

Para bajar precios...



...había que volver  
a la sencillez, ...



1.500 millones  
de euros  
de ahorro para nuestros "Jefes"

Eliminación del satinado  
y cambio del formato del envase.  
**AHORRO PARA "EL JEFE": 0,06 €/und.**

Eliminación de bandeja, peso fijo y film.  
**AHORRO PARA "EL JEFE": 0,35 €/kg.**

Supresión de la caja de cartón del envase.  
**AHORRO PARA "EL JEFE": 0,09 €/und.**



Disminución del volumen de la tapa.  
**AHORRO PARA "EL JEFE": 0,045 €/und.**

Reducción de tintas en la impresión.  
**AHORRO PARA "EL JEFE": 0,0024 €/und.**



MEMORIA ANUAL MERCADONA 2009







---

# ÍNDICE

---

<b>Introducción</b>	Datos relevantes 2009 ..... <b>6</b>
	Mensaje del Presidente ..... <b>10</b>
	Comité de Dirección ..... <b>12</b>
<b>Mercadona: Nuestro Modelo</b>	Mercadona ..... <b>14</b>
	1. “El Jefe” ..... <b>22</b>
	2. El Trabajador ..... <b>40</b>
	3. El Proveedor ..... <b>50</b>
	4. La Sociedad ..... <b>64</b>
	5. El Capital ..... <b>76</b>
<b>Trayectoria</b>	Trayectoria del <i>Proyecto Mercadona</i> ..... <b>86</b>

## DATOS RELEVANTES 2009

### “EL JEFE”

Presencia geográfica:

**46**  
provincias

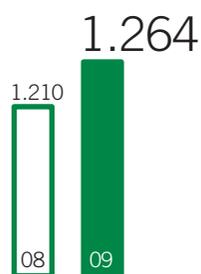
**15**

Comunidades Autónomas

**4,3** 

millones de hogares confían  
diariamente en Mercadona

Supermercados de barrio:



54 tiendas netas  
más que en 2008

**74**  
aperturas

**20**  
cierres

Cuota de mercado:

**12,8%**

en cuota de mercado



\*12.663.000 m<sup>2</sup>

\*Superficie total de venta de la  
distribución organizada en España

*Carro Menú:*

Satisfacer las  
necesidades de  
nuestros “Jefes”  
con el carro de la  
*Compra Total* con la  
mejor calidad y más  
barato del mercado



→ **10%**  
más barato en 2009

↓  
**1.500**

millones de euros de  
ahorro para “El Jefe”

### EL TRABAJADOR

Empleo estable:

**62.000**

trabajadores y trabajadoras, todos con contrato fijo



**67%**

empleo femenino

**500**

nuevos puestos de trabajo fijo creados

Nuevo Convenio de Empresa y nuevo  
Plan de Igualdad:

Firmado con la representación sindical de la Unión  
General de Trabajadores (UGT), de Comisiones  
Obreras (CCOO) y del Sindicato Independiente (SI).  
En vigor desde el 1 de enero y durante los próximos  
cuatro años

Desarrollo profesional:

**793**

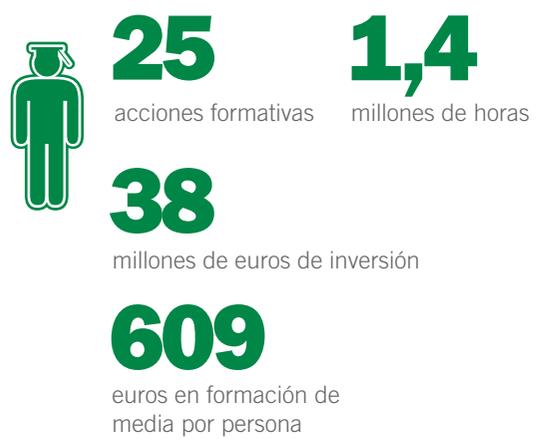
trabajadores y trabajadoras  
promocionados

Política retributiva:

**200**

millones de euros de prima por objetivos  
repartidos entre la plantilla

### Formación:



### Conciliación familia-trabajo:

Madres trabajadoras



Horario continuado de mañana o de tarde y no abrir los supermercados los domingos y festivos como criterio general

## EL PROVEEDOR



**+ de 100**  
fabricantes interproveedores  
marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy

Proveedores  
**+ de 2.000**  
comerciales y de servicios

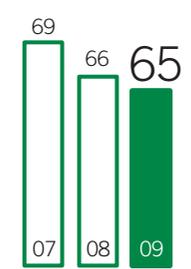
**+ de 8.500**  
PYMES colaboradoras



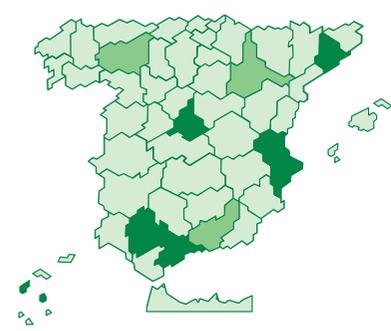
**500**  
millones de euros invertidos por las empresas interproveedoras para vertebrar su actividad productiva por toda la geografía nacional

**+ de 1.100**  
puestos de trabajo creados por las empresas interproveedoras

**14.200**  
millones de euros en compras a proveedores nacionales, comerciales y de servicios, más de un 90% del total de las compras de la compañía. El equivalente a más de un 1,4% del PIB español



Plazo medio de días de pago a proveedores



**8**  
bloques logísticos en funcionamiento

**4**  
bloques logísticos en proyecto / construcción:  
Villadangos del Páramo (León),  
Guadix (Granada), Pla-Za (Zaragoza)  
y Abrebra (Barcelona)

## DATOS RELEVANTES 2009

### LA SOCIEDAD

#### Productividad social:

Compromiso con la utilización de los recursos naturales de forma eficiente, contribuyendo al desarrollo de las zonas donde la compañía está presente

Aportación al PIB nacional:

# 2.662

millones de euros

Generación de riqueza y empleo conjunta  
Mercadona + interproveedores

Inversión conjunta en 2009 de

# 1.100

millones de euros

# 1.600

nuevos puestos de trabajo  
creados en 2009

Una plantilla conjunta de

# 102.000

trabajadores

Fomento del comercio de barrio:

# 17

supermercados en Mercados Municipales

# 1

nuevo

# 6

en proyecto

RSC: Empresa mejor valorada en España por el *Reputation Institute* de Nueva York

Diálogo y cooperación con la sociedad:  
participación activa en Asociaciones  
de Comerciantes y Federaciones  
Empresariales



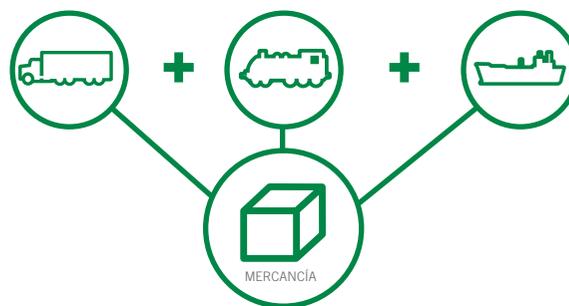
Inversión en medio ambiente:

# 23

millones de euros

Transporte Sostenible:

transportar más con menos recursos



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

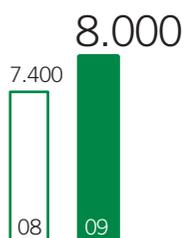
# 384



tiendas con *Descarga Nocturna Silenciosa*

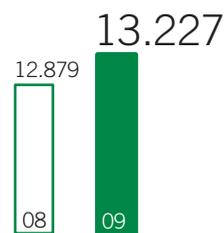
Mercadona junto a su interproveedor SCA se ha convertido uno de los ejemplos de sostenibilidad expuestos en la Cumbre del Cambio Climático de Copenhague

# EL CAPITAL



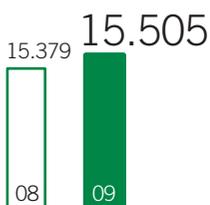
## Evolución de las unidades de venta (en millones de *kilitros*)

En 2009 hemos pasado a medirnos por unidades de venta *kilitros*. El crecimiento alcanzado ha sido de un 8%



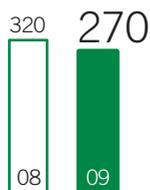
## Evolución Productividad

+3% de productividad en unidades vendidas/persona/mes



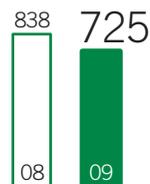
## Facturación

+1% de facturación millones de euros



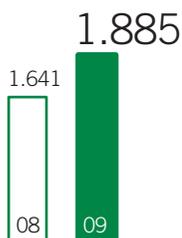
## Beneficio neto

-16% de beneficio millones de euros



## Evolución EBITDA

-13,5% de EBITDA millones de euros



## Evolución recursos propios

Apuesta por el largo plazo  
Reinvertir los beneficios ha supuesto que en 2009 la cifra de recursos propios ascienda a 1.885 millones de euros

millones de euros



## Inversión sostenida en el tiempo

Más de 1.700 millones de euros invertidos de 2007 a 2009, una media cercana a 600 millones de euros al año

## MENSAJE DEL PRESIDENTE

En el mensaje que os dirigí en la Memoria Anual del pasado año, acabe diciendo que nos enfrentábamos a unos años difíciles, en crisis; y que para ayudar a que nuestro país saliera de esta crisis, los que componemos la Sociedad Civil teníamos que actuar: ganando menos, trabajando mejor y más, bajando los precios..., para seguir creando riqueza y empleo en nuestro país. Y por ello, en Mercadona nos pusimos ese reto para 2009, haciendo primero el ejercicio de reconocer que, aunque había una crisis externa, en la compañía teníamos una crisis interna de la que sólo nosotros éramos los responsables, pues el éxito es la semilla del fracaso y nosotros nos habíamos “amuermado”.

