

2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020

2013



REINVENTARNOS para ser más TENDEROS





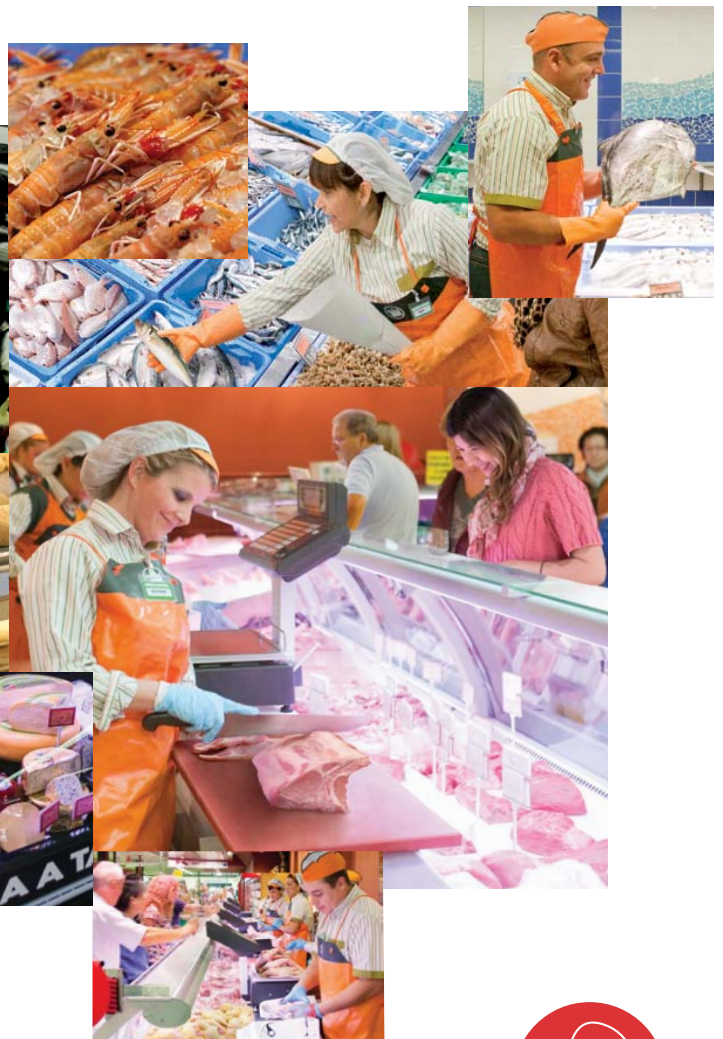
FRUTA Y VERDURA de proximidad



HORNO a granel



PESCADO fresco de lonja



CARNE Y CHARCUTERÍA al corte

MEMORIA ANUAL MERCADONA 2013

Índice

Introducción	4	Mercadona: Nuestro Modelo	11	1 “El Jefe”	23	2 El Trabajador	39
Nuestros hechos más relevantes en 2013	4	¿Qué es Mercadona?	12	1.1 Reinventarnos para ser más tenderos	27	2.1 Formación: desarrollo del talento	42
Mensaje del Presidente	6	Modelo Mercadona	16	1.2 Surtido eficaz	29	2.2 Convenio colectivo	46
Comité de Dirección y Consejo de Administración	8	Innovación Transversal	19	1.3 Innovación en tiendas	33	2.3 Salud y seguridad en el trabajo	50
				1.4 Seguridad alimentaria y calidad	34		
				1.5 Comunicación con “El Jefe”	36		

3 El Proveedor	53	4 La Sociedad	69	5 El Capital	87	Trayectoria Mercadona	97
3.1 Una Cadena Agroalimentaria Sostenible	54	4.1 Un crecimiento compartido	72	5.1 Actividad y evolución de la compañía	88		
3.2 Reunión Anual de Interproveedores Mercadona..	62	4.2 La rentabilidad de la transparencia	75	5.2 Evolución unidades de venta (<i>kilitros</i>)	89		
3.3 Bloques logísticos	66	4.3 Mercadona: compromiso social	80	5.3 Evolución ventas	89		
		4.4 Medio ambiente y sostenibilidad	82	5.4 Evolución beneficio	90		
				5.5 Evolución EBITDA.....	90		
				5.6 Evolución inversiones	91		
				5.7 Evolución recursos propios...	92		
				5.8 Evolución productividad	92		



Nuestros hechos más relevantes en 2013

“El Jefe”

I SUPERMERCADOS DE BARRIO





1.356
2011

1.411
2012

1.467
2013

61 tiendas abiertas y 5 cierres en 2013

I NUEVAS SECCIONES DE FRESCOS

-  pescado fresco de lonja
-  fruta y verdura de proximidad
-  horno a granel
-  carne y charcutería al corte

4,8
millones de hogares compran en Mercadona

14,1%
cuota de mercado en superficie total de venta de la distribución organizada en España

El Trabajador

I EMPLEO ESTABLE

74.000
trabajadores con empleo estable y de calidad

I INVERSIÓN FORMACIÓN

37
millones de euros

I POLÍTICA RETRIBUTIVA

1.400
euros netos/mes para el personal base con más de 4 años de antigüedad, el 80%.

257
millones de euros de prima variable repartidos entre la plantilla en 2013 por alcanzar los objetivos de mejora de productividad y eficiencia

+ 6%
incremento de productividad por trabajador

El Proveedor

I VOLUMEN DE COMPRAS EN ESPAÑA

14.500
millones de euros, representan el 85% del volumen total de compras

110
interproveedores

+2.000
proveedores comerciales y de servicio

+20.000
pymes y productores de materias primas



Supermercado de Ctra. de França, Vielha, Lleida.

La Sociedad

El Capital

INVERSIÓN INTERPROVEEDORES

450

millones de euros

20

nuevas fábricas y
líneas de producción
de marcas propias

ACUERDOS ESTABLES SECTOR PRIMARIO

8.000

pescadores
de 80 lonjas

5.600

agricultores

3.600

ganaderos

CONTRIBUCIÓN TRIBUTARIA EN ESPAÑA

1.465

millones de euros,
12% más que en 2012

Aportación al PIB nacional

3.700

millones de euros,
4% más que en 2012

IMPACTO DE MERCADONA

400.000

puestos de trabajo
directos e indirectos

MERCADONA SOCIAL

+1.900

toneladas de alimentos donados
a distintas instituciones benéficas

FACTURACIÓN

19.812

millones de euros (+4%)

9.845

millones de kilos-litros
(*kilitros*) vendidos (+2%)

INVERSIÓN

650

millones de euros, 2.410
millones en los últimos 4 años

BENEFICIO NETO

515

millones de euros (+1%)

PLAZO MEDIO DE PAGO A PROVEEDORES

53

días, 7 menos que en 2012

Mensaje del Presidente

A lo largo de 2013 hemos seguido avanzando en el desarrollo de nuestro proyecto. De todo cuanto hemos logrado, hay especialmente dos hechos destacables: el incremento de productividad y eficiencia alcanzado por la compañía gracias al esfuerzo de todos los que la componemos, y los importantes cambios internos y externos que estamos llevando a cabo para, como es nuestro propósito, poder afrontar el reto de avanzar en la necesidad de conseguir una *Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona*, desde la solidez que proporciona nuestro modelo de crecimiento compartido.

Gracias a ello, 2013 ha sido un año de inflexión para Mercadona: un año en el que hemos sentado las bases de lo que queremos ser como compañía durante los próximos años; y un año en el que hemos realizado movimientos para reinventarnos. De hecho, se han introducido numerosos cambios durante estos doce meses. En todos y cada uno de los casos, nuestros “Jefes”, como internamente denominamos a nuestros clientes, han sido el faro de las decisiones tomadas, pues cada movimiento ha cumplido con nuestro compromiso de prescribirles la mejor solución para que se fabriquen su *Compra Total* con la máxima calidad al menor precio posible.

Son tres los grandes movimientos que hemos descubierto y que nos deben ayudar a avanzar en el futuro. En primer lugar, hemos contrastado la importancia de disponer de grandes productos fabricados por especialistas, lo que implica que se ha de pasar de la gestión de categorías a la gestión de necesidades, buscando y ofreciendo siempre el mejor producto del mejor fabricante para satisfacer las necesidades reales de “El Jefe”, a un precio imbatible.

En segundo lugar, somos aún más conscientes de la necesidad de volver a ser más tenderos. Hace tiempo que fomentamos un cambio de mentalidad en toda la compañía, una adaptación que nos está llevando a implantar un nuevo modelo de venta que pone en valor la importancia que tienen para la compañía los productos frescos, garantizando, con una gestión excelente, su calidad y frescura.

Para ello, y en tercer lugar, hemos seguido trabajando en algo que consideramos fundamental: la necesidad de implicarnos y colaborar más estrechamente con nuestro sector primario. Hemos de conocerlo y trabajar de forma conjunta porque son ellos los que, con su esfuerzo e implicación, nos van a ayudar a garantizar calidad y servicio para conquistar a nuestros “Jefes”. El trabajo que en este ámbito hemos llevado a cabo durante estos meses nos ha permitido confirmar que disponer de una *Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona* no es una elección: es una necesidad en la que estamos totalmente centrados, conscientes de que de ella depende la próxima evolución de nuestro proyecto.

Es en el inicio de este hito, trascendental para el futuro de nuestro proyecto, donde han de enmarcarse los resultados obtenidos por la compañía durante estos doce meses. Desde el beneficio neto obtenido, de 515 millones de euros, un 1% más que el año anterior; o el crecimiento del 4% de la cifra de facturación, que ha alcanzado los 19.812 millones de euros; hasta los más de 650 millones de euros de inversión. Este volumen inversor se ha destinado principalmente a la apertura y reforma de nuestros supermercados, así como a la construcción de los nuevos bloques logísticos que tenemos en marcha y a la adaptación de nuestros procesos a la nueva gestión de productos frescos que estamos implantando.

Igualmente destacable es el esfuerzo inversor realizado por los 110 interproveedores de la compañía: más de 450 millones de euros destinados, en su totalidad, a algo tan fundamental y necesario para la sociedad española como la generación de industria. Una industria que crea empleo, innovación y desarrollo, que sienta las bases de un crecimiento productivo y sostenible en el tiempo. Una industria de la que, en definitiva, todos los que formamos parte de Mercadona nos sentimos muy orgullosos, pues estamos convencidos de que el bienestar de una sociedad depende de forma inequívoca del crecimiento de su productividad.

“Disponer de una Cadena Agroalimentaria Sostenible no es una elección, es una necesidad; y de ella depende la próxima evolución de nuestro proyecto”

Si importante es el respaldo de Mercadona y de su entorno a la productividad de su entorno, no lo es menos la contribución que realiza en el país. Muestra de ello son los más de 14.500 millones de euros de compras de productos y servicios en España, cantidad que representa un 85% de nuestras compras totales; o la contribución tributaria que la compañía realiza directamente, y que en 2013 ha sido de 1.465 millones de euros, un 12% más que en el ejercicio precedente. Como también lo es el esfuerzo que a lo largo del año ha realizado la compañía para contener las importantes subidas que han tenido los costes energéticos y las materias primas durante 2013, para contribuir a mantener una inflación moderada y poder seguir ofreciendo una cesta de la compra estable.

A lo largo de 2013, el rendimiento del conjunto de los 74.000 trabajadores que formamos la plantilla ha sido sobresaliente. También lo ha sido su actitud, que ha permitido consolidar una relación de confianza y transparencia cuyo exponente más claro ha sido la firma, con los representantes de los trabajadores, del nuevo Convenio Colectivo de Mercadona para los próximos cinco años.

De hecho, las cifras y los resultados obtenidos son consecuencia, sin duda, del esfuerzo de toda la plantilla. Un esfuerzo productivo un 6% mayor que el de 2012 y un compromiso evidente con ser cada día, como perseguimos, más tenderos. Un esfuerzo que se ha traducido en más de 1,4 millones de horas de formación y en una inversión próxima a los 37 millones de euros para producir una transformación que ha de permitirnos reparar un error que nosotros mismos cometimos en 2006, cuando decidimos, porque estábamos convencidos de ello, que ser charcutero, carnicero o pescadero, en suma, ser tendero, no era importante. Hoy somos un poco más tenderos. Y para mí es un orgullo contar con este gran equipo humano, como también lo es poder decir que cualquier cajera, cajero, reponedora o reponedor de la compañía con más de cuatro años de antigüedad, el 80%, dispone de un salario de 1.400 euros netos al mes, al que hay que sumar dos mensualidades más de primas por objetivos, en su caso.



En Mercadona estamos convencidos de la necesidad de disponer de una economía social productiva y sostenible. Para ello seguiremos trabajando en el futuro, conscientes de que cuando dentro de unos años miremos con perspectiva lo que ha representado 2013 para la compañía, todos los que formamos parte de ella reconoceremos que fue un ejercicio crucial para nuestro proyecto común.

Hasta ese momento, todos los esfuerzos que vamos a realizar en los próximos años, y concretamente en 2014, nos deben llevar a reinventarnos a través del ejemplo, con hechos; a hacer que las cosas sucedan y conseguir tener un modelo de empresa que nuestros clientes, trabajadores, proveedores, sector primario y la sociedad quieran que exista y sirva de referencia. Un modelo de cadena basado en un crecimiento compartido y sostenible a través de la productividad de cada uno de sus componentes, porque cuanto más productivo es un individuo, una empresa o un país, también es más dueño de sus propias decisiones.

Juan Roig

Comité de Dirección



Juan Roig
Presidente



José Jordá
Director General
de Tiendas y
Prescripción
Perecederos



Julia Amorós
Directora General
de Prescripción
Secos



Francisco Espert
Director General
de Compras
Transformados
del Campo



Rafael Berrocal
Director General
de Compras
Carne y Mar



Francisco López
Director General
de Compras Fruta
y Verdura

Consejo de Administración

PRESIDENTE

Juan Roig Alfonso

VICEPRESIDENTA

Hortensia M^a Herrero Chacón



David Cid
Director General
de Compras
Derivados del
Petróleo

Oriol Montanyà
Director General
de Logística

Ramón Bosch
Director General
Financiero y Fiscal

Héctor Hernández
Director General
de Recursos
Humanos

Juan Antonio Germán
Director General
de Relaciones
Externas, Obras
y Expansión

Félix Peña
Director General
de Administración

VOCALES

Hortensia Roig Herrero
Amparo Roig Herrero
Juana Roig Herrero
Rafael Gómez Gómez
Fernando Roig Alfonso

SECRETARIA DEL CONSEJO

Carolina Roig Herrero



Supermercado en Av. de Quel, Arnedo, La Rioja.

ANZA



Mercadona: Nuestro Modelo

¿Qué es
Mercadona?

Modelo
Mercadona

Innovación
transversal



¿Qué es Mercadona?



MISIÓN



VISIÓN

“Prescriptores totales de las soluciones necesarias para que ‘El Jefe’ se fabrique su Compra Total (Frescos + Secos)”

Construir un proyecto de crecimiento sostenible y compartido para satisfacer a los cinco componentes en toda la Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona: “El Jefe”, El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital

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

Viñedos del interproveedor Bodegas Ontañón en la Finca Corella, Corella, Navarra.



38.000

**TONELADAS DE UVA
COMPRADAS EN ESPAÑA**



Esther, cliente del supermercado de Mutilva, Valle de Aranguren, Navarra.

20 años de SPB

Mercadona basa su modelo comercial en la fórmula *Siempre Precios Bajos* (SPB), que permite que “El Jefe”, nombre con que la compañía denomina a sus clientes, realice una *Compra Total* con productos de la máxima calidad y al precio más bajo posible, fiel a la máxima de la compañía desde hace más de 20 años de que “la calidad no tiene por qué ser más cara”



Mercadona es una compañía de supermercados de capital español y familiar cuyo objetivo, desde su fundación, es satisfacer plenamente todas las necesidades de alimentación, limpieza del hogar e higiene personal de sus clientes, así como las necesidades relacionadas con el cuidado de sus mascotas. Para ello, cuenta con 1.467 tiendas de barrio que, con una media de 1.500 metros cuadrados de sala de ventas, representan una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España del 14,1% y que contribuyen al dinamismo del entorno comercial en el que están ubicadas. Todos los supermercados disponen de un surtido amplio y eficiente, compuesto por aproximadamente 8.000 referencias, que se encuentra fácilmente al alcance de los más de 4,8 millones de hogares que anualmente depositan su confianza en la compañía.

Mercadona trabaja directamente con más de 2.000 proveedores comerciales y de servicios, de los que 110 son interproveedores, que fabrican, entre otras, las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy. Con todos ellos, la compañía mantiene un modelo de colaboración mutua y de compromiso conjunto, de relaciones a largo plazo que se regulan a través del *Convenio Marco de Buenas Prácticas Comerciales*, dando lugar a “contratos de por vida”. Gracias a ello los fabricantes interproveedores están implicados en la filosofía de satisfacción total a los clientes que caracteriza a la compañía y obsesionados con la calidad, tanto de servicio como de producto.

Para realizar su actividad diaria, Mercadona y sus proveedores cuentan con el apoyo y colaboración de más de 20.000 pymes y productores de materia prima en España, lo que se traduce en la creación de riqueza compartida y de empleo en las localidades donde se ubican los supermercados de Mercadona y las instalaciones de las empresas de los fabricantes interproveedores y de los proveedores.

La compañía fomenta permanentemente el crecimiento profesional de su plantilla, uno de sus más valiosos activos, a través de la formación continua y desarrolla una política de Recursos Humanos totalmente orientada a la realización profesional y satisfacción personal de sus más de 74.000 trabajadoras y trabajadores.

Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy son, entre otras, marcas que Mercadona desarrolla desde 1996. Todas las referencias de estas marcas son productos de calidad desarrollados por los fabricantes interproveedores y que, desde hace más de 15 años, colaboran con Mercadona para satisfacer necesidades reales de “El Jefe” con absolutas garantías y al mejor precio posible.

Gracias a su calidad, así como el resto de marcas propias de la compañía, cuentan desde hace años con la confianza de “El Jefe”. Todas estas marcas disponen del aval de sus fabricantes interproveedores, claramente identificados en los envases de los productos y que, a través de la innovación, garantizan la seguridad alimentaria de todos sus productos.

