



# Satisfer “El Cap”

*Memòria Anual 2015*



## Memòria Anual Mercadona 2015

---

*Si satisfàs “El Cap”,  
arriben les vendes; amb estes,  
els beneficis; i a partir d’ací,  
el creixement compartit*

---

Volem agrair a Àngela i a Francisco, treballadora i “Cap” del supermercat de Mercadona en Av. Pius XII (València), per permetre’ns utilitzar una fotografia seua per a la portada de la Memòria Anual.



Supermercat de La Preparación Textil a Ripoll, Girona.

# ÍNDEX



## *Introducció*

---

Els nostres fets més rellevants 2015	4
Missatge del President	6
Comité de Direcció i Consell d'Administració	8

## *Mercadona*

---

Model de Mercadona	12
Alguns fets 2015	14
Model d'Innovació Transversal	16

## *“El Cap”*

---

1.1 El valor de la senzillesa: Assortiment eficaç	20
1.2 Innovar per a sorprendre “El Cap”	22
1.3 Innovació digital	24
1.4 Seguretat alimentària i qualitat	26
1.5 Fer partícip el “Cap”	28

## *El Treballador*

---

2.1 Compromesos amb l'excel·lència	32
2.2 Creixement professional i formació	38
2.3 Salut i seguretat en el treball	40

## *El Proveïdor*

---

3.1 El poder de la col·laboració	44
3.2 Vertebració del teixit industrial	52
3.3 Blocs logístics	60

## *La Societat*

---

4.1 Valors per a una prosperitat compartida	64
4.2 Escoltar per a millorar	66
4.3 Relació amb l'entorn	68
4.4 Acció social de Mercadona	72
4.5 Medi ambient i sostenibilitat	74

## *El Capital*

---

5.1 Activitat i evolució de la companyia	82
5.2 Evolució unitats de venda ( <i>quil·litres</i> )	83
5.3 Evolució de les vendes	83
5.4 Evolució del benefici	83
5.5 Evolució de l'EBITDA	85
5.6 Evolució de les inversions	85
5.7 Evolució dels recursos propis	86
5.8 Evolució de la productivitat	86
5.9 Altres indicadors	87

## *Trajectòria Mercadona 1977-2015*

---

# ELS NOSTRES FETS MÉS RELLEVANTS 2015

## *“El Cap”*

1.574

botigues en 2015  
60 obertures i 30 reformes

Presència en

17

comunitats autònomes

400

novetats en l'assortiment  
100 novetats desenvolupades amb  
els “Caps” (coinnovació)

5

milions de llars compren  
en Mercadona

14,7%

quota de mercat en superfície  
total de venda de la distribució  
organitzada a Espanya

## *El Treballador*

75.000

treballadors amb ocupació  
estable i de qualitat

1.000

noves ocupacions fixes

39

milions d'euros invertits  
en formació

1.277

euros/mes bruts de sou d'inici  
del personal base  
1.109 euros/mes nets

277

milions d'euros de prima  
variable repartits entre la  
plantilla

## *El Proveïdor*

**15.393**

milions d'euros de compres a Espanya, més del 85% del total

**125**

fabricants interproveïdors

**525**

milions d'euros invertits pels interproveïdors

**67**

noves fàbriques i línies de producció

**+2.000**

proveïdors comercials i de servei

**+20.000**

pimes i productors de matèries primeres

## *La Societat*

**1.497**

milions d'euros de contribució tributària

Impacte de la cadena de muntatge de Mercadona a Espanya:

**1,8%**

del PIB nacional  
19.500 milions d'euros

**640.000**

llocs de treball directes, indirectes i induïts

Col·laboració amb:

**+100**

menjadors socials

**55**

bancs d'aliments i altres entitats

**4.200**

tones d'aliments donats

## *El Capital*

**20.831**

milions d'euros de facturació (+3%)

**10.649**

milions de quilos-litres (*quilitres*) venuts (+5%)

**651**

milions d'euros d'inversió

**611**

milions d'euros de benefici net (+12%)

**500**

milions d'euros destinats a reinversió

# MISSATGE DEL PRESIDENT



L'any 2015 ha sigut un any replet de reflexions de tots els qui formem Mercadona, que ens ajudaran a continuar avançant en este projecte comú, encaminat a satisfer les necessitats dels nostres clients ("El Cap", com el denominem internament) i dels altres components de la Companyia (Treballador, Proveïdor, Societat i Capital).

Hem desenvolupat les bases dels nombrosos reptes que tenim per davant: des de la definició del que suposarà per a tots els components de la companyia disposar d'un assortiment eficaç, fins a la transformació digital per a afrontar els nous desafiaments tecnològics, passant per la implantació de la Cadena Agroalimentària Sostenible de Mercadona (CASPOPDONA), que ens permeta desenvolupar el potencial de productivitat del sector primari per a contribuir, des de la col·laboració conjunta, a millorar les societats locals on estem presents.

Tots estos èxits i reptes són fruit de les reflexions, autocrítiques i decisions adoptades durant estos mesos, en els quals hem

comprovat que "no podem fer sense escriure i no podem escriure sense fer". Perquè com major siga el nostre coneixement, més capaços serem de visualitzar les possibilitats de millora que ens ajudaran a garantir el nostre treball diari per a satisfer les necessitats dels nostres components.

Per a això, hem d'assumir sempre el compromís que només a través de la satisfacció del "Cap", arribaran les vendes i els beneficis. Perquè si aconseguim convertir en una obsessió constant l'excel·lència i disposar de productes amb una estricta seguretat alimentària, en els quals prime la innovació, amb una gran qualitat i calidesa, i al menor preu possible, aconseguim uns excel·lents resultats.

Com els aconseguits per la companyia en 2015, any en què les vendes han experimentat un creixement d'un 5% en volum, fins a aconseguir els 10.649 milions de quilos-litres, i la facturació s'ha incrementat un 3% respecte al 2014, fins als 20.831 milions d'euros.

*“La nostra meta principal és la d’anticipar-nos a les expectatives dels nostres ‘Caps’ en el dia a dia, fent un treball excel·lent i sent radicals en els plantejaments innovadors que duquem a terme per a satisfer-los”*

Este creixement ha anat de la mà de l’esforç inversor de la companyia, que ha destinat 651 milions d’euros, principalment en l’obertura i reforma de supermercats, la construcció de nous blocs logístics, la remodelació de les noves seccions de frescos i la continuació del projecte de transformació digital, que es va iniciar l’any passat amb la inauguració del nostre Centre de Processament de Dades i que enguany ha continuat reforçant la infraestructura informàtica en botigues i blocs logístics.

Abordar tots estos projectes no és possible sense aprenentatge, talent i esforç. Per això, la companyia ha creat més de 1.000 nous llocs de treball estables, que conformen actualment una plantilla d’alt rendiment de 75.000 persones. Este equip és la causa de l’èxit de la companyia i el major dels nostres actius. La seua capacitat de crear, aprendre i adaptar el seu talent a un lideratge col·lectiu basat en el compromís, permet aconseguir l’excel·lència en la satisfacció dels més de 5 milions de llars que compren en Mercadona.

Al compromís de les persones que conformen la nostra plantilla se suma també el de proveïdors i interproveïdors que fabriquen per a Mercadona. Any rere any aposten pel desenvolupament i la creació d’indústria al nostre país. Una indústria que hui conformen més de 240 fàbriques que vertebren la geografia espanyola i a la qual dediquen recurrentment quantiosos recursos econòmics, com els més de 525 milions d’euros que en 2015 han destinat conjuntament per a consolidar la modernització i desenvolupament d’este clúster industrial, un dels més importants del país.

Com en el cas de Mercadona, l’esforç dels més de 47.100 treballadors que formen l’equip dels 125 fabricants interproveïdors de la companyia és un factor diferencial. I la suma de tots estos esforços té un efecte multiplicador que s’enfoca cap a un únic objectiu: la innovació constant i l’aposta per la qualitat per a desenvolupar productes que satisfacen i sorprenen “El Cap”,

a través d’una experiència de consum impecable. És el camí, en el qual encara ens queda molt per millorar.

A tot això hem d’afegir els avanços que s’estan produint en el desenvolupament de la Cadena Agroalimentària Sostenible de Mercadona, que ens ha fet conscients del canvi que hem de dur a terme i de la nostra responsabilitat com a empresa per a donar solucions als reptes que tant el sector primari com la societat ens exigixen en el nostre entorn. És per això que el 2015 hem reforçat el nostre suport al sector lacti i hem treballat directament amb els agricultors, ramaders i pescadors en millores per a una major sostenibilitat dels diferents sectors.

Com a conseqüència del que s’ha dit anteriorment, i de la visió que sorgix de l’aplicació del Model de Mercadona, centrada en el llarg termini, el 2015 s’ha obtingut un benefici net de 611 milions d’euros, un 12% més que l’any 2014. I com la companyia realitza des de 2001, enguany també ha compartit part del seu benefici, aproximadament un 25%, entre els treballadors. Concretament, 277 milions d’euros en concepte de prima per objectius, la qual cosa reforça una de les premisses de la companyia: que l’èxit compartit sap millor.

És en eixos valors on s’emmarquen els objectius de 2016. La nostra meta principal és anticipar-nos a les expectatives dels nostres “Caps” en el dia a dia, fent un treball excel·lent i sent radicals en els plantejaments innovadors que duquem a terme per a satisfer-los. Afrontar estos reptes sota la premissa de la col·laboració, reconeixent i aprenent dels errors, ens ha de guiar a desenvolupar, entre tots, un ecosistema eficient i productiu que farà de Mercadona un model d’empresa que la societat vulga que existisca.

Des d’ací vull agrair a totes les persones que formem este projecte el seu esforç i alt nivell de compromís.

Juan Roig



# COMITÉ DE DIRECCIÓ



*Juan Roig*  
President



*José Jordá*  
Director General de Botigues  
i Prescripció Peribles



*Julia Amorós*  
Directora General de  
Prescripció Secs



*Oriol Montanyà*  
Director General de  
Logística



*Ramón Bosch*  
Director General  
Financer i Fiscal



*Héctor Hernández*  
Director General de  
Recursos Humans

# CONSELL D'ADMINISTRACIÓ





*Francisco Espert*

Director General de Compres  
Transformats del Camp



*Rafael Berrocal*

Director General de  
Compres Carn i Mar



*Francisco López*

Director General de  
Compres Fruita i Verdura



*David Cid*

Director general de  
Compres Derivats  
del Petroli



*Daniel Blasco*

Director General en  
Formació



*Juan Antonio Germán*

Director General de  
Relacions Externes



*Rosa Aguado*

Directora General  
d'Obres i Expansió



*Félix Peña*

Director general  
d'Administració

*President*

*Juan Roig Alfonso*

*Vicepresidenta*

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

*Secretària del Consell*

*Carolina Roig Herrero*

*Vocals*

*Hortensia Roig Herrero*

*Amparo Roig Herrero*

*Juana Roig Herrero*

*Rafael Gómez Gómez*

*Fernando Roig Alfonso*



Cristina, "Cap", i Alfredo, Javier i Laura, treballadors del supermercat d'Olivenza, Badajoz.



# MERCADONA

Model de Mercadona  
Alguns fets 2015  
Model d'Innovació Transversal

# Model de Mercadona

## *La Visió*

*“Aconseguir una Cadena Agroalimentària Sostenible de Mercadona que la Societat vulga que existisca i se’n senta orgullosa, a través del lideratge i tenint ‘El Cap’ com a far”*

Mercadona és una companyia de supermercats de capital espanyol i familiar. Des de la seua fundació, l’objectiu és satisfer plenament totes les necessitats d’alimentació, neteja de la llar i higiene personal dels seus clients, així com les necessitats relacionades amb l’atenció de les seues mascotes. Compta amb una plantilla de 75.000 treballadores i treballadors, que s’esforcen cada dia per oferir la màxima excel·lència en el servei. Gràcies a ells, més de 5 milions de llars depositen anualment la seua confiança en la companyia.

Al tancament de 2015, Mercadona disposa d’una xarxa de 1.574 supermercats, després d’inaugurar 60 noves botigues i tancar-ne 7 que no responien als estàndards actuals requerits per la companyia, que té presència en 17 comunitats autònomes.

Per a construir un projecte de creixement sostenible i compartit, Mercadona basa totes les seues decisions en un model de gestió específic des de 1993, que ha evolucionat any rere any amb la participació de tots els qui formen la companyia. Amb

este model es persegueix satisfer amb la mateixa intensitat els cinc components en tota la Cadena Agroalimentària Sostenible de Mercadona: “El Cap”, com internament denomina els seus clients, El Treballador, El Proveïdor, La Societat i El Capital.

Gràcies al seu Model, Mercadona desenvolupa objectius i estratègies específiques per a satisfer als cinc components, entre els qual es troba El Proveïdor que, igualment, treballa per a satisfer cada un dels seus components i d’esta manera garantir la satisfacció de tota la nostra Cadena Agroalimentària Sostenible.

Per a abordar la missió i la visió de forma tangible i abastable, la companyia compartix estratègies transversalment al llarg de tota la cadena, la qual cosa permet planificar les accions de manera conjunta amb totes les parts. Amb això tracta de visualitzar i prioritzar els canvis de manera ordenada per a ajustar processos evitant desequilibris, de manera productiva, perquè la millora és una constant en Mercadona.



*El Model de Mercadona ens ajuda a  
anar tots en la mateixa direcció, ens dóna  
agilitat, ens permet desenvolupar estratègies  
i ens facilita la presa de decisions*

---

*Un Model que evoluciona amb les  
reflexions de tots els qui formem  
Mercadona, els fonaments del qual són:*

*Les veritats universals i paradigmes  
que conformen els nostres valors i  
comportaments sempre orientats a satisfer  
els 5 components de la companyia*

### *La Missió*

*“Prescriptors totals de les solucions necessàries perquè  
‘El Cap’ es fabrique la seua Compra Total (Frescos i Secs)  
dins d’una Cadena Agroalimentària Sostenible”*

# COMPONENTS I OBJECTIUS

## 1. "El Cap"

*El nostre principal objectiu és que "El Cap" estiga sempre satisfet.*

La satisfacció del "Cap" l'aconseguim garantint la seguretat alimentària i la màxima qualitat i calidesa, oferint un assortiment eficaç amb el mínim pressupost, i també amb el millor servei i en el mínim temps.



## 2. El Treballador

*Qui satisfà "El Cap" ha d'estar satisfet i compromès al 100%.*

Basem la nostra política laboral en l'estabilitat, la conciliació familiar, la formació contínua i la promoció interna, entre altres.

## 3. El Proveïdor

*Compartir un projecte comú basat en els fonaments del Model.*

Relació de treball conjunt i a llarg termini de totes les anelles dins d'una Cadena Agroalimentària Sostenible amb un mateix objectiu: la satisfacció total del "Cap".



## 4. La Societat

*Complir la missió de l'empresa a través de satisfer la Societat contribuint al seu desenvolupament.*

És una obligació afavorir el desenvolupament econòmic i el progrés social del país i minimitzar l'impacte ambiental.

## 5. El Capital

*El benefici arriba després de satisfer la resta dels components.*

L'objectiu és perdurar en el temps i obtenir beneficis com a conseqüència de fer bé les coses.



1. Helena i Pilar, "Caps" del supermercat a Barañáin, Navarra. 2. Yolanda, treballadora del supermercat d'El Fontán a Oviedo, Astúries.

- Màxima qualitat al mínim preu: Carro Menú
- Assortiment eficaç
- Noves seccions de frescos
- Garantir Seguretat Alimentària sempre
- Innovació per a sorprendre "El Cap"
- Baixada de preu del Carro Menú un 2%. Estalvi per al "Cap" de 96 euros/any
- Desenvolupar com captar, definir i garantir la qualitat tots els dies
- Augment de 2,4 punts de quota de mercat en productes frescos
- 500 instal·lacions avaluades a proveïdors i 1.000 controls de productes frescos
- 12 centres de coinnovació i 5.500 sessions amb "Caps" per a desenvolupar 100 nous productes
- +1.000 productes sense gluten en l'assortiment

- Estabilitat, conciliació, formació, promoció, directius líders
- Compromís i implicació
- Pla d'Igualtat
- Rotació
- Sou d'inici del personal base de 1.277 € bruts al mes (1.109 € nets/mes)
- 8.150 treballadors passen de tram i incrementen un 11% el salari mensual
- Compartir beneficis de la companyia: 277 milions d'euros en primes per objectius
- 98% treballadors obté prima per complir compromisos
- 338 persones promocionades a càrrecs directius, 51% són dones
- Protocol de suport i assistència per als casos de violència de gènere
- 2,9% de rotació

- Impulsar la industrialització i l'economia productiva amb els fabricants interproveïdors
- Continuar avançant en el desenvolupament del Projecte Cadena Agroalimentària Sostenible de Mercadona
- Impulsar la relació basada en el Codi de Bones Pràctiques Comercials amb Interproveïdors
- Clúster industrial de 240 fàbriques a Espanya
- Inici d'obres del bloc logístic de Mercadona a Vitòria-Gasteiz
- 20 projectes per a incrementar la sostenibilitat del sector primari
- Estudis de traçabilitat sobre l'origen nacional de l'oli d'oliva, fruites i verdures, certificats per les auditors Det Norske Veritas (DNV-GL) i Neoris
- 5 nous fabricants interproveïdors: 125 en total
- +100 nous proveïdors especialistes per a oferir els millors productes

- Creixement compartit per a aportar beneficis a la societat
- Diàleg i transparència
- Impulsar l'emprenedoria
- Medi Ambient i Acció Social
- Contribució tributària de 1.497 milions d'euros
- Pla Relació amb l'Entorn: 87 reunions amb associacions de consumidors i intoleràncies alimentàries
- Implicació personal de Juan Roig en el Grau Universitari ADE per a Emprenedors d'EDEM Escola d'Empresaris i en el Premi Rei Jaume I a l'Emprenedor
- Sistema de Gestió Ambiental propi
- Col·laboració amb 55 Bancs d'Aliments i altres entitats i més de 100 menjadors socials

- Creixement i rendibilitat
- Reinversió i visió de llarg termini
- Benefici compartit
- Increment del 3% de la facturació, 5% en volum (quilitres) i 12% del benefici net
- Inversió de 651 milions d'euros
- Incrementar any rere any els nostres recursos propis per a tindre una empresa cada vegada més sòlida: 500 milions d'euros de benefici destinats a això en 2015
- Del benefici total es repartix un 25% amb el Treballador (primes), un 25% amb la Societat (impostos), un 40% en Reinversió i un 10% amb el Capital (dividends)



# Model d'Innovació Transversal

*Un model d'innovació radical en què participen activament els seus clients i reconegut internacionalment*

Innovar sempre ha sigut una constant dins del model de gestió de Mercadona, una passió que li ha permès evolucionar i adaptar-se als nous escenaris. La companyia, de fet, busca sempre noves idees. I ho fa des d'una perspectiva diferent, la qual cosa li permet disposar d'un model de gestió sòlid i diferencial, que garanteix la competitivitat present i futura de la companyia.