Veníamos de unos años de abundancia y ello nos había llevado a desviarnos de nuestro modelo de empresa, el *Modelo de Calidad Total*. Teníamos que volver a realinear Mercadona con este modelo porque nos habíamos distraído de nuestra actividad principal como tenderos: prescribir y recomendar a nuestros “Jefes” productos de la máxima calidad al menor precio, para tener como resultado el carro de la *Compra Total* de mayor calidad y más barato del mercado.

Con este objetivo afrontamos 2009, en el que la crisis nos dio una gran lección, pues este cambio de ciclo nos ha enseñado que nosotros también debíamos cambiar; adaptarnos rápidamente y, en la medida de lo posible, anticiparnos. Hay que poner a “El Jefe” siempre en el centro de todas las decisiones, único camino para poder satisfacer sus necesidades.

Adoptamos muchas decisiones: nuestra obligación como empresa era actuar, tener el coraje de llevar todas estas iniciativas a la práctica y conseguir que cuantos formamos Mercadona creyésemos en ello. En el Comité de Dirección estábamos convencidos, como aún hoy lo estamos, de que el cambio era más de medios mentales que económicos. Por tanto, para abordar esta situación había que liderar el cambio, ya que éste no llega si esperas a que sea otro quien lo haga; siempre es mejor moverse y ser proactivo, sobre todo cuando se llega a la conclusión, como fue nuestro caso, de que cuanto nos estaba pasando era por nuestros propios errores.

Con estas convicciones dimos un *volantazo* y todos los que formamos Mercadona empezamos a “remar en la misma dirección”, con el máximo esfuerzo. Revisamos todos nuestros costes y procesos, buscando una mayor productividad, y eliminamos todo aquello que no añadía valor a nuestros “Jefes” y que encarecía el proceso. Repercutimos las bajadas de precios de las materias primas, redujimos nuestros beneficios y también, para con ello disponer de un surtido eficiente, suprimimos referencias que o bien estaban duplicadas o bien, sin ser una necesidad, sino más bien una invención, tenían poca rotación. Y todas estas decisiones las tomamos pensando siempre en satisfacer mejor a “El Jefe”, con el objetivo de ofrecer a los más de 4,3 millones de hogares que confían en Mercadona el carro de la *Compra Total* con mayor calidad y más barato del mercado: El *Carro Menú*.

Gracias al esfuerzo realizado durante estos meses, se ha conseguido bajar los precios del *Carro Menú* en más de un 10% durante 2009. Es decir, en un presupuesto familiar medio en alimentación de 600 euros al mes, hemos logrado ahorrar a nuestros “Jefes” más de 720 euros al año, lo que por otra parte ha supuesto, en el caso de Mercadona, ser más productivos y ahorrarle a nuestro país más de 1.500 millones de euros este año, con el objetivo de reactivar el consumo.

Todos estos compromisos no se habrían alcanzado sin la dedicación total del conjunto de nuestros trabajadores y trabajadoras, cuya implicación, junto con la de nuestras empresas interproveedoras, ha desempeñado un papel relevante en la consecución de estos logros. De ello nos sentimos muy orgullosos, como también lo estamos de haber recuperado en estos doce meses la confianza de más de 100.000 clientes al día. Hemos aprendido que en este contexto lo importante no es medirse en euros, como tradicionalmente hacíamos, sino en los kilos, litros y unidades que vendemos (*kilitros*). Gracias a ello, hemos conseguido vender más de 8.000 millones de *kilitros* en 2009, lo que ha supuesto un incremento de un 8% (650 kilos y litros más por día en cada tienda). Para esto es para lo que hemos estado trabajando mejor y más durante todo el año, en el que hemos tenido aciertos y también errores que nos han ayudado a mejorar.



La facturación en 2009 ha crecido un 1%, hasta los 15.505 millones de euros (8.000 millones de *kilitros*), mientras que el beneficio neto registrado ha sido de 270 millones de euros, un 16% menos que en 2008. Estas cifras son coherentes con el objetivo que adquirimos para estos doce meses, que pasaba por potenciar la venta, por incrementar el número de clientes y el volumen de kilos y litros vendidos, y por quitar el foco de los beneficios. De hecho, seguimos convencidos de que hay que pensar en el largo plazo, lo que implica seguir trabajando en reducir los precios a través de la productividad, y en no obsesionarnos con el incremento del beneficio, pues éste debe darse de forma natural, como consecuencia de hacer nuestro trabajo rutinario como tenderos, satisfaciendo las necesidades de “El Jefe”.

A pesar de las dificultades del contexto económico, en 2009 hemos logrado mantener toda nuestra plantilla y crear más de 500 nuevos puestos de trabajo. También hemos realizado inversiones cercanas a los 600 millones de euros, que se han destinado principalmente a las obras y reformas de nuestros bloques logísticos y a la apertura de nuevas tiendas, hasta finalizar el ejercicio

con 1.264 supermercados. También ha sido muy importante para nosotros la firma del nuevo Convenio de Empresa para los próximos cuatro años y del Plan de Igualdad de la compañía, firmado con los sindicatos UGT, CC.OO. y Sindicato Independiente.

Nuestro objetivo para 2010 va a continuar siendo el de perseguir el céntimo. Es importante que cuantos formamos parte de la compañía trabajemos mejor y más para ser cada vez más productivos. En Mercadona hablamos de ser innovadores en precio, lo que implica una mejora continua de los procesos, conociendo el coste de cada uno de ellos para poder innovar y ofrecer no sólo productos de la mayor calidad, a precios bajos, sino también eliminando todo aquello que “El Jefe” no está dispuesto a pagar, e implantando lo que sí está dispuesto.

Nos enfrentamos a un año, 2010, difícil, difícil, difícil y en crisis y a unos años posteriores también difíciles; la mejor forma de aportar nuestro grano de arena para que nuestro país salga de esta situación es continuar adaptándonos a ella, trabajando mejor y más, incrementando la productividad y bajando precios. Y no se trata de lo que los demás pueden hacer por mí, sino lo que puedo hacer yo por solucionarlo.

Con esta convicción, y con trabajo, mucho trabajo, estoy seguro de que las 62.000 personas que formamos la compañía, nuestros proveedores y las empresas interproveedoras, conseguiremos superar los retos del actual contexto, en el que todos deberíamos hablar más de nuestras obligaciones que de nuestros derechos. En nombre de todas ellas, agradezco vuestro apoyo, que nos ayuda a seguir comprometidos.

