



**Mercadona**

MEMÒRIA ANUAL 2017

#SocMercadona





La fotografia de la portada mostra Santi, treballador del supermercat de plaça Francisca Navarro a Burjassot, València, a la nova secció de forn.





Miriam i César, "Caps" del supermercat La Venta, a Collado Villalba, Madrid.



Pastes de coco a la secció de forn, elaborats per Pastelaria e Confeiteria Rolo.



Entrada d'un supermercat amb el Nou Model de Botiga Eficient.



Eva, treballadora del supermercat de Miralbueno, Saragossa.

# ÍNDEX



Cebes del proveïdor Duart Blay.



Nou carretó-cistell.

<b>Introducció</b>	<b>4</b>
Els nostres fets més rellevants 2017	4
Missatge del President	6
<b>El Model</b>	<b>10</b>
Mercadona Sostenible	12
Innovació Transversal	14
<b>Irmãdona: Mercadona a Portugal</b>	<b>16</b>
<b>1. “El Cap”</b>	<b>22</b>
Nou Model de Botiga Eficient	24
Assortiment Eficax i Prescripció	28
Seguretat Alimentària	34
<b>2. El Treballador</b>	<b>38</b>
Aposta per la creació d’ocupació estable i de qualitat	40
Compromís amb la Igualtat i la Diversitat	42
<b>3. El Proveïdor</b>	<b>48</b>
Interproveïdors i Proveïdors Especialistes	50
Col·laboració amb el sector primari	58
Blocs logístics	60
<b>4. La Societat</b>	<b>64</b>
Creació de valor a través de fets	66
Mercadona Social i Responsable	76
Medi ambient i sostenibilitat	78
Contribució de Mercadona al desenvolupament sostenible	84
<b>5. El Capital</b>	<b>86</b>
<b>Informació addicional rellevant</b>	<b>94</b>
<b>Trajectòria Mercadona</b>	<b>96</b>

Memòria Anual 2017  
i més informació:  
[www.mercadona.com](http://www.mercadona.com)



# ELS NOSTRES FETS MÉS RELLEVANTS

# 2017



## “EL CAP”

### 1.627

BOTIGUES EL 2017  
29 obertures

### 157

CENTRES REFORMATS  
SEGONS EL NOU MODEL  
DE BOTIGA EFICIENT

### 240

NOVETATS A  
L'ASSORTIMENT

### 105

MILLORES DE PRODUCTE

### 5,2

MILIONS DE LLARS  
compren a Mercadona

### 15,2%

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

## EL TREBALLADOR

### 84.000

TREBALLADORS  
amb ocupació estable i de  
qualitat

### 5.000

NOUS LLOCS DE  
TREBALL FIXOS

### 120

DIRECTIUS A  
PORTUGAL

### 65

milions d'euros  
invertits en formació

### 1.312

EUROS/MES BRUTS  
de sou d'inici del  
personal base a Espanya  
1.132 EUROS/MES NETS

### 313

milions d'euros  
de prima variable  
repartits entre la  
plantilla

## EL PROVEÏDOR

**17.533**

milions d'euros  
COMPRES A ESPANYA,  
més del 85% del total

**120**

FABRICANTS  
INTERPROVEÏDORS

**706**

milions d'euros  
invertits pels  
interproveïdors i  
proveïdors especialistes

**80**

NOVES FÀBRIGUES,  
LÍNIES O  
AMPLIACIONS

**+2.700**

PROVEÏDORS COMERCIALS  
i de servei

**+20.000**

PIMES I PRODUCTORS  
de matèries primeres

## LA SOCIETAT

**1.441**

milions d'euros  
CONTRIBUCIÓ TRIBUTÀRIA

IMPACTE DE LA CADENA DE  
MUNTATGE DE MERCADONA  
A ESPANYA:

**545.000**

llocs de treball directes,  
indirectes i induïts  
3% de l'ocupació total

**1,7%**

del PIB espanyol  
19.500 milions d'euros

COMPROMÍS SOCIAL:

**+140**

menjadors socials

**+60**

bancs d'aliments i  
altres entitats

**9.600**

tones d'aliments donats

**28**

fundacions i centres  
ocupacionals

1.000 persones amb  
discapacitat intel·lectual  
elaboren els murals de  
trencadís dels supermercats

## EL CAPITAL

**22.915**

milions d'euros  
FACTURACIÓ (+6%)

**11.586**

MILIONS DE QUILOS-LITRES  
(quilotes) venuts (+5%)

**1.008**

milions d'euros  
INVERSIÓ (+47%)

**322**

milions d'euros  
BENEFICI NET (-49%)

**201**

milions d'euros  
destinats a reforçar els  
FONS PROPIS

## MISSATGE DEL PRESIDENT

---



A Mercadona seguim immersos en una gran transformació per consolidar els canvis que tots els qui formem part d'aquest projecte hem decidit posar en marxa. El camí pel qual avancem ens exigeix sortir de la nostra zona de comoditat i passar de les paraules als fets. Sabem que la millor manera d'implicar les persones en un propòsit comú és a través de l'exemple propi de cadascú, que arrossega.

El nostre projecte segueix adaptant-se constantment per satisfer les necessitats dels cinc components de la companyia ("El Cap", com a Mercadona anomenem els clients, El Treballador, El Proveïdor, La Societat i El Capital). És per això que a Mercadona el més estable és el canvi, tenint sempre com a far "El Cap".

Per ser capaços d'identificar i abordar el canvi, abans que la realitat ens obligui a fer-ho, l'agilitat és un element clau i diferencial en la presa de decisions. Perquè tot i que en moltes ocasions no disposem de tota la informació, som conscients que, si esperem a tenir-la, correm el risc d'arribar tard. Per això, i sabent que tots a la companyia tenim un Model de referència, l'agilitat ha arribat a Mercadona per quedar-s'hi, assumint que les equivocacions que puguem cometre són errors que hem de reconèixer i una oportunitat de millora, que ens permet seguir aprenent i innovant, així com millorar l'experiència de compra de "El Cap" i la satisfacció de la resta de components.

La nostra companyia treballa per seguir incorporant al seu ADN la senzillesa, una altra qualitat que també és necessària i imprescindible per avançar. Eliminar la complexitat i posar el focus en la senzillesa, principalment en els nostres mètodes i processos, suposarà un gran avenç competitiu per a la cadena de muntatge de Mercadona.

Per aconseguir aquests reptes, hem de ser radicals a l'hora de fer sempre el que hem decidit fer i garantir en tot moment l'excel·lència en el nostre treball diari. Tenint sempre com a referència el Model de Mercadona, hem de pensar constantment com afegir valor, amb decisions i reflexions basades en aquest Model. Per a això, estem impulsant un important canvi disruptiu basat en la teoria de la contrastació. Un canvi que ens ha portat a començar a mesurar-nos, en lloc de pel resultat, per l'esforç que fem diàriament en el nostre treball rutinari per satisfer els cinc components, i a través d'això aconseguir els resultats.

En l'aplicació d'aquests conceptes, és on s'emmarquen els moviments realitzats per la companyia el 2017. Hem seguit impulsant el nostre assortiment eficaç, construït des de "El Cap" cap enrere, i amb el qual garantim tots els dies la major qualitat al menor preu. També hem reforçat la nostra capacitat de sorprendre'l a través de la innovació i l'esforç dels interproveïdors i proveïdors especialistes. La seva col·laboració sorgeix de tota la

Cadena Agroalimentària Sostenible de Mercadona (CASPOPDONA) i ha estat clau per aconseguir que nous “Caps” hagin decidit compartir cada dia amb nosaltres la seva experiència de compra en els nostres 1.627 supermercats, fet que ha provocat, entre altres coses, que el creixement en vendes en superfície constant de Mercadona s’hagi incrementat un 6% el 2017.

Paral·lelament, hem reformat més de 126 supermercats que, juntament amb les 29 obertures realitzades, sumen al tancament de l’any 157 centres amb el nou model de botiga eficient. A més, en la nostra aposta per guanyar frescor i ser cada dia més botiguers i especialistes, estem desenvolupant el projecte de Frescos Global, amb la incorporació d’importants millores en les nostres seccions de peribles i una major adaptació a l’assortiment local.

Tots aquests moviments han contribuït al fet que, durant aquests dotze mesos, les vendes en volum de Mercadona hagin crescut un 5%, fins a arribar als 11.586 milions de quilos-litres. Així mateix, la facturació s’ha incrementat un altre 6% més que el 2016, fins als 22.915 milions d’euros.

Un altre dels avenços del 2017 que cal destacar és el realitzat a Portugal, país del qual en seguim coneixent, fruit de la coinnovació amb els consumidors portuguesos, els gustos i les preferències, i en el qual continuem treballant per obrir les quatre primeres botigues el 2019, així com el nostre primer bloc logístic.

Igualment, hem fet passos per consolidar el nostre projecte d’innovació digital. N’és un exemple l’acord a cinc anys signat amb el líder del mercat en *software* d’aplicacions de negoci, SAP, que forma part del pla estratègic de transformació digital de la companyia, o l’avenç en el desenvolupament del projecte de Mercadona Online.

Per construir totes aquestes fites de manera sostenible, hem destinat durant aquests dotze mesos una inversió de 1.008 milions d’euros, dedicada, a més dels moviments detallats anteriorment, a l’obertura i la reforma de noves botigues i a optimitzar la nostra xarxa logística. Una inversió que neix del compromís de tots els qui formem la companyia de fer tot el que calgui per transformar Mercadona, amb el focus posat en el mitjà i llarg termini i no en el curt.

## “A Mercadona estem immersos en un gran canvi disruptiu i l’agilitat, la senzillesa i la contrastació han arribat per quedar-s’hi”

En aquest compromís s'emmarquen els 322 milions d’euros de benefici net obtingut per la companyia el 2017, un 49% menys que el 2016. Aquesta reducció, que l’empresa ja havia anunciat i que preveia que fos del 70%, és fruit de la decisió estratègica d’assumir que, durant els propers anys, “el benefici per als cinc components a llarg termini és la inversió” amb l’objectiu de construir la Mercadona del futur. Perquè a Mercadona, primer va la satisfacció de “El Cap”, seguidament arriba la venda i després, amb tot això, arriba el benefici.

A l’anterior, cal sumar-hi la creació de 5.000 nous llocs de treball estable, fet que ha suposat tancar l’any amb més de 84.000 persones, el talent, la motivació i la implicació en el treball diari de les quals són les principals forces impulsores de l’èxit de Mercadona. Amb elles, la companyia ha compartit un any més 313 milions d’euros en concepte de prima per objectius.

Si hi ha alguna cosa que a Mercadona és una obsessió és construir un model d’empresa basat en l’esforç i el lideratge. I el 2017 ha suposat un punt d’inflexió assumint que, per disposar d’equips motivats i de gran rendiment, la principal responsabilitat són les persones i el seu esforç, després els resultats. Perquè si cada un de nosaltres ens esforcem cada dia a satisfer i sorprendre els nostres “Caps”, els resultats arriben.

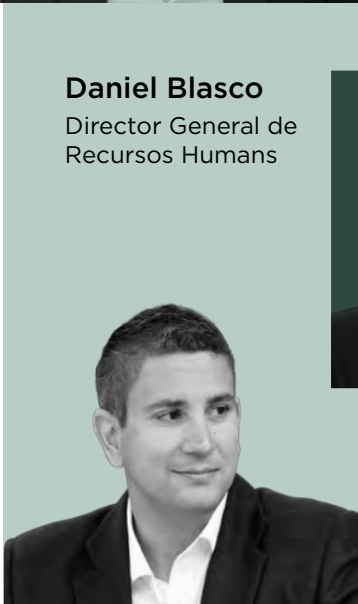
Aquest és el nostre principal repte per al 2018: seguir construint un model d’empresa diferent per continuar avançant pel camí traçat, i allà on no n’hi hagi, el crearem; un model en què el creixement compartit amb els cinc components faci de Mercadona una empresa que la gent se senti orgullosa que existeixi. Per a la consecució d’aquesta Visió, i com ha succeït al llarg de la història del Projecte Mercadona, comptem amb el suport dels nostres accionistes i del nostre Consell d’Administració, la implicació i el compromís dels quals també vull agrair.

Juan Roig



# COMITÈ DE DIRECCIÓ

Assegura el bon funcionament de l'organització i el compliment de les polítiques i els procediments establerts pel Consell d'Administració.



**Francisco Espert**

Director General de Prescripció Secs



**Rafael Berrocal**

Director General de Compres Carn i Mar



**Francisco López**

Director General de Compres Fruita i Verdura



**Ramón Bosch**

Director General Financer i Fiscal



**Héctor Hernández**

Director General Jurídic, Organització i Marina de Empresas



**Oriol Montanyà**

Director General de Logística



**Consell d'Administració**

És l'òrgan encarregat de la gestió, l'organització i la representació de la companyia.

<b>President</b>	Juan Roig Alfonso
<b>Vicepresidenta</b>	Hortensia M <sup>a</sup> Herrero Chacón
<b>Secretària del Consell</b>	Carolina Roig Herrero
<b>Vocals</b>	Hortensia Roig Herrero
	Amparo Roig Herrero
	Juana Roig Herrero
	Rafael Gómez Gómez
	Fernando Roig Alfonso

**Comissió d'Auditoria**

Dona suport al Consell d'Administració en la supervisió, entre d'altres, de la informació comptable, fiscal i financera, i dels serveis d'auditoria, el compliment i la gestió de riscos.

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

## LA VISIÓ

“Aconseguir una Cadena Agroalimentària Sostenible de Mercadona que la Societat vulgui que existeixi i estigui orgullosa d’ella, a través del lideratge i amb ‘El Cap’ com a far”

## LA MISSIÓ

“Prescriptors totals dels productes i les solucions necessàries perquè ‘El Cap’ es fabriqui el seu Carretó Menú\* (Frescos i Secs) dins d’una Cadena Agroalimentària Sostenible”

\*Carretó Menú: la Compra Total de “El Cap” amb la major qualitat al mínim cost mensual



**Qui té un Model,  
té un tresor;**  
aplicar-lo cada dia  
és el secret de l’èxit  
de Mercadona

Camps de vinyes del proveïdor Vitivinícola del Ribeiro a Ribadavia, Ourense.

# El Model

A través del Model, la nostra responsabilitat com a empresa és aconseguir la satisfacció dels cinc components de la companyia, sempre.

## Els fonaments del Model

El Model de Mercadona és el marc de referència per a tots els qui formen part del seu projecte i ajuda que tothom vagi en la mateixa direcció. Els seus fonaments són les veritats universals i els paradigmes, la posada en pràctica diària dels quals permet consolidar aquest Model i fer-lo evolucionar amb agilitat per satisfer d'una manera oberta i col·laborativa, per aquest ordre i amb la mateixa intensitat, els cinc components en tota la Cadena Agroalimentària Sostenible de Mercadona: "El Cap", com internament anomena els seus clients, El Treballador, El Proveïdor, La Societat i El Capital.

Per construir un projecte de creixement sostenible i compartit, Mercadona basa totes les seves decisions en el Model de Qualitat Total, un model de gestió específic des del 1993, que ha evolucionat any rere any amb la participació de tots els qui formen la companyia. A través d'aquest model, desenvolupa objectius i estratègies específiques amb una perspectiva empresarial que es recolza en una cultura de participació per generar un creixement innovador, sostingut i compartit, l'objectiu del qual és tenir un model d'empresa diferencial que la societat vulgui que existeixi i que facilita la presa de decisions tenint sempre com a far la satisfacció de "El Cap".

## Una companyia en evolució constant i que contrasta el seu esforç diari

D'ençà de la seva fundació, Mercadona és una companyia en constant evolució. Les reflexions de totes les treballadores i els treballadors han contribuït a enriquir els fonaments del Model, que serveixen de referència en el treball diari.

Un fonament clau és la Teoria de la Contrastació, un gran canvi disruptiu de la companyia que contribueix a garantir l'excel·lència sempre, de manera radical, per satisfer els cinc components. La seva posada en pràctica implica mesurar-se més per l'esforç (complir els mètodes) que pel resultat, amb el convenciment que si t'esforces, els resultats arriben.

## Evolució del Projecte de Mercadona

Mercadona és una companyia de supermercats de capital espanyol i familiar. D'ençà de la seva fundació, el seu objectiu és satisfer plenament totes les necessitats d'alimentació, neteja de la roba i de la llar, i higiene personal dels seus clients, així com les necessitats relacionades amb l'alimentació i la cura de les seves mascotes. Té una plantilla de 84.000 treballadores i treballadors que s'esforcen cada dia per oferir la màxima excel·lència en el servei. Gràcies a ells, 5,2 milions de llars dipositen anualment la seva confiança en la companyia.

Mercadona disposa d'una xarxa de 1.627 supermercats, després d'inaugurar 29 noves botigues i tancar-ne 16 que no responien als estàndards actuals requerits per la companyia, a més de reformar 126 supermercats per adaptar-los al nou model de botiga eficient. Actualment, és present a 17 comunitats autònomes i el 2018 preveu obrir les seves primeres botigues a Melilla i Ceuta. Així mateix, i després de posar en marxa el seu pla d'internacionalització, la companyia ha anunciat la seva entrada a Portugal amb l'obertura de 4 supermercats i d'un bloc logístic el 2019. Per a això, preveu invertir en aquesta fase 25 milions d'euros i ja ha contractat 120 directius, que són els responsables de liderar el projecte empresarial al mercat portuguès.

# Mercadona Sostenible

Mercadona manté un compromís amb el creixement sostenible que es plasma en un desenvolupament responsable de la seva activitat i permet ajudar a la consecució dels diferents Objectius de Desenvolupament Sostenible que impulsa l'Organització de les Nacions Unides. A més, Mercadona és sòcia del Pacte Mundial, iniciativa que promou la mateixa Organització.

En el marc d'aquest propòsit, el Comitè de Direcció de la companyia és l'encarregat de determinar les polítiques per identificar, prevenir i gestionar els riscos principals inherents a l'activitat de Mercadona. Promou i dona suport a un compromís ferm amb la prevenció i la gestió dels riscos que poden afectar la companyia, fet que es tradueix en les nombroses estratègies implementades per garantir la satisfacció dels cinc components.

A més, un dels objectius de Mercadona amb la societat és el principi de transparència que la cadena reforça any rere any mitjançant la transmissió periòdica dels seus resultats als treballadors, els proveïdors i la societat, la memòria anual i la de medi ambient, el portal de transparència i els diferents informes i iniciatives de sostenibilitat que comparteix amb les associacions de les quals és membre.

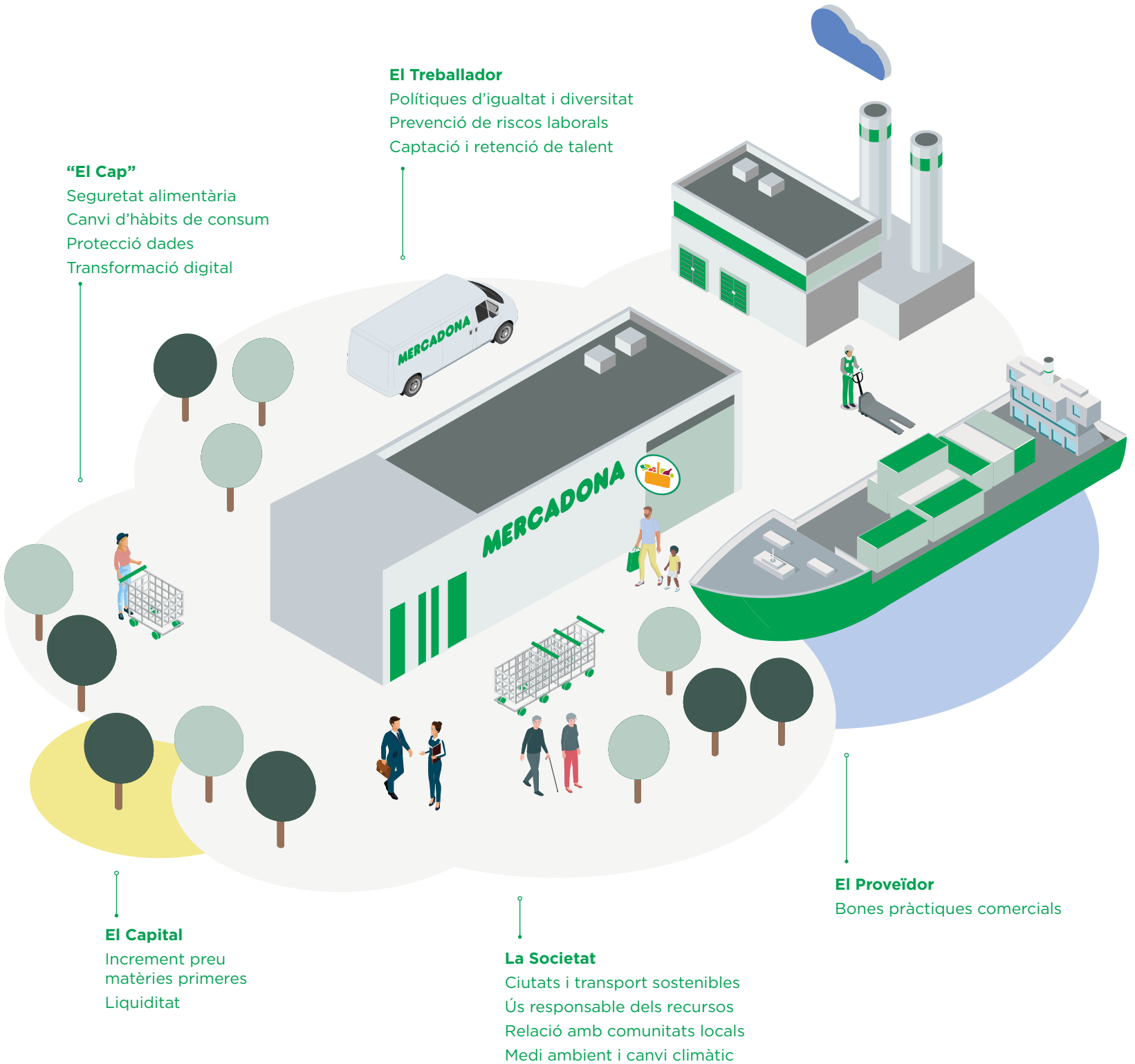
Aquestes accions es descriuen amb detall en els apartats corresponents d'aquesta Memòria. A continuació, se'n destaquen algunes de les més significatives.

