

*Cultura del* **ESFUERZO**  
*y del* **Trabajo**  
**EL ÉXITO DEPENDE DE MÍ**



**MERCADONA**  
SUPERMERCADOS DE CONFIANZA

MEMORIA ANUAL 2011



## MEMORIA ANUAL MERCADONA 2011

Esta portada está inspirada en la confianza que Mercadona tiene en el potencial de superación de la sociedad española, y de cada uno de los españoles, en momentos tan difíciles como los que estamos viviendo en nuestro país, porque el éxito depende de cada uno de nosotros.

Esa superación pasa por asumir que para salir de la crisis debemos recuperar la *Cultura del Esfuerzo y del Trabajo*, pues aunque no nos agrade, solo se pueden alcanzar metas individuales y colectivas a través del trabajo y del sacrificio, también individual y colectivo.

Porque todos debemos ser conscientes de que el nivel de bienestar de nuestra economía es directamente proporcional al nivel de productividad que seamos capaces de generar. Por ello, es importante que, cuanto antes, realicemos un cambio mental para asumir que debemos:

- Incrementar la productividad
- Hablar más de nuestras obligaciones que de nuestros derechos
- Fomentar la figura del empresario, para que asuman el reto de crear empleo y riqueza en nuestro país









# ÍNDICE

## **Introducción**

Datos Relevantes 2011 .....	6
Mensaje del Presidente .....	8
Comité de Dirección.....	10
Consejo de Administración .....	11

## **Mercadona: Nuestro Modelo**

Mercadona .....	12
1. “El Jefe” .....	22
2. El Trabajador.....	36
3. El Proveedor .....	46
4. La Sociedad .....	60
5. El Capital .....	72

## **Trayectoria**

Trayectoria <i>Proyecto Mercadona</i> .....	82
---	----



# DATOS RELEVANTES 2011

## “El Jefe”



### ■ Supermercados de barrio:

# 1.356

tiendas en 46 provincias de  
15 Comunidades Autónomas

# 60 14

aperturas    cierres  
46 tiendas netas más que en 2010

### ■ Cuota de mercado:

# 13,5%

en superficie total de venta de la  
distribución organizada en España



## El Trabajador



### ■ Empleo estable:

# 70.000 + 6.500

trabajadoras y trabajadores en  
plantilla, todos con contrato fijo

nuevos puestos de trabajo  
fijo creados en 2011

# 3.550

madres trabajadoras disfrutaron  
de un mes más de baja  
maternal en 2011

### ■ Política retributiva:

# 223

millones de euros de prima variable repartidos  
entre la plantilla en 2011 por alcanzar los objetivos  
de mejora de productividad y eficiencia

## El Proveedor

### ■ Creación riqueza y empleo:

# 500

millones de euros invertidos por  
las empresas interproveedoras  
para vertebrar su actividad  
productiva por toda la geografía  
nacional





## La Sociedad



■ Aportación al PIB nacional:

**3.335** millones de euros

■ Inversión en medio ambiente:

**23** millones de euros

■ Empleo total en España generado por la actividad del entorno de Mercadona:

**400.000** personas

**+ de 100**

fabricantes interproveedores de marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy, entre otras

**+ de 2.000**

proveedores comerciales y de servicios

**+ de 20.000**

pymes y productores de materias primas colaboradores

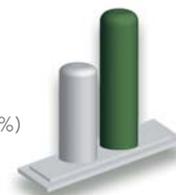
## El Capital

■ Facturación:

**17.831** millones de euros (+8%)    **9.101** millones de kilos-litros (*kilitros*) vendidos

■ Beneficio neto:

**474** millones de euros (+19%)



■ Productividad:

**+2%**    **22.220** euros / persona / mes

## MENSAJE DEL PRESIDENTE

Mucho se ha hablado durante estos últimos doce meses de las dificultades por las que pasa nuestro país, dificultades que por desgracia, en estos primeros meses de 2012, momento en el que estoy escribiendo este mensaje, continúan existiendo. Si bien, éstos no son momentos de lamentaciones sino de enfrentarse a los problemas con determinación, de asumir riesgos, de dejar de hacer a los demás responsables de la crisis y de empezar la recuperación, de forma decidida, por uno mismo. Solo desde nuestro inconformismo individual, lograremos salir de la zona de comodidad en la que estamos instalados para conseguir construir una sociedad civil comprometida; una sociedad civil que dé ejemplo y que pueda exigir a las instituciones el futuro que quiere crear para el país.

Para lograrlo hemos de poner nuestras habilidades, valores, conocimientos y esfuerzos al servicio de los demás, sin que nadie nos lo pida. Es importante que asumamos que existen verdades universales que, queramos o no, siempre se cumplen y que tienen consecuencias. Por ello hay que motivar a las personas, porque nadie nace sabiendo, para que se conviertan en líderes; hay que asumir que antes de recibir, es imprescindible dar, para luego poder exigir los compromisos pactados; se han de anteponer los hechos a las palabras, a través de la coherencia entre lo que se dice y se hace, pues el ejemplo arrastra; y se deben aplicar en el día a día los valores de la *Cultura del Esfuerzo y del Trabajo*, que garantiza la productividad y la consecución de resultados.

En Mercadona asumimos que el esfuerzo por la excelencia debe recorrer transversalmente todos los procesos de la compañía, y que “El Jefe”, como internamente llamamos a nuestros clientes, tiene que estar en el centro de todas las decisiones que tomemos. Apostamos por la

excelencia en el servicio como elemento diferenciador hasta hacer de ella una fortaleza que ha contribuido a lograr resultados muy positivos y que nos permite contar con un proyecto estable en el futuro.

De hecho, gracias a perseguir con intensidad la excelencia en el servicio, Mercadona ha incrementado su facturación en estos doce meses hasta alcanzar los 17.831 millones de euros, un 8% más que en el ejercicio anterior. También gracias a ello, el crecimiento en ventas en superficie constante ha sido de un 4%, dato que pone de manifiesto que cuando se tiene el coraje de tomar decisiones, aunque éstas sean, a veces, impopulares y molestas; y cuando se explican con transparencia y decisión, es posible continuar avanzando y creciendo incluso en un contexto tan adverso como el que estamos viviendo.

Otros hechos que demuestran el compromiso que mantiene Mercadona con la reactivación de nuestra economía son las inversiones realizadas durante este año y los puestos de trabajo creados. En el primero de estos capítulos, el esfuerzo de la compañía se ha cifrado en aproximadamente 600 millones de euros, inversión que se ha destinado a la apertura de nuevos supermercados, hasta finalizar el ejercicio con un total de 1.356, así como a la construcción de los nuevos bloques logísticos que la compañía tiene en marcha. Por su parte, en el ámbito de la creación de empleo, Mercadona ha sido capaz de generar un total de 6.500 puestos de trabajo directos, todos ellos de calidad y con contratos fijos, lo que eleva el total de la plantilla a 70.000 personas.

Para Mercadona, el esfuerzo constante y la búsqueda de oportunidades para incrementar la productividad y la competitividad han sido claves a lo largo de todo el

## **“No es momento de lamentaciones sino de enfrentarse a los problemas y asumir riesgos porque la recuperación empieza por uno mismo”**

año. Todo ello, unido a la persecución del céntimo y a la optimización de todos y cada uno de los procesos, eliminando cualquier tarea improductiva e ineficiente, ha permitido evitar costes innecesarios para nuestros clientes, proveedores y para la sociedad. De esta manera hemos logrado ofrecer la máxima calidad y el máximo servicio al menor coste, lo que ha llevado a la compañía a alcanzar un beneficio neto de 474 millones de euros.

Creemos que debemos seguir avanzando en nuestros compromisos empresariales y que hemos de contribuir a generar riqueza y empleo. Lo hemos de hacer alejados de cualquier atisbo de derroche y centrados en la productividad, que debe impulsar el desarrollo social y económico de nuestro país. En ese compromiso con la generación de riqueza, Mercadona ha reinvertido la mayoría de su beneficio para seguir creciendo y poder alcanzar los objetivos marcados. Además, ha repartido aproximadamente una cuarta parte del total de sus beneficios entre sus trabajadores, concretamente 223 millones de euros en concepto de prima por objetivos, cumpliendo de esta manera con la premisa, siempre presente en la compañía, de que el éxito compartido sabe mejor.

Éste es el camino, no exento de dificultades, que hemos elegido todas aquellas personas que formamos el *Proyecto Mercadona*. Un camino que conduce a demostrar con hechos, y no solo con palabras, que el cambio es posible, pero que depende de cada uno de nosotros: de la actitud que asumamos ante los retos que están por llegar. De cómo los afrontemos, dependerá el futuro de nuestro país, y estoy convencido, como así he repetido en multitud de foros durante estos doce meses, de que España tiene un gran potencial humano y de que única-



mente con el trabajo de todos, saldremos de la crisis tan profunda en la que estamos sumidos.

Los trabajadores, proveedores, interproveedores y accionistas de Mercadona creemos que superar esta crisis es posible siempre que contemos con los valores que en el pasado nos sirvieron para superar situaciones también adversas, y que nos ayudaron a llevar a cabo la mayor transformación y modernización de nuestra historia.

Desde estas líneas, os propongo que asumamos el riesgo de construir nuestro destino, dejemos atrás la *Cultura del Maná* y trabajemos decididamente para ver qué podemos hacer por España en 2012. Solo así podremos sentirnos partícipes de nuestro futuro, un futuro que, como el éxito, depende de cada uno de nosotros y de nuestra capacidad de esfuerzo y trabajo.

Juan Roig

## COMITÉ DE DIRECCIÓN



**Juan Roig**  
Presidente



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



**José Ramón Illán**  
Director General de  
Compras Campo,  
Lácteos y Derivados



**Héctor Hernández**  
Director General de  
Recursos Humanos



**Juan Antonio Germán**  
Director General de  
Relaciones Externas



**Francisco Espert**  
Director General de  
Compras Derivados del  
Petróleo e Internacional



**Rafael Berrocal**  
Director General  
de Compras Carne  
y Mar



**Francisco López**  
Director General de  
Logística, Obras y  
Expansión



**Julia Amorós**  
Directora General de  
Prescripción Secos



**Félix Peña**  
Director General de  
Administración



**Ramón Bosch**  
Director General  
Financiero



**Javier Bessini**  
Director General de  
Compras Derivados  
del Petróleo



**Ramón Mulas**  
Director General de  
Obras y Expansión

# CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Presidente

Juan Roig Alfonso

Vicepresidenta

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

Vocales

Hortensia Roig Herrero

Amparo Roig Herrero

Juana Roig Herrero

Rafael Gómez Gómez

Fernando Roig Alfonso

Secretaria del Consejo

Carolina Roig Herrero

# Mercadona: Nuestro Modelo

¿Qué es Mercadona?

Modelo Mercadona





# ¿QUÉ ES MERCADONA?

Una empresa que trabaja desde hace 30 años para mejorar día a día la satisfacción de sus cinco componentes

Mercadona es una compañía de supermercados de capital español y familiar cuyo objetivo, desde hace tres décadas, es satisfacer plenamente todas las necesidades de alimentación, limpieza del hogar e higiene personal de sus clientes, así como las necesidades relacionadas con el cuidado de sus mascotas. Para ello, cuenta con 1.356 tiendas de barrio que, con una media de 1.500 metros cuadrados de sala de ventas, representan una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España del 13,5% y contribuyen al dinamismo del entorno comercial en el que están ubicadas. Todos los supermercados disponen de un surtido amplio y eficiente, compuesto aproximadamente por 8.000 referencias, que se encuentra fácilmente al alcance de los más de 4,6 millones de hogares que anualmente depositan su confianza en la compañía.

Mercadona basa su modelo comercial en la fórmula *Siempre Precios Bajos* (SPB), que permite que “El Jefe”, nombre con que la compañía denomina a sus clientes, realice su *Compra Total* con productos de la máxima calidad y al precio más bajo del mercado, fiel a la máxima de la compañía desde hace más de 18 años de que “la calidad no tiene por qué ser más cara”.

Mercadona trabaja con más de 2.000 proveedores comerciales y de servicios, de los que más de 100 son interproveedores, que fabrican, entre otras, las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy. Con todos los interproveedores, la compañía mantiene un modelo de colaboración mutua y de compromiso conjunto, de relaciones a largo plazo que se regulan a través del *Convenio Marco de Buenas Prácticas Comerciales*, dando lugar a “contratos de por vida”. Gracias

a ello los fabricantes interproveedores están implicados en la filosofía de satisfacción total a los clientes que caracteriza a la compañía y obsesionados con la calidad, tanto de servicio como de producto.

Para realizar su actividad diaria, tanto Mercadona como los interproveedores cuentan con el apoyo y servicio de más de 20.000 pymes y productores de materia prima en España, lo que se traduce en la creación de riqueza

## 15 AÑOS DE MARCAS PROPIAS

HACENDADO  Deliplus 

En 1996 Mercadona empieza a desarrollar su modelo de marcas propias con el nacimiento de Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy, y se convierte, además, en la primera empresa que identifica claramente en el etiquetado el nombre del fabricante interproveedor que desarrolla los productos. La premisa de partida es disponer de productos que satisfagan una necesidad real de “El Jefe”, con una gran calidad y al mejor precio posible.



Chocolate con leche y avellanas del interproveedor Sanchis Mira, fabricante de la marca Hacendado. Identificado claramente en el etiquetado, como el resto de marcas propias de Mercadona.

y empleo en las localidades donde se ubican los supermercados de Mercadona y las instalaciones de las empresas de los fabricantes interproveedores.

La compañía fomenta permanentemente la formación continua entre su plantilla, uno de sus más valiosos activos, y desarrolla una política de Recursos Humanos totalmente orientada a la realización profesional y satisfacción personal de sus más de 70.000 trabajadoras y trabajadores.

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

## 30 AÑOS DE UNA TRAYECTORIA

***“Ser reconocida como una empresa que satisface muy bien las necesidades de sus clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital”***

### Nuestra VISIÓN

— 1981

Juan Roig asume la dirección de la compañía y se inicia el *Proyecto Mercadona*.