Juan Roig

## COMITÉ DE DIRECCIÓN



**Juan Roig**  
Presidente



**Rafael Berrocal**  
Director General de  
Compras Carne



**Julio Bragado**  
Director General de  
Compras Derivados Petróleo  
y Productos del Mar



**Francisco Espert**  
Director General de  
Internacional y Compras  
Internacional



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



**Héctor Hernández**  
Director General de  
Recursos Humanos y  
Financieros



**Alfredo Ibáñez**  
Director General de  
Administración



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



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



**Francisco López**  
Director General de  
Obras y Mantenimiento

# CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

<b>Presidente</b>	Juan Roig Alfonso
<b>Vicepresidenta</b>	Hortensia M <sup>a</sup> Herrero Chacón
<b>Vocales</b>	Hortensia Roig Herrero Amparo Roig Herrero Juana Roig Herrero Rafael Gómez Gómez Fernando Roig Alfonso
<b>Vocal-Secretaria Consejo</b>	Carolina Roig Herrero





# **Mercadona: Nuestro Modelo**

**¿Qué es Mercadona?**

**Modelo Mercadona**

## ¿QUÉ ES MERCADONA?

Mercadona es “El Jefe”, El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital

Mercadona es una compañía de supermercados de capital español y familiar cuyo objetivo es satisfacer plenamente todas las necesidades de alimentación, limpieza del hogar e higiene de sus clientes y de sus mascotas. Para ello, cuenta con 1.264 tiendas de barrio que, con una media de entre 1.300 y 1.500 metros cuadrados de sala de ventas, representan una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España del 12,8% y contribuyen al dinamismo del entorno comercial en el que están ubicadas. Todos estos supermercados disponen de un surtido amplio y eficiente compuesto por un máximo de 8.000 referencias, que se encuentra fácilmente al alcance de los más de 4,3 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 una *Compra Total* y llene su cesta con productos de la máxima calidad y al precio más bajo del mercado, fiel a la máxima de la compañía desde hace más de 16 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, fabricantes de las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy, con los que 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”. Todos ellos están implicados y comprometidos en la filosofía de satisfacción total a los clientes que caracteriza a la compañía y obsesionados con la cali-

dad, tanto de servicio como de producto. Para realizar su actividad diaria, los interproveedores cuentan con el apoyo y servicio de más de 8.500 PYMES en España, haciendo visible su impacto en la creación de riqueza y empleo de la economía local donde están instaladas 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 62.000 trabajadores y trabajadoras. Igualmente, a través de su departamento de calidad, las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy cuentan desde hace años con la confianza de “El Jefe”, porque todas ellas disponen del aval de sus fabricantes interproveedores que, a través de la innovación, garantizan su seguridad alimentaria y de consumo, y que vienen claramente identificadas en el envase de cada producto.

### UNA INFORMACIÓN TRANSPARENTE

**HACENDADO**

**BOSQUE VERDE**

**Deliplus**

**Compy**

Mercadona, desde que empezó a desarrollar el modelo de *Producto Recomendado* con las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus, Compy, y otras de referencia, identifica claramente en el etiquetado el nombre del fabricante interproveedor que desarrolla el producto.

# MODELO MERCADONA

## Calidad Total y SPB

**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 de 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 los trabajadores y trabajadoras, 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 apuesta por la autorrealización, el empleo indefinido, la

formación continua y la conciliación de la vida profesional y familiar 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 indefinidos y a la creación de sinergias que, en definitiva, siempre redundan en beneficio de las personas 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



**Modelo de Calidad Total: satisfacer por igual a los 5 componentes de la compañía**

Este Modelo ayuda a todas las personas que forman parte de la compañía a tomar decisiones en su trabajo diario: “El que tiene un Modelo, tiene un tesoro”

supermercados el dinamismo comercial que aportan los 4,3 millones de familias que a diario depositan su confianza en Mercadona. De hecho, al centrarse únicamente en la venta de productos de alimentación, bebida, limpieza, 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.

En el compromiso voluntario de fomentar iniciativas que redunden en beneficio de la sociedad, Mercadona se implica 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 pionera en la responsabilidad social corporativa en el sector de la distribución en España y en una de las más reputadas internacionalmente. En definitiva se trata de cumplir lo que el modelo de gestión prescribe: “Satisfacer a los cinco componentes de la compañía”, siendo conscientes de todo el potencial de mejora que todavía queda por alcanzar.

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 de la *Calidad Total*. La aplicación de este particular modelo de gestión es responsable de la favorable evolución de Mercadona desde su fundación, así como de un crecimiento sostenido, fruto 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”.



### Misión de Mercadona:

Prescriptores de las soluciones necesarias para que “El Jefe” se fabrique su *Compra Total*

## MODELO CALIDAD TOTAL: Edificando la relación sobre compromisos

### “EL JEFE”

- Fomentar el diálogo y la comunicación directa con nuestros “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 (precio, producto, tecnología, medioambiental, etc.).

### EL TRABAJADOR

- Estabilidad, desarrollo profesional y promoción interna.
- Responsabilidad fija. El trabajador/a realiza sus funciones en el mismo puesto de trabajo y se evitan cambios, lo que facilita su especialización para hacer lo que mejor sabe: satisfacer a “El Jefe”.
- Conciliación familia-trabajo.
- No abrir supermercados en domingo.
- Diálogo permanente.
- Participación en beneficios.
- Formación necesaria y continua para el desempeño de las tareas del puesto de trabajo.

### EL PROVEEDOR

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

### LA SOCIEDAD

- Compromiso con el desarrollo social y económico de las zonas donde estamos presentes.
- Productividad social:
  - Producir más con menos recursos naturales.
  - Transporte sostenible.
- Objetivo de “ser invisible” en el entorno donde desarrollamos nuestra actividad.
- Diálogo permanente.
- Participación activa y cercanía.

### EL CAPITAL

- Crecimiento constante y sostenible.
- Reinversión de 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 los hechos



M<sup>a</sup> Ángeles, trabajadora del supermercado del C.C. Aragonia, Zaragoza.

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

**93**

1996. Nacimiento del *Producto Recomendado* y de las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy

**96**

1998. Desarrollo del Nuevo Modelo Mercadona-Interproveedor

**98**

**95**

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

**97**

1997. Nueva política retributiva, bajo el *Principio de Equidad* "a igual responsabilidad, mismo sueldo"

**99**

1999. El 100% de la plantilla es fija

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

**00****04**

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

**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

**08**

2008. Realineamiento de Mercadona con su *Modelo de Calidad Total* e introducción de la estrategia del *Carro Menú*

**09**

2009. Volver a la sencillez para tener un surtido eficiente y hacer sólo aquello que añade valor a los 5 componentes



María, trabajadora del supermercado del C.C. Aragonia, Zaragoza.



# 1 “El Jefe”

## 1.1 Satisfacción a “El Jefe”

- Surtido eficiente

## 1.2 Volver a conectar con “El Jefe”

- La figura del Monitor
- Servicio de Atención al Cliente (SAC)

## 1.3 Calidad, seguridad alimentaria y nutrición

- Sistema de Gestión Nutricional

## 1.4 Innovación transversal: generar valor

- Innovación de producto
- Innovación de procesos
- Innovación tecnológica
- Innovación de concepto

## 1.1 SATISFACCIÓN A “EL JEFE”

A través de la calidad, cercanía, innovación, surtido eficiente, diálogo y precio

**2009 ha sido un año clave para Mercadona, pues durante estos doce meses, y tras la decisión tomada en octubre de 2008 de realinear a la compañía con su modelo de negocio, se ha realizado un esfuerzo especial para volver a la sencillez y disponer de un surtido eficiente para hacer aquello que sólo añade valor a los clientes.**

El *Modelo de Calidad Total* ha recuperado el protagonismo que, desde su implantación, en 1993, había tenido en la compañía. Igualmente, la misión de prescribir y recomendar a “El Jefe” productos de la máxima calidad al precio más bajo posible ha sido una constante durante estos doce meses, en los que perseguir el céntimo para ahorrárselo a los clientes se ha convertido en una de las obsesiones de Mercadona. Se puede ser innovador en los procesos, para bajar precios sin tocar la calidad.

Con la máxima de **Menor Coste, Menor Precio y Misma Calidad**, en 2009 Mercadona, a través de la estrategia de “volver a la sencillez en los lineales” ha llevado

a cabo más de 600 medidas innovadoras que, en su conjunto, han supuesto un ahorro para sus clientes superior a los 500 millones de euros al cierre del año. Esta reducción de costes, en la que se va a continuar trabajando, se ha conseguido con el apoyo de los fabricantes interproveedores de la compañía, igualmente convencidos de la necesidad de revisar todos los procesos y productos para lograr optimizarlos y, en consecuencia, incrementar su competitividad trasladando todas las mejoras conseguidas al *Carro Menú*: el carro de la compra con la mayor calidad y más barato del mercado.

Las decisiones abordadas por Mercadona para eliminar todo aquello que no añade valor al proceso y que encarece los productos también han supuesto la reintroducción de la venta a granel en la sección de fruta y verdura, la incorporación de un mix de pescado más racional y eficiente (bandejero y mostrador), la puesta en marcha de la venta de carne a granel y congelada o el regreso a la venta de jamón al corte, iniciativas todas que responden a las demandas y necesidades actuales de los “Jefes”.

**Carro Menú: el carro de la Compra Total con la mejor calidad y más barato del mercado**



**“El Jefe”: hacer sólo aquello que añade valor**

- Eliminar lo que nuestros “Jefes” no estén dispuestos a pagar
- Descubrir e implantar lo que, mejorando la calidad y la seguridad alimentaria, sí añade valor

Asimismo, otra de las medidas importantes que han contribuido a generar parte del ahorro alcanzado a lo largo de 2009 ha sido la ordenación de productos para "transportar más con menos recursos". A esta estrategia responde, por una parte, el acercamiento de las fábricas y granjas de los interproveedores a los bloques logísticos y, por otra, la reducción del tamaño y gramaje del envase de muy diversos productos.