Algunas marcas propias de calidad

The infographic features the Mercadona logo at the center, surrounded by four circular icons representing private brands: Hacendado, Bosque Verde, Deliplus, and Compy. Below these, a photograph shows a container of 'PERLAS MOZZARELLA' cheese. The label on the container includes the following text: 'Conservar en frío entre 0°C y 5°C una vez abierto, consumir en 4-6 días. Fabricado por Quesería Lafuente, S.A. Pol. Ind. de Heras, Parcela 304. 39792 Heras, Cantabria, España. ES 15.00242/O'.

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

Perlas de mozzarella del interproveedor fabricante Quesería Lafuente, de Cantabria.



Modelo Mercadona

El modelo de gestión de Mercadona está basado desde 1993 en la *Calidad Total*. Por medio de este método, Mercadona satisface con la misma intensidad a los cinco componentes que forman la empresa: “El Jefe”, El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital.

El *Modelo de Calidad Total* introduce en la gestión de la compañía la verdad universal de que “para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”. Este compromiso ha convertido a Mercadona en una de las compañías de referencia en el sector de la distribución, con una Misión claramente definida: ser “prescriptores de las soluciones necesarias para que ‘El Jefe’ se fabrique su *Compra Total*”, a través de una gestión diferente y diferencial de los productos frescos y de los secos.

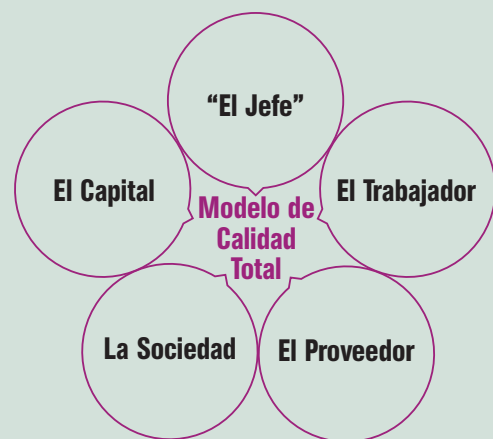
La búsqueda de la satisfacción total de las trabajadoras y trabajadores, a los que Mercadona considera uno de sus más valiosos activos, es constante. Por ello, y con el objetivo de convertirse en la empresa que mejor trata a su plantilla, el modelo de gestión de Recursos Humanos de Mercadona está basado en el liderazgo y el esfuerzo y apuesta por la satisfacción personal, el empleo indefinido, la formación continua, la promoción interna, la igualdad de condiciones y la conciliación de la vida familiar y profesional de todas las personas de la compañía, lo que hace posible que quien ha de satisfacer a “El Jefe” esté, a su vez, satisfecho.

El *Modelo de Calidad Total* establece con el tercer componente de la empresa, El Proveedor, una relación de trabajo conjunto con un mismo objetivo: la satisfacción de “El Jefe”.

Para la consecución de esta meta, Mercadona establece con sus proveedores unos vínculos estrechos, por medio de una relación estable que conduce, en numerosas ocasiones, a la firma de acuerdos de duración indefinida y a la creación de sinergias que, en definitiva, siempre redundan en beneficio de los “Jefes” que a diario realizan su compra en los supermercados de la compañía.

Modelo de Calidad Total

Un Modelo de empresa basado en valores universales



Alejandra, cliente del supermercado de Cala Millor, Sant Llorenç des Cardassar, Mallorca.





Laura y Toñi, clienta y monitora en el centro de coinnovación de prescripción bebidas refrescantes y aguas en Santa Perpètua de Mogoda, Barcelona.

Además, la compañía, consciente de la importancia que tiene el sector primario, ha iniciado el camino para, junto a sus proveedores, impulsar una *Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona*. Esta iniciativa pionera, que ha supuesto un cambio de mentalidad interno y que implica una nueva evolución de su proyecto, va a contribuir a recuperar el protagonismo que el sector primario ha tenido tradicionalmente en nuestra economía.

Para Mercadona la satisfacción del cuarto componente, La Sociedad, también es muy relevante. A tal efecto, con sus tiendas contribuye a modernizar el comercio urbano de los barrios en los que está presente, que encuentran en sus supermercados el dinamismo comercial que aportan los 4,8 millones de familias que depositan su confianza en Mercadona. De hecho, al centrarse únicamente en la venta de productos de alimentación, bebida, limpieza del hogar, aseo personal y comida para animales domésticos, la compañía fomenta las sinergias con el comercio de proximidad a través de una mayor implicación en su desarrollo.

Mercadona satisface también al quinto componente de la empresa: El Capital. Y lo hace por medio de la satisfacción de "El Jefe", El Trabajador, El Proveedor y La Sociedad, que se lleva a cabo a través del desarrollo del *Modelo de Calidad Total*. La aplicación de este particular método de gestión es responsable de la favorable evolución de Mercadona desde 1993; también lo es de su crecimiento sostenido y compartido, fruto del esfuerzo individual y colectivo de todos cuantos forman parte de este Proyecto y de la implantación de objetivos y estrategias que aportan valor a los cinco componentes de la empresa y cuyos resultados, sobre todo, se reflejan en el medio y largo plazo.

Este *Modelo*, que aún tiene un tremendo potencial de mejora y muchos aspectos que modificar para seguir progresando, es el que ayuda a tomar decisiones en su trabajo diario a todas las personas que forman parte de la compañía para satisfacer a sus cinco componentes: "El que tiene un Modelo, tiene un tesoro".

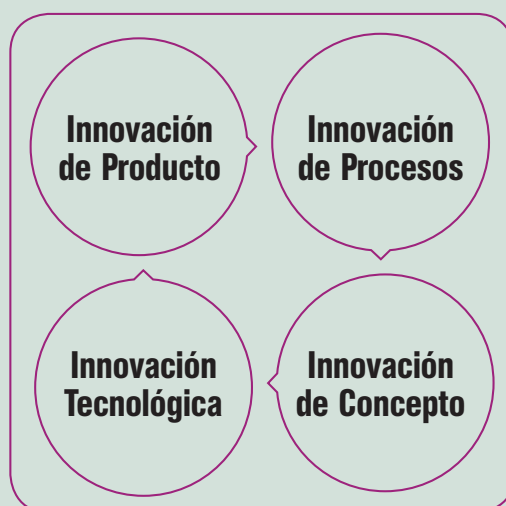
Innovación transversal

Mercadona dispone de un modelo de innovación propio que recorre transversalmente todos los procesos y métodos de la compañía, aportando a cada uno de ellos mejoras productivas y de eficiencia. Con la suma de ambos factores, la compañía no solo optimiza sus procesos, sino que consigue adaptarse con mayor agilidad y acierto a las necesidades reales de “El Jefe”.

Para la compañía la innovación es una herramienta de diferenciación y clave de competitividad. Por ello, recurrentemente, y de manera sostenida, destina importantes recursos a la que internamente se denomina como I+D+doble i, en la que esta segunda “i” corresponde a la inversión y es la más importante, puesto que de ella depende la consecución de los proyectos. Todas las iniciativas que aborda a través de la innovación de productos, procesos, tecnología y concepto responden siempre también a un mismo criterio: introducir mejoras que aportan soluciones a los clientes y por las que estos están dispuestos a pagar, dado que les ofrecen valor añadido.

El compromiso de Mercadona con la I+D+doble i como motor de crecimiento, competitividad y como herramienta para ofrecer las mejores soluciones es una responsabilidad que la compañía comparte con el conjunto de empresas interproveedoras, igualmente convencidas de que la inversión en innovación es inversión de futuro y de que para innovar es imprescindible escuchar primero cuáles son las necesidades reales que los clientes plantean.

Modelo de Innovación Mercadona



I+D+doble i generado por Mercadona

Los fabricantes interproveedores de Mercadona destinan a I+D+doble i más recursos que la media española: el 2,36% de su plantilla se dedica a esta actividad, frente al 1,21%.

Fuente: INE 2012



Modelo de Calidad Total

“El Jefe”

El Trabajador

Un modelo de responsabilidad transversal

- Prescripción: “El Jefe”, en el centro de las decisiones, para ofrecerle, en cada momento, los productos que se adaptan a sus necesidades con la máxima calidad al precio más bajo posible.
- Fomentar el diálogo y la comunicación directa con los “Jefes”.
- *Siempre Precios Bajos* (SPB): estabilidad en los precios, para ofrecer la mejor cesta de la compra del mercado.
- Frescos≠Secos. Gestión diferente y diferencial de los productos frescos y de los secos.
- Máxima calidad al mínimo precio: *Producto Recomendado*.
- Volver a la sencillez, clave para reducir precios con un surtido eficiente y de calidad.
- Proximidad y cercanía.
- Innovación transversal orientada a sus necesidades (producto, tecnología, concepto y procesos).
- Empleo estable de calidad, un salario por encima de la media del sector, desarrollo profesional y promoción interna e igualdad de oportunidades.
- Conciliación familia-trabajo: iniciativas pioneras como, entre otras, no abrir los supermercados en domingo, como principio general salvo que coincidan varios festivos seguidos.
- Modelo de gestión de Recursos Humanos basado en el Liderazgo y la *Cultura del Esfuerzo y del Trabajo*.
- Transparencia y participación en los beneficios de la compañía.
- Formación necesaria y continua para el desempeño de las tareas del puesto de trabajo.



Nuevo modelo de venta de carne y charcutería (en laboratorio) en el supermercado en La Pobra de Vallbona, Valencia.

El Proveedor

- Estabilidad y acuerdos de duración indefinida.
- Comunicación y transparencia en la relación.
- Vertebración de la actividad productiva para crear desarrollo y riqueza.
- I+D+doble i (Investigación + Desarrollo + Innovación, apoyados en la palanca de la Inversión).
- Impulso a la innovación y a la optimización de procesos para ofrecer el producto con la máxima calidad al precio más bajo posible.
- Contribuir con hechos al desarrollo de una *Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona* que satisfice a los cinco componentes de todos los eslabones, base del crecimiento del sector primario en nuestro país.

La Sociedad

- Crecimiento compartido.
- Productividad social:
 - Producir más con menos recursos naturales.
 - Transporte sostenible.
- Objetivo de “ser invisible” para desarrollar su actividad sin molestar al entorno.
- Diálogo permanente, participación activa y cercanía.
- Formar e informar del Modelo de empresa y de la planificación de sus actividades y decisiones.
- Adherida al Pacto Mundial en defensa de los valores fundamentales en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción.
- Compromiso social para dar respuestas inmediatas a las necesidades de las comunidades donde Mercadona está presente.

El Capital

- Reinversión de la mayor parte de los beneficios en la empresa como muestra de una visión a largo plazo.
- Visión no “cortoplacista” de los resultados: crecimiento constante y sostenible.
- Innovación como factor de competitividad.
- Incremento de la productividad gracias a la mejora y estandarización de los procesos.



Sección de fruta y verdura en el supermercado de Can Burgos, Sant Josep de sa Talaia, Ibiza.



1 “El Jefe”

1.1
Reinventarnos para
ser más tenderos

1.2
Surtido eficaz

1.3
Innovación
en tiendas

1.4
Seguridad
alimentaria
y calidad

1.5
Comunicación
con “El Jefe”

“El Jefe”, en el centro de todas nuestras decisiones



LABORATORIOS

Son los “bancos de prueba” de la compañía, ubicados en espacios determinados de sus supermercados. En ellos se investigan y definen iniciativas apoyándose en las experiencias de clientes y trabajadores. Se evalúan los resultados obtenidos y se analizan tanto los éxitos como los errores para tomar la decisión de implantar o no la iniciativa en el resto de la cadena.

6
laboratorios
para poner en marcha
las mejoras de la
compañía en 2013



SURTIDO EFICAZ

La definición del surtido es uno de los elementos diferenciales de Mercadona. Cualquier producto que forma parte de sus lineales no solo ha de satisfacer necesidades reales de los clientes, sino que tiene que añadir valor, no generar duplicidades, tener rotación y mantener unos costes de procesos internos eficientes.

Además de ello, Mercadona trabaja para que todos los productos que forman parte de su surtido ofrezcan totales garantías de calidez, calidad, punto óptimo de consumo, servicio y, obviamente, seguridad alimentaria, todo ello al precio más bajo posible.



COINNOVACIÓN

Apuesta pionera de la compañía que ha permitido consolidar un modelo de innovación diferencial en el que “El Jefe” está siempre en el centro de todas las decisiones.

Durante 2013, fruto de esta estrecha colaboración con clientes y proveedores, se han incorporado más de 400 novedades que han tenido una gran aceptación.

12
centros de
coinnovación

400
novedades
surgidas de la
colaboración
con “El Jefe”



SEGURIDAD ALIMENTARIA

Es un valor presente en todos los procesos y decisiones de la compañía. Cualquier producto de su surtido ha de cumplir estrictamente los requisitos de la *Regla de Oro de Mercadona*, que establece, por este orden, que tiene primero que garantizar la seguridad alimentaria; después, la calidad; luego, la calidez; en cuarto lugar, ofrecer servicio; en quinto, ser competitivo en precio; y por último, generar beneficio.



PRESCRIPCIÓN

Por medio de la cercanía y del trabajo “a pie de tienda”, informa y recomienda a “El Jefe” los productos con la mejor relación calidad-precio del mercado para satisfacer sus necesidades.

En 2013, la compañía ha iniciado la estrategia para pasar de gestionar categorías a gestionar productos, lo que le permite ofrecer los mejores productos existentes, fabricados por grandes especialistas y que satisfacen plenamente las necesidades reales de sus clientes.

184
monitores que captan y observan
las preferencias de los “Jefes”

Laura, monitora de la sección de horno de Valencia y Alicante, y Mercedes, trabajadora de la sección de horno, en el supermercado de la Plaza Francisca Navarro, Burjassot, Valencia.



1.1

Reinventarnos para ser más tenderos

Implantación de nuevas secciones de frescos

Durante 2013 cuantos forman parte de Mercadona han realizado un importante proceso de aprendizaje, a través de las experiencias directas compartidas en los distintos "laboratorios" de investigación con los "Jefes", como la compañía denomina internamente a sus clientes. Y gracias a ellos, a lo largo del año se han dado los pasos necesarios para mejorar la gestión de "frescos", que tratábamos como "secos", y adaptarse con más agilidad al cambio de mentalidad que ello requería.

Como en ejercicios anteriores, la observación y la escucha constante se han convertido en factores clave para poder pasar de la teoría a los hechos. Y en el caso de 2013, el principal avance ha sido, precisamente, el trabajo que todos los trabajadores han realizado para convertirse en especialistas en frescos, recuperando una figura que en Mercadona resulta fundamental: la del tendero.

Para dar respuesta a esta necesidad, durante estos doce meses Mercadona ha empezado a implantar su nuevo modelo de venta de productos frescos, que incluye cinco secciones: horno, pescadería, fruta y verdura, carnicería y charcutería. En todas ellas no solo ofrece a los clientes la referencia personal y cercana que le solicitaban con la incorporación de panaderos, pescaderos, fruteros, carniceros y charcuteros, sino que, además, les garantiza frescura en todos estos productos, así como calidez, calidad, punto óptimo de consumo, servicio y, obviamente, seguridad alimentaria, todo ello al precio más bajo posible.

Para lograr todos estos objetivos, son muchas las iniciativas que se han puesto en marcha en 2013, año en que la reinversión del modelo de frescos de Mercadona ha sido el resultado de cuestionar diariamente cada estrategia y aplicar únicamente aquellas que los clientes, con sus respuestas, confirmaban.

Así, por ejemplo, en el ámbito de la gestión se ha readaptado el surtido y se han introducido los pedidos diarios, tras identificar con mucha mayor concreción no solo los tiempos de consumo de cada producto, sino su grado de maduración, su período de vida, sus métodos de manipulación... Todo ello implica una gestión de las secciones de frescos diferente a la categoría de secos, al tiempo que requiere un tratamiento prácticamente individualizado de cada producto.

Este esfuerzo adicional, que permite a Mercadona poder ofrecerle a sus clientes el surtido eficaz que desde hace años le pedían en este tipo de alimentos, ha llevado a la compañía a formar, en 2013, a más de 9.400 trabajadores en distintos oficios de frescos, con una inversión de 3 millones de euros.

Además de ello, a lo largo del año el nuevo modelo de pescadería se pudo implantar en todos los supermercados de la compañía; el de fruta y verdura, en 867 tiendas; el de horno, en 293; y los de carne y charcutería, en 19 supermercados.

Pepa, cliente del supermercado de Móstoles Tecnológico, Móstoles, Madrid.



580

millones de euros ahorrados

**La importancia del ahorro
del céntimo**

Hacer solo aquello que añade
valor a "El Jefe" y por lo que esté
dispuesto a pagar

1.2

Surtido eficaz

En Mercadona resulta fundamental saber captar adecuadamente las necesidades de sus "Jefes" para poder ofrecerles respuestas eficaces. En el caso del surtido, estas respuestas se traducen en la elección de aproximadamente 8.000 referencias, de entre el más de un millón de productos existentes en alimentación e higiene en nuestro país, lo que conlleva una importante labor de prescripción.

El compromiso que la compañía mantiene con ofrecer y recomendar productos de la máxima calidad y al precio más bajo posible es básico para poder contar con la confianza de los 4,8 millones de hogares que realizan su *Compra Total* en Mercadona. Es por ello que la definición del surtido juega un papel prioritario, motivo por el que la compañía ofrece a sus clientes una oferta completa de soluciones que destaca por su sencillez, eficiencia y competitividad.

Todos estos factores propician actos de compra más rápidos e intuitivos y persiguen que la satisfacción por parte de los clientes sea total, algo que no sería posible sin los exigentes requisitos que cualquier producto ha de cumplir para incorporarse y mantenerse en los lineales de la compañía: satisfacer necesidades reales y tener rotación; añadir valor y que el cliente esté dispuesto a pagar por ello; y mantener unos costes de proceso eficientes y una elevada aceptación por parte del cliente.

En 2013 la compañía ha conseguido importantes mejoras en los procesos de toda su cadena de suministro, desde el proveedor hasta logística y tiendas. Evitar costes innecesarios es lo que permite, año tras año, que Mercadona mantenga sus precios por debajo de la media anual del IPC de Alimentación, hecho que contribuye a moderar la inflación del país y que forma parte del compromiso de ahorro que la compañía tiene con sus "Jefes".