— 1993

Comienza la implantación del modelo de gestión basado en la *Calidad Total*, con el objetivo de construir una visión y unos valores compartidos por los cinco componentes de la empresa.

— 2011

Tres décadas de crecimiento de la compañía conforman un proyecto que todavía tiene mucho que mejorar para consolidar una empresa que la sociedad quiera que exista, en un país que interiorice el valor del esfuerzo y del trabajo.

### Nuestra MISIÓN

***“Prescribir las soluciones necesarias para que ‘El Jefe’ se fabrique su Compra Total”***

# MODELO MERCADONA

Una empresa consciente de que la única forma de perdurar en el tiempo es tener un modelo de gestión basado en verdades universales

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

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

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

El *Modelo de Calidad Total* orientado hacia el tercer componente de la empresa, El Proveedor, se resume en un trabajo conjunto con un mismo objetivo: la satisfacción de “El Jefe”. Para la consecución de esta meta, Mercadona establece con sus proveedores unos vínculos estrechos, por medio de una relación estable que conduce, en numerosas ocasiones, a la firma de acuerdos de duración indefinida y a la creación de sinergias que, en definitiva, siempre redundan en beneficio de los

“Jefes” que a diario realizan su compra en los supermercados de la compañía.

Igualmente importante es para Mercadona la satisfacción de La Sociedad. A tal efecto, con sus tiendas contribuye a modernizar el comercio urbano de los barrios en los que está presente, que encuentran en sus supermercados el dinamismo comercial que aportan los 4,6 millones de familias que depositan su confianza en Mercadona. De hecho, al centrarse únicamente en la venta de productos de alimentación, bebida, limpieza del hogar, aseo personal y comida para animales domésticos, la compañía fomenta las sinergias con el comercio de proximidad a través de una mayor implicación en su desarrollo.

**MODELO DE CALIDAD TOTAL**  
Un Modelo de empresa responsable  
basado en valores y verdades universales



Contribuir a mejorar día a día la satisfacción de los 5 componentes de la compañía es la obligación de todos los que forman parte del *Proyecto Mercadona*.  
“El que tiene un Modelo, tiene un tesoro”.



Supermercado del C.C. Arenas, Barcelona.

En el compromiso voluntario de fomentar iniciativas que redunden en beneficio de la sociedad, Mercadona se implica, además, en el desarrollo de la industria agroalimentaria española a través de medidas que favorecen el entorno social y económico de aquellos lugares donde tiene presencia. Ello la convierte en una empresa consciente de la responsabilidad que ha de asumir para impulsar el crecimiento en España y en una de las más reputadas internacionalmente. En definitiva, Mercadona cumple lo que su modelo de gestión prescribe: “satisfacer a los cinco componentes de la compañía”, siendo consciente de todo el potencial de mejora que todavía queda por alcanzar y de las muchas cosas por hacer o modificar para seguir progresando.

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



Begoña, trabajadora del supermercado del C.C. Aqua, Valencia.

# MODELO CALIDAD TOTAL

## UN MODELO DE RESPONSABILIDAD TRANSVERSAL

### “El Jefe”

- Fomentar el diálogo y la comunicación directa con los “Jefes”.
- Máxima calidad al mínimo precio: *Producto Recomendado*.
- Volver a la sencillez para reducir precios con un surtido eficiente y de calidad.
- *Carro Menú*: el carro de la *Compra Total* de mayor calidad y más barato del mercado.
- Proximidad y cercanía.
- Innovación transversal orientada a sus necesidades (producto, tecnología, concepto y procesos).
- *Siempre Precios Bajos* (SPB): estabilidad en los precios, sin ofertas ni promociones.
- Prescripción: “El Jefe” en el centro de las decisiones, para ofrecerle, en cada momento, los productos con la mejor relación calidad-precio del mercado.

### El Trabajador

- Estabilidad (contrato fijo), desarrollo profesional y promoción interna.
- Conciliación familia-trabajo: iniciativas pioneras como, entre otras, no abrir los supermercados en domingo.
- Modelo de gestión de Recursos Humanos basado en el liderazgo y la *Cultura del Esfuerzo y del Trabajo*.
- Transparencia y participación en los beneficios de la compañía.
- Formación necesaria y continua para el desempeño de las tareas del puesto de trabajo.

### El Proveedor

- Estabilidad y contratos de por vida.
- Acuerdos a largo plazo, comunicación y transparencia en la relación.
- Vertebración de la actividad productiva para crear desarrollo y riqueza.
- I+D+doble i (Investigación + Desarrollo + Innovación, apoyados en la palanca de la Inversión).
- Impulso a la innovación y a la optimización de procesos para ofrecer el producto con la mejor relación calidad-precio.

### La Sociedad

- Compromiso con el desarrollo social y económico de las zonas donde se tiene presencia.
- Productividad social:
  - Producir más con menos recursos naturales.
  - Transporte sostenible.
- Objetivo de “ser invisible” en el entorno donde desarrolla su actividad.
- Diálogo permanente, participación activa y cercanía.
- Formar e informar del Modelo de empresa y de la planificación de sus actividades y decisiones.
- Adherida al Pacto Mundial en defensa de los valores fundamentales en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción.

### El Capital

- Crecimiento constante y sostenible.
- Reinversión de los beneficios.
- Innovación como factor de competitividad.
- Apuesta por el largo plazo.
- Incremento de la productividad gracias a la mejora y estandarización de los procesos.

## MODELO DE CALIDAD TOTAL

Construir la reputación a través del ejemplo y de los hechos

# 93

1993. Implantación de la estrategia comercial SPB (*Siempre Precios Bajos*), pilar del *Modelo de Calidad Total*



# 96

1996. Nacimiento de las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy



# 98

1998. Desarrollo del Nuevo Modelo Mercadona-Interproveedor



# 00

2000. Construcción de la primera guardería gratuita para los hijos de las trabajadoras y trabajadores e implantación de la Prima por Objetivos (participación de la plantilla en los beneficios)



1995. Inicio del proyecto de convertir en fija a toda la plantilla

# 95



1997. Nueva Política Retributiva, bajo el principio de "a igual responsabilidad, mismo sueldo"

# 97



1999. El 100% de la plantilla es fija

# 99

## 05

2005. Un mes más de permiso maternal para las trabajadoras



## 07

2007. Cuarta empresa del mundo en Reputación Corporativa según el *Reputation Institute* de Nueva York



## 10

2010. Modelo de gestión de Recursos Humanos basado en el Liderazgo y la *Cultura del Esfuerzo y del Trabajo*: claves para ser una empresa de alto rendimiento y productividad



2004. Como norma general, Mercadona decide no abrir sus supermercados los domingos para conciliar la vida familiar y profesional del personal de la compañía

## 04



2008. Realineamiento de Mercadona con su *Modelo de Calidad Total*. Volver a la sencillez para tener un surtido eficiente y bajar los precios e introducción de la estrategia "*Carro Menú*"

## 08



2011. Mercadona cumple treinta años de un modelo sostenible que pasa por hacer crecer a los cinco componentes de la compañía. Inicia el cobro de las bolsas para adaptarse al Plan Nacional Integrado de Residuos

## 11

# 1 “El Jefe”

1.1 Orientados a la excelencia en el servicio

1.2 Una relación de cercanía

1.3 Innovación transversal

1.4 Colaboración, clave de un surtido eficiente

1.5 Seguridad alimentaria y calidad



Ernesto, trabajador del supermercado de Puerta de Alicante en C/ Llíber, Alicante.



## DATOS RELEVANTES 2011

### ■ Supermercados de barrio:

**1.356**

tiendas

**46**

tiendas netas  
más que en 2010

**4,6**

millones de hogares confían  
diariamente en Mercadona

**46**

Provincias

**15**

Comunidades  
Autónomas



### ■ Surtido eficiente:

**8.000**

referencias

**750**

productos sin gluten

# 1.1 ORIENTADOS A LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO

Lo único que te diferencia y es difícil de imitar es la excelencia en el servicio

Si hay algo que Mercadona persigue, y que en 2011 ha seguido siendo una constante para todos cuantos forman parte de su proyecto, es la permanente búsqueda de la excelencia en el servicio que día tras día se trata de ofrecer a "El Jefe".

A lo largo de estos meses, la compañía ha trabajado no solo para ofrecer los productos con la máxima calidad y al precio más reducido posible, sino que además ha seguido destinando sus esfuerzos para adaptar su surtido a las necesidades reales de los "Jefes", a quienes Mercadona sitúa en el centro de todas y cada una de sus decisiones.

Un claro ejemplo de la calidad de servicio como rasgo diferencial ha sido la puesta en marcha, a través del departamento de Prescripción, de una nueva estrategia para conectar más directamente con "El Jefe". Para ello, la compañía ha diseñado unas nuevas instalaciones, en el interior de algunos de sus supermercados, destinadas exclusivamente a compartir con sus clientes las diferentes experiencias en el uso y consumo de productos relacionados con la alimentación, la limpieza del hogar, la higiene y el cuidado personal, y el cuidado de mascotas.

Esta iniciativa, que supone un nuevo paso en la consolidación de una relación más estrecha, productiva y directa con sus "Jefes", ha permitido a la compañía impulsar la coinnovación: captar las necesidades de sus clientes y conocer cómo usan y consumen los productos para ofrecer soluciones a través de una experiencia más próxima. Como consecuencia de esta nueva forma de escuchar, Mercadona, a través de la colaboración conjunta, ha respondido a sus necesidades reales con el

## DISCIPLINA DE COSTES: COMPROMISO MERCADONA

Productividad

=

evitar costes innecesarios

a través de la cooperación, comprometiéndonos a optimizar los procesos para evitar costes innecesarios y manteniendo la rentabilidad en la cadena de valor

## LA IMPORTANCIA DEL AHORRO DEL CÉNTIMO

1 céntimo

de ahorro en producto

=

100 millones

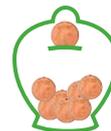
de ahorro en la cadena de suministro

**+ productividad con - costes**

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

# 686

millones de euros ahorrados



En 2011 la compañía, junto con sus proveedores e interproveedores, ha conseguido importantes ahorros, evitando costes innecesarios y persiguiendo el céntimo (mejoras en procesos de gestión, logística y productividad), lo que le ha permitido minimizar el impacto del incremento del precio de las materias primas

desarrollo de nuevos productos cuya acogida entre los clientes ha sido muy positiva.

Esta búsqueda de la excelencia en todos y cada uno de los procesos se ha complementado, además, con un compromiso que igualmente ha sido una constante en Mercadona durante 2011: la disciplina de costes. Ello ha permitido a la compañía mantener su competitividad y, con la implicación demostrada por las empresas proveedoras e interproveedoras, contar con la confianza de más de 4,6 millones de "Jefes".

Ejemplo de lo anterior han sido los esfuerzos realizados durante estos doce meses para reforzar un surtido eficiente, eliminando todo aquello que no añade valor y repercute directamente en el presupuesto de compra de los clientes. Como consecuencia de este esfuerzo, en 2011 la compañía ha conseguido, conjuntamente con sus proveedores e interproveedores, importantes ahorros en los procesos de gestión y logísticos, 686 millones de euros, lo que le ha permitido mejorar la productividad y minimizar el impacto del incremento de precio de las materias primas.

### MODELO DE COINNOVACIÓN: INNOVAR CON "EL JEFE"



Algunos ejemplos de lo que para Mercadona significa innovar: *estar pensando constantemente en las necesidades de nuestros "Jefes"*.



Cristina, monitora en el centro de coinnovación de prescripción aperitivos y chocolates, Valladolid.



Centro de coinnovación de prescripción de chuches, Mislata, Valencia.



Centro de coinnovación de prescripción aperitivos y chocolates, Valladolid.



Sonia, monitora en el centro de coinnovación de prescripción limpieza ropa, calzado y bebé, Riba-roja del Túria, Valencia.

### MERCADONA SE PONE EL DELANTAL

Durante 2011, dentro de las estrategias desarrolladas por los *Departamentos de Prescripción* de la compañía para captar y satisfacer las necesidades de sus "Jefes", Mercadona *se ha puesto el delantal* para consumir, cocinar, limpiar, asearse y cuidar sus mascotas con ellos. Por medio de esta estrategia, la compañía ha conocido el uso concreto que hacen los clientes de los productos, lo que le ha permitido innovar con ellos, mejorarlos y lanzar nuevas referencias. Para ello se han diseñado nuevas instalaciones, en el interior de algunos de sus supermercados, destinadas exclusivamente a este fin.



Centro de coinnovación de prescripción limpieza ropa, calzado y bebé, Riba-roja del Túria, Valencia.

## 1.2 UNA RELACIÓN DE CERCANÍA

Observar y escuchar a los clientes es la mejor forma de aprender y mejorar

**El principio de “es mejor ver una vez que escuchar cien veces” define a la perfección la relación que Mercadona quiere mantener con “El Jefe”: una relación estrecha, basada en la cercanía, en la confianza y, sobre todo, en pisar mucho el terreno, la sala de venta y el hogar. Por ello, en 2011 se ha seguido trabajando en la figura del Monitor, que ha sido clave para reforzar el diálogo que, a partir de una actitud de escucha y empatía, Mercadona establece con sus clientes.**

En 2011 más de 180 monitores se han responsabilizado de mantener un contacto más directo con los “Jefes”, de observar sus inquietudes y preferencias y de transmitirselas a la compañía. Gracias a esta labor, Mercadona ha podido seguir adaptándose con agilidad a las necesidades que los clientes le han planteado y ofrecerles respuestas adecuadas. Así, por ejemplo, a lo largo del año se ha mejorado la oferta de productos perecederos, dotándola de un mayor surtido, con la ampliación de la dimensión del mostrador de carne, con una mayor frescura en el pescado y con un servicio más personalizado en la sección de frutas y verduras. También se han cambiado algunos envases por otros que, como solicitaban los clientes, muestran con mayor nitidez el producto que contienen; o se han aceptado, durante la campaña de Navidad, encargos por adelantado, dando respuesta con ello a las sugerencias realizadas por “El Jefe”.

