



**Mercadona**

MEMÒRIA ANUAL 2016

---

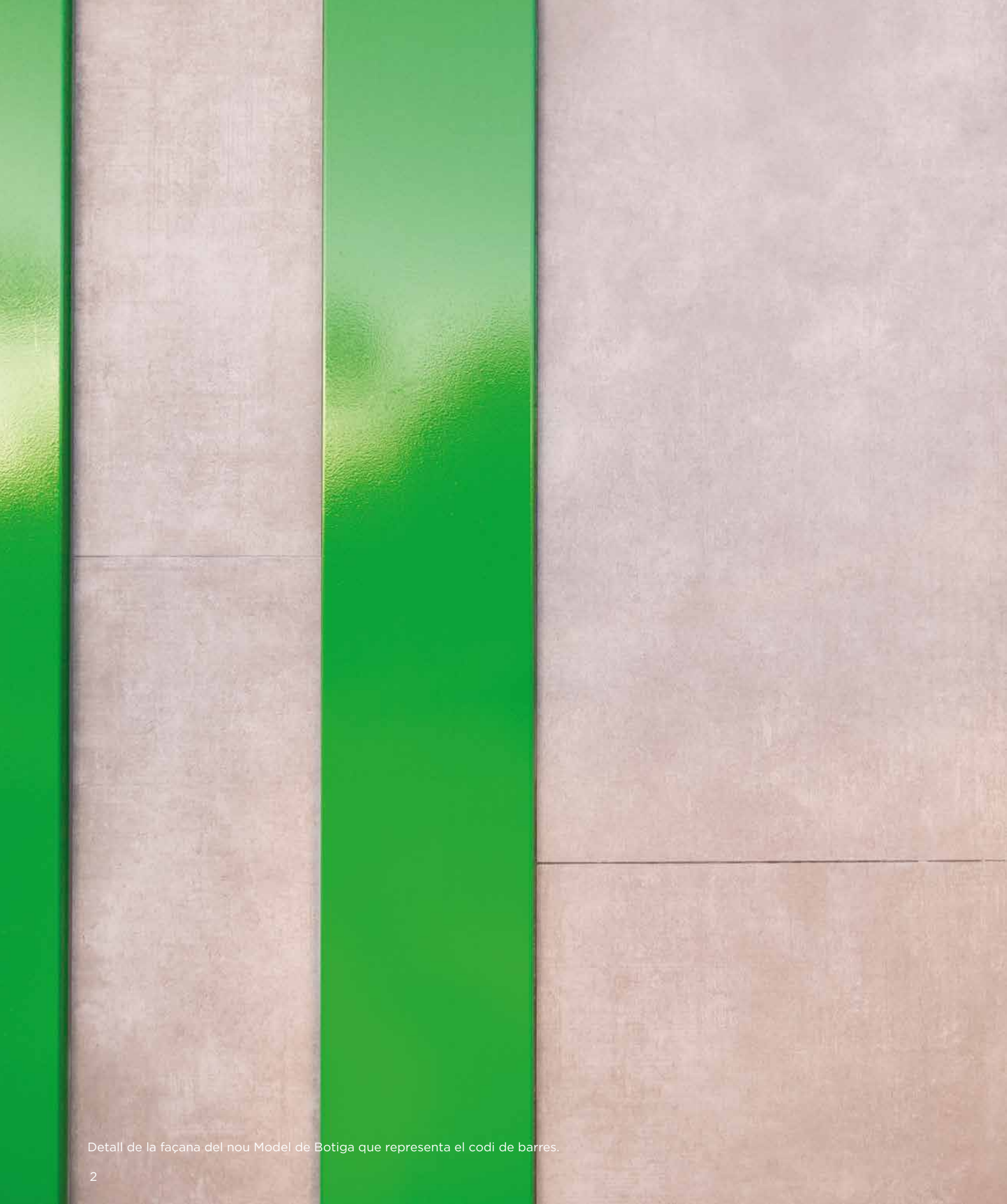


## Mercadona Memòria Anual 2016

---



La fotografia de la portada correspon a la façana del nou Model de Botiga Eficient del supermercat ubicat a la localitat de Peligros (Granada).



Detall de la façana del nou Model de Botiga que representa el codi de barres.



# Índex

<b>Introducció</b>	<b>4</b>
Els nostres fets més rellevants 2016	4
Missatge del President	6
<b>El Model</b>	<b>10</b>
Model d'Innovació Transversal	12
<b>1. “El Cap”</b>	<b>16</b>
Més botigues i presència exterior	17
El Valor de la Prescripció	20
<b>2. El Treballador</b>	<b>30</b>
El talent de 79.000 persones compromeses amb l'excel·lència	31
Conciliació i compromís amb el benestar dels treballadors	36
Creixement professional i formació	38
<b>3. El Proveïdor</b>	<b>42</b>
Un model obert en estreta col·laboració	43
Col·laboració amb el sector primari	52
Blocs logístics	56
<b>4. La Societat</b>	<b>60</b>
Com hem creat valor en 2016	61
Mercadona Social i Responsable	70
Medi ambient i sostenibilitat	72
<b>5. El Capital</b>	<b>80</b>
Activitat i evolució de la companyia	81
<b>Trajectòria Mercadona</b>	<b>88</b>

Descarregueu la Memòria Anual 2016  
[goo.gl/vA20rI](http://goo.gl/vA20rI)

Accessible des de:



# Els nostres fets més rellevants

## 2016

### 1. "EL CAP"



**1.614**

**BOTIGUES EN 2016**  
50 obertures  
i 35 reformes

Presència en

**17** **COMUNITATS AUTÒNOMES**



**300**

**NOVETATS EN L'ASSORTIMENT**

350 millores de producte realitzades i 150 productes de coinnovació

**5,1** **MILIONS DE LLARS**

compreu en Mercadona



**15%**

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

### 2. EL TREBALLADOR



**79.000**

**TREBALLADORS**  
amb ocupació estable i de qualitat

**4.000**

**NOVES OCUPACIONS FIXES**  
120 directius a Portugal

**54** **MILIONS D'EUROS**

**€** invertits en formació

**1.297**

**EUROS/MES BRUTS**  
de sou d'inici del personal base  
1.122 euros/mes nets

**300**



**MILIONS D'EUROS**  
de prima variable repartits entre la plantilla

### 3. EL PROVEÏDOR

**16.055**

MILIONS D'EUROS  
DE COMPRES A  
ESPANYA,  
més del 85% del total

**126**

FABRICANTS  
INTERPROVEÏDORS

**560**

MILIONS D'EUROS  
INVERTITS PELS  
INTERPROVEÏDORS



**65**  
NOVES FÀBRQUES  
I LÍNIES DE  
PRODUCCIÓ

**+2.500**

PROVEÏDORS  
COMERCIALS  
i de servei

**+20.000**

PIMES I PRODUCTORS  
de matèries primeres

### 4. LA SOCIETAT



**1.468**

MILIONS  
D'EUROS DE  
CONTRIBUCIÓ  
TRIBUTÀRIA

IMPACTE DE LA  
CADENA DE MUNTATGE  
DE MERCADONA  
A ESPANYA:

**660.000**

llocs de treball  
directes, indirectes  
i induïts

3,8% de l'ocupació total

**1,8%**

del PIB nacional  
20.100 milions d'euros

Col·laboració amb:



**+120**

MENJADORS  
SOCIALS

**60**

BANCS D'ALIMENTS  
I ALTRES ENTITATS

**6.500**

TONES  
D'ALIMENTS DONATS

### 5. EL CAPITAL

**21.623 €**

MILIONS D'EUROS  
de facturació (+4%)

**11.071**

MILIONS DE  
QUILOS-LITRES  
(quil·litres) venuts (+4%)

**685**

MILIONS D'EUROS  
d'inversió

**636**



MILIONS D'EUROS  
de benefici net  
(+4%)

**515**

MILIONS D'EUROS  
destinats a reforçar  
els fons propis

# Missatge del President

---



L'any 2016 que hem finalitzat ha sigut un any en què, una vegada més, l'esforç individual de totes i cada una de les persones que conformem el Projecte Mercadona ens ha permès continuar construint, conjuntament, una gran empresa que la societat vullga que existisca. I també, gràcies al compromís i implicació de tots, aconseguir importants fites per a la companyia i per als cinc components que la formen: "El Cap", com en Mercadona anomenem els clients, El Treballador, El Proveïdor, La Societat i El Capital.

Des de la decisió d'iniciar el nostre projecte internacional, amb l'anunci de l'expansió a Portugal, a la posada en marxa del Nou Model de Botiga Eficient, que millora i optimitza l'experiència de compra dels "Caps", totalment connectada informàticament i en la qual cobren més protagonisme les nostres seccions de frescos. I tot això sense oblidar-nos del desenvolupament estratègic en què està immersa la companyia des de fa anys i que ens conduïx a un objectiu comú: disposar d'un Assortiment Eficax que ens diferencie cada vegada més i dels avanços del qual se senten participants els nostres "Caps", els treballadors, els interproveïdors i els proveïdors.

Esta participació activa ha arribat també a les nostres seccions de productes frescos per mitjà de la implanta-

ció de diferents iniciatives, com la incorporació del suc fresc de taronja natural acabat d'esprémer o el sushi, o una major adaptació a l'assortiment local, apostant pel producte de proximitat per a guanyar frescor. Això ens ha portat a incrementar el nombre de proveïdors locals de productes frescos, que en els últims dos anys s'han triplicat.

Igualment, hem constatat que els passos donats en el desenvolupament de l'estratègia d'Assortiment Eficax durant 2016 són una gran oportunitat, fruit de la col·laboració i de tindre sempre com a far el "Cap", que ens ha permès introduir nous i reeixits productes i incorporar al nostre projecte més de 500 proveïdors especialistes, la qual cosa suposa una altra de les nostres fortaleses diferencials.

En este model de col·laboració, i també al llarg de l'any, hem aconseguit millores significatives en el desenvolupament de la Cadena Agroalimentària Sostenible de Mercadona. I, tot i que és cert que CASPOPDONA continua creixent i consolidant-se, som conscients que ens queda molt per descobrir i, en conseqüència, per millorar per a crear entre tots, Mercadona, proveïdors, interproveïdors i sector primari, un model agroalimentari eficient i productiu que tinga sempre com a far satisfer les necessitats del "Cap".



“L'esforç individual de totes i cada una de les persones que conformem el Projecte Mercadona ens ha permés continuar construint, conjuntament, una gran empresa que la societat vullga que existisca”

El que s'ha descrit anteriorment són només algunes de les nombroses iniciatives dutes a terme durant 2016, les quals partixen de la nostra capacitat de canvi, qualitat que ens permet ser àgils en la presa de decisions i accelerar l'execució, perquè en Mercadona disposem d'una cultura d'innovació constant enfocada a sorprendre “El Cap”, a través de productes de gran qualitat al menor preu possible i amb un servei excel·lent.

És en este paradigma de fomentar la participació conjunta per a satisfer “El Cap”, on s'emmarquen els excel·lents resultats aconseguits per la companyia l'any 2016. Un any en què les vendes han experimentat un creixement d'un 4% en volum, fins a aconseguir els 11.071 milions de quilos-litres, mentre que la facturació s'ha incrementat 792 milions d'euros, un 4% més que l'any 2015, fins als 21.623 milions d'euros.

A esta evolució cal afegir l'esforç inversor sostingut que realitza la companyia any rere any, que ha ascendit a la quantitat de 685 milions d'euros, destinats, principalment, a l'obertura i la reforma de supermercats, la construcció de nous blocs logístics i la implantació de noves ferramentes informàtiques per a dotar d'agilitat i millorar els processos de decisió al llarg de la cadena de muntatge de la companyia.

Al nostre compromís inversor, a més, s'ha de sumar el de la generació d'ocupació estable i de qualitat, esforç

constant que ha suposat la creació de més de 4.000 llocs de treball en 2016. D'este total, 120 són jóvens titulats portuguesos, actualment en formació i que seran part del futur equip directiu de la companyia a Portugal. En definitiva, una plantilla de 79.000 persones al tancament de l'any, el talent, la motivació i l'esforç en el treball diari de les quals és la principal força impulsora de l'èxit de Mercadona.

Com a conseqüència de tot el que s'ja exposat, i de satisfer la resta dels components de la companyia, el “Cap”, El Treballador, El Proveïdor i La Societat, el benefici net el 2016 és de 636 milions d'euros, un 4% més que el 2015. I per a reconèixer l'esforç conjunt realitzat, perquè l'èxit compartit sap millor, per quinzé any consecutiu hem decidit repartir entre els treballadors en concepte de prima per objectius una xifra equivalent al 25% dels beneficis totals generats per la companyia, 300 milions d'euros.

Estic convençut que 2017 serà igualment un any de reptes i fites, com l'inici de les obres del nostre futur bloc logístic regulador, Parc Sagunt, a la localitat valenciana de Sagunt, o el desenvolupament del projecte en línia de la companyia. I també que els aconseguirem si tots els qui formem part del Projecte Mercadona apliquem allò que s'ha après en estos dotze mesos: que l'agilitat en la presa de decisions, la seua execució i la contrastació ens permetran tindre un Model d'Empresa més forta i sostenible en el temps.

Per a aconseguir-ho, comptem amb la millor de les fortaleses: la confiança de 5,1 milions de llars, el compromís de 79.000 treballadors, l'esforç dels interproveïdors i proveïdors, el reconeixement de la societat i el suport del nostre Consell d'Administració. A tots, moltíssimes gràcies per fer que el Projecte Mercadona continue avançant pel camí traçat.

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 Jurídic, Organització i Marina d'Empreses

## Consell 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



**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 de  
Recursos Humans



**Juan Antonio Germán**  
Director General de  
Relacions Externes i  
Mecenatge



**Rosa Aguado**  
Directora General  
d'Obres i Expansió



**Aleix Juan**  
Director General  
d'Informàtica

## Comissió d'Auditoria

<b>President</b>	Rafael Gómez Gómez
<b>Secretària</b>	Carolina Roig Herrero
<b>Vocal</b>	Juana Roig Herrero

## La Visió

---

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

## La Missió

---

“Prescriptors totals dels productes i les solucions necessàries perquè ‘El Cap’ es fabrique el seu Carro Menú\* (frescos i secs) dins d’una Cadena Agroalimentària Sostenible”

\*Carro Menú: la Compra Total del “Cap” amb la major qualitat al mínim cost mensual.



# El Model

## Qui té un model, té un tresor

Un Model que evoluciona amb les reflexions de tots els qui formem Mercadona, els fonaments dels quals són les veritats universals i paradigmes que conformen els nostres valors i comportaments, sempre orientats a satisfer els 5 components de la companyia

Mercadona és una companyia de supermercats de capital espanyol i familiar. Des de la seua fundació, el seu objectiu és satisfer plenament totes les necessitats d'alimentació (menjar i beure), neteja de la llar i higiene personal dels seus clients, així com les necessitats relacionades amb l'atenció de les seues mascotes. Disposa d'una plantilla de 79.000 treballadores i treballadors que s'esforcen cada dia per oferir la màxima excel·lència en el servei. Gràcies a ells, 5,1 milions de llars depositen anualment la seua confiança en la companyia.

Al tancament de 2016, Mercadona disposa d'una xarxa de 1.614 supermercats, després d'inaugurar 50 noves botigues i tancar-ne 10 que no responien als estàndards actuals requerits per la companyia, amb presència en 17 comunitats autònomes del territori espanyol i que el 2018 preveu inaugurar les seues primeres botigues a les ciutats autònomes de Ceuta i Melilla. També l'any 2016 la companyia va anunciar la posada en marxa del seu pla d'internacionalització, que suposa-

rà la seua entrada a Portugal amb l'obertura inicial de 4 botigues el 2019. Per a això, preveu invertir en esta fase 25 milions d'euros i ha iniciat la contractació de 120 directius, molts d'ells ja en formació, que seran els responsables de liderar el projecte empresarial en el mercat portugués.

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, per este orde i 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.

El Model de Mercadona és el marc de referència per a tots els qui formen part del seu projecte i ajuda que tots vagen en la mateixa direcció. Els seus fonaments són les veritats universals i paradigmes, la posada en pràctica diària de les quals permet consolidar el Model i fer-lo evolucionar amb agilitat per a, d'una manera oberta i col·laborativa, adaptar-se sempre a les necessitats dels cinc components de la companyia. Gràcies a això, desenvolupa objectius i estratègies específiques amb una perspectiva empresarial que es basa en una cultura de participació per a generar un creixement innovador, sostingut i compartit, l'objectiu del qual és tindre un model d'empresa diferencial que la societat vullga que existisca i que facilita la presa de decisions tenint sempre com a far la satisfacció del "Cap".

Per a abordar la missió i la visió de manera 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 i productiva per a ajustar processos i evitar desequilibris, perquè la millora és una constant en Mercadona.



### Assortiment de *Sushi*

Incorporació en 17 botigues de 20 referències de *makis*, *rolls*, *nigiris*, *sashimi* i altres productes i plats elaborats japonesos com *poké* de salmó, ensalada de *wakame* i pastissos japonesos del proveïdor Leroy Processing. I *edamame* del proveïdor Jinyuan.

## Model d'Innovació Transversal

La capacitat de col·laborar amb els clients i proveïdors està unida a l'agilitat en l'execució per a crear productes que siguin èxits de vendes

La innovació és una de les palanques de creixement de Mercadona. Sempre ha sigut una constant dins del seu model de gestió i li ha permès evolucionar i adaptar-se als nous entorns.