Per a construir i consolidar eixe cercle virtuós, Mercadona treballa en quatre eixos d'innovació: de processos, tecnològica, de concepte i de producte. I en tots els eixos, aposta de manera sostinguda per la introducció de millores que eliminen complexitat i processos que no afeguen valor en la cadena de muntatge, amb l'objectiu de poder satisfer les necessitats dels cinc components de la companyia.

## 4 EIXOS DE LA INNOVACIÓ



1. Millorar i optimitzar la cadena de valor de la companyia per a evitar costos innecessaris.

- Ecodisseny: més de 500 mesures dutes a terme pels fabricants interproveïdors per a reduir consum, minimitzar residus, optimitzar logística i facilitar el reciclatge en tot el procés de fabricació dels productes de marca pròpia.
- Pla de sinergies entre interproveïdors: aprofitament de productes i subproductes per a reforçar l'eficiència i la productivitat.



2. Un concepte diferencial en què totes les innovacions s'impulsen exclusivament si afeguen valor al "Cap".

- 819 Botigues Ecoeficients en les quals primen criteris com la comoditat, els espais diferenciats per negocis, l'eficiència energètica o la comoditat d'ús.

*Innovació de processos*

*Innovació de concepte*

1. Sabó de mans de l'interproveïdor Laboratorios Maverick a Ulldecona, Tarragona. 2. Secció fruita i verdura del supermercat al Mercat de Sants, Barcelona.

El model d'innovació de Mercadona és, gràcies a tot això, un referent internacional. Així ho posa de manifest un estudi elaborat per The Boston Consultoria Group, editat en el llibre *Ocho lecciones para garantizar el crecimiento infinito*, en el qual Mercadona destaca pel "seu model d'innovació radical en què participen activament els seus clients", factor que contribuïx perquè la companyia dispose d'un nivell d'identificació per part dels seus clients molt per damunt d'empreses tant d'Europa com dels Estats Units.

La innovació de Mercadona ha sigut igualment un cas d'estudi a Pòrtland (EUA), on, en el transcurs de la celebració de la prestigiosa Conferència PICMET, el 2015, el professor d'Estratègia, Gestió d'Innovació Tecnològica i Desenvolupament de Nous Productes de la Universitat Politècnica de València, José Albors, va destacar que "Mercadona ha desenvolupat un sistema de coinnovació original i molt eficient, on la Cultura de la Qualitat Total i la política de Recursos Humans són la base del seu èxit".

*Innovació  
tecnològica*

### 3. Inversió constant de recursos en tecnologia per a agilitzar al màxim la presa de decisions correctes i simplificar els processos.

- Projecte de Transformació Digital: amb una inversió estimada de 126 milions d'euros, 90 milions d'euros des de 2012.
- La posada en marxa en 2014 del Centre de Processament de Dades d'Albalat dels Sorells (València) ha permès a la companyia reforçar la infraestructura informàtica en botigues i blocs logístics.



*Innovació de  
producte*

### 4. Desenvolupar productes amb una experiència de consum impecable per al "Cap" és el principal repte dels 125 interproveïdors de Mercadona, i en el qual col·laboren els monitors dels departaments de Prescripció.

- 12 centres de coinnovació en els quals s'han dut a terme 5.500 sessions amb els "Caps" per a innovar conjuntament.



3. Balança tàctil en secció fruita i verdura. 4. Laboratori de l'interproveïdor Dafsa al pol. ind. La Esperanza a Segorbe, Castelló.



Raquel, "Cap" de Mercadona, a sa casa cuinant productes frescos.



# 1

## “EL CAP”

- 1.1 El valor de la senzillesa: Assortiment eficaç
- 1.2 Innovar per a sorprendre “El Cap”
- 1.3 Innovació digital
- 1.4 Seguretat alimentària i qualitat
- 1.5 Fer partícip “El Cap”

# 1.1

## El valor de la senzillesa: Assortiment eficaç

*Disposar d'un enfocament en què prima la senzillesa és clau en l'experiència de compra dels nostres "Caps"*

Captar, definir i garantir cada dia la qualitat dels productes que conformen el seu assortiment és, sens dubte, un dels reptes principals en què està immersa Mercadona per a satisfer plenament "El Cap". Ho desenvolupa per mitjà de la busca constant d'una excel·lència en què prima la senzillesa. Este valor és clau i diferencial per a poder oferir sempre als seus clients la màxima qualitat i al mínim preu possible, per mitjà d'un assortiment eficaç que, independentment de qui fabrique el producte, li garantix seguretat alimentària, màxima qualitat i calidesa, un mínim preu, un servei excel·lent i el mínim temps per a satisfer l'experiència de compra de més de 5 milions de llars.

Des de 1993, Mercadona aposta per l'estratègia comercial Sempre Preus Baixos (SPB). I en 2015, dins d'esta estratègia, ha continuat treballant per a evitar costos innecessaris i generar estalvis constants. Gràcies a això, els seus clients poden triar productes entre les aproximadament 8.000 referències del seu assortiment per a fer el seu Carro Menú: el carro de la Compra Total amb la major qualitat i al mínim cost mensual, factor molt rellevant per al pressupost de les llars que depositen la seua confiança en la companyia.

Deliplus

BOSQUE  
VERDE

Compy

HACENDADO

*Hacendado, Bosque Verde, Deliplus i Compy són, entre altres, marques que Mercadona desenvolupa des de 1996, els fabricants interproveïdors de les quals estan clarament identificats en l'etiquetatge*



Guacamole natural fresco elaborat pel fabricant interproveïdor Frutas Montosa, a Valle Niza (Màlaga).

### *Aposta pels productes frescos locals*

Mercadona fa anys que ha consolidat un model que aposta per disposar de productes de temporada i de proximitat. Prima l'especialització, per mitjà de proveïdors locals, especialment en els productes frescos, la qual cosa s'ha traduït en un important impuls al sector primari del nostre país i a les economies locals. El 2015, Mercadona ha continuat apostant pels productes de la nostra terra, reforçant tant la seua qualitat com incrementant els seus volums.



### *Assortiment eficaç també sense gluten*

Al tancament de l'any Mercadona disposava, dins del seu assortiment eficaç, de més de 1.000 productes sense gluten, enfront dels 900 de 2014. Actualment, el 16% de l'assortiment d'alimentació és apte per a celiacs. Totes estes referències, com la resta de productes que formen part de l'assortiment de la companyia, ofereixen la màxima qualitat i totals garanties alimentàries i nutricionals.

## EXEMPLES DE L'APOSTA PER FRESCOS LOCALS

### *All morat*

*4.900 tones procedents d'Andalusia i Castilla-la Manxa*

Proaco, empresa familiar amb 480 hectàrees de cultiu a Còrdova, Sevilla, Màlaga, Granada, Ciudad Real i Albacete, produïx 5.000 tones durant la campanya.



### *Alvocat*

*2.900 tones procedents de Màlaga i Granada*

Ana Belén López, agricultora especialista en el cultiu d'alvocats, produïx 100 tones d'alvocats a l'any a Cajiz (Màlaga) per a l'interproveïdor Frutas Montosa.

## 1.2

### Innovar per a sorprendre “El Cap”

*Cooperar per a oferir productes amb una gran experiència de consum*



**100**  
productes  
*de coinnovació*  
desenvolupats en els 12  
centres de coinnovació



**8.000**  
referències  
*en l'assortiment*



*Els fabricants  
interproveïdors de  
Mercadona destinen a  
I+D+Doble i més recursos  
que la mitjana espanyola del  
sector: el 2,84% de la seua  
plantilla es dedica a esta  
activitat, enfront de l'1,09%  
(Font: INE 2014)*



**400**  
novetats  
algunes d'estes destacades  
en el Top Ten Innovació





# 1.3

## Innovació digital

*Una transformació constant per a gestionar un assortiment eficaç*

Un dels principals reptes en què la companyia està immersa és el seu Pla de Transformació Tecnològica, per al qual té previst realitzar inversions per valor de 126 milions d'euros, dels quals 90 milions ja s'han escomés en el període 2012-2015.

Gràcies a este important esforç inversor, la companyia està aconseguint no sols reforçar la seua competitivitat, sinó aportar valor als seus "Caps", ja que totes les millores implementades en els processos de les botigues i els blocs logístics generen una major optimització i agilitzen les respostes, la qual cosa es tradueix, així mateix, en un millor servei i experiència de compra.

Després de la inauguració del Centre de Processament de Dades (CPD) d'Albalat dels Sorells (València), Mercadona ha continuat reforçant l'estructura del seu "cervell informàtic". Per a això, ha pres la decisió de començar a construir el 2016 un altre CPD a Villadangos del Páramo (Lleó), que permetrà replicar la tecnologia i garantir els màxims nivells de seguretat i disponibilitat per al funcionament ininterromput de les operacions de la companyia. Per a la seua posada en marxa està prevista una inversió inicial de 6 milions d'euros.

A més, en línia amb l'aposta per la innovació digital per a incrementar la productivitat, agilitzar els processos i millorar encara més el servei als "Caps", la

companyia està implantant progressivament diferents iniciatives, com per exemple les balances tàctils en totes les seccions d'autoservei (forn, fruita i verdura), la qual cosa ha implicat una inversió de 9 milions d'euros. També s'estan fent proves de laboratori amb pantalles tàctils i informació més visual en les caixes d'algunes botigues pilot. A més, s'estan testant terminals d'última generació que permeten interactuar amb els diferents processos en temps real per a conèixer l'estoc de l'assortiment de cada supermercat en tot moment. Tot això amb l'objectiu de poder disposar de ferramentes informàtiques que facen més fàcil l'experiència de compra del "Cap" i la labor dels treballadors, i gestionar així més eficaçment l'assortiment.

Conscient de la importància que la transformació digital té per al present i futur de la companyia, Mercadona continuarà dedicant importants esforços i recursos a la implementació del seu Pla de Transformació. De fet, actualment treballa en el seu desenvolupament un equip de 100 enginyers propis, la labor del quals s'ha vist reconeguda amb sengles certificats de l'Agència de Certificació en Innovació Espanyola (ACIE), que acrediten els desenvolupaments escomesos específicament en "Reenginyeria en Processos de Botiga de Mercadona" i "Nova Arquitectura Tecnològica de Processament de Dades i Gestió TI de Mercadona".

# ELS 5 PILARS DE LA TRANSFORMACIÓ TECNOLÒGICA I DIGITAL

## *Arquitectura informàtica horitzontal*

Transformació de tot el sistema informàtic, per mitjà d'una estructura horitzontal basada en el fet que la informació és única i compartida per tots els sistemes.

## *Anàlisi d'informació en temps real*

Millora del sistema d'anàlisi de la informació (big data) amb el doble objectiu de centralitzar-la i accelerar la velocitat d'accés a esta perquè cada treballador dispose de les dades que necessita ràpidament, agilitzant els processos.

## *Reenginyeria de la infraestructura informàtica dels centres logístics*

Introducció de les últimes tecnologies de virtualització per a maximitzar l'ús dels equips informàtics i dels sistemes necessaris per a poder disposar de l'estoc dels centres logístics en temps real.

## *Reenginyeria de la infraestructura informàtica de les botigues*

Actualment s'està treballant en múltiples mesures per a millorar l'experiència de compra dels "Caps" i la labor dels nostres treballadors.

## *Ferramentes col·laboratives*

Implantació de ferramentes que utilitzen tecnologia en el núvol públic i que permet als membres de la plantilla compartir informació en temps real des de qualsevol lloc.



Laboratori d'informàtica aplicada a Paterna, València.



Secció fruita i verdura del supermercat de Gran Vía a Múrcia.

## 1.4

# Seguretat alimentària i qualitat

*Una exigència compartida amb tots els proveïdors per a oferir la màxima seguretat alimentària sempre*

Per a Mercadona la seguretat alimentària és irrenunciable en tots i cada un dels productes del seu assortiment. Garantir-la és una exigència a la qual destina importants recursos i en la qual s'impliquen igualment tots els interproveïdors, fabricants de les marques Hacendado, Bosque Verde, Deliplus i Compy, entre altres. Gràcies a esta responsabilitat conjunta i constant, pot oferir als consumidors les màximes garanties, per a la qual cosa du a terme un exhaustiu control de tots i cada un dels processos.

La companyia disposa d'un Sistema de Gestió de Qualitat i de Seguretat Alimentària que engloba tota la cadena de subministrament: des de l'origen fins al consumidor final. I sobretot, assumix un compromís total en este àmbit que es reflectix en el compliment, sempre i en qualsevol circumstància, de la Regla d'Or de Mercadona, que assegura, per este orde, que qualsevol producte del seu assortiment ha de garantir primer la seguretat alimentària; després, la qualitat; després, la calidesa; també ser part d'un assortiment eficaç; en cinqué lloc, amb el mínim preu; en sisé, oferir el màxim servei, i finalment, invertint el mínim temps per a comprar-lo.

El 2015, i per a reforçar la seguretat alimentària des de l'àmbit de la prevenció, Mercadona, en col·laboració amb els seus interproveïdors, ha posat en marxa un Mètode de Simulacres. Esta iniciativa ha permès millorar la coordinació de tots els actors que intervindrien en una possible contingència, per a la qual cosa s'han abordat nombrosos i diferents escenaris de simulacres al llarg de l'any, pràctiques que han

contribuït a millorar este mètode i incrementar els nivells de seguretat alimentària.

Mercadona, a més, s'ha incorporat el 2015 a la Junta Directiva de l'Entitat Nacional d'Accreditació (ENAC), amb la qual col·labora estretament i activament. Així mateix, ha continuat treballant l'any 2015 per a oferir la màxima transparència amb l'adaptació de l'etiquetatge al Nou Reglament d'Informació al Consumidor, al Reglament (UE) núm. 1169/2011 del Parlament Europeu i del Consell sobre la Informació Alimentària (FIC Regulation). Al llarg de l'any, la companyia ha reforçat igualment la seua col·laboració amb les autoritats sanitàries de Seguretat Alimentària i Farmàcia de les diferents comunitats autònomes. A més, ha participat activament en fòrums de referència en matèria de seguretat alimentària, com els organitzats per l'Agència Espanyola de Consum, Seguretat Alimentària i Nutrició (AECOSAN) o l'Associació Espanyola de Codificació Comercial (AECOC), entre altres.

### *Grup de Treball d'Interproveïdors de Cosmètica (GTIC)*

L'any 2014, Mercadona i els fabricants interproveïdors van posar en marxa el Grup de Treball d'Interproveïdors de Cosmètica (GTIC) amb l'objectiu de reforçar els mètodes de qualitat i seguretat estandarditzats. El 2015 han continuat treballant a definir els pilars del Protocol de la Marca Deliplus. A més, la companyia ha substituït els parabens de la formulació dels seus productes de perfumeria, iniciativa iniciada el 2011 i finalitzada el 2015.

## DECÀLEG DE SEGURETAT ALIMENTÀRIA EN PROVEÏDORS I INTERPROVEÏDORS



## PLA CONTROL DE SEGURETAT ALIMENTÀRIA I QUALITAT



**+500**

**instal·lacions avaluades**

*Avaluació de les instal·lacions i processos de proveïdors*



**+1.000**

**controls realitzats**

*Control dels productes frescos i contaminació encreuada d'al·lèrgens*



**97%**

**dels interproveïdors**

*Certificacions IFS (la majoria amb High Level V6) i BRC Global Estàndard for Food Safety*



**+500**

**controls**

*Control de processos logístics*

# 1.5

## Fer partícip “El Cap”

*340.000 consultes i suggeriments per a millorar amb els clients*

L'any 2015, la companyia ha fet el pas de fer els seus “Caps” partícips de les millores que es duen a terme, conscient del valor que les seues consultes i suggeriments aporten al seu desenvolupament. Per això fomenta una actitud en la qual prima l'empatia i que promou el diàleg constant i la participació dels seus clients, clau per a poder continuar creixent per mitjà de la satisfacció total del “Cap” en tots els àmbits.