Para disponer de un surtido permanentemente actualizado, y para poder con ello no solo adaptarse a las necesidades de los clientes sino adelantarse a ellas, Mercadona realiza una labor de escucha a "pie de tienda". Pero además, trabaja estrechamente con sus proveedores e interproveedores, como ponen de manifiesto las más de 400 nuevas referencias, entre altas y mejoras de producto, que en 2013 se han incorporado al surtido.

La compañía, además, ha incorporado en 2013 un importante avance en la gestión de su surtido, que ahora realiza de forma individualizada y por producto en lugar de por categorías. Gracias a ello dispone de los mejores productos existentes, fabricados por grandes especialistas y con la mejor relación calidad precio del mercado, lo que permite satisfacer plenamente las necesidades de los "Jefes". Aunque durante 2013 se han dado muchos pasos en esta dirección, la compañía está en un fase inicial en el desarrollo de esta estrategia.



Surtido eficaz



Colaboración



más de
200
acciones



En 2013 han sido numerosas las colaboraciones realizadas entre Mercadona y sus proveedores e interproveedores para adaptarse a las necesidades que demandan los clientes.

El valor diferencial de la coinnovación

En 2013, Mercadona, a través de sus Departamentos de Prescripción, ha seguido haciendo de su *Estrategia Delantal* uno de los pilares de innovación de la compañía. Por medio de esta iniciativa, que puso en marcha en 2011 y que está basada en compartir con los clientes experiencias y costumbres de consumo, limpieza, aseo personal y cuidado de mascotas, ha podido introducir en su surtido importantes mejoras: cambios de formatos, nuevas referencias que se adaptan mejor a las economías de los clientes, productos especialmente definidos para intolerancias alimenticias...

En el caso de 2013, más de 9.000 “Jefes” han aportado sus sugerencias y han compartido sus experiencias en las distintas instalaciones que la compañía ha destinado a estos procesos en el interior de algunos de sus supermercados. Y con su participación en dicho proceso, han confirmado que esta apuesta pionera por la coinnovación ha permitido consolidar un modelo de innovación diferencial en el que “El Jefe” está siempre en el centro de todas las decisiones.

Durante 2013, y fruto de esta estrecha colaboración, se han incorporado más de 400 novedades que han tenido una gran aceptación entre los clientes.

Modelo de Coinnovación: Innovar con “El Jefe”



Procesos de construcción de los supermercados en c/ Mar Mediterráneo, Coslada, Madrid, y en c/Julián Camarillo, Madrid.

61
nuevos
supermercados
abiertos

53
supermercados
reformados

60
proveedores
por tienda

250
millones de euros
invertidos en
aperturas
y reformas

MERCADONA

1.3

Innovación en tiendas

Mercadona ha seguido ampliando y mejorando su red de tiendas para, como es su objetivo, ofrecer a sus clientes la mejor experiencia de compra posible. Por ello, en 2013 ha continuado apostando por su modelo de *Tienda por Ambientes*, un modelo de tienda ecoeficiente en el que priman criterios como espacios diferenciados por negocios, la eficiencia energética, la productividad de los medios o la comodidad de uso.

La construcción de los nuevos supermercados o la adaptación de los ya existentes a este modelo de tienda requiere un esfuerzo complejo por parte de la compañía. Este esfuerzo, en el caso de los 61 nuevos supermercados abiertos y las 53 reformas realizadas en 2013, se traduce en una inversión relevante tanto de recursos económicos como personales: más de 250 millones de euros y una media de 60 proveedores que dan trabajo a más de 110 personas durante la fase de obra de cada tienda, a lo que hay que sumar el equipo técnico de la compañía que durante aproximadamente 12 meses trabaja en la contratación y elaboración del proyecto de diseño y ejecución de obras.

Con la apertura y reforma de estas nuevas tiendas, Mercadona consolida su expansión y sigue acercándose a los numerosos "Jefes" que cada año solicitan la presencia de la compañía en los barrios en que residen, como demuestran, por ejemplo, las más de 2.000 solicitudes de implantación de un nuevo supermercado que a lo largo de 2013 ha recibido el *Servicio de Atención al Cliente* de la compañía.

Igualmente, durante 2013 la compañía ha realizado una importante inversión, de más de 50 millones de euros, para renovar y adaptar sus sistemas informáticos a los nuevos retos de flexibilidad, movilidad y trazabilidad del producto en toda la cadena de suministro. Entre estas mejoras, incorporadas como consecuencia de la implantación del nuevo modelo de gestión de productos frescos, cabe destacar, por un lado, la renovación completa de los Centros de Proceso de Datos, con una inversión de 30 millones de euros, que introducen la tecnología necesaria para gestionar los procesos en tiempo real y, por otro, la inversión realizada en movilidad con el fin de extender esta gestión fuera de los entornos de oficinas. Asimismo, cabe destacar la introducción de nuevas balanzas táctiles, la puesta en marcha de un nuevo sistema de pedidos más personalizado o la implementación de herramientas que facilitan la coordinación con los proveedores, que en su conjunto contribuyen a garantizar siempre la máxima frescura en los alimentos.

**En 2013 recibimos más de
2.000 solicitudes de
implantación de nuevas
tiendas por parte de
nuestros "Jefes"**

Seguridad alimentaria y calidad

La seguridad alimentaria es un valor presente en todos los procesos y decisiones de la compañía. Por ello, cualquier iniciativa que se realiza, tanto en el surtido como en la optimización de procesos, se somete previamente a un estudio exhaustivo. Gracias a ello se certifica, antes de incorporarla y validarla, el cumplimiento de la *Regla de Oro de Mercadona*, que garantiza, por este orden, que cualquier producto de su surtido tiene primero que garantizar la seguridad alimentaria; después, la calidad; luego, la calidez; en cuarto lugar, ofrecer servicio; en quinto, ser competitivo en precio; y por último, generar beneficio.

Para ofrecer las máximas garantías a los consumidores, la compañía cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad y de Seguridad Alimentaria que engloba toda la cadena de suministro: desde su origen hasta el consumidor final.

Dentro del Modelo de Seguridad Alimentaria y Calidad de Mercadona se incluye un intenso "Plan de Control de Seguridad Alimentaria y Calidad", por medio del cual se realizan numerosas inspecciones de los procesos de los interproveedores y proveedores con el único objetivo de mantener y mejorar los niveles de Seguridad Alimentaria de todos los productos.

Además, la compañía cuenta con un *Decálogo de Seguridad Alimentaria*, con el que verifica de manera continuada los niveles de Seguridad Alimentaria de todas las instalaciones de los interproveedores y proveedores de la compañía. Concretamente, a lo largo del año esta herramienta ha permitido evaluar a más de 250 proveedores.

En este mismo contexto, los productos frescos y sus proveedores de vacuno, cordero, cerdo, pollo, leche, pescado, aceite, fruta, verdura y huevos también han sido auditados por empresas externas acreditadas, lo que permite certificar la trazabilidad desde la granja o parcela hasta la mesa de los "Jefes".

Además de ello, Mercadona ha seguido consolidando su apuesta por la Seguridad Alimentaria, reforzando el control analítico de todos sus procesos e instalaciones y a través de un exhaustivo seguimiento de todos sus supermercados y almacenes, a los que cabe sumar el seguimiento realizado en más de 150 rutas distintas.

Durante 2013 también se ha trabajado conjuntamente con las autoridades sanitarias en la adaptación y mejora para el *Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos* en los nuevos modelos de venta en los que la compañía ha apostado firmemente.

Sistema de Gestión Nutricional

En 2013, la compañía ha colaborado con la estrategia NAOS (Estrategia para la Nutrición, Actividad Física y Prevención de la Obesidad) impulsada por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Y bajo la máxima de potenciar el respaldo a esta estrategia, ha puesto en marcha, junto a sus interproveedores y proveedores, diferentes iniciativas concretas que ponen de manifiesto que la nutrición saludable, como la calidad y la seguridad alimentaria, "no tiene por qué ser más cara".

A lo largo del año Mercadona también ha seguido reforzando su compromiso con la información completa y veraz en el



Aida, cliente del centro de innovación de prescripción complementos desayunos y meriendas en Av. Burjassot, Valencia.

etiquetado, clave para que los “Jefes” puedan ejercer una compra responsable. De ahí que haya seguido trabajando para ofrecer la máxima transparencia, lo que en materia de nutrición se traduce en incluir en los etiquetados de su surtido, aun no siendo obligatoria, toda la información relevante, e identificar con claridad la composición de los productos, incluso a nivel de trazas, lo que resulta de especial importancia para aquellos clientes que padecen alguna alergia o intolerancia. Igualmente, se ha trabajado con todos los interproveedores para adaptarse al nuevo *Reglamento de Información Alimentaria facilitada al Consumidor*, cuya implantación supondrá importantes mejoras para los clientes.



En 2013, la compañía también ha dedicado importantes esfuerzos a incrementar el surtido de productos sin lactosa.

Un creciente surtido de productos sin gluten

Mercadona mantiene desde hace más de una década una estrecha relación con las distintas asociaciones de celíacos españolas, colaboración que se enmarca tanto en el ámbito nacional como en el autonómico.

En 2013, y gracias a este compromiso sostenido en el tiempo, ha ampliado el número de referencias sin gluten: 850 al cierre de 2013, y todas ellas, como el resto de productos que forman parte del surtido de la compañía, de máxima calidad y con totales garantías alimentarias y nutricionales.

Más de **50** nuevas referencias sin gluten en 2013

1.5

Comunicación con “El Jefe”

Mercadona mantiene con sus clientes una relación estrecha basada en la confianza y la transparencia. Por ello, fomenta una actitud abierta en la que el diálogo es clave, un diálogo constante en el que se implican todos cuantos forman parte de la compañía y que se aborda desde muy distintos ámbitos.

En esa labor de escucha, el trabajo realizado por las más de 200 personas que trabajan en el Departamento de Prescripción de la compañía ha vuelto a ser especialmente relevante en 2013, pues no solo ha permitido captar y observar las preferencias de los “Jefes”, sino entender sus necesidades y transmitirselas a la compañía adecuadamente para poder ofrecerles respuestas acertadas.

Además de este trabajo que se realiza “a pie de tienda”, Mercadona ha reforzado en 2013 su interlocución habitual con las diferentes asociaciones que representan a los consumidores y velan por sus intereses, con quienes se han mantenido encuentros con el objetivo de fomentar la formación y la información al consumidor. Concretamente, la compañía se ha

reunido con asociaciones de ámbito nacional y autonómico como: la Confederación Española de Organizaciones de Amas de Casa, Consumidores y Usuarios (CEACCU), la Confederación de Consumidores y Usuarios (CECU), Consumidores en Acción (FACUA), la Federación de Usuarios Consumidores Independientes (FUCI), la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU), la Unión de Consumidores de España (UCE), la Federación Unión Nacional de Consumidores y Amas de Hogar de España (UNAE), la Asociación General de Consumidores (ASGECO), la Confederación Regional de Asociaciones de Vecinos, Consumidores y Usuarios de España (CAVE), la Organización de Consumidores y Usuarios Vasca (EKA-OCUV), Asociación de Consumidores y Usuarios de Navarra (IRACHE), y con asociaciones de ámbito provincial federadas a las primeras. Así mismo, se ha consolidado la relación con la Fundación la Fundación Sabor y Salud, con la Federación de Asociaciones de Celiacos (FACE) y sus asociaciones federadas, con la Asociación de Celiacos de Cataluña y con la Asociación de Celiacos y sensibles al gluten de la Comunidad de Madrid y con la Asociación de Intolerantes a la Lactosa (ADILAC).

340.000 consultas y sugerencias recibidas de nuestros “Jefes”



900 500 103



www.mercadona.es



www.facebook.com/mercadona



www.twitter.com/mercadona



www.youtube.com/mercadona



Mercadona es la mejor empresa de distribución en calidad de los productos y atención al cliente

Fuente: Estudio KAR (Key Audience Research) de Ipsos.

Beatriz y Amaia, trabajadora y cliente del supermercado de Merkatondoa, Estella, Navarra.

Dentro de este ámbito, cabe mencionar la participación en 2013 en la guía “Aprovechemos los alimentos”, elaborada por la Asociación Valenciana de Consumidores y Usuarios, AVACU; la reedición de los trípticos “Aprendiendo a leer el etiquetado”, en colaboración con la Asociación de Consumidores y Usuarios INFORMACU Aragón; la edición del tríptico de “Todos somos consumidores”, en colaboración con UCONPA-CECU; o la guía de etiquetado en formato digital promovida por la Unión de Consumidores de Galicia, UCGAL, en la que la compañía también ha participado.

Servicio de Atención al Cliente (SAC)

Mercadona dispone de un *Servicio de Atención al Cliente* que canaliza todas las inquietudes que plantean los clientes a través del correo electrónico o del teléfono gratuito que la compañía ha destinado exclusivamente para esta actividad. Gracias a este canal que Mercadona mantiene permanentemente abierto con sus “Jefes”, la compañía puede escuchar sus opiniones y aclarar sus dudas con mayor agilidad y acierto.

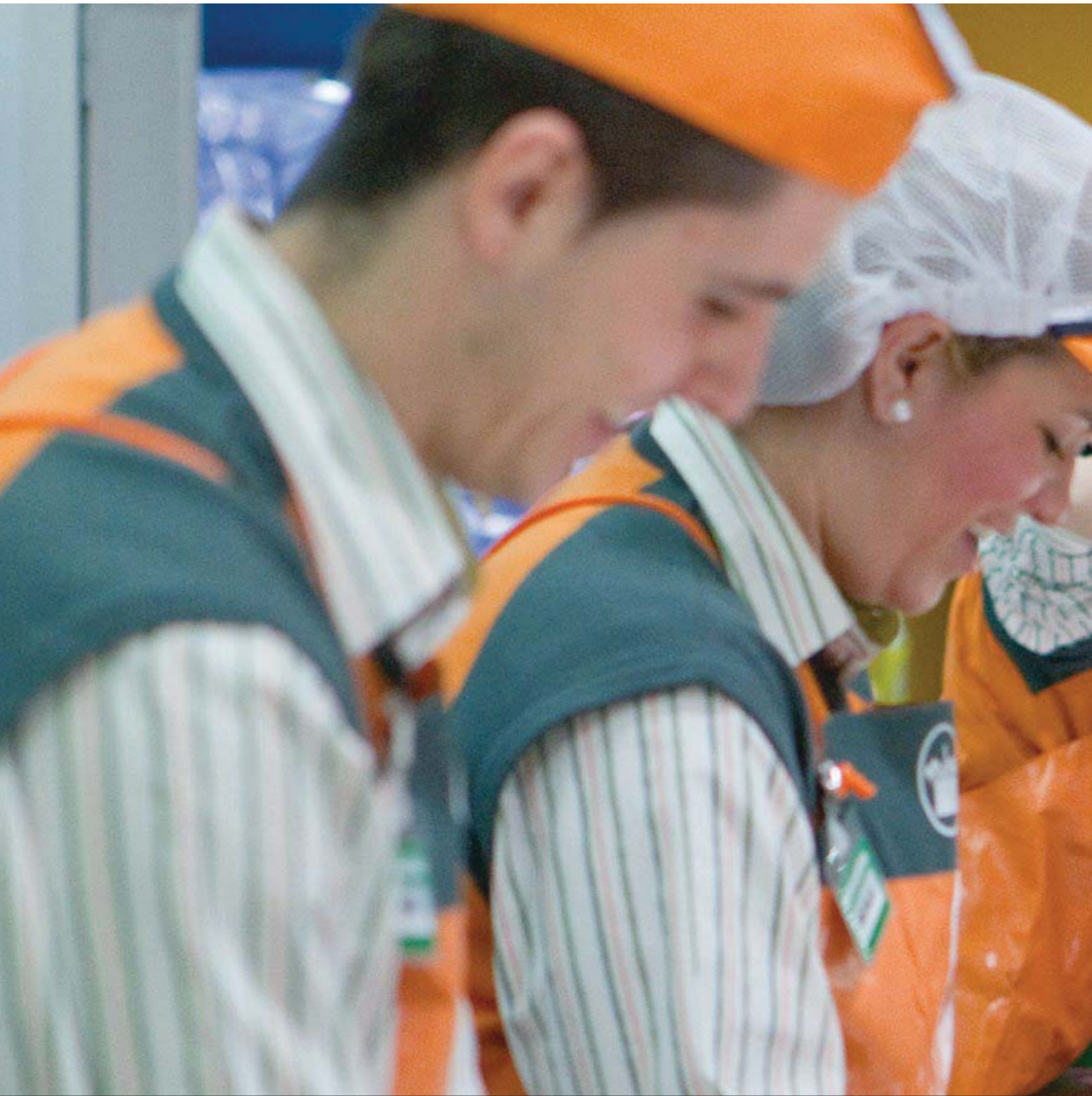
En 2013, las personas que integran el *Servicio de Atención al Cliente* de Mercadona recibieron un total de 340.000 consultas y sugerencias distintas. Asimismo la compañía dispone de perfiles oficiales en las redes sociales *Facebook*, *Twitter* y *Youtube*, plataformas de comunicación para las que cuenta con un equipo multidisciplinar formado y especializado para

dar respuesta a las preguntas y sugerencias de los clientes en este ámbito.

Todos estos canales, en su conjunto, han contribuido a detectar puntos de mejora para, como es su objetivo, ser la compañía que les ofrezca las mejores soluciones a través de un surtido eficiente y de una positiva experiencia de compra con el mejor servicio. De hecho, a través de todos ellos no solo se ofrece información sobre la compañía sino que se gestionan y resuelven las dudas que los “Jefes” tienen sobre los productos y el servicio que ofrece Mercadona.

En 2013, un estudio sobre compras online realizado por la OCU destacó a Mercadona como la compañía de distribución alimentaria que mayor puntualidad ofrecía, al cumplir en todos los casos analizados los plazos de entrega comprometidos.

Igualmente, la compañía ha obtenido la renovación del certificado de Accesibilidad para su Web, en la que además ha incorporado importantes mejoras tanto generales como de programación, que han permitido eliminar algunas barreras existentes para los invidentes y las personas con movilidad reducida. De esta manera, la web de Mercadona ha reforzado sus ya de por sí altos niveles de accesibilidad, al tiempo que ha unificado la homologación con la aplicación de un estándar europeo.