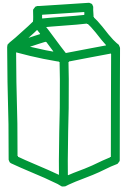
### El valor de la innovació conjunta

La companyia té un Model d'Innovació Transversal propi que garanteix la seua competitivitat present i futura i és, per la seua diferenciació i els seus resultats, un model de referència. Així, per exemple, ho acredita l'Institut Cerdà en l'estudi "El valor de la innovació conjunta", en concloure que "el compromís que Mercadona i les empreses interproveïdores mantenen amb la innovació proporciona un marc de col·laboració al llarg de la cadena de distribució que permet conèixer al màxim les necessitats del client final i evolucionar a les organitzacions adoptant una cultura de millora contínua".

### 82% d'èxit en els nous llançaments

Este estudi certifica que la ràtio d'èxit dels nous productes llançats per Mercadona en col·laboració amb els interproveïdors és del 82%, per damunt del 24% del sector. En 4 anys els interproveïdors analitzats van llançar 580 nous productes i van incrementar un 80% el personal destinat a activitats innovadores per al desenvolupament de 350 línies d'I+D amb una inversió de 882 milions d'euros en infraestructures.

## 4 eixos de la innovació

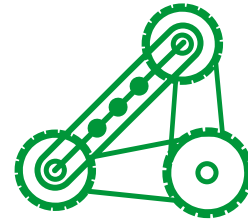


### INNOVACIÓ DE PRODUCTE

**Desenvolupar productes amb una experiència de consum impecable**

580 nous productes en 4 anys  
i una ràtio d'èxit del 82%

13 centres de coinnovació en els quals s'han realitzat 6.100 sessions amb els "Caps" per a innovar conjuntament



### INNOVACIÓ DE PROCESSOS

**Millores en processos de fabricació i en sistemes logístics per a evitar costos innecessaris i reforçar la productivitat**

347 innovacions que milloren i optimitzen la cadena de valor de la companyia

### INNOVACIÓ DE CONCEPTE

**Totes les innovacions s'impulsen exclusivament si afigen valor al "Cap"**

El nou Model de Botiga Eficient optimitza l'acte de compra als clients i genera estalvis energètics del 40%



### INNOVACIÓ TECNOLÒGICA

**Agilitzar al màxim la presa de decisions i simplificar els processos**

Major connectivitat tecnològica en les botigues per a incrementar l'eficiència i agilitat dels processos i millorar la gestió en temps real i nova web corporativa que millora la usabilitat i comunicació amb els usuaris

Vegeu més en

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

CONSULTEU L'ESTUDI COMPLET:

[goo.gl/uAKU1x](http://goo.gl/uAKU1x)

Accessible des de:





# Principals fites 2016

## ASSORTIMENT EFICAC: APOSTA PER LA COINNOVACIÓ

El model d'innovació diferencial de Mercadona li ha permès continuar marcant tendència en el sector. Segons les conclusions de l'estudi "El valor de la innovació conjunta", elaborat per l'Institut Cerdà, "el compromís que Mercadona i els interproveïdors mantenen amb la innovació proporciona un marc de col·laboració al llarg de la cadena de distribució que permet conèixer al màxim les necessitats del client final". I així ho avalen les dades, perquè el 82% d'estos productes innovadors romanen més d'un any en el lineal, mentre que en la distribució en general el percentatge és del 24%.



**580**  
nous  
productes  
en 4 anys

**82%**  
ràtio  
d'èxit



**126**  
Interproveïdors  
**+500**  
proveïdors especialistes  
en els últims anys

## ESPECIALITZACIÓ I ADAPTACIÓ A L'ASSORTIMENT LOCAL

La companyia centra els esforços a conèixer les necessitats del "Cap" a través dels departaments de Prescripció per a adaptar l'assortiment amb agilitat i poder satisfer les seues preferències. Per això, des de 2012 ha apostat per l'especialització a través de la col·laboració amb els interproveïdors i proveïdors especialistes en cada producte de l'assortiment, la qual cosa li ha permès reforçar especialment la seua adaptació als gustos locals i, el que és més important, encertar amb les solucions.

## INTERNACIONALITZACIÓ PORTUGAL

Al juny de 2016 Mercadona va decidir iniciar el seu projecte d'internacionalització amb l'entrada en el mercat portuguès, que suposarà inicialment una inversió pròxima als 25 milions d'euros. L'objectiu és poder obrir les quatre primeres botigues a Portugal l'any 2019, per a la qual cosa la companyia està actualment formant un equip líder de 120 directius.

**4**  
botigues en 2019

**25 M€**  
d'Inversió

## NOU MODEL DE BOTIGA

Mercadona va inaugurar al desembre els dos primers supermercats amb el Nou Model de Botiga Eficient, que millora l'experiència de compra dels "Caps" i agilitza processos amb una major connectivitat per mitjà de nous dispositius electrònics. Ubicats al Port de Sagunt (València) i a la localitat de Peligros (Granada), són els dos primers supermercats dels 126 d'estes característiques que la companyia pretén reformar el 2017, i per a la qual cosa té previst invertir 180 milions d'euros.

**180 M€**  
d'Inversió

Millor servei  
Connectivitat  
Ergonomia  
Estalvi energètic



**4.000**  
noves ocupacions fixes



Lourdes, treballadora del supermercat de Valdemoro Sur, Valdemoro, Madrid.

## POLÍTICA DE RECURSOS HUMANS RECONEGUDA PER L'ONU

L'Organització Internacional del Treball (OIT), dependent de Nacions Unides, ha destacat, en el seu estudi "L'ocupació atípica en el món", que la gestió que Mercadona realitza dels seus recursos humans és una de les claus de l'estratègia de competitivitat de la companyia. Per a l'OIT, l'aposta de Mercadona per l'ocupació estable i de qualitat, així com l'esforç que realitza en formació i el repartiment de beneficis amb els treballadors, són factors responsables de l'èxit de la seua política de Recursos Humans.





Ana, "Cap" del supermercat de Villafranca de los Barros, Badajoz.



# 1. “El Cap”

## Més botigues i presència exterior

---

“El Cap” està en el centre de totes les nostres decisions i ens inspirem en ell per a sorprendre’l

El 2016 Mercadona ha protagonitzat dos fites molt rellevants per a la companyia. En primer lloc, arribar a la xifra de 1.600 botigues el passat mes d’octubre, 1.614 al tancament de l’exercici, després de fer 50 noves obertures i haver tancat 10 supermercats que no s’adaptaven als estàndards actuals de la companyia i, paral·lelament, ha reformat 35 supermercats.

Així mateix, al juny de 2016 Mercadona va prendre una decisió històrica, a l’aprovar l’inici del projecte d’internacionalització amb l’entrada en el mercat portugués, en el qual actualment ja realitza compres a proveïdors per valor de 52 milions d’euros. L’objectiu de la companyia, i per al qual treballa des de fa mesos, és poder obrir les seues quatre primeres botigues a Portugal

l’any 2019, mercat triat per a abordar l’expansió internacional per la seua proximitat i proximitat logística, que l’enquadren en el creixement orgànic i natural de l’empresa, i pel seu potencial, ja que és un país que ofereix grans oportunitats i amb el qual mantenim importants llaços d’unió.

Per a això, Mercadona ha constituït ja la societat Irmãdona, que significa ‘germana de Mercadona’ en portugués, concepte encunyat per Miguel Ángel Solaz, directiu de l’àrea jurídica. A més, la companyia ha decidit establir la seua seu a Porto. Per a la posada en marxa de la internacionalització, ha compromés inicialment una inversió pròxima als 25 milions d’euros i ha iniciat la contractació de 120 directius que lideraran este projecte.

Per a saber més sobre el nostre projecte a Portugal, visita [www.mercadona.pt](http://www.mercadona.pt)

## Innovar per a millorar l'experiència i optimitzar el temps de compra dels “Caps”

Al desembre de 2016 Mercadona va posar en marxa el seu Nou Model de Botiga Eficient, en el desenvolupament del qual han participat més de 65 proveïdors. Amb este projecte reforça i renova el seu disseny pioner de botigues per ambients en millorar la distribució, la decoració, la connectivitat tecnològica, l'ecoeficiència i la disposició de les seccions. I tot amb l'objectiu d'oferir al “Cap” un espai més ampli, confortable i una millor disposició de l'assortiment.

Amb dos supermercats d'este tipus ja inaugurats al tancament de 2016, un al Port de Sagunt (València) i un altre a la localitat de Peligros (Granada), la companyia té previst invertir 180 milions d'euros per a adaptar al llarg de 2017 un total de 126 botigues.

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

### Nou Model de Botiga Eficient



#### Millor servei

Nova distribució i decoració que millora el temps i l'experiència de compra. Novetats en totes les seccions, més àmplies i adaptades, que permeten oferir un millor servei als “Caps”, com per exemple amb el “punt d'acabat” en carn o amb les màquines d'autoservei de suc de taronja acabat d'espremer en fruita i verdura.



#### Connectivitat

Dispositius electrònics d'última generació que permeten compartir informació en temps real des de qualsevol secció de la botiga i que agilitzen els processos de tota la cadena, especialment en la gestió de productes frescos.



#### Ergonomia

Col·laboració amb l'Institut de Biomecànica de València per a adaptar el lloc de treball a les caixes i eliminar sobreesforços. Renovació de les sales de descans i innovació en les taquilles dels treballadors, amb la incorporació d'una zona superior aïllada per al calçat i els cascos.



#### Estalvi energètic

Incorporació de mesures d'estalvi energètic que suposen una reducció de fins a un 40% del consum respecte a una botiga convencional. Millores que propicien l'aïllament tèrmic, la reducció acústica i l'estalvi d'aigua.



Més espai i calidesa per a millorar l'experiència de compra

Lidia Lourdes, "Cap" del supermercat de Peligros, Granada.



Col·laboració amb l'Institut de Biomecànica de València per a adaptar el lloc de treball en caixes



Nou visor de línia de caixes.



Façana del supermercat del Port de Sagunt, València.

inversió de  
**180 M€**

en la reforma de  
**126**  
botigues en 2017



## El valor de la Prescripció

Una labor fonamental: pensar sempre en el client, escoltar i observar-lo per a captar les seues necessitats reals i, a través de la coinnovació, ser capaços de sorprendre'ls amb solucions encertades

### SPB i Carro Menú

L'any 1993, Mercadona va decidir apostar per l'estratègia comercial Sempre Preus Baixos (SPB). En el marc d'esta estratègia, la companyia ha continuat treballant en 2016 per a evitar costos innecessaris i generar estalvis constants. Gràcies a això, els seus clients poden triar productes d'entre les aproximadament 8.000 referències del seu assortiment per a fer el seu Carro Menú: la Compra Total del "Cap" amb la major qualitat al mínim cost mensual, factor molt rellevant per al pressupost dels 5,1 milions de llars que depositen la seua confiança en la companyia.

### Observar per a captar necessitats

Mercadona realitza un esforç constant per a poder oferir als seus clients solucions que cobrisquen totes les seues necessitats en alimentació (menjar i beure), higiene, neteja de la llar i cura de mascotes. Per a això treballen tots els qui formen part de la companyia i molt especialment els departaments de Prescripció i Compres, que durant els últims anys han passat de tindre 50 responsables a 650, repartits en quatre departaments de Compres i dos departaments de Prescripció, tots ells especialitzats a satisfer diferents necessitats dels "Caps".

A més, la companyia compta amb la col·laboració de proveïdors especialistes i interproveïdors, que estan involucrats igualment en una labor fonamental: pensar sempre en el client, escoltar i observar-lo per a captar les seues necessitats reals i, a través de la coinnovació, ser capaços de sorprendre'ls amb solucions encertades.

### Assortiment Eficaç

Al tancament de 2016, la companyia col·labora amb 126 interproveïdors i més de 2.500 proveïdors comercials i de serveis, després d'haver incrementat en més de 500 proveïdors especialistes de secs i frescos durant els últims anys, tots especialitzats en productes concrets. Això permet oferir productes de proximitat de màxima qualitat i, així mateix, ampliar i adaptar l'assortiment als gustos locals.

Gràcies a este treball conjunt, la companyia disposa d'un assortiment eficaç que, independentment de qui fabrique cada producte, respon als seus elevats nivells d'exigència i garantix als "Caps" seguretat alimentària, màxima qualitat i calidesa, mínim preu, un servei excel·lent i el mínim temps per a satisfer l'experiència de compra dels "Caps".

### Ampli assortiment sense gluten i sense lactosa

Mercadona manté des de fa anys un important compromís amb el col·lectiu celiac. Actualment, la companyia disposa d'un ampli assortiment de productes sense gluten, concretament, 1.040 productes lliures d'esta proteïna. En este sentit, és especialment destacable l'esforç realitzat en 2016 en la secció de congelats, on ha introduït noves referències de forn i brioxeria sense gluten. Paral·lelament, la companyia continua treballant en la millora de l'assortiment i identificació de productes sense lactosa, perquè els nostres "Caps" disposen de la possibilitat de compra en totes les categories de productes.

**+8.000**

**productes perquè "El Cap"  
componga el seu Carro Menú**

la Compra Total del "Cap"  
al mínim cost mensual

**126**

**interproveïdors**

**i**

**+500**

**proveïdors especialistes**

capaços d'assimilar tota la informació  
rebuda per a elaborar les millors  
solucions i al preu més baix possible

**650**

**directius de Compres  
i Prescripció**

Deliplus  
**Compy**

BOSQUE  
VERDE  
**HACENDADO**

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



Gelat de nata amb galletes al cacau de l'interproveïdor Helados Alacant.

Els fabricants interproveïdors de Mercadona destinen a I+D+Doble i més recursos que la mitjana espanyola del sector: el 2,63% de la seua plantilla es dedica a esta activitat, enfront de l'1,29% (Font: INE 2015)

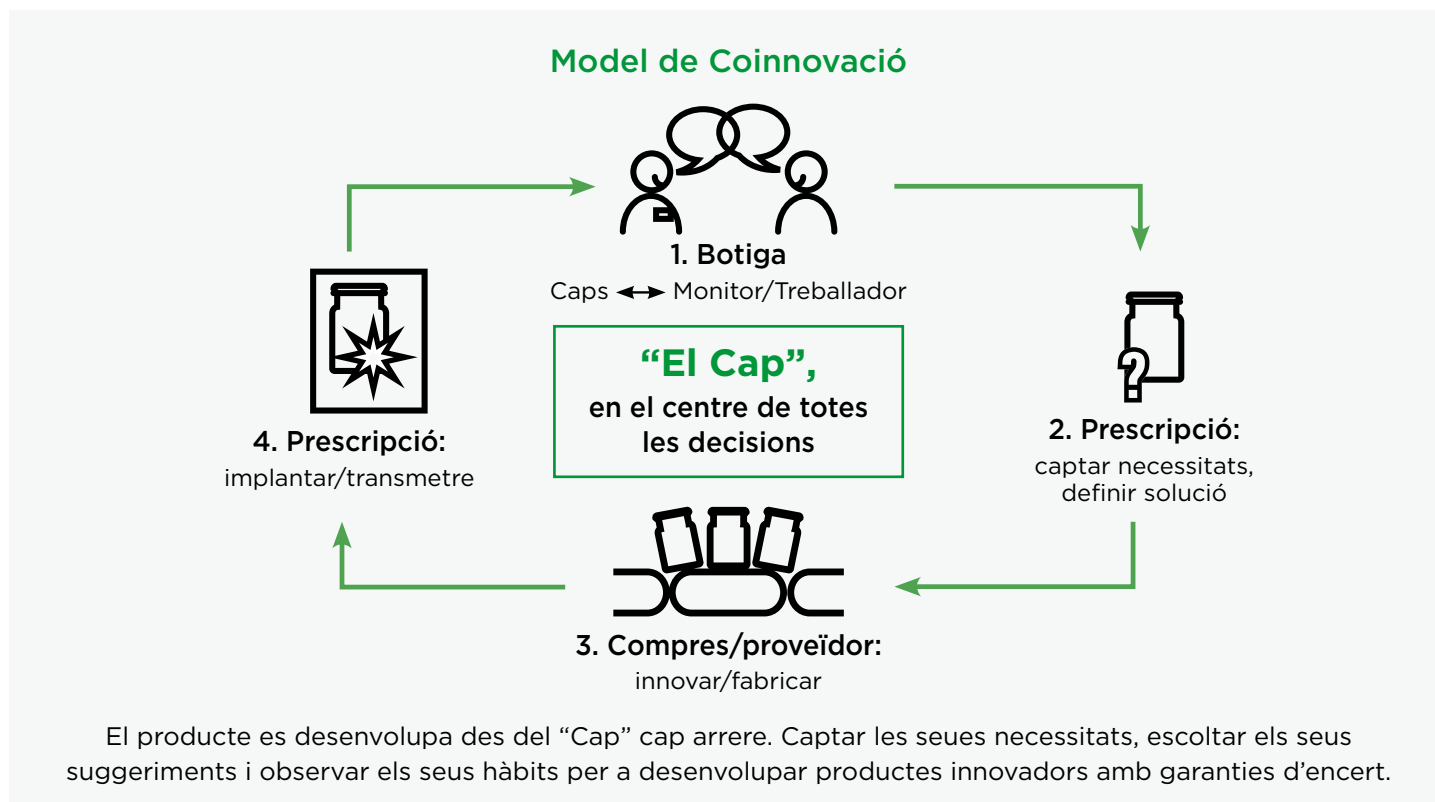
### Centres de Coinnovació

En 2016, Mercadona ha reforçat el seu Model de Coinnovació, un projecte pioner que va posar en marxa l'any 2011 per mitjà de l'Estratègia Davantal, basada a compartir amb els clients experiències i costums de consum, neteja de la llar, neteja personal i cura de mascotes.