Encara que tots els qui formen part de la plantilla s'impliquen diàriament en esta labor, és especialment destacable en este àmbit el treball que duen a terme els monitors dels departaments de Prescripció de la companyia, que aconseguixen, a peu de botiga, captar i observar les preferències i necessitats dels “Caps” perquè la companyia puga oferir-los respostes encertades.

A més d'això, Mercadona és conscient de com és d'important explicar bé el seu model de gestió als consumidors i d'enriquir-lo amb els seus punts de vista. Per això, no solament es reünix periòdicament amb diferents federacions nacionals d'associacions de consumidors, sinó que col·labora amb estes en

projectes concrets en què totes les parts ixen sempre beneficiades, perquè permeten conèixer més en profunditat Mercadona i, al mateix temps, fan que la companyia tinga més informació sobre els gustos i les preferències dels consumidors.

### *Servei d'Atenció al Client (SAC)*

Mercadona disposa d'un Servei d'Atenció al Client que canalitza totes les inquietuds que plantegen els clients a través dels diferents canals que manté oberts amb els seus “Caps”. Gràcies a això, la companyia pot escoltar les seues opinions i aclarir els seus dubtes amb més agilitat i encert.

L'any 2015, les més de 40 persones que integren el Servei d'Atenció al Client de Mercadona van rebre un total de 340.000 consultes i suggeriments diferents, que han contribuït a detectar punts de millora per a ser, com és el seu objectiu, la companyia que els oferisca les millors solucions a través d'un assortiment eficaç i d'una positiva experiència de compra amb el millor servei.

**Servei d'Atenció al Client**  
**900 500 103**

El Servei d'Atenció al Client de Mercadona va ser l'any 2015 el millor valorat del sector de la distribució per la Unió de Consumidors de Galícia (UCGAL). Este estudi va destacar l'eficàcia del servei i la valoració positiva de les respostes obtingudes.

90.000  
consultes en  
xarxes socials

66.000  
mitjana de  
mencions/mes

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



529.500  
total de seguidors en xarxes socials  
(+92.500 seguidors en 2015)



435.000  
seguidors en Facebook

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



92.000  
seguidors en Twitter

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



206.000  
reproduccions en YouTube

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



Alejandro, treballador del supermercat de Mutilva, Valle de Aranguren, Navarra.



# 2

## EL TREBALLADOR

- 2.1 Compromesos amb l'excel·lència
- 2.2 Creixement professional i formació
- 2.3 Salut i seguretat en el treball



## 2.1

# Compromesos amb l'excel·lència

*La principal força impulsora del compromís és el lideratge individual i col·lectiu*

Disposar d'un equip d'alt rendiment de 75.000 persones és un dels majors actius de la companyia. Per a disposar d'este fet diferencial, en el qual tots els seus components estan compromesos per tal d'aconseguir la qualitat i l'excel·lència en el seu treball diari, la companyia aplica la veritat universal segons la qual per a "poder rebre, primer cal donar". I per això oferix a les seues treballadores i treballadors un clima laboral en què es fomenten iniciatives que propicien el creixement conjunt tant en l'àmbit personal com en el professional i en el qual l'esforç, la responsabilitat, el lideratge i la millora constant són variables clau.

Mercadona destina any rere any importants recursos per a impulsar una cultura que promoga la generació d'equips compromesos i professionals, liderats per persones que no sols saben inspirar-los en el seu treball rutinari, sinó que tenen la missió de multi-

plicar el seu talent i potenciar les seues fortaleces. I també reconèixer les seues millores, la qual cosa permet disposar d'una organització en què tots els membres tenen i exercixen capacitat de lideratge independentment de les tasques o responsabilitats que exercisquen. Gràcies a això, la plantilla de la companyia és un dels seus millors avantatges competitius, un conjunt de persones que adquirixen importants compromisos amb el Projecte Mercadona, que els complixen i que, a més, desenvolupen valors com la responsabilitat, l'afany de superació o la capacitat d'assumir nous reptes.

Per a Mercadona, la millor inversió és la que realitza en les persones. Així ho reflectixen el Conveni Col·lectiu i el Pla d'Igualtat firmats l'any 2014 amb UGT i CCOO, i que es mantenen vigents en 2015. Este conveni ha sigut reconegut a nivell europeu pel Fòrum de Diàleg Social del Comerç de la Comissió

## SALARIS BRUT/NET

*Personal base (caixer/a, reposador/a)*

Taula de salaris del personal base de Mercadona en 12 mensualitats. Sense incloure la prima per objectius (una o dos mensualitats més depenent de l'antiguitat).

<i>Antiguitat</i>	<i>-d'1 any</i>	<i>2 anys</i>	<i>3 anys</i>	<i>+ de 4 anys</i>
<i>Brut/mes</i>	1.277 €	1.403 €	1.557 €	1.728 €
<i>Net/mes</i>	1.109 €	1.197 €	1.307 €	1.429 €

En vigor 01/01/2016

**90%** del personal base

Europea com una de les millors pràctiques laborals, després de destacar que “Mercadona ha continuat la seua expansió a pesar de la crisi econòmica i té una bona reputació per la seua estratègia sostenible de Recursos Humans”. La companyia ha continuat incorporant igualment al llarg de l’any diferent me-

sures socials en benefici del conjunt de la plantilla, com per exemple la posada en marxa d’un protocol de suport i assistència per als casos de violència de gènere o l’adhesió, dins del marc de col·laboració amb el Ministeri de Sanitat, Serveis Socials i Igualtat, a la campanya “Hi ha eixida”.

## CONVENI COL·LECTIU I PLA D’IGUALTAT 2014-2018

*Punt de partida des del qual realitzar i incorporar millores constants en la relació amb la plantilla*

*Compliment dels compromisos*

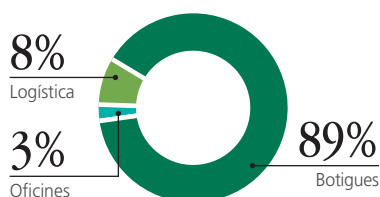
*Inversió en capital humà*

### *Principals fites aconseguides*

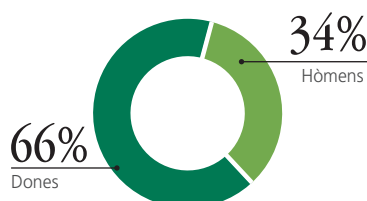
Pujada progressiva del salari base, que es desvincula de la inflació	<b>0,6%</b> d’increment en vigor des de gener de 2016
Salari mínim net d’entrada en Mercadona superior a 1.000 euros	<b>100%</b> personal base a jornada completa cobra com a mínim d’inici més de 1.100 euros/mes nets
Prima per objectius complits	<b>98%</b> de la plantilla
Política retributiva	<b>8.150</b> treballadors han passat de tram en 2015 (increment 11% salari mensual)
Ampliació de l’excedència per atenció de fills fins que el menor complisca els 8 anys d’edat	<b>240</b> sol·licituds realitzades
Formació	<b>10.623</b> persones han participat en plans de formació
Pla d’Igualtat basat en el Principi d’Equitat: la mateixa responsabilitat, el mateix sou	<b>51%</b> dels llocs promocionats en 2015 són dones
Creació d’ocupació	<b>1.000</b> treballadors

## DISTRIBUCIÓ DE PLANTILLA

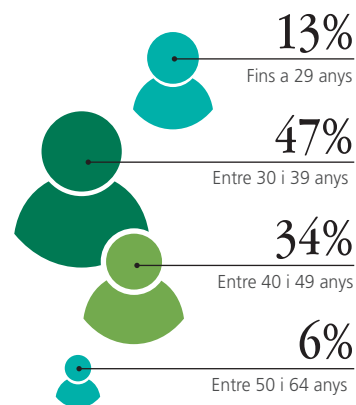
Per àrea d'activitat



Per sexe



Per edats



### *Equitat i estabilitat: claus per al desenvolupament professional*

La política de Recursos Humans de Mercadona fomenta valors irrenunciables i essencials per a les persones. Aposta pel desenvolupament personal i professional, l'estabilitat, la formació, el lideratge, l'equitat i l'autoexigència. Al mateix temps, impulsa una cultura del respecte, igualtat i diversitat, en la qual són claus la participació de tots i el saber "parlar clar", motiu pel qual la companyia fomenta la crítica constructiva i el debat, imprescindibles per a aprendre i créixer com a empresa.

Un exemple evident de l'equitat que defén és la seua política retributiva, basada en el principi de "la mateixa responsabilitat, el mateix sou". Gràcies a esta política, recompensa l'esforç de les seues treballadores i treballadors, amb un salari que, a més, durant anys, i novament en 2015, s'ha mantingut per damunt de la mitjana del sector. Com a contrapartida, també el retorn en productivitat ha continuat incrementant-se.

Mercadona compartix els beneficis obtinguts al llarg de l'any per mitjà de la seua política de retribució variable. Amb això reconeix la consecució dels objectius marcats gràcies a l'esforç individual i col·lectiu. Cada exercici prima a tots els membres de la seua plantilla amb més d'un any d'antiguitat i la implicació dels quals durant els dotze mesos ha permés no sols aconseguir les metes generals de la companyia, sinó també complir els objectius personals específicament pactats per al seu lloc de treball. En 2015, i en el marc d'esta política de retribució variable implantada fa 15 anys, la companyia ha decidit repartir un total de 277 milions d'euros entre el 98% de les treballadores i els treballadors.

La política de Recursos Humans de Mercadona ha sigut novament reconeguda el 2015, any en què



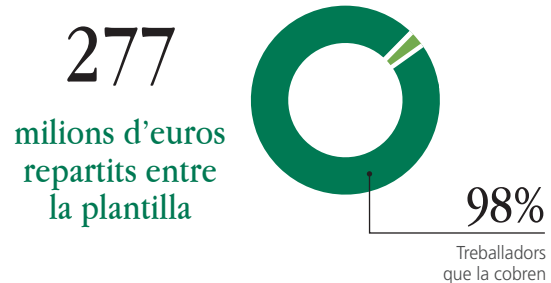
*15 anys compartint els beneficis de la companyia amb la plantilla*

Natalia, treballadora del supermercat de Camí Cas Ramons a Sant Antoni de Portmany, Eivissa.

la companyia va ocupar el primer lloc del rànquing del seu sector, i el cinqué del país, en l'Estudi Merco Talent. D'acord amb les conclusions d'este estudi, Mercadona forma part del conjunt d'empreses en les quals "es prima la motivació i el reconeixement, el desenvolupament professional, es manté una bona relació amb els caps intermedis i s'impulsen mesures de conciliació" amb els treballadors. Així mateix, la companyia ha ocupat en 2015 el tercer lloc en el rànquing de l'Enquesta Adecco "Empreses més felices per a treballar". Estos reconeixements reflectixen que Mercadona aposta de manera sostinguda per la qualitat laboral, a la qual continuarà destinant molts esforços, conscient que encara pot millorar en este àmbit.

## INDICADOR D'EXERCICI

*Prima per objectius* —————



*Reconeixement a l'excel·lència en el treball: l'èxit compartit sap millor*



Belinda, treballadora del supermercat d'Expo en Av. José Atarés, Saragossa.

### *Conciliació: l'important són les persones*

Per a Mercadona, la conciliació familiar i laboral de les persones que formen part del seu projecte és fonamental. És una responsabilitat que implica importants retorns, ja que any rere any constata que els resultats arriben i les metes s'aconseguixen quan la companyia manté el seu compromís amb la satisfacció dels treballadors, la qual cosa deriva, al seu torn, en una major implicació de la plantilla amb la satisfacció del "Cap". Per això, comprén la necessitat i la importància de consolidar any rere any el seu compromís amb el benestar familiar, amb la incorporació de mesures pioneres que propicien una major satisfacció per part dels treballadors.

Encara que este compromís és constant i són moltes les iniciatives que es fomenten en este àmbit, algunes xifres són explícites per si soles: l'any 2015 un 6% de treballadores de la plantilla va decidir ser mare i, a més, 2.769 mares treballadores van optar per allargar en 30 dies els quatre mesos de baixa maternal establits legalment. També al llarg de l'any, 15.630 treballadores i treballadors han disfrutat de jornades reduïdes, mentre que en alguns d'estos casos, a més, han portat els seus fills als centres educatius infantils gratuïts que la companyia té des de 2001 en alguns dels seus blocs logístics.

## COMPROMESOS AMB LA CONCILIACIÓ

*En Mercadona la promoció i defensa de mesures relacionades amb l'atenció de menors a càrrec dels treballadors és una realitat i confirma el seu compromís amb la protecció de la maternitat i paternitat*

**2.769**

**treballadores**

*van optar per ser mares i allargar  
30 dies la seua baixa maternal*

**15.630**

**treballadors**

*han gaudit jornades  
reduïdes el 2015*

## 2.2

# Creixement professional i formació

*Apostar per la formació com a motor de talent i adaptació*

Per a poder disposar de la millor plantilla del seu sector, Mercadona manté un compromís constant amb la formació de les seues treballadores i treballadors. Aposta pel seu talent, que impulsa i reforça, conscient que invertir a intensificar les seues habilitats i coneixements no és només invertir en el futur personal i professional de les persones, sinó en el de la companyia.

El 2015, en el marc del seu compromís amb la formació, Mercadona va destinar 39 milions d'euros precisament per a reforçar els coneixements i les habilitats de la seua plantilla, fins a completar un total de 1.600.000 hores de formació, tant general com específica, per mitjà de 57 mòduls o accions formatives distintes.

Mostra d'això és, per exemple, el projecte "Directius líders", que el 2015, sext any de la seua posada en marxa, ha format 290 persones en tres promocions diferents. També cal destacar les accions formatives dirigides al col·lectiu d'ajudants, tots procedents del "planter" de la companyia i que reben formació durant 26 setmanes, amb una inversió mitjana de

18.000 euros per persona. O les dirigides a impulsar els nous models de venda de frescos amb cursos específics d'especialització per a ser més botiguers, com el curs de manipulació de peix, en el qual han participat més de 5.400 persones.

Per a propiciar el desenvolupament professional de tots els qui formen part de la seua plantilla, Mercadona desenvolupa una labor de formació que s'inicia amb el Pla d'Acollida, el primer dia d'incorporació a l'empresa, i es manté durant tota la trajectòria professional.

La qualificació, que Mercadona fomenta i potencia, és fonamental per a una companyia que aposta per la promoció interna, com demostra el fet que el 2015 un total de 338 persones hagen assumit, gràcies a la seua vàlua i capacitat, noves i majors responsabilitats dins de l'empresa. I com demostra, així mateix, el seu model de promoció interna, un model diferencial que eleva la projecció professional fins al màxim exponent, fins al seu Comitè de Direcció, en el qual tots els seus directors generals són fruit de la promoció interna.



Rafael Berrocal, director general de Compres Carn i Mar, i Francisco Espert, director general de Compres Transformats del Camp, impartint el curs de promoció de directius.

## PLA DE FORMACIÓ

*Inversió en el pla de formació*

**39** milions d'euros



**1.600.000** hores de formació

## PROMOCIÓ INTERNA





## 2.3

# Salut i seguretat en el treball

*Una política preventiva eficaç, que s'audita i millora any rere any amb la implicació de tota la plantilla*

Vetlar per la salut i seguretat laboral de les treballadores i treballadors és una responsabilitat prioritària i un compromís per a Mercadona. Per a això, la companyia manté i desenvolupa una política preventiva en la qual estan involucrats tots i cada un dels llocs de treball i processos productius.

A més, la companyia disposa d'un Pla de Prevenció i d'un Programa de Salut Laboral propis, que audita periòdicament. Ho fa per mitjà de les auditories reglamentàries del sistema de gestió de riscos laborals, així com per la pròpia participació dels treballadors a través dels diferents comitès de seguretat i salut constituïts. Amb això garanteix l'eficàcia de la seua política preventiva, confirma que s'adeqüe a les diferents activitats que es duen a terme i que es mantinga paral·lelament oberta a qualsevol suggeriment de millora per part dels membres de la plantilla.

L'any 2015, la companyia ha continuat reforçant el seu compromís en esta matèria, per a la qual cosa ha destinat més de 9 milions d'euros. Gràcies a este esforç, no solament ha dut a terme tots els reconeixements necessaris relacionats amb la vigilància de la salut de la plantilla, sinó que ha introduït diferents millores preventives, tant a través de la formació com per mitjà de la inversió en equips de protecció específics, selecció i adequació de maquinària i en el disseny de noves instal·lacions.

Per a protegir i mantindre la salut de les persones que conformen la seua plantilla, Mercadona disposa d'un equip d'especialistes compost per 61 professionals, 21

dels quals són tècnics de nivell superior especialitzats en Seguretat, Higiene i Ergonomia i Psicosociologia Aplicada i 40 professionals sanitaris. El 2015, este equip ha sigut el responsable de desenvolupar i dur a terme totes estes millores i, paral·lelament, de facilitar al conjunt dels treballadors la informació i formació necessàries i específiques per a dur a terme les seues tasques i minimitzar els riscos derivats del seu desenvolupament.

Juntament amb el treball desenvolupat amb les mútues que col·laboren amb la Seguretat Social, i com és tradicional des de fa anys, Mercadona ha col·laborat en l'intercanvi de coneixements amb els Serveis de Prevenció dels principals proveïdors, la qual cosa és, sens dubte, un punt important de millora contínua per a la companyia en esta matèria.