COMPONENTS	POLÍTiques I ESTRATÈGIES	ACOMPLIMENT 2017
<b>1. "EL CAP"</b> El nostre objectiu principal és satisfer totalment els clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Model de Seguretat Alimentària</li> <li>- Assortiment eficaç: màxima qualitat, mínim preu</li> <li>- Estratègia Frescos Global</li> <li>- Servei d'Atenció al Client</li> <li>- Protecció de dades dels consumidors</li> <li>- Innovació transversal</li> </ul>	✓ 8 8 ✓ ✓ ✓
<b>2. EL TREBALLADOR</b> Qui satisfà "El Cap" ha d'estar satisfet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llocs de treball fixos i amb sous per sobre de la mitjana del sector</li> <li>- Principi d'equitat: mateixa responsabilitat, mateix sou</li> <li>- Prima per objectius</li> <li>- Formació i promoció interna</li> <li>- Prevenció de riscos laborals</li> <li>- Servei mèdic</li> <li>- Conciliació de la vida personal i laboral</li> <li>- Conveni col·lectiu</li> <li>- Pla d'Igualtat</li> <li>- Clima social</li> </ul>	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓
<b>3. EL PROVEÏDOR</b> Els interproveïdors i proveïdors especialistes vertebren la Cadena Agroalimentària Sostenible de Mercadona (CASPOPDONA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Codi de Bones Pràctiques Comercials</li> <li>- Cadena Agroalimentària Sostenible de Mercadona (CASPOPDONA)</li> <li>- Generació de teixit industrial</li> <li>- Polítiques de pesca sostenible i benestar animal</li> </ul>	✓ 8 8 8
<b>4. LA SOCIETAT</b> Contribuir al desenvolupament econòmic sostenible i al progrés social del territori és una obligació per a la companyia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Model de relació amb les comunitats locals</li> <li>- Diàleg i transparència</li> <li>- Impulsar l'emprenedoria</li> <li>- Polítiques de prevenció de delictes i anticorrupció</li> <li>- Programa de donació d'aliments</li> <li>- Sistema de gestió mediambiental:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>» Prevenció de la contaminació</li> <li>» Ús sostenible dels recursos</li> <li>» Control i reducció d'emissions</li> </ul> </li> </ul>	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ 8
<b>5. EL CAPITAL</b> L'objectiu és obtenir benefici com a conseqüència de fer bé les coses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creixement i rendibilitat</li> <li>- Polítiques de gestió de risc financer</li> <li>- Reinversió i visió a llarg termini</li> <li>- Generació de riquesa i valor compartit</li> </ul>	✓ ✓ ✓ ✓

✓ Estratègia consolidada    8 Estratègia en desenvolupament

# Possibles Riscos

Mercadona treballa en la gestió i el control d'aquests riscos



# Model d'Innovació Transversal

L'agilitat i la senzillesa en la manera d'abordar el desenvolupament de nous productes i serveis estan molt unides a la capacitat de col·laborar per captar noves necessitats. Aprofitar el coneixement de "El Cap", els treballadors i els proveïdors durant el procés creatiu permet a Mercadona oferir una experiència de compra total. Per a això, la companyia assumeix el risc de prendre decisions i innovar; d'avançar-se a oferir respostes sense por al fracàs, que entén com una oportunitat per seguir aprenent, millorar i continuar adaptant-se a l'entorn amb més agilitat, conscient que com més ràpid s'innova, més ràpid s'aprèn i es progressa, de manera que també és més gran el valor diferencial de la companyia.

En aquesta aposta constant per la innovació, disposa d'un model d'innovació propi, transversal i col·laboratiu. Un model que innova des de les necessitats del client i que li ha permès, com posa de manifest l'Institut Cerdà a l'estudi "El valor de la innovació conjunta", assolir una ràtio d'èxit en el llançament de nous productes del 82%, enfront del 24% del sector.

**Fomentar la innovació per créixer i diferenciar-nos**

## Quatre eixos de la innovació

INNOVACIÓ DE

### Producte

**240 nous productes** i 105 millores a l'assortiment amb una ràtio d'èxit del 82%.  
16 centres de coinnovació per innovar conjuntament

INNOVACIÓ DE

### Processos

**Millores en processos de fabricació i en sistemes logístics** per evitar costos innecessaris. Desenvolupament de la teoria de la contrastació i d'organització per mesurar l'esforç i el resultat, i concretar el rol de cadascú en cada procés.

INNOVACIÓ DE

### Concepte

**Per afegir valor a "El Cap"**, com ara el Nou Model de Botiga Eficient que optimitza el seu acte de compra i genera un estalvi energètic de fins a un 40%

INNOVACIÓ

### Tecnològica

**Agilitzar al màxim la presa de decisions i simplificar els processos.** Mercadona Online i implantació de la tecnologia S/4 HANA de SAP per incrementar l'eficiència i l'agilitat dels processos i millorar la gestió

## Transformació digital per estar més a prop de “El Cap”

El 2017 ha estat un any especialment rellevant per a Mercadona en l'àmbit de la innovació digital, ja que ha suposat un punt d'inflexió clar en el seu pla estratègic. La companyia ha arribat a un acord amb SAP Espanya per al desenvolupament i l'execució del seu projecte total de transformació digital, fet que permetrà accelerar la transformació i l'optimització de tots els processos de la seva cadena de valor i suposarà el desplegament a gran escala del *software* i els serveis de SAP.

Amb la incorporació de la plataforma SAP S/4 HANA, la companyia disposarà d'eines que li proporcionaran informació immediata amb anàlisi en temps real per obtenir, en tot moment, una dada única i veraç en qualsevol punt dels seus processos. Aquesta informació permetrà a Mercadona anticipar-se a les necessitats canviants dels seus “Caps” i del mercat, la qual cosa facilitarà la presa de decisions per satisfer plenament els clients.



Juan Roig, president de Mercadona, i Bill McDermott, CEO de SAP SE, visiten les instal·lacions de Mercadona per analitzar els avenços digitals assolits.



Fotografia aèria de les obres de construcció del futur centre de distribució de compra *online* al polígon Vara de Quart, València.

## Mercadona Online

També el 2017 Mercadona ha fet passos importants en el seu projecte *online*, canal en què és la primera empresa del seu sector i que manté operatiu d'ençà que va decidir llançar-lo l'any 2001. Per a això, al llarg d'aquests dotze mesos, la companyia ha consolidat un equip de 150 persones amb l'objectiu d'adaptar el seu model d'èxit a un entorn tecnològic i àgil, i traslladar l'excel·lència en el servei també al seu comerç *online*, que el 2017 ha sumat 198 milions d'euros, un 1% de la facturació de la companyia, amb un creixement del 9% respecte a l'any anterior.

La companyia té previst iniciar les proves d'aquest nou projecte de compra *online* en algunes zones de la ciutat de València al llarg del 2018. Per a això, Mercadona està construint un nou centre de distribució al polígon Vara de Quart (València), una nau de 13.000 m<sup>2</sup> que suposa una inversió de 12 milions d'euros, que servirà de laboratori per provar un model de distribució diferent de l'actual amb una cadena de subministrament pròpia.



# Irmãdona: Mercadona a Portugal

El juny del 2016 Mercadona va decidir posar en marxa el seu pla d'internacionalització amb l'entrada a Portugal. D'ençà d'aquesta data, i al llarg del 2017, la companyia ha fet importants esforços per assolir l'objectiu marcat: obrir les primeres quatre botigues el 2019, de les nou que ja té signades, en un país que ofereix grans oportunitats i amb el qual mantenim importants lligams d'unió.

Després de constituir la societat Irmãdona Supermercados S.A., que significa "germana de Mercadona" en portuguès, i establir-ne la seu a Porto, Mercadona va iniciar el seu procés d'aprenentatge a Portugal. Des de llavors, ha aprofitat tots aquests mesos per avançar en la integració a la societat portuguesa, estrènyer més els llaços i conèixer, de primera mà, les grans oportunitats que representa aquest mercat tan competitiu així com aprofundir en les necessitats de "El Cap" portuguès.



Seu social d'Irmãdona Supermercados S.A. a Porto, Portugal.

## Algunes entitats portugueses amb què col·laborem



El febrer del 2017 Mercadona signa la seva adhesió a l'Associació Portuguesa d'Empreses de Distribució (APED), patronal que promou i estudia els interessos del sector.



Des del març del 2017 Mercadona és membre del Consell Consultiu de la Cambra de Comerç Lusitano-Espanyola (CCILE). Aquesta institució fomenta les relacions comercials entre empreses portugueses i espanyoles.



El ministre d'Economia de Portugal, Manuel Caldeira Cabral, va visitar el Centre de Coinnovació de Matosinhos el setembre del 2017 acompanyat per Eduardo Pinheiro, aleshores alcalde de Matosinhos, i altres autoritats, juntament amb Elena Aldana, directora de Relacions Externes de Mercadona a Portugal, i João Pedro Miranda, responsable del centre. "Aquesta inversió és senyal de la confiança de Mercadona a Portugal i obre oportunitats a les empreses portugueses per subministrar nous productes a aquest grup, no només al mercat portuguès sinó també a tot el mercat ibèric", va assenyalar el ministre Caldeira Cabral.

## Projecte actual de Mercadona a Portugal en xifres

<b>4</b>	<b>9</b>	<b>25 M€</b>	<b>63 M€</b>	<b>350</b>
<b>obertures</b>	<b>botigues</b>	<b>d'inversió</b>	<b>de compres</b>	<b>treballadores i</b>
el 2019	signades		a proveïdors portuguesos	<b>treballadors</b>

**Centre de Coinnovació a Matosinhos**  
per al desenvolupament de l'assortiment per als "Caps" portuguesos

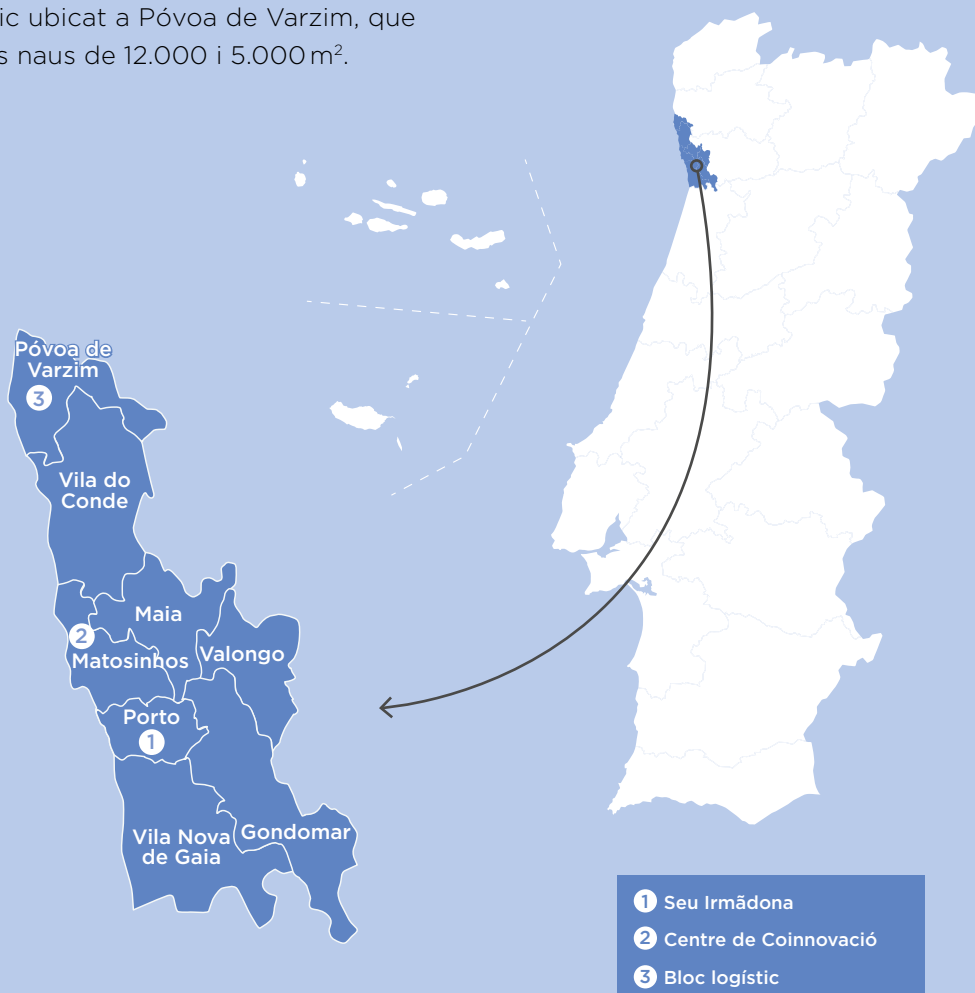
**Futur bloc logístic**  
a Póvoa de Varzim

## Inversió de Mercadona a Portugal

Per abordar el seu projecte a Portugal, Mercadona ha fet una inversió inicial de 25 milions d'euros. Aquest esforç li ha permès, entre altres coses, inaugurar un Centre de Coinnovació a Matosinhos (Grande Porto) per al desenvolupament i l'adaptació de l'assortiment a "El Cap" portuguès.

La companyia ha anunciat també la construcció d'un bloc logístic ubicat a Póvoa de Varzim, que disposa de dues naus de 12.000 i 5.000m<sup>2</sup>.

La seva localització estratègica permetrà abastir els supermercats de la cadena a la zona nord de Portugal i comunicar-se fàcilment amb el bloc logístic ja existent al nord d'Espanya, a Villadangos del Páramo, província de Lleó.



## Futures botigues a Portugal

Mercadona té previst obrir quatre supermercats el 2019 a la zona de Grande Porto, al nord de Portugal, un d'ells a Canidelo, a Vila Nova de Gaia, on l'acord de col·laboració assolit amb l'Ajuntament ha permès que les instal·lacions de l'Sport Club de Canidelo de futbol es remodelin totalment per proporcionar millors mitjans per al desenvolupament de l'educació esportiva de nens i joves. La nova botiga s'ubicarà a l'espai que ocupaven les antigues instal·lacions del Club de futbol.

Així mateix, a Matosinhos s'ubicarà un nou supermercat en una antiga fàbrica de conserves amb el compromís que l'edifici històric mantingui tota l'estructura principal per preservar així la història centenària de l'immoble i el seu marc arquitectònic inigualable. Un edifici abandonat que reneix de la mà de Mercadona i revitalitza una zona industrial de Matosinhos.

## Talent portuguès

Per al desenvolupament de la primera fase d'expansió a Portugal, Mercadona va anunciar el 2016 la creació de 350 llocs de treball. Al tancament del 2017, la companyia ja ha aconseguit incorporar el talent de 120 joves portuguesos, que ocupen càrrecs de direcció intermèdia i que seran els responsables de liderar el projecte al país lusità.

Amb contracte indefinit des del primer dia, tots han iniciat un procés de formació de 18 mesos de durada, que suposa per a la companyia una inversió mitjana de 50.000 euros per treballador. Durant la formació se'ls explica detalladament el Model de Qualitat Total de Mercadona i el seu funcionament, alhora que es reforcen les seves habilitats i el lideratge, així com les competències específiques en la gestió dels diferents llocs de treball.



Nou estadi de futbol de l'Sport Club de Canidelo, Vila Nova de Gaia, Grande Porto.

## Innovar amb “El Cap” portuguès

El Model de Coinnovació és una de les principals característiques diferenciadores de Mercadona. La cadena de supermercats segueix una estratègia d'aprendre amb els clients que utilitzen els seus productes, escoltar-ne els comentaris i innovar amb ells, un model col·laboratiu diferencial que genera una major taxa d'èxit en els llançaments i que ja està desenvolupant a Portugal.

De fet, el juny del 2017 va inaugurar el Centre de Coinnovació de Matosinhos (Grande Porto), el primer

centre d'aquest tipus a Portugal i que se suma als quinze que la companyia té a Espanya. A les instal·lacions d'aquest macrolaboratori d'idees, de 1.000 m<sup>2</sup> distribuïts en dues plantes amb sala de degustació de producte i cuines per a les sessions participatives amb els “Caps”, la companyia estudia les necessitats i les preferències dels clients per adaptar el seu assortiment als hàbits del consumidor portuguès. En l'últim any, la companyia ha fet 1.700 sessions diferents amb els “Caps” portuguesos, en què han compartit els seus suggeriments per seguir coneixent-ne els hàbits de consum.

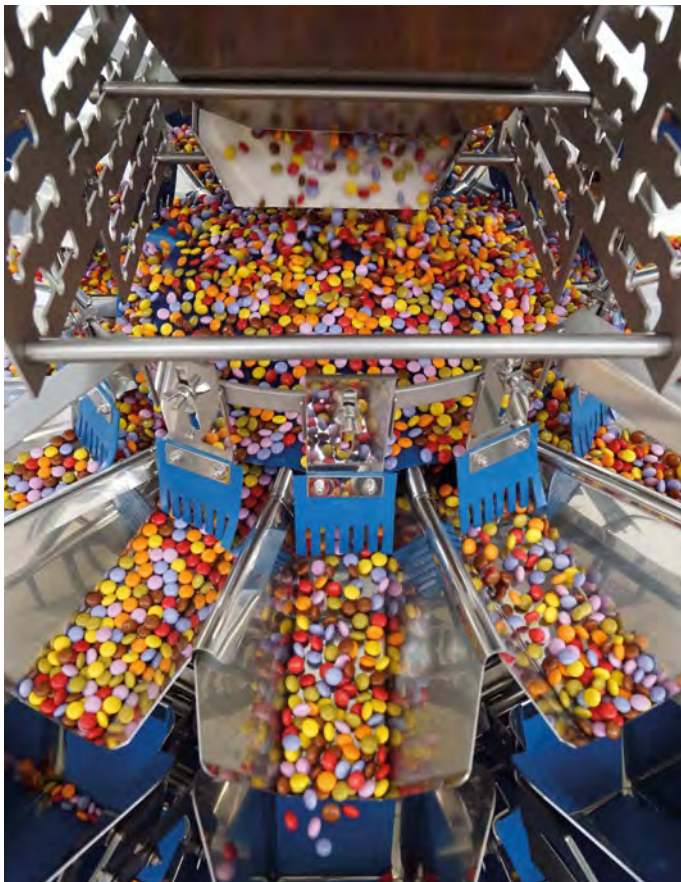


Definint l'assortiment per a Portugal al Centre de Coinnovació de Matosinhos, Grande Porto, juntament amb els “Caps”.

## Compres a proveïdors portuguesos

Mercadona col·labora des de fa anys amb proveïdors portuguesos, als quals el 2017 ha fet compres per valor de 63 milions d'euros, 11 més que l'any anterior, principalment pera rocha, tomàquet, kiwi, galetes, xocolates, peix de llotja, pastisseria, etc. En són una mostra, per exemple, Panpor, Globalfrut i Imperial, empreses lusitanes que contribueixen que Mercadona ofereixi un assortiment eficaç amb una elevada innovació i qualitat.

Panpor, empresa portuguesa de pastisseria, va iniciar la seva col·laboració amb Mercadona el 2014, any a partir del qual el seu producte, el pastís de crema, ha anat consolidant-se als lineals de la companyia, com ho demostra el fet que actualment es pugui trobar a tots els supermercats de la cadena.



Llaminadures de xocolata del proveïdor Imperial, elaborades a Vila do Conde, Porto.

Globalfrut és una empresa que subministra pera rocha, una varietat de pera d'origen portuguès que des del 2014 es pot trobar als supermercats a Espanya. Actualment, aquesta varietat de fruita és present en més de 500 supermercats de la cadena, la qual cosa va representar prop de 1.000 tones el 2017.

Per la seva banda, Imperial, empresa rellevant del sector de la xocolata i amb 85 anys d'història, va iniciar la seva col·laboració amb Mercadona l'octubre del 2016, data des de la qual el seu producte Pintarolas, llançat a Portugal el 1980, està als lineals de tota la cadena. El 2017, Mercadona ha comprat prop de 2,5 milions d'unitats a aquest proveïdor portuguès.



Línia de producció del pastís de crema del proveïdor Panpor, elaborat a Rio Maior, Santarém.



Peres del proveïdor Globalfrut a Lourinhã, Lisboa.



María Emma, “Cap” del supermercat de Miralbueno, Saragossa.