Daniel, Natalia y M^a Isabel, trabajadores de la sección de pescadería del supermercado de Cala Millor, Sant Llorenç des Cardassar, Mallorca.



2 El Trabajador

2.1
Formación:
desarrollo
del talento

2.2
Convenio
colectivo

2.3
Seguridad y
salud en el
trabajo

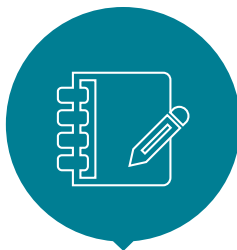
El Trabajador, un pilar fundamental



ESTABILIDAD

Mercadona ofrece a su plantilla puestos de trabajo de calidad, como demuestra el hecho de que, desde 1999, todos sus trabajadores tengan un empleo estable y de calidad.

74.000
trabajadores
con empleo estable y de calidad



FORMACIÓN

Disponer de un equipo de recursos humanos diferencial y de alto rendimiento solo es posible si se realiza una apuesta constante por la formación. En Mercadona, este compromiso se ha traducido en 2013 en una inversión cercana a los 37 millones de euros, hasta completar un total de 1,4 millones de horas de formación, tanto general como específica, a lo largo de 19 acciones formativas.

37
millones de
euros de inversión
en formación



PROMOCIÓN

La labor de formación ha contribuido a consolidar el modelo de promoción interna. Muestra de ello es la promoción de 462 personas, de las cuales un 55% son mujeres, para ocupar cargos directivos gracias a su valía y capacidad. Asumen responsabilidades mayores dentro de la empresa, en las que podrán poner en práctica no solo su capacidad de liderazgo, sino todos los conocimientos adquiridos en formación.

462
trabajadores y
trabajadoras
promocionados



ALTO RENDIMIENTO: PRODUCTIVIDAD

Los resultados obtenidos son consecuencia del esfuerzo de toda la plantilla. Un esfuerzo productivo un 6% mayor que el de 2012, fruto del compromiso de todas las personas que participan en el Proyecto de Mercadona. Con la creación de puestos de trabajo de calidad se impulsan, entre otros, el desarrollo personal y profesional, la estabilidad, la formación, el liderazgo, el respeto, la equidad y la autoexigencia.

6%
aumento
de la productividad



CONCILIACIÓN

Mercadona realiza desde hace muchos años una apuesta sostenida por la conciliación con la incorporación de medidas pioneras que propician una mayor satisfacción por parte de los trabajadores. Entre otras cifras, cabe destacar que en 2013 un 7% de trabajadoras de la plantilla decidió ser madre y, además, 3.147 madres trabajadoras optaron por alargar en 30 días los cuatro meses de baja maternal establecidos legalmente.

3.147
madres trabajadoras
alargaron en 30 días la baja maternal



SALUD Y SEGURIDAD LABORAL

Velar por la salud y seguridad laboral es un compromiso que Mercadona desarrolla a través de su política preventiva, atendiendo todos los procesos productivos y puestos de trabajo. Entre otras medidas, en 2013 se ha implantado un *Picking Puente Grúa* (PPG) en el bloque logístico de Guadix (Granada), un nuevo sistema robótico para la preparación de productos frescos que logra mover 160.000 kilos de producto al día y evita el sobreesfuerzo manual.

5
millones
de euros
invertidos
en eliminar
sobreesfuerzos

12,6
millones
de euros
invertidos
en mejoras
preventivas

2.1

Formación: desarrollo del talento

El éxito de Mercadona pasa sin duda por disponer de una plantilla motivada, comprometida y consciente de que su esfuerzo, dedicación y alto rendimiento son piezas clave para consolidar en el tiempo el proyecto de la compañía y para lograr, como año tras año persigue, ofrecer un servicio excepcional a “El Jefe”. Un conjunto de 74.000 trabajadoras y trabajadores que en 2013, al igual que la compañía, ha tenido la capacidad de “reinventarse” y de adaptar sus aptitudes y conocimientos para alcanzar uno de los objetivos prioritarios del año: “ser cada vez más tenderos”.

El Trabajador es uno de los pilares de la compañía y conseguir que el conjunto de la plantilla se implique al cien por cien en la evolución y desarrollo del *Proyecto Mercadona* es un reto que se aborda desde la verdad universal de que “para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”. Por ello, se destinan importantes esfuerzos a la gestión de los Recursos Humanos, una gestión que fomenta valores irrenunciables y esenciales para las personas, como lo es la creación de puestos de trabajo de calidad desde los que se impulsan, entre otros, el desarrollo personal y profesional, la estabilidad, la formación, el liderazgo, el respeto, la equidad y la autoexigencia.

Ser “más tenderos” para prescribir las mejores soluciones

La formación y el desarrollo del talento de los trabajadores, a los que la compañía dedica importantes recursos, han tenido un protagonismo relevante durante estos doce meses. De hecho, la recuperación en Mercadona de oficios como los de

hornero, frutero, pescadero, carnicero y charcutero ha supuesto una inversión muy relevante tanto económica como humana, de 3 millones de euros y más de 60.000 horas de formación invertidas.

Como consecuencia de este esfuerzo, la compañía comparte la responsabilidad de ser “tenderos” y ha sabido adaptarse a los nuevos métodos de trabajo derivados de la incorporación del nuevo modelo de ventas de frescos. Esto le llevó a anticipar sus necesidades de contratación y formación de trabajadores para los nuevos proyectos de 2013 durante los dos ejercicios precedentes, precisamente con el objetivo de disponer del tiempo suficiente para gestionar eficazmente sus secciones de frescos y poder garantizar a los “Jefes” no solo un excelente servicio, sino la seguridad alimentaria, calidez y calidad que solicitan en este tipo de productos.

Además de ello, y gracias a la formación recibida, los horneros, fruteros, pescaderos, carniceros y charcuteros de Mercadona conocen en profundidad las características de los productos con los que trabajan, lo que permite no solo informar a los clientes con mayor eficacia, sino prescribirles la mejor solución para sus necesidades concretas.

También cabe destacar la importante labor formativa realizada por la *Escuela de Mantenimiento* de la compañía, que se creó en el año 2000 y desde la que técnicos especializados imparten módulos específicamente adaptados para los gerentes de mantenimiento de la compañía. La escuela dispone de cuatro



+9.400
tenderos formados en
las nuevas secciones
de frescos



60.000
horas invertidas
en formación



3
millones de euros
de inversión en
ser "más tenderos"

Cursos de formación de las nuevas secciones de frescos de horno, fruta y verdura, pescadería y carne y charcutería.

Juan Roig durante la jornada de clausura del curso de promoción directivos.



Promoción directivos 2013

462
personas promocionadas a cargos directivos

45%
hombres



55%
mujeres

% promoción directivos en 2013

Formación ayudantes de coordinadores

20
semanas de duración

800
horas por persona

235
personas forman el equipo de Ayudantes de la compañía



David Cid, director general de Compras Derivados del Petróleo, impartiendo el curso de promoción de directivos.



Vicen Balaguer, Jefa de Gabinete de Presidencia, durante el curso de formación de ayudantes de coordinadores.

áulas donde se imparte el conocimiento teórico y práctico no solo de mantenimiento, sino también relacionado con distintos oficios, como el de soldador, electricista, albañil o pintor. Además, cuenta con tres salas que reúnen todos los requisitos técnicos y la maquinaria e instalaciones estandarizadas en los supermercados para poder realizar las prácticas.

Desde su inauguración, Mercadona ha invertido más de 24 millones de euros en su *Escuela de Mantenimiento*, en cuyos cursos han participado 1.950 personas. Gracias a ello, la compañía ha reforzado su productividad y ecoeficiencia, consolidando importantes ahorros energéticos y contribuyendo a alcanzar el principal objetivo de sus gerentes en este área: instalaciones en perfecto estado y tiendas que se mantienen como el primer día.

Mercadona en 2013 también ha potenciado las habilidades del puesto de trabajo de *Ayudantes de Coordinadores*, que a finales del ejercicio ocupaba a 235 trabajadores de su plantilla y cuyo objetivo es dotar de eficacia y planificación al trabajo en equipo. Para ello, cuantos han asumido esta responsabilidad en la empresa en 2013 han participado en un curso de formación intensivo de 20 semanas de duración; 800 horas por persona que han supuesto para la compañía una inversión cercana a un millón de euros, cifra que refleja la importancia que tienen las funciones directivas derivadas de este puesto para contribuir a que Mercadona sea una empresa de alto rendimiento.

La compañía ha seguido igualmente trabajando en los planes de formación continua que desde hace años mantiene para propiciar el desarrollo profesional de cuantos forman parte

de su plantilla. Esta labor de formación, que se inicia con el *Plan de Acogida* el primer día de incorporación a la empresa, se mantiene durante toda la trayectoria profesional. Esto permite disponer de unos trabajadores altamente cualificados y motivados, que conocen a la perfección lo que la compañía espera de ellos y cuyo liderazgo les convierte en personas altamente resolutivas.

En 2013, el esfuerzo inversor de la compañía en materia de formación ha sido de 37 millones de euros, cifra que supone destinar, de media, más de 500 euros por trabajador. En su conjunto, se ha traducido en un total de 1,4 millones de horas invertidas en formación, todas ellas dentro del horario laboral, abarcando todas las áreas necesarias para desarrollar el trabajo rutinario con total garantía, incluida la necesidad de formación en un idioma extranjero si el puesto así lo requiere.

A lo largo del año, la labor de formación impulsada desde el departamento de Recursos Humanos de la compañía ha permitido mejorar el conocimiento, las aptitudes y habilidades del conjunto de la plantilla. Y con ello, ha consolidado su modelo de promoción interna, un modelo diferencial que eleva la proyección profesional hasta el máximo exponente, hasta su comité de dirección, como demuestra el hecho de que todos sus directores generales sean fruto de la promoción interna.

En 2013, esta apuesta por la promoción interna ha llevado a un total de 462 personas a asumir, gracias a su valía y capacidad, responsabilidades directivas dentro de la empresa, en las que podrán poner en práctica no solo su capacidad de liderazgo, sino todos los conocimientos adquiridos a través de los diferentes planes de formación recibidos año tras año.

2.2

Convenio colectivo

Uno de los principales hitos alcanzados por la compañía en 2013 ha sido la firma del nuevo Convenio de Empresa y del Plan de Igualdad con los representantes de la Unión General de Trabajadores (UGT) y de Comisiones Obreras (CC.OO.). Por medio de dicho convenio, que tiene una duración de cinco años, Mercadona refuerza su compromiso con la creación de empleo estable, concretamente 1.000 nuevos empleos hasta 2018, así como con la formación continua y con el fomento de medidas que contribuyan a conciliar entre sus trabajadores la vida familiar y laboral.

En virtud del acuerdo firmado, además, la compañía se compromete a mantener el poder adquisitivo de su plantilla, tras garantizar una subida progresiva del salario base, y que se desvincula de la inflación, al pasar del 0,4% en 2014 al 0,8% en 2018. Con ello, da continuidad a la evolución experimentada por los salarios de la compañía, que en el período de vigencia del anterior convenio, que entró en vigor en 2010, crecieron un 17%.

Dentro del ámbito de la conciliación, el nuevo Convenio Colectivo incluye la ampliación de la excedencia por cuidado de los hijos hasta que el menor cumpla los ocho años de edad; o la posibilidad de ampliar la excedencia hasta tres años en caso de violencia de género. De hecho, la apuesta por la conciliación es una apuesta sostenida que Mercadona realiza desde hace muchos años con la incorporación de medidas pioneras que, en su conjunto, propician una mayor satisfacción por parte de los trabajadores, que a su vez responden con una mayor implicación con el proyecto.

En 2013, y más allá de las iniciativas recogidas en el nuevo Convenio Colectivo, son muchas las cifras que reflejan este

compromiso, como por ejemplo la del 7% de trabajadoras de la plantilla que decidió ser madre, la de las 3.147 madres trabajadoras que optaron por alargar en 30 días los cuatro meses de baja maternal establecidos legalmente, o la de las 11.773 personas que durante estos doce meses disfrutaron de jornada reducida, para lo que Mercadona dispone de una flexibilidad de horarios con el objetivo de adaptarse a las circunstancias particulares de las personas.

El impulso de todas estas medidas, que vienen generando año tras año incrementos de productividad, va a permitir seguir implicando al conjunto de la plantilla en el crecimiento sostenible de la compañía y consolidar su eficiencia y alto rendimiento.

En este contexto, que se enmarca dentro de la verdad universal de que “para poder pedir y exigir los compromisos pactados, primero es fundamental dar”, Mercadona reconoce el esfuerzo individual y colectivo que conduce a la consecución de los objetivos conjuntos, como pone de manifiesto su política de retribución variable, con la que comparte los beneficios obtenidos por la compañía. Con ello, prima a todos los miembros de su plantilla con más de un año de antigüedad y cuya implicación durante el ejercicio ha permitido no solo alcanzar las metas generales de la compañía, sino también cumplir los objetivos específicamente pactados para su puesto de trabajo.

En 2013, y como recompensa al esfuerzo particular realizado, así como a las mejoras de productividad y eficiencia obtenidas, la compañía ha decidido repartir, en el marco de esta política de retribución variable, un total de 257 millones de euros en concepto de prima por objetivos.

Bidea, trabajadora del supermercado de Mutilva, Valle de Aranguren, Navarra.

3.147

**madres
trabajadoras**

alargaron en 30 días
la baja maternal



Manuel, trabajador del bloque logístico de Guadix, Granada.



Merco personas 2013

Mercadona, que persigue la excelencia en el trato a sus trabajadores, ha visto reconocidos sus esfuerzos en este ámbito al convertirse en 2013 en la segunda empresa mejor para trabajar en España, y la primera de su sector, según los datos del informe *Merco Personas*.

La compañía, además, ha sido reconocida por el informe *Merco Personas 2013* como la primera empresa en Reputación Interna de España, la segunda más valorada en Calidad Laboral y la cuarta en Marca Empleador. Las categorías de

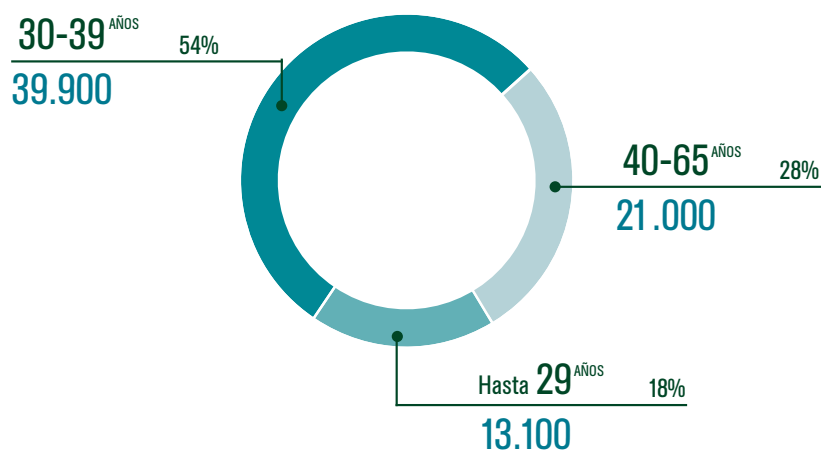
este estudio, cuya metodología audita KPMG, definen a una empresa “considerada buena para trabajar” y que apuesta, como Mercadona, por el talento, ofrece un desarrollo profesional, motiva y reconoce el trabajo bien hecho.



Política retributiva de Mercadona



Antigüedad por trabajador
Tramos de edades



Salarios bruto/neto
Personal base
(Cajero/a, reponedor/a)

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

ANTIGÜEDAD	- de 1 año	2 años	3 años	4 años
BRUTO/MES	1.264€	1.403€	1.557€	1.728€
NETO/MES	1.074€	1.173€	1.271€	1.400€

+80%
del personal base

En vigor 01/01/2014

2.3

Salud y seguridad en el trabajo

Velar por la salud y seguridad laboral es un compromiso que Mercadona mantiene y desarrolla a través de su política preventiva, que afecta a todos y cada uno de los procesos productivos y puestos de trabajo.

La compañía dispone de un *Plan de Prevención* y de un *Programa de Salud* cuya eficacia es contrastada periódicamente por las auditorías reglamentarias del sistema de gestión de riesgos laborales, lo que permite, como es su objetivo, que su política preventiva sea eficaz y se adecue a las diferentes actividades que se realizan.

En 2013, y para reforzar aún más su compromiso en esta materia, la compañía ha destinado 12,6 millones de euros para introducir diferentes mejoras preventivas, tanto a través de la formación como por medio de la inversión en equipos de protección específicos, la obtención de certificaciones o la instalación de sistemas que evitan esfuerzos innecesarios por parte de los trabajadores en las tiendas y en los almacenes.

Para mantener sus elevados estándares de exigencia, a lo largo de 2013 se han evaluado desde la misma fase de diseño todos y cada uno de los nuevos procesos y se han estandarizado bajo criterios de seguridad y ergonomía todos los puestos de trabajo que se han incorporado. Adicionalmente, se ha seguido reforzando la importante labor informativa y formativa que la compañía tradicionalmente mantiene, tanto a través de módulos de carácter general como por medio de módulos específicos: Operación de Carga y Descarga en Tiendas, Manejo Seguro de Carretillas y Transpaletas,

Equipos de Emergencias en Centros Logísticos, Riesgos de Trabajos en Altura y Suspensión, Riesgos en el Reparto en Lonja, Riesgos en Carnicería y Charcutería, etc.

Asimismo, y dentro de las mejoras de equipos y sistemas introducidas a lo largo del año, cabe destacar, con una inversión de más de cinco millones de euros, la implantación de un *Picking Puente Grúa* en el bloque logístico de Guadix, sistema robótico que manipula diariamente 160.000 kilos de producto fresco, evitando dicho esfuerzo por manipulación de cargas a los trabajadores de este centro. En este sentido, también merecen especial mención otros avances, como por ejemplo el diseño, homologación e implantación de nuevos accesorios de elevación para subir las transpaletas a los camiones.