Ha reformat i ampliat la seua xarxa de centres de coinnovació, composta hui per 13 centres en els quals treballen 86 monitors especialitzats en més d'una vintena de categories de consum, responsables de captar i observar, a peu de botiga, les preferències i necessitats dels “Caps” perquè la companyia pugua oferir-los solucions encertades.

A més, per a adaptar la seua oferta als hàbits i preferències del consumidor portugués, la companyia ha decidit obrir el seu primer centre de coinnovació a Portugal, concretament a la localitat de Matosinhos (Gran Porto), que serà el primer centre d'estes característiques al país veí.

Paral·lelament, la companyia destina importants recursos a millorar el seu assortiment de frescos amb iniciatives específiques, com per exemple les que s'estan abordant per a optimitzar el procés de maduració del plàtan o el servei de tall de pernil i embotit ibèric.







## Alguns exemples

**Orxata fresca:** orxata fresca de temporada, elaborada pel proveïdor especialista Panach, amb Denominació d'Origen València, que preserva el sabor de la beguda elaborada a les orxateries tradicionals.

**Varietat de nous productes saludables:** ampliació de l'assortiment amb nous productes frescos i secs elaborats per proveïdors especialistes com el *bimi* (Sacoje), la col verda (Verdifresh), all negre (Sociedad Agroalimentaria Pedroñeras), quinoa (Fertitecnica Colfiorito), *edamame* (Jinyuan) i una àmplia varietat de llavors com la xia, el lli i la mescla de llavors (Pedon); així com fruita seca natural sense torrar i sense sal, com ara avellanes i pipes de carabassa (Importaco).



## Més de 300 novetats

En 2016, els “Caps” han participat activament en més de 6.100 sessions, en les quals han aportant els seus suggeriments i compartit els seus hàbits i necessitats. Gràcies a estes sessions, s’han realitzat 350 millores en l’assortiment i s’han desenvolupat 150 productes de coinnovació. A més, s’han incorporat més de 300 novetats que han tingut una gran acceptació, ja que esta col·laboració compartida entre totes les parts de la cadena, des dels clients als fabricants interproveïdors i proveïdors, ha permès a la companyia aconseguir una taxa d’èxit en el llançament de nous productes 4 vegades superior a la mitjana del sector.

Inspirar-nos en  
“El Cap”







los ta  
Barnillos  
SIN

Horchata  
Fresca  
LA HORCHATERIA  
EXPERIMENTAL

NOEL  
MORTADELA  
CON ACEITUNAS  
Veggie  
0% CARNE  
CON ACEITE  
DE OLIVA VIRGEN

Juiz

Irresistible  
Experimentado!

Muesli  
SIN  
AZÚCARES  
AÑADIDOS  
Fuente de fibra  
HACENDADO

SMOOTH  
Detox  
VERBENA  
85% - 14%  
HACENDADO

1000ml 2%  
AJO  
NEGRO  
DIENTE FRÍALO!

HACENDADO  
Mezcla de  
frutas rojas  
500g e

Edamame  
- Vainas de soja verde  
500 g  
UN SNACK  
SALUDABLE  
HACENDADO

ENERVIT  
Sport  
BARRITA CON QUINOA  
Y VITAMINAS  
SIN GLUTEN  
HACENDADO

BARRITAS  
DE SESAMO  
GLUTEN  
HACENDADO

JAMON  
Y QUESO  
SIN GLUTEN  
SIN LACTOSA  
HACENDADO

Quinoa  
Calentar  
y listo!  
HACENDADO

EXCLUSIVO  
MAGICO

MAGICO  
SISBELA

SISBELA



## Una exigència compartida amb tots els proveïdors per a oferir sempre la màxima seguretat alimentària i, a través de la coinnovació, ser capaços de sorprendre “El Cap” amb solucions encertades

### **Compromesos amb la seguretat alimentària i la qualitat**

Per a Mercadona, garantir la seguretat alimentària en tots i cada un dels productes del seu assortiment és una exigència i una prioritat que compartix i en la qual s'impliquen igualment totes les empreses interproveïdores i proveïdors especialistes.

Per a oferir als consumidors les màximes garanties, disposa d'un Sistema de Gestió de Qualitat i de Seguretat Alimentària que engloba tota la cadena de subministrament, des del seu origen fins al consumidor final, i du a terme un exhaustiu control de tots i cada un dels processos.

### **Regla d'Or de Mercadona**

La companyia assumix un compromís total en l'àmbit de la seguretat alimentària, que es reflectix en el compliment, sempre i en qualsevol circumstància, de la Re-

gla d'Or de Mercadona. Esta regla 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.

Així mateix, disposa d'un Mètode de Simulacres propi. Esta iniciativa ha permés al llarg de 2016 abordar nombrosos i diferents escenaris de simulacres, pràctiques que han contribuït a millorar la coordinació de tots els qui intervenen en una possible contingència i incrementar els nivells de seguretat alimentària..

### **Col·laboració amb les autoritats sanitàries**

Mercadona és des de 2015 membre de la Junta Directiva de l'Entitat Nacional d'Acreditació (ENAC), amb la qual ha col·laborat estretament i activament en 2016, especialment per a impulsar l'acreditació en els laboratoris d'assaig. Paral·lelament, al llarg de l'any ha reforçat 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.

## Decàleg de Seguretat Alimentària en Proveïdors i Interproveïdors

L'objectiu és valorar i verificar els nivells de seguretat alimentària de manera àgil i continuada

**1**  
Identificació i control dels seus proveïdors de matèries primeres

**2**  
Control de producció

**3**  
Control d'incorporació de canvis

**4**  
Anàlisi i control de punts crítics

**5**  
Control de neteja i manipulació

**6**  
Control d'instal·lacions

**7**  
Verificació de detectors

**8**  
Verificació de millores de qualitat

**9**  
Mètode de gestió d'alertes

**10**  
Certificacions

## Pla Control de Seguretat Alimentària i Qualitat

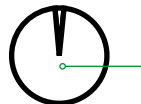
Avaluació de les instal·lacions i processos de proveïdors

**+1.000**  
instal·lacions avaluades

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

**+1.100**  
controls realitzats

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

 **98%**  
dels interproveïdors

Control de processos logístics

**+500**  
controls



## Comunicació amb “El Cap”

Per a Mercadona, el diàleg i la comunicació amb els seus “Caps” són fonamentals, perquè els seus suggeriments i valoracions permeten introduir millores. Per això, en esta labor s’impliquen diàriament tots els qui formen part de la plantilla i la companyia posa a disposició dels clients diversos canals d’interlocució directa.

### Servei d’Atenció al Client (SAC)

Mercadona disposa d’un Servei d’Atenció al Client gratuït 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 major agilitat i encert.

En 2016, les més de 40 persones que integren el Servei d’Atenció al Client gratuït de Mercadona van rebre un total de 300.000 consultes i suggeriments diferents, que han contribuït a detectar punts de millora per a ser, com és el seu objectiu, la companyia que els ofereisca 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**

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

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

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

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



**490.000**

seguidors en Facebook



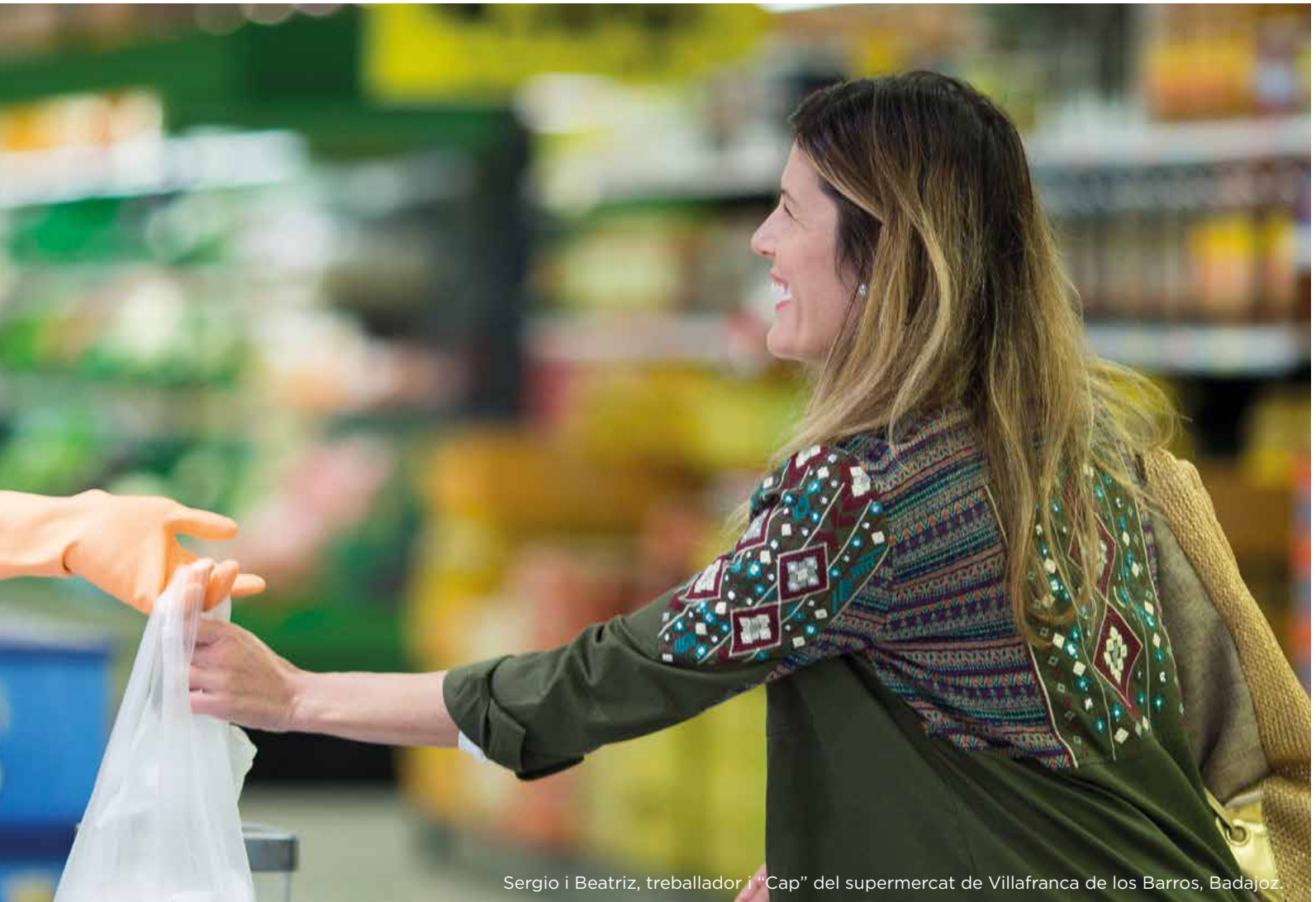
**119.000**

seguidors en Twitter



**203.000**

reproduccions en Youtube



Sergio i Beatriz, treballador i "Cap" del supermercat de Villafranca de los Barros, Badajoz.

**611.900**

total de seguidors en xarxes socials

**+82.400** seguidors en 2016

**105.000**

consultas en xarxes socials

**86.000**

mitjana de mencions/mes





Ana María, treballadora del supermercat de Santa Eulària des Riu, Eivissa.



## 2. El Treballador

**El talent de 79.000  
persones compromeses  
amb l'excel·lència**

---

El que hui és Mercadona és el resultat de les idees i l'esforç de tota la plantilla de la companyia

Per a Mercadona, les 79.000 persones que componen la seua plantilla són el seu màxim actiu, un equip d'alt rendiment compromés amb l'excel·lència en el seu treball diari i amb l'objectiu de satisfer plenament "El Cap". Per a aconseguir-ho, la companyia aplica la veritat universal què per a "poder rebre, primer cal donar". Per este motiu, destina importants recursos a fomentar el desenvolupament, tant personal com professional, de tots els qui formen part de l'empresa.

Mercadona impulsa una cultura que aposta per l'esforç, la responsabilitat, la millora constant i el compromís conjunt. I ho fa a través d'una política de Recursos Humans en què el lideratge és clau. Gràcies a este, disposa d'un equip cohesionat i capaç, en el seu treball

rutinari, d'aprofitar al màxim el seu talent, millorar-lo constantment i potenciar les seues habilitats i fortaleces. Un equip al qual es reconeixen els seus mèrits i esforç i que, individualment, lidera la responsabilitat que assumix.

Gràcies a tot això, la plantilla de la companyia és un dels seus millors avantatges competitiu, 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.

### **Incorporació de talent a Portugal**

L'any 2016 Mercadona va iniciar a Portugal la incorporació i contractació de 120 directius portuguesos, que seran els responsables de liderar la internacionalització en el mercat portugués en esta primera fase. Tots rebran formació completa sobre el Model Mercadona, competències específiques en la gestió dels diferents llocs i sobre el funcionament dels diversos departaments de l'empresa.

## Si vols les millors idees, aprofita la creativitat de totes les persones que formen la companyia

### Nacions Unides reconeix el model innovador de Recursos Humans de Mercadona

La política de Recursos Humans de Mercadona ha sigut destacada per l'Organització Internacional del Treball (OIT), dependent de Nacions Unides. En el seu estudi "L'ocupació atípica en el món" subratlla la forma de gestionar la seua plantilla com una de les claus de la seua estratègia de competitivitat. Per a l'OIT, l'aposta de Mercadona per l'ocupació estable i de qualitat, així com l'esforç que realitza en formació, són igualment factors responsables de l'èxit de la seua política de recursos humans.

L'OIT, a més, incidix en l'impacte favorable que apostar per l'estabilitat, la conciliació, la formació, la promoció o el repartiment de beneficis ha tingut i té en el creixement sostenible de la companyia i en la seua consolidació com a empresa líder del seu sector. Així mateix, explica un altre factor diferencial de la seua política de Recursos Hu-

mans: una política de diàleg i transparència que compta amb la implicació dels sindicats i que, segons l'OIT, "és un enfocament que genera diàleg i confiança i que permet col·laborar per a aconseguir resultats que beneficien a totes les parts".

Per a saber-ne més: [goo.gl/2SnX0t](http://goo.gl/2SnX0t)

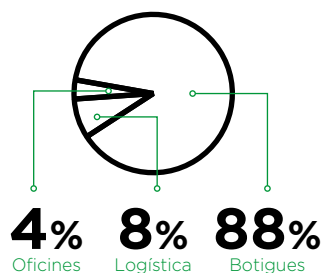
A més d'això, la política de Recursos Humans de Mercadona ha sigut novament reconeguda en 2016, any en què la companyia va ocupar el primer lloc del rànquing del seu sector, i es troba entre les deu primeres del país en l'Estudi Merco Talent. Així mateix, la companyia ha ocupat en 2016 el primer lloc del seu sector 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 molt en este àmbit.