# 1. “EL CAP”

La nostra capacitat de col·laboració ens aporta l'agilitat necessària per **desenvolupar nous productes i serveis amb i per a “El Cap”, amb la finalitat de satisfer-lo i sorprendre'l**

---

El nostre propòsit és transformar Mercadona per satisfer “El Cap”. És per això que el 2017 hem dut a terme nombrosos moviments, des de les obertures i les reformes de la xarxa de supermercats amb el Nou Model de Botiga Eficient fins a la posada en marxa del projecte de Frescos Global, als quals cal sumar el desenvolupament d'iniciatives ja implantades altres anys, com l'assortiment eficaç o el model de coinnovació.



# Nou Model de Botiga Eficient

El 2017 Mercadona ha continuat reforçant la seva superfície de venda per mitjà de l'obertura de noves botigues i de les reformes realitzades per adaptar alguns dels seus supermercats al Nou Model de Botiga que la companyia va decidir posar en marxa el 2016. Gràcies a aquest esforç ha aconseguit acabar l'any amb un total de 1.627 botigues, després de fer 29 obertures i haver-ne tancat 16 que no s'adaptaven als estàndards actuals de la companyia.

Mercadona ha reformat un total de 126 supermercats que, juntament amb les noves obertures i les dues botigues reformades a finals del 2016, sumen un total de 157 centres

adaptats al Nou Model de Botiga Eficient amb un esforç inversor de més de 385 milions d'euros. Aquest nou model és un exemple clar de l'aposta que la companyia fa per la innovació de concepte, que en aquest cas permet optimitzar l'acte de compra i, a més, propicia un estalvi energètic de fins a un 40% respecte a una botiga tradicional.

Per abordar aquest projecte, la companyia ha incorporat més de 250 persones al Departament d'Obres i ha fet compres a proveïdors especialitzats per valor de 126 milions d'euros, un 199% més que l'any anterior.

## Millores del Nou Model de Botiga Eficient

MILLOR

### Servei

**Més espai i calidesa per millorar l'experiència de compra i oferir un millor servei.** Novetats en totes les seccions i diferents millores, com ara nou disseny de cistells i carretons sense moneda.

ESTALVI

### Energètic

**Incorporació de mesures d'estalvi energètic** que suposen una reducció de fins a un 40% del consum, mitjançant l'aïllament tèrmic, la reducció acústica i l'estalvi d'aigua.

### Ergonomia

**Nova línia de caixes** per eliminar sobre-esforços. **Renovació de les sales de descans i els armariets** dels treballadors.

### Connectivitat

**Dispositius electrònics d'última generació** que permeten compartir informació en temps real des de qualsevol secció de la botiga i que agiliten els processos de tota la cadena.



**+250**  
persones incorporades al  
Departament d'Obres

**157**  
supermercats amb el  
nou model de botiga

Façana del supermercat de La Venta, a Collado Villalba, Madrid.

## Frescos Global

El 2017 Mercadona ha fet un important esforç en el desenvolupament de la seva oferta de productes frescos, fet que ha implicat un canvi total en el seu model de compres, de vendes, logístic i de comanda. La companyia està introduint el concepte de Frescos Global amb millores en totes les seccions de frescos simultàniament que, al tancament del 2017, ha propiciat un increment en volum de vendes de productes frescos d'un 5,4% en les botigues on s'ha implantat.

Mitjançant laboratoris d'investigació ha millorat el servei que ofereix als seus clients amb iniciatives com el desenvolupament del pernil al tall o l'evolució experimentada en la secció de forn amb un nou assortiment d'especialitats i màquina per tallar el pa. En aquesta mateixa línia, el sushi, present en un total de 173 botigues al tancament del 2017, ha aconseguit consolidar-se.

A més, ha seguit adaptant les seves seccions de frescos a cada zona per donar resposta als gustos i els costums

locals. Entre les novetats que ha incorporat, cal mencionar el pollastre groc a Galícia o la botifarra de pagès a Catalunya. També ha estudiat com oferir un millor servei amb el peix procedent de les llotges, a través de diversos laboratoris en els quals actualment segueix variant i adaptant l'assortiment en funció de les necessitats detectades, fet que li ha permès incrementar considerablement el volum de les vendes en aquesta secció. Així mateix, estudia l'ampliació de l'assortiment amb altres productes, com ara la fruita tallada o la carbassa al forn.

Al tancament del 2017, la companyia té 102 botigues adaptades al concepte de Frescos Global i per oferir un millor servei ha format 21.500 especialistes en frescos, tant xarcuters, com peixaters, fruiters, carnisers, personal de forn i de caixes. Aquest esforç en especialització i qualificació ha permès impulsar les vendes i oferir noves alternatives a les necessitats que es detecten.

**102**  
botigues adaptades al concepte de Frescos Global, que consisteix a unir en un mateix centre tot el que fins avui Mercadona sap i ha fet pel que fa a les seccions de frescos



Mural de sushi, elaborat fresc cada dia.



Nou punt d'acabat de carn.



Nou servei de màquina per tallar el pa a la secció de forn.

# 21.500

especialistes formats en frescos:  
xarcuters, peixaters, fruiters, carnissers,  
personal de forn i de caixes



Detall de la secció de fruiteria.

## Més qualitat, frescor i assortiment



Detall del nou servei de pernil al tall.



Peix fresc de llotja.



Servei de suc de taronja acabat d'expressar.



Nova balança per pesar i cobrar a la línia de caixes.

# Assortiment Eficaç i Prescripció

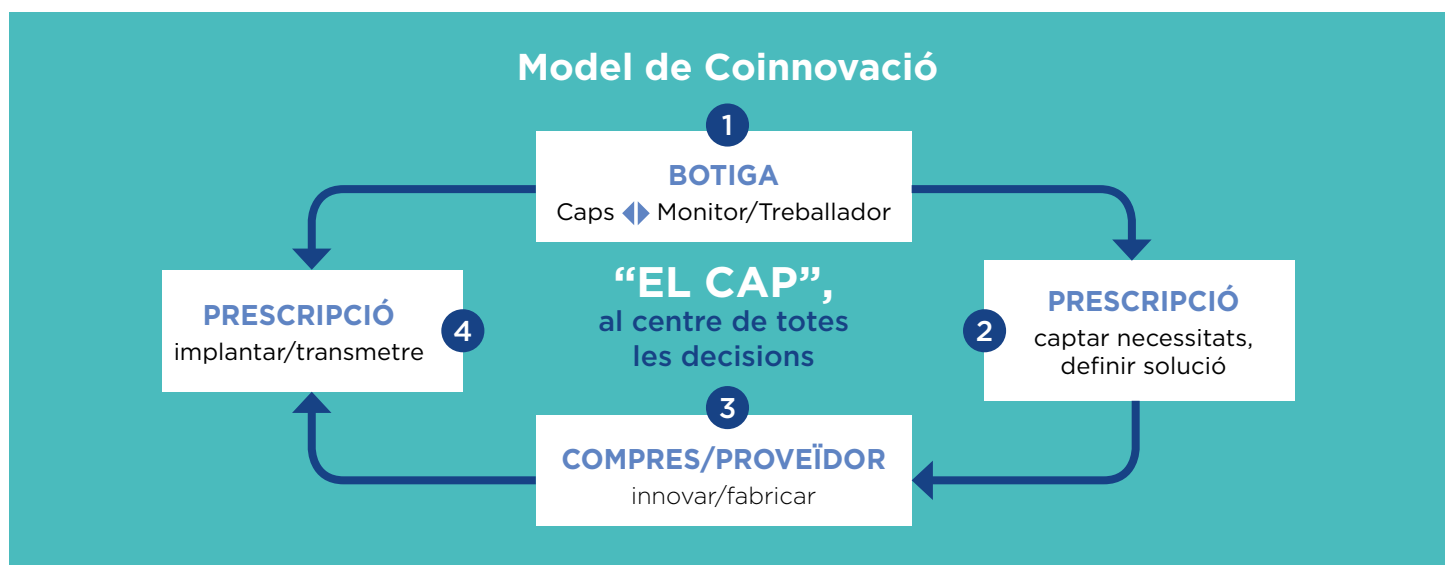
Mercadona ha seguit desenvolupant la seva estratègia d'assortiment eficaç conjuntament amb els interproveïdors i proveïdors especialistes. Per a això, disposa d'un Model de Coinnovació, un projecte pioner que va engegar el 2011 mitjançant l'Estratègia Davantal, basada a compartir amb els clients experiències i costums d'alimentació, neteja de la roba i de la llar, higiene personal i alimentació i cura de mascotes, que els permet captar les necessitats per oferir solucions encertades.

Entre les fites assolides, cal destacar la inauguració, el juny del 2017, del primer Centre de Coinnovació a Portugal, concretament a la localitat de Matosinhos (Grande Porto), on un total de 40 especialistes en solucions locals treballen diàriament per oferir al consumidor portuguès els productes que més s'adaptin a les seves necessitats. A més, la companyia ha impulsat el nou Centre de Coinnovació del Jarro a Paterna (València), unes instal·lacions que simulen una botiga real sense “Caps” i que tenen tot allò que cal per definir millor l'assortiment i treballar en el llançament de nous produc-

tes, i on a més es fan jornades de formació amb treballadors, sense interferir en l'activitat diària d'una botiga.

Amb la posada en marxa dels Centres de Coinnovació de Matosinhos i del Jarro, la companyia té actualment un total de 16 centres d'aquestes característiques en els quals s'ha dut a terme una inversió de 7 milions d'euros el 2017. Hi treballen 123 especialistes en més d'una vintena de categories de consum. Tots ells són responsables de captar i observar, “amb el davantal posat”, les preferències i les necessitats dels “Caps” perquè la companyia pugui oferir-los solucions encertades.

Per poder desenvolupar tota aquesta tasca de coininnovació, al llarg del 2017 Mercadona ha fet prop de 9.000 sessions amb els “Caps” en els seus diferents centres, la qual cosa li ha permès detectar necessitats concretes i donar resposta, tant per mitjà de millores com a través de noves referències en totes i cadascuna de les seccions.



**+8.000**

**productes**

a l'assortiment perquè "El Cap" compongui el seu Carretó Menú: la Compra Total de "El Cap" al mínim cost mensual

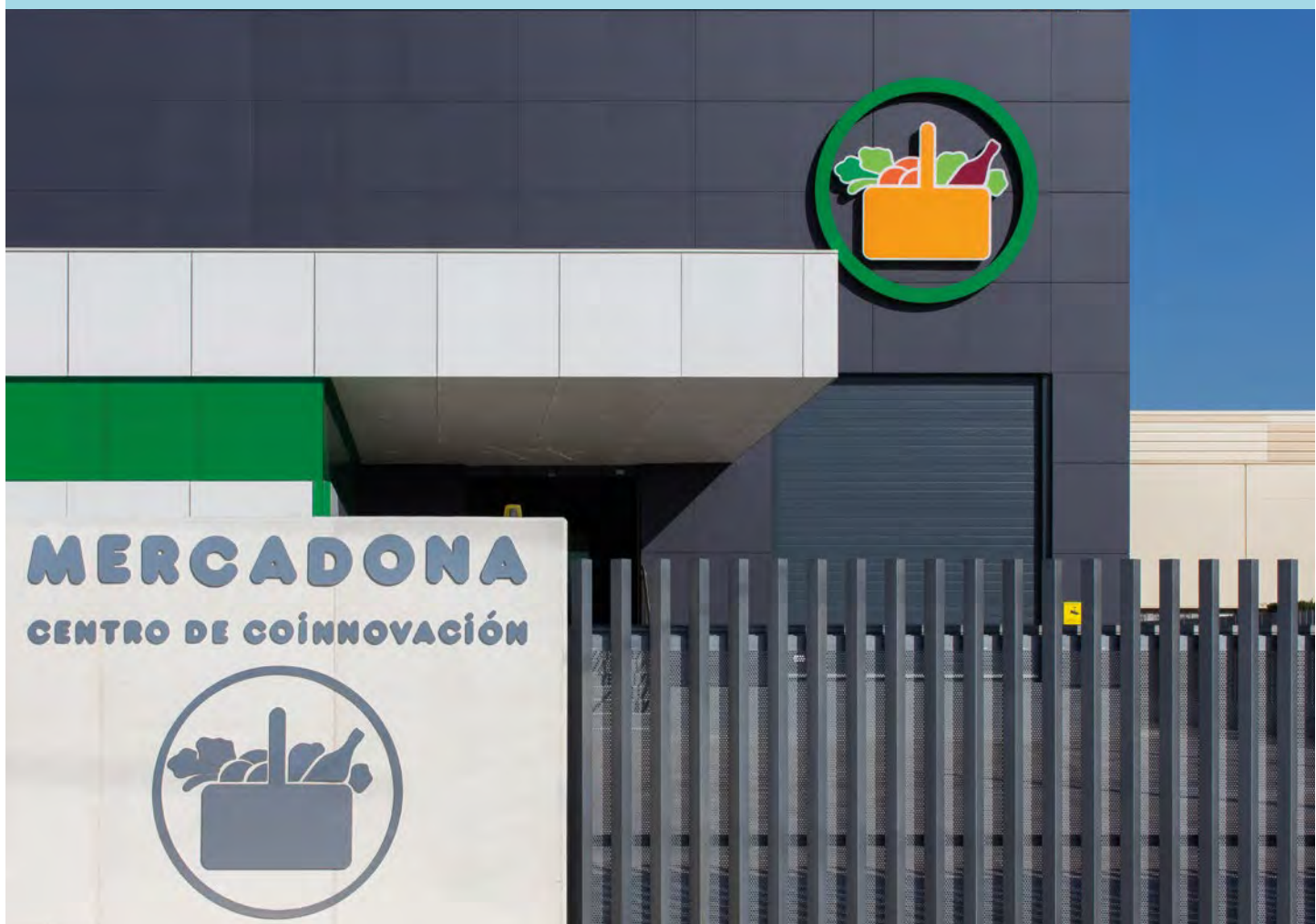
**120**

**interproveïdors**

especialistes capaços de captar les necessitats de "El Cap" per elaborar les millors solucions i al menor preu

**+700**

**proveïdors**



Exterior del Centre de Coïnnovació del Jarro a Paterna, València. El nou centre, que ha suposat una inversió de 3,5 milions d'euros, simula una botiga real sense clients per definir millor l'assortiment i treballar en el llançament de nous productes.

## Productes innovadors amb èxit

Dins del seu Model de Coinnovació i mitjançant l'Estratègia Davantal, basada a compartir amb els clients les seves experiències de consum i així conèixer-ne les necessitats, Mercadona ha seguit aprenent amb els “Caps” i desenvolupant nous productes amb els interproveïdors especialistes per oferir millors solucions, com és el cas de les costelles barbacoa ja tallades o les aletes de pollastre rostides, totes dues presentades en un nou envàs més manejable i còmode per escalfar directament al microones.

Aquestes iniciatives obtenen resultats, ja que diversos productes han estat reconeguts per la seva innovació el 2017: la pizza Hacendado de pernil i formatge sense lactosa, la quinoa precuïda congelada Hacendado i l'*smoothie* Masclatà Verdifresh. En aquesta mateixa línia, l'estudi “El valor de la innovació conjunta”, de l'Institut Cerdà, certifica que la ràtio d'èxit dels nous productes llançats per Mercadona és del 82%, enfront del 24% del sector.



## Milliores en l'assortiment

105 millores en l'assortiment i 240 nous productes per sorprendre “El Cap” amb una taxa d'èxit en el seu llançament quatre vegades superior a la mitjana del sector.



## Ampli assortiment sense gluten i sense lactosa

Actualment, la companyia disposa d'un ampli assortiment de productes sense gluten, concretament 1.200 productes lliures d'aquesta proteïna. Continua treballant en la millora de l'assortiment i la identificació de productes sense lactosa, més de 800, amb l'objectiu que els “Caps” disposin de la possibilitat de compra en totes les categories de productes.



## Marques pròpies

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

Deliplus Compy

HACENDADO

BOSQUE VERDE



## Novetats

**Gaspatxo i salmorejo frescos:** elaborats com a casa i sense cap tractament tèrmic, de manera que mantenen molt millor totes les propietats i el sabor. Productes del proveïdor J. García Carrión.

**Nous sucs frescos:** la nova secció de sucs frescos ofereix diferents combinacions a base de fruites, verdures i ingredients especials, com ara la xia, l'àloe o la valeriana, que proporcionen efectes diferents: relaxants, antioxidants, depuratius, etc. Elaborats pels proveïdors especialistes Fruity King y Fruity Line.

**Fruites seques:** gamma variada de fruites seques naturals, com ara anacards, avellanes, llavors de gira-sol i carbassa pelades..., i barreges que permeten sorprendre "El Cap" amb una solució perfecta per a aperitius o com a acompanyament d'amànides i altres receptes. Elaborades per l'interproveïdor Importaco.

## I+D+doble i

Els fabricants interproveïdors de Mercadona destinen a R+D+doble i més recursos que la mitjana espanyola del sector: el 2,47% de la seva plantilla es dedica a aquesta activitat, enfront de l'1,06% (font: INE 2016).





A Mercadona disposem d'un assortiment eficaç, construït des de "El Cap" cap enrere i amb el qual garantim tots els dies la major qualitat al menor preu





# Seguretat Alimentària i Qualitat

Per Mercadona, garantir la seguretat alimentària en tots i cadascun dels productes del seu assortiment és una exigència i una prioritat que comparteix i en la qual s'impliquen igualment totes les empreses interproveïdores i proveïdors especialistes. Per oferir als consumidors les màximes garanties, disposa d'un Sistema de Gestió de Qualitat i de Seguretat Alimentària que engloba tota la cadena de subministrament, des del seu origen fins al consumidor final, i porta a terme un control exhaustiu de tots els processos. Per a això disposa de diferents sistemes, com ara l'eina innovadora anomenada REMER. Aquest sistema de vigilància permet detectar possibles riscos emergents i alertar-ne.

El 2017, la companyia ha dut a terme una important tasca docent en aquesta matèria, ja que al llarg de l'any ha format més de 70.000 treballadors, pràcticament la totalitat de la plantilla, en seguretat alimentària, fet que ha permès a cadascun d'ells actualitzar l'antic carnet de Manipulador d'Aliments.

## Simulacres i col·laboració amb les autoritats sanitàries

Així mateix, disposa d'un Mètode de Simulacres propi, amb el qual aborda nombrosos i diferents escenaris per millorar la coordinació davant una possible contingència i incrementar els nivells de seguretat alimentària. D'entre tots els escenaris abordats, cal destacar el realitzat amb la col·laboració de les autoritats sanitàries de Galícia, amb l'Agència Espanyola de Consum, Seguretat Alimentària i Nutrició (AECOSAN) i amb l'Associació Valenciana de Consumidors i Usuaris (AVACU), que va permetre posar a prova els sistemes interns, detectar els punts de millora i, en altres casos, demostrar-ne el correcte funcionament.

Des del 2015, Mercadona és membre de la junta directiva de l'Entitat Nacional d'Accreditació (ENAC), amb la qual ha elaborat conjuntament una Guia de Bones Pràctiques de Laboratori per als seus proveï-

dors. Paral·lelament, ha reforçat la seva col·laboració amb les autoritats sanitàries de Seguretat Alimentària i Farmàcia de les diferents comunitats autònomes. A més, ha participat activament en fòrums de referència en matèria de seguretat alimentària, com els organitzats per l'Associació Espanyola de Codificació Comercial (AECOC) o l'Associació Espanyola de Distribuïdors, Autoserveis i Supermercats (ASE-DAS), entre d'altres.

## Regla d'Or

Qualsevol producte del seu assortiment ha de garantir la seguretat alimentària; després, la qualitat; seguidament, la calidesa; també ha de ser part d'un assortiment eficaç; en cinquè lloc, amb el mínim preu; en sisè, ha d'oferir el màxim servei; i finalment, invertint el mínim temps a comprar-lo.



Lorena i Sandra, “Caps”, amb beguda isotònica del proveïdor especialista Enervit, al Circuit 5K per a corredors del Jardí del Túria de València.

## Decàleg de Seguretat Alimentària en Proveïdors i Interproveïdors

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

1 Identificació i control dels seus proveïdors de matèries primeres

2 Control de producció

3 Control d'incorporació de canvis

4 Anàlisi i Control de Punts Crítics

5 Control de neteja i manipulació

6 Control d'instal·lacions

7 Verificació de detectors

8 Verificació de millores de qualitat

9 Mètode de Gestió d'Alertes

10 Certificacions

## Pla Control de Seguretat Alimentària i Qualitat

Control dels productes frescos i d'al·lèrgens:

**+1.500** controls

Avaluació bianual del nostre sistema d'Anàlisi de Perills i Punts de Control Crítics amb resultat favorable

Control de processos logístics

**+400** controls

Nova eina informàtica per a informació i gestió immediata d'inputs de qualitat

Certificacions de seguretat alimentària: IFS i BRC, entre d'altres

**99%** dels interproveïdors

Avaluació de les instal·lacions i processos de proveïdors:

**+1.700** instal·lacions avaluades

Altres controls de procés (superfícies i ambients):

**+1.000** controls

Estudis de vida útil de productes:

**+2.000** anàlisis

## Transparència a l'etiquetatge

Mercadona ha continuat treballant el 2017 per oferir la màxima transparència amb l'adaptació de l'etiquetatge al Nou Reglament d'Informació al Consumidor, el Reglament (UE) núm. 1169 / 2011 del Parlament Europeu i del Consell sobre la Informació Alimentària (FIC Regulation).