Para proteger y mantener la salud de las personas que conforman su plantilla, Mercadona cuenta con un equipo de especialistas compuesto por 95 profesionales, 25 de ellos técnicos de nivel superior especializados en Seguridad, Higiene y Ergonomía y Psicología Aplicada y 70 profesionales sanitarios. En 2013, este equipo ha sido el responsable de desarrollar y llevar a cabo todas estas mejoras y de, paralelamente, realizar a lo largo del año las distintas evaluaciones de riesgo iniciales y periódicas de los puestos de trabajo de la empresa, así como de los reconocimientos de salud específicos de la plantilla. Durante estos meses, este equipo también se ha encargado de facilitar al conjunto de los trabajadores la información y formación necesarias y específicas para llevar a cabo sus tareas y minimizar los riesgos derivados de su desarrollo.

Junto al trabajo desarrollado con las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales colaboradoras, y como es tradicional desde hace años, Mercadona ha colaborado en el intercambio de conocimientos con los Servicios de

Prevención de los principales proveedores, lo que sin duda es un punto importante de mejora continua para la compañía en esta materia.

95

**especialistas
en seguridad
y prevención**

12,6

**millones de euros
de inversión en
mejoras preventivas**



Pilar, trabajadora responsable de mantenimiento del supermercado de La Poveda, Arganda del Rey, Madrid.



Embarcaciones de la cofradía de pescadores de Sanlúcar de Barrameda, proveedor de pescado de lonja de Mercadona, en Sanlúcar de Barrameda, Cádiz.



3 El Proveedor

3.1

Una Cadena
Agroalimentaria
Sostenible

3.2.

Reunión Anual de
Interproveedores
de Mercadona

3.3

Bloques
logísticos

3.1

Una Cadena Agroalimentaria Sostenible

El principal reto de Mercadona para los próximos años, y para el que ya está trabajando, es el de contribuir a construir una *Cadena Agroalimentaria Sostenible* en su entorno. Este objetivo es el resultado de la reflexión conjunta de todos cuantos forman la compañía, convencidos de que, más que una elección, es una necesidad evidente.

Esta ambiciosa meta va a impulsar la próxima evolución del *Proyecto Mercadona*, motivo por el que la compañía está abordando importantes cambios, fundamentalmente, de mentalidad, incorporando novedades relevantes en la gestión de los productos frescos. Por ello, ha invertido importantes recursos, tanto económicos como humanos, para conseguir ser más tenderos, objetivo que no solo ha conllevado la puesta en marcha de planes específicos de formación para recuperar oficios en las tiendas, sino también la implicación en el cambio de todos los proveedores de la compañía.

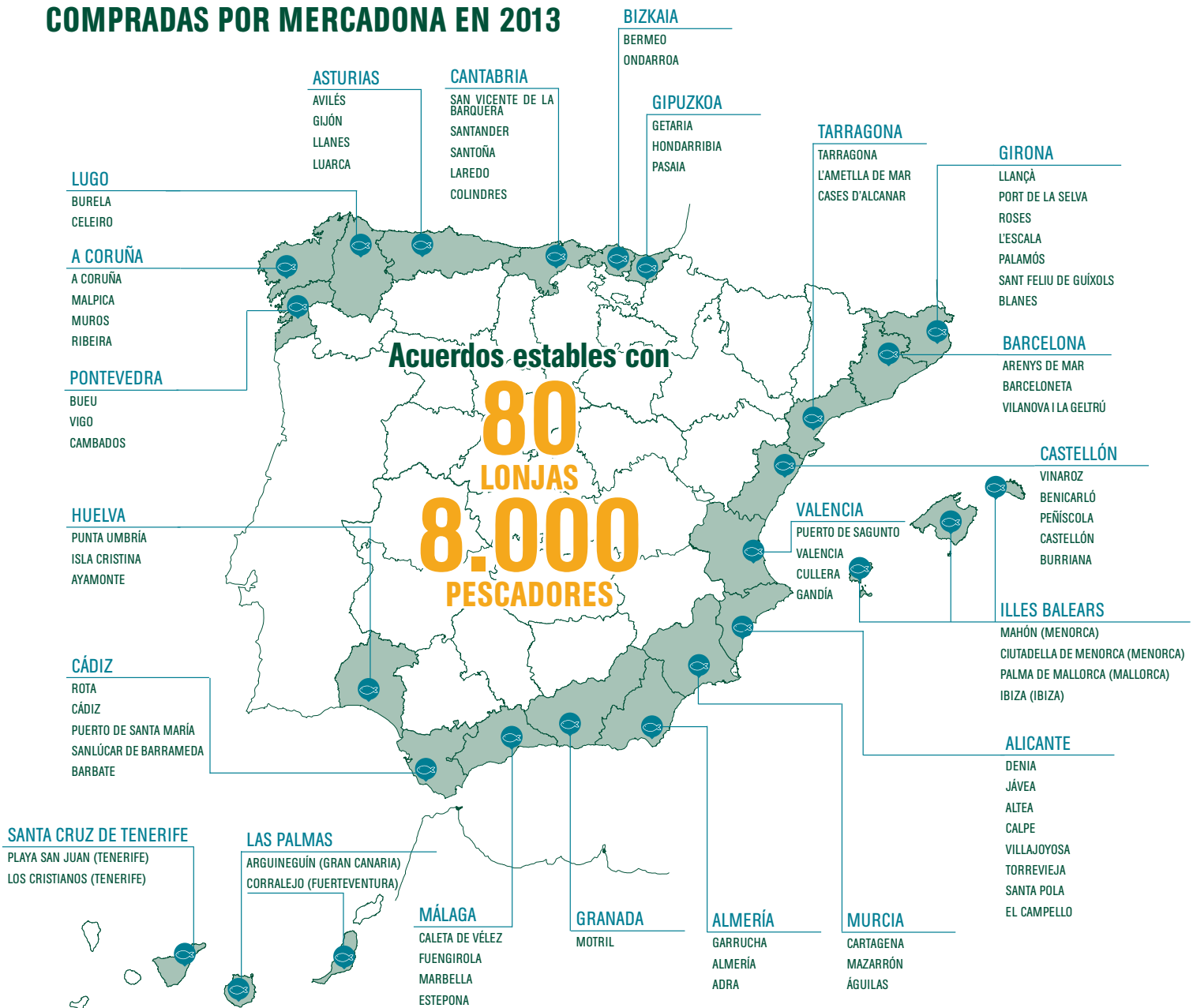
Para poder hacer realidad este nuevo reto, resulta fundamental seguir consolidando el compromiso estable que desde hace años desde Mercadona se mantiene con el sector primario. Y precisamente para potenciarlo y mejorarlo, la compañía trabaja estrechamente y de manera conjunta con los distintos eslabones que lo conforman. Esto permite, paulatinamente, sentar las bases del crecimiento productivo de parte de este sector, en el que ganaderos, pescadores y agricultores, todos ellos fundamentales para la economía de nuestro país, son

quienes con su esfuerzo, conocimiento y trabajo diario mejor pueden contribuir a garantizarle a “El Jefe” la máxima calidad en los productos frescos.

En su apuesta por el desarrollo de una *Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona* (*Caspopdona*, como internamente la denomina la compañía), en 2013, junto a sus interproveedores y proveedores, trabajando en un proyecto común, ha iniciado el camino no solo para detectar las mejores estrategias con las que contribuir a impulsar al sector primario, sino para aprovechar todo el potencial que tiene. Lo ha hecho por medio de relaciones en las que priman el diálogo constante, la transparencia y la confianza, y que persiguen la máxima especialización de los proveedores para, como es el objetivo de la compañía, ofrecer a los “Jefes” el mejor producto del mercado: un producto con la máxima frescura y de calidad, que tenga calidez y, además, al mínimo precio posible. De este modo, Mercadona garantiza que los productos estén hechos por proveedores especialistas.

A lo largo del año Mercadona ha seguido volcando sus esfuerzos para generar crecimiento en el sector hortofrutícola, pesquero y ganadero de nuestro país y ha avanzado en su compromiso de, siempre que sea viable, utilizar materia prima con origen español. Este compromiso se ha traducido en hechos, como los nuevos acuerdos de colaboración alcanzados con el sector primario, que han permitido que, al cierre de 2013, la compañía

MÁS DE **32.000** TONELADAS DE PESCADO FRESCO DE LONJA COMPRADAS POR MERCADONA EN 2013



Mapa con la distribución de lonjas donde compra Mercadona



Cosecha de pimientos verdes del proveedor SAT Campos 401 para el interproveedor Ramafrut en Alcázar de San Juan, Ciudad Real.

mantenga vínculos estrechos con más de 5.600 agricultores, 3.600 ganaderos y 8.000 pescadores de 80 lonjas a las que pertenecen diversas organizaciones y cofradías de pescadores de diferentes puntos de España.

Todos estos acuerdos son fuente de sinergias, conocimiento y aprendizaje mutuo, que impulsan la vertebración de las economías locales y de las zonas rurales, y generan eficiencia y productividad. Ello permite disponer de una industria nacional más competitiva, que se adapta mejor a sus necesidades y que innovará con mayor agilidad, lo que se traduce en una oferta de productos de calidad más eficiente para los consumidores.

Pero además, las relaciones alcanzadas con el sector primario son la base desde la que alcanzar uno de los retos que la compañía se ha marcado: contribuir como empresa a irradiar en nuestro país la importancia de ser agricultor, pescador o ganadero, actividades que históricamente han mantenido un

papel muy relevante en nuestra economía y que han de seguir siendo estratégicas en el futuro.

Dentro del *Modelo de Calidad Total* de Mercadona destaca, además, la figura del Interproveedor, que a través de la exigencia, el esfuerzo, la responsabilidad y la productividad, persigue, al igual que la compañía, satisfacer a “El Jefe”.

En 2013, las empresas interproveedoras de la compañía han seguido consolidando su compromiso con la creación de empleo de calidad, al cerrar el ejercicio con una plantilla de 42.000 personas. Asimismo, han realizado inversiones por valor de 450 millones de euros y durante estos doce meses han colaborado con más de 20.000 pymes locales y productores de materias primas, datos todos que demuestran que el esfuerzo realizado por las empresas interproveedoras y que su implicación en el *Proyecto Mercadona* fortalece la competitividad de la economía española.

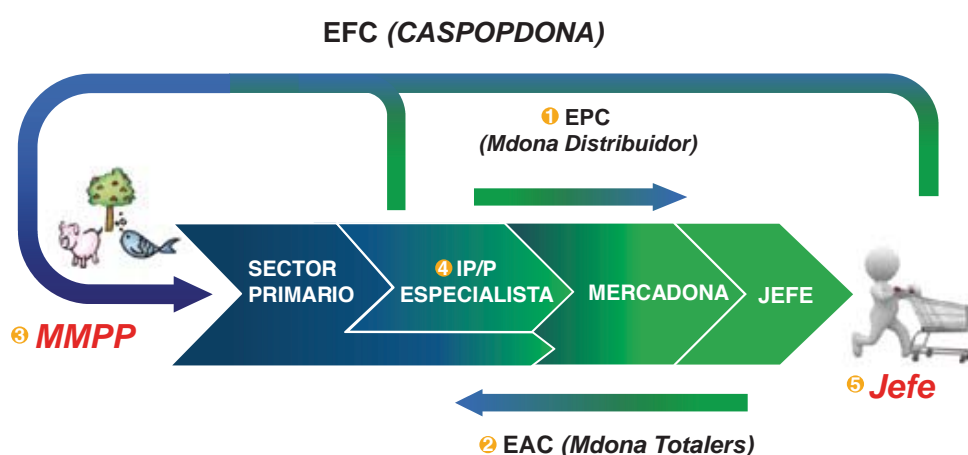
Soluciones sostenibles para el sector primario: de la teoría a los hechos

I Dentro de las acciones de apoyo al sector lácteo que Mercadona inició en 2012, y que ha continuado durante 2013, cabe destacar la nueva subida de 1 céntimo por litro de leche en origen, que Mercadona junto con sus interproveedores ha decidido pagar a los ganaderos y de la que se han beneficiado más de 2.000 explotaciones nacionales que suministran la leche de la marca Hacendado. Asimismo, Mercadona ha respaldado el Convenio de Productos Lácteos Sostenibles (PLS) promovido por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente para apoyar el sector lácteo nacional.

I El interproveedor Ibersnacks ha puesto en marcha un programa que garantiza la rentabilidad de todos los cultivadores de sus materias primas. El acuerdo alcanzado se basa en la estabilidad y en la rentabilidad por hectáreas, eliminando por tanto las oscilaciones tradicionales de este sector, derivadas del resultado de cada campaña. Asimismo, la compañía se ha comprometido a garantizar que en 2014 toda la patata que utilice para sus snacks sea de origen español.

Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona (CASPOPDONA)

Colaborar para unir los conocimientos de todos los eslabones de la cadena, teniendo como faro a “El Jefe”



1. Mercadona pasó de Distribuidor...
2. ... a *Totaler*, "prescribir a 'El Jefe' la mejor solución de calidad-precio para cada necesidad"
3. Materias primas
4. Fabricantes: interproveedores, proveedores y especialistas de productos
5. "El Jefe", como denominamos en Mercadona a los clientes

- El Grupo Estévez ha iniciado un proyecto de colaboración con los propietarios de viñas y cooperativistas del Marco de Jerez para introducir criterios objetivos de calificación de la uva que garantizan la máxima calidad de la materia prima. Este acuerdo, que también contempla factores como la productividad por hectárea o el tipo de explotación, persigue mejorar la rentabilidad de la viña, factor clave para que la cadena agroalimentaria sea sostenible.
- Cunicarn, interproveedor de conejo de la compañía, ha puesto en marcha el *Proyecto Star 16.86* en colaboración con el IRTA (Instituto de investigación y tecnología agroalimentaria de la Generalitat de Catalunya) y el Departamento de Agricultura, Ganadería, Pesca, Alimentación y Medio Natural de la Generalitat de Catalunya. Este programa productivo pionero persigue no solo asegurar la sostenibilidad económica, social y medioambiental de su actividad, sino que las granjas tradicionales con las que este grupo trabaja puedan incrementar su producción anual en un 45%.
- Cidacos ha seguido consolidando los acuerdos con sus proveedores de materias primas, hecho que contribuye a mejorar su productividad y especialización. Muestra clara de ello son Raquel Quijada y Joaquín Carlos Ramos, agricultores extremeños que han introducido, de la mano de este interproveedor, mejoras en las prácticas de cultivo que han reforzado la calidad de sus productos. Esta relación de estabilidad y confianza les ha permitido incrementar exponencialmente sus hectáreas de cultivo, 34 al cierre de 2013.
- El interproveedor Verdifresh sigue realizando importantes esfuerzos para adaptar los cultivos de acelgas y espinacas a las necesidades específicas de la IV gama. Para ello desarrolla programas de optimización y mecanización de sus procesos en búsqueda de la eficiencia y la productividad, con importantes inversiones en la adaptación de la maquinaria para las especificaciones de este cultivo, como por ejemplo el llevado a cabo por su proveedor Espace, lo que permite garantizar la máxima seguridad alimentaria y calidad.
- Mercadona, además de los compromisos alcanzados con las lonjas españolas, también ha apostado en 2013 por proveedores locales de pescado. Un ejemplo de ello es el acuerdo alcanzado con la empresa gallega Riveira Peixe Fresco, que ha generado 45 nuevos puestos de trabajo en sus instalaciones de procesado. Esta contribución al sector pesquero de nuestro país se traduce en un proyecto de futuro para próximas generaciones y, solo en 2013, ha permitido mantener la actividad de la flota de 18 barcos de bajura de esta compañía.



Ángel, trabajador de la ganadería "La Benera", explotación para la producción de leche para el interproveedor Iparlat, en Oruña, Cantabria. Actualmente cuenta con 130 cabezas de ganado vacuno y produce 2.000 litros de leche diarios.

Importante apuesta por el producto nacional

Desde hace años Mercadona mantiene el compromiso de, siempre que sea viable, utilizar materia prima de origen nacional. Esta apuesta se ha seguido reforzando en 2013, tal y como demuestran diferentes estudios y certificaciones donde se analiza la trazabilidad del producto, que acreditan que más del 85% de las compras, 12.500 millones de euros, son de productos cultivados y elaborados en España.

Ejemplo de ello es el estudio realizado por SGS, que acredita que el 81% de la fruta y verdura de I Gama es de origen nacional. También lo es el realizado por Norma Agrícola, que certifica que todo el aceite que comercializa la compañía es de origen español, comprado a más de 130 cooperativas y 140 almazaras de diferentes Comunidades Autónomas. Esto se traduce en acuerdos estables, como el que Sovena mantiene

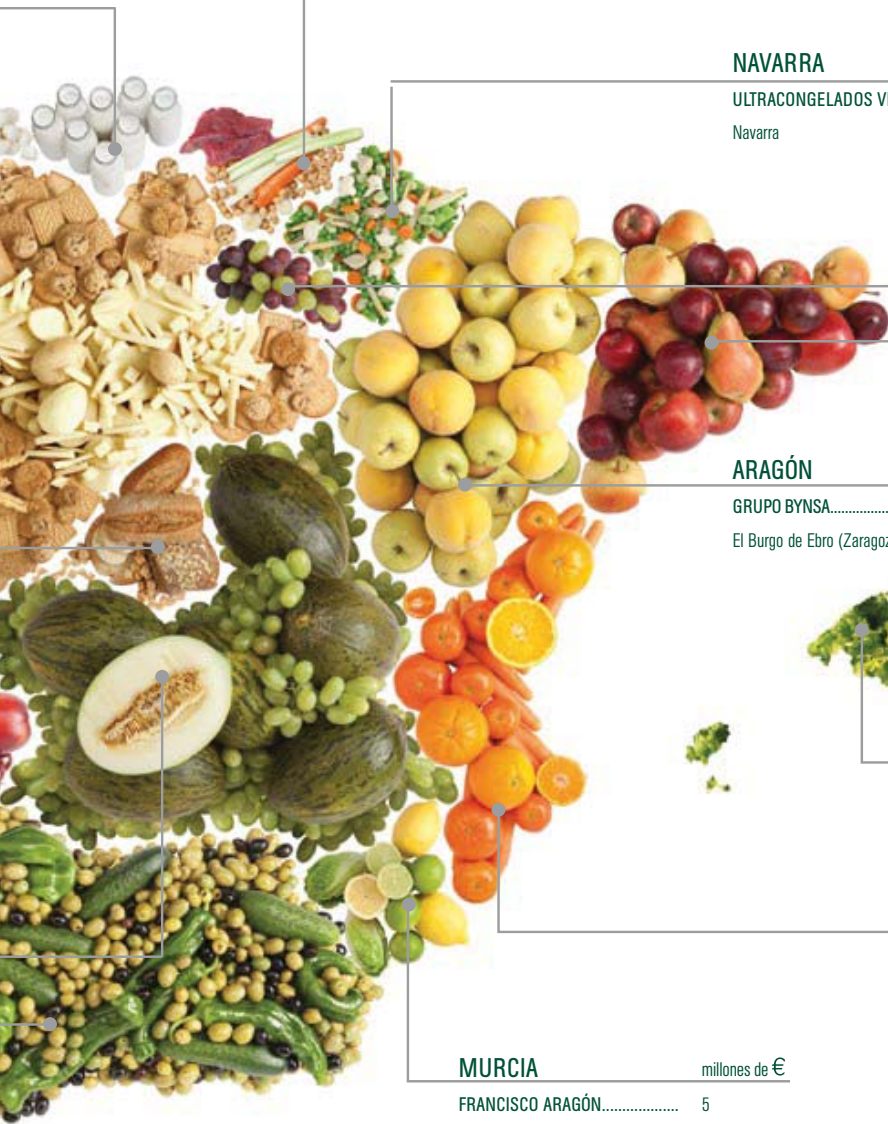
en Jaén con la Cooperativa Virgen del Perpetuo Socorro de Alcaudete, que permite que los 1.800 socios de dicha cooperativa, que emplea al 70% del municipio, puedan centrar todos sus esfuerzos en garantizar la máxima calidad y seguridad alimentaria de sus cosechas para asegurar la rentabilidad media durante la campaña.