Raúl, treballador del magatzem de refrigerat del bloc logístic d'Abdera, Barcelona.



*Supermercats*

Avaluació de riscos dels nous centres i les reformes que s'han fet	<b>90</b> avaluacions realitzades
Formació inicial i periòdica	<b>100%</b> nous ingressos

*Blocs logístics*

Formació dels treballadors (treballs en altura, equips d'emergència, inspecció visual i manteniment bàsic). Riscos generals i específics (seguretat de les instal·lacions).	<b>32</b> cursos programats
Construcció del magatzem automàtic d'Abrera (Barcelona)	Pendent <b>50%</b>
Inici construcció magatzem Vitòria-Gasteiz (Araba/Àlaba)	Pendent <b>90%</b>

*Oficines*

Críteris preventius necessaris a incloure en el disseny d'oficines	<b>9</b> guies documentals
Avaluació inicial de les noves oficines d'Albalat dels Sorells (València)	<b>55%</b> elaborada

*Seguretat i Salut Laboral*

Incidència d'accidents de treball	<b>14‰</b> *
Duració mitjana de la baixa	<b>30</b> dies
Cobertura campanya vacunació grip estacional	<b>56%</b>
Cobertura d'exàmens col·lectiva periòdica	<b>49%</b>
Inversió en prevenció de riscos laborals	<b>9</b> milions d'euros

(\*) Índex d'incidència = Nre. d'accidents amb baixa / per cada 1.000 treballadors.



Cultiu de borrajta del proveïdor Hermanos Mene a Peñafior de Gállego, Saragossa.



# 3

## EL PROVEÏDOR

- 3.1 El poder de la col·laboració
- 3.2 Vertebració del teixit industrial
- 3.3 Blocs logístics

## 3.1

### El poder de la col·laboració

*Treballar conjuntament per a crear i desenvolupar una Cadena Agroalimentària Sostenible de Mercadona*

Durant 2015 la companyia ha continuat enfortint el desenvolupament de la Cadena Agroalimentària Sostenible de Mercadona (CASPOPDONA), que persegueix reforçar i posar en valor la seua col·laboració amb el sector primari espanyol. Per a això, tant Mercadona com els interproveïdors i proveïdors especialistes han continuat treballant de la mà dels sectors agrícola, pesquer i ramader, amb els quals s'han compartit esforços i coneixements per a contribuir a la innovació,

modernització, productivitat i prosperitat en totes les anelles de la cadena agroalimentària de Mercadona.

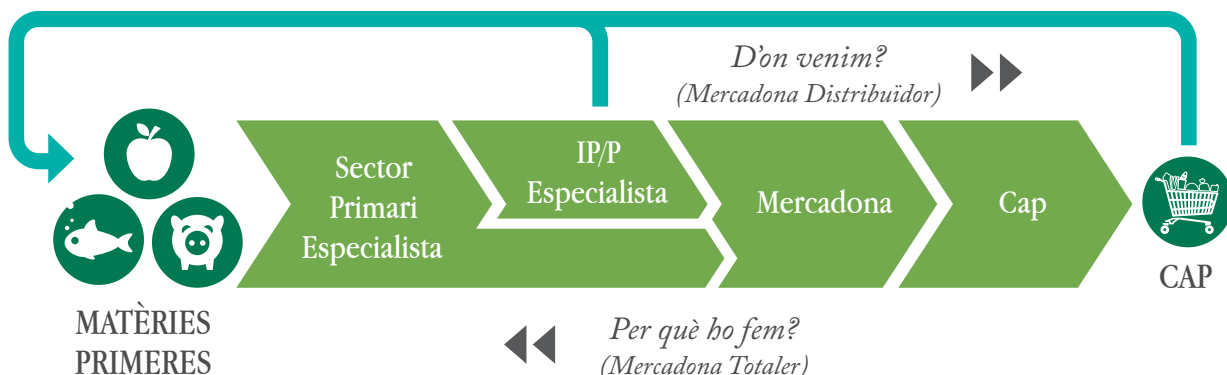
Després de cinc anys de desenvolupament, CASPOPDONA disposa actualment de les bases adequades per a continuar avançant, a través del Model de Qualitat Total aplicat en totes les anelles de la cadena, cap a la Visió marcada: "aconseguir una Cadena Agroalimentària Sostenible que la Societat

Javier, soci del proveïdor Cooperativa Agrícola El Raso, recol·lectant florícol a Calahorra, la Rioja.



# CASPOPDONA

*Creant un projecte comú*



vulga que existisca i se'n senta orgullós, a través del lideratge i tenint 'El Cap' com a far".

Fomentar la relació de diàleg, confiança i transparència que mantenen totes les anelles de CASPOPDONA ha permès refermar el projecte i centrar els esforços en el que verdaderament cadascú sap fer: pescadors, agricultors i ramaders, a pescar, cultivar i criar; i Mercadona, a oferir als seus "Caps" productes de la màxima qualitat i frescor. I tot conseqüència d'un model en què primen l'estabilitat, la projecció de futur, la seguretat en la compra i l'especialització, la qual cosa permet planificar i

invertir perquè totes les anelles aconseguisquen una rendibilitat.

La Cadena Agroalimentària Sostenible de Mercadona és, per tant, un projecte que creix i es consolida any rere any; una aposta que permet a Mercadona disposar de productes de proveïdors cada vegada més locals i especialistes i, paral·lelament, avançar en el seu compromís d'utilitzar, sempre que siga viable, matèria primera amb origen espanyol. I, sobretot, un projecte comú, font de sinergies i aglutinador de coneixements.

*Col·laboració amb*

**7.500**  
agricultors

**4.300**  
ramaders

**12.000**  
pescadors

# CONSTRUIR JUNTS PER A CRÉIXER JUNTS



Ramaderia Sancel de la Cooperativa SCA Corvera a Turanzas, Posada de Llanes, Astúries.

## Sector lacti sostenible

Relació estable i sostenible amb les més de 3.100 granges lleteres que treballen amb nosaltres. Mercadona i els seus proveïdors lactis van decidir incrementar fins a un màxim de dos cèntims d'euro per litre. A més, són firmants de l'Acord per a l'estabilitat i sostenibilitat de la cadena de valor del sector de boví de llet, impulsat pel MAGRAMA.

Mesures concretes per a modernitzar i potenciar l'eficiència d'este sector: COVAP 45 és un projecte liderat per l'interproveïdor i desenvolupat juntament amb 15 ramaders, dirigit a incrementar la productivitat i reduir els costos de producció millorant la rendibilitat.

## Pescanoah Islas

Després de cinc anys de treball conjunt, esta flota, que és interproveïdora de peix fresc local especialitzada en la captura de cavalles, sardines, sorells i bonítol ratllat, ha crescut exponencialment i ha millorat la seua rendibilitat i eficiència.

Ha duplicat plantilla



50%  
facturació



20%  
costos  
logístics

Cavalles de l'interproveïdor Pescanoah Islas al port d'Arquineguín a Las Palmas, Gran Canària.



## Arrossars eficients

Arrocerías Pons i un grup de 15 agricultors d'arròs de la Comunitat Valenciana i Extremadura estan treballant conjuntament per a incrementar la rendibilitat i eficiència dels cultius per mitjà de l'agrupació de parcel·les i la modernització en les labors de cultiu.



15%  
de la producció



20%  
dels costos



Collita d'arròs per a l'interproveïdor Arrocerías Pons a Massanassa, València.

## Unión Martín

En el seu tercer any com a interproveïdor especialista en cefalòpode, peix salat i peix en safata, ha aconseguit consolidar el seu creixement, de manera que ha arribat als 3,5 milions de quilos de peix preparat, als quals se sumen els 1,5 milions de cefalòpodes venuts a les Canàries.

Ampliació flota pròpia  
Multiplica per deu la seua plantilla



30%  
facturació



20%  
costos  
logístics



Polp en secció de pescateria.

286 tones de julivert



Recol·lecció de julivert en l'horta urbana de València.

## Horta urbana de València

Vicente Guillot és un dels millors coneixedors del cultiu de julivert a escala nacional i abastix des dels seus horts urbans de l'entorn de València gran part del julivert que l'interproveïdor Verdifresh envasa per a IV gamma i que es ven en tota la cadena, excepte en les botigues de Canàries.

## Oli de llavors

Sovena i ASAJA Cuenca constitueixen un equip de treball per a analitzar el procés productiu del gira-sol i els cultius en rotació amb l'objectiu d'implementar millores. En col·laboració amb nou agricultors de la província de Conca, s'han detectat millores que s'aplicaran i continuaran analitzant en la pròxima campanya, en la qual s'incorporaran agricultors d'Andalusia i Castella i Lleó.



Camps de gira-sol a Conca.



# PRINCIPALS ESTRATÈGIES DE CASPOPDONA

## *Estabilitat*

Relacions de llarg termini que generen valor en ambdós direccions pensant sempre en el client final.

## *Productivitat*

Eficiència en la cadena: xafar el terreny i conèixer les necessitats dels productors, eficiència logística i estalvi de costos, tecnologia i innovació de processos i conèixer les preferències dels "Caps".

## *Diàleg*

Comunicació constant, transparència i unió de coneixements per a una major planificació entre tots els components de la cadena: encàrrecs al dia sincronitzats i gestió en temps real.



## *Objectiu*

**CREIXEMENT COMPARTIT I SOSTENIBILITAT**

*Un projecte de treball conjunt buscant sinergies per a ser més competitiu*

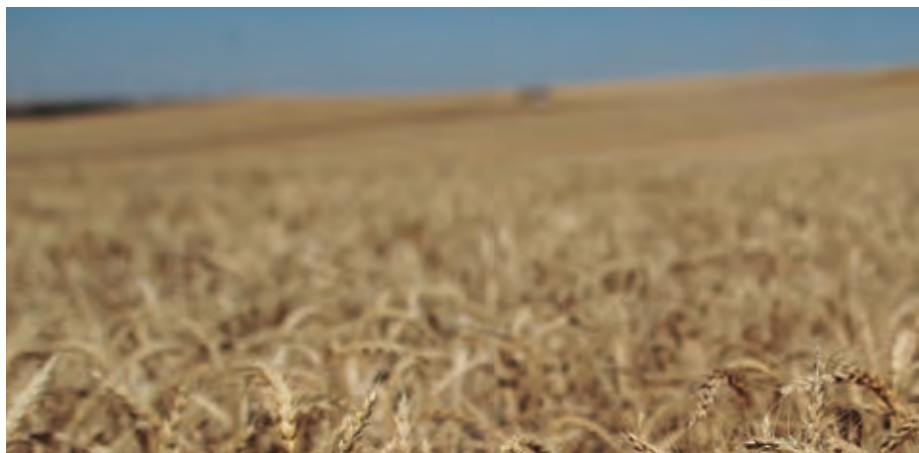


Mariscadors de Sanlúcar de Barrameda (Cadis) rastellant per a la captura de tellina. L'any 2015, Mercadona ha comprat 10.300 kg d'estes tellines.

### *Important aposta pel producte nacional*

Des de fa anys Mercadona manté el compromís d'utilitzar, sempre que siga viable, matèria primera d'origen nacional. Esta aposta s'ha continuat reforçant el 2015, any en què més del 85% del volum de referències venudes en Mercadona, tant en les seccions de frescos com de secs, correspon a productes cultivats, peixos i elaborats a Espanya.

Una mostra d'això és l'estudi de traçabilitat fet per l'auditora especialitzada Neoris, que ha analitzat l'origen de diverses fruites i verdures. Les conclusions de l'estudi confirmen l'aposta pel sector primari espanyol que manté Mercadona, perquè la majoria del total de les compres globals d'estos productes és d'origen nacional. Segons l'estudi, la falta de volum o els nivells de qualitat requerits per Mercadona expliquen el fet de que estos productes no siguen d'origen nacional en la seua totalitat, encara que en alguns casos, com els de la pera (97%), la taronja (89%), la ceba (86%) o la carabassa (76%), el predomini del producte espanyol és molt elevada.



Comprem en 80 llotges i 47 vaixells de manera regular, amb un volum anual de 40.000 tones de peix fresc local. Com a exemple, des de 2014 treballem directament amb el vaixell pesquer Elvimar com a interproveïdor, amb base a Barbate (Cadis) i dedicat a la pesca de setge. Mantenim un acord estable basat a "guanyar-guanyar", buscant l'eficiència en processos i la sostenibilitat del vaixell. El 2015 comprem el 100% de les captures (484 tones).





Grupo Siro ha iniciat un projecte amb explotacions experimentals de cereal amb l'objectiu d'extrapolarlo al sector primari en model de col·laboració i transparència. Un model eficient i productiu de blat dur que unisca l'interés agrícola i industrial permetent obtenir matèries primeres nacionals per a reduir al màxim les importacions. Compta amb la col·laboració de 20 agricultors, entre ells Víctor Pérez, el qual ha sumat a este projecte 200 hectàrees a Palència.



Mercadona, juntament amb el seu proveïdor Jumosol, empresa familiar de Fuentes de Ebro (Saragossa), ha treballat l'any 2015 en un projecte pioner amb el repte de disposar durant tot l'any de ceba dolça nacional, producte la campanya del qual generalment només comprén 7 mesos, de juny a desembre. L'objectiu marcat és aconseguir que l'any 2017 el 100% d'este producte pugui ser d'origen nacional.

## 3.2

# Vertebració del teixit industrial

*Fomentar la iniciativa empresarial com a valor diferencial clau per al desenvolupament d'un país*

Mercadona fa anys que aposta per la generació d'una indústria eficient i competitiva al nostre país. Ho fa juntament amb els proveïdors especialistes i interproveïdors amb els quals treballa, igualment compromesos amb este repte per al qual, any rere any, es destinen importants recursos conjunts.

Com a conseqüència d'este esforç compartit, la companyia ha aconseguit impulsar durant els últims anys un important clúster industrial al país, com posa de manifest el fet que més de 47.100 treballadors desenvolupen la seua activitat al país. Este projecte està compost per més de 240 fàbriques que han contribuït a dinamitzar l'economia, a través de la creació de 26.000 llocs de treball directe els últims huit anys.

Per a aconseguir-ho, Mercadona manté amb els seus proveïdors especialistes i interproveïdors un model de relació basat en la confiança, en la transparència i en el llarg termini. Això es tradueix en la creació de vincles estrets que es reforcen, si és el cas, amb la firma d'acords de bones pràctiques de duració indefinida i que són motor de sinergies i productivitat per a contribuir, com és objectiu de tots els qui formen part del projecte Mercadona, a consolidar

una indústria que siga un dels valors diferencials del nostre país i que al seu torn contribueixca a garantir el creixement d'un sector primari eficient i especialitzat.

La consolidació d'este clúster industrial s'ha fet patent el 2015, any en què s'han destinat 525 milions d'euros per a sumar al clúster 67 noves fàbriques i línies de producció. Tot això ha permés impulsar, un any més, la competitivitat del projecte Mercadona, un projecte que compta amb la implicació de les empreses interproveïdores i al qual s'ha de sumar el dels més de 2.000 proveïdors comercials i de serveis i les 20.000 pimes locals i productors de matèries primeres amb què es col·labora. Un projecte, en definitiva, que aposta per la productivitat, la qualitat, l'origen espanyol dels productes i la generació de riquesa al nostre país.

Adicionalment, Mercadona està present en més de 30 països treballant amb els millors proveïdors amb l'objectiu de disposar sempre de la millor opció per al "Cap". En diversos d'eixos països disposa d'oficines de representació, filials i sucursals, amb les quals dóna cobertura legal als treballadors i perquè puguen operar en representació de la companyia.



Mercadona és una de les empreses firmants de *The Supply Chain Initiative*, l'acord voluntari europeu de bones pràctiques en la cadena agroalimentària, impulsat per set associacions sectorials i que compta amb el suport de la Comissió Europea. El propòsit de la iniciativa és promoure pràctiques comercials justes en la cadena agroalimentària, com a base per a les transaccions comercials, generant un canvi cultural a través del compromís de les empreses firmants en tota la Unió Europea.



## UN CLÚSTER INDUSTRIAL QUE GENERA RIQUESA I VALOR A ESPANYA

*Reinversió continuada en el temps per a un creixement sostenible  
que garantisca sempre la rendibilitat*

Mercadona, juntament amb els seus interproveïdors, està consolidant un clúster industrial que aposta per la inversió constant, la productivitat, la innovació, l'optimització de recursos i l'eficiència en els processos. Un dels principals clústers del nostre país, amb una inversió de 525 milions d'euros, que avala per si sola la solidesa del seu projecte.