A lo largo del año, además, Mercadona ha seguido acercándose a sus “Jefes” y ha reforzado la interlocución y el diálogo con las diferentes asociaciones que representan a los consumidores y velan por sus intereses. En este contexto, en 2011 se han establecido convenios de colaboración para establecer marcos estables de coordinación e información, como, entre otros, el alcanzado

con la Unión de Consumidores Españoles de Castilla y León (UCE-CyL) para fomentar la colaboración mutua y las buenas prácticas; el rubricado con la Unió de Consumidors de Catalunya (UCC) para promover la transparencia en la distribución comercial; el refrendado en Madrid con la Federación Nacional de Amas de Casa (UNAE); o los firmados con la Asociación de Celíacos de Cantabria (ACECAN) y con la Asociación de Celíacos de Galicia (ACEGA).

### Servicio de Atención al Cliente

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

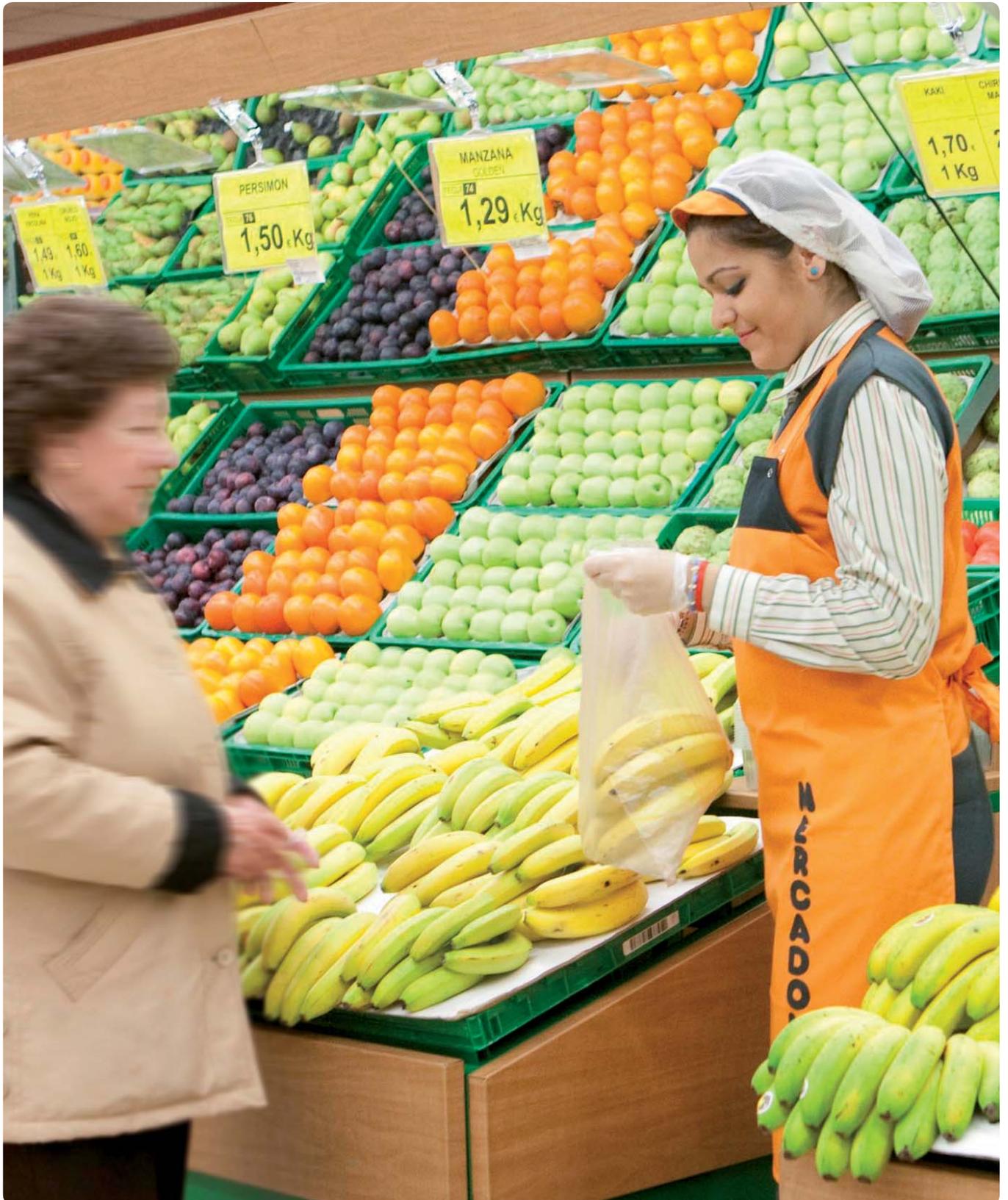
En 2011, las personas que integran el SAC de Mercadona recibieron un total de 400.000 consultas y sugerencias distintas que, en su conjunto, han contribuido a que la compañía detecte puntos de mejora para, como es su objetivo, ser la compañía que les ofrezca las mejores soluciones a través de un surtido eficiente y de una positiva experiencia de compra.

**SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

**Teléfono de Atención al Cliente**

**900 500 103**

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



Tamara, trabajadora del supermercado en C/ Mossén Vicent Roig, Bétera, Valencia.

## 1.3 INNOVACIÓN TRANSVERSAL

La principal ventaja competitiva sostenible es la innovación

**Adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes no es posible si no se apuesta por la innovación. En el caso de Mercadona, forma parte de su filosofía de empresa y es tan prioritaria y fundamental que recorre transversalmente todos los procesos y métodos de la compañía, aportando en todos y cada uno de ellos mejoras productivas y de eficiencia.**

En 2011 Mercadona ha seguido destinando importantes recursos a la que internamente se denomina como I+D+doble i, en la que esta segunda "i" corresponde a la inversión y es la más importante, puesto que de ella depende la consecución de los proyectos. En todos los casos, las iniciativas abordadas durante estos meses a través de la innovación de productos, de la innovación de procesos, de la innovación tecnológica y de la innovación de concepto, han respondido siempre a un mismo criterio: introducir mejoras que aportan soluciones a los clientes y por las que éstos están dispuestos a pagar.

El exponente más claro de esta introducción de mejoras que aportan valor y por las que el cliente está dispuesto a pagar es la innovación de productos, que ha asumido un papel relevante en 2011. En este ejercicio, la compañía, con la colaboración de sus proveedores e interproveedores, ha renovado numerosas referencias de su surtido, tanto de marcas propias como de marcas de fabricante.

Si importante es la innovación orientada al producto, también lo es la innovación basada en los procesos, dado su impacto directo en la eficiencia de la compañía. Por ello, en 2011 se han incorporado optimizaciones que, una vez más, permiten producir más, y con mayor calidad, a menor coste. Ejemplo de ello son las mejoras de los procesos de apilado o las realizadas en los envases, así como el hecho de haber seguido fomentando que los proveedores acerquen sus fábricas a los bloques logísticos, lo que permite, como es máxima de Mercadona, "transportar más con menos recursos".



Sección de pescadería del supermercado situado en la Plaza La Losa, Oviedo.

Igualmente, la compañía ha continuado apostando por la introducción en España de cultivos y productos que se hacían en otros mercados, como por ejemplo el kiwi, el mango, el melón y la sandía de invierno y algunas especialidades de quesos, generando con estas iniciativas no solo riqueza en nuestro país, sino también importantes ahorros logísticos.

Además de ello, dentro de la innovación de procesos llevada a cabo en 2011 se sitúa el proyecto de acercamiento que la compañía ha realizado con cofradías de pescadores de Alicante y Valencia para llevar el pescado directamente del barco al mostrador. Esta iniciativa pionera, que la compañía intentará implantar también en otras provincias de España en el futuro, genera importantes ventajas para "El Jefe", al poner a su disposición en los supermercados pescado con la máxima calidad y frescura, con una menor manipulación y, además, adaptado a los hábitos de consumo de cada zona.

Para potenciar la competitividad, Mercadona también ha realizado importantes esfuerzos en tecnología a lo largo de este período, con una inversión que solo en informática ha superado los 28 millones de euros al cierre de 2011. De hecho, y para garantizar una mayor eficiencia en todos los puestos y procesos, se ha finalizado la implantación de la tecnología IP en toda la estructura, lo que se traduce en una mayor agilidad en la comunicación y transmisión de información entre todos los trabajadores de la compañía.

Durante estos meses Mercadona también ha seguido implementando iniciativas en el tercero de los pilares de su innovación transversal, la innovación de con-



cepto. Se ha incrementado el número de *Tiendas por Ambientes*, hasta finalizar en 2011 con 1.316, formato con el que desde el año 2000 ofrece a sus clientes supermercados con mayor amplitud, ambientes más cálidos y una distribución más racional del surtido.

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

## 1.4 COLABORACIÓN, CLAVE DE UN SURTIDO EFICIENTE

Ofrecer productos de la mayor calidad al menor precio posible es nuestro objetivo compartido

**Mercadona cuenta con un surtido compuesto por aproximadamente 8.000 referencias, que selecciona entre el más de un millón de productos existentes en alimentación e higiene en nuestro país. Para formar parte de dicho surtido, todas estas referencias han de cumplir unos requisitos clave: satisfacer necesidades reales y rotación; añadir valor y que el cliente esté dispuesto a pagar por ello; que tengan unos costes de proceso eficientes; y mantener una elevada aceptación por parte del cliente.**

Para poder prescribir y recomendar productos de la máxima calidad y al precio más bajo posible que respondan a las necesidades de los "Jefes", Mercadona mantiene una constante labor de escucha y comunicación con sus clientes. De hecho, los esfuerzos en materia de prescripción llevados a cabo por la compañía, y que en 2011 han sido una constante, han permitido seguir ofre-

ciendo a los más de 4,6 millones de hogares que realizan su *Compra Total* en Mercadona un surtido racional, variado y de calidad, que apuesta por lo que internamente la compañía denomina "Menos es Más": un surtido estable de productos que se traduce para "El Jefe" en una oferta completa de soluciones, más sencilla, más eficiente, más competitiva y que contribuye a que su acto de compra sea más rápido, intuitivo y satisfactorio.

La labor de escucha y observación realizada ha sido clave para poder prescribirle los mejores productos posibles a "El Jefe" y para que éste, a su vez, se identifique con el surtido estable y eficiente de Mercadona. También lo ha sido la colaboración prestada por sus proveedores y por las empresas interproveedoras, que a lo largo de 2011 han trabajado conjuntamente para mantener permanentemente actualizado el surtido de la compañía.



Lineal con Nutricia, marca que se ha vuelto a fabricar para la distribución gracias a la colaboración entre Mercadona y Nestlé.



# 1.5 SEGURIDAD ALIMENTARIA Y CALIDAD

## Regla de Oro de Mercadona

**En Mercadona, la seguridad alimentaria es un valor irrenunciable que comparten todos los productos de su surtido. Para ello, cada referencia de sus lineales ha de ajustarse a la Regla de Oro de la compañía, según la cual cualquier producto tiene primero que garantizar la seguridad alimentaria; después, la calidad; luego, ofrecer servicio; en cuarto lugar, ser competitivo en precio; y en quinto, generar beneficio.**

Durante el año, la compañía ha llevado a cabo un importante esfuerzo en materia de Seguridad Alimentaria, como ponen de manifiesto el estricto control y seguimiento realizado en todos los supermercados y almacenes de la compañía, así como la revisión de los procesos de transporte de más de 300 rutas distintas. En 2011 Mercadona no solo ha superado satisfactoriamente las auditorías realizadas por las Administraciones Sanitarias, sino que sus sistemas de autocontrol implantados, basados en el *Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos* (APPCC), han confirmado, un año más, que la compañía ofrece en sus instalaciones la mayor garantía en materia de Seguridad Alimentaria.

Para garantizar la máxima seguridad y calidad de todos los productos de su surtido, Mercadona cuenta con un *Modelo de Aseguramiento de la Calidad* propio y anualmente efectúa un *Plan de Control de Seguridad Alimentaria y Calidad*. Dicho plan se ha traducido, en 2011, en la realización de numerosos controles tanto de los procesos de interproveedores y proveedores como de los procesos internos. Concretamente, a lo largo del año se han inspeccionado y evaluado las instalaciones y procesos de más de 300 empresas, que a su vez han auditado a sus proveedores de materias primas dentro de sus específicos planes de control.

Además de ello, en 2011 se ha introducido, en el caso de los interproveedores, una nueva herramienta, el *Decálogo de Seguridad Alimentaria*, individualizado para cada una de las fábricas de estas empresas y gracias al cual se pueden verificar de manera sencilla y continuada los niveles de seguridad de todas estas instalaciones.

Adicionalmente, todas las empresas interproveedoras de la compañía han seguido trabajando en el cumplimiento de protocolos en esta materia, lo que ha supuesto la obtención o renovación de certificaciones en las más reconocidas normas de Seguridad Alimentaria, como la IFS v-5,



Algunos de los productos línea Gold 24K Deliplus del interproveedor RNB Cosméticos.

### LA REGLA DE ORO

Cualquier producto tiene primero que garantizar la seguridad alimentaria; después, la calidad; luego, ofrecer servicio; en cuarto lugar, ser competitivo en precio; y en quinto, generar beneficio.

las ISO 22.000 o las BRC. En este mismo contexto, los productos frescos y sus proveedores de vacuno, cordero, cerdo, pollo, leche, pescado, aceite, fruta, verdura y huevos, también han sido auditados por empresas externas acreditadas, cuya trazabilidad, una vez más, se certifica desde la granja o parcela hasta la mesa de los “Jefes”. En 2011 se han trasladado, igualmente, estas exigencias a los proveedores de pescado fresco, para lo que se han llevado a cabo auditorías de Seguridad Alimentaria en lonjas, barcos, granjas de acuicultura, etc.