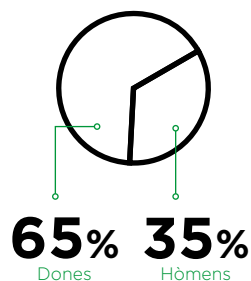


## Distribució de plantilla

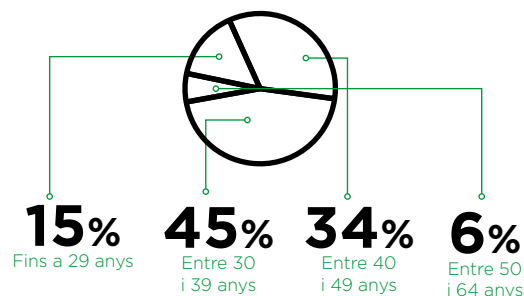
Per àrea d'activitat



Per sexe



Per edats



## 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

Creació d'ocupació

**4.000** treballadores i treballadors

Salari mínim net d'entrada en Mercadona superior a 1.000 euros

**100%** personal base a jornada completa cobra com a mínim d'inici de 1.122 euros/mes nets

Política retributiva

**7.536** treballadores i treballadors han passat de tram en 2016 (increment 11% salari mensual)

Ampliació de l'excedència per atenció de fills fins que el menor compleixca els 8 anys d'edat

**333** sol·licituds realitzades

Formació

**16.692** persones han participat en plans de formació específics

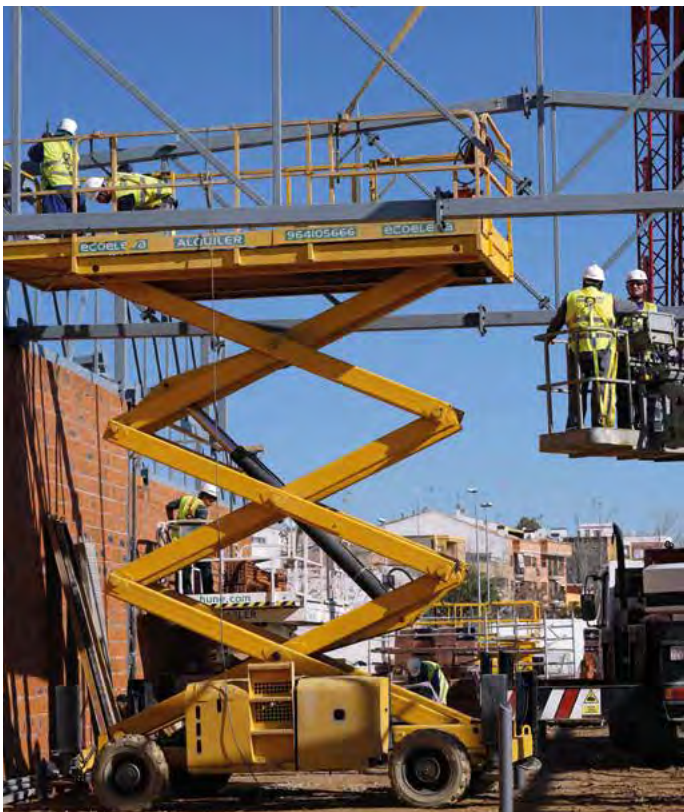
Pla d'Igualtat basat en el Principi d'Equitat: la mateixa responsabilitat, el mateix sou

**46%** dels llocs promocionats en 2016 són dones

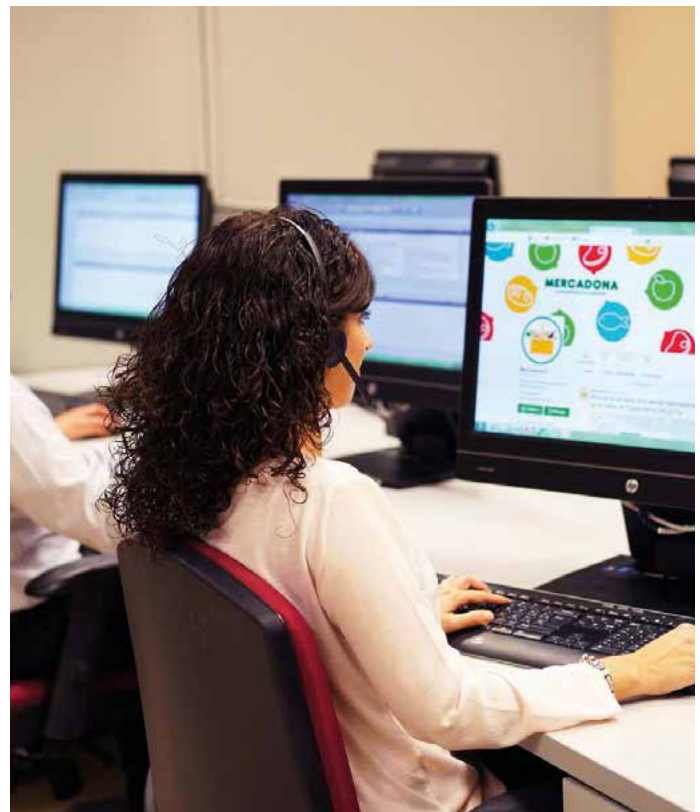




Enrique, treballador del supermercat d'Algesires, Cadis.



Construcció del nou supermercat de carretera d'Onda a Vila-real, Castelló.



Inma, treballadora del Servei d'Atenció al Client.

### Equitat professional

El model de gestió de Recursos Humans defén i fomenta valors irrenunciables que redunden en el desenvolupament personal i professional de les persones. Per això, aposta per l'estabilitat, la formació, l'esforç, el lideratge, l'equitat i l'autoexigència. Paral·lelament, promou una relació de respecte i confiança, en la qual la tolerància, la igualtat i la diversitat són valors que enriqueixen, mentre que la participació conjunta, la crítica constructiva, el debat i la millora contínua contribueixen a continuar creixent 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, recompensa l'esforç de les seues treballadores i treballadors, amb un salari que, a més, durant anys, i novament en 2016, s'ha mantingut per damunt de la mitjana del sec-

tor. Com a contrapartida, també el retorn en productivitat ha continuat incrementant-se.

### Compartir beneficis amb els treballadores

Mercadona té una política de retribució variable, a través de la qual reconeix als seus treballadors la consecució dels objectius marcats gràcies a l'esforç individual i col·lectiu i compartix amb ells els beneficis obtinguts al llarg de l'any. Com en anys anteriors, i en el marc d'esta política de retribució variable implantada fa 16 anys, la companyia ha primat 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 complir els objectius personals específicament pactats per al seu lloc de treball. El 2016, este reconeixement ha suposat un repartiment total de 300 milions d'euros entre el 98% de les treballadores i els treballadors.

## Taula de salaris

### Personal base

Taula de salaris del personal base de Mercadona en 12 mensualitats.

Antiguitat	- d'1 any	2 anys	3 anys	+ de 4 anys
Brut/mes	1.297 €	1.425 €	1.582 €	1.755 €
Net/mes	1.122 €	1.213 €	1.325 €	1.449 €

En vigor 01/01/2017

Increment de la política retributiva en un 1,6% en 2017

84% del personal base

## Indicadors d'exercici

Prima per objectius

**300**

milions d'euros  
repartits entre la plantilla

**98%**

treballadors  
que la cobren

Rotació

**2,9%**

de rotació



## Conciliació i compromís amb el benestar dels treballadors

En el seu compromís amb el benestar dels treballadors, la conciliació familiar i laboral és fonamental per a Mercadona. En este compromís permanent la millora contínua és una constant. I encara que són nombroses les iniciatives que es fomenten en este àmbit, algunes xifres són explícites per si soles: l'any 2016 un 5% de treballadores de la plantilla va decidir ser mare i, a més, 2.552 mares treballadores van optar per allargar 30 dies els quatre mesos de baixa maternal establits legalment. També al llarg de l'any, 17.776 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.

# 2.552

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

# 17.776

treballadores i treballadors han disfrutat de jornades reduïdes

# 1.471

treballadors han disfrutat de permís de paternitat

Jezabel, treballadora del supermercat Los Tempranales a San Sebastián de los Reyes, Madrid.





Gerard, fill del treballador Marc, en el centre d'Educació Infantil "Piu-Piu" del bloc logístic d'Abrera, Barcelona.



### 15 anys amb centres d'Educació Infantil

El 2001 Mercadona va ser pionera a Espanya amb la inauguració de centres d'Educació Infantil en alguns dels seus blocs logístics, el primer dels quals, el Jardí d'Infància "Piu-Piu" del bloc logístic de Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona), es va traslladar al setembre de 2016 al nou bloc logístic de Mercadona a Abrera de Llobregat (Barcelona), després de complir 15 anys de servei a centenars de famílies de treballadors de la companyia.

Actualment 40 xiquets de fins a 3 anys acudixen a este centre, obert els dies laborals de sis del matí a deu de la nit i compost per un equip d'educadors, psicopedagogs, logopedes i mestres. El seu treball durant tot este temps ha permès que este projecte continue creixent i fent història, com expliquen en este vídeo alguns dels seus protagonistes, Sacri i Álvaro, treballadors de Mercadona el fill dels quals va estrenar este centre infantil fa ja 15 anys: [goo.gl/3rfZTR](https://goo.gl/3rfZTR)

## Creixement professional i formació

Si a les persones les formes i els dónes oportunitats, generes un viver de talent

### Formació per al creixement professional

Mercadona destina importants recursos a la formació de les seues treballadores i treballadors, conscient que l'esforç que realitza és una aposta no solament pel futur personal i professional de les persones, sinó pel de la companyia. Gràcies a això, disposa d'una plantilla d'alt rendiment, les habilitats i el coneixement de la qual es potencien constantment. Per a reforçar el talent dels seus treballadors, la companyia va invertir en formació en 2016 un total de 54 milions d'euros, 15 milions d'euros més que l'any anterior, fins a completar més de 2 milions d'hores de formació, tant general com específica, per a cada lloc de treball. La formació s'inicia amb el Pla d'Acollida, el primer dia d'incorporació a l'empresa, i es manté durant tota la trajectòria professional.

Mostra d'això és, per exemple, el projecte "Directius líders", que el 2016, seté any després de posar-se en marxa, ha format 420 nous directius en quatre promo-

cions diferents, amb una inversió mitjana per directiu de 20.000 euros. També cal destacar les accions formatives dirigides al col·lectiu d'ajudants, 60 persones procedents del planter de la companyia i que al llarg de l'any han rebut formació durant 26 setmanes. O les dirigides a impulsar els nous models de venda de frescos, com és el cas dels cursos específics per al Nou Model de Carn o de Suc Fresc de Taronja, així com els cursos en logística que s'han impartit a totes les persones del futur bloc logístic de Vitòria-Gasteiz, Araba/Àlaba.

També dins de l'esforç destinat a formació destaca la labor realitzada amb motiu del projecte d'internacionalització, pel qual els futurs directius portuguesos que s'han incorporat a la companyia estan immersos durant 18 mesos en un programa intern, la qual cosa suposa una inversió per persona de 50.000 euros.

### Oportunitats de promoció interna

El compromís global amb la formació permet continuar desenvolupant un model empresarial en què la promoció interna és un dels seus senyals d'identitat. Així ho reflectix el fet que el 2016 un total de 484 persones hagen assumit, gràcies a la seua vàlua i capacitat, noves i majors responsabilitats dins de l'empresa. Tant és així, que la projecció professional s'eleva fins al màxim exponent, com demostra el fet que tots els directors generals que componen el Comitè de Direcció són fruit d'esta promoció interna.

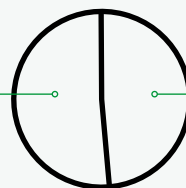
## Promoció Interna

**484**

persones promocionades

**46%**

dones



**54%**

hòmens

Rosa Aguado, directora general d'Obres i Expansió, i Oriol Montanyà, director general de Logística, impartint el curs de promoció de directius.



## Pla de formació

**54** milions d'euros  
30% més que en 2015

**2.200.000** hores de formació

**16.692**

persones formades  
en plans específics

**52**

mòduls o accions formatives

**684**

euros per treballador



### Salut i seguretat en el treball

Per a Mercadona, vetlar per la salut i la seguretat laboral de les treballadores i treballadors és una responsabilitat prioritària, per la qual cosa persegueix dotar a qualsevol dels diferents llocs de treball i processos productius de la més seguretat i ergonomia i, paral·lelament, reforçar any rere any la formació en prevenció de la seua plantilla. Per això, en 2016 la companyia ha destinat més de 10 milions d'euros a mesures preventives, tant a través de la formació com a equips de protecció específics, selecció i adequació de maquinària i al disseny de noves instal·lacions.

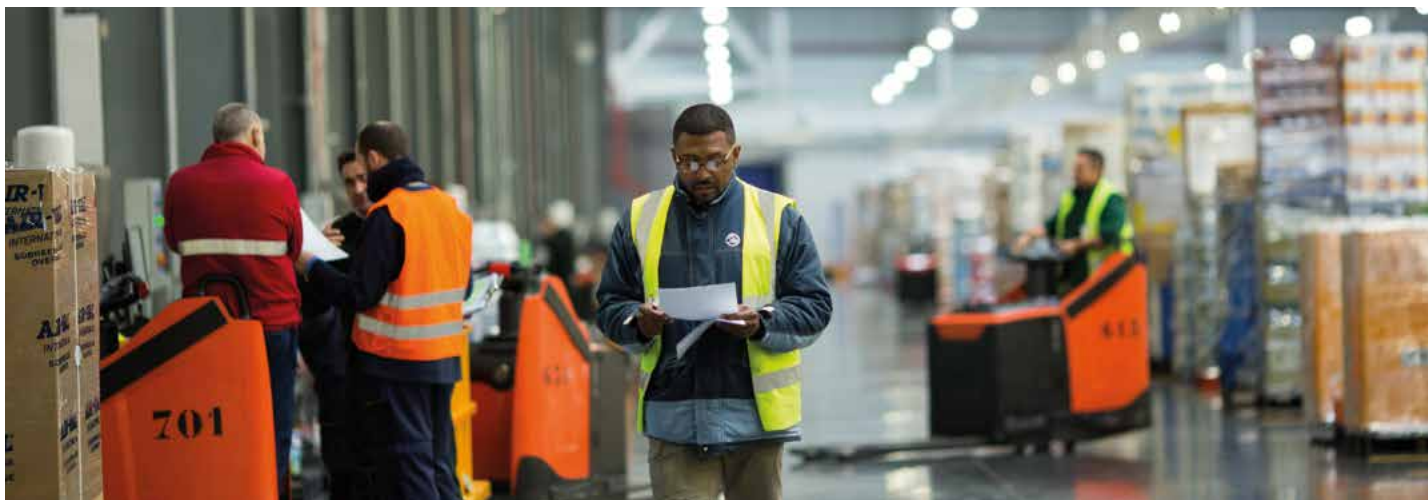
Per a protegir i mantindre la salut de les persones que conformen la seua plantilla, Mercadona disposa d'un equip d'especialistes compost per 97 professionals, 24 dels quals són tècnics de nivell superior especialitzats en Seguretat, Higiene i Ergonomia i Psicosociologia Aplicada i 73 professionals sanitaris. El 2016, este equip s'ha implicat no sols en el disseny dels llocs de treball, sinó en l'elecció dels equips i els mètodes de producció amb l'objectiu de garantir la seguretat en el treball. A més d'això, ha sigut el responsable 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; alhora que s'han dut a terme els reconeixements mèdics pertinents, per mitjà de serveis de prevenció interns i externs.

En esta línia, el 2016 l'equip de prevenció ha abordat treballs específics que han permés, per exemple, donar d'alta nous equips de protecció individual i implantar un nou mètode per a l'avaluació de riscos psicosocials. I també treballar, en col·laboració amb l'Institut de Biomecànica de València, per a adaptar en el Nou Model de Botiga Eficient el lloc de treball en caixes, mesura que reforça l'ergonomia dels treballadors i elimina sobreesforços.

### Col·laboració amb mútues i proveïdors

Junt amb el treball desenvolupat amb les 9 mútues col·laboradores 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.



Zona d'expedició del bloc logístic d'Abrera, Barcelona.

## Pla de Prevenció **+** Programa de Salut

### Supermercats

Avaluació de riscos dels nous centres i les reformes realitzades

Formació inicial i periòdica

I+D+i Processos productius

**156** avaluacions realitzades

**100%** nous ingressos i formació periòdica anual planificada

Millores en Nou Model de Botiga i avaluació de riscos

### Blocs Logístics

Formació dels treballadors (treballs en altura, plataformes elevadores i emergències)

Riscos generals i específics (seguretat instal·lacions)

**100%** nous ingressos i formació periòdica anual planificada

**15** cursos programats

Avaluació de riscos per magatzems i blocs

### Oficines

Criteris preventius necessaris a incloure en el disseny d'oficines

Avaluació inicial de les noves oficines d'Albalat dels Sorells (València)

**5** estudis ergonòmics

**100%** elaborada

### Seguretat i Salut Laboral

Incidència d'accidents de treball

Duració mitjana de la baixa

Cobertura campanya vacunació grip estacional

Cobertura d'exàmens col·lectiva periòdica

Inversió en prevenció de riscos laborals

**18‰**\*

**33** dies

**53%**

**77%**

**10,6** milions d'euros

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



Salines de l'interproveïdor Salinas del Odiel, Huelva.



# 3. El Proveïdor

## Un model obert d'estreta col·laboració

L'èxit de l'especialització és concentrar els esforços en allò que sabem fer bé, impulsant una cultura de la innovació per a satisfer les necessitats del “Cap”

Dins del Projecte Mercadona, El Proveïdor ocupa un paper rellevant. Al tancament de 2016, la companyia treballa amb 2.500 proveïdors comercials i de serveis, als quals s'han de sumar, a més, les 20.000 pimes locals i productors de matèries primeres. De fet, la seua implicació ha permès continuar consolidant el 2016 un projecte que aposta per la productivitat, la qualitat, la innovació, l'origen espanyol dels productes i que, any rere any, genera valor i riquesa al nostre país.

En este sentit, destaca el paper dels fabricants interproveïdors, 126 al tancament de 2016, amb els quals la companyia col·labora estretament amb l'objectiu de satisfer plenament “El Cap”. I des de 2012, a més, i amb este mateix compromís, Mercadona ha continuat ampliant la seua relació amb proveïdors especialistes, més de 500 en els últims anys, la qual cosa li ha permès reforçar l'adaptació de l'assortiment als gustos locals.

Adicionalment, Mercadona està present en més de 30 països, on treballa amb els millors proveïdors amb l'objectiu de disposar sempre de la millor opció per al “Cap”. En diversos d'estos països disposa d'oficines de representació, filials i sucursals, amb les quals dona cobertura legal als treballadors i des de les quals poden operar en representació de la companyia.

### Codi de Bones Pràctiques Mercantils

Mercadona està adherida al Codi de Bones Pràctiques Mercantils en la Contractació Alimentària, acord voluntari que s'emmarca en la Llei de mesures per a millorar el funcionament de la cadena alimentària. Este projecte, impulsat pel Ministeri d'Agricultura i Pesca, Alimentació i Medi Ambient (MAPAMA) en col·laboració amb diferents associacions de tota la cadena agroalimentària nacional, suposa un nou pas en la promoció de pràctiques comercials justes. Així mateix, des de 2014 l'empresa és membre de The Supply Chain Initiative, acord voluntari europeu de bones pràctiques mercantils en la cadena agroalimentària, impulsat per set associacions sectorials i que compta amb el suport de la Comissió Europea.