La companyia disposa a més d'un procediment propi que identifica sempre amb claredat i transparència els proveïdors fabricants de les marques pròpies, tal com s'ha d'exigir per facilitar als consumidors que, lliurement i amb informació veraç, actuïn i comprin en conseqüència. Paral·lelament, aposta pels principis d'identificació i informació en aquests productes, la qual cosa permet que “El Cap” reconegui amb senzillesa la informació rellevant, des de la compra fins al consum, així com atributs clau com ara la presència d'alguns al·lèrgens o les condicions d'ús.

### Nutrició i salut

El 2017 Mercadona ha treballat estretament amb els interproveïdors i proveïdors especialistes per introduir millores rellevants en matèria nutricional, fet que s'ha traduït en importants avenços en productes molt diversos.

En són un exemple la reducció de sucres afegits, sals i additius en diferents productes o les reformulacions per reduir continguts calòrics.



Inmaculada i Elisabeth, treballadora i “Cap” del supermercat de Camí Real a Catarroja, València.

## Canals de comunicació amb “El Cap”

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

### Servei d’Atenció al Client (SAC)

Mercadona disposa d’un Servei d’Atenció al Client gratuït, tant a Espanya com a Portugal, que canalitza totes les inquietuds que plantegen els clients mitjançant els diferents canals que manté oberts amb els seus “Caps”. Gràcies a això pot escoltar-ne les opinions i aclarir-ne els dubtes amb més agilitat i encert, a més de canalitzar un altre tipus de consultes relacionades amb el comportament ètic de la companyia i els seus treballadors, que posteriorment es tramiten i resolen a través dels mecanismes establerts pels departaments implicats.

El 2017 les 54 persones que integren el Servei d’Atenció al Client gratuït van rebre un total de 300.000 consultes i suggeriments, que han contribuït a detectar punts de millora per, com és el seu objectiu, ser la companyia que els ofereixi les millors solucions a través d’un assortiment eficaç i d’una experiència de compra positiva amb el millor servei.



Carolina, treballadora del Servei d’Atenció al Client.

**700.000** total de seguidors en xarxes socials

**+90.000** seguidors el 2017

**150.000** consultes en xarxes socials

**97.000** mitjana de mencions/mes

**f** **535.000** seguidors a Facebook

**t** **140.000** seguidors a Twitter

**i** **16.000** seguidors a Instagram

**y** **850.000** reproduccions a YouTube

#### Telèfons gratuïts d’Atenció al Client

Espanya  
(+34) 900 500 103

Portugal  
(+351) 800 500 100

#### Canals d’Atenció al Client

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

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

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

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

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



Ana, treballadora del supermercat de l'avinguda Santa Rosa de Lima, Màlaga.



## 2. EL TREBALLADOR

A Mercadona el talent és un valor clau. Un talent enfocat cap a un propòsit comú: **esforçar-nos tots els dies per oferir un servei excel·lent als nostres “Caps”**

---

El 2017 ha estat un any en què la companyia ha fet importants esforços per construir la Mercadona del futur, tasca en què té un paper molt destacat el talent de les 84.000 persones que formen la companyia.

Per impulsar amb més força el creixement i el desenvolupament de l'empresa, Mercadona ha introduït un canvi disruptiu basat en la contrastació. Tenint sempre com a referència el Model de Mercadona, l'esforç que es fa per garantir cada dia, en la feina diària, la satisfacció dels cinc components esdevé un eix prioritari de mesurament.

Per a això, la companyia ha reforçat la seva aposta per les persones amb una inversió en formació superior als 65 milions d'euros, fet que li permet disposar d'un equip cohesionat i enfocat cap a l'excel·lència en la seva feina diària. Gràcies a això, disposa d'una plantilla d'alt rendiment i un dels millors recursos humans del seu sector, que li han permès assolir els objectius marcats i consolidar el creixement futur.



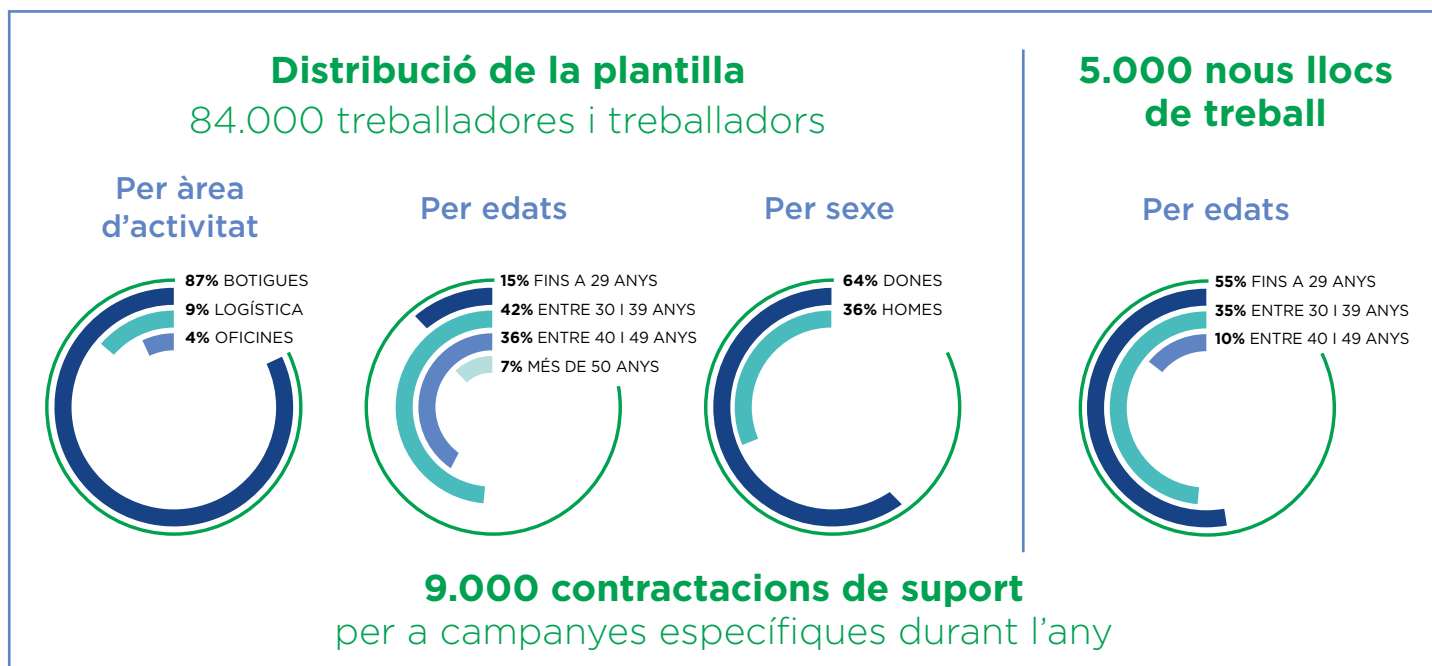
# Aposta per la creació d'ocupació estable i de qualitat

Per poder satisfer plenament “El Cap”, Mercadona ha destinat novament molts recursos a fomentar el desenvolupament de tots els qui formen part de l'empresa. I també a incrementar el talent de la plantilla, el millor dels seus actius, tant per mitjà de la formació com amb la creació de 5.000 nous llocs de treball estables i de qualitat, 15 de mitjana al dia, fet que li ha permès acabar l'any amb una plantilla composta per 84.000 persones, entre elles els 120 directius portuguesos que lideren la internacionalització al mercat lusità.

Totes aquestes persones comparteixen els valors del Model de Mercadona. Un equip que pren decisions, que arrisca, que aprèn dels errors per incrementar el seu talent i que aprofita al màxim les seves habilitats i el coneixement per abordar les fites marcades amb èxit i seguir impulsant el Projecte Mercadona.



Dani, treballador del supermercat de l'avinguda Sancho el Fuerte a Pamplona, Navarra.



## Conveni Col·lectiu i Pla d'Igualtat 2014-2018

Punt de partida des del qual fer i incorporar millores constants en la relació amb la plantilla.

Compliment dels compromisos

Inversió en capital humà

### Principals fites assolides

Creació d'ocupació estable i de qualitat

**5.000** treballadores i treballadors

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

**100%** personal base a jornada completa cobra com a mínim d'inici 1.132 euros/mes nets

Política retributiva (increment 11% salari mensual)

**12.324** treballadores i treballadors han passat de tram el 2018

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

**310** sol·licituds realitzades

Formació

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

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

**42%** dels llocs promocionats el 2017 són dones

## Taula de salaris personal base

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

Antiguitat	- d'1 any	2 anys	3 anys	+ de 4 anys
Brut/mes	<b>1.312 €</b>	<b>1.441 €</b>	<b>1.599 €</b>	<b>1.775 €</b>
Net/mes	<b>1.132 €</b>	<b>1.224 €</b>	<b>1.337 €</b>	<b>1.462 €</b>

En vigor 01/01/2018. Increment de la política retributiva en un 1,1% el 2018.

78%  
del personal base

# Compromís amb la Igualtat i la Diversitat

El model de gestió de Recursos Humans defensa i fomenta valors irrenunciables que redunden en el desenvolupament personal i professional de les persones. És per això que propicia una relació de respecte i confiança, en la qual la tolerància, la igualtat i la diversitat són valors que enriqueixen. Tot això es reforça amb el Pla d'Igualtat de la companyia, que parteix del compromís amb el desenvolupament d'unes relacions laborals basades en la igualtat, la qualitat en l'ocupació i el respecte per la diversitat, i que no admeten cap tipus de discriminació per raó de sexe.

Per Mercadona, a més, l'equitat és un valor irrenunciable que forma part del seu Model, que aplica de manera transversal i que des del 1997 es concreta en el principi "mateixa responsabilitat, mateix sou". I la diversitat, un valor integrador que reforça el desenvolupament amb què incrementa l'obtenció de resultats i millora la competitivitat.

La conciliació familiar i laboral és fonamental per Mercadona i algunes de les xifres són explícites per elles

mateixes: el 2017 un 4,4% de treballadores va decidir ser mare i, a més, 2.402 mares treballadores van optar per allargar 30 dies els quatre mesos de baixa de maternitat establerts legalment. També al llarg de l'any, 17.682 treballadores i treballadors han gaudit de jornades reduïdes, i en alguns d'aquests casos, a més, han portat els seus fills als centres educatius infantils gratuïts que la companyia té d'ençà del 2001 en diversos blocs logístics.

Mercadona és una empresa que rebutja qualsevol tipus de violència exercida contra la dona i participa en el conveni "Empreses per una societat lliure de violència de gènere", impulsat pel Ministeri de Sanitat, Serveis Socials i Igualtat i la Fundació Integra. Disposa d'un protocol d'actuació propi, a través del qual la companyia ajuda les possibles treballadores víctimes de violència de gènere, des de l'assistència i la informació immediata fins a l'aportació de solucions concretes, com l'excedència de fins a 36 mesos o el trasllat a un altre centre.



Patricia, treballadora del supermercat de Viesques a Gijón, Astúries.

**2.402**

treballadores han optat per ser mares i allargar 30 dies la baixa de maternitat

**17.682**

treballadores i treballadors han gaudit de jornades reduïdes

**1.490**

treballadors han gaudit de permís de paternitat

**3.500**

discapacitats

## Model de Recursos Humans reconegut internacionalment

La política de Recursos Humans de la companyia ha estat destacada per *Harvard Business Review*, que ha publicat un estudi sobre la gestió del talent dels treballadors en què Mercadona sobresurt per treure “el màxim rendiment” de la seva plantilla aprofitant “les aptituds creatives i de resolució de problemes dels treballadors perquè suggereixin millores”.

Segons *Harvard Business Review*, que recull les conclusions de l'estudi realitzat per les professores de l'escola de negocis Sloan de l'Institut Tecnològic de Massachusetts (MIT), Zeynep Ton i Sarah Kalloch, aquesta política laboral de la cadena de supermercats és diferencial i permet oferir una “bona experiència” als clients.

Un any més, la política de Recursos Humans de Mercadona ha estat reconeguda el 2017 en l'estudi Merco Talento i repeteix el primer lloc del rànquing del seu sector, escala tres llocs en el general, fins

al sisè lloc, i es converteix també en la primera empresa no cotitzada d'Espanya.

A banda d'això, l'Organització Internacional del Treball (OIT), que depèn de les Nacions Unides, ha destacat la política de Recursos Humans de Mercadona. Al seu estudi “L'ocupació atípica al món” subratlla la manera en què la companyia gestiona la seva plantilla com una de les claus de la seva estratègia de competitivitat. Per l'OIT, l'aposta de Mercadona per l'ocupació estable i de qualitat, així com l'esforç que fa en formació, conciliació, promoció i el repartiment de beneficis són igualment factors responsables de l'èxit de la seva política de Recursos Humans.



## Compartir beneficis amb els treballadors

Mercadona recompensa l'esforç de les seves treballadores i treballadors amb un salari que, durant anys, i novament el 2017, s'ha mantingut per sobre de la mitjana del sector. Com a contrapartida, també el retorn en productivitat s'ha seguit incrementant.

Precisament per incentivar el lideratge i premiar l'esforç personal i col·lectiu, Mercadona disposa d'una política de retribució variable. A través d'aquesta política, reconeix als seus treballadors la consecució dels objectius marcats i comparteix amb ells els beneficis obtinguts en el decurs de l'any. Des de fa 17 anys, la companyia ha primat tots els membres de la seva plantilla amb més d'un any d'antiguitat i la implicació dels quals durant els dotze mesos ha permès complir els objectius personals específicament pactats per al seu lloc de treball.

El 2017 ha repartit en concepte de prima un total de 313 milions d'euros entre el 98% de les treballadores i els treballadors.

### Indicadors d'acompliment

#### Prima per objectius

**313 M€**

repartits entre la plantilla

**98%**

treballadors cobra la prima

#### Rotació

**3,7%**



Pla de formació

**40.564**

persones formades en plans específics

**65 M€**

20% més que el 2016

**780**

euros per treballador

**63**

mòduls o accions formatives

**2,5**

milions d'hores de formació

Personal de la secció de forn i monitors en una formació del nou model de forn.

### Formació per al creixement professional

Mercadona aposta per la formació contínua i hi destina importants recursos, tant personals com econòmics, un esforç el retorn més evident del qual és la qualitat dels seus recursos humans.

El 2017 la companyia ha invertit en formació un total de 65 milions d'euros, 11 milions més que l'any anterior, fins a completar més de 2,5 milions d'hores de formació, tant general com específica, per a cada lloc de treball, fet que ha suposat una inversió mitjana per persona de 780 euros.

La formació s'inicia amb el Pla d'Acollida, el primer dia d'incorporació a l'empresa, i es manté durant tota la trajectòria professional. Gràcies a això, les treballadores i els treballadors no només consoliden i milloren les seves habilitats sinó que reben un marc de conducta responsable per mitjà de la transmissió del Model de Qualitat Total.

El 2017 s'han format en lideratge empresarial amb el programa "Directius Líders" un total de 577 persones, de les quals 64 són d'altres països, fruit del procés d'internacionalització que la companyia està abordant. Aquest programa es va posar en marxa el 2009 i en aquest exercici ha suposat una inversió mitjana de 20.000 euros per directiu.

També cal destacar la inversió realitzada en formació d'ajudants, de 16.000 euros de mitjana per persona, de la qual el 2017 s'han beneficiat 54 persones, dues d'elles també membres de l'equip internacional. I molt especialment, atesa l'aposta realitzada per la companyia per impulsar la seva estratègia Frescos Global, la formació específica que s'ha impartit per poder donar a "El Cap" el servei que necessita en els nous Models de Venda. Concretament, més de 21.500 persones han millorat la seva especialització gràcies a l'assistència als cursos de Nou Model de Carn, Nou Model de Forn, Venda de Sushi o, entre d'altres, Pernil al Tall i Embotit Ibèric.



Daniel Blasco, director general de Recursos Humans, impartint el curs de promoció de directius.

### Oportunitats de promoció interna

La promoció interna és un dels signes d'identitat de Mercadona i així ho reflecteix el fet que el 2017 un total de 741 persones hagin assumit noves i majors responsabilitats dins de l'empresa. Aquesta projecció professional s'eleva fins al màxim exponent, ja que tots els directors generals que componen el Comitè de Direcció són fruit de la promoció interna.

A més, Mercadona no admet cap tipus de discriminació per raó de sexe. De fet, actualment el percentatge de dones i homes en llocs directius és paritari, fruit de l'aposta per la promoció interna que ha permès que, durant els darrers anys, hagi augmentat considerablement la presència de dones directives promocionades, que ha passat del 30% al 47%.



## Salut i seguretat a la feina

Per Mercadona vetllar per la salut i la seguretat laboral de les treballadores i els treballadors és un objectiu permanent i essencial. És per això que assumeix aquesta responsabilitat com a prioritària i centra la major part dels seus esforços en aquest àmbit a dotar qualsevol dels diferents llocs de treball i processos productius de la major seguretat i ergonomia.

Any rere any reforça també la formació en prevenció de la plantilla, tasca en què estan involucrats tots i cadascun dels llocs de treball i que contempla, a més, qualsevol canvi que es pugui generar en els processos productius. El 2017, la companyia ha destinat un total de 10 milions d'euros a mesures preventives. A més, ha comptat amb la col·laboració de serveis de prevenció aliens, com ara Quirón Prevención, Previs o Cualtis, que han contribuït tant en l'àmbit de la formació com en el de la prescripció de criteris i desenvolupament de nous processos.

Així, en l'àmbit de la seguretat i la salut, l'equip de prevenció ha donat solució amb desenvolupaments ergonòmics, per exemple, per al nou moble de caixes, per al punt d'acabat de carnisseria o per al racó del pernil o la secció de forn. A més, la seva implicació en matèria de prevenció aplicada a la maquinària ha permès introduir millores en la talladora de fruites, la màquina de suc espremut o les eines de tall de la peixateria, entre d'altres. Totes aquestes mesures no només han contribuït a protegir la salut dels treballadors, sinó que han reforçat la seva ergonomia i han eliminat, igualment, sobreexforços.

## Col·laboració amb mútues i proveïdors

Juntament amb el treball desenvolupat amb les nou mútues col·laboradores amb la Seguretat Social, i com és tradicional des de fa anys, Mercadona ha col·laborat en l'intercanvi de coneixements amb els serveis de prevenció dels principals proveïdors, fet que sens dubte és un punt important de millora contínua per a la companyia en aquesta matèria.



Víctor, encarregat de manteniment del supermercat de El Tercer Barrio, Palència.

## Pla de Prevenció + Programa de Salut

### Supermercats

Avaluació de riscos dels nous centres i les reformes realitzades

Formació inicial i periòdica

**155** avaluacions realitzades

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

**100%** carnisseros nou Model de Venda i xarcuters pernil al tall

### Blocs logístics

Riscos generals i específics (seguretat instal·lacions)

**32** cursos programats per cada bloc logístic

### Oficines

Avaluació de les noves oficines a Paterna

**9** guies de criteris preventius

### Seguretat i salut laboral

Incidència d'accidents de treball

Durada mitjana de la baixa

Cobertura campanya vacunació grip estacional

Cobertura d'exàmens col·lectiva periòdica

Inversió en prevenció de riscos laborals

**14%\***

**36** dies

**60%**

**70%**

**10** milions d'euros

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





Camps de col verda de l'interproveïdor Agromediterrànea a Albacete.



### 3. EL PROVEÏDOR

Per ser Totaler i oferir sempre la millor solució a “El Cap”, **la innovació i la productivitat dels nostres proveïdors són imprescindibles**, partint de l'especialització de cadascun d'ells en allò que millor sap fer

---

Fa anys que Mercadona destina recursos importants per reforçar la seva tasca de Totaler, estratègia que li permet connectar amb les necessitats dels seus “Caps” i oferir les millors solucions dins de la seva cadena agroalimentària sostenible (CASPOPDONA). Amb aquest objectiu, assumeix la responsabilitat d'oferir als clients, sempre amb la màxima qualitat i al mínim cost, el seu Carretó Menú, que és com la companyia anomena els productes que formen part de la compra diària. Gràcies a això, ha aconseguit passar de distribuïdor a Totaler, a prescriure el millor per a “El Cap” a través d'interproveïdors i proveïdors especialistes que comparteixin aquesta passió amb la companyia.

# Interproveïdors i Proveïdors Especialistes

El Proveïdor és un dels pilars fonamentals del Projecte Mercadona. I dins el procés de transformació en què està immersa la companyia per impulsar de manera eficient l'assortiment eficaç, el desenvolupament de la cadena de subministrament ocupa un paper molt rellevant. Gràcies a la seva aposta per l'especialització, la companyia pot oferir a "El Cap" un assortiment eficaç que garanteix, en cada producte, la seguretat alimentària, la qualitat, el servei i el preu més baix possible.

Per a això, treballa amb 120 interproveïdors i més de 700 proveïdors, tots ells especialistes, de frescos i secs, col·laboració conjunta que ha permès continuar incorporant *know-how* als lineals dels supermercats i impulsar paral·lelament productes locals i de proximitat, amb més frescor, i especialitzats. Amb tots ells, la companyia ha treballat estretament amb un objectiu comú: satisfer plenament "El Cap", adaptar-se millor i amb major agilitat als seus gustos i reforçar més el seu assortiment eficient.

Per abordar amb èxit aquestes tasques d'especialització, la companyia ha seguit enfortint els seus departaments de Compres i de Prescripció, compostos el 2017 per 900 persones repartides en cinc departaments de Compres i dos de Prescripció, tots ells especialitzats en diferents productes i categories.