### Surtido eficiente

Realinearse con el *Modelo Mercadona* también ha supuesto volver a la sencillez en los lineales o, lo que es lo

mismo, redefinir las referencias de los supermercados. A tal efecto, durante estos meses los criterios de necesidad y rotación han sido claves para determinar qué productos deben componer la oferta de Mercadona. Como consecuencia de ello, a lo largo del ejercicio se han dado de baja, aproximadamente, 1.000 referencias: 400 de marca de fabricante; 400 de las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy; y 200 de la sección de perecederos; mientras que otras referencias se han dado de alta al reunir estos mismos criterios.

La toma de esta decisión ha supuesto racionalizar el surtido de la compañía. Pero sobre todo, poner en marcha esta



Sección de lácteos del supermercado del C.C. La Fuensanta, Móstoles.

iniciativa ha permitido a Mercadona disponer de un surtido eficiente e involucrarse en el proceso de cada producto.

Ello hace posible, como lo es desde 2009, conocer el coste de todas las referencias en cada momento del proceso, desde que éste se inicia hasta que finaliza con su paso por la línea de caja, lo que supone una ventaja competitiva tanto para agilizar la gestión como para poder seguir reduciendo precios.

A las estrategias descritas anteriormente de volver a la sencillez en los lineales y disponer de un surtido eficiente se deben unir otras dos: trasladar la bajada de las materias primas a los precios de los productos, pues si éstas bajan en origen deben también notarse al final del proceso; y quitar el foco de los beneficios o, lo que es lo mismo, renunciar a parte de ellos, ganar menos, para bajar precios. Como consecuencia de todo ello, en 2009 el *Carro Menú* ha reducido su precio en un 10%, lo que se ha traducido en ahorrar a los “Jefes” más de 1.500 millones durante estos doce meses.



### LA TRANSPARENCIA EN LA CADENA DE VALOR: PRECIOS ORIGEN-DESTINO

En 2009 la Asociación Valenciana de Consumidores y Usuarios (AVACU) realizó un análisis de varios productos agrícolas: la sandía sin pepita, la uva de mesa, el tomate para ensalada, la naranja de zumo y el pimiento para freír.

Conclusiones del estudio de AVACU sobre el *Modelo Mercadona*:

- En ningún momento se han observado situaciones de presión sobre precios.
- Es solidario con todos los agentes (desde el productor hasta el consumidor final).
- Aporta seguridad alimentaria al producto.
- Optimiza al máximo los recursos.
- Es transparente.

## 1.2 VOLVER A CONECTAR CON “EL JEFE”

Poner a “El Jefe” en el centro de todas las decisiones es el único camino para satisfacer sus necesidades

El diálogo constante que Mercadona mantiene con sus clientes ha ocupado un capítulo especial en la estrategia abordada por la compañía a lo largo del año. Durante estos meses, uno de los objetivos prioritarios ha sido volver a conectar con “El Jefe”, lo que ha implicado una importante labor de escucha y comunicación y una relación que, como premisa, está basada en el principio de la cercanía.

### La figura del Monitor

En ese contexto de comunicación y transparencia, de recuperar el contacto con “El Jefe”, en 2009 Mercadona creó la figura del Monitor. Esta decisión se tomó después de haber comprobado, en los últimos meses de 2008, que la compañía había olvidado poner a “El Jefe” en

el centro de todas sus decisiones, porque observar sus cambios y escuchar sus sugerencias son actitudes necesarias para mantener su fidelidad.

De esta forma, durante estos doce meses más de 250 monitores y monitoras han contribuido con su trabajo a que la compañía se acercara nuevamente a las necesidades de sus clientes, para conocer mejor lo que quieren, lo que valoran y lo que les gusta o disgusta, con el objetivo de satisfacer mejor sus necesidades y conseguir, de esta manera, que confíen diariamente en Mercadona.

También han realizado una importante labor de canalización interna en 2009, al trasladar sus percepciones al resto de la plantilla y contribuir, con el análisis de las



Raquel, monitora de perfumería, con la trabajadora Ana Mª en el supermercado de Pilar de la Horadada, Alicante.

sugerencias recibidas, a adaptar el surtido de la compañía. Gracias a ello, Mercadona ha reforzado durante estos doce meses su agilidad para adelantarse a las necesidades de sus “Jefes”, lo que representa una clara ventaja competitiva.

El esfuerzo realizado en 2009 por toda la compañía para volver a conectar con sus “Jefes”, la constante actitud de escucha y el diálogo establecido han permitido cerrar el ejercicio con un incremento medio de

más de 100.000 clientes al día en toda la cadena. Ello se ha traducido, asimismo, en un aumento de sus actos de compra, lo que ha supuesto un incremento del 3% de tickets/tienda/día. Esta mejora también se ha hecho evidente en volumen, pues en 2009 el crecimiento medio registrado ha sido de 650 kilos-litros de venta por tienda y día, lo que ha supuesto un incremento del 8% respecto a 2008 y alcanzar la cifra de 8.000 millones de kilos-litros al año.



Cristina, monitora de fruta y verdura, con la trabajadora Vicenta en el supermercado de c/ Sequial, Sueca, Valencia.

Los avances conseguidos durante estos meses sirven de impulso para seguir trabajando en esta línea de acercamiento y conexión con los clientes, como también es un estímulo el reconocimiento que el *Índice Stiga de Satisfacción al Consumidor Español* ha otorgado a la compañía, al situar a Mercadona en el primer lugar de su ranking en el sector de la alimentación y distribución por, entre otros factores, la valoración positiva que los clientes hacen de la información de productos y servicio que reciben.

### El Servicio de Atención al Cliente (SAC)

En Mercadona, escuchar atentamente a "El Jefe" es prioritario, ya que sus opiniones y sugerencias permiten a la compañía adaptarse con mayor agilidad y acierto a sus cambios. Para ello, además de las recibidas a través de sus puntos de venta, la compañía cuenta con el Servicio de Atención al Cliente. A través del SAC se canalizan las proposiciones que se reciben, bien direc-

tamente en los supermercados, bien a través del correo electrónico o del teléfono gratuito que la compañía ha destinado para esta actividad.

A lo largo de 2009, las personas que integran la plantilla del SAC recibieron un total de 500.000 consultas. Para Mercadona, todas estas sugerencias, dudas e inquietudes son un activo fundamental, pues permiten conocer de primera mano las necesidades que sus clientes le plantean y, consecuentemente, adaptarse a ellas con el objetivo de ser la compañía que les ofrezca mejores soluciones a través de un surtido eficiente y de una positiva experiencia de compra.

#### Teléfono de Atención al Cliente

**900 500 103**

**www.mercadona.es**

#### Servicio de Atención al Cliente

En 2009 las personas que integran la plantilla del SAC recibieron un total de 500.000 consultas

## 1.3 CALIDAD, SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIÓN

### Valores irrenunciables en Mercadona

**En 2009 la prioridad de Mercadona ha sido volver a la sencillez para bajar los precios apostando, como siempre, por la seguridad alimentaria y la calidad de los productos.**

El surtido de Mercadona está compuesto por una oferta amplia de productos cuyos atributos fundamentales son, por este orden, la seguridad alimentaria y la calidad. Además de ello, su presencia en los lineales está condicionada por otros tres aspectos, como lo son la respuesta a las necesidades de los “Jefes” o el servicio que ofrecen, el precio y, en último lugar, el beneficio que aportan a la compañía y al proveedor fabricante.

Garantizar la máxima seguridad y calidad de su surtido es, más que un objetivo, una obsesión para Mercadona. Por ello, la compañía dispone desde hace años de su propio *Modelo de Aseguramiento de la Calidad*, basado además en los más estrictos estándares de calidad y en el que se ha avanzado aun más en estos doce meses con la definición del *Plan de Control de Seguridad Alimentaria* para el año 2009. La ejecución de este nuevo plan ha supuesto un importante esfuerzo de control tanto de los procesos de interproveedores y proveedores como de los procesos internos.

En este contexto de auditorías de seguridad y calidad, en 2009 los más de 100 fabricantes interproveedores de la compañía han pasado por una exhaustiva evaluación de sus procesos llevada a cabo por el equipo de Calidad propio de Mercadona, iniciativa que, además, se ha extendido a más de un centenar de proveedores. Gracias a ello, durante estos doce meses los procesos y los sistemas de calidad de 250 fábricas han sido auditados.

Paralelamente, y como requisito indispensable para el *Modelo de Seguridad Alimentaria* de Mercadona, los más de 100 interproveedores 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, las ISO 22.000 o 9.001 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 hasta la granja o parcela.

#### **Un amplio surtido apto para el colectivo celíaco: 700 referencias de productos sin gluten**

En 2009, Mercadona ha incrementado en 150 referencias su surtido sin gluten, todas ellas incluidas en el listado de alimentos para celíacos de FACE.