### *Principals xifres interproveïdors*

**525**  
milions d'euros  
*d'inversió*

**125**  
fabricants  
*interproveïdors*

**+240**  
fàbriques  
*a Espanya*

**47.100**  
treballadors

**67** noves fàbriques i línies de producció

### *Exemples concrets d'inversió*

#### *Francisco Aragón*

**9,1**  
milions  
*d'euros*

Nou magatzem i noves línies de producció en la seua fàbrica d'ambientadors a Molina del Segura (Múrcia)

**36**  
nous llocs  
*de treball*

#### *Laboratorios Neocos*

**7**  
milions  
*d'euros*

Nou projecte industrial de coloració capil·lar a Algemesí (València)

**35**  
nous llocs  
*de treball*

#### *Bodegas Ontañón*

**5**  
milions  
*d'euros*

Construcció nou celler propi per a elaboració dels seus primers vins blancs amb DO Rueda

#### *Avinatur*

**14**  
milions  
*d'euros*

Nou escorxador a Purullena (Granada) entre els més moderns i avantguardistes a nivell europeu

**182**  
nous llocs  
*de treball*

## ASTÚRIES

	<i>milions de €</i>
QUESERÍA LAFUENTE	0,9
Arriondas (Astúries)	

## CASTELLA I LLEÓ

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

## CASTELLA - LA MANXA

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

## CANÀRIES

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

## CANTÀBRIA

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

## GALÍCIA

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

## MADRID

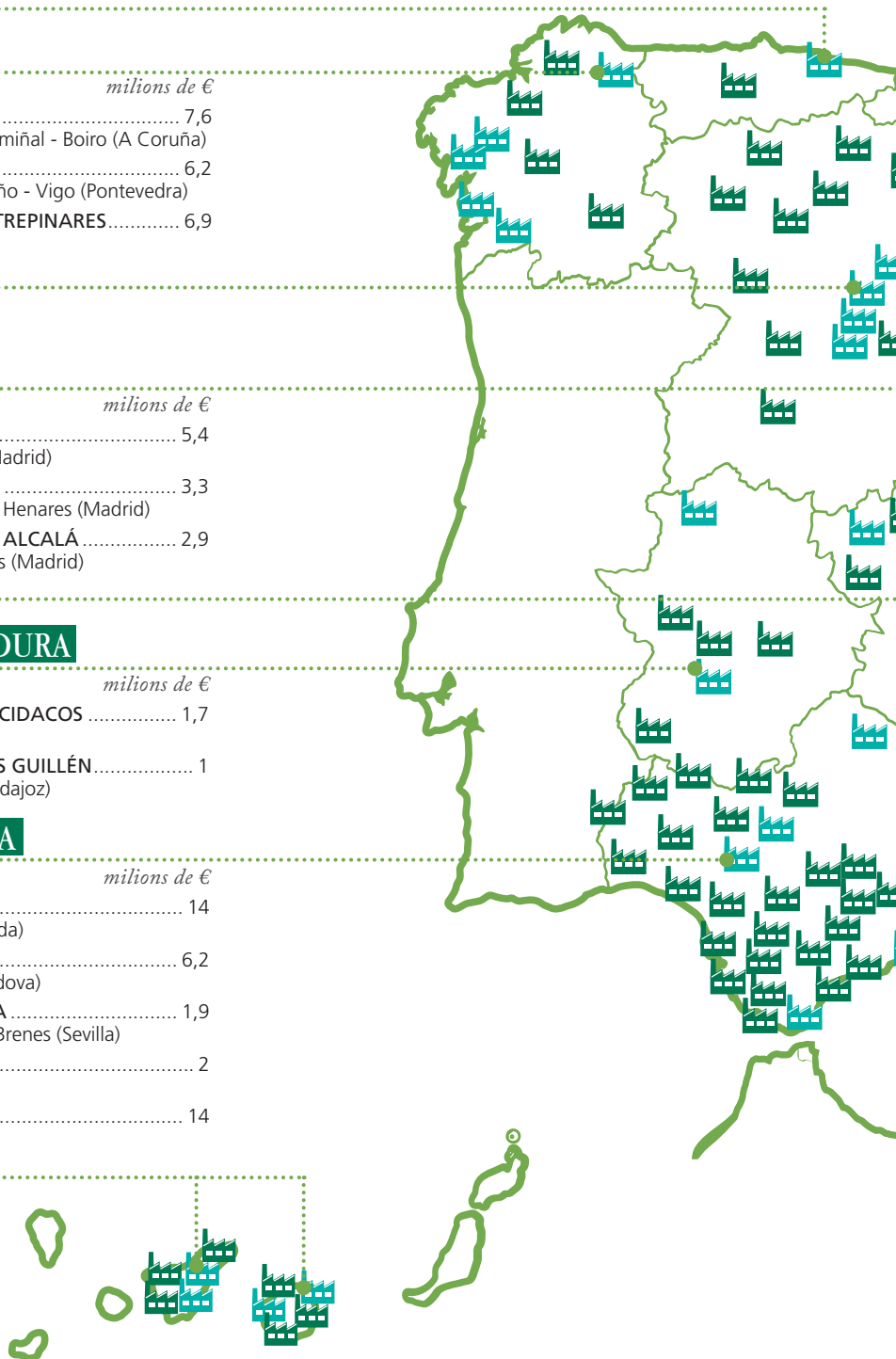
	<i>milions de €</i>
ACOTRAL	5,4
Ciempozuelos (Madrid)	
GRUPO UBESOL	3,3
San Fernando de Henares (Madrid)	
PANIFICADORA ALCALÁ	2,9
Alcalá de Henares (Madrid)	

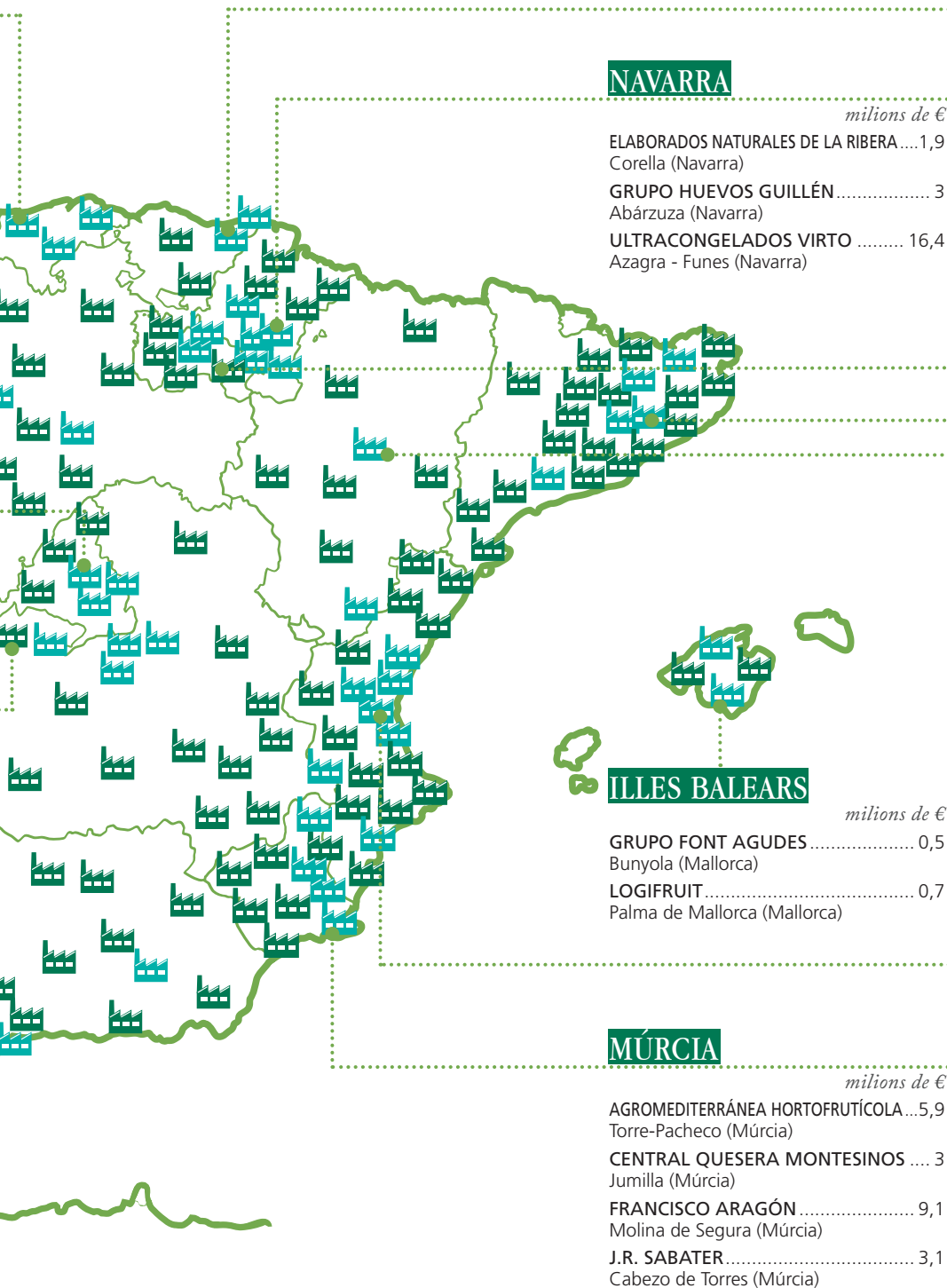
## EXTREMADURA

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

## ANDALUSIA

	<i>milions de €</i>
AVINATUR	14
Purullena (Granada)	
COVAP	6,2
Pozoblanco (Còrdova)	
GRUPO SOVENA	1,9
Andújar (Jaén) - Brenes (Sevilla)	
GRUPO UBAGO	2
(Màlaga - Cadis)	
PERSAN	14
(Sevilla)	





## EUSKADI

*milions de €*

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

## LA RIOJA

*milions de €*

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

## CATALUNYA

*milions de €*

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

## ARAGÓ

*milions de €*


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

## COMUNITAT VALENCIANA

*milions de €*

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

 Algunes de les inversions dels fabricants interproveïdors el 2015

 Algunes de les més de 240 fàbriques del clúster industrial agroalimentari de Mercadona i els interproveïdors



# CONVENI MARC DE BONES PRÀCTIQUES COMERCIALS

*Principis pels quals es regix la relació de Mercadona amb els fabricants interproveïdors*

1

## *Objectiu conjunt*

Relació basada en l'aplicació dels fonaments del Model de Qualitat Total per a la satisfacció del "Cap".

2

## *Cooperació mútua*

Sinergies entre tots els processos de la cadena de muntatge buscant la màxima eficiència.

3

## *Principi de "guanyar-guanyar"*

Acords beneficiosos per a les dos parts.

4

## *Compliment*

Per les dos parts de tots els compromisos en els terminis acordats.

5

## *Transparència*

Treball conjunt amb l'objectiu d'incrementar la productivitat i la competitivitat.

6

## *Relació estable*

Convenis de duració indefinida amb terminis i preavisos coneguts per les dos parts.

El 2015 s'han incorporat **+100** nous proveïdors especialistes



Instal·lacions de l'interproveïdor Dafsa al polígon industrial La Esperanza a Segorbe, Castelló.

# FABRICANTS INTERPROVEÏDORS



Clarament identificats en l'envàs dels productes que fabriquen per a Mercadona, amb els quals es manté una relació basada en els principis del Conveni Marc de Bones Pràctiques Comercials (vegeu p. 56)



# 3.3

## Blocs logístics

*Innovar per a eliminar sobre esforços i transportar eficaçment*

Mercadona reforça any rere any la seua xarxa logística, que en conjunt supera els 854.000 metres quadrats de superfície. I per a abastir els supermercats de la companyia a la zona nord, va iniciar a l'agost de 2015 les obres del seu nou bloc logístic de Vitòria-Gasteiz (Araba/Àlaba), la primera fase de les quals preveu finalitzar el 2017. Este projecte preveu una inversió, en esta fase, de 50 milions d'euros i la creació de 100 llocs de treball, que s'aniran incorporant a mesura que avança la seua construcció, en la qual participaran 150 pimes.

A més, al llarg de l'any ha realitzat avanços en la construcció del nou bloc logístic d'Abrera (Barcelona), que es preveu que estiga finalitzat i en total funcionament l'any 2018. Amb una inversió de 300 milions d'euros, en el seu desenvolupament col·laboren 150 pimes, que al seu torn donen treball a 600 persones, la qual cosa suposa un impuls important en la reactivació econòmica de la zona durant el transcurs de les obres. Després de la posada en marxa l'any 2015 del magatzem de productes refrigerats, que se suma als de congelats, envasos i la fàbrica de pa, actualment el 50% de les instal·lacions estan operatives i des d'estes s'abastix de moment més de 250 supermercats de Catalunya i Aragó. En 2016, a més, està previst incorporar l'activitat del magatzem de productes secs.

El nou bloc d'Abrera és el cinquè intel·ligent de la companyia, que fa quasi una dècada va prendre la decisió d'in-

novar en la seua xarxa logística, amb el desenvolupament i posada en marxa d'este tipus de magatzems totalment automatitzats. Este tipus de bloc logístic, pioner en el sector, és una aposta de Mercadona pel treball de qualitat en els magatzems, ja que permet eliminar completament qualsevol manipulació i sobre esforç dels treballadors, la qual cosa contribuïx a previndre i reduir el risc d'accidents laborals i, a més, incrementa la productivitat i eficiència. De fet, va ser l'any 2007 quan Mercadona va inaugurar el seu primer bloc d'estes característiques, concretament a la localitat de Ciempozuelos (Madrid), al qual es van sumar posteriorment els de Riba-roja de Túria (València), Villadangos del Páramo (Lleó), Guadix (Granada) i ara Abrera (Barcelona).

En conjunt, i des que la companyia va decidir apostar per este model logístic que elimina sobre esforços i incrementa la productivitat, Mercadona ha destinat importants esforços i recursos a la modernització de la seua xarxa logística intel·ligent, per a la qual treballen diàriament més de 1.300 persones i en la qual s'ha invertit al llarg d'estos anys més de 700 milions d'euros. Tot això li permet disposar d'una logística amb la qual es pot abastir eficientment a tots els seus supermercats, 1.574 al tancament de 2015, amb l'objectiu, a més, de transportar cada vegada més amb menys recursos i de mantindre's "invisible" per a l'entorn.

### *Premi El Vigía 2015*

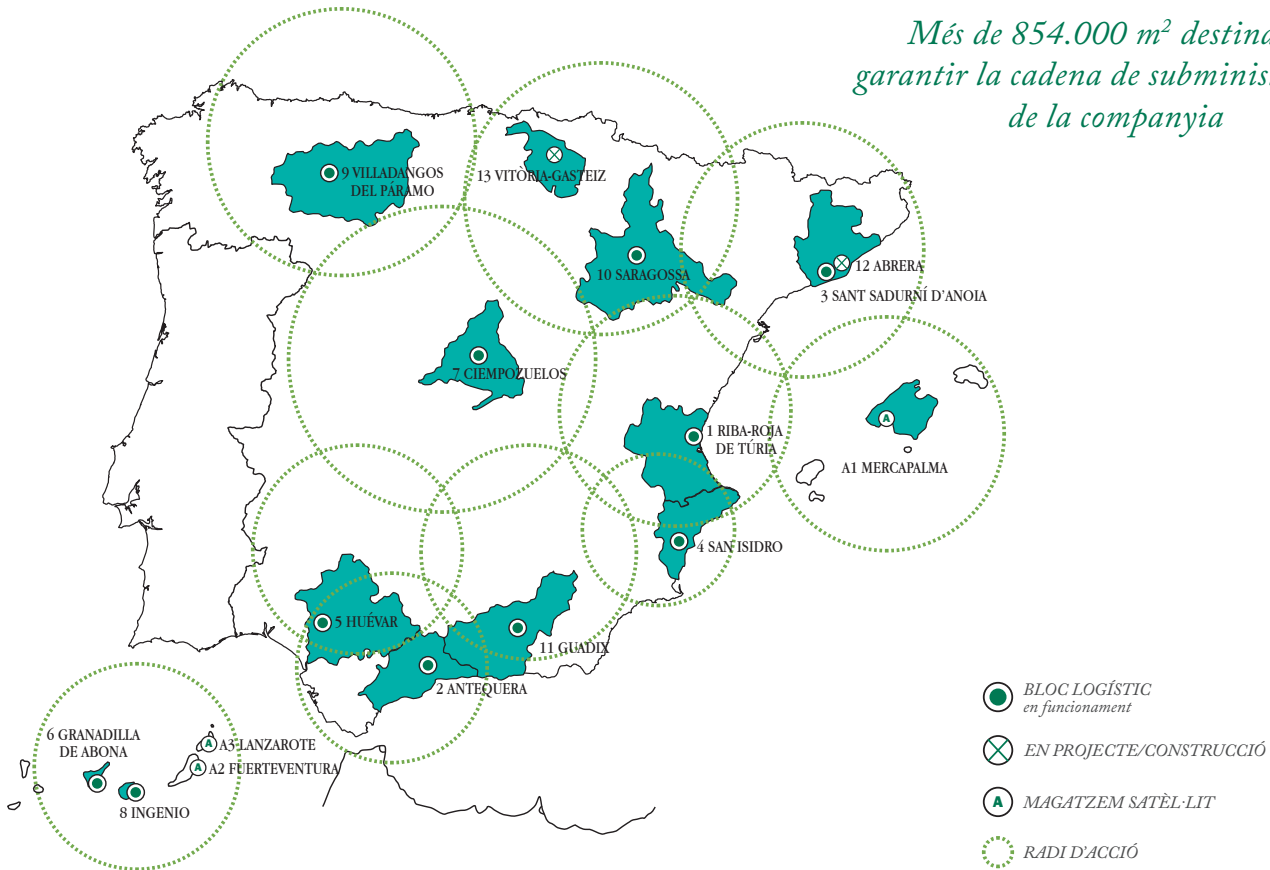


El passat mes de novembre Mercadona va rebre el Premi a la Innovació i la Qualitat Logística de la històrica publicació *El Vigía*, especialitzada en logística i infraestructures, "per la busca constant de solucions logístiques que li han permés créixer, innovar i reduir costos".