#### **Sistema de Gestión Nutricional**

Mercadona también dispone desde hace años de un propio *Sistema de Gestión Nutricional*, cuyo objetivo es

ser “prescriptores de las soluciones necesarias para que ‘El Jefe’ disponga de Productos Saludables con la Máxima Calidad Intrínseca y Seguridad”. La principal referencia de dicho Sistema es la estrategia NAOS (Estrategia Nacional sobre Nutrición, Actividad Física y Prevención de la Obesidad), que Mercadona, a través de sus interproveedores y proveedores, complementa con diferentes iniciativas al servicio de una máxima: la nutrición saludable, como la calidad y la seguridad, “no tiene por qué ser más cara”.

La transparencia es otro de los compromisos que Mercadona mantiene con sus “Jefes”, lo que en materia de nutrición se traduce en incluir en los etiquetados de su



Instalaciones del interproveedor Sanchis Mira, fabricante de la marca Hacendado, en Xixona, Alicante.

surtido toda la información relevante, identificando con claridad la composición de los productos, incluso a nivel de trazas, lo que resulta de especial importancia para aquellos clientes que padecen alguna alergia o intolerancia. Paralelamente, y con el compromiso y la colaboración de los diferentes proveedores, se han seguido eliminando, siempre que ha sido posible, todos los alérgenos tanto en los procesos de fabricación como en la composición de los productos.

En 2011, Mercadona ha colaborado activamente tanto con la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN) como con las direcciones generales del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Asimismo, a lo largo del año se ha mantenido un estrecho contacto con las autoridades sanitarias o de Seguridad Alimentaria en las distintas Comunidades Autónomas.

En esta misma línea, también cabe destacar la presencia mantenida durante estos doce meses en diferentes foros de referencia en esta materia, como los comités de Seguridad Alimentaria de la Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC) y de la Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS); así como la participación en la Sociedad Española de Seguridad Alimentaria (SESAL), en el Foro Interalimentario o en la Asociación para la Investigación de Industrias Agroalimentarias (AINIA).



Pizza sin gluten del interproveedor Casa Tarradellas, fabricante de la marca Hacendado.

## COMPROMETIDOS CON LOS CELÍACOS: INCORPORACIÓN DE PIZZAS SIN GLUTEN

Mercadona mantiene una estrecha relación con las distintas asociaciones de celíacos españolas, colaboración que se enmarca tanto en el ámbito nacional como en el autonómico, como demuestran los convenios rubricados en 2011 con la Asociación de Celíacos de Cantabria (ACECAN) y con la Asociación de Celíacos de Galicia (ACEGA). El compromiso de Mercadona con el colectivo celíaco es, por tanto, un compromiso sostenido en el tiempo, cuyo resultado se traduce en 750 referencias sin gluten. Pero además, 2011 ha supuesto un hito para la compañía, que a través del esfuerzo innovador e inversor del interproveedor Casa Tarradellas ha logrado introducir en sus lineales dos referencias de pizzas sin gluten que, como el resto de productos que forman parte de su surtido, ofrecen máxima calidad y totales garantías alimentarias y nutricionales.



# 2 El Trabajador

## 2.1 Centrados en el Liderazgo

- Formación y promoción interna
- Conciliación de la vida familiar y laboral

## 2.2 Una visión compartida

## 2.3 Salud y seguridad en el trabajo



Silvia, trabajadora del supermercado en Ctra. de Salamanca, Béjar, Salamanca.



## DATOS RELEVANTES 2011

### ■ Empleo estable:



**70.000**

trabajadoras y trabajadores, todos con contrato fijo

**6.500**

nuevos puestos de trabajo fijo creados

### ■ Formación y desarrollo profesional:

**31,3** millones de euros de inversión en formación

**1,3** millones de horas

**450** euros en formación de media por persona

**644** trabajadoras y trabajadores promocionados



**58%**  
mujeres

**42%**  
hombres  
promociones 2011

## 2.1 CENTRADOS EN EL LIDERAZGO

Cuando las expectativas y el esfuerzo de los trabajadores son altos, la productividad es excelente

**La relación que Mercadona mantiene con cuantos forman parte de su plantilla está basada en una verdad universal: “primero dar, segundo pedir, tercero exigir; es decir: para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”. Por ello, para la compañía es una máxima ofrecer puestos de trabajo de calidad, que premien el esfuerzo y que permitan a las personas seguir creciendo tanto personal como profesionalmente, puesto que cuanto mayores son las expectativas reales que se ofrecen a las personas, mayor es también el compromiso y la productividad que de ellas se obtiene.**

Desde hace años, Mercadona trabaja para institucionalizar una cultura de recursos humanos centrada en el liderazgo, en fomentar entre las trabajadoras y trabajadores la autonomía y capacidad de decisión necesarias para ofrecer, como es su objetivo, un servicio excepcional. Así lo ha hecho también en 2011, año en el que la compañía ha incorporado a 6.500 trabajadores más a su proyecto, lo que eleva el total de la plantilla a 70.000 personas, todas ellas con contrato fijo.

Todas estas personas están altamente comprometidas con el *Modelo de Calidad Total*. También están totalmente identificadas con valores como la responsabilidad, el esfuerzo por aprender y crecer, la autoexigencia o la pasión por el trabajo bien hecho, valores todos que la compañía, como empresa de alto rendimiento, fomenta.

La labor de la compañía en materia de recursos humanos ha sido reconocida en 2011 por el informe Merco Personas, cuyos resultados sitúan a Mercadona como la empresa de España con el mejor clima

laboral y la mayor reputación interna. De acuerdo con los datos del Merco Personas 2011, que cuenta con una metodología auditada por KPMG, Mercadona es además la empresa más valorada para trabajar tanto por los directores de Recursos Humanos como por los trabajadores que han participado en dicho estudio, logro de especial relevancia para una compañía que persigue desde hace años ser la empresa que mejor trata a sus trabajadoras y trabajadores.

### Formación y promoción interna

Mercadona es consciente de que su mejor activo es el conjunto de sus recursos humanos y está convencida de que cuando a las personas se les explica con transparencia y claridad lo que de ellas se espera, realizan mejor su trabajo. Por ello destina importantes recursos a mejorar su formación y a propiciar el desarrollo profesional de cuantos forman parte de su plantilla, labor que se inicia desde el primer día de su incorporación a la empresa, a través del *Plan de Acogida*.

En 2011, la inversión de Mercadona en este capítulo ha superado los 31 millones de euros, cifra que supone destinar, de media, más de 450 euros por trabajador y que, en conjunto, se ha traducido en un total de 1,3 millones de horas de formación, todas ellas dentro del horario laboral.

Durante estos doce meses el departamento de Recursos Humanos de la compañía ha seguido desarrollando los planes de formación continua. Gracias a ello se han potenciado las habilidades y capacidades de todo el personal en sus respectivos puestos, destacando las acciones orientadas hacia la prescripción en los responsables de las distintas secciones de tiendas y



**1,3**  
millones de horas  
de formación

## APUESTA POR LA FORMACIÓN



**31,3** millones de  
euros invertidos  
en formación

**450**  
euros de media por  
trabajador/a



**16**  
acciones formativas  
distintas

**644** personas de la plantilla promocionadas

Cursos de formación a directivos impartidos por: 1. La Coordinadora de División Prescripción Carne, Aure Castañer; 2. La Coordinadora de Área Pagar, Mase Alcañiz; 3 y 4. Alumnos durante los cursos de formación para directivos; 5. La Coordinadora de División de RR.HH., Ana Iglesias; 6. El Coordinador de División de Prescripción, Vicente Mascarell; 7. El Director General de Administración, Félix Peña; 8. El Director General de Logística, Obras y Expansión, Paco López.

la formación en liderazgo en el colectivo de directivos, para los que además se ha consolidado el *Plan de Esfuerzo Personal*.

Paralelamente, se ha seguido propiciando el crecimiento profesional de los trabajadores, como demuestra el hecho de que 644 personas, gracias a su valía y capacidad, hayan alcanzado puestos de mayor responsabilidad en la empresa.

Mercadona, por tanto, apuesta firmemente por la proyección profesional de sus recursos humanos. El ejemplo más evidente de ello es su propio comité de dirección, pues todos sus directores generales son fruto de la promoción interna, algo que igualmente sucede con la totalidad de los cargos directivos de la compañía y que es clave para poder disponer de unos recursos humanos implicados en un proyecto que propicia su liderazgo y crecimiento.



Cristiane, trabajadora del supermercado del Parque Comercial en Avda. Reina Sofía, Mérida, Badajoz.



María Ángeles, trabajadora del supermercado de Vialia Estación de Albacete, Albacete.

### Conciliación de la vida familiar y laboral

La conciliación de la vida familiar y laboral de las trabajadoras y trabajadores que desarrollan su actividad profesional en la compañía es sumamente importante para Mercadona.

El reflejo más contundente del compromiso que Mercadona mantiene en este ámbito se puede resumir con un dato: el porcentaje de trabajadoras de la plantilla que decidió ser madre en 2011 ha sido de un 7,7%, ejercicio en el que, además, un total de 3.550 mujeres optaron por alargar en 30 días los cuatro me-

ses de baja maternal establecidos legalmente, acogéndose de esta manera a una iniciativa que Mercadona puso en marcha en 2005.

Ello es consecuencia de las numerosas medidas e iniciativas que la compañía ha mantenido y reforzado durante 2011 en materia de conciliación, como por ejemplo su decisión de no abrir los supermercados, como norma general, los domingos y festivos, o la ampliación de la *Plantilla Estándar* (horarios homogéneos anuales), a la que cada vez puede acogerse un mayor número de personas.

## 2.2 UNA VISIÓN COMPARTIDA

Cuando se comparte la misma Visión, las personas aprenden y se superan

**En 2011 Mercadona ha seguido fomentando la excelencia en el desempeño entre sus trabajadoras y trabajadores, compartiendo con ellos un año más la visión de la compañía, lo que supone tener una plantilla motivada, orientada a la satisfacción de “El Jefe”, con gran capacidad de decisión y orgullosos por su actitud en su vida profesional. Este compromiso del conjunto de la plantilla, que ha trabajado mejor y más durante estos doce meses, se ha traducido en una mejora de la productividad. Ello ha permitido alcanzar los objetivos fijados, lo que pone de manifiesto que los resultados que se mantienen en el tiempo son siempre consecuencia del esfuerzo y del trabajo.**

Para lograr estas metas y para mantener, año tras año, los elevados niveles de autoexigencia existentes, Mercadona ofrece a sus trabajadores, como contrapartida, unas condiciones que propician una mayor identificación con el proyecto de la compañía y que les permiten estar más vinculados al proyecto empresarial. Ejemplo de ello es la estabilidad laboral del 100% de los trabajadores, pues las 70.000 personas que forman parte de la plantilla tienen contratos fijos desde el primer momento, o una política salarial por encima de la media del sector y basada desde 1997 en el *Principio de Equidad*: a igual responsabilidad, mismo sueldo.

Además de ello, Mercadona es consciente de los beneficios que reporta, en el ámbito laboral, incentivar los esfuerzos individuales que redundan en la consecución de las metas conjuntas. Por ello también cuenta con una política de retribución variable, con la que prima a todas aquellas trabajadoras y trabajadores con más de un año de antigüedad y cuya implicación

durante el ejercicio ha permitido no solo alcanzar las metas generales de la compañía, sino también cumplir los objetivos específicamente marcados para su puesto de trabajo. En 2011, y como recompensa al esfuerzo particular realizado, así como a las mejoras de productividad y eficiencia obtenidas, la compañía ha decidido repartir, en el marco de esta política de retribución variable, un total de 223 millones de euros en concepto de prima por objetivos. Además de ello, ha incrementado los sueldos un 2,4%, medida que, como la anterior, es una muestra evidente de la apuesta decidida que Mercadona mantiene con la vinculación de las mejoras salariales a la productividad de la compañía.



José Manuel, trabajador del supermercado de Avda. de la Farga, Banyoles, Girona.



Sheyla, trabajadora del supermercado de C/ Once de Marzo, Barbate, Cádiz.

## 2.3 SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

14,3 millones de euros invertidos en prevención

**En 2011, la compañía ha seguido potenciando su política preventiva de mejora continua de los puestos de trabajo y métodos de producción, labor a la que ha destinado un total de 14,3 millones de euros.**

Durante estos doce meses, Mercadona ha auditado reglamentariamente su sistema de gestión de riesgos laborales y ha seguido apostando por abordar la prevención, para maximizar su eficacia, desde la misma fase de diseño de todos y cada uno de los procesos. Paralelamente, ha evaluado y estandarizado bajo criterios de seguridad y ergonomía todos los puestos de trabajo. Adicionalmente, ha llevado a cabo una importante labor informativa y formativa, tanto a través de módulos de carácter general como por medio de módulos específicos: Simulacros de Evacuación periódicos, Seguridad en el Manejo de Máquinas, Riesgos de los Trabajos sobre Plataformas Elevadoras, Riesgos Eléctricos, Riesgos de Trabajos en Altura y Suspensión, Riesgos Químicos, etc.

Además de ello, también se han incorporado durante este año importantes mejoras en las máquinas e instalaciones de la compañía, entre las que destacan, por citar algunos ejemplos, la instalación de reductores de velocidad en los recintos de todos los bloques logísticos; las mejoras logísticas, por valor de 22 millones de euros, que han repercutido en una mayor seguridad en los puestos de trabajo; las modificaciones ergonómicas introducidas en los órganos de accionamiento de las máquinas de limpieza de todos los supermercados; o la implantación del uso de eslingas y fijadores para subir las transpaletas eléctricas a los camiones para las descargas, con los riesgos que ello evita.

Para proteger la salud de las personas que conforman su plantilla, Mercadona cuenta con un equipo médico compuesto por 79 profesionales, y con 23 técnicos de nivel superior especializados en servicios de prevención.

### SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS LABORALES

En 2011 Mercadona ha evaluado y estandarizado bajo criterios de seguridad y ergonomía todos los puestos de trabajo

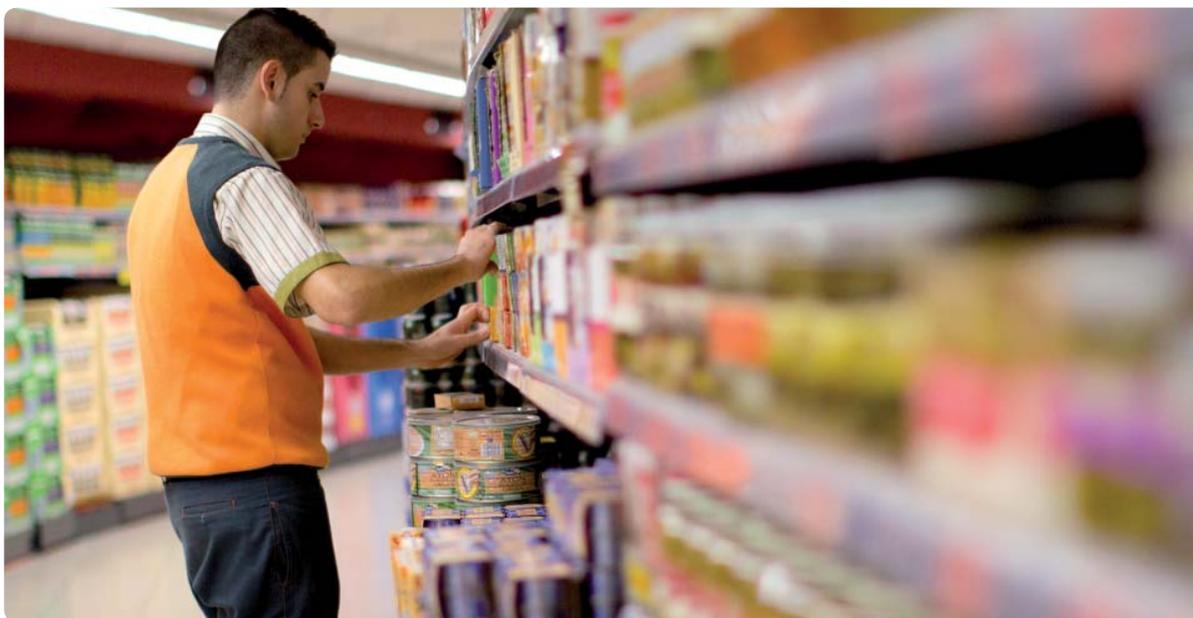


Marta, trabajadora del supermercado del C.C. Capital M-50, Getafe, Madrid.

En 2011, este equipo ha sido el responsable de desarrollar y llevar a cabo todas estas mejoras y de, paralelamente, realizar a lo largo del año las distintas evaluaciones de riesgo en los diferentes procesos y puestos de trabajo de la empresa. Asimismo, durante estos meses este equipo se ha encargado de facilitar al conjunto de los trabajadores la información y formación necesarias para prevenir posibles riesgos derivados del desarrollo de sus tareas habituales.

Para el trabajo llevado a cabo en 2011 por la compañía en materia de salud y seguridad en el traba-

jo, el Servicio de Prevención de Mercadona ha contado con el apoyo y la colaboración de las Mutuas proveedoras: FREMAP, UMIVALE, ASEPEYO, Mutua de Accidentes de Canarias (MAC), Mutua BALEAR, Mutua de Accidentes de Zaragoza (MAZ), IBERMUTUAMUR y Mutua MONTAÑESA. Asimismo, y como en años anteriores, a lo largo de este período se ha trabajado en el intercambio de conocimientos con los Servicios de Prevención de los principales proveedores, lo que sin duda es un punto importante de mejora continua para la compañía en esta materia.



Manel, trabajador del supermercado del C.C. Arenas, Barcelona.

# 3 El Proveedor

## 3.1 Una apuesta decidida por el sector primario

- Reunión Anual de Interproveedores de Mercadona

## 3.2 Bloques Logísticos





## DATOS RELEVANTES 2011

### ■ Creación riqueza y empleo:

**+ de 100** fabricantes interproveedores

**41.000** trabajadores forman la plantilla de los fabricantes interproveedores; y 400.000 trabajadores en todo el entorno de proveedores de Mercadona

**+ de 1.000** puestos de trabajo creados por las empresas interproveedoras en 2011



**500**

millones de euros invertidos por las empresas interproveedoras para vertebrar su actividad productiva por toda la geografía nacional

### ■ Bloques logísticos:

**9**

bloques logísticos en funcionamiento

**2**

bloques logísticos en construcción

## 3.1 UNA APUESTA DECIDIDA POR EL SECTOR PRIMARIO

Contribuir al desarrollo y especialización del sector primario es nuestra obligación como empresa

Mercadona mantiene con sus proveedores una relación basada en la confianza mutua, la especialización, la planificación y las relaciones estables, que está tratando de implementar también en el sector primario. El objetivo que persigue con ello es crear entre todos las bases de la eficiencia en la cadena agroalimentaria, aprovechando al máximo las sinergias y puntos de unión para poder afrontar con éxito los retos existentes y lograr un crecimiento sostenible en el conjunto de la cadena.

Para alcanzar estas eficiencias, introducir las mejoras pertinentes y poder ofrecer los productos con mayor calidad y al precio más competitivo del mercado, la

compañía considera imprescindible conocer y compartir cada parte de los procesos, que han de situar a los consumidores siempre en el centro de cualquier decisión.

Dentro del *Modelo de Calidad Total* de Mercadona destaca la figura del Interproveedor, que a través de la exigencia, el esfuerzo, la responsabilidad y la productividad, persigue, al igual que la compañía, satisfacer a “El Jefe”. Para ello, los más de 100 interproveedores de la compañía, que fabrican, entre otras, las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy, están altamente implicados en la misión y los valores de Mercadona.

Aunque son muchas y diversas las iniciativas encaminadas a aprovechar el potencial del sector primario de nuestro país, un ejemplo más del papel vertebrador y diversificador de las economías locales por parte de Mercadona y sus interproveedores es el *Proyecto Girasoles*. Iniciado en 2010 en el sector hortofrutícola con el compromiso conjunto de, apostando por la sostenibilidad a través de las relaciones a largo plazo, utilizar siempre que sea viable materia prima con origen español, el *Proyecto Girasoles* ha sido una prioridad a lo largo de estos doce meses, en que se ha reforzado con su desarrollo también en los sectores de la ganadería y de la pesca.

Dentro del sector pesquero, en 2011 este proyecto se ha iniciado al potenciar la compra, a través de cofradías, de productos como el boquerón, la sardina, la caballa, el jurel, la sepia, la merluza, etc. Con ello, además de fortalecer las lonjas españolas y de convertir los puertos de diferentes ciudades en activos estratégicos, se ofrece un

### IMPACTO DE LA ACTIVIDAD GENERADA POR MERCADONA, SUS INTERPROVEEDORES Y PROVEEDORES

# 400.000

puestos de trabajo directos e indirectos

# 2%

de la población ocupada en España

# 20.000

pymes y productores de materias primas colaboradores

mejor servicio a “El Jefe”, que obtiene una mayor frescura en estas referencias de pescado, al ir directamente “del barco al mostrador” de los supermercados.

Como muestra de la apuesta de Mercadona por contribuir al impulso de la productividad del sector pesquero, la compañía ha firmado Convenios de Buenas Prácticas Comerciales, de carácter indefinido, con las Federaciones Provinciales de Cofradías de Pescadores de Valencia y Castellón, que engloban a nueve cofradías (Vinaroz, Burriana, Peñíscola, Benicarló, Castellón, Gandía, Cullera, Valencia y Sagunto), así como con la Organització de Productors Pesquers Aliments Marins de la Marina Alta y en Alicante, formada por siete cofradías (Torrevieja, Jávea, Altea, Calpe, Denia, Santa Pola y Villajoyosa).

El desarrollo del *Proyecto Girasoles* ha sido igualmente positivo en el sector ganadero, en el que han participado, a lo largo de 2011, más de 2.800 ganaderos. Ejemplo de ello son las 690.000 cabezas de ganado porcino anuales con las que más de 140 ganaderos nacionales diferentes abastecen a Casa Tarradellas; o la producción, superior a los 370.000 litros de leche, que 1.400 ganaderos de 7 Comunidades Autónomas distintas realizan, en su conjunto, para los interproveedores lácteos Lactiber, Covap e Iparlat.

Como en 2010, el *Proyecto Girasoles* ha seguido avanzando también en el sector de la agricultura, donde, además de Verdifresh, Ultracongelados Virto o Conservas El Cidacos, se han sumado este año nuevos interproveedores. Por ejemplo, Ramafrut que colabora con 160 agricultores de nueve provincias diferentes, que destinan 990 hectáreas al cultivo de berenjena, coli-

## PROYECTO GIRASOLES

Acuerdos estables con:

**2.300** agricultores

**2.800** ganaderos

**16** cofradías **1.300** pescadores



flor, sandía, melón, calabaza, etc.; Arrocerías Pons, que mantiene acuerdos de producción integrada y suministro garantizado para el cultivo y la recogida del arroz con 26 agricultores en cinco provincias; Bodegas Ontañón, que tiene un acuerdo con más de 150 agricultores que destinan sus viñedos para garantizar las cosechas de vino de Rioja; o Sovena, que ha alcanzado acuerdos con agricultores hasta duplicar la compra de pipa de girasol en España, llegando a superar las 110.000 toneladas.

# 500 MILLONES DE EUROS DE INVERSIÓN REALIZADOS POR

## Algunos ejemplos de inversiones

### CANTABRIA ..... millones de €

 **IPARLAT** ..... 1,2  
Rede de Piñagos

### CASTILLA Y LEÓN ..... millones de €

 **GRUPO SIRO** ..... 34  
Palencia - Zamora - Valladolid - Segovia - Burgos

 **BODEGAS ONTAÑÓN** ..... 0,5  
Fuentecén (Burgos)

 **QUESERÍAS ENTREPINARES** ..... 31,7  
Valladolid

 **CEBOLLAS TARA** ..... 1,1  
Cuéllar (Segovia)

### GALICIA ..... millones de €

 **CONGALSA** ..... 1,7  
A Pobra do Caramiñal (A Coruña)

 **GRUPO PROFAND** ..... 4  
Pontevedra

### MADRID ..... millones de €

 **PANIFICADORA ALCALÁ** ..... 0,8  
Alcalá de Henares (Madrid)

 **COMPAÑÍA LOGÍSTICA ACOTRAL** ..... 2,5  
Ciempozuelos (Madrid)

### EXTREMADURA ..... millones de €

 **HUEVOS GUILLÉN** ..... 2,2  
Almendralejo (Badajoz)

 **CONSERVAS EL CIDACOS** ..... 2,4  
Coria (Cáceres)

### ANDALUCÍA ..... millones de €

 **COVAP** ..... 1,8  
Pozoblanco (Córdoba)

 **DIMAROSA** ..... 4  
Huelva

 **CORTIJO CUEVAS** ..... 1,3  
Granada

 **PERSAN** ..... 8,1  
Sevilla

 **JOSÉ ESTÉVEZ** ..... 1,9  
Jerez de la Frontera (Cádiz)

 **JOSÉ LUIS MONTOSA** ..... 3,1  
Vélez-Málaga (Málaga)

### CASTILLA-LA MANCHA ..... millones de €

 **MARTÍNEZ LORIENTE** ..... 6,2  
Tarancón (Cuenca)

 **CHAMPINTER** ..... 2,7  
Villamalea (Albacete)

 **INCARLOPSA** ..... 27,8  
Toledo-Cuenca

### ISLAS CANARIAS ..... millones de €

 **GRUPO SADA** ..... 2,9  
Santa Cruz de Tenerife

 **BONNYSA AGROALIMENTARIA** ..... 1,5  
Granadilla de Abona (Santa Cruz de Tenerife)



# LOS INTERPROVEEDORES EN 2011



## PAÍS VASCO ..... millones de €

 <b>INTERAL</b> ..... <b>2</b> Lezo (Guipúzcoa)
 <b>IPARLAT</b> ..... <b>18,5</b> Vizcaya - Guipúzcoa

## NAVARRA ..... millones de €

 <b>PRODUCTOS NATURALES DE LA VEGA</b> .. <b>8,8</b> Lodosa
 <b>ULTRACONGELADOS VIRTO</b> ..... <b>6,6</b> Azagra

## LA RIOJA ..... millones de €

 <b>CONSERVAS EL CIDACOS</b> ..... <b>4,8</b> Autol
---

## ISLAS BALEARES ..... millones de €

 <b>COMPAÑÍA LOGÍSTICA ACOTRAL</b> ..... <b>0,6</b> Palma de Mallorca
 <b>FONT AGUDES</b> ..... <b>0,1</b> Bunyola (Mallorca)

## CATALUÑA ..... millones de €

 <b>GRUPO UBESOL</b> ..... <b>6,2</b> Ulldecona (Tarragona)
 <b>CASA TARRADELLAS</b> ..... <b>42</b> Barcelona
 <b>CATAFRUIT</b> ..... <b>3</b> La Portella (Lleida)
 <b>EMBUTIDOS MONTER</b> ..... <b>6,9</b> Girona

## ARAGÓN ..... millones de €

 <b>COMERCIAL MARPA</b> ..... <b>0,3</b> Albentosa (Teruel)
 <b>AGUA DE BRONCHALES</b> ..... <b>0,5</b> Bronchales (Teruel)
 <b>BYNSA</b> ..... <b>5</b> El Burgo de Ebro (Zaragoza)

## MURCIA ..... millones de €

 <b>FRANCISCO ARAGÓN</b> ..... <b>1,8</b> Molina de Segura
 <b>AGROMEDITERRÁNEA</b> ..... <b>8,4</b> Torre-Pacheco
 <b>CENTRAL QUESERA MONTESINOS</b> ..... <b>2,7</b> Jumilla

## COMUNIDAD VALENCIANA ..... millones de €

 <b>SPB</b> ..... <b>2,2</b> Chestre (Valencia)
 <b>SP-BERNER PLASTIC GROUP</b> ..... <b>13,5</b> Aldaya (Valencia)
 <b>E. MARTINAVARRO</b> ..... <b>4,2</b> Castellón-Valencia
 <b>SANCHIS MIRA</b> ..... <b>6,8</b> Xixona (Alicante)



Instalaciones del interproveedor Uniland en Bollullos Par del Condado, Huelva.