#### **Una colaboración estrecha con FACE**

Desde el año 2000 Mercadona trabaja conjuntamente con la Federación Española de Asociaciones de Celíacos (FACE). Mercadona quiere agradecer las múltiples muestras de reconocimiento que FACE ha realizado tanto a su labor como a la de los fabricantes interproveedores para disponer de un surtido amplio sin gluten. Ello nos anima a colaborar con más fuerza para continuar añadiendo valor al colectivo celíaco.

El esfuerzo interno realizado en materia de Seguridad Alimentaria también ha sido relevante en 2009. Durante estos doce meses se han realizado numerosos y diferentes controles en los procesos de transporte, con el chequeo de más de 170 rutas distintas; y de cada uno de los almacenes y tiendas de la cadena, donde además de las favorables auditorías de las Administraciones Sanitarias, se ha contrastado la eficacia de los sistemas de autocontrol implantados, que están basados en el *Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos* (APPCC), verificando que cumplen los requisitos necesarios que permiten a la compañía ofrecer en sus supermercados la mayor garantía en materia de Seguridad Alimentaria y a su vez implantar medidas correctoras donde la verificación realizada lo exija.

## Sistema de Gestión Nutricional

El objetivo del *Sistema de Gestión Nutricional* de Mercadona es ser “prescriptores de las soluciones necesarias para que ‘El Jefe’ disponga de Productos Saludables con la Máxima Calidad Intrínseca y Seguridad”, al precio más bajo posible. Para ello, la principal referencia es la estrategia NAOS (Estrategia Nacional sobre Nutrición, Actividad Física y Prevención de la Obesidad), que Mercadona 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”.

El compromiso de transparencia que Mercadona mantiene con sus “Jefes” es total y ello implica facilitarles



Algunos de los 700 productos que componen el surtido de referencias sin gluten de Mercadona.

toda la información relevante de su surtido que en materia nutricional la compañía pueda ofrecer. Por ello, en 2009 se ha seguido avanzando en esta materia en aspectos sensibles, como lo es por ejemplo la identificación clara de la composición de los productos, información que resulta de especial importancia para aquellos clientes que padecen alguna alergia o intolerancia.

Gracias al trabajo realizado, se han seguido eliminando todos los posibles alérgenos tanto en los procesos de fabricación como en la composición de los productos. Paralelamente, cabe destacar que en las etiquetas de los productos, cuando es el caso, se identifican perfectamente todos estos alérgenos, incluso si su presencia se produce exclusivamente a nivel de trazas.

Durante 2009, Mercadona ha colaborado activamente con diferentes autoridades sanitarias o de Seguridad Alimentaria en distintas Comunidades Autónomas y, además, ha mantenido un estrecho contacto con la Agencia de Seguridad Alimentaria (AESAN).

En esta misma línea, también cabe destacar la presencia activa 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) o en la Asociación para la Investigación de Industrias Agroalimentarias (AINIA).



Nueva línea de higiene bucal del interproveedor Laboratorios Korott, fabricante de la marca Deliplus, en Alcoy, Alicante.

## 1.4 INNOVACIÓN TRANSVERSAL

### Generar valor a los 5 componentes

**Para Mercadona la innovación es fuente de productividad y eficiencia y, por tanto, recorre transversalmente la empresa. Ello la convierte en un elemento diferenciador cuyos avances sólo se aplican si añaden valor a los cinco componentes de la empresa.**

Desde este prisma, la compañía apuesta por la I+D+doble i como motor de crecimiento y como una herramienta que le permite ofrecer las mejores soluciones. Para ello, diferencia cuatro tipos de innovación: de producto, de procesos, de concepto y tecnológica. Todos estos tipos de innovación están gestionados bajo los parámetros de la *Calidad Total* y para su desarrollo, Mercadona cuenta con la información directa que le facilitan sus "Jefes" y con el respaldo de sus interproveedores, en cuyos departamentos de calidad trabajan numerosos técnicos expertos en la materia.



Técnica del departamento de calidad del interproveedor RNB, fabricante de la marca Deliplus, en La Pobla de Vallbona, Valencia

### Innovación de producto

Disponer de un surtido eficiente implica apostar por la innovación e invertir constantemente en el desarrollo de los productos. En Mercadona, ese desarrollo está directamente relacionado con la satisfacción a "El Jefe" o, lo que es lo mismo, con que la calidad y servicio que ofrecen respondan adecuadamente a las necesidades de sus clientes.

En Mercadona, la innovación no es entendida exclusivamente como la incorporación de nuevos productos a su surtido. Al medirse en función del valor que ésta añade, para la compañía innovación es todo aquello que responde a las necesidades de sus clientes y que les aporta soluciones, lo que implica iniciativas

### NUEVA LÍNEA DE LIMPIEZA DE CALZADO BOSQUE VERDE

*Premio Nacional Liderpack al diseño y a la innovación del producto*



Gama de limpieza para el calzado del interproveedor Francisco Aragón, fabricante de la marca Bosque Verde, en Espinardo, Murcia.

selectivas, precios competitivos, mejora constante de la calidad y creatividad en la comercialización.

La innovación, entendida como la adaptación constante a las necesidades cambiantes de los clientes, ha permitido que en 2009 Mercadona reintrodujese en sus supermercados la fruta a granel o el jamón al corte. Pero también que haya incluido en su surtido la carne congelada (pollo, ternera, cerdo y cordero), algo que hasta este ejercicio sólo se encontraba en sus lineales de Canarias. Por su parte, dentro de la innovación di-

rectamente aplicada al lanzamiento de nuevos productos, cabe destacar, por citar algún ejemplo, la nueva línea Bosque Verde de limpieza de calzado. La calidad y utilidad de este producto es tal que en 2009 se hizo acreedor del *Premio Nacional Liderpack* y, adicionalmente, fue elegido para representar a España en los *WorldStars for Packaging*. El premio ha reconocido la capacidad de innovación y adaptación de un producto de gran consumo, con una alta complejidad técnica y de producción, que exige una perfecta integración entre diseño e ingeniería del producto.

Nuevas fragancias del interproveedor RNB, fabricante de la marca Deliplus, en La Pobla de Vallbona, Valencia.



**DESCUBRIR E IMPLANTAR SÓLO LO QUE AÑADE VALOR A “EL JEFE”**  
**ALGUNAS DE LAS ACCIONES REALIZADAS**



**Interproveedor Conservas Escurís**  
**Fabricante marca Hacendado**

Poner tapa de plástico y solapín abrefácil en la lata de atún 1 kg.



**Interproveedor Ubesol - Maverick**  
**Fabricante marca Deliplus**

Incluir tapa de plástico en las toallitas desmaquilladoras para mejor conservación.



**Interproveedor Sovena**  
**Fabricante marca Hacendado**

Incorporación de dosificador en la botella de aceite de oliva virgen extra.



**Interproveedor SCA Hygiene Products**  
**Fabricante marca Deliplus**

Nuevos pañales para bebés prematuros.



**Interproveedor SPB**  
**Fabricante marca Bosque Verde**

Termosellado protector en la boca de la botella.



**Interproveedor Bynsa**  
**Fabricante marca Compy**

Incluir cierre hermético y asa lateral en los sacos de comida para mascotas.

## Innovación de procesos

Una de las palancas que permite a Mercadona aportar valor en su surtido es la innovación de los procesos, lo que se concreta en una apuesta por la optimización de los recursos y la reducción de costes. Así, por ejemplo, en 2009 se ha realizado un importante esfuerzo, a través de diferentes mejoras en los paletizados o en los envases, con nuevos formatos y embalajes o gramajes menores.

A lo largo de estos doce meses los procesos también se han visto reforzados por otras iniciativas innovadoras en materia logística, como el acercamiento de las fábricas a los bloques logísticos, estrategia que, dados sus favorables resultados, se ha replicado también en el caso de algunas granjas.



Botella cuadrada de aceite de oliva para optimizar los procesos logísticos. Interproveedor Sovena.

## Innovación tecnológica

La tercera pata de la innovación de Mercadona, pero no por ello menos importante, es la inversión en nuevas tecnologías. Consciente de que esta palanca es fundamental en el desarrollo de la compañía, en 2009 se han realizado importantes avances tecnológicos, como lo han sido, por ejemplo, la renovación del *hardware* y *software* del *Centro de Procesos de Datos* o la inversión de tres millones de euros destinada a los procesos informáticos del nuevo almacén de Villadangos del Páramo (León).

Durante estos doce meses, además, Mercadona ha destinado importantes recursos, hasta superar los siete millones de euros, a la renovación de los equipos



Apilado para las botellas de vino que aumenta la capacidad de las paletas. Interproveedor Bodegas Ontañón.

informáticos de sus supermercados. Asimismo, en 2009 se ha estandarizado la implantación, iniciada en 2008, del escáner bióptico, que gracias a su mayor capacidad de lectura permite optimizar el pase del producto por la línea de caja. Adicionalmente, en este período se ha iniciado la renovación de los dispositivos de lectura de tarjetas bancarias en las líneas de caja para adaptarlos a los nuevos modelos que incorporan chip, lo que contribuye a mejorar la seguridad de esta opción de pago.