Josep Vicent Boira, secretari autonòmic de la Conselleria d'Habitatge, Obres Públiques i Vertebració del Territori de la Generalitat Valenciana, i Pablo Corraliza, director de la Divisió de Transports de Mercadona, en l'acte d'entrega dels premis.

# MAPA BLOCS LOGÍSTICS

*Més de 854.000 m<sup>2</sup> destinats a garantir la cadena de subministrament de la companyia*



1. RIBA-ROJA DE TÚRIA, València

2. ANTEQUERA, Màlaga

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 Canària (Las Palmas)

9. VILLADANGOS DEL PÁRAMO, Lleó

10. SARAGOSSA, Saragossa

11. GUADIX, Granada

12. ABRERA, Barcelona

13. VITÒRIA-GASTEIZ, Araba/Àlaba

A1. MERCAPALMA, Palma de Mallorca (Illes Balears)

A2. FUERTEVENTURA, Fuerteventura (Las Palmas)

A3. LANZAROTE, Lanzarote (Las Palmas)



Obres del bloc logístic de Vitòria-Gasteiz (Araba/Àlaba).



Supermercat al Mercat del Ninot, Barcelona.



# 4

## LA SOCIETAT

- 4.1 Valors per a una prosperitat compartida
- 4.2 Escoltar per a millorar
- 4.3 Relació amb l'entorn
- 4.4 Acció social de Mercadona
- 4.5 Medi ambient i sostenibilitat



# 4.1

## Valors per a una prosperitat compartida

*Contribuir a la prosperitat de la societat on Mercadona està present passa per gestionar èticament i responsablement la relació amb els seus components*

Fomentar una gestió ètica que tinga com a base la prosperitat de tots aquells amb els quals es relaciona Mercadona forma la base del model d'empresa de la companyia. El diàleg, la transparència, la cooperació i el debat amb els clients, els treballadors, els proveïdors i la societat fan que any rere any, i des de 1993, s'hagen introduït millores en el model.

Actualment, la participació dels clients en el desenvolupament dels productes i serveis, la dels treballadors en els beneficis, les polítiques de conciliació, el foment de relacions basades en l'estabilitat, la transparència en la col·laboració amb els proveïdors, la reducció de l'impacte ambiental de la companyia i la creació d'ocupació i riquesa fan del projecte comú de Mercadona un projecte de prosperitat compartida, que torna a la Societat part del que rep d'esta.

En 2015, les xifres avalen l'aportació directa que la companyia realitza, com posen de manifest els 1.497 milions d'euros abonats en concepte de tributs directes i indirectes a les administracions públiques, dels quals 662 milions d'euros corresponen als pagaments efectuats a la Seguretat Social, 243 a l'impost de societats, 509 a la recaptació de l'IVA i de l'IRPF, i 83 a altres impostos i taxes.

Així mateix, i gràcies al seu compromís amb la generació de creixement productiu, la companyia també ha contribuït amb 4.258 milions d'euros al PIB nacional, un 0,14% més que el 2014, alhora que ha creat 1.000 llocs de treball estable que conformen una plantilla de 75.000 treballadores i treballadors.

L'aportació que el 2015 ha fet la companyia a la Societat ha sigut igualment rellevant, gràcies a la col·laboració que manté amb més de 2.000 proveïdors comercials i de serveis que formen part de l'entorn de Mercadona. El seu compromís amb el creixement compartit ha permés, de fet, impulsar les economies de les zones on té presència, com posen de manifest, per exemple, les dades de la contribució realitzada només per les 125 empreses interproveïdores: 2.600 nous llocs de treball, fins a un total de 47.100 treballadors directes, un esforç inversor en 2015 de més de 525 milions d'euros i acords de col·laboració amb més de 20.000 pimes i productors de matèries primeres locals.

Totes estes dades reflectixen el compromís que Mercadona manté amb la Societat, un compromís estable, sostenible i integrador. I sobretot, el treball que la companyia realitza any rere any per a aconseguir un dels seus objectius prioritaris: "consolidar un projecte empresarial del qual la Societat se senta orgullosa i vulga que existisca".

*L'impacte que l'activitat de Mercadona genera en el conjunt de la societat és rellevant tant en termes de renda i ocupació com en contribució econòmica directa (treballadors, empreses proveïdores i interproveïdors i administracions públiques) i indirecta.*

# IMPACTE DE L'ACTIVITAT ECONÒMICA DE MERCADONA I LA SEUA CADENA DE MUNTATGE A ESPANYA

## Aportació Total de Renda i Treball



## Xifres de la Cadena Agroalimentària Sostenible de Mercadona



## Contribució Tributària



### Contribució Tributària Directa



### Contribució tributària indirecta



(\*) Dades extretes de l'informe Impacte Econòmic de Mercadona 2015 realitzat per l'Institut Valencià d'Investigacions Econòmiques (IVIE).

## 4.2

# Escoltar per a millorar

*Només a través de l'escolta activa podem dissenyar solucions conjuntes que contribuïsquen a millorar la Societat*

En la relació que Mercadona manté amb la Societat, la comunicació i el diàleg constant són elements claus, ja que afavorixen l'entreteniment mutu. Permeten conèixer les necessitats i les inquietuds de tots els qui el rodegen, adaptar-se millor a l'entorn i dissenyar estratègies que oferisquen solucions més encertades i adequades per a fomentar el creixement compartit i la convivència.

Per tot això, Mercadona s'esforça constantment per acostar el seu model d'empresa i els valors sobre els quals es basa el seu projecte a la Societat. I així ha continuat fent-ho el 2015, per mitjà de la participació en diversos fòrums i en reunions amb diferents organismes i associacions de diferents àmbits, la qual cosa s'ha traduït en un coneixement més profund de la companyia per part de la Societat.

En línia amb la màxima que "per a poder rebre primer cal donar", un dels seus objectius amb la Societat és

el principi de la transparència, que la companyia ha reforçat durant 2015, com demostra, per exemple, el fet que la seua pàgina web oferisca la informació requerida per la Llei de Transparència des que va entrar en vigor al desembre de 2014.

### *Projecte "Taula de Participació"*

Per a Mercadona és especialment rellevant conèixer en profunditat les inquietuds, les preferències i els gustos dels consumidors. Per això, el 2015 ha posat en marxa el projecte "Taula de Participació", en què treballa juntament amb les federacions nacionals d'associacions de consumidors d'àmbit alimentari: CEACCU, CECU, FUCI, UNAE i CAUCE-UCA. Tots els integrants, que mantenen un conveni marc de col·laboració actiu, han realitzat reunions periòdiques al llarg de l'any, les conclusions de les quals, extretes de les diferents experiències i anàlisis realitzades, s'han concretat i difós en el primer estudi d'este projecte: "El nou perfil del consumidor".

### *Diàleg amb la Societat*

*Acostament a 72 associacions de consumidors, tant nacionals com autonòmiques*

*Col·laboració amb 15 associacions de celíacs, d'intoleràncies i altres al·lèrgies*

*Col·laboració en 9 estudis i publicacions*

*25 convenis de col·laboració*

*Participació en 18 jornades i ponències*

*87 trobades informatius*

*23 visites a instal·lacions de la companyia i interproveïdors*

# ALGUNS RECONeixEMENTS SOCIALS 201

*Gràcies a la seua implicació amb la Societat, la companyia ha rebut diversos reconeixements que suposen un estímul per a continuar treballant i impulsant iniciatives amb el seu entorn*

## *Informe Merco*

Segona empresa del rànquing amb millor Reputació Corporativa i primera del sector de la distribució generalista. Així mateix, Juan Roig, president de Mercadona, va ser reconegut amb el primer lloc en el rànquing de Líders Empresarials com el millor valorat pel seu lideratge.

## *Guardó del Banc d'Aliments de Sevilla*

### *Premi "Amigos y Alimentos"*

del Banc d'Aliments de Saragossa.

### *Premi GEC de la Família*

(Grup d'Entitats Catalanes de la Família) per l'acció social empresa en els menjadors socials i bancs d'aliments de Catalunya.

## *Reconeixement de la Fundació Ilundain*

per la col·laboració realitzada en 2015.

### *Premi Connecta 2015 a la Màxima Qualitat i Frescor*

concedit per la revista Mercados per la qualitat i frescor de la nostra gamma de productes hortofructícoles.



Marco, "Cap" del supermercat de Les Bruixes a Altafulla, Tarragona.

## 4.3

# Relació amb l'entorn

*Col·laboració mútua per a donar solucions que faciliten la convivència*

Mercadona du a terme estratègies específiques perquè la seua activitat comercial no interfereixca ni genere cap impacte molest per a aquells entorns i barris en què té presència. Per a això analitza i valora qualsevol suggeriment que rep, la qual cosa li permet esmenar possibles fallades i posar en marxa solucions encaminades a consolidar, com és el seu objectiu, una relació de bona convivència amb els seus veïns. L'any 2015 es van gestionar 81 suggeriments, queixes i millores rebudes dels nostres veïns, de les quals un 62% van ser resoltes satisfactòriament en menys de 30 dies, mentre que en la resta la duració ha depés del tipus d'intervenció a realitzar.

A més d'esta prioritat, al llarg de l'any la companyia ha continuat desenvolupant un projecte posat en marxa en 2014: la "Gestió Proactiva de Veïns". Esta ferramenta preventiva li ha permés evitar que es produïsqen possibles molèsties, després d'haver identificat prèviament els focus potencials i realitzar en 2015, amb este objectiu, més de 4.100 revisions en els processos de càrrega i descàrrega, i més de 5.400 en els processos interns de les instal·lacions i supermercats.

Per a Mercadona, la bona convivència amb els seus veïns és prioritària i un compromís en què s'impliquen tots els qui formen part de la plantilla. L'exemple més evident d'això és el protagonitzat el 2015 per Alberto Sanjuán, responsable de manteniment de la zona on s'ubica el supermercat que la companyia té al barri d'El Fontán a Oviedo (Astúries).

Després de diverses reunions amb diferents departaments de l'empresa i proveïdors per a tractar de donar solució a una possible molèstia comuna en tots els supermercats, com ho és la del soroll que puga generar l'impacte de les rodes dels portapalets en les botigues, ell mateix va idear un nou sistema, per molls d'elevació, amb el qual s'ha superat esta contingència. El mateix Alberto, amb la col·laboració del gerent d'Obres Javier Revenga, va dissenyar el prototip que posteriorment va fabricar el proveïdor de portapalets AGEREC, i per a l'adaptació del qual es destinarà una inversió de 2,5 milions d'euros.



Alberto, responsable de Manteniment d'Astúries i Galícia, amb els portapalets amb sistema de molls d'elevació que ell va idear, en el supermercat El Fontán, a Oviedo.



Imatges de l'abans i el després del jardí de la coberta del supermercat de Paseo General Martínez Campos a Madrid, ubicat en un pati d'illa de cases.

### *Suport al comerç tradicional: Mercats municipals*

Mercadona impulsa el comerç de proximitat de les zones i barris en què té presència i manté un compromís especial amb la convivència de formats tradicionals. Dins d'este compromís s'emmarca el pla de revitalització de mercats municipals iniciat l'any 2001.

Al tancament de 2015 la companyia compartia la il·lusió per este projecte amb més de 1.590 co-

merciants diferents, repartits entre els 33 mercats municipals en què la companyia té una botiga. Mercadona continuarà apostant per la convivència amb els formats tradicionals, motiu pel qual en els pròxims anys té previst obrir 5 botigues més en mercats tradicionals, després d'inaugurar-ne també 5 el 2015: Mercat de Pallejà, a Pallejà (Barcelona); Mercat del Ninot, a Barcelona; MercaGavà, a Gavà (Barcelona); Mercat de Creixell, a Creixell (Tarragona), i Mercat de Volpelleres, a Sant Cugat del Vallés (Barcelona).

### *Col·laboració amb el comerç de barri*

**33**  
botigues  
en mercats  
municipals

**+1.590**  
comerciants  
compartixen la il·lusió de recuperar  
el comerç tradicional

### *Suport a l'emprenedoria i la docència*

Mercadona impulsa l'emprenedoria, un dels motors de creixement de la Societat. Ho fa tant internament com externament, la qual cosa li permet incorporar talent al desenvolupament del Projecte Mercadona i compartir també amb la Societat iniciatives innovadores que generen creixement i productivitat.

Exemple de suport a l'emprenedoria és el patrocini, juntament amb EDEM i l'Associació Valenciana d'Empresaris (AVE), de la categoria "a l'Emprenedor" dels Premis Rei Jaume I. El 2015, any de la sexta edició d'esta nova categoria, l'emprenedor guardonat va ser Óscar Landeta, fundador i director general de l'empresa Certest Biotec, firma biotecnològica que desenvolupa productes que

permeten la detecció de malalties d'origen víric, bacterià entre altres, sense necessitat d'instal·lacions o equips d'assaig, amb proves semblants a les dels coneguts tests d'embaràs.

Igualment, Mercadona manté des de fa anys una relació estreta amb l'àmbit de la docència, amb el qual s'ha implicat a través del Centre Universitari d'EDEM Escola d'Empresaris, de la qual la companyia és Patró. A fi de contribuir a la formació de futurs empresaris i directius irradiant els valors fonamentals del Model de Qualitat Total, Juan Roig ha sigut en 2015 el professor titular de les assignatures de Fonaments de Direcció d'Empreses del Grau ADE per a Emprenedors i de la d'Empresa, del Grau en Enginyeria i Gestió Empresarial, matèries que ha impartit durant els matins dels dissabtes.

Els patrocinadors del Premi Rei Jaume I a l'Emprenedor, Mercadona, l'Associació Valenciana d'Empresaris (AVE) i l'Escola d'Empresaris EDEM, amb el premiat Óscar Landeta, fundador i director general de l'empresa Certest Biotec, durant l'acte.





El passat mes de setembre de 2015, EDEM, Lanzadera i Angels van estrenar noves instal·lacions a la Marina Reial Juan Carlos I de València, i d'èsta manera es creava un gran pol empedor al Mediterrani, la Marina d'Empreses, on es cobrix el cicle complet de l'empredoria perquè engloba la formació (EDEM), l'acceleració (Lanzadera) i la inversió (Angels); on es respira una filosofia comuna: la cultura de l'esforç, l'esperit empedor i el lideratge.

A més, Mercadona ha tornat a protegir la important labor que EDEM realitza des de fa anys en la formació d'empresaris, directius i empedors. En 2015, el president de la companyia, Juan Roig, ha participat en el "Curs 15x15: 15 dies amb 15 empresaris líders", al mateix temps que diferents directius de Mercadona han col·laborat en alguns dels programes de gestió empresarial que s'impartixen en EDEM.

### *Pacte Mundial*

Mercadona està adherida des de l'any 2011 al Pacte Mundial per la defensa dels valors fonamentals en matèria de Drets Humans, Normes Laborals, Medi Ambient i Lluita contra la Corrupció. La companyia ha donat un pas més en l'exercici 2015, després

d'adquirir el compromís de soci. Amb això reforça el seu suport als deu principis i valors d'èste pacte, tot això queda reflectit en l'informe de progrés que valida el compliment d'estos principis, que s'ha remès a la Xarxa Espanyola del Pacte Mundial.



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



## 4.4

### Acció Social de Mercadona

*El 2015 Mercadona ha donat 4.200 tones d'aliments, a més de les més de 7.000 tones donades gràcies a la solidaritat dels nostres "Caps"*



En 2015, i per a tornar part de tot el que la Societat li dóna, Mercadona ha continuat desenvolupant el seu pla d'acció social per mitjà del suport a diverses institucions i entitats socials que, al llarg de l'any, han ajudat moltes persones. En total, i a través de les diferents iniciatives en què ha participat en totes les comunitats autònomes, ha donat 4.200 tones d'aliments, l'equivalent a 70.000 carros de la compra.

La companyia, així mateix, ha consolidat el seu programa de col·laboració amb menjadors socials. En 2015, Mercadona ha donat suport a la labor de més de 100 institucions de diferents localitats d'Espanya a les quals dóna diàriament productes que no són aptes per a la venda però que sí que estan en perfectes condicions per a consumir.

A més, Mercadona ha col·laborat, a través dels seus supermercats, en diferents "Operacions quilo" i en la "Gran recollida" organitzada pels bancs d'aliments. En totes estes iniciatives, la resposta solidària dels "Caps" ha sigut espectacular: més de 7.000 tones donades. En estes operacions han col·laborat de manera entusiasta els treballadors de la companyia, que han destinat, per exemple, més de 9.100 hores de treball de la seua jornada laboral només per a donar suport a la "Gran recollida", operació a la qual Mercadona ha contribuït, a més, amb una ajuda logística valorada en 130.000 euros.

Mercadona, a més, ha tornat a participar activament el 2015 en la iniciativa d'AECOC "L'alimentació no té residu, aprofita-la". Al llarg de l'any i de manera

continuada, este programa posa en contacte tots els actors de la cadena de subministrament per a crear sinergies i previndre la pèrdua alimentària en tots els àmbits.

### *Murals Trencadís*

En 2015 Mercadona, juntament amb Pamesa Ceràmica, ha continuat col·laborant amb el Centre Ocupacional "El Molí" a Onda, la Granja Llar "El Rinconet" a Vilafamés, la Cooperativa Valenciana

Koynos de Godella, el Centre Ocupacional Torreblanca, Afanias, els centres ocupacionals de l'Institut Valencià d'Acció Social Buris Anna, el Maestrat, Belcaire i la Fundació Roig Alfonso de la Comunitat Valenciana. Gràcies a esta labor de suport, i des de l'inici del projecte l'any 2011, al voltant de 200 persones amb discapacitat intel·lectual han treballat en la fabricació de més de 3.500 murals de trencadís diferents, que la companyia emplaça com a decoració principalment de les seccions de peix, carn i xarcuteria.