Catafruit, como apuesta de futuro, está desarrollando un proyecto de plantación de manzana de alta montaña en el Pirineo catalán, que ha comenzado con 30 hectáreas, con el objetivo de alargar las campañas nacionales para contribuir a aumentar el porcentaje de producto nacional.

450 Millones de Euros de inversión realizados por los Interproveedores en 2013

Algunos ejemplos de inversiones

ASTURIAS		CANTABRIA	
millones de €		millones de €	
QUESERÍA LAFUENTE.....	2,4	IPARLAT.....	2,6
Ariondas		Renedo de Piélagos	
CASTILLA Y LEÓN		GALICIA	
millones de €		millones de €	
GRUPO SIRO.....	38,8	ESCURIS.....	3,6
Palencia - Zamora - Valladolid - Burgos - Segovia		A Coruña	
IBERSNACKS.....	1	GRUPO PROFAND.....	1,3
Medina del Campo (Valladolid)		Pontevedra	
PROSOL.....	3,5	MASCATO.....	4,1
Venta de Baños (Palencia)		Pontevedra	
QUESERÍAS ENTREPINARES.....	6,8	MADRID	
Valladolid		millones de €	
CASTILLA - LA MANCHA		EXTREMADURA	
millones de €		millones de €	
SENOBLE.....	22,5	CATAFRUIT.....	3,2
Toledo		Mérida (Badajoz)	
GRUPO FONT AGUDES.....	1,9	GRUPO HUEVOS GUILLÉN.....	0,7
Toledo		Almendralejo (Badajoz)	
INCARLOPSA.....	15,7	ANDALUCÍA	
Cuenca - Toledo		millones de €	
CHAMPINTER.....	4,6	JOSÉ ESTÉVEZ.....	1,6
Albacete		Cádiz	
ISLAS CANARIAS		PERSAN.....	18,5
millones de €		Sevilla	
ACOTRAL.....	1,8	JOSÉ LUIS MONTOSA.....	2
Santa Cruz de Tenerife - Las Palmas		Vélez-Málaga (Málaga)	
SAT CANARISOL.....	0,6	SOVENA.....	3,7
Santa Cruz de Tenerife		Brenes (Sevilla)	



NAVARRA		millones de €
ULTRACONGELADOS VIRTO.....	5,1	
Navarra		

ARAGÓN		millones de €
GRUPO BYNSA.....	6,3	
El Burgo de Ebro (Zaragoza)		

MURCIA		millones de €
FRANCISCO ARAGÓN.....	5	
Molina de Segura		
SAT AGRÍCOLA PERICHAN.....	5,8	
Mazarrón		

EUSKADI		millones de €
INTERAL.....	4	
Lezo (Gipuzkoa)		
IPARLAT.....	4	
Urnieta (Gipuzkoa)		

LA RIOJA		millones de €
BODEGAS ONTAÑÓN.....	2,3	
Aldeanueva de Ebro		
UNIÓN TOSTADORA.....	1,1	
Logroño		

CATALUNYA		millones de €
CASA TARRADELLAS.....	48	
Barcelona		
AUDENS FOOD.....	2,2	
Barcelona		
SAPLEX.....	3	
Canovelles (Barcelona)		
EMBUTIDOS MONTER.....	5,2	
Girona		
GRUPO UBESOL.....	9,5	
Ulldecona (Tarragona)		

ILLES BALEARS		millones de €
PROCAM.....	2,5	
Binissalem (Mallorca)		

COMUNITAT VALENCIANA		millones de €
SPB.....	7,7	
Chestre (Valencia)		
DAFSA.....	14,2	
Castellón - Valencia		
IMPORTACO.....	3,5	
Valencia		
RNB.....	4,5	
La Pobla de Vallbona (Valencia)		

3.2

Reunión Anual de Interproveedores de Mercadona

Tal como Mercadona lleva haciendo desde hace 15 años, y dentro del compromiso de transparencia que la compañía se exige con todos sus componentes, el pasado 5 de febrero tuvo lugar, en Valencia, la reunión que anualmente Mercadona mantiene con sus interproveedores. En ella se analizó el trabajo realizado a lo largo de 2013, se compartieron experiencias y se reforzó el compromiso conjunto con el desarrollo de *Caspop-*

dona, como internamente la compañía denomina a su *Cadena Agroalimentaria Sostenible*.

Igualmente, y con el objeto de poner en valor el sector primario a través de los hechos, la compañía invitó a distintos proveedores de este sector, ganaderos, agricultores y pescadores cuyos comentarios y sugerencias están ayudando a desarrollar el nuevo Modelo.

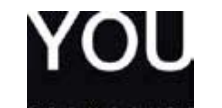




Fabricantes interproveedores

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





3.3

Bloques logísticos

Mercadona dispone de una red logística eficiente que, en su conjunto, supera los 770.000 metros cuadrados de superficie. Por medio de ella, la compañía abastece eficientemente a todos sus supermercados, 1.467 al cierre de 2013, con el objetivo, además, de transportar cada vez más con menos recursos y de permanecer “invisible” para el entorno.

En 2013, la compañía ha incorporado a su red logística el bloque logístico de Guadix (Granada), que abastece a 80 supermercados de las provincias de Granada, Almería y Jaén, y en el que se mueven hasta 3.000 palés al día. Con una inversión de 60 millones de euros, esta nueva plataforma cuenta con una plantilla de 150 trabajadores, todos con contrato fijo, y en su construcción han participado 150 pymes. Asimismo, un total

de 106 transportistas también trabajan diariamente en estas instalaciones para trasladar la mercancía hasta las tiendas.

Además de ello, y para seguir fortaleciendo la eficiencia de su cadena logística, Mercadona tiene previsto invertir más de 300 millones de euros en la construcción del bloque logístico de Abrera (Barcelona), y que en una primera fase comenzará a dar servicio en el año 2014, y cuya inauguración está prevista para 2016. Actualmente se está avanzando en la construcción de su nave de frío, que tiene una superficie de 39.000 metros cuadrados, así como en la nave adosada de preparación de pescado. Para la construcción de este bloque logístico, la compañía cuenta con la colaboración de 150 pymes, que a su vez dan trabajo a 600 personas, lo que supone un impulso importante en la reactivación económica de la zona durante el transcurso de las obras.

Las instalaciones de Abrera contarán con una superficie construida de más de 110.000 metros cuadrados, tendrán capacidad para abastecer a 250 supermercados y replicarán el modelo de almacén inteligente de Ciempozuelos (Madrid) y de Villadangos del Páramo (León). Este tipo de bloque logístico, pionero en el sector, es una apuesta de Mercadona por el trabajo de calidad en los almacenes, ya que permite eliminar completamente cualquier manipulación y sobreesfuerzo de los trabajadores, lo que contribuye a prevenir y reducir el riesgo de accidentes laborales y, además, incrementa la productividad.

En este sentido, cabe destacar el gran paso dado por la compañía con la instalación en el bloque logístico de Guadix del denominado PPG (*Picking Puente Grúa*), un sistema de alma-

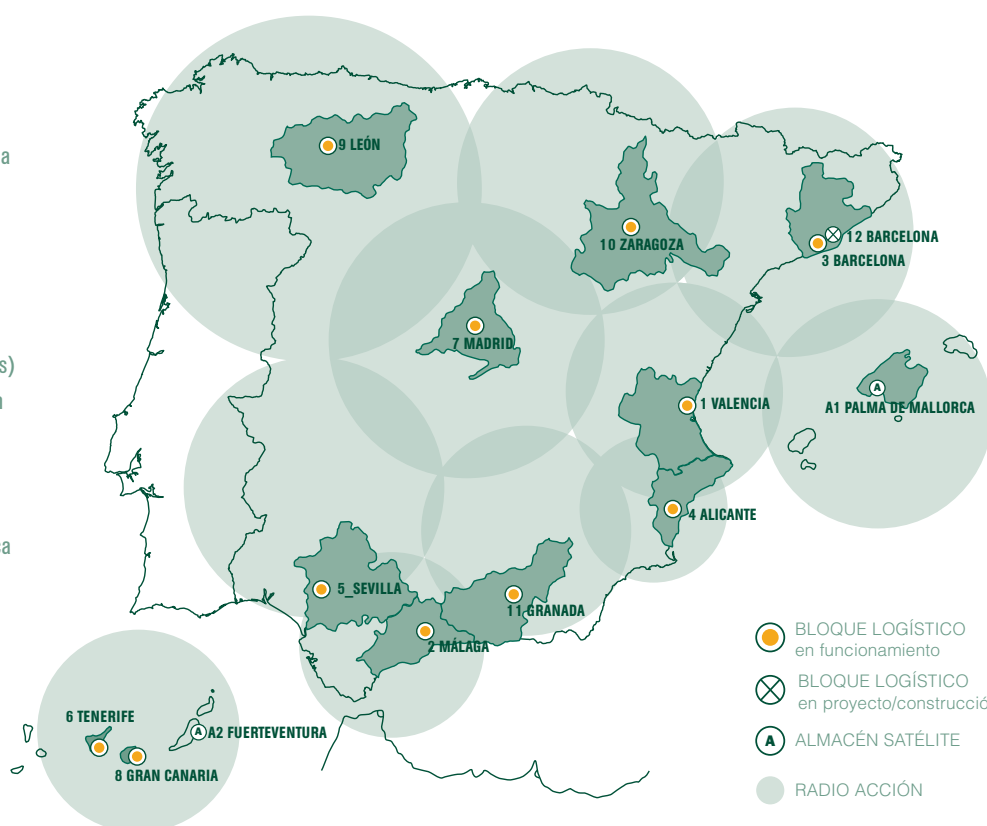


Bloque logístico de Guadix, Granada.

Mapa bloques logísticos

Más de 770.000 metros cuadrados destinados a garantizar la cadena de suministro de la compañía

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



cenamiento y preparación automática de palés de carne, fruta y verdura. Su parte principal es un sistema de robots que se encargan de realizar el trabajo duro en todo el proceso, desde la recepción de la mercancía hasta la formación de los palés que serán expedidos a las tiendas. Este sistema garantiza además que la mercancía llegue a los supermercados de tal forma que se evite una manipulación excesiva, eliminando el sobreesfuerzo a la hora de desmontar los palés y garantizando y conservando la calidad del producto.

El PPG, que ha supuesto una inversión de 5 millones de euros, tiene capacidad para mover hasta 30.000 cajas de productos frescos en solo 6 horas, lo que acorta los plazos de entrega de la mercancía a las tiendas. Esta eficiencia en los procesos es clave para cumplir el objetivo de la compañía de garantizar la máxima frescura a los clientes.



Aina, clienta del supermercat del Mercat de la Guineueta, Barcelona.



4 La Sociedad

4.1
Un crecimiento
compartido

4.2
La rentabilidad
de la transparencia

4.3
Mercadona:
compromiso social

4.4
Medio ambiente
y sostenibilidad

Crecimiento compartido de Mercadona

Contribución Tributaria

Tributos directos e indirectos

1.465

millones de euros

12%

más que en el ejercicio anterior

CONTRIBUCIÓN TRIBUTARIA DIRECTA

Seguridad Social

529

millones de euros

Impuesto de sociedades

237

millones de euros

Volumen de compras en España

14.500

millones de euros, representan el

85%

del volumen total de compras (productos + servicios)

+2.000 >>
proveedores
comerciales y de servicio

110 >>
interproveedores



Cultivo de espinacas del proveedor Espace para el interproveedor Verdifresh en la Finca Gartero, Torre-Pacheco, Murcia.



33%
de los
beneficios

**Otros
impuestos y
tasas**
72
millones de euros

CONTRIBUCIÓN TRIBUTARIA INDIRECTA

Seguridad Social
103
millones de euros

IRPF
300
millones de euros

IVA
224
millones de euros

+20.000
pymes y productores
de materias primas

1.100
millones de euros
**inversión Mercadona
e interproveedores**

400.000
puestos de trabajo
generados en España por la actividad
directa e indirecta del entorno de Mercadona

53 días
**plazo medio de pago
a proveedores**

4.1

Un crecimiento compartido

Mercadona, al igual que con el resto de los componentes de la compañía, mantiene con La Sociedad una relación basada en la escucha activa y el conocimiento mutuo, que generan respuestas y soluciones concretas. También realiza un ejercicio constante de transparencia, en el que trata de avanzar año tras año y sin miedo a la crítica, consciente de que no hay mejor método de mejora que el de compartir con la sociedad todos los proyectos, reflexiones y propuestas. Esta actitud le permite integrar y dar a conocer su visión a largo plazo, una visión que apuesta por la prosperidad compartida entre la compañía y la sociedad como motor de desarrollo económico y progreso social.

En este contexto se enmarca la actividad generada por Mercadona que, sin duda, contribuye año tras año a fomentar el desarrollo económico y social de nuestro país. El exponente más claro de este compromiso con el bienestar productivo de este país es la aportación que por medio de los tributos directos e indirectos realiza la compañía, y que en 2013 ha ascendido a 1.465 millones de euros, un 12% más que en el ejercicio tributario anterior. De este total, 632 millones de euros corresponden a los abonos realizados a la Seguridad Social; 237 al impuesto de sociedades, cantidad que supone una tributación del 33% de sus beneficios; 524 a la recaudación del IVA y del IRPF; y 72 a otros impuestos y tasas.

Además de ello, y también gracias a la actividad generada, la compañía ha contribuido con 3.700 millones de euros al PIB nacional, un 4% más que en 2012, al tiempo que ha mantenido una plantilla estable de 74.000 trabajadoras y trabajadores. Todos estos datos ponen de manifiesto que el compromiso de Mercadona con la sociedad es un compromiso estable y que se acrecienta y consolida aún más año tras año; una actitud responsable que permite a la compañía devolver parte de lo que recibe a la Sociedad.

Dentro de ese compromiso ha de enmarcarse también la contribución que realizan cuantos forman parte del entorno de Mercadona, más de 2.000 proveedores comerciales y de servicios cuya actividad genera igualmente riqueza. Y muy especialmente, la que año tras año realizan sus 110 empresas interproveedoras que, con más de 42.000 trabajadores directos, en 2013 han acometido un esfuerzo inversor de más de 450 millones de euros.

Al igual que Mercadona, sus proveedores e interproveedores han impulsado el desarrollo socioeconómico de las economías locales en las que tienen presencia, como demuestra el hecho de que a lo largo de 2013 hayan colaborado con 20.000 pymes y productores de materias primas locales, actividad que genera 400.000 puestos de trabajo directos e indirectos.



Supermercado Mercadona en el Mercat de Calafell, Calafell, Tarragona.

El comercio de barrio como aliado: mercados municipales

Mercadona impulsa el comercio de proximidad de las zonas y barrios en los que tiene presencia. Una muestra de ello es la apuesta que realiza por la convivencia con formatos comerciales tradicionales, cuyo ejemplo más claro queda plasmado en el compromiso que desde 2001 mantiene con la revitalización de mercados municipales.

Al cierre de 2013, la compañía contaba con 25 tiendas en este tipo de centros, tras inaugurar a lo largo del año dos en Barcelona, concretamente en el Mercat del Fondo en Santa Coloma de Gramanet y en el Mercat de la Guineueta; y una en Tarragona, ubicada en el Mercat de Calafell.

Mercadona va a seguir apostando por la convivencia con los formatos tradicionales, motivo por el que en los próximos años tiene previsto abrir nueve tiendas más en mercados tradicionales.

Colaboración comercio de barrio

25 tiendas en mercados
municipales

Más de

1.320 comerciantes
comparten la ilusión de recuperar
el comercio tradicional

Supermercado en Jaca, Huesca.



4.2

La rentabilidad de la transparencia

En Mercadona, el diálogo con su entorno es clave para saber lo que sus vecinos esperan de ella. Por esta razón, fomenta la comunicación fluida y constante y mantiene una actitud de escucha que le permite detectar las necesidades de su entorno y estrechar los lazos con las comunidades en las que está presente.

Para poder explicar mejor su modelo de negocio y dar a conocer su misión, visión y valores, la compañía participa en diferentes foros, en los que comparte sus experiencias y objetivos, resuelve dudas y recoge las sugerencias e inquietudes que se le plantean, factor este último clave para una compañía que, como Mercadona, mantiene un nivel de autoexigencia muy elevado con el que persigue una mejora constante.

En 2013, Mercadona ha continuado acercando su *Modelo de Calidad Total* y los valores sobre los que se cimienta su proyecto a autoridades de diversos ámbitos, tanto a través de reuniones personales con responsables de diferentes Administraciones como por medio de visitas a las distintas instalaciones que tiene la compañía o con su participación en el *Programa Empresa Parlamentarios* que organiza el Círculo de Empresarios.