Dentro del capítulo de las iniciativas relacionadas con la innovación tecnológica también ha de enmarcarse el *Portal e-factura*, en el que ya participa un importante porcentaje de proveedores. Igualmente, cabe destacar las mejoras alcanzadas en *Accesibilidad Web*, proyecto lanzado en 2008 y consolidado en 2009, que confirma el compromiso para facilitar a sus "Jefes", independientemente de la condición física, intelectual, de la edad o de la necesidad de uso de tecnologías adaptadas, el acceso a la web de la compañía. Este proyecto, además, permite a los clientes agregar su firma digital a los comunicados que envían a la compañía a través de este canal.

## Innovación de concepto

Para Mercadona, la innovación de concepto aplicada a sus "Jefes" tiene que ver con la incorporación de todo aquello que aporte valor a su experiencia de compra.

Por ello, su exponente más claro es la *Tienda por Ambientes*, que la compañía puso en marcha en el año 2000 con el objetivo de ofrecer a sus clientes supermercados con mayor amplitud, ambientes más cálidos y una distribución del surtido más racional.

Esta iniciativa, orientada a optimizar el acto de compra de los "Jefes" y, además, a hacerlo más grato, se ha mantenido en 2009, ejercicio que se ha cerrado con un total de 1.184 *Tiendas por Ambientes*.

## Supermercados 2009

# 1.264

74 aperturas y 20 cierres

# 24

tiendas reformadas

# 1.184

*Tiendas por Ambientes*

## TIENDA POR AMBIENTES. UN MODELO DE TIENDA ECOEFICIENTE

Invertir en innovación para satisfacer a los 5 componentes de la compañía

Una sala de ventas aproximada de 1.500 m<sup>2</sup>

### PUERTAS AUTOMÁTICAS

Para separar la zona climatizada (sala de ventas), de la zona sin climatizar (otras dependencias). Ahorro energético.

### ALMACÉN

Mayor amplitud y espacio mejor definido.

### BASURAS

Cuarto de basuras aislado y cerrado para respetar el medio ambiente urbano y no molestar a los vecinos.

### PARKING

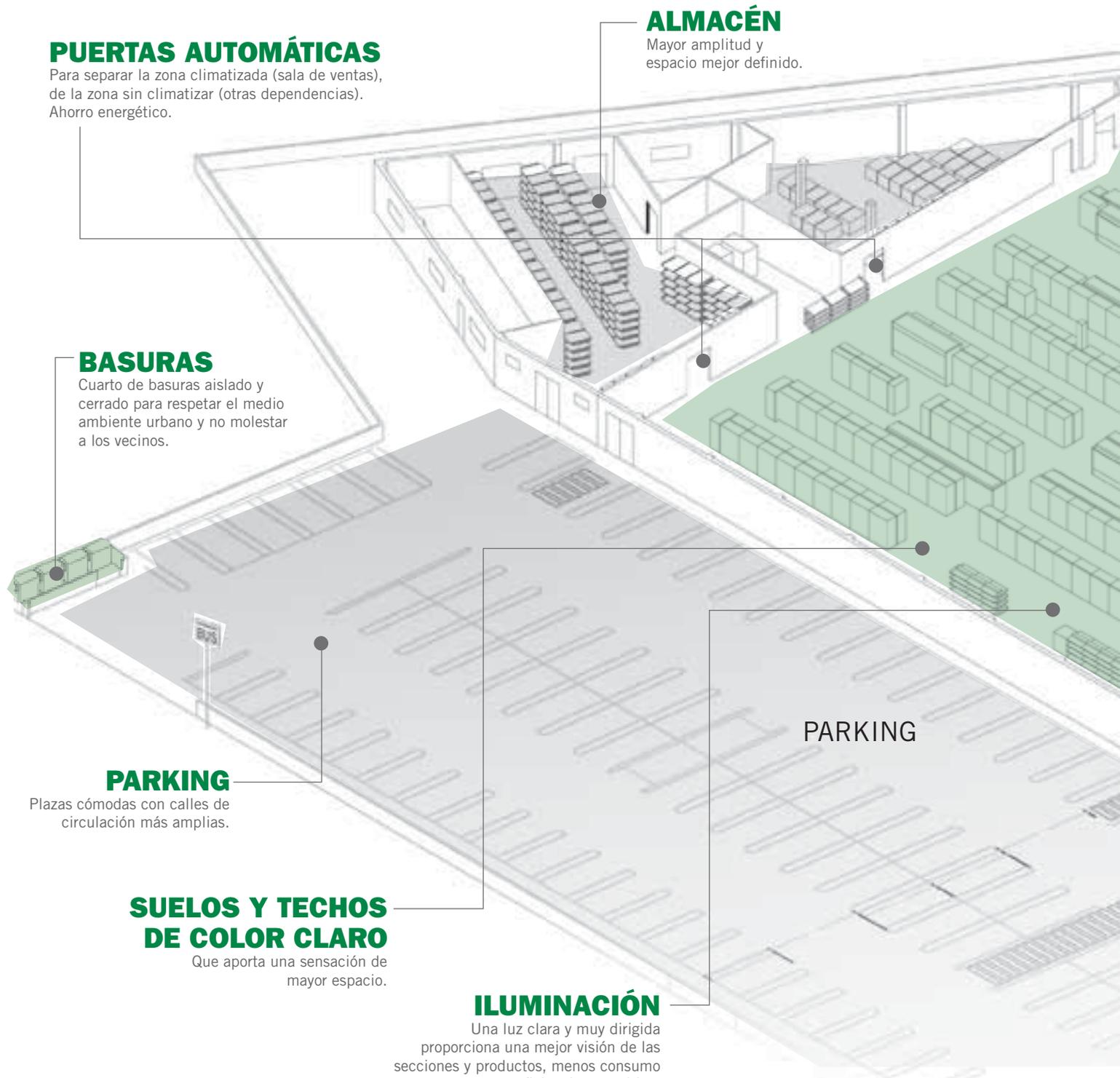
Plazas cómodas con calles de circulación más amplias.