Mª Ángeles i Tamara, treballadores del supermercat de Camí Cas Ramons a Sant Antoni de Portmany, Eivissa, davant del mural decoratiu fet amb la tècnica trencadís de la secció de xarcuteria.



La Fundació Roig Alfonso de la CV elaborant els murals.

## 4.5

# Medi ambient i sostenibilitat

*La prevenció com a millor estratègia de gestió per a una major eficiència en l'ús de recursos*

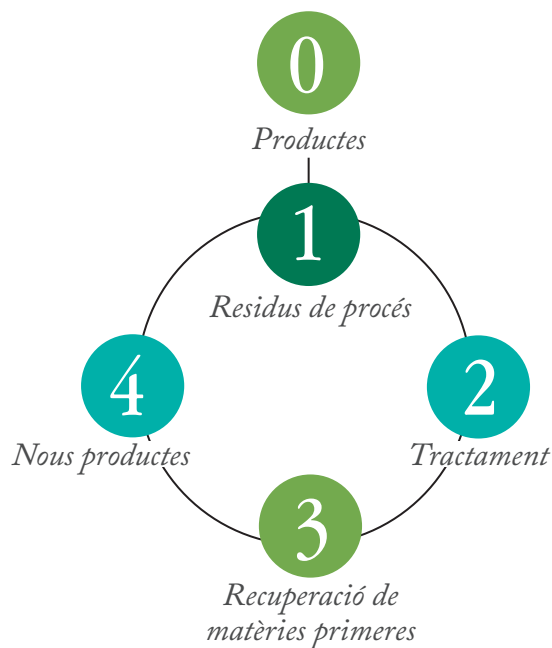
Mercadona manté un compromís constant amb la sostenibilitat, conscient que els recursos naturals són un bé escàs que cal protegir i aprofitar eficientment. Per això, desenvolupa estratègies i plans d'optimització basats en la prevenció, a "fer més amb menys" sempre que afija valor al "Cap", tot això amb l'objectiu de reduir al màxim l'impacte de la seua activitat en el medi ambient.

Amb este fi, la companyia disposa de mecanismes de control d'impactes i d'optimització de processos en

tres àrees principals: logística, eficiència energètica i gestió de residus. Això es tradueix en iniciatives molt diverses, que s'incorporen transversalment i en les quals el conjunt d'interproveïdors i proveïdors s'involucren igualment. El resultat d'este treball conjunt es tradueix en importants estalvis d'energia, i també en una reducció de residus i la minimització del consum de recursos al llarg de tota la cadena.

A més, la companyia ha continuat desenvolupant l'any 2015 diferents estratègies per a disminuir la

### *Economia circular*



Convertir residus en recursos, incorporant-los novament al cicle de l'economia productiva i reduint al mateix temps l'impacte ambiental dels processos.

*Alguns exemples:*

**Aprofitament de subproductes d'altres fabricants interproveïdors:** Bynsa reaprofitava l'arròs partit d'Arrocerías Pons per a elaborar pinsos per a mascotes.

**Aprofitament d'excedents:** les llimes que comercialitza Tana i que sobrepassen el calibre comercial s'envien als fabricants interproveïdors Helados Alacant i Helados Estiu per a elaborar gelat de llima. Hortalisses d'Agrícola Perichán són aprofitades per Dafsa per a l'elaboració de suc i gaspatxos.



Supermercat d'Expo a l'Av. José Atarés, Saragossa.

*Algunes xifres 2015*

10

milions  
kWh  
estalvi energètic

120.000

tones  
reducció de  
emissions de CO<sub>2</sub>

25

milions d'euros  
d'inversió en protecció  
del medi ambient

819

botigues  
ecoeficients

generació de residus en botigues i magatzems, i per a donar un nou ús als que es generen, ja siga per mitjà del reciclatge o aprofitant-los en altres processos.

*Principals línies d'acció*

**Optimització logística:** aconseguir la major eficiència possible, aprofitant al màxim l'espai de cada camió i utilitzant el mínim de trajectes per a transportar més amb menys recursos. Així mateix, per a contribuir a la descongestió de les ciutats, Mercadona ha establert allí on és factible la descàrrega urbana silenciosa en hores vall, que beneficia el trànsit rodat durant el dia, reduïx els sorolls i les emissions i optimitza també els temps de descàrrega per a les 572 botigues. Encara que es treballa intensament per a millorar l'eficiència i reduir l'impacte del transport per carretera, Mercadona també busca la diversificació logística fent ús del tren i el vaixell, i amb estos mitjans ha transportat quasi 50.000 tones de productes més que en 2014.

**Eficiència energètica:** al llarg de 2015 s'han continuat implantant mesures d'estalvi energètic que, juntament amb la formació i conscienciació del

personal de botigues, magatzems i oficines, permet avançar en l'objectiu d' "utilitzar únicament l'energia que es necessita". Al tancament de l'any, el 47% dels supermercats de la companyia eren botigues ecoeficients, totes amb mesures sostenibles, com l'ús de lluminàries de baix consum, rellotges programadors i sistemes que recuperen la calor residual de la sala de màquines per a climatitzar les seccions de la botiga, i que en conjunt reduïxen un 20% el consum energètic.

**Reducció de residus:** els residus de cartó, plàstic, porexpan i fusta generats durant el procés de Mercadona són reciclats després d'una fase prèvia de classificació i compactació a les botigues. Altres mesures aparentment xicotetes, com reduir un micró la grossària del film fleixador dels palets, aconseguïxen importants estalvis de material sense comprometre la seguretat del transport. A més, i dins de les seues estratègies per a reduir el residu alimentari, Mercadona disposa de ferramentes informàtiques que faciliten l'ajust de les comandes a la demanda per a reduir el residu alimentari. La companyia també col·labora en l'estratègia del Ministeri d'Agricultura, Alimentació i Medi Ambient "Més aliment, menys residu".

## *Retail Forum*

Des de la seua fundació, el 2009, Mercadona forma part del Fòrum Europeu de la Distribució per a la Sostenibilitat (REAP), en el qual distribuïdors de tot Europa adopten compromisos i posen en comú bones pràctiques per a millorar la sostenibilitat dels seus processos. Els distribuïdors que participen en este projecte són monitoritzats anualment per una auditora externa. Copresidit per la Comissió Europea, el REAP acaba de renovar el seu mandat per al pròxim trienni amb la mateixa meta amb què es va fundar: avançar cap a l'objectiu comú d'aconseguir una economia circular en la qual els recursos naturals s'aprofiten al màxim i els residus es minimitzen.



La pertinença al REAP implica l'acceptació del seu codi de conducta, per la qual cosa les empreses firmants es comprometen a:

1. Fomentar la producció i l'ús de productes sostenibles
2. Reduir l'impacte ambiental de les botigues
3. Optimitzar el transport de mercaderies
4. Reducció de *packaging* i minimització de residus

5. Millorar l'accés als establiments
6. Millorar la comunicació amb els clients

## *Transport Sostenible*

L'esforç principal dels processos logístics de Mercadona en matèria de medi ambient està enfocat a "transportar més amb menys recursos", amb la qual cosa, a més de reduir l'impacte que esta activitat genera, s'aconsegueixen importants estalvis d'energia i de recursos.

La flota de camions està composta en la seua totalitat per camions que complixen els estàndards Euro 5 i Euro 6. Es tracta dels estàndards més exigents que existixen actualment en matèria d'emissions a l'atmosfera.

## *Compromís pel clima*

El 2015, Mercadona es va adherir a la iniciativa "1 milió de compromisos pel clima", que promou la fundació sense ànim de lucre Ecologia i Desenvolupament (ECODES) juntament amb el Ministeri d'Agricultura i Medi Ambient i altres fundacions i ONG. Amb la seua adhesió, Mercadona, com la resta d'entitats i organismes participants, col·labora i es compromet per a aconseguir conscienciar la ciutadania de l'important repte que suposa la lluita contra el canvi climàtic.

## *Memòria de medi ambient de Mercadona*

Per a més informació, consulteu la Memòria de medi ambient de Mercadona, de periodicitat biennal, i l'última edició de la qual cobrix els anys 2013 i 2014.

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



## GESTIÓ MEDIAMBIENTAL, EFICIÈNCIA I SOSTENIBILITAT

### *Dades Rellevants*

#### *Reciclatge*

	Tones paper i cartó	Tones plàstic	Tones porexpan	Tones fusta	Tones piles usades arreplegades en botigues	Tones tòners reciclats
<i>2015</i>	170.000	11.590	1.734	1.679	152	2
<i>2014</i>	159.300	10.800	2.060	1.650	152	3

**185.000**  
tones de materials reciclats

#### *Transport*

##### *Per carretera*

	Botigues amb Descàrrega Urbana Silenciosa	Estàndards d'emissions en la flota (camions Euro 5 i Euro 6)
<i>2015</i>	572	100%
<i>2014</i>	523	99%

##### *Per vaixell*

	Tones de mercaderia transportada	Contenidors transportats
<i>2015</i>	784.500	37.300
<i>2014</i>	686.500	32.700

##### *Per ferrocarril*

	Trens a l'any	Contenidors transportats	Milions menys de km recorreguts per carretera	Tones menys d'emissions de CO <sub>2</sub> a l'atmosfera	Tones transportades
<i>2015</i>	460	9.100	9,4	8.500	192.000
<i>2014</i>	600	11.500	9,6	8.700	242.000

## ALGUNES ENTITATS I ORGANISMES AMB ELS QUALS MERCADONA COL·LABORA

*“Gràcies a tots per ajudar-nos cada dia a millorar  
amb les vostres aportacions i suggeriments”*



Supermercat de Portal de Foronda a Vitòria-Gasteiz, Araba/Àlaba.

	<b>AECOC</b> <i>Associació Espanyola de Codificació Comercial</i>		<b>ESCODI</b> <i>Escola Superior de Comerç i Distribució de Terrassa</i>
	<b>AECOSAN</b> <i>Agència Espanyola de Consum, Seguretat Alimentària i Nutrició</i>		<b>EuroCommerce</b>
	<b>ASEDAS</b> <i>Associació Espanyola de Distribuïdors, Autoserveis i Supermercats</i>		<b>ERRT</b> <i>European Retail Round Table</i>
	<b>AINIA</b> <i>Associació per a la Investigació de la Indústria Agroalimentària</i>		<b>FACE</b> <i>Federació d'Associacions de Celiacs d'Espanya</i>
	<b>AVE</b> <i>Associació Valenciana d'Empresaris</i>		<b>forointer alimentario</b> <i>Fòrum Interalimentari</i>
	<b>Cámara</b> <i>Cambra d'Espanya</i>		<b>Cotec</b> <i>Fundació COTEC</i>
	<b>Cámara</b> <i>Cambra Oficial de Comerç d'Espanya a Bèlgica i Luxemburg</i>		<b>Fundación CYD</b> <i>Coneixement i Desenvolupament</i>
	<b>Càtedra de l'Empresa Familiar de la Universitat d'Alacant</b>		<b>FUNDACIÓN ETNOR</b> <i>Fundació ETNOR</i>
	<b>CEOE</b> <i>Confederació Espanyola d'Organitzacions Empresariales i les seues respectives organitzacions territorials i autonòmiques</i>		<b>seres</b> <i>Fundació Seres</i>
	<b>Consell Assessor Agroalimentari de l'Institut San Telmo</b>		<b>IEF</b> <i>Institut de l'Empresa Familiar</i>
	<b>CEC</b> <i>Consell Empresarial per a la Competitivitat</i>		<b>MGEA</b> <i>Màster en Gestió d'Empreses Agroalimentàries de la Fundació Lafer</i>
	<b>MAGRAMA</b> <i>Direccions Generals del Ministeri d'Agricultura, Alimentació i Medi Ambient</i>		<b>Red Pacto Mundial España</b> <i>Pacte Mundial</i>
	<b>Ecoembalajes España</b>		<b>Retail Forum</b> <i>Fòrum Europeu de la Distribució per a la Sostenibilitat</i>
	<b>EDEM</b> <i>Escola d'Empresaris</i>		<b>Respon. Cat</b> <i>Responsabilitat Social a Catalunya</i>
	<b>ENAC</b> <i>Entitat Nacional d'Acreditació</i>		<b>sesal</b> <i>Societat Espanyola de Seguretat Alimentària</i>
			<b>FUNDACION TRANSFORMA</b> <i>Transforma España</i>

*Autoritats sanitàries o de seguretat alimentària en les diferents comunitats autònomes*





Centre de Formació i Serveis d'Albalat dels Sorells, València. Obra dirigida per Rstudio Arquitectura. **RSTUDIO**  
ARQUITECTURA



# 5

## EL CAPITAL

- 5.1 Activitat i evolució de la companyia
- 5.2 Evolució unitats de venda (*quilitres*)
- 5.3 Evolució de les vendes
- 5.4 Evolució del benefici
- 5.5 Evolució de l'EBITDA
- 5.6 Evolució d'inversions
- 5.7 Evolució de recursos propis
- 5.8 Evolució de productivitat
- 5.9 Altres indicadors

## 5.1

# Activitat i evolució de la companyia

Constituïda a Tavernes Blanques (València) l'any 1977, l'objecte social de Mercadona és "la compravenda de tots els articles que comprén el ram de l'alimentació, així com el seu comerç, de manera que es puguen obrir establiments per a la venda al detall o a l'engròs dels esmentats productes, la prestació de serveis de transport de qualsevol tipus de mercaderies, i realitzar estudis, programes, informes i qualsevol altra activitat que directament o indirectament es relacione amb la informàtica i la gestió, comptabilitat, administració i control d'empreses".

Mercadona es dedica a la distribució de productes d'alimentació, drogueria i perfumeria, a través dels seus 1.574 supermercats, que s'abastixen des dels diferents blocs logístics que l'empresa té estratègicament ubicats en el territori nacional.

Un any més, la satisfacció de la resta de components s'ha reflectit en les dades econòmiques de

la companyia i, per tant, ha permés aconseguir la satisfacció del cinqué component: El Capital. La confiança que dia a dia depositen en l'empresa els més de 5 milions de llars, l'esforç diari en la realització del treball rutinari dels 75.000 treballadors, el compromís dels proveïdors i la bona acollida de la societat han permés a la companyia aconseguir els objectius econòmics, conseqüència de la Cultura de l'Esforç i del Treball, i de l'aplicació del model de gestió basat en la Qualitat Total.

Com en exercicis anteriors, els comptes anuals han sigut auditades per Deloitte, S.L., que amb data 29 de gener de 2016 va emetre l'informe sense excepcions, com és habitual. Este informe, juntament amb els comptes anuals, es deposita en el Registre Mercantil de València.

<i>Principals xifres (milions d'euros i de quilograms)</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>% Variació</i>
<i>Unitats de venda quilos-litres</i>	10.103	10.649	5%
<i>Facturació</i>	20.161	20.831	3%
<i>Resultat d'explotació</i>	675	765	13%
<i>Resultat abans d'impostos</i>	738	810	10%
<i>Resultat després d'impostos</i>	543	611	12%

Estes xifres reforcen la solidesa d'una gestió basada en el Model de Qualitat Total.

## 5.2 Evolució unitats de venda (*quilitres*)

Al tancament de l'exercici, la companyia va aconseguir una xifra de 10.649 milions de quilitres venuts, un 5% més que els 10.103 de 2014. La companyia està satisfeta amb esta xifra, ja que posa de manifest la confiança depositada pels 5 milions de llars al llarg d'estos dotze mesos.

## 5.3 Evolució de les vendes

La confiança dels "Caps", l'obertura de 60 botigues (7 tancaments), les reformes empreses en 30 supermercats i l'aposta ferma per prescriure l'assortiment amb la millor relació qualitat-preu han permés a Mercadona aconseguir en 2015 un volum de facturació de 20.831 milions d'euros, un 3% més que el 2014.

## 5.4 Evolució del benefici

El benefici abans d'impostos s'ha situat en 810 milions d'euros el 2015, enfront dels 738 milions d'euros de l'exercici precedent, la qual cosa representa un increment del 10%. Per la seua banda, el benefici després d'impostos el 2015 ha sigut de 611 milions d'euros, un 12% més que el 2014, en el qual Mercadona va obtindre un resultat net de 543 milions d'euros.

### *Evolució quilitres venuts*



*milions de quilos-litres (quilitres)*

### *Evolució vendes brutes*



*milions d'euros*

### *Evolució del benefici net*



*milions d'euros*



M<sup>o</sup> Lucía, "Cap" del supermercat d'Olivenza, Badajoz.

## 5.5

### Evolució de l'EBITDA

El resultat operatiu de Mercadona ha mantingut una evolució d'acord amb la resta de magnituds, i l'EBITDA de la companyia al tancament de l'exercici 2015 s'ha situat en 1.120 milions d'euros, enfront dels 1.070 milions d'euros de l'any 2014.

#### *Evolució de l'EBITDA*



*milions d'euros*

## 5.6

### Evolució de les inversions

En data 31 de desembre de 2015, Mercadona disposa d'un total de 1.574 supermercats, distribuïts en 49 províncies de 17 comunitats autònomes, i contínuua la seua implantació en el territori nacional.

Durant estos dotze mesos, Mercadona ha realitzat inversions per valor de 651 milions d'euros, destinats, principalment, a la construcció de 60 noves botigues i a la reforma de 30 supermercats per a adequar-los als estàndards de comoditat de la cadena.