### 126 fabricants interproveïdors

La companyia estableix amb els fabricants interproveïdors acords de bones pràctiques de duració indefinida, que són motor de sinergies i productivitat. I treballa, juntament amb tots els qui formen part del Projecte Mercadona, per a consolidar gradualment una indústria que siga un dels valors diferencials del nostre país i que, al seu torn, contribuïska a garantir el creixement d'un sector primari eficient i especialitzat.

Al tancament de 2016, la companyia comptava amb 126 fabricants interproveïdors, després d'haver-ne incorporat 5 nous al llarg de l'any: Aguamur, com a interproveïdor d'aigua embotellada; Valle de San Juan, de formatge d'ovella; Liasa, de derivats lactis; Pastisfred, de pastissos i Làctia Agroalimentaria, de llet.

## Conveni Marc de Bones Pràctiques Comercials

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

### Objectiu conjunt

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

### Cooperació mutua

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

### Principi de "guanyar-guanyar"

Acords beneficiosos per a les dos parts

### Compliment

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

### Transparència

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

### Relació estable

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

Cultiu de carabasseta del proveïdor Agromenorca, Menorca.

### Proveïdors especialistes en cada producte

Al llarg de 2016, Mercadona ha continuat centrant els seus esforços en dos decisions rellevants que va prendre en 2012 per a especialitzar encara més el seu assortiment. Primera, a descentralitzar la gestió de frescos, la qual cosa permet apostar per productors en origen, impulsar els productes locals i de proximitat, treballar amb canals més curts d'aprovisionament i reforçar per tant la frescor i la qualitat. I segona, a recolzar-se en proveïdors especialistes per a perseguir la màxima qualitat i continuar incorporant saber fer a l'assortiment de la companyia, que també cada vegada s'adapta més als gustos locals, i al seu torn impulsa la vertebració de les economies locals i la fixació de la població rural en el territori.

Com a conseqüència d'això, la companyia col·labora, al tancament de 2016, amb més de 500 proveïdors especialistes, tant de frescos com de secs. Això es tradueix en més de 300 referències noves, productes amb més frescor, més locals i més especialitzats que, en definitiva, satisfacen les expectatives dels "Caps".

De fet, l'especialització és un dels grans avanços de Mercadona per a disposar d'un assortiment eficaç que contribuïska al creixement sostingut. Per a això, proveïdors i interproveïdors especialistes destinen recursos al que realment saben fer, la qual cosa sumat, al seu esforç inversor i a la seua aposta constant per la innovació, permetrà fer un gran salt en la Cadena Agroalimentària de Mercadona.

Per a reforçar esta especialització, la companyia ha anat enfortint els seus departaments de Compres i de Prescripció. Així ho demostra el fet que de 2008 a 2016, en tan sols huit anys, haja passat de tindre 50 gerents a 650, repartits en quatre departaments de Compres i dos de Prescripció, tots ells especialitzats en diferents productes i categories.

Apostar per productes de proximitat impulsa les economies locals, reduïx el residu alimentari, reforça la frescor, evita transports innecessaris, fomenta la diversificació i enfortix el sentiment d'identificació amb productes de la zona.

## Proveïdors especialistes en cada producte

**Relació estreta de confiança i col·laboració mútua**

**En secs**, disposen d'un saber fer específic per a l'elaboració de productes concrets de molt alta qualitat

**En frescos**, incorporen proximitat i adaptació als gustos locals

**Disposen dels mitjans** per a poder introduir en el lineal els nous productes amb immediatesa

Tenen la satisfacció del **"Cap" com a far**



## Clúster industrial en xifres

L'esforç que compartix amb els fabricants interproveïdors ha permès a Mercadona impulsar durant els últims anys un important clúster industrial en el país. Al tancament de 2016, disposa de 245 fàbriques, i un total de 48.700 treballadors formaven part d'este clúster, que durant els últims dotze mesos, i després d'invertir 560 milions d'euros, ha incorporat a la seua activitat 65 noves fàbriques i línies de producció

# 560 M€

d'inversió

# 65

noves fàbriques  
i línies de producció

# +150.000

quilos de taronja al dia

que pel seu aspecte o grandària  
tenien difícil eixida en el mercat



Instal·lacions de l'interproveïdor Interlat a Funes, Navarra.

## Tonyina qualitat *sashimi*

Unió Martín, interproveïdor especialista en polp i peix salat, és ara, a més, proveïdor de tonyina qualitat *sashimi*, capturada a l'Atlàntic. Amplia el seu assortiment i crea una nova planta dedicada a l'envasat de productes frescos i elaborats en atmosfera protectora



## Suc de taronja fresc

Introducció del servei de suc de taronja fresc acabat d'esprémer, en col·laboració amb el proveïdor Zumex, disponible en formats de mig litre i un litre. Ha suposat incrementar en 2.500 tones la compra de taronges al llarg de 2016

Màquina de suc de taronja acabat d'esprémer.

Assortiment de *sushi*

# +100

safates venudes al dia en els

# 17

supermercats on està implantat este servei



Mural refrigerat de *sushi*.



**Francisco Aragón**  
Nou edifici  
tecnològic I+D+i a  
Molina de Segura  
(Múrcia)

**7,2 M€**

**47** noves ocupacions

**Casa Tarradellas**  
Noves línies  
de masses i pizza a  
Gurb (Barcelona)

**36 M€**

**52** noves ocupacions

**Productos Naturales  
de la Vega**  
Línies de sandvitx  
a Lodosa (Navarra)

**1 M€**

**34** noves ocupacions

**Antonio Álvarez Jamones**  
Nou assecador  
a Pórtugos  
(Granada)

**1,2 M€**

## 560 M€ invertits pels interproveïdors fabricants en 2016

Exemples d'algunes de les inversions realitzades

### ANDALUSIA

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

### ARAGÓ

	milions de €
BEBIDAS NATURALES .....	5,7
Bronchales (Terol)	
BYNSA MASCOTAS .....	3,9
El Burgo de Ebro (Saragossa)	

### ASTÚRIES

	milions de €
QUESERÍA LAFUENTE .....	2,5
Arriondas (Astúries)	

### CANÀRIES

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

### CANTÀBRIA

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

### CASTELLA-LA MANXA

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

### CASTELLA I LLEÓ

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



**Central Quesera Montesinos**  
Ampliació de la producció  
a Jumilla (Murcia)

**1,4 M€**

**42** noves ocupacions

**Ibersnacks**  
Noves línies de producció de dacsa  
a Medina del Campo (Valladolid)

**7,2 M€**

**34** noves ocupacions

**Logifruit**  
Solucions d'envasament  
i logística (tota Espanya)

**35,3 M€**

**115** noves ocupacions



## CATALUNYA

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

## COMUNITAT VALENCIANA

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

## EUSKADI

	milions de €
INTERAL.....	0,9
Lezo (Guipúscoa)	
IPARLAT.....	2,9
Urnieta (Guipúscoa)	

## EXTREMADURA

	milions de €
ARROCERÍAS PONS.....	0,9
Don Benito (Badajoz)	
GRUPO EL CIDACOS.....	1,8
Còria (Càceres)	

## GALÍCIA

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

## ILLES BALEARS

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

## LA RIOJA

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

## MADRID

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

## MÚRCIA

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

## NAVARRA

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

## Reunió anual d'interproveïdors

El passat mes de maig es va celebrar a València la reunió anual de fabricants interproveïdors de Mercadona, a la qual es van unir en esta edició, a més, diferents proveïdors especialistes.

La trobada va permetre posar en comú diferents idees i reflexions rellevants com, per exemple, l'oportunitat de millora que suposa estudiar i contestar qualsevol queixa o suggeriment dels clients, la necessitat de garantir la qualitat dels productes que subministren als "Caps"

tots els dies o la d'avançar en l'especialització, un dels principals reptes de tots els qui formen part del Projecte Mercadona.

Encara que van ser moltes les conclusions a què es va arribar, la principal va ser la importància de tindre proveïdors especialistes en totes les anelles de la Cadena Agroalimentària, des de l'origen de les matèries primeres fins al producte acabat. Només així s'aconseguirà satisfer sempre "El Cap" i la resta de components.





# 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. 44)





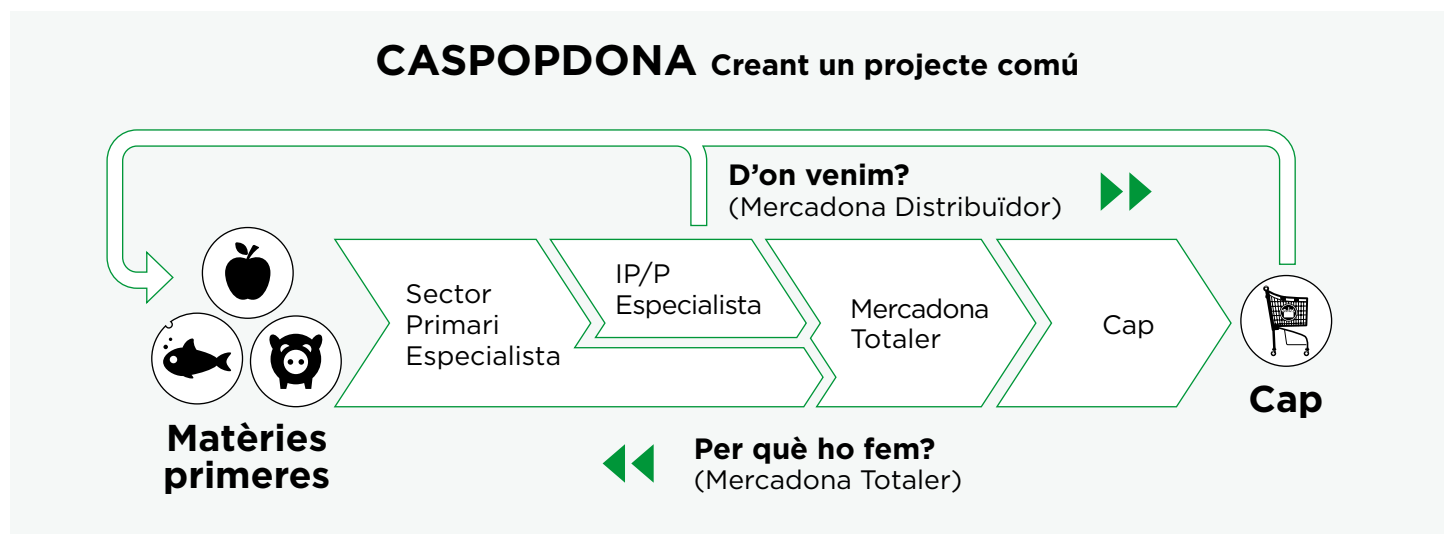
## Col·laboració amb el sector primari

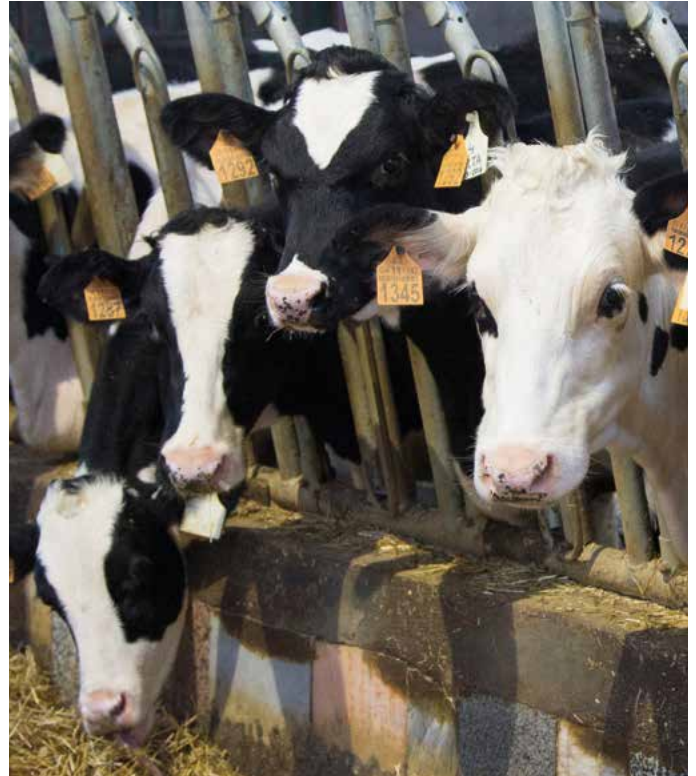
Durant 2016 la companyia ha continuat reforçant la seua col·laboració amb el sector primari espanyol, amb el qual treballa des de fa anys, de la mà dels fabricants interproveïdors i proveïdors especialistes, en el desenvolupament de la Cadena Agroalimentària Sostenible de Mercadona (CASPOPDONA). Des que va iniciar este projecte, l'any 2010, Mercadona ha aconseguit estreir vincles amb els sectors estratègics de la indústria agroalimentària espanyola, com són l'agrícola, el pesquer i el ramader.

Per mitjà d'este projecte comú, i a través del coneixement compartit, el treball conjunt a llarg termini, la reinvençió i l'especialització en productes enfront de categories, Mercadona persegueix escometre la modernització de la seua cadena agroalimentària sostenible. I per a generar prosperitat entre totes les seues anelles, CASPOPDONA ha continuat apostant, al llarg de 2016, per la productivitat, la creació d'ocupació, l'eficiència i l'estalvi de recursos naturals, factors que han contribuït, un any més, a acostar-se a la Visió marcada: "aconseguir una Cadena Agroalimentària Sostenible que la Societat vullga que existisca i se'n senta orgullosa, a través del lideratge i tenint 'El Cap' com a far".

És un projecte vigent que es consolida any rere any gràcies al fet que cada una de les anelles compartix la seua especialitat. Un projecte que s'enriqueix perquè pescadors, agricultors i ramaders se centren a aportar l'excel·lència en les seues pesques, cultius i granges; mentre que Mercadona, per la seua banda, destina tots els seus recursos a oferir als seus "Caps" productes de la màxima qualitat i frescor. Un model en què el coneixement es compartix per a multiplicar precisament esta excel·lència.

En CASPOPDONA primen l'estabilitat, la projecció de futur, la seguretat en la compra i l'especialització. Això permet planificar i invertir perquè totes les anelles obtinguen rendibilitat. I en el cas de Mercadona, a més, poder comptar amb els millors proveïdors de cada sector: proveïdors cada vegada més locals i especialistes que no sols oferixen productes de la màxima qualitat i frescor, sinó que, a més, li permeten, en la major part dels casos, continuar avançant en el seu compromís d'utilitzar, sempre que siga viable, matèria primera amb origen espanyol.





Col·laboració amb

**8.000**  
agricultors

**12.000**  
pescadors

**4.800**  
ramaders



Vinyes en els camps del proveïdor Covisan, Sanlúcar de Barrameda, Cadis; ramaderia Finca Asunción, Touro, A Coruña; vaixell de pesca del proveïdor Hermanos Plomer al port de Vinaròs, Castelló.

# Avanços en CASPOPDONA

## Construir junts per a créixer junts

### Sector lacti sostenible i 100% nacional

Mercadona és firmant de "l'Acord per a l'estabilitat i sostenibilitat del sector lacti" i del programa Productes Lactis Sostenibles, els dos impulsats pel MAPAMA, amb els quals es contribuïx a posar en valor l'origen nacional de la llet i es fomenta el consum de productes lactis.

Així mateix, manté relacions estables i sostenibles amb més de 3.000 granges lleteres.

Al llarg de l'any, a més, la companyia encarrega a empreses externes la realització d'estudis de traçabilitat que avalen este compromís de garantir, sempre que siga viable, les compres de producte nacional. Un exemple d'això és l'elaborat per l'auditora especialitzada Neoris, que ha certificat que l'origen de la llet líquida, tant bàsica com especialitzada, és 100% nacional. Més informació: [goo.gl/C1QV9y](http://goo.gl/C1QV9y)

Mesures concretes per a modernitzar i potenciar l'eficiència d'este sector:

**COVAP** ha iniciat el projecte Llet 10 amb el doble objectiu de definir la qualitat de la llet i establir els processos que la garantixen diàriament. El treball realitzat, que ha suposat revisar més de 100 paràmetres, implica adaptacions en totes les etapes, des de la recollida de llet als ramaders a l'envasament i encaixament final, la qual cosa es tradueix en importants millores per al consumidor final.

**Montesinos**, en col·laboració amb l'associació de ramaders AGAMON, ha posat en marxa el 2016 un projecte de millora de la qualitat de la llet. A més, ha reforçat les ajudes als ramaders, a l'ampliar a través d'esta associació els serveis que els ofereix: assessorament veterinari, auditoria d'instal·lacions, revisió de màquines de munyiment...

### Félix Asensio i Javier Pérez

Estos agricultors col·laboren des de fa més de 20 anys amb l'interproveïdor Ultracongelados Virto. Al llarg d'estes dos dècades, i després de diverses generacions dedicats a l'agricultura, els dos han reforçat la seua especialització. Félix Asensio, amb més de 450 ha de remolatxa, blat, pèsol i dacsca dolça, entre altres, als voltants de Toro (Zamora). I Javier Pérez, amb 200 ha de cultiu de pèsols, creïlla i dacsca a Laguna de Duero i Tor-desillas (Valladolid).

### Illa Verde

Esta empresa familiar manté amb l'interproveïdor Procam des de 2005 una relació basada en la transparència. Gràcies a això ha anat reforçant la seua especialització en porc negre mallorquí, el qual alimenta de manera natural i del que, posteriorment, Procam elabora la sobrassada per a Mercadona.