*El Proyecto Girasoles* es un proyecto pionero que no solo ha permitido a Mercadona y a sus interproveedores incrementar la competitividad, puesto que una parte importante de los costes está vinculada a la logística, sino contribuir a hacer del sector agroalimentario español un sector más fuerte y dinámico. Como consecuencia de ello, la compañía va a seguir apostando por este modelo que ya en 2011 ha propiciado acuerdos a largo plazo con más de 2.300 agricultores, 16 cofradías y 2.800 ganaderos. Todos ellos, al igual que los interproveedores de la compañía, se benefician del crecimiento planificado que proporcionan este tipo de alianzas, en las que priman los dos pilares básicos de la *Regla de Oro* de Mercadona: seguridad alimentaria y calidad.

En 2011, las empresas interproveedoras de la compañía han seguido consolidando su compromiso con la generación de riqueza y empleo, con una inversión conjunta que ha superado los 500 millones de euros. A pesar de la difícil coyuntura, los interproveedores de Mercadona han creado 1.000 nuevos puestos de trabajo, lo que eleva el total de su plantilla a 41.000 personas. Asimismo, durante estos doce han colaborado con más de 20.000 pymes locales y productores de materias primas, datos todos que demuestran que tanto el esfuerzo realizado por las empresas interproveedores como su implicación en el *Proyecto Mercadona* fortalecen la competitividad de la economía española.



Recolección de kiwis en la finca de Kivigal para el interproveedor Bonnysa Agroalimentaria en los concejos de Tomiño y Tui, Pontevedra.

# REUNIÓN ANUAL DE INTERPROVEEDORES DE MERCADONA 2011



El pasado 2 de febrero tuvo lugar, en Valencia, la reunión que anualmente Mercadona mantiene con sus interproveedores. En ella se analizó el trabajo llevado a cabo a lo largo de 2011, se abordaron los retos a los que se enfrentará el sector agroalimentario en 2012 y se asumió el compromiso conjunto de esforzarse para ver qué puede hacer cada compañía para que España supere la crisis.

En el transcurso de esta reunión, los tres directores generales de Compras de Mercadona, José Ramón Illán, Francisco Espert y Rafael Berrocal, destacaron en sus exposiciones la importancia de seguir implantando métodos y estrategias para avanzar en el conocimiento de la cadena agroalimentaria, conscientes de la gran oportunidad de mejora y crecimiento existente.





# FABRICANTES INTERPROVEEDORES

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





## 3.2 BLOQUES LOGÍSTICOS

Una red eficiente para “transportar más con menos recursos”

**Mercadona dispone de una red logística que, además de la máxima eficiencia, persigue “transportar más con menos recursos” y ser cada vez más “invisible” para el entorno.**

Con un total de nueve bloques logísticos, que en su conjunto superan los 705.000 metros cuadrados de superficie, la compañía abastece puntualmente a todos sus supermercados, 1.356 al cierre de 2011.

Para seguir reforzando su red de distribución, Mercadona tiene comprometidas para los próximos años inversiones logísticas cercanas a los 400 millones de euros, de los que la mayor parte se destinará a la construcción de dos nuevos bloques logísticos, en Abrera (Barcelona) y Guadix (Granada).

Asimismo, Mercadona invertirá 250 millones de euros en la construcción del bloque logístico de Abrera, que tendrá una capacidad para abastecer a 250 supermer-

cados y cuya inauguración está prevista para 2014. Este bloque logístico replicará el modelo de almacén inteligente de Ciempozuelos (Madrid) y de Villadangos del Páramo (León), apuesta pionera de Mercadona que elimina completamente cualquier manipulación y sobreesfuerzo de los trabajadores, lo que contribuye a prevenir y reducir el riesgo de accidentes laborales y, además, incrementa la productividad. Para su construcción, la compañía cuenta con la colaboración de 150 pymes, que a su vez dan trabajo en la obra a 600 personas, lo que supondrá un impulso importante en la reactivación económica de la zona durante el transcurso de las obras.

En el caso de Guadix, los recursos invertidos por Mercadona superarán los 100 millones de euros cuando el proyecto se finalice, en 2013. Generará 150 nuevos puestos de trabajo directos, todos ellos con contrato fijo, y en su construcción actualmente participan más de 25 pymes locales, que durante el período de construcción del bloque darán empleo a más de 200 personas.

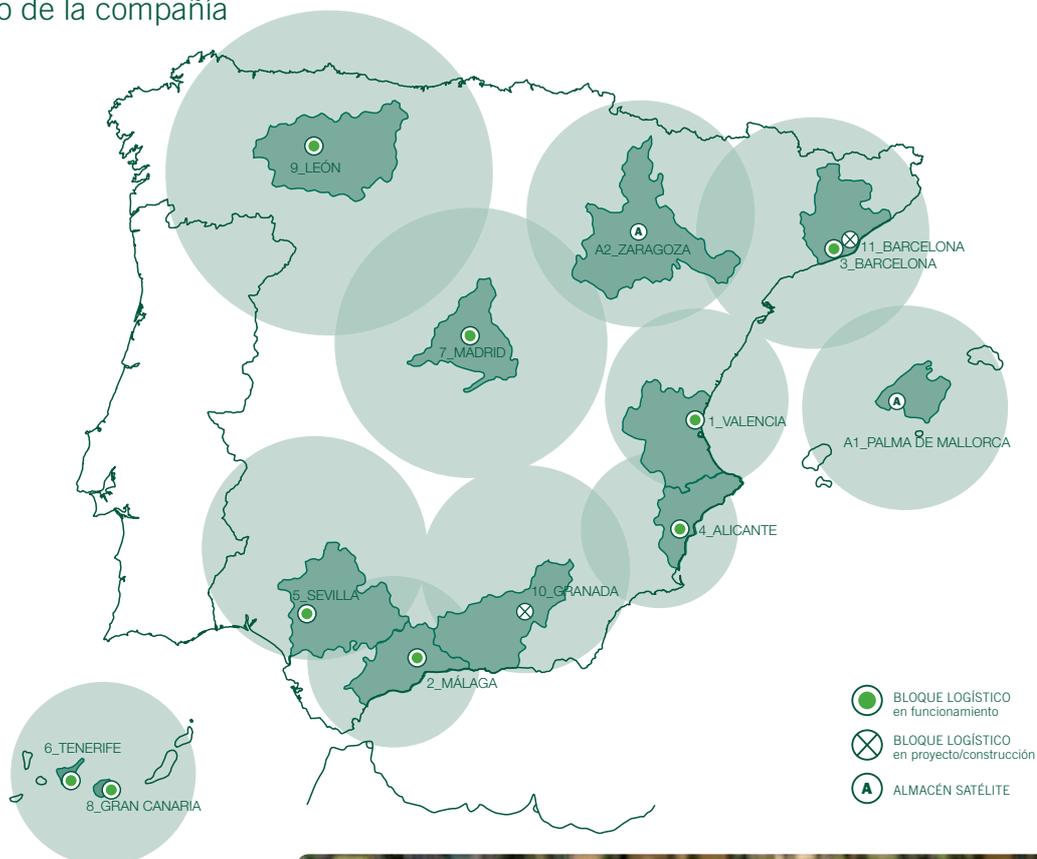
### INAUGURACIÓN BLOQUE LOGÍSTICO VILLADANGOS DEL PÁRAMO (LEÓN)

El pasado mes de marzo, Mercadona inauguró su bloque logístico de Villadangos del Páramo, que ha supuesto una inversión de 200 millones de euros en I+D+doble i y la creación de 400 puestos de trabajo fijos directos. El presidente de la Junta de Castilla y León, Juan Vicente Herrera, acompañado por Juan Roig, por distintos miembros del Consejo de Administración de la compañía y diversos interproveedores de la zona, visitó esta plataforma inteligente, en cuya construcción han participado 235 pymes y desde la que actualmente se abastece a las más de 180 tiendas que la compañía tiene en Castilla y León, Galicia, Asturias y Cantabria.



## MAPA BLOQUES LOGÍSTICOS

705.000 metros cuadrados destinados a garantizar la cadena de suministro de la compañía



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



Juan Roig, Hortensia Herrero, Fernando Roig y Hortensia Roig acompañando a Juan Vicente Herrera, presidente de la Junta de Castilla y León, en su visita al bloque logístico de Villadángos del Páramo, León.

# 4 La Sociedad

4.1 Alineados con los intereses de la sociedad

4.2 La rentabilidad de la transparencia

4.3 Medio ambiente





## DATOS RELEVANTES 2011

### ■ Fomento del comercio de barrio:

**21**

supermercados en Mercados Municipales

**2** nuevos **5** en proyecto



### ■ Productividad social:

Transportar más con menos recursos

**camión** + **tren** + **barco**

Uso combinado de camión, tren y barco para reducir el impacto medioambiental

### ■ Relación con nuestros vecinos:

4 años trabajando para aumentar la satisfacción de nuestros vecinos



### ■ Generación de riqueza y empleo Mercadona + Interproveedores:

Una plantilla conjunta de **111.000** trabajadores

**1.100** millones de euros de inversión conjunta en 2011

## 4.1 ALINEADOS CON LOS INTERESES DE LA SOCIEDAD

Invertir en el desarrollo de la sociedad es invertir en el futuro de la compañía

**Mercadona es consciente de la importancia que La Sociedad tiene para el éxito de cualquier empresa, motivo por el que la relación que mantiene con ella está basada en la responsabilidad y, como sucede con el resto de los componentes de la compañía, en la verdad universal de “primero dar para poder luego recibir”.**

Como consecuencia de ello, la contribución de Mercadona a la sociedad se traduce en hechos, todos ellos encaminados a fomentar el desarrollo económico y social de nuestro país, al entender la compañía que uno de sus deberes es impulsar iniciativas que contribuyan a transformar el entorno socioeconómico.

En 2011, y a pesar de la complicación del contexto económico, las muestras más evidentes de esta aportación han sido la creación de 6.500 puestos de trabajo directos, todos ellos fijos y de calidad, y la contribución que la actividad de Mercadona realiza al PIB nacional, que ha sido al cierre del año de 3.335 millones de euros.

A esta generación de riqueza también ha de sumarse la que indirectamente se deriva de la actividad que Mercadona mantiene con sus más de 2.000 proveedores comerciales y de servicios. De hecho, la colaboración con sus más de 100 empresas interproveedoras ha supuesto la incorporación en 2011 de más de 1.000 personas al total de sus plantillas; al tiempo que las inversiones del conjunto de los interproveedores, igualmente comprometidos con el crecimiento sostenido y responsable de la economía de nuestro país, han superado los 500 millones de euros.

El retorno de este compromiso conjunto, además de plasmarse en cifras, también repercute en un evidente fortalecimiento de las economías locales, como demuestra el hecho de que, en 2011, Mercadona y sus proveedores hayan colaborado con 20.000 pymes y productores de materias primas diferentes.

La contribución al crecimiento sostenido y responsable de la economía de nuestro país es una de las señas de identidad del *Proyecto Mercadona*, que comparten todas sus empresas interproveedoras. Por ello, es un compromiso por el que la compañía seguirá apostando a medio y largo plazo, pues si de algo es consciente Mercadona es de que solo se consolidan los proyectos que la sociedad quiere que existan.

Mercadona no solo cree determinante la convivencia de sus tiendas con diferentes formatos comerciales tradicionales, sino que fomenta su desarrollo, como demuestra la apuesta que desde 2001 mantiene por la revitalización de Mercados Municipales. En 2011 Mercadona ha inaugurado dos nuevas tiendas en este tipo de mercados tradicionales, por lo que actualmente son 21 las tiendas ubicadas en estos entornos. En total, en ellos se comparte con 1.200 comerciantes la ilusión por recuperar estas formas tradicionales de comercio, para lo que a medio plazo se tiene previsto inaugurar cinco tiendas más, también en Mercados Municipales.

## APUESTA POR LA CONVIVENCIA DE FORMATOS Y POR LA RECUPERACIÓN DE MERCADOS MUNICIPALES



Mercat de Cap Pont, Lleida.

### Presencia de Mercadona en Mercados Municipales

1. Mercat Sant Salvador (Vilafranca del Penedès - Barcelona)
2. Mercat de l'Olivar (Palma de Mallorca)
3. Mercat de Fort Pienc (Barcelona)
4. Mercat de Salt (Salt - Girona)
5. Mercat Onze de Setembre (Barberà del Vallès - Barcelona)
6. Mercado As Travesas (Vigo - Pontevedra)
7. Mercat de la Unió (Barcelona)
8. Mercado de Santa María de la Cabeza (Madrid)
9. Mercado de Puente de Vallecas (Madrid)
10. Mercado Municipal de Benidorm (Benidorm - Alicante)
11. Mercat de Ripollet (Ripollet - Barcelona)
12. Mercado de San Enrique (Madrid)
13. Mercat Municipal Castellar (Castellar del Vallès - Barcelona)
14. Mercat d'Abdera (Abdera - Barcelona)
15. Mercat de Sitges (Sitges - Barcelona)
16. Mercado de Orcasitas (Madrid)
17. Mercado Los Filtros (Manises - Valencia)
18. Mercat Cobert (Inca - Illes Balears)
19. Mercat de Moncada (Moncada - Valencia)
20. Mercat La Sínia (Sant Pere de Ribes - Barcelona)
21. Mercat de Cap Pont (Lleida - Lleida)

### En proyecto

- P1. Mercat del Fondo (Santa Coloma de Gramanet - Barcelona)
- P2. Mercat de Sant Adrià (Sant Adrià del Besòs - Barcelona)
- P3. Mercat de Calafell (Calafell - Tarragona)
- P4. Mercat de La Guineueta (Barcelona)
- P5. Mercat de Mira-sol (Sant Cugat del Vallès - Barcelona)

## 4.2 LA RENTABILIDAD DE LA TRANSPARENCIA

Saber escuchar es el primer paso para aprender y poder ofrecer respuestas

**Para poder contribuir al crecimiento de la sociedad es fundamental escuchar lo que ésta quiere de ti, motivo por el que Mercadona mantiene una actitud de respeto y diálogo constante. También es clave ofrecer respuestas, algo que cuantos forman parte de su proyecto se esfuerzan en hacer con la mayor transparencia día tras día.**

Esta actitud de proximidad y cercanía, la implicación del conjunto de la plantilla en el enriquecimiento de su entorno, ha contribuido a consolidar en 2011 la reputación corporativa de Mercadona, cuya valoración ha mejorado tanto en el ámbito nacional como en el internacional. De hecho, la compañía se ha convertido en la quinta em-

presa de España, y la primera de su sector, más valorada por el Reputation Institute de Nueva York; o la sexta del conjunto de empresas de España, y nuevamente primera de su sector, según el Merco Empresas.