A més, el 2017, Mercadona ha col·laborat amb més de 2.700 proveïdors comercials i de serveis, als quals s'han de sumar les 20.000 pimes locals i productors de matèries primeres. Tots i cada un d'ells assumeixen un paper rellevant en la cadena de muntatge de la companyia, ja que la seva implicació conjunta ha permès seguir consolidant un projecte de riquesa compartida que, any rere any, genera valor, és font de productivitat i aposta per l'eficiència, la qualitat, la innovació, els productes locals i de proximitat i el desenvolupament sostenible.

A banda d'això, i amb l'objectiu de disposar sempre de la millor opció per a "El Cap", Mercadona és present en més de deu països en els quals treballa amb els millors proveïdors també per reforçar el seu assortiment i servei. En diversos d'aquests països disposa d'oficines de representació, filials i sucursals, amb què dona cobertura a les treballadores i els treballadors i des de les que poden operar en representació de la companyia.

## Adéu a un gran amic i un gran empresari

Des d'aquestes pàgines, volem recordar la figura de Paco Pons, president d'Importaco, fabricant interproveïdor de Mercadona des de fa més de 20 anys. Paco Pons, que va morir el passat 12 de gener a València, va ser una gran persona, un gran empresari, un gran fabricant i un gran amic per a tots els qui compartim aquest Projecte. Els valors que transmetia i la seva personalitat honesta i humil són un model a imitar i un exemple a seguir. El seu llegat sempre romandrà present entre nosaltres. Adéu gran amic.



## Especialització per producte

Interproveïdors i  
Proveïdors especialistes

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

**2 En secs,** disposar d'un *know-how* específic per a l'elaboració de productes concrets de màxima qualitat

**3 En frescos,** incorporar proximitat i adaptació als gustos locals

**4 Disposar dels mitjans** per poder introduir els nous productes en el lineal amb immediatesa

**5 Tenir la satisfacció de "El Cap" com a far**



Control de qualitat a les instal·lacions del proveïdor Manuel Busto Amandí a Villaviciosa, Astúries.



Brioix de mantega del proveïdor especialista Urrestarazu a Baisauri, Biscaia.



Pebrots de Padrón del proveïdor Horsal a Cambados, Pontevedra.

### Codi de Bones Pràctiques Mercantils

Mercadona està adherida al Codi de Bones Pràctiques Mercantils en la Contractació Alimentària, acord voluntari que s'emmarca en la Llei de mesures per millorar el funcionament de la cadena alimentària. Aquest projecte, impulsat pel Ministeri d'Agricultura i Pesca, Alimentació i Medi Ambient (MAPA-MA) en col·laboració amb diferents associacions de tota la cadena agroalimentària, suposa un nou pas en la promoció de pràctiques comercials justes. Així mateix, des del 2014 l'empresa és membre de *The Supply Chain Initiative*, acord voluntari europeu de

bones pràctiques mercantils en la cadena agroalimentària, impulsat per set associacions sectorials i que compta amb el suport de la Comissió Europea.



## Clúster industrial en xifres

Alguns exemples d'inversions per millorar i innovar en processos el 2017

Gràcies a l'esforç conjunt de Mercadona amb els fabricants interproveïdors i proveïdors especialistes que treballen específicament per a la companyia, ha estat possible impulsar durant els darrers anys un important clúster industrial a Espanya. Al tancament del 2017, aquest clúster, format per 249 fàbriques i un total de 54.163 treballadors, ha invertit conjuntament 706 milions d'euros i ha generat 80 noves fàbriques, línies de producció o ampliacions.



**Agromediterrànea**  
Nou Centre d'Innovació Agronòmica per a la investigació de noves varietats a Montserrat (València) i millores en el sistema de reg i cultius de carbassó a Múrcia.

**1,7 M€**

**Ibersnacks**  
Noves línies de patates fregides a la seva planta de Medina del Campo (Valladolid).

**3,5 M€**  
**42** nous llocs de treball

**Ultracongelados Virto**  
Nova fàbrica a Santomera (Múrcia).

**19,7 M€**  
**12** nous llocs de treball

**Chic-kles Gum**  
Ampliació i millora de línies de xiclets i llaminadures assortides a la seva fàbrica de Riba-roja de Túria (València).

**14 M€**  
**24** nous llocs de treball



### Arrocerías Pons

Ampliació zones de cultiu d'arròs de les varietats rodó, bomba i J. Sendra a Massanassa (València).

**1,6 M€**

**13** nous llocs de treball



### Casa Tarradellas

Nova fàbrica de pizzes i automatització fabricació Tires Pollastre Hacendado a la seva planta de Gurb (Barcelona).

**45,2 M€**

**166** nous llocs de treball



### SPB

Ampliació capacitat, redisseny productes i millora en els processos a les seves plantes de Chestre (València) i Huévar del Aljarafe (Sevilla).

**9 M€**

**37** nous llocs de treball

### Incarlopsa

Ampliació d'un assecador de pernills a Corral de Almaguer (Toledo).

**27 M€**

**60** nous llocs de treball

### Covap

Diverses millores i nova línia per a nata líquida sense lactosa a la seva planta de Pozoblanco (Còrdova).

**4,3 M€**

**43** nous llocs de treball

### Cidacos

Millora en diverses línies a les seves plantes d'Autol (La Rioja), Funes (Navarra) i Coria (Càceres).

**3,7 M€**

**56** nous llocs de treball

### Elaborados Naturales de la Ribera

Millora en les línies de producció de truita preparada Hacendado a la seva planta de Corella (Navarra).

**2,1 M€**

**11** nous llocs de treball

### Logifruit

Nova planta d'envasos i logística a Vitòria (Àlaba).

**6,7 M€**

**36** nous llocs de treball

### Embutidos Martínez

Actualització productes per a nou Model de Carn a les seves plantes de Chestre, Torrente i Buñol (València).

**4 M€**

**46** nous llocs de treball

### Frutas Montosa

Ampliació instal·lacions i línia de producció de guacamole a Valle-Niza (Màlaga).

**6,3 M€**

**41** nous llocs de treball



## Reunió Anual d'Interproveïdors

El mes de juny passat es va celebrar a València la reunió anual de fabricants interproveïdors de Mercadona. La trobada va permetre destacar la importància de l'especialització dins del Projecte Mercadona, ja que és un factor clau per reforçar tant la qualitat com la seguretat dels productes i poder disposar d'un assortiment eficaç que satisfaci les necessitats de "El Cap".

A banda d'això, la reunió anual va servir igualment per compartir els nous reptes als quals s'enfronta la companyia i les eines per poder abordar-los amb èxit i satisfer els cinc components a través de la innovació constant, de l'esforç diari i de la recerca de l'excel·lència en la feina diària.







# Alguns fabricants interproveïdors i proveïdors especialistes

Clarament identificats a l'envàs dels productes que fabriquen per a Mercadona



# Conveni Marc de Bones Pràctiques Comercials

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

1

## Objectiu conjunt

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

2

## Cooperació mútua

Sinergies entre tots els processos de la cadena de muntatge per buscar la màxima eficiència

3

## Principi de "guanyar-guanyar"

Acords beneficiosos per a ambdues parts

4

## Compliment

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

5

## Transparència

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

6

## Relació estable

Convenis de durada indefinida amb terminis i preavisos coneguts per ambdues parts



Camps de nectarines del proveïdor Tany Nature a Zurbarán, Badajoz.

## Col·laboració amb el sector primari

El 2017 la companyia ha continuat desenvolupant la Cadena Agroalimentària Sostenible de Mercadona (CASPOPDONA). Aquest projecte persegueix emprendre la modernització de la cadena agroalimentària sostenible, objectiu per al qual durant tot aquest temps un dels factors clau ha estat estrènyer vincles amb els sectors estratègics de la indústria agroalimentària, com són l'agrícola, el pesquer i el ramader.

Per a això, ha seguit apostant per l'estabilitat, la projecció de futur, la seguretat en la compra i l'especialització. I junt amb aquestes bases, totes les baules han seguit

compartint els seus coneixements i experiències, fet que ha permès que CASPOPDONA sigui avui un projecte vigent de coneixement compartit. Un projecte que es desenvolupa i consolida, i que permet a totes les parts obtenir rendibilitat. A Mercadona, a més, li permet poder reforçar el seu assortiment eficaç, ja que pot comptar amb els millors proveïdors del seu sector: proveïdors cada vegada més locals i especialistes que no només ofereixen productes de la màxima qualitat i frescor, sinó que, a més, li permeten, en la majoria de casos, seguir avançant en el seu compromís d'utilitzar, sempre que sigui viable, matèria primera d'origen espanyol.

Col·laboració amb

**8.600**  
agricultors

**5.200**  
ramaders

**12.000**  
pescadors

### Sector lacti sostenible i 100% de proximitat

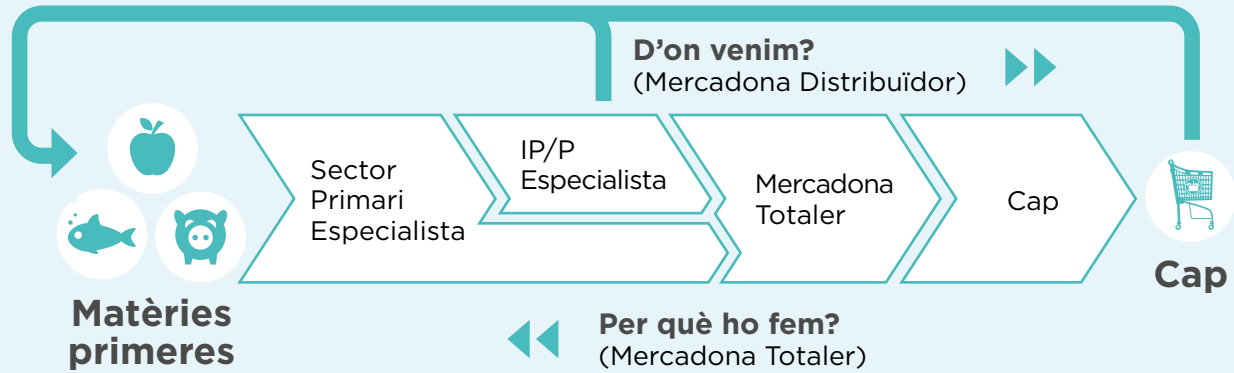
Mercadona és signant de l'Acord per a l'estabilitat i la sostenibilitat del sector lacti i del programa Productes Lactis Sostenibles, tots dos impulsats pel MAPAMA, amb què es contribueix a fer valer l'origen local de la llet i es fomenta el consum de productes lactis, com ara a través del suport a la campanya "Lácteos de aquí cada día".



### Orencio Hoyo

Empresa familiar i proveïdor especialista de pebre vermell dolç i picant de la DO La Vera. Manté acords de col·laboració i assessorament tècnic amb més de 40 agricultors de les valls de La Vera, Tiétar, Alagón i Ambroz, amb un total de 200 hectàrees de producció de pebrot.

## CASPOPDONA Creant un projecte comú



### PRINCIPALS ESTRATÈGIES DE CASPOPDONA

ESTABILITAT ◀▶ PRODUCTIVITAT ◀▶ DIÀLEG ▶

### OBJECTIU:

CREIXEMENT  
COMPARTIT I  
SOSTENIBILITAT



#### Frutas Fajardo

Aquesta empresa familiar té 200 hectàrees de producció pròpia i manté acords amb més de mil agricultors, majoritàriament de petita dimensió. Gràcies a això, ha pogut reforçar la seva especialització en alvocat, xirimoia, mango i nespra.

#### Importaco

En el marc de la seva política de bones pràctiques agrícoles per garantir la qualitat i la productivitat dels cultius d'ametlla espanyola, col·labora amb 56 agricultors amb una producció conjunta de 7.300 tones.



## Blocs logístics

Mercadona treballa en el desenvolupament de la seva xarxa logística amb l'objectiu de transformar-la per optimitzar-ne tot el potencial. Per liderar l'eficiència en la seva cadena de subministrament manté inversions constants des de fa més d'una dècada, fet que li ha permès no només reforçar l'eficiència sinó innovar amb l'eliminació als seus blocs de qualsevol manipulació i sobreesforç per part dels treballadors, la qual cosa contribueix a prevenir i reduir el risc d'accidents laborals. De fet, la companyia ha consolidat la seva aposta pel treball de qualitat als magatzems amb la posada en marxa de blocs logístics totalment automatitzats, pioners en el sector, que són, a més, un motor de competitivitat i productivitat.

Per afrontar el repte d'incrementar la seva capacitat de manera paral·lela al creixement constant de la companyia, Mercadona està desenvolupant el seu projecte logístic de manera sostenible i definint els seus criteris d'estoc, processos logístics i recursos, així com la millor ubicació del seu *hub* logístic.

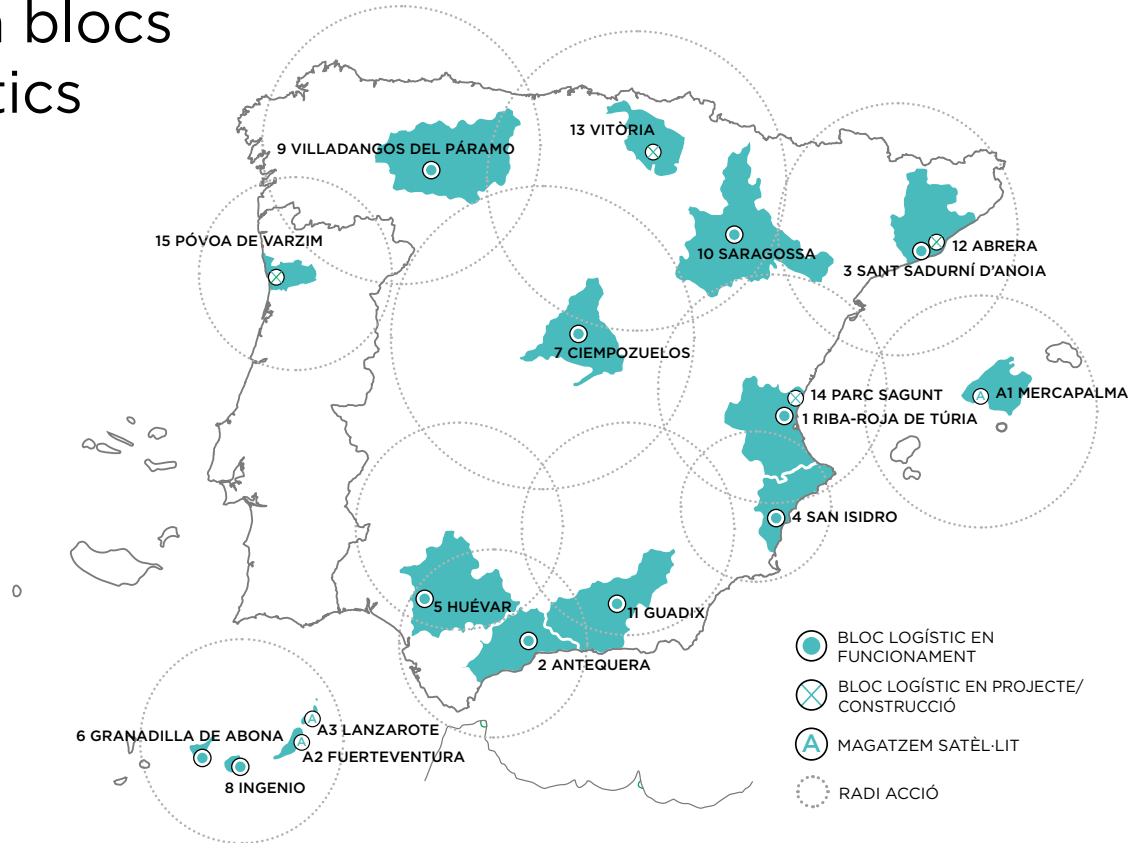
En el desenvolupament d'aquesta estratègia és on es troba emmarcada l'adquisició de les noves parcel·les al parc empresarial Parc Sagunt, a Sagunt (València). Un total de 550.000 metres quadrats que han suposat una inversió de 41 milions d'euros. La construcció d'aquest nou bloc logístic suposarà una inversió propera als 400 milions d'euros per disposar del millor i més modern bloc logístic de la companyia, millorat gràcies a l'experiència tecnològica acumulada en la resta de magatzems.

La ubicació estratègica del bloc logístic de Parc Sagunt és una oportunitat evident per incrementar l'eficiència logística i suposarà una reestructuració del bloc logístic que la companyia té a Riba-roja de Túria (València), que adaptarà l'activitat ja que no es pot automatitzar en la seva totalitat. Com a conseqüència d'això, tots dos blocs disposaran d'una plantilla conjunta aproximada de 1.000 persones.



Fotografia aèria de les parcel·les en què s'ubicarà el nou bloc logístic a Parc Sagunt, a Sagunt, València.

## Mapa blocs logístics



- |  |  |   |
|--|--|---|
| <b>1.</b> RIBA-ROJA DE TÚRIA, València                           | <b>7.</b> CIEMPOZUELOS, Madrid               | <b>15.</b> PÓVOA DE VARZIM, districte de Porto (Portugal) |
| <b>1.</b> RIBA-ROJA DE TÚRIA, València                           | <b>8.</b> INGENIO, Gran Canaria (Las Palmas) | <b>A1.</b> MERCAPALMA, Palma de Mallorca (Illes Balears)  |
| <b>2.</b> ANTEQUERA, Màlaga                                      | <b>9.</b> VILLADANGOS DEL PÁRAMO, Lleó       | <b>A2.</b> FUERTEVENTURA, Fuerteventura (Las Palmas)      |
| <b>3.</b> SANT SADURNÍ D'ANOIA, Barcelona                        | <b>10.</b> SARAGOSSA, Saragossa              | <b>A3.</b> LANZAROTE, Lanzarote (Las Palmas)              |
| <b>4.</b> SAN ISIDRO, Alacant                                    | <b>11.</b> GUADIX, Granada                   |   |
| <b>5.</b> HUÉVAR, Sevilla  | <b>12.</b> ABRERA, Barcelona                 |   |
| <b>6.</b> GRANADILLA DE ABONA, Tenerife (Santa Cruz de Tenerife) | <b>13.</b> VITÒRIA, Àlaba                    |   |
|  | <b>14.</b> PARC SAGUNT, Sagunt (València)    |   |

Mercadona té una xarxa logística eficient amb una superfície, en conjunt, d'1.099.000 metres quadrats. A través dels seus quinze blocs logístics, quatre d'ells en projecte i construcció, i tres magatzems satèl·lits, proveeix tots els supermercats: 1.627 al tancament del 2017.

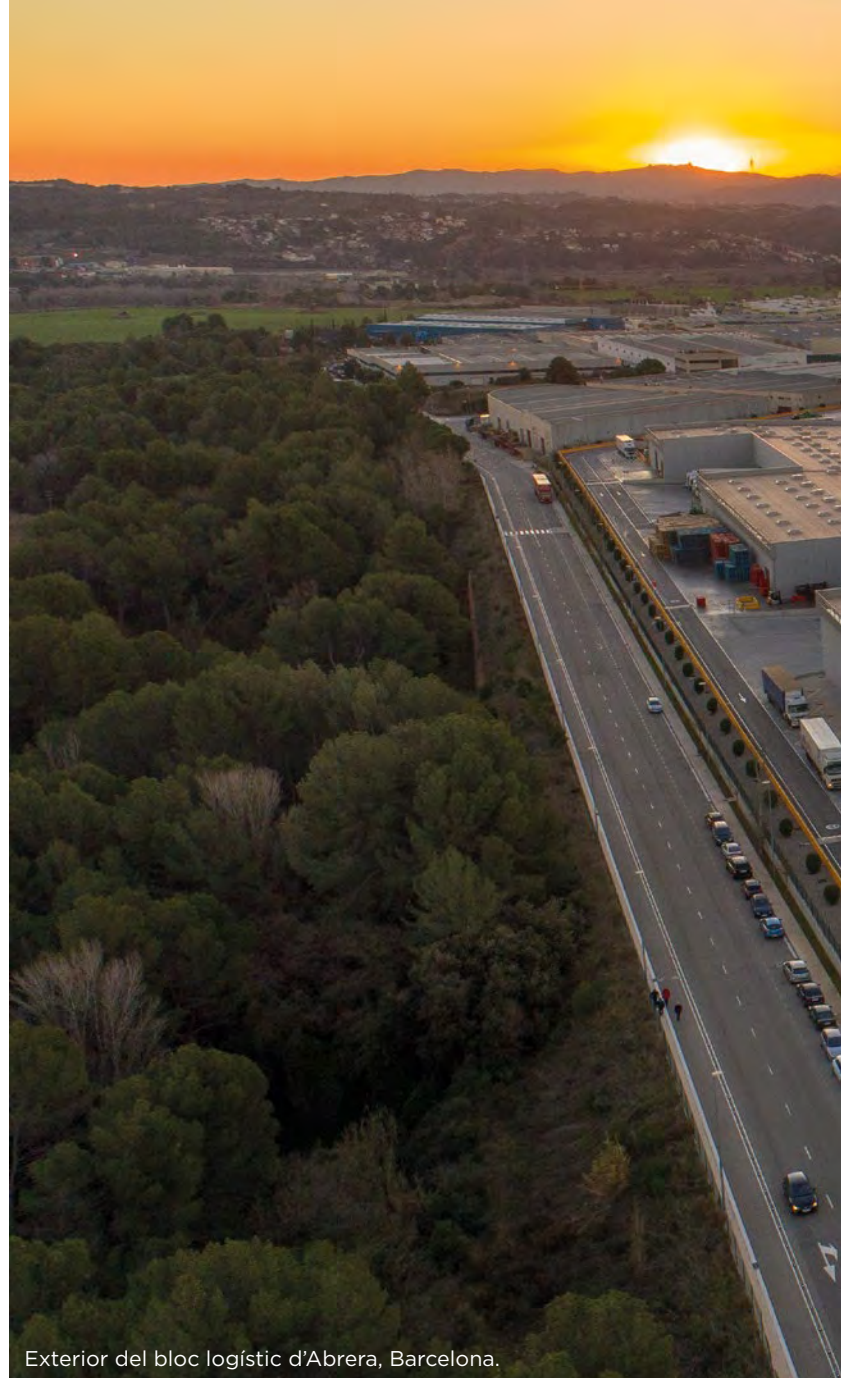
**1.099.000**  
metres quadrats de superfície  
**15** blocs logístics

### Blocs logístics d'Abrera i Vitòria

Mercadona ha acabat la primera fase de les obres del bloc logístic de Vitòria (Àlaba) amb la posada en marxa de l'activitat de secs, envasos, fred i peribles, fet que ha suposat fins ara una inversió de 50 milions d'euros. Aquest projecte es va iniciar el 2015 per proveir els supermercats que té al País Basc, Navarra, La Rioja, Cantàbria i Burgos.