Durant l'any 2015, han continuat les obres del nou bloc logístic d'Abrera (Barcelona), i s'ha iniciat la construcció del nou bloc de Vitòria-Gasteiz (Araba/Àlaba). Així mateix, segueixen les inversions dins del projecte informàtic de transformació digital que Mercadona ha emprés.

#### *Evolució de les inversions*



*milions d'euros*

## 5.7

### Evolució dels recursos propis

La capitalització de la pràctica totalitat dels beneficis obtinguts ha suposat que, al tancament de l'exercici 2015, la xifra de recursos propis siga de 4.392 milions d'euros.

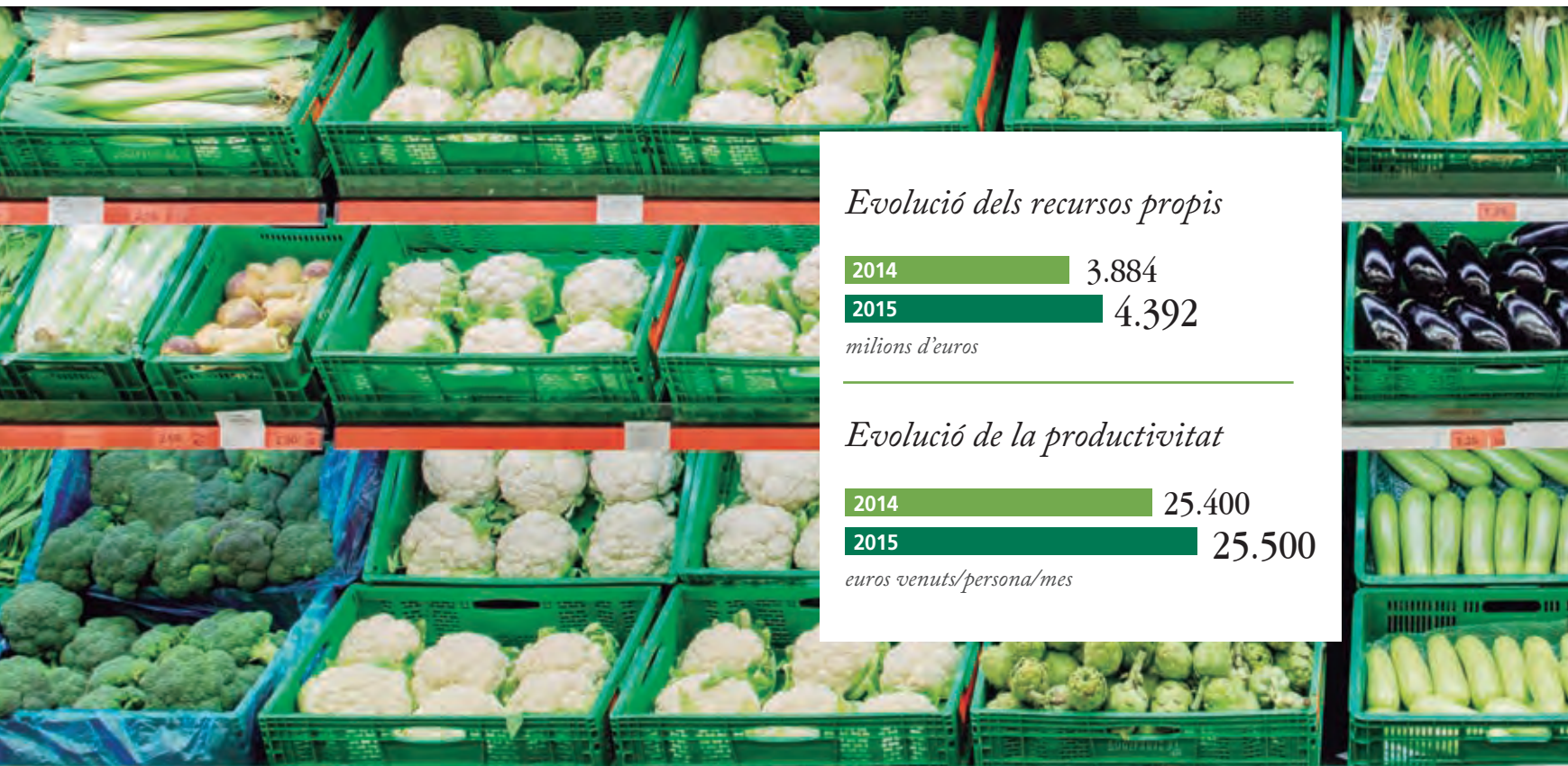
Cal assenyalar la constant evolució de la ràtio de recursos propis respecte a l'actiu total, que ha passat d'un 55% en 2014 a un 57% en 2015.

## 5.8

### Evolució de la productivitat

Durant el 2015 s'ha produït un increment de la productivitat, que ha sigut de 25.500 euros de venda per persona al mes, enfront dels 25.400 de 2014.

Esta dada reflectix la implicació de les persones que formen part del Projecte Mercadona a assolir els objectius fixats per la companyia.



#### *Evolució dels recursos propis*



*milions d'euros*

#### *Evolució de la productivitat*



*euros venuts/persona/mes*

Mural de bullits en la secció de fruita i verdura.

# 5.9

## Altres indicadors

### 5.9.1 Retorn sobre els fons propis (ROE)

Definit com a Benefici entre Fons Propis mitjans de l'exercici.

Dades coherents amb l'estructura de capital de Mercadona, basada en la fortalesa dels Fons Propis, i amb el Model de Qualitat Total, en què la satisfacció del component Capital s'aconsegueix després de satisfer la resta de components.

<i>En milions de €</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
<i>Benefici</i>	543	611
<i>Fons Propis a principi de l'exercici</i>	3.438	3.884
<i>Fons Propis a final de l'exercici</i>	3.884	4.392
<i>Fons Propis mitjans</i>	3.661	4.138
<i>ROE</i>	15%	15%

### 5.9.2 Cash flow operatiu

Definit com els fluxos d'efectiu de les activitats d'explotació.

Els fons generats per negoci han finançat el creixement orgànic de Mercadona, així com les inversions de l'exercici, a més de mantindre la sòlida posició de caixa.

<i>En milions de €</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
<i>Resultat abans d'impostos</i>	738	810
<i>Ajustos al resultat</i>	359	358
<i>Canvis en el capital corrent</i>	80	59
<i>Cash Flow operatiu abans d'impostos</i>	1.177	1.227
<i>Pagaments impost sobre beneficis</i>	(237)	(243)
<i>CASH FLOW OPERATIU</i>	940	984

### 5.9.3 Fons de maniobra

El termini mitjà de pagament a proveïdors ha sigut de 45 dies i el termini de rotació d'existències de 15 dies.

<i>En milions de €</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
<i>Actiu corrent</i>	3.608	4.084
<i>Passiu corrent</i>	(3.041)	(3.161)
<i>FONS DE MANIOBRA</i>	567	923



**MERCADONA, S.A.***Balanç de situació el 31 de desembre de 2015**(en milers d'euros)*

---

<b>ACTIU NO CORRENT</b>	<b>3.575.406</b>
Immobilitzat	3.529.883
Actius per impost diferit	45.523
<b>ACTIU CORRENT</b>	<b>4.084.708</b>
Existències	654.578
Deutors	98.477
Inversions financeres	74.660
Efectiu i altres actius líquids	3.256.993
<b>TOTAL ACTIU</b>	<b>7.660.114</b>
<b>PATRIMONI NET</b>	<b>4.392.263</b>
Capital	15.921
Reserves	3.764.997
Resultat de l'exercici	611.345
<b>PASSIU NO CORRENT</b>	<b>106.888</b>
Provisions i deutes a llarg termini	24.203
Passius per impost diferit	82.685
<b>PASSIU CORRENT</b>	<b>3.160.963</b>
Proveïdors	2.224.644
Creditors i deutes amb administracions públiques	684.770
Personal	239.756
Passius per impost corrent	11.793
<b>TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU</b>	<b>7.660.114</b>

---

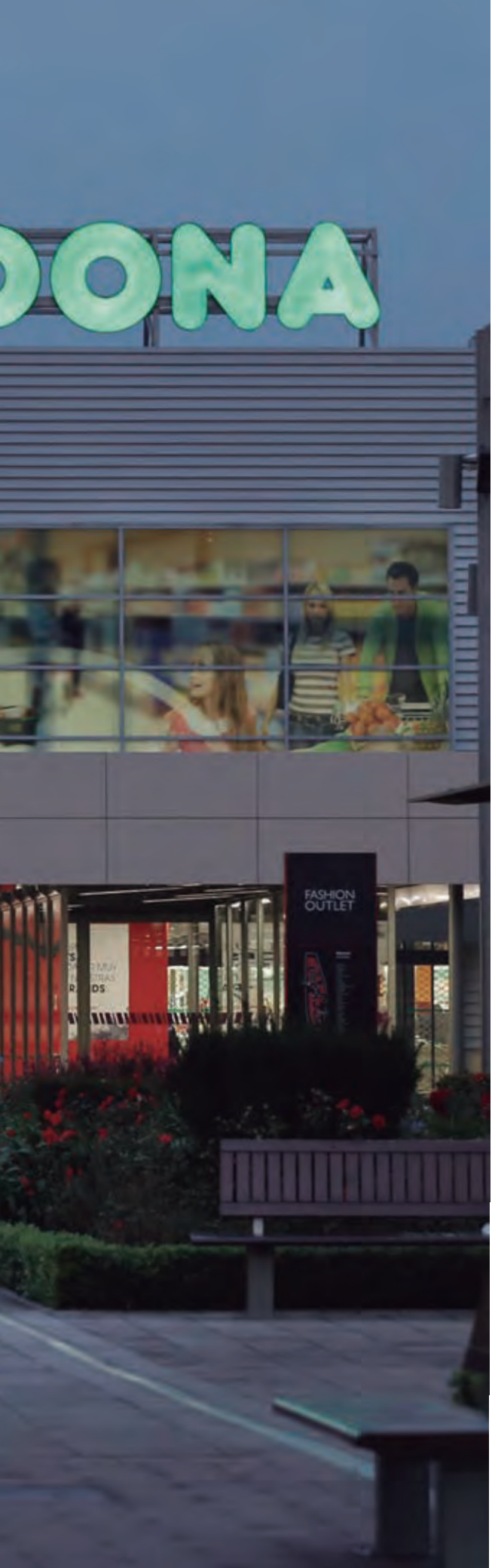
**MERCADONA, S.A.***Compte de pèrdues i guanys corresponent a l'exercici acabat el 31 de desembre de 2015**(en milers d'euros)*

---

Import xifra de negocis	19.059.157
Aprovisionaments	(14.376.994)
Altres ingressos d'exploració	18.324
Gastos de personal	(2.391.368)
Altres gastos d'exploració	(1.171.680)
Amortització immobilitzat	(372.076)
<b>RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>	<b>765.363</b>
Ingressos financers	33.849
Deteriorament i resultats	11.053
<b>RESULTAT FINANCER</b>	<b>44.902</b>
<b>RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS</b>	<b>810.265</b>
Impost sobre beneficis	(198.920)
<b>RESULTAT DE L'EXERCICI</b>	<b>611.345</b>



Supermercat de Megapark a Barakaldo, Biscaia.



TRAJECTÒRIA  
MERCADONA  
1977-2015

# TRAJECTÒRIA

1977-1991



1977

1981

1982

1986

El matrimoni format pel senyor Francisco Roig Ballester (1912-2003) i la senyora Trinidad Alfonso Mocholí (1911-2006) inicia l'activitat de Mercadona dins del grup Cárnicas Roig. Les carnisseries del negoci familiar es transformen en ultramarins.

Juan Roig i la seua esposa, junt amb els seus germans Fernando, Trinidad i Amparo, compren Mercadona a son pare. L'empresa té 8 botigues d'aproximadament 300 m<sup>2</sup> de sala de vendes. Juan Roig assumix la direcció de la companyia, que inicia la seua activitat com a empresa independent.

Primera empresa a Espanya que utilitza l'escàner per a la lectura del codi de barres als punts de venda.

Implantació de la targeta de compra, d'ús gratuït per al "Cap".



# 1988

# 1989

# 1990

# 1991

Inauguració del bloc logístic de Riba-roja de Túria (València), pioner a Espanya per estar totalment automatitzat.

Adquisició de Supermercados Superette, que posseïa 22 botigues a València.

Adquisició de Cesta Distribución i Desarrollo de Centros Comerciales, que permet a la companyia tindre presència a Madrid.

Juan Roig i Hortensia M<sup>a</sup> Herrero passen a posseir la majoria del capital de la companyia.

Adquisició de Dinos i Super Aguilar.

S'inicia l'Intercanvi Electrònic de Dades (EDI) amb proveïdors.

# TRAJECTÒRIA

1992-2001



1992

1993

1996

1997

S'aconsegueixen les xifres de 10.000 treballadors i 150 botigues.

Implantació de l'estratègia comercial SPB (Sempre Preus Baixos), que més avant derivà en el Model de Qualitat Total.

Naixement de les marques Hacendado, Bosque Verde, Deliplus i Compy.

Obertura del supermercat número 200, a Segorbe (Castelló).

Es firma el primer conveni d'empresa per a tots els treballadors.

Acord d'unió amb Almacenes Gómez Serrano, Antequera (Màlaga).



# 1998

# 1999

# 2000

# 2001

Adquisició d'Almacenes Paquer i de Supermercados Vilaró, els dos a Catalunya.

Finalitza el procés, iniciat l'any 1995, de convertir en fixos tots els membres de la plantilla, que en eixos moments era de 16.825 treballadors.

Inauguració del bloc logístic d'Antequera (Màlaga).

S'inicia el projecte de nou disseny i model de perfumeries.

Construcció del bloc logístic de Sant Sadurn d'Anoia (Barcelona).

Inauguració, a Massanassa (València), de la primera Botiga per Ambients.

Celebració de la primera Reunió d'Interproveïdors.

Firma del Conveni Col·lectiu d'Empresa (2001-2005).

Inauguració del primer centre educatiu infantil gratuït per als fills dels treballadors, al bloc logístic de Sant Sadurn d'Anoia (Barcelona).

Mercadona arriba a les 500 botigues amb l'obertura del seu primer supermercat a Linares (Jaén).



# TRAJECTÒRIA

2002-2010



2003

2004

2005

2006

Primera empresa que fa una Auditoria Ètica.

Inauguració del bloc logístic de San Isidro (Alacant) i del segon centre educatiu infantil de l'empresa.

Llançament de la nova línia de perfum Hortensia H.

Inauguració d'un supermercat en les instal·lacions del Mercat de l'Olivar, a Palma de Mallorca.

Inauguració del bloc logístic de Huévar (Sevilla) i del tercer centre educatiu infantil de l'empresa.

El Comité de Direcció decideix com a norma general no obrir els supermercats els diumenges.

Implantació del nou uniforme Mercadona.

Inauguració del bloc logístic de Granadilla de Abona (Tenerife).

Firma del nou Conveni Col·lectiu d'Empresa per als pròxims quatre anys (2006-2009).

Vint-i-cinqué aniversari de la companyia.

Inauguració de la botiga número 1.000 de la companyia, a Calp (Alacant).

Reactivació de la nova imatge de la Targeta Mercadona.



# 2007

# 2008

# 2009

# 2010

Posada en marxa de la primera fase del bloc logístic Almacén Siglo XXI de Ciempozuelos (Madrid).

Quarta empresa del món millor valorada en reputació corporativa, d'acord amb l'estudi del Reputation Institute de Nova York.

Realineació de Mercadona amb el Model de Qualitat Total, quinze anys després de la seua implantació.

Carro Menú per a oferir al "Cap" el carro de la Compra Total de major qualitat i més barat del mercat.

Inauguració del bloc logístic d'Ingenio (Gran Canària).

Tornar a la senzillesa per a tindre un assortiment eficaç fent el que afeg valor al "Cap".

Firma del nou Conveni Col·lectiu d'Empresa i Pla d'Igualtat (2010-2013).

Model de gestió de Recursos Humans basat en el Lideratge i la Cultura de l'Esforç: claus per a ser una empresa d'alt rendiment i productivitat.

# TRAJECTÒRIA

2011-2015



2011

2013

2014

2015

Mercadona complix trenta anys d'un model sostenible que passa per fer créixer els cinc components de la companyia.

S'inicia el cobrament de les bosses per a adaptar-se al Pla Nacional Integrat de Residus.

Firma del Conveni Col·lectiu i Pla d'Igualtat 2014-2018.

Reinventar-nos per a ser més botiguers. Implantació de noves seccions de frescos.

Iniciar el desenvolupament de la Cadena Agroalimentària Sostenible de Mercadona.

Inauguració del bloc logístic de Guadix (Granada).

Obertura del supermercat 1.500, ubicat a la ciutat de Santander, al barri de Cazoña.

Posada en marxa del nou Centre de Processament de Dades situat a Albalat dels Sorells (València).

Nou Centre de Formació i Serveis a Albalat dels Sorells (València).

El model d'innovació radical de Mercadona és reconegut internacionalment.

*El Projecte Mercadona  
continua avançant...*





C/ València, 5 46016 TAVERNES BLANQUES (VALÈNCIA)  
Telèfon: +34 963 883 333 Fax: +34 963 883 302

 Telèfon gratuït d'Atenció al Client: 900 500 103

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

 [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)