A estos reconocimientos cabe sumar el décimo primer puesto en el Ranking Interbrand 2011, al convertirse Mercadona “en la marca más mencionada, recomendada y preferida por más de cuatro millones de hogares”; los resultados del estudio Meaningful Brands, realizado por Havas Media, que reconoce la contribución que las marcas de Mercadona realizan a la economía diaria de los consumidores que realizan su compra en los supermercados de la compañía; o el privilegio de ser, según el



Supermercado de Parque Comercial Avda. Reina Sofía, Mérida, Badajoz.

instituto internacional Millward Brown, la marca española que mejor equilibra, en su relación con los clientes, las variables de deseo y precio (Value-D).

Mercadona cree que estos reconocimientos ponen de manifiesto que el *Modelo de Calidad Total* es un modelo vigente que genera importantes retornos para la compañía. Pero sobre todo, Mercadona está convencida de que estos logros no serían posibles sin la confianza que en ella deposita la sociedad, motivo por el que suponen un estímulo para seguir mejorando y cumpliendo sus obligaciones para con ella: ofrecer un servicio excelente y continuar desarrollando un modelo que genere riqueza y empleo en la economía de nuestro país.

### Diálogo permanente

Para Mercadona el diálogo es la base de las relaciones humanas y por ello propicia con su entorno una comunicación fluida y constante, lo que redundará en el conocimiento mutuo. Por ello aprovecha las oportunidades que la sociedad le brinda para explicar su misión, visión y valores, y participa en diferentes foros en los que concreta sus objetivos, comparte experiencias y responde a las dudas que se le plantean.

Para estrechar sus vínculos con la sociedad, a lo largo de 2011 se ha seguido acercando el modelo de gestión de Mercadona a las diferentes Administraciones, a las que se ha transmitido de primera mano los valores sobre los que se cimienta la compañía, como por ejemplo el esfuerzo y el emprendedurismo. También se ha podido explicar el *Modelo de Calidad Total* personalmente a numerosos políticos y parlamentarios, para lo que Mercadona, un año más, ha vuelto a participar

en el *Programa Empresa Parlamentarios* que organiza el Círculo de Empresarios.

Las relaciones con las organizaciones de consumidores y asociaciones de amas de casa han sido también fluidas a lo largo del año, en el que a través de numerosas visitas y encuentros se han seguido reforzando los vínculos que desde hace años la compañía mantiene con estos colectivos.

Durante estos doce meses, los directivos de la compañía también han dado a conocer el *Modelo de Calidad Total* tanto en foros nacionales como internacionales, como por ejemplo a través de su participación en el Comité de Diálogo Social Europeo, organizado en Bruselas por la Comisión Europea, EuroCommerce y UNI Europa; en el

### PACTO MUNDIAL



## Red Pacto Mundial España

Mercadona está adherida al Pacto Mundial por la defensa de los valores fundamentales en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción. La compañía trabaja para reforzar los diez principios y valores de dicho pacto en su estrategia, esfuerzo que considera fundamental para seguir alineando sus intereses con los de la sociedad.

Congreso Nacional de ANDIMAC; o en diversas universidades, como la Politécnica de Valencia o la Universitat de les Illes Balears.

En 2011, Mercadona ha seguido acercando la compañía igualmente al ámbito de la docencia. Para ello, a lo largo del año ha dado a conocer su funcionamiento a más de 2.000 estudiantes de formación profesional y de titulaciones universitarias, que se han acercado a visitar algunas de sus instalaciones.

También en el ámbito de la docencia, Mercadona ha seguido apoyando la labor realizada por la Escuela de Empresarios (EDEM), de la que la compañía es patrono. En 2011, el presidente de la compañía, Juan Roig, ha participado nuevamente en el *Curso 15x15: Comparte 15 días con 15 empresarios líderes*. Además de ello, y como es habitual desde hace años, distintos directivos han colaborado en algunos de los cursos y MBA que se

imparten en EDEM. En todos los casos, la implicación asumida ha permitido compartir experiencias profesionales y los métodos de gestión de la compañía con los diferentes empresarios, consejeros y directivos matriculados en dichos programas.

Para Mercadona el espíritu emprendedor es clave no solo para poner en marcha cualquier proyecto, sino para conseguir que éste se consolide en el tiempo y sea fuente de riqueza. Por ello trata de fomentar este valor también en la sociedad, como demuestra su decisión de patrocinar, junto a la Escuela de Empresarios (EDEM) y a la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE), la categoría “al Emprendedor” de los Premios Rey Jaime I.

En 2011, año de la segunda edición de esta nueva categoría, el emprendedor galardonado fue Javier Chamorro Rebollo, ingeniero de Telecomunicaciones, ingeniero Industrial y socio fundador de Centum, de quien

### Premios Rey Jaime I 2011



Los patrocinadores del Premio Rey Jaime I al Emprendedor, Mercadona, la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE) y la Escuela de Empresarios EDEM, junto al premiado, Javier Chamorro, socio fundador de Centum y su familia, durante el acto.

el jurado destacó, como reconoció en su discurso Juan Roig, “su esfuerzo, su trabajo y la asunción de riesgos y toma de decisiones valientes en búsqueda de la productividad”, virtudes todas que le han hecho acreedor de dicha distinción.



Igualmente, Mercadona firmó en 2011 un convenio de apoyo de la campaña Banco de Recuerdos con la Fundación Reina Sofía para

concienciar a la sociedad sobre la enfermedad del Alzheimer y las necesidades de investigación en este ámbito. Su Majestad la Reina Doña Sofía recibió en audiencia a Hortensia Herrero, vicepresidenta de Mercadona, tras la firma del convenio.

### Relación con el entorno: nuestros vecinos

El estrecho contacto que Mercadona mantiene con sus vecinos ha servido para, a lo largo de 2011, aprovechar sus sugerencias y seguir desarrollando iniciativas tendentes a que su actividad sea invisible para con ellos.

- *Descarga Nocturna* silenciosa.
- Transpaletas insonorizadas en el movimiento de mercancías.
- Ruedas de goma en las máquinas que elevan los pallets de mayor peso.
- Ozonificadores para reducir la emisión de malos olores en los cuartos de los contenedores de basura.
- Camiones con el suelo insonorizado.
- Sala de ventas insonorizadas en todas las nuevas aperturas y reformas de supermercados ya existentes.
- Reformas integrales en distintos supermercados de la compañía para mejorar la insonorización y aislamientos.

### ALGUNAS ASOCIACIONES CON LAS QUE COLABORA MERCADONA

- Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC)
- Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS)
- Consejo Empresarial para la Competitividad (CEC)
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y sus respectivas organizaciones territoriales y autonómicas
- Cámara Oficial Española en Bélgica y Luxemburgo
- Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Alicante
- Consejo Asesor Agroalimentario del Instituto San Telmo
- Consejo Asesor del Máster de Dirección de Empresas de Distribución Comercial
- Consejo Asesor del Programa de Alta Formación para gestores de las empresas de la cadena agroalimentaria (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente)
- Escuela de Empresarios EDEM
- Eurocommerce
- European Retail Round Table (ERRT)
- Escuela Superior de Comercio de Terrasa
- Foro Interalimentario
- Fundación COTEC
- Fundación CyD (Conocimiento y Desarrollo)
- Fundación Movilidad del Ayuntamiento de Madrid
- Instituto de la Empresa Familiar (IEF)

### Fomentar valores de superación

A lo largo de este año, Mercadona y Pamesa Cerámica han seguido promoviendo la integración personal, social y laboral de personas con discapacidad intelectual, dando continuidad a la iniciativa de cooperación iniciada en 2010 con la Fundación Roig Alfonso. Durante estos meses la compañía ha extendido su colaboración a diez entidades sin ánimo de lucro más,

en las que 200 personas con discapacidad intelectual elaboran bajo la técnica *trencadís* los murales decorativos que se ubicarán en las secciones de carnicería y pescadería de sus supermercados. A través de este tipo de iniciativas, Mercadona y estas entidades tratan de fomentar los valores de superación y promover la *Cultura del Esfuerzo y del Trabajo*, que les permiten afrontar retos y demostrar sus capacidades.



Mural realizado con la técnica *trencadís* para la sección de carnicería de los supermercados de Mercadona por la Fundación Roig Alfonso de la C.V., la Asociación Afanías de Castellón, el Centro Ocupacional "El Molí" en Onda, la Granja Hogar "El Rinconet" en Vilafamés, la Cooperativa Valenciana Koynos de Godella, el Centro Especial de Empleo de la Fundación Síndrome de Down de Castellón, el Centro Ocupacional Torreblanca y de los Centros Ocupacionales del Instituto Valenciano de Atención a los Discapacitados y Acción Social (IVADIS) "RAFALAFENA" en Castellón, "BELCAIRE" en la Vall d' Uixó, "EL MAESTRAT" en Benicarló y "BURIS-ANA" en Burriana.



Supermercado de Ctra. Águilas, Lorca, abierto el 26 de julio de 2011, tras los terremotos del mes de mayo.



Estado de los centros de Mercadona en Lorca, tras los terremotos del día 11 de mayo de 2011.

## MERCADONA CON LA CIUDAD DE LORCA

Mercadona es un “vecino” más de los barrios y zonas en los que tiene presencia y, como tal, su grado de implicación y proximidad es total. Por ello, ante situaciones excepcionales trata de dar respuestas y soluciones rápidas y también excepcionales, como por ejemplo fueron las que la compañía ofreció a sus vecinos de Lorca tras el desgraciado terremoto del pasado mes de mayo. Para contribuir a la recuperación económica y social de esta ciudad, Mercadona realizó las obras de ejecución de un nuevo supermercado, ubicado en la Carretera de Águilas de esta localidad, en un tiempo récord, intensificando sus esfuerzos tanto humanos como de capital.

Este logro no habría sido posible sin la permanente colaboración y apoyo que las autoridades de Lorca prestaron a Mercadona y sin la implicación de trabajadores e interproveedores, actitudes y ejemplo que la compañía agradece.

## 4.3 MEDIO AMBIENTE

### Apuesta por la eficiencia para reducir al máximo el consumo de recursos naturales

**Mercadona desarrolla su actividad y se esfuerza por ser respetuosa con el medio ambiente, consciente de que los recursos naturales son limitados. Por ello está comprometida con “hacer más con menos” en todos y cada uno de sus procesos, objetivo para lo que cuenta desde hace años con un Sistema de Gestión Ambiental específico.**

En 2011 Mercadona ha seguido optimizando su consumo energético, fiel a su máxima de que la energía más respetuosa con el entorno es precisamente la que no se consume. Como consecuencia de ello, ha implementado “pequeñas eficiencias” que, en su conjunto, suponen un importante ahorro de recursos naturales y son fuente de competitividad.

Asimismo, la compañía ha continuado desarrollando su modelo de supermercado ecoeficiente implantado en un total de 420 tiendas. El uso conjunto de las medidas adoptadas en materia de climatización, iluminación y aislamiento del edificio ha supuesto un ahorro energético de 72 millones de Kwh en 2011.



Durante estos meses la compañía ha seguido participando activamente en el *Retail Forum*, del que es miembro desde su fundación, en 2009. A través de su compromiso con este

proyecto conjunto de la Comisión Europea, de la *European Retail Round Table* (ERRT) y de *EuroCommerce*, Mercadona contribuye a impulsar la sostenibilidad en el sector de la distribución y promueve la fabricación de

productos más sostenibles y la mejora de la información a los consumidores.

[http://ec.europa.eu/environment/industry/retail/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/industry/retail/index_en.htm)

También, consciente de la importancia que tiene para la sociedad un mejor aprovechamiento de los recursos naturales, Mercadona ha iniciado en 2011 diferentes proyectos, como el de compra sostenible de productos de la pesca, para colaborar activamente, junto a sus proveedores, en la preservación de los recursos marinos. Igualmente, la compañía continúa aplicando estrategias para prevenir los residuos de alimentos, desarrollando e implantando distintas herramientas que contribuyen a gestionar los pedidos con mayor eficacia, evitando daños y *sobrestocks* que pueden derivar en residuos. Dichas iniciativas se encuentran dentro de los principales retos de la compañía, consciente de la gran capacidad de mejora que existe en este ámbito.



En 2010 Mercadona publicó una memoria con todos sus movimientos en materia de medio ambiente.