### Oli d'oliva 100% nacional

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

El 100% de la llet  
i l'oli d'oliva Hacendado  
és d'origen nacional

Certificat per l'auditora  
externa Neoris



## Principals estratègies de CASPOPDONA



### ESTABILITAT

Relacions de llarg termini que generen valor en les dos 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: comandes al dia sincronitzades i gestió en temps real

Objectiu:

### CREIXEMENT COMPARTIT I SOSTENIBILITAT

Un projecte de treball conjunt que busca sinergies per a ser més competitius



Orxata fresca de temporada amb Denominació d'Origen València, elaborada pel proveïdor especialista Panach a Alboraià, València.

## Blocs logístics

### Innovar per a eliminar sobreesforços i transportar eficaçment

#### **Eficiència logística: transportar més amb menys**

Mercadona té una xarxa logística eficient que, en conjunt, arriba als 900.000 metres quadrats de superfície. A través de 14 blocs logístics, tres dels quals estan en projecte i construcció, i 3 magatzems satèl·lits, abasteix a tots els seus supermercats, 1.614 al tancament de 2016. Amb esta finalitat, destina constantment importants esforços i recursos a la modernització de la seua xarxa logística, per a la qual treballen diàriament més de 6.400 persones i en la qual s'ha invertit al llarg d'estos anys més de 900 milions d'euros.

#### **Blocs logístics intel·ligents**

Fa quasi una dècada Mercadona va prendre la decisió d'innovar en la seua xarxa logística, amb el desenvolupament i posada en marxa 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 sobreesforç dels treballadors, la qual cosa contribuïx a previndre i reduir el risc d'accidents laborals i, a més, incrementa la productivitat i eficiència.

En este sentit, la companyia ha continuat avançant en les obres del bloc logístic de Vitòria-Gasteiz (Araba/Àlaba), des del qual abastirà els supermercats que té en la zona nord. Este projecte es va iniciar l'any 2015 i la companyia preveu finalitzar la seua primera fase en 2017, amb la posada en marxa de l'activitat de secs, envasos i fred, amb una inversió de 43 milions d'euros durant estos dotze mesos.

Paral·lelament, Mercadona ha realitzat també avanços en la construcció del cinquè bloc logístic intel·ligent a

Abrera (Barcelona), que es preveu que estiga finalitzat i en total funcionament en 2018, amb una inversió total de 300 milions d'euros en diferents fases, en el desenvolupament de la qual col·laboren 150 pimes, que al seu torn donen faena a 600 persones, la qual cosa ha suposat un impuls important en la reactivació econòmica de la zona durant el transcurs de les obres. Després d'incorporar a l'agost de 2016 una part de l'activitat del magatzem de secs, que se suma al magatzem de productes refrigerats i congelats, a la fàbrica de pa i a l'àrea de gestió d'envasos.

#### **Nou bloc logístic regulador de Parc Sagunt**

En 2016, Mercadona va anunciar la construcció del seu principal bloc logístic regulador a la localitat valenciana de Sagunt. Per a això, la companyia ja ha adquirit una parcel·la de 358.270 metres quadrats en el parc empresarial Parc Sagunt, extensió que sumada a la seua estratègica ubicació convertixen este projecte, que es construirà en successives fases, en una clara oportunitat per a incrementar l'eficiència logística de la companyia, al dotar-la d'un magatzem des del qual se subministrarà tota la xarxa logística de Mercadona.

#### **Primeres proves amb megatràiler**

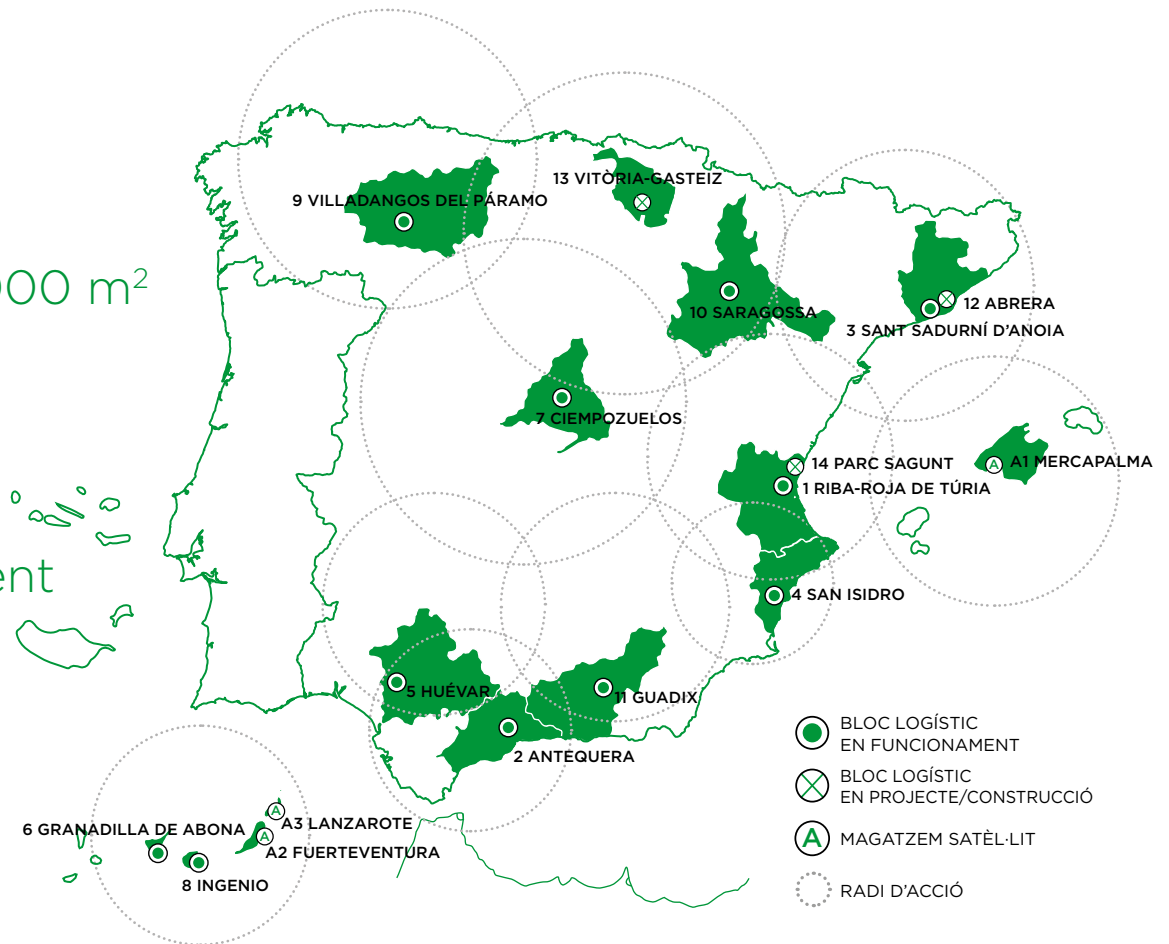
Amb l'objectiu de reforçar l'eficiència logística, al llarg de 2016 Acotral, interproveïdor de Mercadona, ha incorporat a la seua flota 2 megatràilers, vehicles de 25,25 metres de llarg i amb capacitat de transportar fins a 60 tones de mercaderia per viatge.

Amb esta aposta es pretén, com és l'estratègia de la companyia, "transportar més amb menys recursos i ser invisibles per a l'entorn", per a la qual cosa ja s'han fet les primeres proves. De fet, l'increment del 40% de mercaderies que permet transportar no sols genera estalvis importants, sinó que implica paral·lelament una reducció considerable de les emissions de CO<sub>2</sub> a l'atmosfera.



## Mapa blocs logístics

Prop de 900.000 m<sup>2</sup> construïts, 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

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



Bloc logístic de Vitòria-Gasteiz, Araba/Àlaba, en construcció.



## Bloc logístic d'Abrera

Mercadona ha continuat avançant en la construcció del seu cinquè bloc logístic intel·ligent d'Abrera (Barcelona). A les activitats dels magatzems de productes refrigerats i congelats, envasos i la fàbrica de pa, el 2016 ha incorporat una part de l'activitat del magatzem de secs.

Des que fa més d'una dècada prenguera la decisió d'apostar per este tipus de blocs logístics intel·ligents, la companyia hi ha invertit més de 900 milions d'euros per a eliminar sobreesforços i incrementar la productivitat i eficiència.







**+900 M€**

invertits en els últims 10 anys  
a eliminar sobreesforços

**14**

blocs logístics

**6.400**

treballadors

Interior del bloc logístic d'Abrera, Barcelona.





Façana del supermercat Nueva Plaza de Armas a Sevilla.



# 4. La Societat

## Com hem creat valor en 2016

Contribuir i compartir per a crear un cercle virtuós que genere ocupació de qualitat, riquesa i benestar en la societat és la nostra responsabilitat com a empresa

El Model de Qualitat Total de Mercadona és un model de gestió ètic que genera valor. Un model basat en un compromís estable, sostenible i integrador, que busca la creació de valor per a tots els seus components. Per això, des de 1993 ha anat evolucionant per mitjà de la incorporació de millores i a través del diàleg, la transparència, la cooperació i el debat amb els clients, els treballadors, els proveïdors i la societat.

Gràcies a tot això, Mercadona torna a la Societat part del que rep d'ella. I ho fa apostant pel seu model, amb una gestió que consolida mesures de prosperitat compartida i que fomenta el benefici comú, com per exemple el desenvolupament personal i professional de tots els qui componen la seua plantilla, les polítiques de conciliació o la participació de clients en el desenvolupament dels productes i serveis. O també el foment de relacions comercials basades en l'estabilitat, la confiança en la col·laboració amb els proveïdors o l'impuls constant a iniciatives que reduïxen l'impacte ambiental. Tot això permet a la companyia la creació de valor per mitjà de la generació d'ocupació i riquesa i l'aposta pel creixement conjunt.

### Contribució a través de fets

En 2016, novament, la companyia ha tornat a demostrar amb fets la seua aportació, tant directa com indirecta, a la Societat. Així ho reflectixen els 1.468 milions d'euros abonats en concepte de tributs directes i indirectes a les administracions públiques, dels quals 693 milions d'euros corresponen als pagaments realitzats a la Seguretat Social, 165 a l'impost de societats, 525 a la recaptació de l'IVA i de l'IRPF, i 85 a altres impostos i taxes.

Mercadona també ha contribuït al creixement productiu de la Societat per mitjà de la generació d'ocupació estable i de qualitat, un total de 4.000 nous llocs de treball en 2016, fins a tancar l'any amb una plantilla de 79.000 persones. I addicionalment, ha aportat 4.352 milions d'euros al PIB nacional, xifra que per si sola reflectix la rellevància del projecte Mercadona.

A més, i gràcies a la col·laboració que manté amb més de 2.500 proveïdors comercials i de serveis que formen part de l'entorn de Mercadona, l'activitat que indirectament genera la companyia ha sigut en 2016 motor de creixement compartit per a la Societat. Gràcies al seu compromís vertebrador, els 126 interproveïdors han impulsat igualment l'economia del país, tal com avalen les seues xifres: 3.150 nous llocs de treball, fins a un total de 48.700 treballadors directes, un esforç inversor en 2016 de més de 560 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 i, especialment, l'esforç que la companyia fa constantment per a aconseguir un dels seus objectius prioritaris: "consolidar un projecte empresarial del qual la Societat se senta orgullosa i vullga que existisca".

## Impacte de l'activitat econòmica de Mercadona i la seua cadena de muntatge a Espanya

### Aportació Total de Renda i Treball

**20.100\***

milions d'euros d'aportació conjunta al PIB  
1,8% del PIB

**660.000\***

llocs de treball a Espanya per l'activitat directa, indirecta i induïda de l'entorn de Mercadona  
3,8% del empleo total en España

### Xifres de la Cadena Agroalimentària Sostenible de Mercadona

Volum de compres a Espanya

**16.055** milions d'euros  
+662 M€ que en 2015

**85%** del volum total de compres (productes+serveis)

**+2.500**

proveïdors comercials i de serveis

**+20.000**

pimes i productors de matèries primeres

**126**

fabricants interproveïdors

**1.245**

milions d'euros inversió conjunta Mercadona i interproveïdors

### Contribució Tributària

Tributs directes i indirectes **1.468** milions d'euros

### Contribució Tributària Directa

Seguretat Social

**579**

milions d'euros

Impost de societats

**165**

milions d'euros

Altres impostos i taxes

**85**

milions d'euros

### Contribució Tributària Indirecta

Seguretat Social

**114**

milions d'euros

IRPF

**288**

milions d'euros

IVA

**237**

milions d'euros

\*Dades actualitzades segons la metodologia definida per l'Institut Valencià d'Investigacions Econòmiques (IVIE) en 2015.



## 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 i indirecta

### **Diàleg i transparència**

Mercadona manté amb la Societat una relació en què la proximitat és clau. Això implica apostar per la comunicació, valor que propicia l'enteniment mutu. Gràcies a este diàleg constant, la companyia aconsegueix conèixer en profunditat, i de primera mà, les necessitats i les inquietuds de tots els qui la rodegen, entre els quals es troben: veïns, consumidors, associacions i institucions. I com a conseqüència d'això, adaptar-se millor a l'entorn de què forma part, a través del desenvolupament d'estratègies que oferisquen solucions més encertades i adequades que fomenten el creixement compartit i la convivència, en línia amb la màxima que "per a poder rebre, primer hem de donar".

Precisament per a donar-se a conèixer millor a la Societat, durant l'any 2016 la companyia ha participat en diversos fòrums i en reunions amb diferents organismes i associacions de diferents àmbits. I en tots ha fomentat una actitud dialogant, la qual cosa li ha permés igualment enriquir el seu projecte amb els suggeriments de millora que li han traslladat.



José Carlos Díez, economista; Juan Antonio Germán, director general de Relacions Externes de Mercadona; Cristina Garmendia, presidenta de la Fundació Cotec, i Carlos Cabrera, director general de l'Institut Cerdà, en la presentació de l'estudi "El valor de la innovació conjunta".

L'any 2016 Mercadona ha continuat reforçant el seu compromís amb la transparència, un dels valors fonamentals de la companyia i que pot observar-se en la seua pàgina web, en la qual es publica, de manera periòdica i actualitzada, informació institucional i econòmica rellevant per a garantir la transparència de la seua activitat relacionada amb el funcionament i control de l'actuació pública.

En esta línia, Mercadona va rebre la visita d'una delegació de Japanese Consumers' Cooperative Union (JCCU), el major grup cooperativista mundial, format per 571 cooperatives japoneses que inclouen els sectors de l'alimentació, sanitat, universitats, assegurances, turisme i habitatge. La trobada va permetre a la companyia explicar a esta delegació el seu model de prosperitat compartida i posa de manifest l'interés que el model de Qualitat Total de Mercadona genera no sols a Espanya, sinó internacionalment.

### **Projecte "Mesa de Participació"**

Acostar-se al consumidor és clau per a Mercadona, que considera que treballar per a conèixer en profunditat les seues inquietuds, preferències i gustos és tant una necessitat com una responsabilitat. Per això, al llarg de 2016 ha continuat col·laborant en el projecte "Mesa de Participació", iniciat un any abans 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.



Representants de les federacions nacionals d'associacions de consumidors CEACCU, CECU, FUCI, UNAE i CAUCE-UCA, pertanyents a la "Mesa de Participació", junt amb Clara Medina, responsable d'Informació Corporativa de Mercadona.

Durant estos dotze mesos, a més, i a través de “Mesa de Participació”, la companyia ha treballat en l’elaboració de l’enquesta “Hàbits de Consum 2016”, realitzada a més 2.000 famílies i que ha aportat més de 10.000 dades que han permès analitzar en profunditat els hàbits

de compra dels consumidors, la informació i formació general que tenen en matèria de nutrició o etiquetatge, així com la seua predisposició a col·laborar en assumptes de rellevància com, per exemple, la Responsabilitat Social i el Desaprofitament d’Aliments.

## Diàleg amb la Societat



Marta, “Cap” del supermercat de Barrio Nueva Segovia, Segòvia.

Acostament a

**68**

associacions de consumidors, nacionals i autonòmiques

Col·laboració amb

**21**

associacions de celíacs, d’intoleràncies i altres al·lèrgies

Col·laboració en

**11**

estudis i publicacions sectorials

**17**

convenis de col·laboració

Participació en

**17**

jornades i ponències sobre el sector

Suport a

**37**

actes i accions promogudes per les associacions

**122**

trobades informatives

**31**

visites a instal·lacions de la companyia i interproveïdors



## Alguns reconeixements socials 2016

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



El president de Mecedona, Juan Roig, amb la vicepresidenta, Hortensia Herrero, i les seues filles Hortensia, Carolina, Amparo i Juana, durant l'acte d'entrega de la Medalla d'Or al Mèrit en el Treball.

**Medalla d'Or al Treball:** Al maig de 2016, el president de Mecedona, Juan Roig, va rebre la Medalla d'Or al Mèrit en el Treball atorgada pel Govern d'Espanya, a proposta del Ministeri d'Ocupació i Seguretat Social. En el seu discurs d'agraïment va fer un reconeixement a sa mare, Trinidad, de qui va aprendre que "abans de rebre, has de donar". El president de Mecedona va destacar a més que "este guardó té per a mi un gran significat, ja que permet demostrar amb fets que el treball i l'esforç servixen per a generar riquesa, ocupació i benestar en la nostra societat".