Paral·lelament, Mercadona ha continuat avançant en la construcció del seu cinquè bloc logístic intel·ligent a Abrera (Barcelona). Al llarg d'aquests mesos, ha posat en marxa la primera fase de la plataforma de productes frescos integrada dins del magatzem de fred (en el qual també es troben els productes refrigerats i congelats), que se suma a l'activitat del magatzem de secs, a la fàbrica de pa i a l'àrea de gestió d'envasos. Amb una inversió total de 300 milions d'euros en diferents fases, participen en el seu desenvolupament 150 pimes que, al seu torn, donen feina a 600 persones, fet que suposa un impuls important a la reactivació econòmica de la zona durant el transcurs de les obres.

També el 2017 Mercadona ha signat un contracte per desenvolupar el seu primer bloc logístic a Portugal. Localitzat a la ciutat de Póvoa de Varzim, disposa de dues naus de 12.000 i 5.000 metres quadrats respectivament, en què s'ubicaran els magatzems de secs, peribles, refrigerats i congelats. La companyia té previst que la nova plataforma estigui totalment operativa el primer semestre del 2019.



Exterior del bloc logístic d'Abrera, Barcelona.



Instal·lacions del bloc logístic d'Abrera, Barcelona.



Exterior del bloc logístic de Vitòria, Àlaba.





Pau, "Cap" del supermercat de l'avinguda Blasco Ibàñez, València.



## 4. LA SOCIETAT

**Una iniciativa transformadora basada en el creixement compartit** per generar un impacte social que creï progrés i desenvolupament responsable

---

El Model de Qualitat Total de Mercadona és un model de gestió ètic que genera valor per a tots els seus components gràcies al fet que persegueix un creixement sostenible. Des de la màxima que el més estable a la companyia és el canvi, incorpora de manera constant millores que han contribuït a construir el Projecte Mercadona: un projecte que ha evolucionat a través de la responsabilitat, la transparència, la cooperació, el diàleg i l'empatia.

Gràcies a aquest Model, que impulsa la prosperitat compartida entre tots seus components, un dels compromisos que Mercadona manté amb la Societat és contribuir-ne al desenvolupament i progrés de manera sostenible. A través de la seva estratègia de Responsabilitat Social, aposta per l'emprenedoria i l'impuls al talent, i treballa constantment en mesures per reduir l'impacte de la seva activitat en el medi ambient.

Aquesta manera d'entendre la seva activitat és compartida per tots els qui formen part de la companyia, que col·laboren diàriament en un objectiu comú: "seguir construint un model d'empresa que la gent se senti orgullosa que existeixi".

## Creació de valor a través de fets

La transformació que està duent a terme a Mercadona té també un important impacte positiu per a la Societat. De fet, només els 1.008 milions d'euros d'inversió que ha realitzat el 2017 han tingut un efecte multiplicador rellevant sobre l'economia de les zones on la cadena està implantada, ja que han generat un impuls molt clar a l'activitat industrial, l'ocupació i les rendes dels entorns en què desplega la seva activitat.

És igualment rellevant la generació d'ocupació estable i de qualitat realitzada per la companyia, que durant el 2017 ha suposat la creació de 15 nous llocs de treball al dia. En conjunt, 5.000 nous llocs de treball estables i de qualitat, i una aposta per la promoció i el desenvolupament professional i personal amb unes condicions que estan per sobre de la mitjana del sector, com ho demostra el fet que el sou inicial mínim sigui de 1.132 euros nets al mes.

A banda d'aquests fets, que per si sols són un indicador que reflecteix el seu nivell de compromís amb la Societat, el 2017 la companyia ha tornat a demostrar amb

xifres la seva aportació, tant directa com indirecta: 1.441 milions d'euros abonats en concepte de tributs directes i indirectes a les administracions públiques, dels quals 758 milions d'euros corresponen als pagaments realitzats a la Seguretat Social; 108, a l'impost de societats; 478, a la recaptació de l'IVA i de l'IRPF, i 97, a altres impostos i taxes, així com una aportació de 4.160 milions d'euros al PIB espanyol.

Així mateix, l'activitat indirecta de Mercadona a través de la col·laboració que manté amb més de 2.700 proveïdors comercials i de serveis i 20.000 pimes i productors de matèries primeres locals també és motor de creixement compartit per a la Societat. En són un exemple les xifres dels 120 interproveïdors i alguns proveïdors especialistes que treballen específicament per a la companyia, que el 2017 han creat 3.720 llocs de treball, fins a un total de 54.163 llocs de treball directes, i han fet un esforç inversor conjunt que assoleix els 706 milions d'euros, dades que reflecteixen el compromís vertebrador que Mercadona manté amb la Societat.



Façana del supermercat de la carretera d'Onda a Vila-real, Castelló.

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

### Aportació total de renda i treball

**19.500\***

milions d'euros  
aportació conjunta al PIB  
1,7% del PIB

**545.000\***

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

### Xifres de la Cadena Agroalimentària Sostenible de Mercadona

Volum de compres a Espanya

**17.533**

milions d'euros (+1.478 M€ que el 2016)

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

**+2.700**

proveïdors  
comercials  
i de servei

**+20.000**

pimes i productors de  
matèries primeres

**120**

fabricants  
interproveïdors

**1.714**

milions d'euros inversió conjunta  
Mercadona, interproveïdors i  
alguns proveïdors especialistes

### Contribució tributària

Tributs directes i indirectes **1.441** milions d'euros

#### Contribució tributària directa

Seguretat Social

**634**

milions d'euros

Impost de societats

**108**

milions d'euros

Altres impostos i taxes

**97**

milions d'euros

#### Contribució tributària indirecta

Seguretat Social

**124**

milions d'euros

IRPF

**313**

milions d'euros

IVA

**165**

milions d'euros

\*Dades actualitzades segons la metodologia definida per l'Institut Valencià de Recerques Econòmiques (IVIE) el 2017.

## Diàleg i transparència

Mercadona intenta adaptar-se millor a l'entorn del qual forma part. En línia amb la màxima que “per poder rebre, primer hem de donar”, i amb l'objectiu de fomentar el creixement compartit i la convivència, desenvolupa estratègies que ofereixen solucions més encertades i adequades. Mitjançant un diàleg constant, la companyia aconsegueix conèixer en profunditat les necessitats i les inquietuds de tots els qui l'envolten, entre ells, veïns, consumidors, associacions i institucions.

En aquest marc, la companyia ha participat en diversos fòrums i en reunions amb diferents organismes i associacions de diferents àmbits. En tots ells ha pogut explicar el seu Projecte i el seu Model d'Empresa, i detectar punts de millora. En aquest sentit, cal destacar l'elaboració el 2017, juntament amb KPMG, de l'“Anàlisi de percepció i expectatives ONG i fundacions, organitzacions de consumidors i sector agropecuari sobre Mercadona”, amb l'objectiu de detectar millores en la relació amb els grups d'interès.

Igualment, per Mercadona la transparència és un factor clau pel qual aposta i que assumeix com una responsabilitat prioritària com es pot observar en el seu lloc web, on de manera periòdica i actualitzada es publica informació institucional i econòmica rellevant per garantir la transparència de la seva activitat relacionada amb el funcionament i el control de l'actuació pública.



Rebeca i Borja, “Cap” i treballador del supermercat de Kansas City, Sevilla.



Nuria i Marta, “Caps” del supermercat de l'avinguda Sancho el Fuerte a Pamplona, Navarra.

## Alguns reconeixements socials 2017

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

### Informe Merco Empresas

El 2017, i per tercer any consecutiu, Juan Roig va ser el líder empresarial amb millor reputació a Espanya en el rànquing Merco Empresas. Paral·lelament, Mercadona es va consolidar en aquest rànquing com l'empresa amb millor reputació corporativa del sector de la distribució generalista i com la segona d'Espanya de tots els sectors.

### Mercadona de confiança

El 2017 el 85% dels espanyols ha triat Mercadona com l'empresa de més confiança, segons el "Baròmetre de percepció i avaluació ciutadana de les principals empreses d'Espanya" elaborat per Metroscopia.

### Responsabilitat Social FES

Mercadona ha estat guardonada per la Federació Empresarial Segoviana (FES) amb la distinció Responsabilitat Social per la seva sensibilitat vers els temes socials com a empresa.

### Aliments "últim minut"

La Diputació i el Banc d'Aliments de Guipúscoa han concedit un diploma a la companyia com a reconeixement pel seu impuls en la donació d'aliments "últim minut", aquells que són peribles però perfectament consumibles.

### Plat Solidari

La Fundació Banc d'Aliments de Valladolid ha concedit a Mercadona el Plat Solidari 2017, en la categoria d'Empreses, pel seu suport continuat d'ençà que iniciés la seva col·laboració el 2014.



### Alta Distinció

El mes d'octubre passat, la vicepresidenta de Mercadona, Hortensia Herrero, va rebre l'Alta Distinció de la Generalitat Valenciana en reconeixement a la tasca que, a través de la Fundació Hortensia Herrero, desenvolupa per recuperar, protegir i promocionar el patrimoni artístic de la ciutat de València i contribuir a posicionar-la com un referent artístic i cultural. Per Hortensia Herrero, presidenta d'aquesta fundació, "l'obtenció de l'Alta Distinció és un orgull enorme i una responsabilitat que serveix d'impuls per al futur, per seguir treballant dia a dia en un projecte que permeti promocionar la ciutat de València i donar-ne a conèixer tota la història i el veritable valor".

La vicepresidenta de Mercadona, Hortensia Herrero, juntament amb el president, Juan Roig, i tres de les seves filles, després de recollir l'Alta Distinció de la Generalitat Valenciana el 9 d'octubre del 2017.

### Relació amb consumidors

Fa anys que Mercadona fomenta la participació i la col·laboració, a través de la promoció d'accions individuals o conjuntes, amb les associacions de consumidors més representatives tant de l'àmbit estatal com local. Gràcies a això s'apropa als consumidors i en pot conèixer l'opinió, a més de col·laborar i participar en actes formatius i informatius.

El 2017 la companyia ha traslladat aquesta necessitat igualment a l'àmbit europeu, motiu pel qual ha visitat l'Associació Europea de Consumidors (BEUC) a Brussel·les. En aquesta visita, Mercadona va poder explicar de primera mà el seu model d'empresa a aquesta institució europea, constituïda per 43 organitzacions de consumidors de 23 països. En la mateixa línia, s'ha reunit amb Deco Proteste, associació de referència en matèria de defensa dels consumidors de Portugal, on la companyia té previst obrir el 2019 els seus quatre primers supermercats.



Ana Belén Martínez, directora de Relacions Externes de la Regió de Múrcia al II Congrés Dirigint Llars, organitzat pel diari *La Verdad* en col·laboració amb la Federació de Consumidors ThaderConsumo.

### Projecte “Taula de Participació”

En el decurs del 2017, la companyia ha seguit col·laborant en el projecte “Taula de Participació”, iniciat el 2015 juntament amb les federacions i confederacions d'associacions de consumidors d'àmbit alimentari: CECU, FUCI, UNAE i CAUCE. Tots els integrants han fet reunions periòdiques al llarg de l'any i han dut a terme una feina que ha estat distingida amb el premi de l'Associació Valenciana de Consumidors i Usuaris AVACU 2017, que ha reconegut aquesta tasca com la “Millor Acció de Defensa al Consumidor”.

A més, i també a través d'aquesta “Taula de Participació”, la companyia ha treballat en l'elaboració de l'enquesta “Hàbits de Consum 2017”, que s'ha fet a més 2.500 famílies, les conclusions de la qual han permès analitzar en profunditat els hàbits de compra dels consumidors, la informació i la formació general que tenen en matèria de nutrició o etiquetatge, així com la seva predisposició a col·laborar en assumptes de rellevància com, per exemple, la responsabilitat social i el malbaratament d'aliments.



Representants de CAUCE, CECU, Mercadona, FUCI i UNAE, pertanyents a la “Taula de Participació”.

Col·laboració en

**22**

estudis i publicacions  
sectorials

Suport a

**37**

actes i accions promogudes per  
les associacions de consumidors

**143**

trobades  
informatives

**17**

convenis de  
col·laboració



Vanesa, "Cap" del supermercat de El Tercer Barrio, Palència.



María Dolores, "Cap" del supermercat de l'avinguda Burgos a Logronyo, La Rioja.

Col·laboració amb

**18**

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

Apropament a

**61**

associacions de  
consumidors

Participació en

**15**

congressos, jornades i  
ponències sobre el sector

**44**

xerrades a associacions  
de consumidors

**31**

visites a instal·lacions de la  
companyia i interproveïdors



### Contribuir a un món urbà més sostenible

El 2017 Mercadona ha continuat impulsant la construcció de jardins urbans, iniciativa que contribueix a una major integració de les botigues on es duu a terme i a millorar la qualitat de vida dels veïns. Es tracta de “cobertes verdes” situades en patis interiors d'illa i elaborades amb espècies autòctones amb baixes necessitats hídriques, que contribueixen a reduir tant la contaminació com l'anomenat efecte “illa de calor”, ja que són un aïllant excel·lent.

Mercadona té previst seguir abordant aquest tipus d'iniciatives, que a més contribueixen a assolir els objectius definits al *Llibre Verd de Sostenibilitat Urbana i Local* editat pel MAPAMA.

A banda d'això, la companyia està realitzant una prova pilot per a la distribució urbana amb set camions propulsats amb gas natural líquid. Aquests motors emeten un 40% menys de CO<sub>2</sub> per litre de combustible, redueixen deu vegades l'emissió de partícules i emeten un 80% menys d'òxids de nitrogen comparats amb l'estàndard Euro 5, de manera que pretén incorporar quaranta camions més el 2018. Paral·lelament, també està testant l'ús de vehicles lleugers, tant per mitjà del transport amb furgonetes elèctriques com híbrides dièsel.

### Gestió Proactiva amb els Veïns

La relació que Mercadona manté amb els veïns està basada en el respecte, la comprensió mútua i l'adaptació. És per això que escolta activament i posa en marxa iniciatives que consolidin una relació de convivència i que contribueixin a fer que la seva activitat comercial no interfereixi ni generi cap impacte molest en els entorns i els barris on és present.

En aquest marc de recerca constant de solucions, la companyia ha seguit avançant en el projecte “Gestió Proactiva amb els Veïns”, iniciat el 2014. Aquesta eina preventiva li ha permès evitar que es produeixin possibles molèsties, ja que s'han fet 4.500 revisions dels processos de càrrega i descàrrega, així com 4.300 dels processos interns de les instal·lacions i supermercats.

A banda d'això, el 2017 s'han gestionat 316 suggeriments, queixes i millores procedents de veïns, un 73% de les quals es van resoldre satisfactòriament en menys de 30 dies, mentre que en la resta la durada ha depès del tipus d'intervenció que ha calgut fer.



Coberta enjardinada del supermercat de la glorieta de Quevedo, Madrid.

### Integració en mercats municipals

Mercadona impulsa el comerç de proximitat on és present i manté un compromís especial amb la convivència de formats tradicionals. El 2017 la companyia ha seguit impulsant la revitalització de mercats municipals, projecte que va iniciar el 2001, i actualment té 37 botigues ubicades en aquests espais. Gràcies a això, comparteix la seva aposta per la convivència de formats amb més de 1.800 comerciants, després d'inaugurar un nou supermercat al Mercat Central de Tarragona (Tarragona).

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

**37**  
botigues en mercats municipals

**+1.800**  
comerciants comparteixen la il·lusió de recuperar el comerç tradicional



Supermercat al Mercat Central de Tarragona, Tarragona.

## Suport a l'emprenedoria

Per Mercadona, saber captar, retenir i impulsar el talent és una responsabilitat que contribueix al creixement de la Societat. Per això, a banda de contribuir al seu desenvolupament internament, ho fa també de manera externa, un compromís que li permet tornar part de tot el que rep del seu entorn compartint iniciatives innovadores que generen eficiència i productivitat.

És un exemple de suport a l'emprenedoria la col·laboració amb la Fundació Premis Rei Jaume I en la categoria "Premi a l'Emprenedor", juntament amb EDEM Escola d'Empresaris i l'Associació Valenciana d'Empresaris (AVE). Alicia Asín Pérez, consellera delegada i cofundadora de Libelium Comunicaciones Distribuidas, va ser l'emprenedora guardonada el 2017, vuitena edició de la categoria. El seu projecte de telecomunicacions, especialitzat en el disseny i la fabricació de sensors sense fils, permet monitorar qualsevol objecte i entorn, i enviar aquesta informació en temps real sense fil a través d'Internet. Gràcies a aquesta tecnologia innovadora, que ha donat solució a necessitats logístiques, industrials o agrícoles, entre d'altres, Libelium ha registrat un creixement sostingut que l'ha portada a superar ja els cent treballadors.

A més, Mercadona manté des de fa anys una relació estreta amb l'àmbit de la formació a través d'EDEM, fundació presidida per Hortensia Roig de la qual la companyia és patró, i que està immersa actualment en un procés de creixement i de desenvolupament del seu pla estratègic. El 2017 Juan Roig ha tornat a ser professor en la dotzena edició del curs d'alta direcció "15x15: quinze dies amb quinze empresaris líders" i diferents directius de Mercadona han impartit classe tant en els programes de gestió empresarial "ABC", de formació sènior, com en el Grau ADE per a Emprenedors, el Grau en Enginyeria i Gestió Empresarial, l'MBA Júnior i el Màster en Emprenedoria i Lideratge. Així mateix, un gran nombre d'estudiants del Centre Universitari han fet les seves pràctiques a Mercadona durant l'any passat.

L'objectiu d'aquest compromís de la companyia amb la docència és el de contribuir a la formació d'empresaris, directius i emprenedors irradiant els valors fonamentals del Model de Qualitat Total. EDEM forma part, juntament amb l'acceleradora Lanzadera i la societat d'inversió Angels, de Marina de Empresas, una iniciativa personal de Juan Roig que té la missió de formar, assessorar i finançar els emprenedors d'avui i del futur, i que constitueix una aposta per la creació de riquesa i ocupació, així com pel foment de l'emprenedoria.

## Soci actiu del Pacte Mundial

Mercadona és sòcia signant del Pacte Mundial, l'associació més gran per la defensa dels valors fonamentals en matèria de Drets Humans, Normes Laborals, Medi Ambient i Lluita contra la Corrupció. Ha seguit treballant per impulsar les diferents iniciatives existents a l'emparedament d'aquest Pacte i ha participat activament en l'elaboració d'una guia de bones pràctiques orientada a ajudar les empreses d'alimentació i begudes a promoure els Objectius de Desenvolupament Sostenible de les Nacions Unides.

Amb la seva implicació activa, la companyia reforça el seu suport als deu principis i valors d'aquest pacte, fet que es reflecteix a l'informe de progrés que valida el compliment d'aquests principis, que s'ha remès a la Xarxa Espanyola del Pacte Mundial.

Més informació a la Memòria de Medi Ambient:

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





Els patrocinadors del Premi Rei Jaume I a l'Emprenedor, Mercadona, l'Associació Valenciana d'Empresaris (AVE) i l'Escola d'Empresaris EDEM, juntament amb la premiada Alicia Asín Pérez, consellera delegada i cofundadora de Libelium Comunicaciones Distribuidas, durant l'acte.



Juan Roig impartint el curs d'alta direcció "15x15" d'EDEM.

# Mercadona Social i Responsable

La companyia ha seguit impulsant el seu Pla d'Acció Social, a través del qual ha donat suport a diverses institucions i entitats socials que han continuat desenvolupant la seva important tasca d'ajuda. A través de les diferents iniciatives en què ha participat, el 2017 ha donat més de 9.600 tones d'aliments, 3.100 tones més que l'exercici anterior.

En aquest mateix marc, continua amb el seu programa de col·laboració amb més de 140 menjadors socials de diferents localitats als quals dona diàriament productes que no són aptes per a la venda, però que sí que estan en perfectes condicions per al consum.

A més, el 2017 Mercadona ha col·laborat amb la cursa solidària per l'adopció i la tinença responsable d'animals de companyia "Perrotón Madrid 2017", on van participar més de 4.000 persones. La companyia va donar pinso per a gossos de la seva marca Compy a tots els assistents.