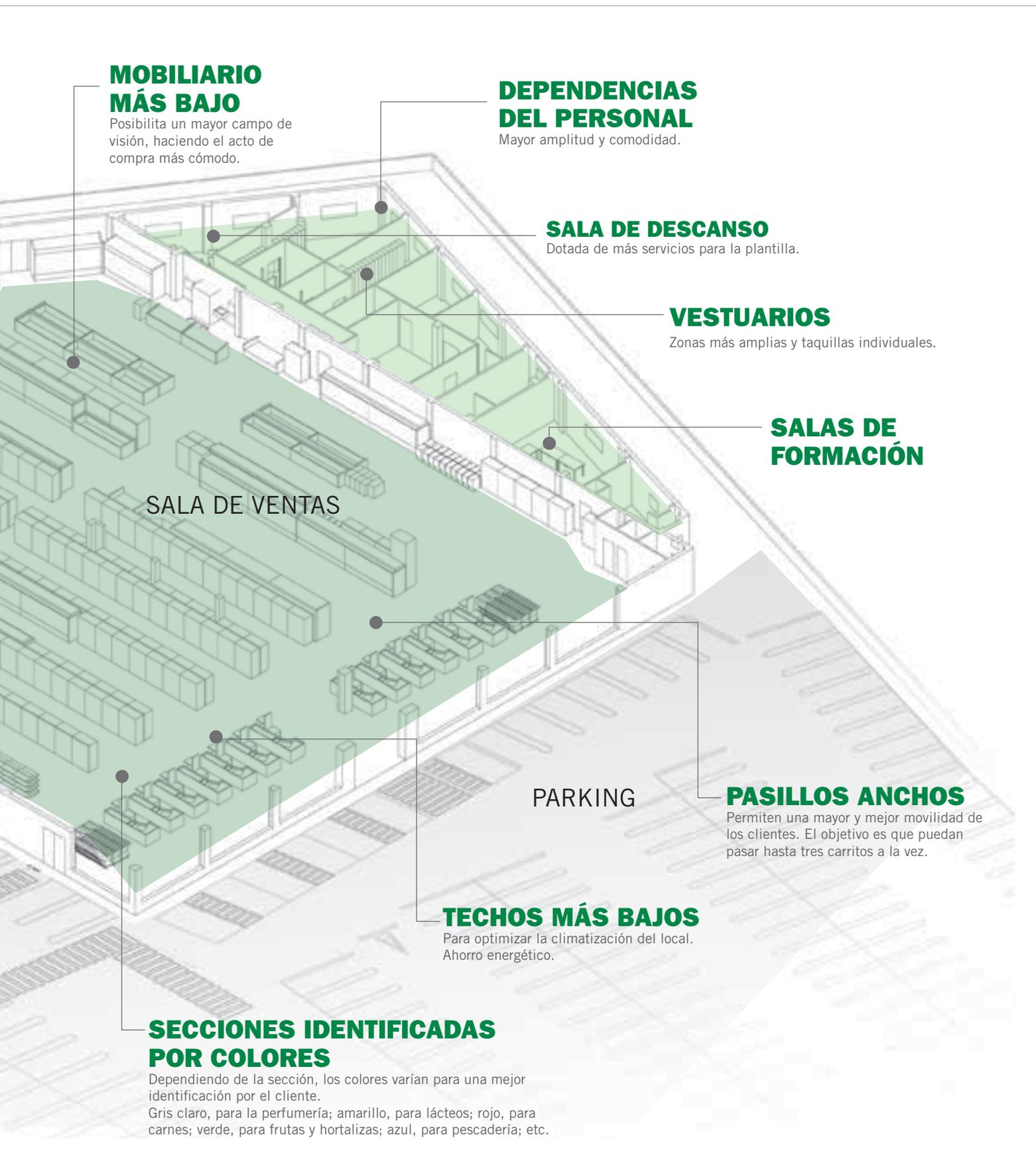
### SUELOS Y TECHOS DE COLOR CLARO

Que aporta una sensación de mayor espacio.

### ILUMINACIÓN

Una luz clara y muy dirigida proporciona una mejor visión de las secciones y productos, menos consumo y una mayor eficiencia energética.





**MOBILIARIO MÁS BAJO**

Posibilita un mayor campo de visión, haciendo el acto de compra más cómodo.

**DEPENDENCIAS DEL PERSONAL**

Mayor amplitud y comodidad.

**SALA DE DESCANSO**

Dotada de más servicios para la plantilla.

**VESTUARIOS**

Zonas más amplias y taquillas individuales.

**SALAS DE FORMACIÓN**

**SALA DE VENTAS**

**PARKING**

**PASILLOS ANCHOS**

Permiten una mayor y mejor movilidad de los clientes. El objetivo es que puedan pasar hasta tres carritos a la vez.

**TECHOS MÁS BAJOS**

Para optimizar la climatización del local. Ahorro energético.

**SECCIONES IDENTIFICADAS POR COLORES**

Dependiendo de la sección, los colores varían para una mejor identificación por el cliente. Gris claro, para la perfumería; amarillo, para lácteos; rojo, para carnes; verde, para frutas y hortalizas; azul, para pescadería; etc.



María, trabajadora del supermercado de San Juan de Alicante, Alicante.



# 2 El Trabajador

## 2.1 Satisfacción a los trabajadores/as

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

## 2.2 Política retributiva

## 2.3 Salud y seguridad en el trabajo

## 2.1 SATISFACCIÓN A LOS TRABAJADORES/AS

Un compromiso basado en la estabilidad, formación, conciliación, promoción y retribución

**Dos fueron los compromisos con los que Mercadona finalizó el ejercicio 2009: por una parte, mantener el empleo, y por otra, crear 500 nuevos puestos de trabajo, alcanzando una plantilla de 62.000 personas, todas y cada una de ellas altamente comprometidas con el proyecto y la evolución de la compañía.**

De hecho, gracias a su elevado grado de compromiso y a su esfuerzo diario, Mercadona ha podido, a lo largo de estos doce meses, cumplir el objetivo marcado y realinearse con su *Modelo de Calidad Total*, algo que ha conseguido, además, con una efectividad y productividad altas.

### Formación y promoción interna

Para Mercadona la inversión en la formación de los trabajadores y trabajadoras es la inversión más rentable. Por ese motivo, su departamento de Recursos Humanos destina importantes esfuerzos a potenciar el talento de su plantilla, convencido de que el crecimiento de la compañía sólo es posible a través de su enriquecimiento personal y profesional. En 2009, este esfuerzo se ha traducido en una inversión de más de 38 millones de euros, 609 de media por

persona. Gracias a ello, la plantilla de la compañía se ha beneficiado de más de 1,4 millones de horas de formación, realizadas dentro del horario laboral.

Para fomentar este crecimiento, Mercadona apuesta desde hace años por la formación continua a través de módulos específicos que potencian las habilidades y capacidades de todo el personal en sus respectivos puestos. Gracias a ello, la compañía cuenta con una plantilla altamente cualificada, productiva y competitiva, cuyos esfuerzos, individuales y conjuntos, van encaminados a satisfacer a “El Jefe” prescribiendo la mejor solución a su necesidad.

El compromiso que Mercadona mantiene con el crecimiento profesional de las personas que componen su plantilla tiene su reflejo en la proyección laboral de ésta, ya que la totalidad de sus cargos directivos ha alcanzado estos puestos de responsabilidad desde la promoción interna.

En 2009, la apuesta por la formación y el desarrollo de los trabajadores y trabajadoras ha permitido que, gracias a sus méritos laborales, un total de 793 personas hayan alcanzado puestos de mayor responsabilidad.

# 62.000

personas altamente comprometidas con el *Proyecto Mercadona*

### Apuesta por la formación

**1,4** millones de horas de formación

**25** acciones formativas distintas

**38** millones de euros invertidos en formación

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

**793** personas de la plantilla promocionadas

## NUEVO CONVENIO COLECTIVO Y PLAN DE IGUALDAD

En diciembre de 2009 Mercadona firmó con la representación sindical de la Unión General de Trabajadores (UGT), de Comisiones Obreras (CCOO) y del Sindicato Independiente (SI), el nuevo Convenio de Empresa y el Plan de Igualdad, en vigor desde el 1 de enero y durante los próximos cuatro años.

Compromisos de Mercadona:

- Apuesta por el empleo estable y, adicionalmente, creación de 1.000 nuevos puestos de trabajo, todos ellos con contrato fijo, durante este período.
- Mejora del poder adquisitivo de toda su plantilla. Se garantiza el IPC real más un incremento, que oscilará entre el 0,5% y el 2,4% en función del grupo profesional al que pertenezca cada persona trabajadora.
- Se seguirá promoviendo la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, para lo que:
  - Se crea la figura del *Agente de Igualdad*, que asesorará a la organización en esta materia.
  - Se pondrán en marcha campañas informativas y de sensibilización sobre la importancia de la corresponsabilidad y la igualdad de obligaciones en el reparto de tareas.



Sara, trabajadora del supermercado de Jaca, Huesca.

## Módulos de formación

- **Formación en Liderazgo:** En 2009, 480 personas del cuadro directivo de la compañía han mejorado sus aptitudes en esta materia y en el módulo formativo se han introducido casos prácticos.

- **Carné Homologado:** Durante estos doce meses, se ha ampliado a nuevos colectivos profesionales dentro del departamento de tiendas, con el objetivo de garantizar la formación que precisa el personal laboral para el perfecto desempeño de sus responsabilidades antes de incorporarse a sus puestos de trabajo.

- **Formación Práctica de Directivos en las Tiendas:** Se ha prolongado la duración de este módulo de formación para dotarles de una mayor preparación en la gestión y dirección de los supermercados.

- **Formación en Prescripción:** Se ha triplicado el número de acciones formativas y se han incorporado módulos relacionados con los nuevos modelos y estrategias de venta puestos en marcha por la compañía. Se ha terminado de implantar el *Nuevo Modelo de Venta de Prescripción* y el *Nuevo Pedido* en las secciones de Fruta y Verdura, Carne y Horno. Se ha combinado la formación en aula con un nuevo modelo de formación en las tiendas.



Cursos de formación impartidos por Virginia González, directora de supermercado.



Cursos de formación a personal directivo, impartidos por el Director General de Recursos Humanos y Financieros, Héctor Hernández.

- **Formación en Informática:** Se han potenciado las habilidades de los trabajadores y las trabajadoras en el uso y manejo de esta herramienta. Se han abordado módulos formativos específicamente dirigidos al personal de coordinación de proyectos, analistas y personal de las áreas de diseño y programación, con el objetivo de actualizar las tecnologías y sincronizar los proyectos con los proveedores.

- **Formación en Inglés:** Se han introducido mejoras en este módulo formativo, con planes personalizados que permiten que el aprendizaje de este idioma sea más rápido y eficaz.

### Conciliación de la vida familiar y laboral

La conciliación de la vida familiar y laboral de las personas que desarrollan su actividad profesional en Mercadona ocupa un lugar prioritario dentro del *Modelo de Calidad Total*, que hace años ha contrastado que

cuantos más esfuerzos se destinan a mejorar la calidad de vida de la plantilla, mayores son los retornos que de ésta se obtienen.