**Informe Merco Empreses:** En 2016, i per segon any consecutiu, Juan Roig va ser el líder empresarial amb millor reputació a Espanya en el rànquing Merco Empreses. Paral·lelament, Mecedona es va consolidar en este rànquing com

l'empresa amb millor reputació corporativa del sector de la distribució generalista i com la segona d'Espanya de tots els sectors.

**Alacant es mou Being Smart:** Reconeixement de l'Ajuntament d'Alacant a Mecedona per recolzar este projecte, el millor valorat en la convocatòria de ciutats intel·ligents.

**Premi Ramón Rubial a l'Empresa de l'any:** Guardó per la contribució al desenvolupament econòmic a Euskadi.

**Diploma d'Empreses Compromeses amb la Igualtat:** Reconeixement per tercer any consecutiu a Astúries.

### Gestió Proactiva amb els Veïns

Un dels objectius que Mercadona persegueix és construir i consolidar una relació de convivència amb els seus veïns en què primen l'enteniment i el respecte mutu. Treballa de manera específica perquè la seua activitat comercial no interferisca ni genere cap impacte molest en aquells entorns i barris en què té presència i analitza i valora qualsevol suggeriment que rep. Això permet esmenar possibles fallades i posar en marxa solucions a les sol·licituds dels seus veïns.

Per això, la companyia ha continuat avançant en el projecte "Gestió Proactiva amb els Veïns", iniciat en 2014. Esta ferramenta preventiva li ha permés evitar que es produïsquen possibles molèsties, al realitzar 4.892 revisions en els processos de càrrega i descàrrega i 5.181 en els processos interns de les instal·lacions i supermercats.

Però a més d'això, el 2016 es van gestionar 236 suggeriments, queixes i millores procedents de veïns, de les quals un 78% van ser resoltes satisfactòriament en

menys de 30 dies, la qual cosa suposa una millora de més de deu punts respecte a l'any anterior, mentre que en la resta la duració ha depés del tipus d'intervenció que s'haja de dur a terme.

### Un jardí vertical en col·laboració amb la Fundació Capacis

El 2016, Mercadona va posar en marxa, juntament amb la Fundació Capacis, dedicada a la inserció social i laboral de persones amb discapacitat, l'elaboració d'un jardí vertical en la seua botiga del madrileny carrer Asura. Amb este projecte es va aconseguir una major integració del supermercat en l'entorn, a més d'evitar als veïns qualsevol molèstia derivada de la seua activitat, a l'aïllar tant acústicament com visualment part de les seues instal·lacions. Però, a més, constitueix un exemple de la relació de la companyia amb associacions amb finalitats socials, com la Fundació Capacis, amb la qual col·labora habitualment per al manteniment de les zones enjardinades d'algunes de les seues botigues.



Jardí vertical del supermercat de carrer Asura, Madrid.



### Integració en 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.

El 2016 la companyia ha continuat impulsant la revitalització de mercats municipals, projecte que va iniciar l'any 2001. Gràcies a això, compartix la seua aposta per

la convivència de formats amb més de 1.760 comerciants diferents, després d'inaugurar-ne 3 de nous a Barcelona: Mercat de Sant Adrià (Sant Adrià de Besós), Mercat de La Florida (l'Hospitalet de Llobregat) i Mercat Pla de Montgat (Montgat). Amb un total de 36 botigues en mercats municipals al tancament de 2016, la companyia continuarà consolidant este projecte de convivència amb els formats tradicionals.

### Col·laboració amb el comerç de barri



**36**  
botigues  
en mercats municipals

**+1.760**  
comerciants  
compartixen la il·lusió de recuperar  
el comerç tradicional

Façana del supermercat en el Mercat Municipal de Sant Adrià de Besós, Barcelona.

### Suport a l'emprenedoria

Mercadona considera que l'emprenedoria és un dels motors del creixement de la Societat. Per això, ho impulsa 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. En 2016, any de la setena edició d'esta nova categoria, l'emprenedor guardonat va ser Alberto Gutiérrez Garrido, fundador d'Aquaservice, empresa líder de distribució d'aigua a través de dispensadors, després d'haver acreditat la seua capacitat per a generar ocupació, innovació i riquesa entorn d'un producte bàsic com és l'aigua.

Mercadona manté des de fa anys una relació estreta amb l'àmbit de la docència, amb el qual s'ha impli-

cat a través del Centre Universitari d'EDEM Escola d'Empresaris, fundació de la qual és Patró la companyia. Per tal de contribuir a la formació de futurs empresaris i directius irradiant els valors fonamentals del Model de Qualitat Total, Juan Roig ha sigut l'any 2016 professor del Grau ADE per a Emprenedors, on impartix classe alguns dissabtes al matí i és, al seu torn, padrí de la primera promoció de graduats. Així mateix, diversos directius de Mercadona també formen part del claustre de professors d'estos jòvens universitaris.

D'altra banda, Mercadona continua protegint la important labor que EDEM du a terme des de fa anys en la formació d'emprenedors. L'any 2016, el president de la companyia, Juan Roig, ha participat en el curs "15x15: 15 dies amb 15 empresaris líders". Esta escola d'empresaris està integrada, juntament amb Lanzadera i Angels, en el projecte Marina d'Empreses, gran ecosistema emprenedor del Mediterrani en què conflueixen totes les fases del procés de creació d'una empresa: formació,



Els patrocinadors del Premi Rei Jaume I a l'Emprenedor, Mercadona, l'Associació Valenciana d'Empresaris (AVE) i l'Escola d'Empresaris EDEM, junt amb el premiat Alberto Gutiérrez, fundador i CEO de l'empresa Aquaservice, durant l'acte.



ajuda en la posada en marxa de projectes i finançament d'iniciatives empresarials.

### Soci actiu del 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. Després d'adquirir l'any 2015 el compromís de soci, al llarg dels últims dotze mesos ha continuat treballant en el foment dels valors promoguts pel Pacte Mundial. Amb la seua implicació activa, la companyia reforça el seu suport als deu principis i valors d'este pacte; tot això queda reflectit en l'informe de progrés que valida el compliment d'estos principis, que s'ha remés a la Xarxa Espanyola del Pacte Mundial.



Consulteu el nostre informe de progrés: [goo.gl/tVWGcH](http://goo.gl/tVWGcH)



Inauguració de les instal·lacions de Marina d'Empreses celebrada al setembre de 2015 i emprenedors seleccionats en la quarta edició de l'acceleradora d'empreses Lanzadera.

## Mercadona Social i Responsable

El 2016 Mercadona ha donat 6.500 tones d'aliments, a més de les 6.900 tones donades pels nostres "Caps" en diferents Operacions Quilo

Un dels compromisos que Mercadona manté amb la Societat és tornar-li part del que rep d'esta. L'any 2016, i dins del seu compromís amb la responsabilitat empresarial, la companyia ha continuat impulsant el seu pla d'acció social, a través del qual ha donat suport a diverses institucions i entitats socials que, al llarg de l'any, han continuat desenvolupant la seua important labor d'ajuda. En total, i a través de les distintes iniciatives en què ha participat en totes les comunitats autònomes, ha donat 6.500 tones d'aliments, l'equivalent a 108.000 carros de la compra.

En este mateix marc, Mercadona continua amb el seu programa de col·laboració amb menjadors socials. De fet, al llarg de 2016 ha col·laborat amb més de 120 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 al consum.

### Operacions Quilo i Gran Recollida

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, amb 6.900 tones donades. En estes operacions han col·laborat de manera entusiasta els treballadors de la companyia, per mitjà de la gestió en botigues i el suport logístic.



Col·laboració amb  
**+120**  
menjadors socials

Convenis amb  
**60**  
bancs d'aliments  
i altres entitats

**6.500**  
tones  
d'aliments donats

Salvador Botia, responsable del magatzem del menjador social del Barri Sant Gabriel (Alacant); José Ramón, repartidor de Mercadona, i Antonio Moya, president de l'Associació de Veïns La Prosperidad "Sant Gabriel" i responsable del menjador.





Trencadís de la secció de carn i xarcuteria del supermercat de Peligros, Granada.



La Fundació Roig Alfonso de la Comunitat Valenciana elaborant els murals.

Els murals de trencadís que decoren les seccions de peix, carn i xarcuteria de Mercadona són el resultat de l'esforç de més de 1.000 persones, que diàriament s'involucren en este projecte. La companyia agraïx el seu treball i compromís, així com el de les fundacions i centres ocupacionals de què formen part: Fundació Roig Alfonso, Fundació Síndrome de Down, Fundaempleo Azahar i Fundació Espurna; els centres especials d'ocupació Purglass i Ivas; la Granja Llar El Rinconet; Associació Afanías; els centres ocupacionals Torreblanca, Ivas el Mestrat, El Molí, Ivas Belcaire, Buris-Anna, La Torre, La Xara, El Castellet, Hort de Feliu, Mislata i Xirivella; la Cooperativa Koynos i els centres ocupacionals municipals de Sueca, Requena i María Ràfols.



### Murals trencadís

L'any 2016 Mercadona, juntament amb Pamesa Cerámica, ha continuat col·laborant amb diferents fundacions i centres ocupacionals en la decoració de les seues botigues amb murals de trencadís. Gràcies a esta labor de suport, i des de l'inici del projecte l'any 2011, més de 200 persones amb discapacitat intel·lectual han treballat en la fabricació de més de 3.480 murals diferents, que la companyia emplaça principalment en les seues seccions de peix, carn i xarcuteria i que s'han convertit en un símbol diferencial també del seu Nou Model de Botiga.

De fet, al desembre de 2016 la companyia va presentar el nou model de botiga que inclou un disseny renovat dels murals de trencadís, que s'aniran instal·lant gradualment en tots els supermercats que la cadena inaugure, i també en els que té previst reformar.

Per a continuar desenvolupant este projecte, Mercadona invertirà 1,5 milions d'euros l'any 2017 i comptarà amb la col·laboració d'una vintena de fundacions i centres ocupacionals.

## Medi ambient i sostenibilitat

### Fer més amb menys

Per a la companyia, la protecció i l'aprofitament eficient dels recursos naturals són elements prioritaris, conscient que qualsevol millora que s'impulsi per a afegir valor al "Cap" s'ha d'abordar des de la premissa de "fer més amb menys". Per a això, la companyia desenvolupa estratègies i plans d'optimització l'objectiu principal de la qual és aprofitar al màxim els recursos disponibles i minimitzar la generació de residus.

Amb este fi, la companyia disposa d'un sistema de Gestió Mediambiental propi enfocat cap a tres àrees fonamentals: optimització logística, eficiència energètica i reducció de residus. En este context, Mercadona va decidir l'any 2016 posar en marxa el seu Nou Model de Botiga Eficient, projecte molt rellevant dins del seu compromís amb el respecte al medi ambient, perquè genera estalvis energètics del 40% respecte a una botiga convencional.

## Principals línies d'acció

**Optimització logística i transport sostenible:** transportar més amb menys recursos i aprofitar al màxim l'espai de cada camió. La flota de camions està composta totalment per vehicles que complixen els estàndards Euro 5 i Euro 6, els més exigents que existixen en matèria d'emissions. A més, Mercadona està treballant en el Projecte Distribució Urbana Sostenible per mitjà de camions propulsats amb gas.

**Eficiència energètica:** utilitzar únicament l'energia que es necessita i implementar mesures per a un ús energètic eficient. El Nou Model de Botiga de Mercadona incorpora noves mesures d'aïllament i estalvi, la qual cosa permet que en estes botigues el consum energètic siga un 40% menor respecte a una botiga convencional. A més, evita l'emissió d'aproximadament 700 tones de CO<sub>2</sub> per botiga i any.

**Reducció de residus:** reciclar tots els residus de cartó, plàstic, porexpan i fusta per mitjà de gestors autoritzats i tractar de reduir la pròpia generació de residus. A més, Mercadona treballa per a reduir els residus generats a les botigues per mitjà de l'adequada gestió dels encàrrecs, la liquidació de productes frescos i la donació d'aliments aptes per al consum però no per a la venda.

**20**  
milions de KWh  
estalvi energètic

**27 M€**  
d'inversió en protecció  
del medi ambient

**869**  
botigues ecoeficients  
el 50% de la xarxa de botigues

**16.000**  
tones  
reducció d'emissions CO<sub>2</sub>





Façana del supermercat Los Tempranales a San Sebastián de los Reyes, Madrid.

## Estratègia Economia Circular

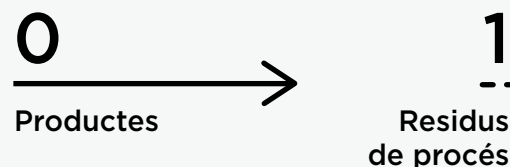
### Convertir residus en recursos

Mercadona fa anys que impulsa l'estratègia Economia Circular per a optimitzar l'ús dels recursos naturals, atenent la premissa de convertir residus en recursos. Això li permet aprofitar alguns residus dels seus processos, que convertix en recursos per a reincorporar-los al cicle de l'economia productiva i, amb això, reduir l'impacte mediambiental de la seua activitat.

Gràcies a esta estratègia, que desenvolupa i implementa en col·laboració amb els interproveïdors, la companyia treballa per construir un cercle virtuos en què els residus són tractats per a recuperar matèries primeres que, finalment, es convertixen en nous productes.



María Pilar, treballadora del supermercat del centre comercial Ébora Centro a Talavera de la Reina, Toledo.



S'identifiquen els residus que es pugen utilitzar per a altres processos i es posa en contacte els fabricants interproveïdors que pugen abordar el nou projecte.

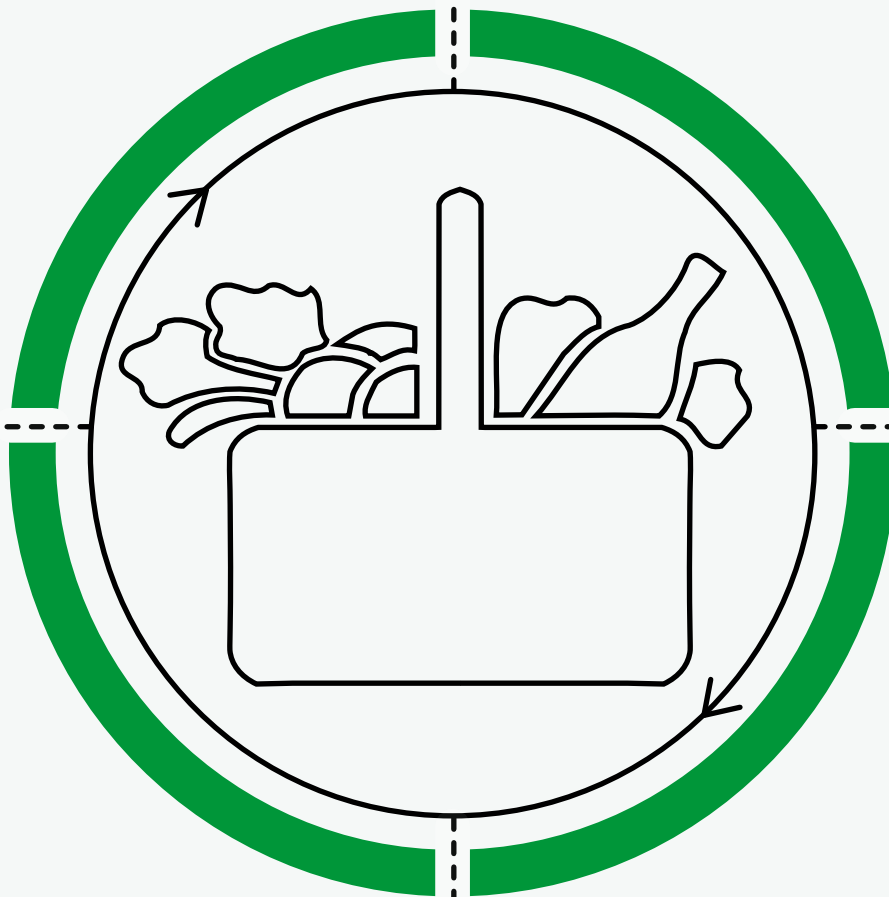
**Exemple:** Utilització de la pellorfa de l'arròs del fabricant interproveïdor Arrocerías Pons com a adob orgànic, de manera que s'aconseguix residu zero.



## 2 Tractament

Es tracten els residus per mitjà de la neteja, purificació o refinament amb l'objectiu que puguin reutilitzar-se com a matèria primera, la qual cosa pot implicar una important inversió per part del fabricant interproveïdor que assumix este compromís.

**Exemple:** Els pans partits de l'interproveïdor Anitín són utilitzats per l'interproveïdor Cunicarn com a matèria primera per a l'elaboració de pinsos.



## 3

### Recuperació de matèries primeres

Una vegada degudament tractat el residu, s'obté matèria primera apta per a formar part d'un nou procés productiu. El residu, per tant, es convertix novament en un recurs valuós.

**Exemple:** Aprofitament de les ales de calamar gegant i la tinta de sépia de l'interproveïdor Profand per a conserves dels interproveïdors Escurís i Nortindal.

## 4 Nous productes

L'Economia Circular finalitza el seu cicle quan els productes elaborats a partir de les matèries primeres recuperades tornen als lineals de les botigues.