## Operacions Quilo i Gran Recapte

Mercadona ha participat, a través dels seus supermercats, en diferents "Operacions Quilo" i en el "Gran Recapte" organitzat pels bancs d'aliments. En totes aquestes iniciatives, la resposta solidària dels "Caps" ha estat espectacular, amb 6.000 tones donades.

Convenis amb

**+60**

**bancs d'aliments  
i altres entitats**

Col·laboració amb

**+140**

**menjadors  
socials**

**9.600**

**tones d'aliments  
donats**



Cristina, Ioan i Cristian preparant un lliurament de llet per al Banc d'Aliments de Barcelona.



José, Sara i Rosario, "Cap", treballadora i voluntària del supermercat de Los Molinos a Paterna, València, durant el Gran Recapte d'Aliments del 2017.

## Murals trencadís

El 2017 Mercadona ha consolidat la innovació social de les seves botigues, després d'invertir més d'1,5 milions d'euros en l'elaboració de 3.142 nous murals de trencadís que ha instal·lat a les peixateries i els punts d'acabat de carn de les botigues.

Per a això, ha col·laborat amb 28 fundacions i centres ocupacionals, així com amb Pamesa Cerámica, i ha comptat amb l'esforç de més de 1.000 persones amb discapacitat intel·lectual que diàriament han treballat en l'elaboració d'aquests murals que, amb un disseny més ampli i actual, estan en sintonia amb les característiques del Nou Model de Botiga de Mercadona.

Actualment, col·labora amb Fundació Roig Alfonso, Fundació Síndrome de Down, Fundaempleo Azahar i Fundació Espurna; els centres especials de treball Purglass, Ivas,

Tola i Di-Kapacitats; la Granja Llar "El Rinconet"; l'associació Afanias; els centres ocupacionals Torreblanca, Ivas el Maestrazgo, El Molí, Ivas Belcaire, Buris-Anna, La Xara, El Castellet, Hort de Feliu, Mislata, Xirivella, El Prat, La Ribera, Monduber, Moixent; la Cooperativa Koynos i els centres ocupacionals municipals de Sueca, Requena i Maria Rafols, institucions a les quals agraeix el seu esforç diari.

## Responsabilitat i Govern Corporatiu

Mercadona ha estat reconeguda com la segona empresa més responsable pel rànquing Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo 2017, que avalua variables com el comportament ètic, la transparència, el compromís amb el medi ambient o la qualitat laboral.

**3.142**  
nous murals  
de trencadís

**1,5**  
milions  
d'euros

**28**  
fundacions i centres  
ocupacionals

**1.000**  
persones amb  
discapacitat  
intel·lectual



Mural de trencadís a la secció de peixateria del Nou Model de Botiga Eficient de Mercadona.



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

# Medi ambient i sostenibilitat

El projecte Mercadona contempla qualsevol efecte que la seva activitat pugui tenir en l'entorn i manté un compromís ple amb la protecció i l'aprofitament eficient dels recursos naturals. Amb aquesta responsabilitat, incorpora millores que afegeixin valor a "El Cap" des de la premissa de "fer més amb menys". Amb aquesta finalitat, disposa d'un sistema de gestió mediambiental propi, l'objectiu principal del qual és aprofitar al màxim els recursos disponibles i minimitzar la generació de residus. Està enfocat cap a tres àrees fonamentals: l'optimització logística, l'eficiència energètica i la reducció de residus.



Aparcament per a bicicletes al supermercat de l'avinguda del Parque a Lucena, Còrdova.

## Principals línies d'acció

### Optimització logística i transport sostenible

Transportar més amb menys recursos i aprofitar al màxim l'espai de cada camió són les principals estratègies logístiques. Des del 2017, la flota de camions es compon majoritàriament de vehicles que compleixen amb els estàndards Euro 6 i Euro 6c, els més exigents que hi ha en matèria d'emissions. A més, Mercadona està treballant en el Projecte Distribució Urbana Sostenible mitjançant camions propulsats amb gas. En la mateixa línia, Acotral, interproveïdor de Mercadona, ha incorporat a la seva flota 11 megatràilers, vehicles de 25,25 metres de llarg i amb capacitat de transportar fins a 60 tones de mercaderia per viatge.

Amb aquesta iniciativa, redueix les emissions de CO<sub>2</sub> a l'atmosfera, gràcies a l'increment del 40% de mercaderies que aquest tipus de vehicles permet transportar.

### Eficiència energètica

Utilitzar únicament l'energia que es necessita i implementar mesures per a un ús energètic eficient. El Nou Model de Botiga de Mercadona incorpora noves mesures d'aïllament i estalvi, que permeten que en aquestes botigues el consum energètic sigui fins a un 40% menor que el d'una botiga convencional. A més, evita l'emissió d'aproximadament 700 tones de CO<sub>2</sub> per botiga i any.

### Reducció de residus

Reciclar el 100% dels residus de cartró, plàstic, porexpan i fusta a través de gestors autoritzats i tractar de reduir la pròpia generació de residus. A més, Mercadona treballa per reduir els residus generats a la botiga mitjançant la gestió adequada de les comandes, la liquidació de productes frescos i la donació d'aliments aptes per al consum però no per a la venda. Així mateix, tant la companyia com alguns dels seus interproveïdors i proveïdors han establert sinergies per reutilitzar residus d'un en benefici d'un altre, mitjançant l'estratègia d'economia circular que segueix la premissa de convertir residus en recursos per reincorporar-los al cicle de l'economia productiva.

**34 M€**

d'inversió en  
protecció del  
medi ambient

**67.000**

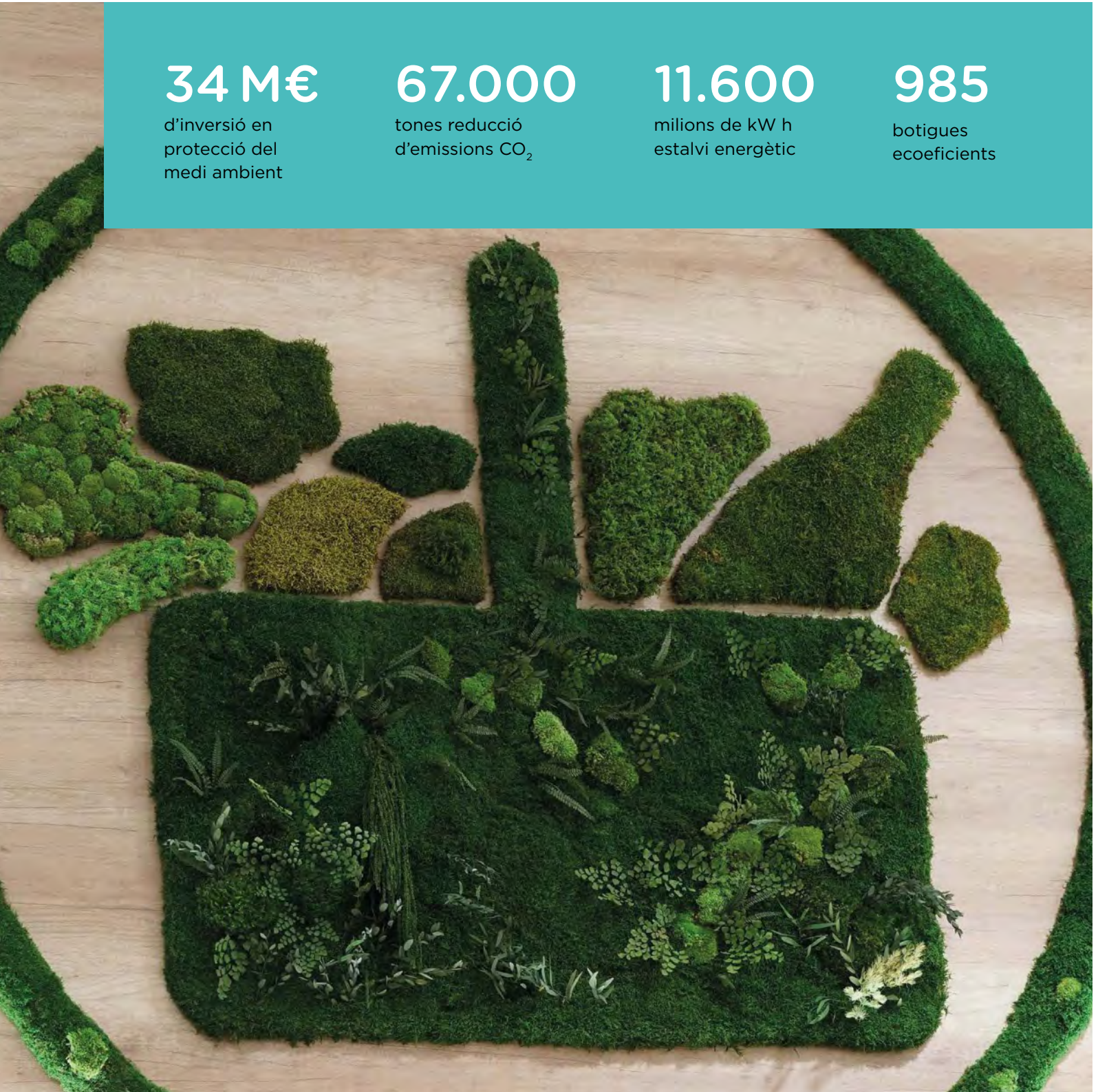
tones reducció  
d'emissions CO<sub>2</sub>

**11.600**

milions de kW h  
estalvi energètic

**985**

botigues  
ecoeficients



Logotip de Mercadona al supermercat del centre comercial ABC Serrano, Madrid.



## Evitar el malbaratament alimentari

Mercadona desenvolupa diferents estratègies per reduir el malbaratament alimentari al màxim. De fet, disposa precisament d'eines pròpies de gestió interna que propicien l'ajust màxim en les comandes, fet que alhora permet donar sortida a tot el gènere que es rep a les botigues.

A més, ha participat en l'estratègia del MAPAMA "Més aliment, menys malbaratament", l'objectiu de la qual és prevenir i reduir el malbaratament alimentari. Paral·lelament, i un any més, ha format part de la iniciativa de l'AECOC "L'alimentació no té desapropiament, aprofitala", programa que posa en contacte tots els actors de la cadena de subministrament per crear sinergies i prevenir el malbaratament alimentari en tots els àmbits.

## Aposta per la pesca sostenible i el benestar animal

Mercadona fa anys que treballa conjuntament amb els seus proveïdors per garantir el compromís amb la sostenibilitat dels productes de pesca que ofereix als seus "Caps". Després d'aconseguir que l'any anterior tots els seus proveïdors ratifiquessin la Política de Compra de Productes de la Pesca que la companyia va desenvolupar

par el 2012, ara ha dut a terme una nova fita: aconseguir que el 100% de la tonyina en conserva Hacendado procedeixi de caladors gestionats de manera responsable, d'acord amb les acreditacions ISSF requerides.

Mercadona treballa juntament amb els seus proveïdors en el foment de la protecció dels animals a les granges, el transport i el sacrifici, per mitjà de diferents programes i en col·laboració amb diferents institucions, com l'Institut de Recerca i Tecnologia Agroalimentàries (IRTA) o l'Institut de Recerca i Desenvolupament Tecnològic (NEIKER-Tecnalia).

El 2017 s'ha conclòs amb el compromís que tots els seus proveïdors apliquin normes de benestar animal durant tota la vida de l'animal i implantin estàndards certificables en aquesta matèria en l'horitzó del 2021.

Més informació a la Memòria de Medi Ambient:

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



### Huevos Guillén

Té previst invertir 60 milions d'euros fins el 2025 per produir en l'exercici esmentat el 100% dels ous en sistemes lliures de gàbia. Aquesta iniciativa reforça un compromís ja adquirit el 1999 quan la companyia va ser pionera en la comercialització d'ous procedents de gallines de pagès.

Gallines ponedores criades en llibertat de l'interproveïdor Huevos Guillén.

# Gestió mediambiental, eficiència i sostenibilitat

## Dades rellevants

### RECICLATGE

<b>TONES PAPER I CARTRÓ</b> 2016 181.000 2017 <b>202.421</b>	<b>TONES POREXPAN</b> 2016 1.296 2017 <b>2.494</b>	<b>TONES PLÀSTIC</b> 2016 12.110 2017 <b>13.001</b>
<b>TONES PILES USADES RECOLLIDES EN BOTIGUES</b> 2016 164 2017 <b>167</b>	<b>TONES TÒNERS RECICLATS</b> 2016 1 2017 <b>1</b>	<b>TONES FUSTA</b> 2016 1.691 2017 <b>1.878</b>
<b>TAXA DE RECICLATGE</b>		
<b>RECICLATGE/ VALORITZACIÓ</b> 2016 74% 2017 <b>78%</b>	<b>DESTRUCCIÓ</b> 2016 26% 2017 <b>22%</b>	

### EMISSIONS CO<sub>2</sub> en quilos per metre cúbic de mercaderia\*

<b>EMISSIONS DIRECTES (ABAST 1)</b> 2016 14,73 2017 <b>14,13</b>	<b>EMISSIONS PER CONSUM ELÈCTRIC (ABAST 2)</b> 2016 18,29 2017 <b>17,98</b>
<b>EMISSIONS PER TRANSPORT (ABAST 3)</b> 2016 14,07 2017 <b>13,27</b>	



### ALTRES DADES

<b>CONSUM ENERGÈTIC GJ</b> 2016 7.441.000 2017 <b>7.745.047</b>	<b>EMISSIONS TOTALES DE CO<sub>2</sub> (MILERS DE TONES)</b> 2016 1.567 2017 <b>1.593</b>
---	---

### TRANSPORT PER CARRETERA

<b>BOTIGUES AMB DESCÀRREGA URBANA SILENCIOSA</b> 2016 646 2017 <b>664</b>	<b>ESTÀNDARDS D'EMISSIONS EN LA FLOTA</b> 2016 Euro 5 i Euro 6 (100%) 2017 <b>Euro 6 (57%)</b> <b>Euro 6c (34%)</b> <b>Euro 5 (9%)</b>
---	--

\*Les dades d'emissions de CO<sub>2</sub> corresponen al període que va des del desembre del 2016 fins al novembre del 2017, ambdós inclosos.



Entrada d'un supermercat amb el Nou Model de Botiga Eficient.

# Algunes entitats i organismes amb què Mercadona col·labora

- | **AECOC**  
Associació Espanyola de Codificació Comercial
- | **AECOSAN**  
Agència Espanyola de Consum, Seguretat Alimentària i Nutrició
- | **AINIA**  
Associació per a la Recerca de la Indústria Agroalimentària
- | **APED**  
Associació Portuguesa d'Empreses de Distribució
- | **ASEDAS**  
Associació Espanyola de Distribuïdors, Autoserveis i Supermercats
- | **Associació Celíacs de Catalunya**
- | **AVE**  
Associació Valenciana d'Empresaris
- | **Cambra d'Espanya**
- | **Cambra de Comerç i Indústria Lusitano-Espanyola**
- | **Cambra Oficial de Comerç d'Espanya a Bèlgica i Luxemburg**
- | **Càtedra de l'Empresa Familiar de la Universitat d'Alacant**
- | **CEOE**  
Confederació Espanyola d'Organitzacions Empresarials i les seves respectives organitzacions territorials
- | **Cercle d'Empresaris**
- | **Consell Assessor Agroalimentari de l'Institut San Telmo**
- | **Ecoembalajes España**
- | **EDEM**  
Escola d'Empresaris
- | **ENAC**  
Entitat Nacional d'Acreditació
- | **ESADE**  
Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses
- | **ESCODI**  
Escola Superior de Comerç i Distribució de Terrassa
- | **EuroCommerce**
- | **ERRT**  
European Retail Round Table
- | **FACE**  
Federació d'Associacions de Celíacs d'Espanya
- | **Forética**
- | **Foro Interalimentario**
- | **Fundació COTEC**
- | **Fundació ÉTNOR**
- | **Fundació Seres**
- | **Fundació Transforma España**
- | **IEF**  
Institut de l'Empresa Familiar
- | **MAPAMA**  
Ministeri d'Agricultura i Pesca, Alimentació i Medi Ambient
- | **Màster en Gestió d'Empreses Agroalimentàries de la Fundació Lafer**
- | **Pacte Mundial**
- | **Retail Forum**  
Fòrum Europeu de la Distribució per a la Sostenibilitat
- | **Respon.cat**  
Responsabilitat Social a Catalunya
- | **SESAL**  
Societat Espanyola de Seguretat Alimentària
- | **Autoritats sanitàries o de seguretat alimentària en les diferents comunitats autònomes**

# Contribució de Mercadona al desenvolupament sostenible

Mercadona manté un compromís amb el creixement sostenible que es plasma en un desenvolupament responsable de la seva activitat i permet ajudar a la consecució dels diferents Objectius de Desenvolupament Sostenible impulsats per l'Organització de les Nacions Unides.

## “EL CAP”



**3 SALUT I BENESTAR** Mercadona col·labora estretament amb els proveïdors i interproveïdors per oferir la màxima seguretat alimentària sempre. Disposa d'equips de treball transversals per estudiar i avançar-se a la legislació en matèria alimentària i poder oferir, a més, un assortiment eficient apte també per a persones amb diverses intoleràncies alimentàries, amb més de 1.200 productes sense gluten, 800 sense lactosa, sense sucres afegits, aptes per a vegetarians, etc. Així mateix fomenta el consum de productes frescos d'alta qualitat a través de l'estratègia de Frescos Global.



**12 CONSUM I PRODUCCIÓ RESPONSABLE** Mercadona va ser pionera en el desenvolupament d'una producció i un consum responsables. El 1993 va posar en marxa la seva política comercial SPB, Sempre Preus Baixos, que elimina les ofertes i incentiva el consum responsable. Desenvolupa constantment un assortiment eficaç amb el qual prescriu productes de màxima qualitat al menor preu (Totaler), un assortiment previsible i conegut per a “El Cap” que persegueix donar solució a necessitats reals.

## EL TREBALLADOR



**4 EDUCACIÓ DE QUALITAT** Mercadona potencia les habilitats i els coneixements de les seves treballadores i treballadors constantment i aposta per la formació continuada, fet que contribueix a millorar la capacitat i l'ocupabilitat de la plantilla. El 2017 ha invertit en formació un total de 65 milions d'euros, 11 milions més que l'any anterior, fins a completar més de 2,5 milions d'hores de formació.



**5 IGUALTAT DE GÈNERE** **10 REDUCCIÓ DE LES DESIGUALTATS** Mercadona es regeix pel Principi d'Equitat: “mateixa responsabilitat, mateix sou”. Així mateix, té un model empresarial en què la promoció interna és un dels signes d'identitat, basada exclusivament en la qualificació i la vàlua de les persones.



**8 TREBALL DIGNI I CREIXEMENT ECONÒMIC** Mercadona disposa d'una plantilla de 84.000 persones, totes elles amb contracte fix i amb salaris per sobre de la mitjana del sector. Només el 2017, la companyia ha creat 5.000 nous llocs de treball estables i de qualitat.

## EL PROVEÏDOR



**9 INDÚSTRIA, INNOVACIÓ I INFRAESTRUCTURES** Mercadona col·labora amb fabricants i proveïdors per fomentar un creixement compartit i sostenible que genera valor en els entorns en què és present. A més, aposta des de fa anys per la creació i la consolidació d'una indústria productiva i eficient en el territori. Col·labora amb un total de 120 interproveïdors i més de 700 proveïdors, tots ells especialistes, fet que li ha permès impulsar durant els darrers anys un important clúster industrial a Espanya. Al final del 2017, 249 fàbriques i un total de 54.163 treballadors formen part d'aquest clúster que, en els darrers dotze mesos i després d'invertir 706 milions d'euros, ha incorporat 80 noves fàbriques, línies o ampliacions a la seva activitat.



**12 CONSUM I PRODUCCIÓ RESPONSABLE** Tant els interproveïdors com els proveïdors especialistes aposten per la producció responsable, per a la qual cosa despleguen iniciatives conjuntes que, a través de projectes basats en l'economia circular, permeten ajustar al màxim el consum de matèries primeres. Tots els interproveïdors de Mercadona disposen de certificacions reconegudes internacionalment que acrediten les seves bones pràctiques ambientals (ISO 14001, EMAS o equivalent).

## LA SOCIETAT



**1 FI DE LA POBRESA**  
Un dels compromisos de Mercadona és tornar a la Societat part de les moltes coses que rep d'ella. Dins del seu Pla d'Acció Social, i a través de les diferents iniciatives en què ha participat, ha seguit desenvolupant una important tasca d'ajuda amb la donació i la redistribució de més de 9.600 tones d'aliment a més de 200 institucions benèfiques.



**4 EDUCACIÓ DE QUALITAT**  
Aposta pel talent i pel seu desenvolupament i foment tant dins com fora de la companyia. És per això que impulsa iniciatives de suport a l'emprenedoria, com ara la seva col·laboració a EDEM Escola d'Empresaris, tant per mitjà de la docència com del patrocini dels Premis Rei Jaume I.



**8 TREBALL DIGNI I CREIXEMENT ECONÒMIC**  
Mercadona és un projecte empresarial de creixement compartit. El 2017 ha realitzat una inversió de 1.008 milions d'euros i ha aportat 1.441 milions d'euros en concepte de tributs directes i indirectes a les administracions públiques. Addicionalment, ha contribuït amb 4.160 milions d'euros al PIB i ha generat 5.000 nous llocs de treball a Espanya.