Además, la compañía ha seguido estrechando los vínculos que desde hace años mantiene con las organizaciones de consumidores y con las asociaciones de amas de casa, con los que ha organizado encuentros y visitas a sus centros y bloques logísticos.

Esta labor de transparencia, difusión y cercanía ha permitido que la sociedad tenga un conocimiento más profundo de la compañía y de sus valores, lo que a su vez contribuye a incrementar y poner en valor la reputación corporativa de Mercadona.

Todas estas acciones han sido reconocidas por la sociedad, como pone de manifiesto, por ejemplo, el resultado obtenido en el Merco Empresas 2013, Monitor Español de Reputación Corporativa en el que Mercadona se ha consolidado como la segunda empresa de España mejor valorada en reputación y primera de su sector, además de segunda empresa en responsabilidad y buen gobierno; o el obtenido en el estudio IPSOS KAR 2013, en el que Mercadona ha sido reconocida como la empresa que mejor atención ofrece a sus clientes y, además, como la más recomendada por los participantes en dicho estudio.

Asimismo, la compañía ha recibido reconocimientos concretos tanto por iniciativas generales como por actos específicos. Ejemplo de lo primero es el que le otorga el Instituto Internacional de Ciencias Políticas, que destaca a la compañía como una de las que más favorecen la conciliación entre sus trabajadores. Por su parte, en el segundo de los casos cabe mencionar la distinción SIA Ávila Accesible, que el Ayuntamiento de Ávila y el Consejo Municipal de Personas con Discapacidad han concedido a dos de los centros que la compañía tiene en esta ciudad, primer paso para seguir avanzando en la incorporación de mejoras en materia de accesibilidad.

Pacto mundial

Mercadona está adherida desde el año 2011 al Pacto Mundial por la defensa de los valores fundamentales en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción. La compañía ha seguido trabajando durante el ejercicio 2013 para reforzar los diez principios y valores de dicho pacto, todo lo cual queda reflejado en el informe de progreso que valida el cumplimiento de dichos principios.

Consulta nuestro informe de progreso
en la siguiente dirección:

<http://www.unglobalcompact.org/COPs/detail/18115>

Respaldo a la docencia y al emprendedurismo

Mercadona también mantiene una relación estrecha con el ámbito de la docencia. Y no solo dando a conocer su proyecto empresarial a estudiantes, tanto de formación profesional como universitaria, sino por medio de su implicación directa en el Grado Universitario ADE para Emprendedores. Esta carrera oficial, que se imparte en el Centro Universitario EDEM, persigue inculcar el espíritu emprendedor entre los jóvenes a través de una formación reglada. Con el fin de contribuir a la formación de futuros empresarios irradiando los valores fundamentales del *Modelo de Calidad Total*, Juan Roig ha sido, un año más, el profesor titular de la asignatura Fundamentos de Dirección de Empresas, materia que ha impartido durante las mañanas de los sábados.

También en el ámbito docente, Mercadona ha vuelto a respaldar la importante labor que realiza desde hace años en la Escuela de Empresarios EDEM, de la que la compañía es patrono. En 2013, el presidente de la compañía, Juan Roig, ha participado nuevamente en el *Curso 15x15: 15 días con 15 empresarios líderes*, al tiempo que distintos directivos de la compañía han colaborado en algunos de los cursos que se imparten en EDEM.

Los patrocinadores del Premio Rey Jaime I al Emprendedor, Mercadona, la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE) y la Escuela de Empresarios EDEM, junto al premiado, Pedro Espinosa, ingeniero Industrial y empresario de la franquicia de yogurt helado Llao Llao, durante el acto.



Mercadona considera que el espíritu emprendedor es uno de los motores de crecimiento de la sociedad y por ello trata de impulsar iniciativas relacionadas con el emprendedurismo tanto interna como externamente. Un ejemplo claro de ello es el patrocinio, junto a EDEM y la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE), de la categoría “al Emprendedor” de los Premios Rey Jaime I. En 2013, año de la cuarta edición de esta nueva categoría, el emprendedor galardonado fue Pedro Espinosa Martínez, fundador y presidente de Chesco Hostelería, sociedad limitada que dio origen a la franquicia Llao Llao.

Su apuesta por la innovación le permitió, en tan solo dos años, liderar el segmento del yogurt helado en España para, dos años después, disponer de un proyecto empresarial sólido que emplea a 750 personas y tiene una marca reconocida y valorada, lo que ha permitido a este ingeniero Industrial por la Universidad Pontificia de Comillas y por la Hautes Études de Lille hacerse acreedor de este galardón.

Relación con el entorno: nuestros vecinos

Uno de los objetivos fundamentales de Mercadona es que su actividad comercial no interfiera ni genere ningún impacto molesto para aquellos vecinos con los que convive. Por este motivo, analiza y valora cualquier sugerencia que recibe, lo que le permite subsanar posibles fallos y poner en marcha soluciones. Para ello ha seguido apostando por:

- *Descarga Nocturna Silenciosa* para minimizar el impacto sobre el tráfico en las ciudades y reducir el impacto acústico.
- Insonorización de máquinas susceptibles de producir ruidos: transpaletas, carretillas eléctricas, climatizadores...
- Cuartos de contenedores de basura integrados en los supermercados para evitar olores y suciedad en la vía pública.
- Insonorización de suelos y techos de los supermercados para minimizar la transmisión de ruidos y vibraciones a las viviendas colindantes.

Consecuencia de todo ello, y del estrecho contacto que la compañía mantiene con su entorno más próximo y con sus vecinos, es el reducido número de quejas y mejoras recibidas en 2013, un total de 75, en línea con la tónica de los últimos años.

Supermercado de Los Lirios, Logroño, La Rioja.



4.3




Mercadona: compromiso social

En 2013 Mercadona ha seguido apoyando a diversas instituciones y organizaciones benéficas que, a lo largo del año, han ayudado a muchas personas. En total, y por medio de las distintas iniciativas en las que ha participado en todas las Comunidades Autónomas, ha donado el equivalente a 32.000 carros de la compra.

Además, Mercadona ha colaborado, a través de sus supermercados, en diferentes “Operaciones Kilo” y en la “Gran Recogida” organizada por los bancos de alimentos, en la que

la respuesta solidaria de los “Jefes” ha sido, un año más, espectacular: más de 4.300 toneladas, que se suman a las más de 1.900 toneladas donadas por Mercadona.

La compañía, asimismo, ha iniciado un programa de colaboración con comedores sociales. En 2013, Mercadona ha apoyado la labor de 40 instituciones de diferentes localidades de España a las que dona diariamente productos que no son aptos para la venta pero que sí están en perfectas condiciones para su consumo.

-  Banco de Alimentos
-  Cáritas
-  Cruz Roja
-  Comedores Sociales





3.000
murales
fabricados

Centros colaboradores en la elaboración de los murales, realizados con la técnica *trencadís*, para diferentes secciones de los supermercados.



Murales *Trencadís*

En 2013 Mercadona, junto a Pamesa Cerámica, ha seguido colaborando con el Centro Ocupacional “El Molí” en Onda, la Granja Hogar “El Rinconet” en Villafamés, la Cooperativa Valenciana Koynos de Godella, el Centro Especial de Empleo de la Fundación Síndrome de Down de Castellón, el Centro Ocupacional Torreblanca, Afanias, los Centros Ocupacionales del Institut Valencià d’ Acció Social Buris

Anna, El Maestrat, Belcaire y Rafalafena y la Fundación Roig Alfonso de la Comunidad Valenciana. Gracias a esta labor de apoyo, y desde el inicio del proyecto en el año 2010, alrededor de 250 personas con discapacidad han trabajado en la fabricación de más de 3.000 murales de *trencadís* distintos, que la compañía emplaza como decoración de sus secciones de horno, pescado, carne y charcutería.

Medio ambiente y sostenibilidad

Mercadona trabaja año tras año para que el incremento de su actividad sea inversamente proporcional al impacto que ello tiene sobre el medio ambiente, consciente de que una de sus responsabilidades como empresa es la de contribuir a la sostenibilidad de nuestro planeta.

Para lograrlo, su principal objetivo es “hacer más con menos” siempre que añada valor a “El Jefe”, lo que se traduce en muy diversas iniciativas que la compañía incorpora transversalmente y en las que involucra, por tanto, al conjunto de sus interproveedores y proveedores.

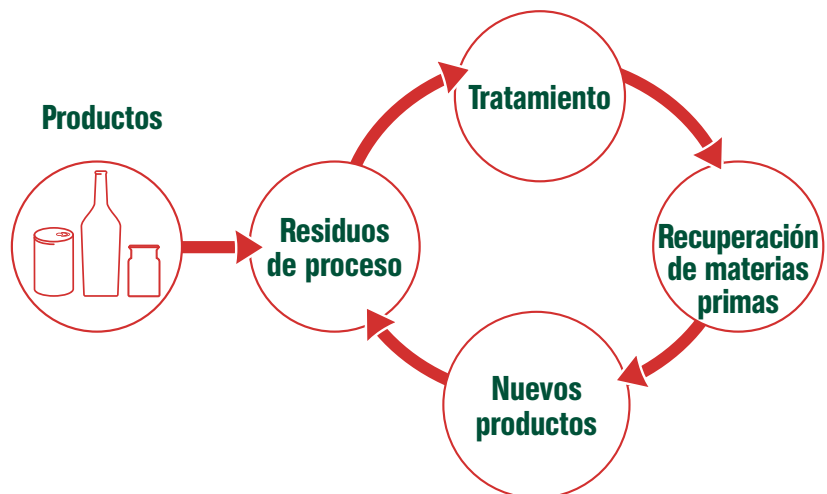
Dentro de este objetivo, que persigue el mejor aprovechamiento de los recursos naturales y mejoras en la prevención

de residuos, Mercadona cuenta con un *Sistema de Gestión Ambiental* propio y lleva años implementando iniciativas para potenciar la *Economía Circular*.

Atendiendo a este principio, Mercadona ha seguido desarrollando distintas estrategias para disminuir la generación de residuos en tiendas y almacenes, y para dar un nuevo uso a los que se generan, ya sea mediante su reciclaje o mediante su aprovechamiento en otros procesos.

Igualmente, muchos de sus interproveedores han establecido sinergias entre ellos para poder aprovechar materiales y darles un nuevo uso. La línea de menaje de limpieza es, por ejemplo, fruto de esta colaboración, y también se están llevando a cabo

Economía Circular



interesantes iniciativas dentro del proceso de los propios proveedores, como la recuperación de harinas para pienso del Grupo Siro a partir de subproductos de bollería y panadería.

Dada la importancia que tiene para la sociedad un mejor aprovechamiento de los recursos naturales, Mercadona ha reforzado igualmente su *Política de Compra de Productos de la Pesca*, cuyo objetivo es preservar los recursos marinos y mejorar la sostenibilidad de los productos procedentes de la pesca extractiva y de la acuicultura que la compañía ofrece a sus “Jefes”.

Retail Forum

2013 fue el quinto año de funcionamiento del Foro Europeo de la Distribución para la Sostenibilidad, en el que distribuidores de toda Europa adoptan compromisos y ponen en común buenas prácticas para mejorar la sostenibilidad de sus procesos. Los distribuidores que participan en este proyecto, copresidido por la Unión Europea, son monitorizados anualmente por una auditora externa. Mercadona es socio del Foro desde su fundación, en 2009, y participa activamente en sus compromisos y actividades.



Inversión
en protección del medio ambiente

24,1
millones de euros

Ahorro energético

24
millones de kWh
por la incorporación de medidas
ecoeficientes en los supermercados

Reducción de

19.000
toneladas
de emisiones de CO₂

Más información sobre nuestra actividad relacionada con Medio Ambiente en:

<http://www.mercadona-online.com/memoria/visor/>

Transporte Sostenible

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

Transporte por carretera



500

Tiendas con *Descarga Nocturna Silenciosa*

-6

Millones menos de kilómetros por carretera

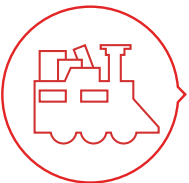
57.000

Camiones menos al año

-24

Millones de euros de ahorro en costes logísticos por las mejoras

Transporte por ferrocarril



636

Trenes al año

10

Millones menos de kilómetros recorridos por carretera

-9.000

Toneladas menos de emisiones de CO₂ a la atmósfera

9

Rutas diferentes

250.000

Toneladas transportadas

-12.000

Camiones menos en las carreteras

Transporte por barco



557.000

Toneladas de mercancía transportada

-26.500

Camiones menos en las carreteras

Reciclaje



150.700

toneladas
Papel y cartón

9.850

toneladas
Plástico

1.870

toneladas
Madera

1.360

toneladas
Poliexpan

160

toneladas
Pilas usadas
recogidas en tiendas

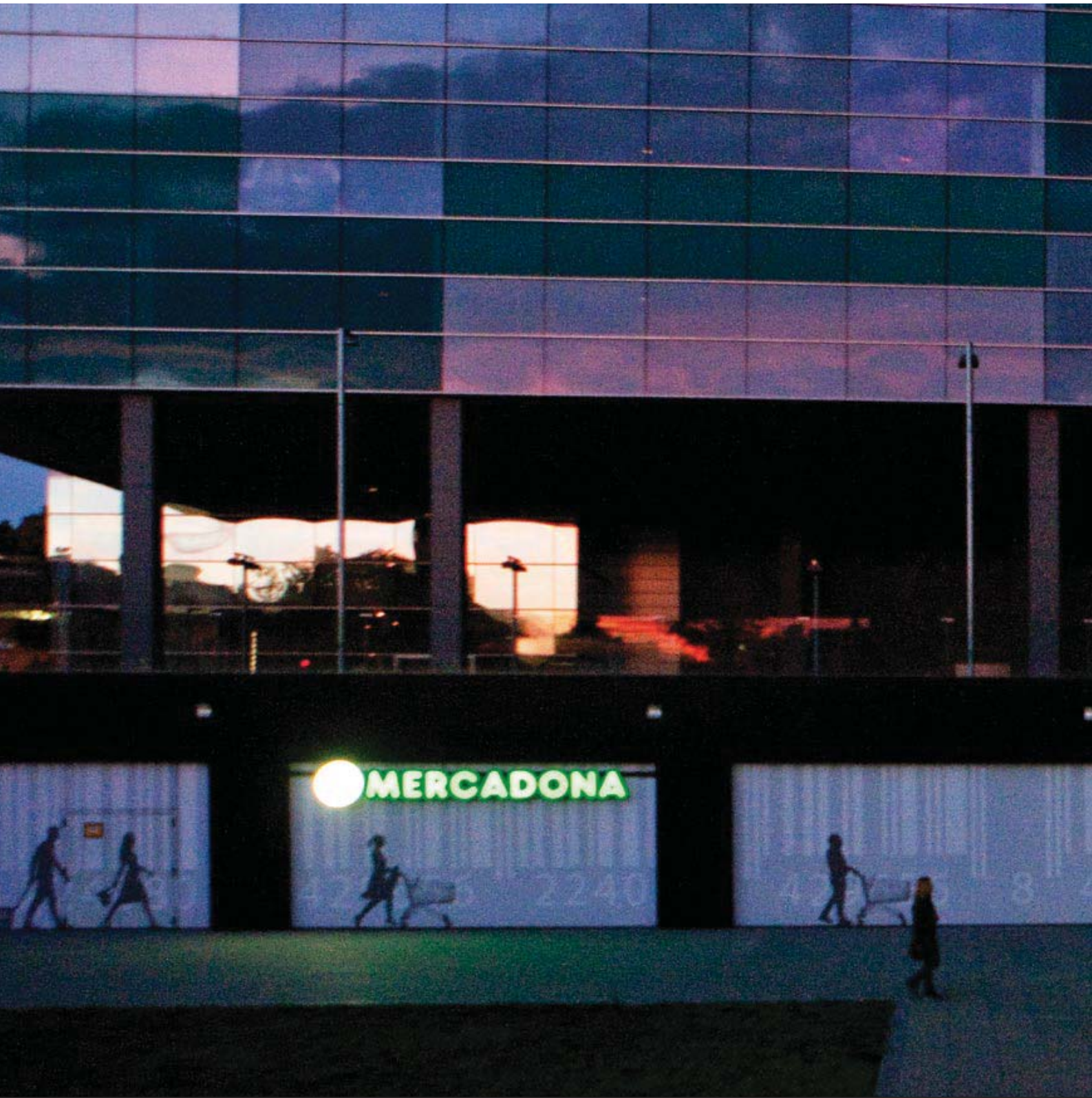
8

toneladas
Tonners
reciclados

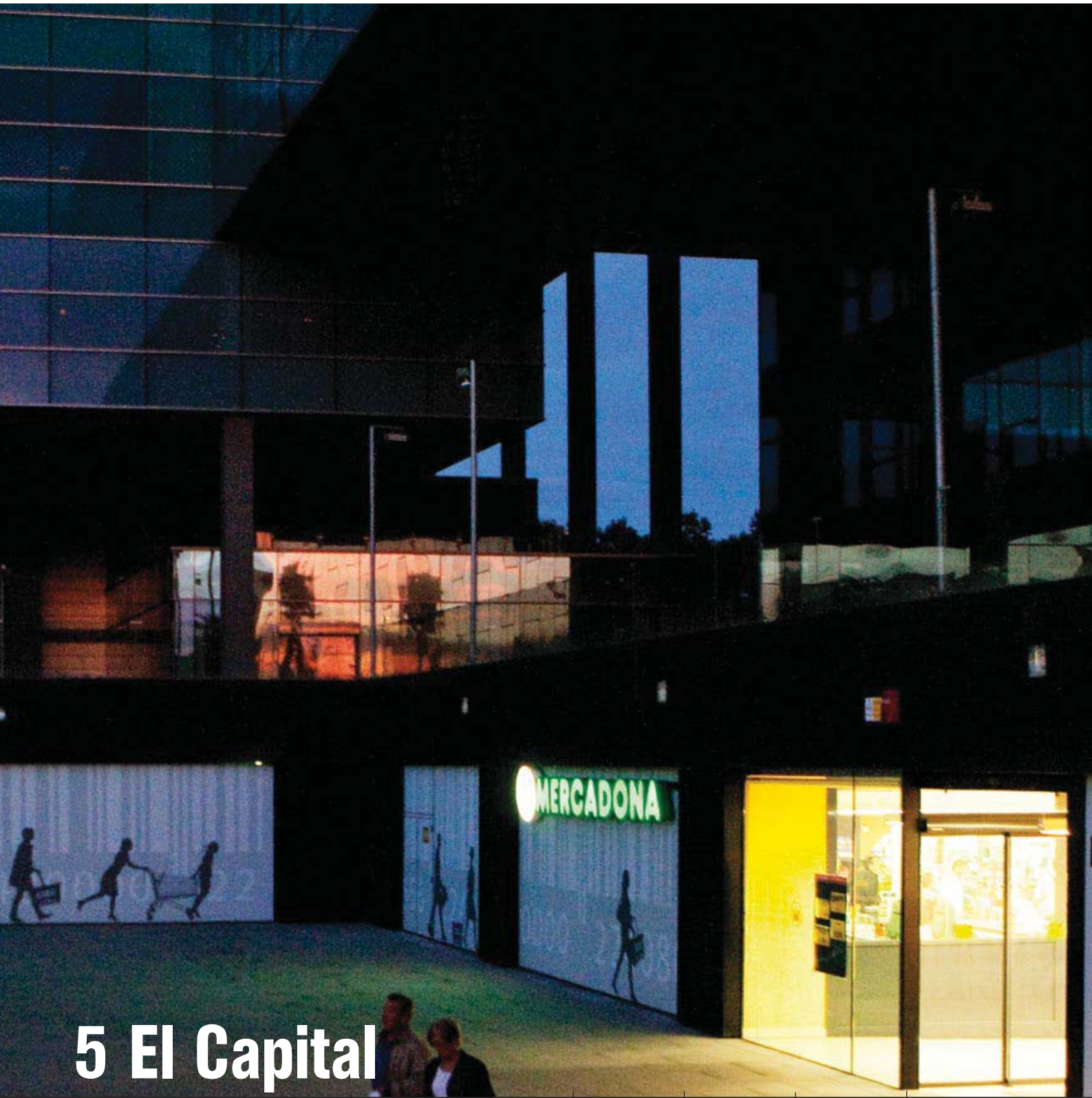
Algunas entidades y organismos con los que Mercadona colabora

- Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (AECOSAN)
- Asociación para la Investigación de la Industria Agroalimentaria (AINIA)
- Asociación Valenciana de Empresarios (AVE)
- Autoridades Sanitarias o de Seguridad Alimentaria en las distintas Comunidades Autónomas
- Cámara Oficial Española en Bélgica y Luxemburgo
- Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Alicante
- Comité de Seguridad Alimentaria de la Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS)
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y sus respectivas organizaciones territoriales y autonómicas
- Consejo Asesor Agroalimentario del Instituto San Telmo
- Consejo Asesor del Máster de Dirección de Empresas de Distribución Comercial (Ministerio de Economía y Competitividad)
- Consejo Asesor del Programa de Alta Formación para gestores de las empresas de la cadena agroalimentaria (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente)
- Consejo Empresarial de la Competitividad (CEC)
- Direcciones Generales del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA)
- Escuela de Empresarios EDEM
- Escuela Superior de Comercio y Distribución de Terrassa (ESCODI)
- EuroCommerce
- European Retail Round Table (ERRT)
- Foro Interalimentario
- Fundación COTEC
- Fundación CyD (Conocimiento y Desarrollo)
- Fundación ETNOR
- Fundación Movilidad del Ayuntamiento de Madrid
- Instituto de la Empresa Familiar (IEF)
- Máster en Gestión de Empresas Agroalimentarias de la Fundación Lafer
- Órgano Permanente para la Seguridad Alimentaria (OPSA) de la Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC)
- Sociedad Española de Seguridad Alimentaria (SESAL)

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



Supermercado de Passeig Zona Franca, Barcelona.



5 El Capital

5.1

Actividad y evolución de la compañía

5.2

Evolución unidades de venta (*kilitros*)

5.3

Evolución ventas

5.4

Evolución beneficio

5.5

Evolución EBITDA

5.6

Evolución inversiones

5.7

Evolución recursos propios

5.8

Evolución productividad

5.1

Actividad y evolución de la compañía

Constituida en Tavernes Blanques (Valencia) en 1977, el objeto social de Mercadona es “la compra-venta de todos los artículos que comprende el ramo de la alimentación, así como su comercio, pudiendo abrir establecimientos para la venta al detalle o al por mayor de los citados productos, la prestación de servicios de transporte de todo tipo de mercancías, y realizar estudios, programas, informes y cualquier otra actividad que directa o indirectamente se relacione con la informática y la gestión, contabilidad, administración y control de empresas”.

Mercadona se dedica a la distribución de productos de alimentación, droguería y perfumería, a través de sus 1.467 supermercados, que se abastecen desde los diferentes bloques logísticos que la empresa tiene estratégicamente ubicados en el territorio nacional.

Un año más, la satisfacción del resto de componentes ha tenido su reflejo en los datos económicos de la compañía y por consiguiente ha permitido lograr la satisfacción del quinto componente: El Capital. La confianza que día a día depositan en la empresa los más de 4,8 millones de hogares, el esfuerzo diario en la realización del trabajo rutinario de los 74.000 trabajadores, el compromiso de los proveedores y la buena acogida de la sociedad han permitido a la compañía conseguir los objetivos económicos, consecuencia de la *Cultura del Esfuerzo y del Trabajo*, y de la aplicación del modelo de gestión basado en la *Calidad Total*.

Como en ejercicios anteriores, las cuentas anuales han sido auditadas por Deloitte, S.L., que con fecha 31 de enero de 2014 emitió su informe sin salvedades, conforme viene siendo habitual. Dicho informe, junto con las cuentas anuales, se deposita en el Registro Mercantil de Valencia.

Principales cifras (millones de euros y de <i>kilogramos</i>)	2012	2013	% Variación 12/ 13
Unidades de ventas kilos-litros	9.647	9.845	2%
Facturación	19.077	19.812	4%
Resultado de explotación	656	660	1%
Resultado antes de impuestos	710	718	1%
Resultado después de impuestos	508	515	1%

5.2 Evolución unidades de venta (*kilitros*)

Al cierre del ejercicio, la compañía alcanzó una cifra de 9.845 millones de *kilitros* vendidos, un 2% más que los 9.647 de 2012. La compañía está satisfecha con esta cifra, pues pone de manifiesto la confianza depositada por los 4,8 millones de hogares a lo largo de estos doce meses.

Evolución *Kilitros* vendidos



5.3 Evolución de las ventas

La confianza de los “Jefes”, la apertura de 61 tiendas (5 cierres), las reformas acometidas en 53 supermercados y la apuesta firme por prescribir el surtido con la mejor relación calidad-precio han permitido a Mercadona alcanzar en 2013 un volumen de facturación de 19.812 millones de euros, un 4% más que en 2012.

Evolución ventas brutas



Cultivo de champiñones del interproveedor S.C. Champinter en Villamalea, Albacete.



5.4

Evolución del beneficio

El beneficio antes de impuestos se ha situado en 718 millones de euros en 2013, frente a los 710 millones de euros del ejercicio precedente, lo que representa un incremento del 1%. Por su parte, el beneficio después de impuestos en 2013 ha sido de 515 millones de euros, un 1% más que en 2012, año en que Mercadona obtuvo un resultado neto de 508 millones de euros.

Evolución del beneficio neto



5.5

Evolución del EBITDA

La capacidad de generación de fondos de Mercadona ha mantenido una evolución acorde con el resto de magnitudes, situándose el EBITDA de la compañía al cierre del ejercicio de 2013 en 1.060 millones de euros, frente a los 1.082 millones de euros del año 2012.

Evolución del EBITDA



Sistema de *Picking Puente Grúa* (PPG), un nuevo sistema robótico para la preparación de productos frescos, en el bloque logístico de Guadix, Granada.



5.6

Evolución de las inversiones

A 31 de diciembre de 2013, Mercadona cuenta con un total de 1.467 supermercados, distribuidos en 47 provincias de 16 Comunidades Autónomas, y continua su implantación en el territorio nacional.

Durante estos doce meses, Mercadona ha realizado, entre otras, inversiones por valor de 650 millones de euros, destinados, principalmente, a la construcción de 61 nuevas tiendas, a la reforma de 53 supermercados para adecuarlos a los estándares de comodidad de la cadena y a la implantación de los nuevos modelos de secciones de carnicería y pescadería, horno y fruta y verdura.

Durante el año 2013, se han continuado las obras del nuevo bloque logístico de Abrera (Barcelona), que entrará en funcionamiento parcialmente a lo largo de 2014. En octubre de 2013 se inauguró el bloque logístico de Guadix (Granada).

Evolución de las inversiones



5.7

Evolución de los recursos propios

La capitalización de la práctica totalidad de los beneficios obtenidos ha supuesto que, al cierre del ejercicio 2013, la cifra de recursos propios ascienda a 3.438 millones de euros.

Cabe señalar la constante evolución del ratio de recursos propios respecto al activo total, que ha pasado de un 48% en 2012 a un 53% en 2013.

Evolución de los recursos propios



5.8

Evolución de la productividad

Durante 2013 se ha producido aproximadamente un incremento del 6% de la productividad, que ha sido de 24.500 euros de venta por persona al mes, frente a los 23.100 de 2012.

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

Evolución de la productividad



Óscar, trabajador del supermercado del Mercat de la Guineueta, Barcelona.



MERCADONA, S.A

Balance de situación al 31 de diciembre de 2013

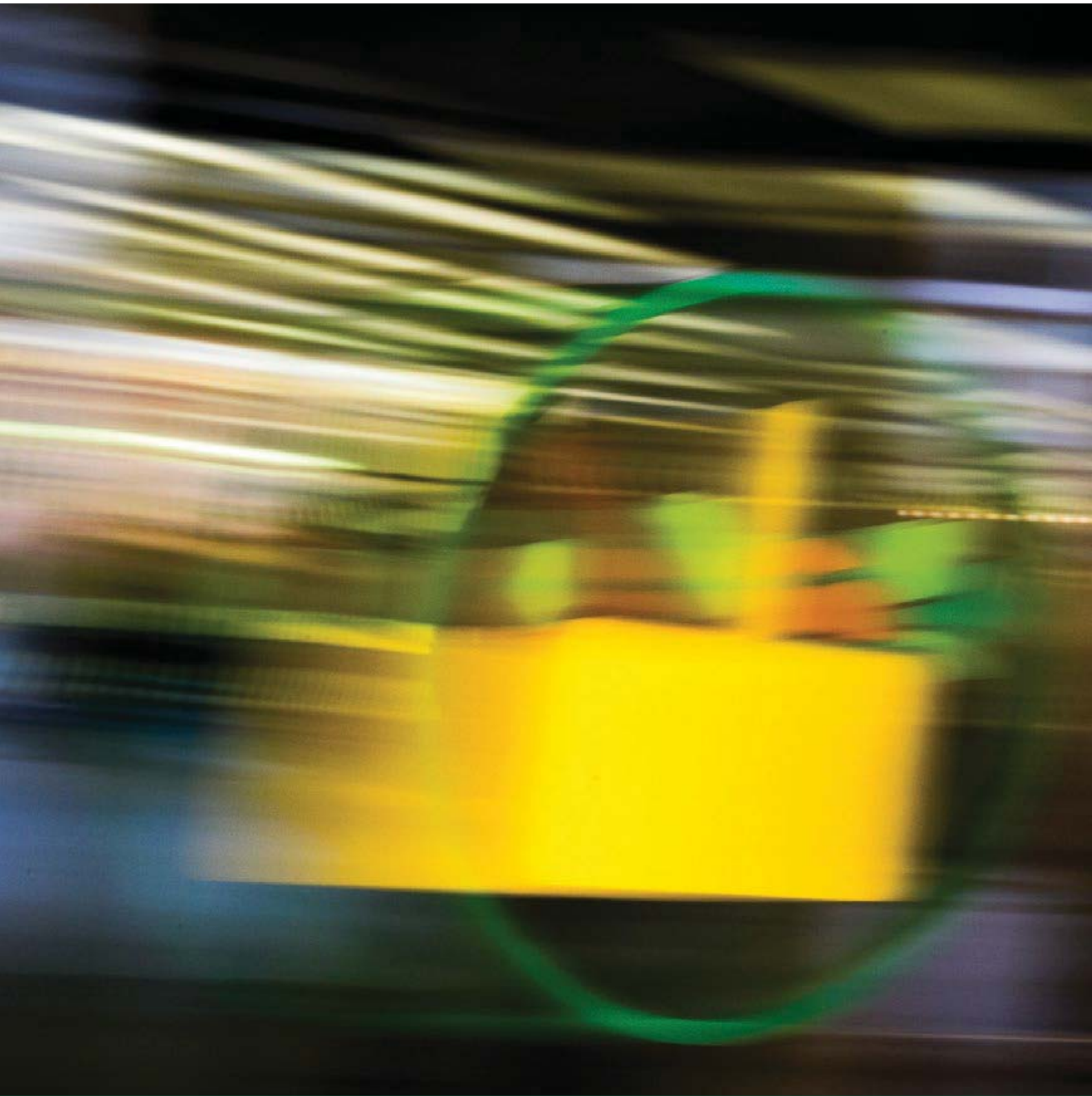
(miles de euros)

ACTIVO NO CORRIENTE	3.236.426
Inmovilizado	3.195.562
Activos por impuesto diferido	40.864
ACTIVO CORRIENTE	3.280.907
Existencias	557.299
Deudores	107.425
Inversiones financieras	33.178
Efectivo y otros activos líquidos	2.583.005
TOTAL ACTIVO	6.517.333
PATRIMONIO NETO	3.438.110
Capital	15.921
Reservas	2.906.865
Resultado del ejercicio	515.324
PASIVO NO CORRIENTE	185.801
Provisiones y deudas a largo plazo	24.063
Pasivos por impuesto diferido	161.738
PASIVO CORRIENTE	2.893.422
Proveedores	1.990.475
Acreedores y deudas con Administraciones Públicas	665.520
Personal	212.012
Pasivos por impuesto corriente	25.415
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	6.517.333

MERCADONA, S.A

Cuenta de pérdidas y ganancias correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013
(miles de euros)

Importe cifra de negocios	18.033.983
Aprovisionamientos	(13.603.765)
Otros ingresos de explotación	28.467
Gastos de personal	(2.273.939)
Otros gastos de explotación	(1.164.262)
Amortización inmovilizado	(360.902)
Subvenciones	727
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	660.309
Ingresos financieros	87.551
Gastos financieros	(30.253)
Deterioro y resultados	(12)
RESULTADO FINANCIERO	57.286
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	717.595
Impuesto sobre beneficios	(202.271)
RESULTADO DEL EJERCICIO	515.324





Trayectoria Mercadona 1977-2013



1977-1991

1977

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



1981

Juan Roig y su esposa, junto a sus hermanos Fernando, Trinidad y Amparo, compran Mercadona a su padre.

La empresa cuenta con 8 tiendas de aproximadamente 300 m² de sala de ventas. Juan Roig asume la dirección de la compañía, que inicia su actividad como empresa independiente.



1982

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



1986

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





1988

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

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



1989

Adquisición de Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales, que permite a la compañía tener presencia en Madrid.



1990

Juan Roig y Hortensia M^a Herrero pasan a ostentar la mayoría del capital de la compañía.



1991

Adquisición de Dinos y Super Aguilar.

Se inicia el *Intercambio Electrónico de Datos* (EDI) con proveedores.





1992-2001

1992

Se alcanzan las cifras de 10.000 trabajadores y 150 tiendas.



1993

Implantación de la estrategia comercial SPB (*Siempre Precios Bajos*), que más adelante derivará en el *Modelo de Calidad Total*.



1996

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

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

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



1997

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





Ana, cliente del supermercado de Santo Ángel, Murcia.

1998

Adquisición de Almacenes Paquer y de Supermercados Vilaró, ambos en Cataluña.



1999

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

Inauguración del bloque logístico de Antequera (Málaga).

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



2000

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

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

Celebración de la primera Reunión de Interproveedores.

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



2001

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

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





2003-2010

2003

Primera empresa en realizar una Auditoría Ética.

Inauguración de bloque logístico de San Isidro (Alicante) y de la segunda guardería de la empresa.

Lanzamiento de la nueva línea de perfume *Hortensia H.*

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



2004

Inauguración del bloque logístico de Huévar (Sevilla) y de la tercera guardería de la empresa.

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



2005

Implantación del nuevo uniforme Mercadona.

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

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



2006

Vigésimo quinto aniversario de la compañía.

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

Relanzamiento de la nueva imagen de la *Tarjeta Mercadona*.





Almacén Siglo XXI, bloque logístico de Ciempozuelos, Madrid, inaugurado en 2007.

2007

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

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



2008

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

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

Inauguración del bloque logístico de Ingenio (Gran Canaria).



2009

Volver a la sencillez para tener un surtido eficiente haciendo lo que añade valor a "El Jefe".

Firma del nuevo Convenio Colectivo de Empresa y del Plan de Igualdad (2010-2013).



2010

Modelo de gestión de Recursos Humanos basado en el Liderazgo y la *Cultura del Esfuerzo y del Trabajo*: claves para ser una empresa de alto rendimiento y productividad.





2011-2013

2011

Mercadona cumple treinta años de un modelo sostenible que pasa por hacer crecer a los cinco componentes de la compañía.

Se inicia el cobro de las bolsas para adaptarse al *Plan Nacional Integrado de Residuos*.



2012

Se superan las cifras de 1.400 tiendas y 74.000 trabajadores.

Se alcanzan acuerdos con Cofradías para la compra directa de pescado.



2013

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

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

Iniciar el desarrollo de la *Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona*.

Inauguración del bloque logístico de Guadix (Granada).





Recogida de pescado fresco para Mercadona en la lonja del puerto de Isla Cristina, Huelva.

El proyecto Mercadona sigue avanzando...



C/Valencia, 5 46016 TAVERNES BLANQUES (VALENCIA)
Teléfono: +34 963 883 333 Fax: +34 963 883 302

 Teléfono gratuito de Atención al Cliente: 900 500 103

 www.mercadona.es

 www.facebook.com/mercadona

 www.twitter.com/mercadona

 www.youtube.com/mercadona