**Exemple:** Aprofitament de les peces partides de bròquil de l'interproveïdor Agromediterrànea com a floretes de bròquil per a bullits per l'interproveïdor Verdifresh.

### Evitar el residu alimentari

Mercadona desenvolupa diferents estratègies per a reduir al màxim el residu alimentari. De fet, disposa precisament de diferents eines pròpies de gestió interna que propicien el màxim ajust en els encàrrecs, la qual cosa permet al seu torn donar eixida a tot el gènere que es rep a les botigues.

Durant l'any, a més, ha participat en l'estratègia del MAPAMA "Més aliment, menys residu", l'objectiu de la qual és previndre i reduir el residu alimentari. Paral·lelament, i un any més, s'ha format part de la iniciativa d'AECOC "L'alimentació no té residu, aprofita-la", programa que posa en contacte a tots els actors de la cadena de subministrament per a crear sinergies i previndre la pèrdua alimentari en tots els àmbits.

### 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 líders 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, la meta fundacional del REAP, i per la qual ha continuat treballant l'any 2016, és la d'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, pel qual 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 d'embalatge i minimització de residus
5. Millorar l'accés als establiments
6. Millorar la comunicació amb els clients

### Pesca sostenible

Al tancament de 2016, Mercadona ha aconseguit que tots els seus proveïdors ratifiquen la Política de Compra de Productes de la Pesca que la companyia va desenvolupar l'any 2012. Amb este esforç conjunt, en el qual s'ha treballat minuciosament durant tots estos anys, Mercadona i els seus proveïdors garantixen als seus "Caps" el seu compromís amb la sostenibilitat dels productes de pesca que els oferix.

Per a més informació,  
consulteu la Memòria  
de medi ambient  
de Mercadona, de  
periodicitat biennal:  
[goo.gl/7D7LJB](http://goo.gl/7D7LJB)

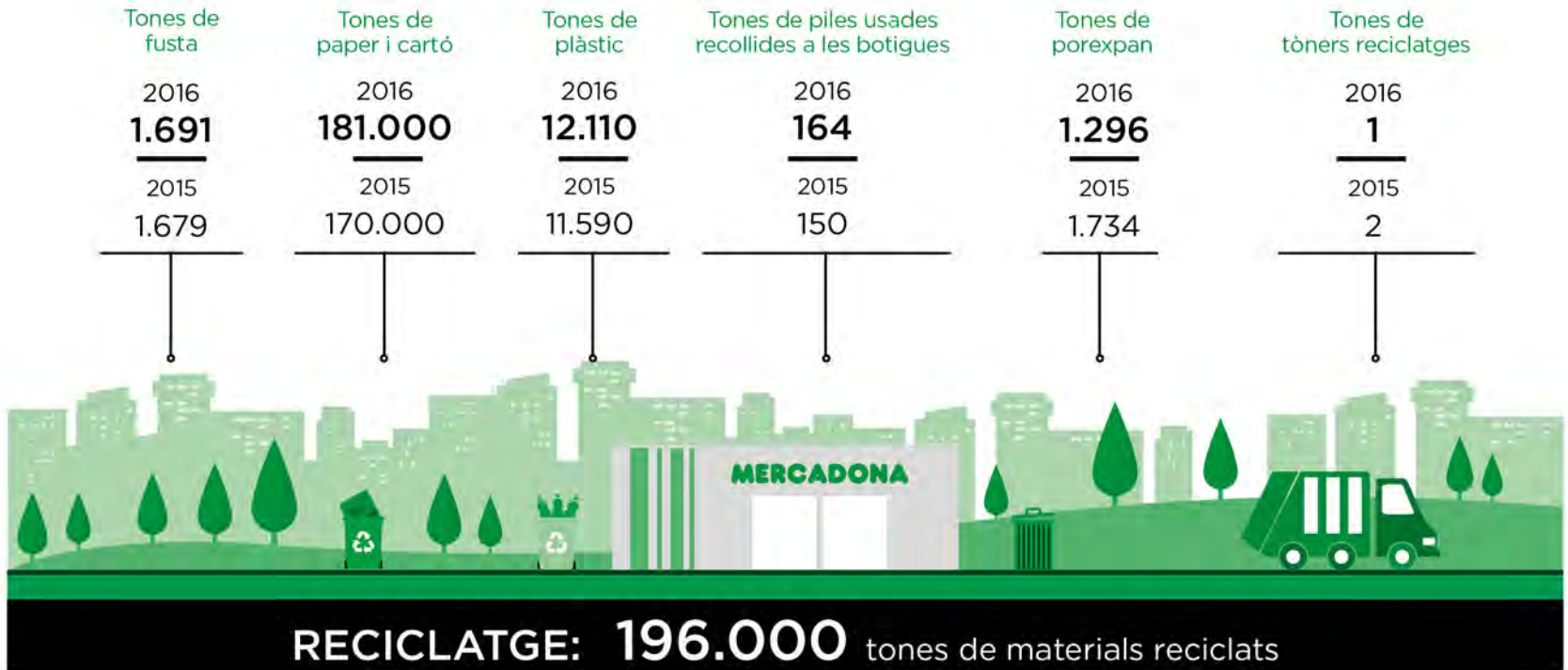
Accessible des de:





# Gestió Mediambiental, Eficiència i Sostenibilitat

Dades rellevants



## VAIXELL

Tones de mercaderia transportada	Contenidors transportats
2016 <b>833.700</b>	2016 <b>39.700</b>
2015 784.500	2015 37.300

## TREN

Trens a l'any	Equivalent a nombre de viatges anuals en camió	Milions menys de km recorreguts per carretera	Tones transportades
2016 <b>407</b>	2016 <b>10.060</b>	2016 <b>9,4</b>	2016 <b>170.000</b>
2015 460	2015 9.100	2015 9,4	2015 192.000

## CARRETERA

Botigues amb Descàrrega Urbana Silenciosa	Estàndards d'emissions en la flota (camions Euro 5 i Euro 6)
2016 <b>646</b>	2016 <b>100%</b>
2015 572	2015 100%



# Algunes entitats i organismes amb els quals col·labora Mercadona



**AECOC**  
 Associació Espanyola de Codificació Comercial



**AECOSAN**  
 Agència Espanyola de Consum, Seguretat Alimentària i Nutrició



**ASEDAS**  
 Associació Espanyola de Distribuïdors, Autoserveis i Supermercats



**AINIA**  
 Associació per a la Investigació de la Indústria Agroalimentària



**AVE**  
 Associació Valenciana d'Empresaris



Cambra d'Espanya



Cambra Oficial de Comerç d'Espanya a Bèlgica i Luxemburg



Càtedra de l'Empresa Familiar de la Universitat d'Alacant



**ERRT**  
 European Retail Round Table



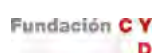
**FACE**  
 Federació d'Associacions de Celíacs d'Espanya



Fòrum Interalimentari



Fundació COTEC



**Fundació CyD**  
 Coneixement i Desenvolupament



Fundació ÉTNOR



Fundació Seres



**IEF**  
 Institut de l'Empresa Familiar



Façana del supermercat de Santa Eulària des Riu, Eivissa.





**CEOE**

Confederació Espanyola d'Organitzacions Empresariales i les seues respectives organitzacions territorials i autonòmiques



Consell Assessor Agroalimentari de l'Institut San Telmo



**MAPAMA**

Direccions Generals del Ministeri d'Agricultura i Pesca, Alimentació i Medi Ambient



Ecoembalajes España



**EDEM**

Escola d'Empresaris



**ENAC**

Entitat Nacional d'Acreditació



**ESCODI**

Escola Superior de Comerç i Distribució de Terrassa



EuroCommerce



Màster en Gestió d'Empreses Agroalimentàries de la Fundació Lafer



Pacte Mundial



**Retail Forum**

Fòrum Europeu de la Distribució per a la Sostenibilitat



**Respon.cat**

Responsabilitat Social a Catalunya



**SESAL**

Societat Espanyola de Seguretat Alimentària



Transforma Espanya

Autoritats Sanitàries o de Seguretat Alimentària en les diferents comunitats autònomes







Façana del supermercat de Porta d'Alacant, Alacant.

# 5. El Capital

## Activitat i evolució de la companyia

---

Els beneficis han d'arribar després d'haver satisfet la resta de components

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 puguin 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 de 1.614 supermercats, que s'abastixen des dels diferents blocs logístics que l'empresa té estratègicament ubicats en el territori nacional.

La satisfacció del cinqué component, El Capital, queda patent en les dades econòmiques de la companyia i no seria possible sense aconseguir prèviament la satisfacció de la resta de components, tal com hem definit en el Model de Mercadona. La confiança que dia a dia depositen en l'empresa els 5,1 milions de llars, l'esforç diari en la realització del treball rutinari dels 79.000 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 auditats per Deloitte, SL, que amb data 27 de gener de 2017 va emetre el seu informe sense excepcions, com és habitual. Este informe, juntament amb els comptes anuals, es deposita en el Registre Mercantil de València.





María del Carmen, "Cap" del supermercat d'Algesires, Cadis.

## L'èxit compartit sap millor

<b>Principals Xifres</b> (milions d'euros i de quil litres)	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>% Variació</b>
Unitats de venda quilos-litres	10.649	11.071	+4%
Facturació	20.831	21.623	+4%
Resultat d'explotació	765	779	+2%
Resultat abans d'impostos	810	803	-1%
Resultat després d'impostos	611	636	+4%

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

## Unitats de venda (*quilitres*)

Al tancament de l'exercici, la companyia va arribar a la xifra d'11.071 milions de quilitres venuts, un 4% més que els 10.649 de 2015. Esta xifra posa de manifest la confiança depositada pels 5,1 milions de llars al llarg d'estos dotze mesos.

### Evolució *quilitres* venuts



milions de quilos-litres (*quilitres*)

## Vendes

La confiança dels "Caps", l'obertura de 50 botigues (10 tancaments), les reformes empreses en 35 supermercats i l'aposta ferma per prescriure l'assortiment amb la millor relació qualitat-preu que satisfaga les necessitats dels nostres "Caps", han permés a Mercadona aconseguir el 2016 un volum de facturació de 21.623 milions d'euros, un 4% més que el 2015.

### Evolució vendes brutes



milions d'euros

## Benefici

El benefici abans d'impostos s'ha situat en 803 milions d'euros en 2016, enfront dels 810 milions d'euros de l'exercici precedent. Per la seua banda, el benefici després d'impostos en 2016 ha sigut de 636 milions d'euros, un 4% més que en 2015, any en què Mercadona va obtenir un resultat net de 611 milions d'euros.

### Evolució del benefici net



milions d'euros

## EBITDA

El resultat operatiu de Mercadona ha mantingut una evolució d'acord amb la resta de magnituds, i l'EBITDA de la companyia s'ha situat al tancament de l'exercici 2016 en 1.092 milions d'euros, enfront dels 1.120 milions d'euros de l'any 2015.

### Evolució de l'EBITDA



milions d'euros

## Inversions

En data de 31 de desembre de 2016, Mercadona disposa d'un total de 1.614 supermercats i està present en totes les províncies i comunitats autònomes que configuren el territori nacional. Així mateix, a curt termini preveu l'obertura de botigues a Ceuta i Melilla.

Durant estos dotze mesos, Mercadona ha realitzat inversions per valor de 685 milions d'euros, destinats, principalment, a la continuació de les obres del nou bloc logístic d'Abrera (Barcelona) i del de Vitòria-Gasteiz (Araba/Àlaba), i també a la construcció de 50 noves botigues i a la reforma de 35 supermercats per a adequar-los als estàndards de comoditat i eficiència energètica de la cadena.

A més, en el present exercici s'ha dissenyat un pla d'actuacions i reformes per als pròxims anys que implicaran la substitució d'aquells actius que no complisquen els paràmetres definits en els nous models, millores en les estratègies de manteniment dels actius i nous moviments per a modernitzar la logística de la companyia i millorar la qualitat del treball en les seues instal·lacions.

### Evolució de les inversions



milions d'euros





## Recursos propis

La capitalització de la pràctica totalitat dels beneficis obtinguts ha suposat que, al tancament de l'exercici 2016, la xifra de recursos propis siga de 4.912 milions d'euros. Esta política té el seu reflex en ràtios com el Retorn sobre Fons Propis (ROE), definit com a Benefici entre Fons Propis mitjans de l'exercici, en el qual queda patent la fortalesa d'estos així com la coherència en l'aplicació del Model de Qualitat Total, on la satisfacció del component Capital s'entén sempre en el llarg termini i s'aconsegueix després de satisfer la resta de components.

En milions €	2016	% Variació
Benefici	636	+4%
Fons propis a principi de l'exercici	4.392	
Fons propis a final de l'exercici	4.912	
Fons propis mitjans	4.652	+12%
<b>ROE</b>	<b>14%</b>	

Cal assenyalar la constant evolució de la ràtio de recursos propis respecte a l'actiu total, que ha passat d'un 57% en 2015 a un 60% en 2016.

## Altres indicadors

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

Les dades del Fons de maniobra del present exercici són les següents:

En milions €	2016
Actiu corrent	4.249
Passiu corrent	3.191
<b>FONS DE MANIOBRA</b>	<b>1.058</b>

La capacitat de Mercadona per a fer front a les seues obligacions i als seus projectes d'inversió i expansió amb els resultats generats per l'activitat, sense la necessitat de recórrer a finançament alié, es mostra en l'Estat de Fluxos d'Efectiu:

En milions €	2016
Fluxos activitats d'explotació	880
Fluxos activitats d'inversió	(719)
Fluxos activitats de finançament ( <i>dividends</i> )	(116)
Augment net de l'efectiu	45

**MERCADONA, S.A.**

Balanç de situació el 31 de desembre de 2016

*(en milers d'euros)*

<b>ACTIU NO CORRENT</b>	<b>3.945.720</b>
Immobilitzat	3.898.464
Actius per impost diferit	47.256
<b>ACTIU CORRENT</b>	<b>4.248.917</b>
Existències	716.407
Deutors	128.180
Inversions financeres	102.520
Efectiu i altres actius líquids equivalentss	3.301.810
<b>TOTAL ACTIU</b>	<b>8.194.637</b>
<b>PATRIMONI NET</b>	<b>4.911.843</b>
Capital	15.921
Reserves	4.259.662
Resultat de l'exercici	636.260
<b>PASSIU NO CORRENT</b>	<b>91.743</b>
Provisions i deutes a llarg termini	25.272
Passius per impost diferit	66.471
<b>PASSIU CORRENT</b>	<b>3.191.051</b>
Proveïdors	2.266.580
Creditors	339.318
Administracions públiques	337.440
Personal	247.713
<b>TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU</b>	<b>8.194.637</b>

**MERCADONA, S.A.**

Compte de pèrdues i guanys corresponent a l'exercici acabat el 31 de desembre de 2016  
(en milers d'euros)

Import xifra de negocis	19.802.382
Aprovisionaments	(15.028.974)
Altres ingressos d'exploració	21.133
Gastos de personal	(2.502.267)
Altres gastos d'exploració	(1.199.952)
Amortització immobilitzat	(312.977)
<b>RESULTAT D'EXPLORACIÓ</b>	<b>779.345</b>
Ingressos financers	26.161
Deteriorament i resultats	(2.594)
<b>RESULTAT FINANCER</b>	<b>23.567</b>
<b>RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS</b>	<b>802.912</b>
Impost sobre beneficis	(166.652)
<b>RESULTAT DE L'EXERCICI</b>	<b>636.260</b>



# HORARIO

OPENING TIMES

9 a 21:30 h

LUNES A SÁBADO  
MONDAY TO SATURDAY

DOMINGO CERRADO | SUNDAY CLOSED

# Trajectòria Mercadona 1977-2016



1977

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.



1981

Juan Roig i la seua esposa, juntament 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 assumeix la direcció de la companyia, que inicia la seua activitat com a empresa independent.



1982

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



1986

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



# 1988

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.



# 1990

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



# 1993

Després d'aconseguir les xifres de 10.000 treballadors i 150 botigues, implantació de l'estratègia comercial SPB (Sempre Preus Baixos), que més avant derivarà en el Model de Qualitat Total.



# 1996

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.





# 1997

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



# 1999

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

Inauguració del bloc logístic d'Antequera (Màlaga).

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



# 2000

Construcció del bloc logístic de Sant Sadurní 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).



# 2001

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

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



# 2003

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.



# 2004

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

El Comitè de Direcció decidix com a norma general no obrir els supermercats els diumenges.



# 2005

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).



# 2006

Vint-i-cinquè 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

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.



# 2008

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).



# 2013

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

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

Iniciar el desenvolupament de la Cadena Agroalimentària Sostenible de Mercadona.

Inauguració del bloc logístic de Guadix (Granada).



# 2014

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).





# 2015

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

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



# 2016

Aprova iniciar el seu projecte d'internacionalització amb l'entrada a Portugal.

Inaugura els dos primers supermercats amb el Nou Model de Botiga Eficient, ubicats al Port de Sagunt (València) i a la localitat de Peligros (Granada).





## **El Projecte Mercadona continua avançant...**

Interior del supermercat al centre comercial La Marina, Finestrat, Alacant.



**MERCADONA S.A.**

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

**IRMÃDONA SUPERMERCADOS S.A.**

Rua Pinheiro Manso, 471

4100-413 Porto (Portugal)

Telèfon: (+351) 221 201 000

Telèfon gratuït d'Atenció al Client: 800 500 100



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



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



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



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