**11 CIUTATS I COMUNITATS SOSTENIBLES**  
**13 ACCIÓ CLIMÀTICA**  
Manté un compromís ple amb la protecció i l'aprofitament eficient dels recursos naturals. Disposa d'un sistema de Gestió Mediambiental propi, l'objectiu principal del qual és aprofitar al màxim els recursos disponibles i minimitzar la generació de residus. Aquest sistema està enfocat cap a tres àrees fonamentals: l'optimització logística, l'eficiència energètica i la reducció de residus.



**12 CONSUM I PRODUCCIÓ RESPONSABLE**  
Treballa, juntament amb els seus proveïdors, en el foment de la protecció dels animals a les granges, el transport i el sacrifici, per mitjà de diferents programes i en col·laboració amb institucions diverses. La companyia ha acabat el 2017 amb el compromís que tots els seus proveïdors apliquin normes de benestar animal durant tota la vida de l'animal i implantin estàndards certificables en aquesta matèria en l'horitzó del 2021.



**14 VIDA SUBMARINA**  
També fa anys que treballa conjuntament amb els seus proveïdors per garantir el seu compromís amb la sostenibilitat dels productes de pesca. El 2017, i després d'aconseguir que l'any anterior tots els seus proveïdors ratifiquessin la Política de Compra de Productes de la Pesca que la companyia va desenvolupar el 2012, ha dut a terme una nova fita: aconseguir que el 100% de la tonyina en conserva Hacendado provingui de caladors gestionats de manera responsable, d'acord amb les acreditacions ISSF requerides.



**17 ALIANÇA PELS OBJECTIUS**  
A través de les diferents institucions de què forma part i dels fòrums en què participa, reforça i dona a conèixer els seus valors i el seu compromís amb l'ètica empresarial. A més, la companyia està adherida des de l'any 2011 al Pacte Mundial per la defensa dels valors fonamentals en matèria de Drets Humans, Normes Laborals, Medi Ambient i Lluita contra la Corrupció.

## EL CAPITAL



**8 TREBALL DIGNI I CREIXEMENT ECONÒMIC**  
El Model de Mercadona està basat en el principi segons el qual l'èxit compartit és millor i també en el convenciment que els beneficis arriben després d'haver satisfet la resta de components de la companyia. És per això que, un any més, ha seguit compartint

amb els treballadors part dels seus beneficis, 313 milions d'euros, en concepte de prima per objectius. A més, ha fet una inversió rècord de més de 1.008 milions d'euros per seguir construint la Mercadona del futur, perquè el llarg termini és a la base de totes les seves decisions.



Façana del supermercat de Yuncos, Toledo.

## 5. EL CAPITAL

El 2017 hem seguit avançant pel camí traçat i construint **un model d'empresa diferent que aposta pel creixement compartit amb els cinc components**

---

Constituïda a Tavernes Blanques (València) el 1977, l'objecte social de Mercadona és "la compravenda de tots els articles que comprèn el ram de l'alimentació, com també el seu comerç, tot podent obrir establiments per a la venda al detall o a l'engròs dels productes esmentats, la prestació de serveis de transport de tota mena de mercaderies, i la realització d'estudis, programes, informes i qualsevol altra activitat que directament o indirectament estigui relacionada amb la informàtica i la gestió, la comptabilitat, l'administració i el control d'empreses".

Mercadona es dedica a la distribució de productes d'alimentació, drogueria i perfumeria, a través dels seus 1.627 supermercats, que es proveeixen des dels diferents blocs logístics que l'empresa té estratègicament ubicats arreu del territori.

La satisfacció del cinquè component, El Capital, és un dels objectius del Model de Mercadona i no seria possible sense aconseguir prèviament la satisfacció de la resta de components. La confiança que dia a dia dipositen en l'empresa els més de 5,2 milions de llars, l'esforç diari en la realització de la feina dels 84.000 treballadors, el compromís dels proveïdors i la bona acollida de la societat han permès a la companyia aconseguir els objectius de vendes definits per a l'exercici 2017. Els canvis realitzats per Mercadona respecte al Model de Botiga Eficient, a l'assortiment eficaç, als blocs logístics i als sistemes d'informació s'han dut a terme de manera coherent amb el model de gestió basat en la Qualitat Total i pensant en la generació de beneficis sostenibles a llarg termini.

Com en exercicis anteriors, els comptes anuals han estat auditats per Deloitte, S.L., que, en data 2 de febrer del 2018, va emetre el seu informe sense reserves, com és habitual. Aquest informe es diposita al Registre Mercantil de València, juntament amb els comptes anuals.





Façana del supermercat de Belartza a Sant Sebastià, Guipúscoa.

## Principals xifres

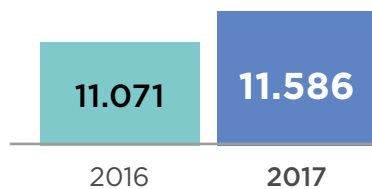
(milions d'euros i de quil·litres)	2016	2017	% variació
<b>Unitats de venda quilos-litres</b>	11.071	11.586	<b>+5%</b>
<b>Facturació</b>	21.623	22.915	<b>+6%</b>
<b>Resultat d'exploració</b>	779	395	<b>-49%</b>
<b>Resultat abans d'impostos</b>	803	402	<b>-50%</b>
<b>Resultat després d'impostos</b>	636	322	<b>-49%</b>

### Unitats de venda (*quilitres*)

Al tancament de l'exercici, la companyia va assolir una xifra d'11.586 milions de *quilitres* venuts, un 5% més que els 11.071 del 2016. L'empresa està satisfeta amb aquesta xifra, ja que posa de manifest la confiança dipositada per "El Cap" al llarg d'aquests dotze mesos.

#### Evolució *quilitres* venuts

milions de quilos-litres (*quilitres*)

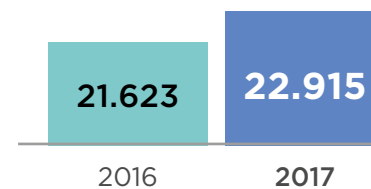


### Vendes

La confiança dels "Caps" i l'aposta ferma per prescriure l'assortiment amb la millor relació qualitat-preu que satisfaci les necessitats dels nostres "Caps" han permès a Mercadona assolir el 2017 un volum de facturació de 22.915 milions d'euros, un 6% més que el 2016.

#### Evolució vendes brutes

milions d'euros



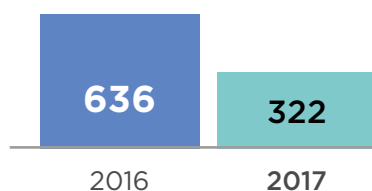
### Benefici

El benefici abans d'impostos s'ha situat en 402 milions d'euros el 2017, enfront dels 803 milions d'euros de l'exercici precedent. Per la seva banda, el benefici després d'impostos el 2017 ha estat de 322 milions d'euros, mentre que el 2016 Mercadona va obtenir un resultat net de 636 milions d'euros.

L'evolució del resultat i de les vendes posa de manifest que les decisions s'han pres complint l'ordre seqüencial: 1r "El Cap", 2n Venda i 3r Benefici.

#### Evolució del benefici net

milions d'euros

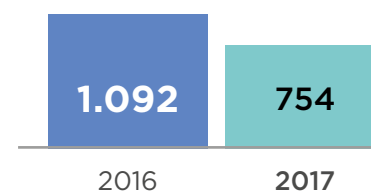


### EBITDA

L'EBITDA de la companyia al tancament de l'exercici 2017 s'ha situat en 754 milions d'euros, enfront dels 1.092 milions d'euros de l'any 2016. El resultat operatiu de Mercadona ha tingut una evolució d'acord amb el benefici esperat, coherent amb l'estratègia de l'exercici i en línia amb l'aposta de la companyia pels resultats a llarg termini.

#### Evolució de l'EBITDA

milions d'euros





Per cada euro de renda generat per les inversions de Mercadona es generen 4 euros en l'economia espanyola

## Inversions

Les inversions realitzades durant l'exercici 2017 ascendeixen a 1.008 milions d'euros, enfront dels 685 milions d'euros de l'exercici 2016, i han estat finançades íntegrament per Mercadona, fet que posa de manifest la solidesa de la seva tresoreria, la implicació en els projectes i la capacitat de generar fluxos d'efectiu.

A 31 de desembre del 2017, Mercadona disposa de 1.627 supermercats a Espanya i està prevista a curt termini la seva presència a Ceuta, a Melilla i a Portugal. Durant aquests dotze mesos, la companyia ha construït 29 botigues, n'ha reformat 126 i ha continuat la implantació del Nou Model de Botiga Eficient, estratègia que persegueix millorar l'experiència de compra de "El Cap" i que té previst finalitzar en els propers anys.

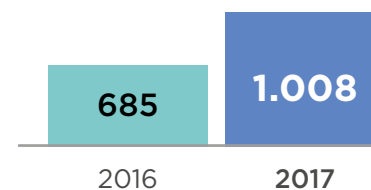
En aquest exercici Mercadona ha posat en marxa diverses obres en els blocs logístics, entre elles la primera fase de la plataforma de productes peribles del bloc

logístic d'Abrera (Barcelona), els magatzems d'envasos, fred i secs del bloc logístic de Vitòria (Àlaba) i la construcció de cambres per a la maduració de plàtan i banana a Villadangos (Lleó). Així mateix, ha iniciat les obres del futur bloc a Parc Sagunt (València).

Tot això juntament amb la modernització de la logística i la millora del treball a les seves instal·lacions i la consolidació de les inversions dins del projecte informàtic de transformació digital.

## Evolució de les inversions

milions d'euros



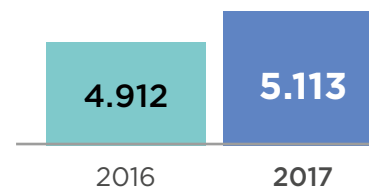
## Recursos propis

El benefici obtingut en l'exercici i la capitalització de la pràctica totalitat d'aquest ha suposat que, al tancament del 2017, la xifra de recursos propis sigui de 5.113 milions d'euros i que el valor de la companyia hagi crescut respecte a l'any anterior.

Cal assenyalar que la ràtio de recursos propis respecte a l'actiu total s'ha mantingut al voltant d'un 60% en els anys 2016 i 2017.

### Evolució dels recursos propis

milions d'euros



## Altres indicadors

### Proveïdors

El termini mitjà de pagament a proveïdors ha estat de 44 dies i el termini de rotació d'existències, de 14 dies.

Les dades del fons de maniobra d'aquest exercici són les següents:

En milions €	2017
Actiu corrent	3.932
Passiu corrent	3.254
<b>FONS DE MANIOBRA</b>	<b>678</b>

### Ràtio liquiditat

La ràtio de liquiditat, definida com a actiu circulat / passiu circulat, s'ha situat en 1,21 en l'exercici 2017.

**Pensar a llarg termini és el nostre propòsit com a empresa responsable i sostenible per incrementar la satisfacció dels 5 components**

### Fluxos d'efectiu

La generació de fluxos d'efectiu en l'exercici 2017 ha estat la següent:

En milions €	2017
Fluxos activitats d'explotació	704
Fluxos activitats d'inversió	(1.037)
Fluxos activitats de finançament ( <i>dividends</i> )	(120)
Augment net de l'efectiu	(453)

L'activitat inversora descrita anteriorment s'ha realitzat amb fons propis, fet que ha suposat una disminució de la tresoreria.

### Productivitat

Durant els exercicis 2016 i 2017, Mercadona ha mantingut la seva productivitat, definida com a vendes en euros / nre. de treballadors, fet que reflecteix la implicació de les persones que formen part del Projecte Mercadona a assolir els objectius fixats per la companyia.

**MERCADONA, S.A.**

Balanç de situació a 31 de desembre del 2017

*(en milers d'euros)*

<b>ACTIU NO CORRENT</b>	<b>4.518.292</b>
Immobilitzat	4.463.089
Actiu per impost diferit	55.203
<b>ACTIU CORRENT</b>	<b>3.932.262</b>
Existències	747.835
Deutors	142.973
Inversions financeres	192.215
Efectiu i altres actius líquids	2.849.239
<b>TOTAL ACTIU</b>	<b>8.450.554</b>
<b>PATRIMONI NET</b>	<b>5.113.282</b>
Capital	15.921
Reserves	4.775.136
Resultat de l'exercici	322.225
<b>PASSIU NO CORRENT</b>	<b>82.803</b>
Provisions i altres passius financers	26.470
Passius per impost diferit	56.333
<b>PASSIU CORRENT</b>	<b>3.254.469</b>
Proveïdors	2.344.878
Creditors i deutes amb administracions públiques	650.211
Personal	259.380
<b>TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU</b>	<b>8.450.554</b>

**MERCADONA, S.A.**

Compte de pèrdues i guanys corresponent a l'exercici acabat el 31 de desembre del 2017

*(en milers d'euros)*

Import xifra de negocis	21.011.533
Aprovisionaments	(16.086.738)
Altres ingressos d'exploració	60.896
Despeses de personal	(2.731.497)
Altres despeses d'exploració	(1.500.370)
Amortització immobilitzat	(358.382)
<b>RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>	<b>395.442</b>
Ingressos financers	20.226
Deterioraments	(13.604)
<b>RESULTAT FINANCER</b>	<b>6.622</b>
<b>RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS</b>	<b>402.064</b>
Impost sobre beneficis	(79.839)
<b>RESULTAT DE L'EXERCICI</b>	<b>322.225</b>

## Informació addicional rellevant

INDICADORS	DESCRIPCIÓ
Polítiques i procediments de comunicació i capacitació sobre la lluita contra la corrupció	El comportament ètic i la lluita contra la corrupció són principis fonamentals del nostre Model
Casos confirmats de corrupció i mesures	No s'han detectat casos de corrupció durant el període analitzat
Nombre de demandes per competència deslleial, pràctiques monopolístiques o contra la lliure competència i resultat de les mateixes	No se n'ha registrat cap durant el període reportat
Percentatge de plantes de proveïdors que es van examinar en funció de criteris ambientals	El 94% de les plantes dels proveïdors s'han certificat en algun estàndard tipus ISO 14001, EMAS o equivalent
Nombre de casos de discriminació i mesures correctives adoptades	El 2017 Mercadona no ha registrat a través dels canals disponibles cap cas de discriminació
Identificació de centres i proveïdors amb un risc significatiu de casos d'explotació infantil, i mesures adoptades per contribuir a l'abolició de l'explotació infantil	La companyia garanteix que no hi ha cap cas d'explotació infantil als seus centres de treball. No s'han identificat proveïdors significatius en situació de risc
Centres i proveïdors amb un risc significatiu de ser origen d'episodis de treballs forçats, i mesures adoptades per contribuir a l'eliminació de totes les formes de treballs forçats	La companyia garanteix que no hi ha cap cas de treballs forçats als seus centres de treball. No s'han identificat proveïdors significatius en situació de risc
Hores de formació dels empleats sobre polítiques i procediments relacionats amb aquells aspectes dels drets humans rellevants per a les seves activitats, inclòs el percentatge d'empleats capacitats	Tota la plantilla rep formació en el Model de Mercadona, que conforma els valors i els comportaments dins de la companyia

INDICADORS	DESCRIPCIÓ
Percentatge de nous proveïdors que es van examinar en relació amb criteris relatius als drets humans, pràctiques laborals i repercussió social	El 85% de les compres s'efectua a Espanya a proveïdors auditats segons el Model de Mercadona, que contempla la satisfacció de les necessitats dels treballadors
Nombre d'incidents per incompliment de normativa o codis voluntaris relatius als impactes dels productes i serveis en la salut i la seguretat durant el seu cicle de vida, desglossats en funció del tipus de resultat d'aquests incidents	Durant el període reportat no s'han identificat incidents significatius per incompliment en aquest àmbit
Nombre d'incompliments de la regulació i dels codis voluntaris relatius a la informació i a l'etiquetatge dels productes i serveis, desglossats en funció del tipus de resultat	Durant el període reportat no s'han identificat incidents significatius per incompliment en aquest àmbit
Nombre de casos d'incompliment de la normativa o dels codis voluntaris relatius a les comunicacions de màrqueting, com ara la publicitat i el patrocini, desglossats en funció del tipus de resultat	Durant el període reportat no s'han identificat incidents per incompliment en aquest àmbit
Nombre de reclamacions fonamentals sobre la violació de la privacitat i la fuga de dades dels clients	La companyia no té constància de cap incident significatiu en el període d'informe
Import de les multes significatives per incomplir la normativa i la legislació relatives al subministrament i l'ús de productes i serveis, valor monetari de les multes significatives i nombre de sancions no monetàries per incompliment de la legislació i la normativa	No existeixen incompliments significatius de la normativa*

\*La companyia considera significativa qualsevol sanció econòmica per sobre dels 50.000 €

Més informació a [www.mercadona.com](http://www.mercadona.com)





# TRAJECTÒRIA MERCADONA 1977-2017

El nostre projecte segueix adaptant-se constantment perquè a Mercadona, **d'ençà dels nostres orígens, el més estable és el canvi, tenint sempre “El Cap” com a far**



Accés al supermercat d'Ansoáin, Navarra.

# 1977



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

---

# 1981



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

---

# 1982



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

---

# 1986



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

---

# 1988



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

---

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

---

# 1990



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

---

# 1993



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

---

# 1996



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

---

S'obre el supermercat número 200, a Segorbe (Castelló).

---

Se signa el primer conveni d'empresa per a tots els treballadors.

---

# 1997



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

---

# 1999



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

---

S'inaugura el bloc logístic d'Antequera (Màlaga).

---

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

---

# 2000



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

---

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

---

Celebració de la primera Reunió d'Interproveïdors.

---

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

---

# 2001



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

---

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

---

# 2003



Primera empresa a realitzar una Auditoria Ètica.

---

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

---

Llançament de la nova línia de perfum Hortensia H.

---

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

---

# 2004



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

---

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

---

# 2005



Implantació del nou uniforme Mercadona.

---

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

---

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

---

# 2006



25è aniversari de la companyia.

---

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

---

Rellançament de la nova imatge de la Targeta Mercadona.

---

# 2007



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

---

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

---

# 2008



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

---

Carretó Menú per oferir a "El Cap" el carretó de la Compra Total de major qualitat i més barat del mercat.

---

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

---

# 2013



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

---

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

---

Inici del desenvolupament de la Cadena Agroalimentària Sostenible de Mercadona.

---

Inauguració del bloc logístic de Guadix (Granada).

---

# 2014



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

---

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

---

# 2015



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

---

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

---

# 2016



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

---

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

---

# 2017



Desenvolupament de l'estratègia Frescos Global per impulsar i modernitzar les noves seccions de frescos.

---

Adquisició de parcel·les per al nou bloc logístic de Parc Sagunt, a Sagunt (València).

---

Inici del projecte de transformació digital amb la companyia tecnològica SAP.

---

## El Projecte Mercadona segueix avançant...



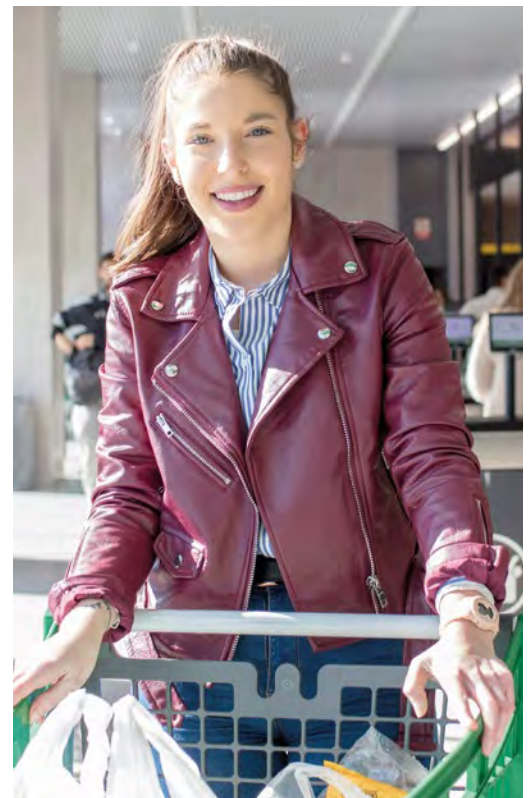
Noves balances per pesar i cobrar a la caixa i facilitar l'acte de compra, més àgil i còmode.



Yenmis, treballadora del supermercat del carrer Cotlliure a Palma de Mallorca.



Façana del supermercat de Tacoronte, Santa Cruz de Tenerife.



Jenifer, "Cap" del supermercat de l'avinguda de Murcia a Alcantarilla, Múrcia.





**MERCADONA S.A.**

C/ València, 5 - 46016  
Tavernes Blanques (València)  
Telèfon: (+34) 963 883 333  
Fax: (+34) 963 883 302  
Telèfon gratuït d'Atenció al Client:  
(+34) 900 500 103

**IRMÃDONA SUPERMERCADOS S.A.**

Rua Pinheiro Manso, 471  
4100-413 Porto (Portugal)  
Telèfon: (+351) 221 201 000  
Telèfon gratuït d'Atenció al Client:  
(+351) 800 500 100

-  [www.mercadona.com](http://www.mercadona.com)
-  [www.youtube.com/mercadona](http://www.youtube.com/mercadona)
-  [www.facebook.com/mercadona](http://www.facebook.com/mercadona)
-  [www.twitter.com/mercadona](http://www.twitter.com/mercadona)
-  [www.instagram.com/mercadona](http://www.instagram.com/mercadona)