[www.mercadona.es/corp/esp-html/noticias.html](http://www.mercadona.es/corp/esp-html/noticias.html)

## TRANSPORTE SOSTENIBLE

Con el Transporte Sostenible, Mercadona consigue “transportar más con menos recursos”, reduciendo considerablemente el impacto medioambiental de la distribución de mercancía

### carretera

# 453

tiendas con *Descarga Nocturna*

# 57.800

camiones menos al año

# 17

millones menos de kilómetros recorridos por carretera

# 17.840

toneladas menos de CO<sub>2</sub>

### ferrocarril

# 612

trenes al año

# 13

rutas diferentes

# 349.000

toneladas transportadas

# 16.650

camiones menos

### barco

# 619.000

toneladas de mercancía transportada

# 6%

de incremento en las toneladas transportadas con respecto a 2010

# 20

millones de euros menos de costes logísticos debido a:

- Acercamiento de las instalaciones de los proveedores a los bloques logísticos
- Optimización de la capacidad y del nivel de ocupación de los camiones
- Disminución de los kilómetros realizados por carretera

# 12,5

millones menos de kilómetros recorridos por carretera

# 11.400

toneladas menos de emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera

# 22%

de incremento en las toneladas transportadas con respecto a 2010

Equivalente a

# 29.500

camiones

## RECICLAJE

Cifras 2011



# 148.600

toneladas de papel y cartón

# 7.850

toneladas de plástico

# 1.750

toneladas de madera

# 1.060

toneladas de poliéspan

# 154

toneladas de pilas usadas recogidas en tiendas

# 8

toneladas de *tonners* recicladas



# 5 El Capital

- 5.1 Actividad de la compañía
- 5.2 Evolución de la empresa
- 5.3 Evolución unidades de venta (*kilitros*)
- 5.4 Evolución de las ventas
- 5.5 Evolución del beneficio
- 5.6 Evolución del EBITDA
- 5.7 Evolución de las inversiones
- 5.8 Evolución de los recursos propios
- 5.9 Evolución de la productividad



**REPARTIR BENEFICIOS GENERADOS:**  
*TRABAJADOR, SOCIEDAD Y CAPITAL*

**TRABAJADOR:**  
PRIMAS POR OBJETIVOS

**SOCIEDAD:**  
IMPUESTOS

**CAPITAL:**  
REINVERTIR BENEFICIOS  
RECURSOS PROPIOS

## 5.1 ACTIVIDAD DE LA COMPAÑÍA

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

recta o indirectamente se relacione con la informática y la gestión, contabilidad, administración y control de empresas”. Mercadona se dedica a la distribución de productos de alimentación, droguería y perfumería, a través de sus 1.356 supermercados, que son suministrados desde los diferentes centros logísticos que la empresa tiene estratégicamente ubicados en el territorio nacional.

## 5.2 EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

Un año más, la satisfacción del resto de componentes ha tenido su reflejo en los datos económicos de la compañía y por consiguiente ha permitido lograr la satisfacción del quinto componente: El Capital. La confianza que día a día depositan en la empresa los más de 4,6 millones de hogares, el esfuerzo diario en la realización del trabajo rutinario de los 70.000 trabajadores, el compromiso de los proveedores y la buena acogida de la sociedad ha permitido a la compañía conseguir los objetivos eco-

nómicos, consecuencia de la *Cultura del Esfuerzo y del Trabajo*, y de la aplicación del modelo de gestión basado en la *Calidad Total*.

Como en ejercicios anteriores, las cuentas anuales han sido auditadas por Deloitte, S.L., que con fecha 31 de enero de 2012 emitió su informe sin salvedades, conforme viene siendo habitual. Dicho informe, junto con las cuentas anuales, se deposita en el Registro Mercantil de Valencia.



Agencia Tributaria

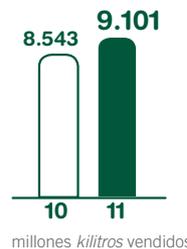
**En 2011, Mercadona se ha adherido al Código de Buenas Prácticas Tributarias promovido por la Agencia Tributaria y por el Foro de Grandes Empresas**

Principales cifras (millones de euros y de <i>kilítros</i> )	2010	2011	% Variación 10/11
Unidades de ventas kilos-litros	8.543	9.101	7%
Facturación	16.485	17.831	8%
Resultado de explotación	560	641	14%
Resultado antes de impuestos	564	669	19%
Resultado después de impuestos	398	474	19%

Estas cifras refuerzan la solidez de una gestión basada en el *Modelo de Calidad Total*.

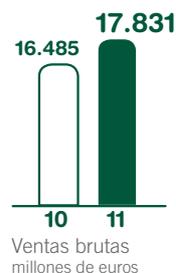
## 5.3 EVOLUCIÓN UNIDADES DE VENTA (KILITROS)

Al cierre del ejercicio, la compañía alcanzó una cifra de 9.101 millones de *kilitros* vendidos, un 7% más que los 8.543 de 2010. La compañía está satisfecha con esta cifra, pues pone de manifiesto la confianza depositada por los 4,6 millones de hogares que son nuestros “Jefes” durante estos doce meses.



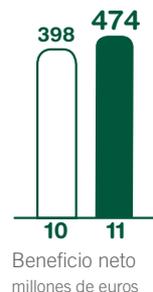
## 5.4 EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS

La confianza de los “Jefes”, la apertura de 46 tiendas netas, las reformas acometidas en 39 supermercados y la apuesta firme por prescribir el surtido con la mejor relación calidad-precio han permitido a Mercadona alcanzar en 2011 un volumen de facturación de 17.831 millones de euros, un 8% más que en 2010 y un incremento del 4% en superficie constante (mismas tiendas).



## 5.5 EVOLUCIÓN DEL BENEFICIO

El beneficio antes de impuestos se ha situado en 669 millones de euros en 2011, frente a los 564 millones de euros del ejercicio precedente, lo que representa un incremento del 19%. Por su parte, el beneficio después de impuestos en 2011 ha sido de 474 millones de euros, un 19% más que en 2010, año en que Mercadona obtuvo un resultado neto de 398 millones de euros.



## 5.6 EVOLUCIÓN DEL EBITDA

La capacidad de generación de fondos de Mercadona ha mantenido una evolución acorde con el resto de magnitudes, situándose el EBITDA de la compañía al cierre del ejercicio de 2011 en 1.040 millones de euros, frente a los 1.000 millones de euros del año 2010.



Evolución del EBITDA  
millones de euros

## 5.7 EVOLUCIÓN DE LAS INVERSIONES

A 31 de diciembre de 2011, Mercadona cuenta con un total de 1.356 supermercados, distribuidos en 46 provincias de 15 Comunidades Autónomas, continuando con la implantación en el territorio nacional.

Durante estos doce meses, Mercadona ha realizado, entre otras, inversiones por valor de 455 millones de euros, destinados principalmente, a la construcción de 60 nuevas tiendas, a la reforma de 39 supermercados para adecuarlos a los estándares de comodidad de la cadena y al inicio de la implantación de los nuevos modelos de secciones de carnicería y pescadería.

Durante el año 2011 se ha finalizado la puesta en marcha de las distintas fases del bloque logístico de Villadangos del Páramo (León), se han continuado las obras del nuevo bloque logístico de Abrera (Barcelona) y se han iniciado las del bloque logístico de Guadix (Granada).

A la anterior cifra hay que añadir las inversiones realizadas en activos financieros y las destinadas a la adquisición de terrenos y locales para futuras tiendas, lo que hace que la cifra total de la inversión realizada durante estos doce meses ascienda a 540 millones de euros.

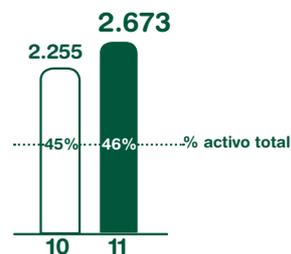


Evolución de las inversiones  
millones de euros

## 5.8 EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS PROPIOS

La capitalización de la práctica totalidad de los beneficios obtenidos ha supuesto que, al cierre del ejercicio 2011, la cifra de recursos propios ascienda a 2.673 millones de euros.

Cabe señalar la constante evolución del ratio de recursos propios respecto al activo total, que ha pasado de un 45% en 2010 a un 46% en 2011.



Evolución de los recursos propios millones de euros

## 5.9 EVOLUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

Durante 2011 se ha producido un incremento del 2% de la productividad, que ha sido de 22.220 euros de venta por persona al mes, frente a los 21.804 de 2010.

Este dato refleja la implicación de las personas que forman parte del *Proyecto Mercadona* en alcanzar los objetivos fijados por la compañía, esfuerzo aún más relevante si se tiene en cuenta el importante incremento de plantilla realizado en 2011, de 6.500 personas.



**MERCADONA, S.A**

Balance al 31 de diciembre de 2011

(miles de euros)

**ACTIVO****A) ACTIVO NO CORRIENTE****2.562.140****I. Inmovilizado intangible**

1. Concesiones	50.903
2. Aplicaciones informáticas	6.840
3. Otro inmovilizado intangible	4.775
	<u>62.518</u>

**II. Inmovilizado material**

1. Terrenos y construcciones	1.540.480
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	759.769
3. Inmovilizado en curso y anticipos	71.955
	<u>2.372.204</u>

**III. Inversiones en empresas del grupo a largo plazo**

33.200

**IV. Inversiones financieras a largo plazo**

1. Instrumentos de patrimonio	1.577
2. Valores representativos de deuda	52.464
3. Créditos y otros activos financieros	13.023
	<u>67.064</u>

**V. Activos por impuesto diferido**

27.154

**B) ACTIVO CORRIENTE****3.226.153****I. Existencias**

558.503

**II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar**

78.470

**III. Inversiones financieras a corto plazo**

8.884

**IV. Periodificaciones a corto plazo**

4.245

**V. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes**

1. Tesorería	1.501.051
2. Otros activos líquidos equivalentes	1.075.000
	<u>2.576.051</u>

**TOTAL ACTIVO****5.788.293**

**PATRIMONIO NETO Y PASIVO**

<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b><u>2.672.886</u></b>
<b>A-1) Fondos propios</b>	
<b>I. Capital escriturado</b>	15.921
<b>II. Prima de emisión</b>	1.736
<b>III. Reservas</b>	
1. Legal y estatutarias	3.184
2. Otras reservas	<u>2.183.053</u>
	2.186.237
<b>IV. Acciones en patrimonio propias</b>	(6.968)
<b>V. Resultado del ejercicio</b>	474.192
<b>A-2) Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>	1.768
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b><u>253.263</u></b>
<b>I. Provisiones a largo plazo</b>	13.824
<b>II. Deudas a largo plazo</b>	
1. Deudas con entidades de crédito	5.621
2. Otros pasivos financieros	<u>12.423</u>
	18.044
<b>III. Pasivos por impuesto diferido</b>	221.395
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b><u>2.862.144</u></b>
<b>I. Deudas a corto plazo con entidades de crédito</b>	2.412
<b>II. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	
1. Proveedores	2.091.246
2. Acreedores varios	365.459
3. Personal	178.062
4. Pasivos por impuesto corriente	23.131
5. Otras deudas con las Administraciones Públicas	<u>201.834</u>
	2.859.732
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b><u>5.788.293</u></b>

**MERCADONA, S.A**

Cuenta de pérdidas y ganancias correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011  
(miles de euros)

<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>	
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>16.448.101</b>
Ventas	16.448.101
<b>2. Aprovisionamientos</b>	<b>(12.358.854)</b>
Consumo de mercaderías	(12.358.854)
<b>3. Otros ingresos de explotación</b>	<b>28.232</b>
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	20.962
Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	7.270
<b>4. Gastos de personal</b>	<b>(2.042.672)</b>
Sueldos, salarios y asimilados	(1.588.401)
Cargas sociales	(454.271)
<b>5. Otros gastos de explotación</b>	<b>(1.048.349)</b>
Servicios exteriores	(1.016.013)
Tributos	(24.921)
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	(26)
Otros gastos de gestión corriente	(7.389)
<b>6. Amortización del inmovilizado</b>	<b>(380.342)</b>
<b>7. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras</b>	<b>629</b>
<b>8. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado</b>	<b>(5.974)</b>
Deterioros y pérdidas	(6.799)
Resultados por enajenaciones y otros	825
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>640.771</b>
<b>9. Ingresos financieros</b>	<b>73.379</b>
De participaciones en instrumentos de patrimonio de terceros	448
De valores negociables y otros instrumentos financieros de terceros	72.931
<b>10. Gastos financieros</b>	<b>(26.311)</b>
Por deudas con terceros y otros gastos financieros	(26.311)
<b>11. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</b>	<b>(19.102)</b>
Deterioros y pérdidas	(18.859)
Resultado por enajenaciones y otras	(243)
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>27.966</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>668.737</b>
<b>12. Impuesto sobre beneficios</b>	<b>(194.545)</b>
<b>A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>474.192</b>



Supermercado del C.C. Arenas, Barcelona.

# Trayectoria Proyecto Mercadona 1977-2011







## 1977

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



## 1981

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

La empresa cuenta con 8 tiendas de aproximadamente 300 m<sup>2</sup> de sala de ventas. Juan Roig asume la dirección de la compañía, que inicia su actividad como empresa independiente.



## 1982

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



## 1986

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

# 1988

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

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



# 1989

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



# 1990

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



# 1991

Adquisición de Dinos y Super Aguilar.

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





## 1992

Se alcanzan las cifras de 10.000 trabajadores y 150 tiendas.



## 1993

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



## 1996

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

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

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



## 1997

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

# 1998

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



# 1999

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

Inauguración del bloque logístico de Antequera (Málaga).

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



# 2000

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

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

Celebración de la primera *Reunión de Interproveedores*.

Firma del Convenio Colectivo (2001-2005).



# 2001

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

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





## 2003

Primera empresa en realizar una Auditoría Ética.

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

Lanzamiento de la nueva línea de perfume Hortensia H.

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



## 2004

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

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



## 2005

Implantación del nuevo uniforme Mercadona.

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

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



## 2006

Vigésimo quinto aniversario de la compañía.

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

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

# 2007

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

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



# 2008

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

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

Inauguración del bloque logístico de Ingenio (Gran Canaria).



# 2009

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

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



# 2010

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



# 2011

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

Inicia el cobro de las bolsas para adaptarse al Plan Nacional Integrado de Residuos.



***El Proyecto Mercadona continúa avanzando...***

## MODELO DE COINNOVACIÓN: INNOVAR CON “EL JEFE”



La colaboración entre “El Jefe”, el Interproveedor y los departamentos de Prescripción y Compras de Mercadona ha dado como resultado la nueva línea de menaje de limpieza fabricada con materiales reciclados por el interproveedor Sp-Berner, fabricante de la marca Bosque Verde.





C/ Valencia, 5 - 46016 TAVERNES BLANQUES (VALENCIA)  
T. +34 963 883 333 F. +34 963 883 302 [www.mercadona.es](http://www.mercadona.es)