Por ello, en 2009 se ha seguido avanzando en esta materia con iniciativas concretas, como el nuevo abanico de horarios de trabajo para el personal con reducción de jornada por cuidado de hijos e hijas menores de 8 años de edad, a quien se ofrece una mayor flexibilidad de organización con 86 combinaciones de jornada diferentes, frente a las 7 de 2008; o la ampliación de la *Plantilla Estándar* (horarios homogéneos anuales), de la que desde este ejercicio también puede beneficiarse el personal laboral del departamento de Logística.

En 2009, un total de 3.927 mujeres han optado por alargar en 30 días los cuatro meses de baja maternal establecidos legalmente, acogiéndose de esta manera a una iniciativa que Mercadona puso en marcha en 2005. Además, el 9,42% de las trabajadoras de

# 3.927

trabajadoras decidieron ser madres en 2009

### Estabilidad como principio de conciliación

9,42% de las trabajadoras de la compañía

5 puntos por encima de la media de nacimientos en España

la compañía decidió ser madres, porcentaje que supera en 5 puntos a la media española y que demuestra que la estabilidad y el respaldo a la conciliación de la vida familiar y profesional de la plantilla son una realidad en Mercadona.

Todas estas iniciativas se suman al conjunto de medidas con las que desde hace años Mercadona trata de favorecer la conciliación personal y laboral, apostando por el

empleo de calidad para dignificar el puesto de trabajo en el sector de la distribución.

A pesar del esfuerzo que se realiza, la compañía es consciente de que aún queda mucho por mejorar en este ámbito para lograr, como es su meta, ser la empresa que mejor trata a sus trabajadores y trabajadoras para que quieran desarrollar toda su vida profesional en Mercadona.

## CONCILIACIÓN FAMILIA-TRABAJO

### Medidas puestas en marcha por la compañía

Contratos indefinidos



ESTABILIDAD LABORAL

No abrir los supermercados los domingos



DIGNIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

*Plantilla Estándar*



HOMOGENEIDAD DE HORARIOS Y MEJOR PLANIFICACIÓN PERSONAL

Guarderías en algunos bloques logísticos



FLEXIBILIDAD Y TRANQUILIDAD

Quinto mes de baja maternal



MÁS TIEMPO CON SUS BEBÉS

Trabajar cerca de sus hogares



REDUCCIÓN DE DESPLAZAMIENTOS INNECESARIOS

## 2.2 POLÍTICA RETRIBUTIVA

**Principio de Equidad: A igual responsabilidad, mismo sueldo para nuestros trabajadores y trabajadoras**

La política retributiva de Mercadona se rige, desde 1997, por el *Principio de Equidad*: “a igual responsabilidad, mismo sueldo”. Pero además, se cimienta sobre la justicia y la coherencia, conceptos ambos que permiten recompensar debidamente los compromisos que a diario asumen los trabajadores y trabajadoras y la implicación que, desde hace años, ha convertido a los recursos humanos de la compañía en los mejores de la distribución.

Además de la estabilidad que confiere a las 62.000 personas que trabajan en Mercadona sus contratos fijos, la motivación del conjunto de la plantilla se ve asimismo recompensada con unos salarios por encima de la media del sector, como corresponde, por otra parte, a unos recursos humanos cuya productividad y eficacia también se encuentran por encima del sector.

Mercadona, además, incentiva el esfuerzo de su personal a través de las políticas de retribución variable, iniciativa que permite consolidar la implicación individual en el proyecto conjunto. En 2009, y tras la consecución del objetivo de realinear a la compañía con su *Modelo de Calidad Total*, logrado gracias a la especial motivación e implicación del conjunto de la plantilla, la compañía ha decidido destinar a la prima por objetivos más de 200 millones de euros. Esta cantidad será efectiva el próximo mes de marzo y se repartirá entre todas aquellas personas con más de un año de antigüedad en Mercadona y cuya implicación no sólo haya permitido alcanzar las metas generales de la compañía, sino también cumplir los objetivos específicamente marcados para cada puesto de trabajo.



Patricia, trabajadora del supermercado de Jaca, Huesca.

**3%**  
incremento de la productividad  
en 2009

**200**  
millones de euros repartidos en  
2009 como prima por objetivos

## 2.3 SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

15 millones de euros invertidos en prevención

**La salud y seguridad del conjunto de su plantilla son una responsabilidad para Mercadona y uno de los pilares de su *Modelo de Calidad Total*. Por ello, a lo largo de 2009 se ha realizado un importante esfuerzo, que especialmente se ha dirigido a la que para Mercadona es la mejor inversión en esta materia: la inversión en prevención, más de 15 millones de euros en 2009, como factor fundamental en la protección de la salud de los trabajadores y trabajadoras de la compañía.**

A lo largo de estos doce meses, como Mercadona tiene por norma, se han evaluado y estandarizado bajo criterios de seguridad y ergonomía todos los puestos de trabajo y se ha llevado a cabo una importante labor informativa y formativa. Concretamente, y además de los módulos informativos de carácter general, se ha trabajado en la difusión entre la plantilla de diferentes métodos preventivos específicos, como por ejemplo el *Método Ergonómico de Preparación de Palets a Mano* en los bloques logísticos, el *Método de Trabajo en Altura* para el personal laboral de los bloques logísticos de Ciempozuelos y Villadangos del Páramo o el *Método de Manipulación de Cargas y Conducción de Carretillas Eléctricas y Transpaletas* destinado a las áreas de supermercados y logística. Asimismo, para garantizar la seguridad en algunos puestos de trabajo concretos a través de la formación preventiva, se han impartido cursos específicos, como el de *Emergencia en Casos de Fugas*, los destinados a las personas responsables de los Equipos de Emergencia y al personal de los Equipos

de Evacuación e Intervención de los bloques logísticos o el desarrollado para el de Limpieza y Obra.

Además de la mejora continua de las condiciones de los puestos de trabajo, los esfuerzos en prevención también han sido intensivos en los métodos de producción, con la incorporación de importantes mejoras en las máquinas e instalaciones a lo largo de 2009. Así, por ejemplo, se han implantado protecciones laterales en todas las transpaletas con plataforma de los bloques logísticos; se ha instalado un nuevo modelo de despaletizadoras automáticas en Villadangos del Páramo, con, además, menores niveles de ruido; se ha automatizado la manipulación manual de cargas en los bloques logísticos; y se han reformado tiendas y almacenes para aplicar mejoras ergonómicas en montacargas, plataformas elevadoras, rampas...

Para proteger la salud de las personas que conforman su plantilla, Mercadona cuenta con un equipo médico compuesto por 74 profesionales, y con 16 técnicos de nivel superior especializados en servicios de prevención. Todos ellos han trabajado proactivamente no sólo en el desarrollo y aplicación de estos cursos y mejoras específicas. También lo han hecho en la prevención de riesgos en el desarrollo de las tareas habituales de la compañía, lo que implica la investigación constante de incidentes, la evaluación periódica de riesgos, la inspección técnica de seguridad de maquinaria e instalaciones, el control higiénico constante, los

reconocimientos médicos periódicos o el control de los trabajadores y trabajadoras especialmente sensibles. Asimismo, el trabajo del *Servicio de Prevención* ha incidido en la puesta en marcha de campañas de carácter general para fomentar hábitos saludables a través de la dieta, el ejercicio o la reducción del tabaquismo.

Para el trabajo llevado a cabo en 2009 por la compañía en materia de salud y seguridad en el trabajo, 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, 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.



Alexia, trabajadora de la nave de fríos en el bloque logístico de Ciempozuelos, Madrid.



Recolección de aceitunas en el olivar de uno de los asociados a la Cooperativa Santa Teresa de Osuna, en Sevilla, una de las 150 cooperativas proveedoras de Sovena, fabricante del aceite de oliva marca Hacendado.



# 3 El Proveedor

## 3.1 El Proveedor: Un compromiso mutuo

- Asegurando precios estables
- Reunión Anual de Interproveedores de Mercadona

## 3.2 Bloques Logísticos

## 3.1 EL PROVEEDOR: UN COMPROMISO MUTUO

Una relación basada en la la estabilidad y la innovación para crear desarrollo y riqueza

**En el *Modelo de Calidad Total* de Mercadona, la figura del Interproveedor desempeña un papel fundamental. La relación que con él se mantiene está basada en la confianza, la estabilidad, el trabajo constante y el compromiso conjunto, y permite seguir avanzando hacia un objetivo común: satisfacer las necesidades de “El Jefe” con un surtido eficiente, con la mejor relación calidad-precio del mercado y suprimiendo todo aquello que no aporte valor.**

Ese papel ha sido también clave en 2009, año en el que todos los esfuerzos conjuntos se han centrado en volver a la sencillez. Esta meta se ha alcanzado, en buena medida, gracias al trabajo realizado por todas y cada una de las más 100 empresas interproveedoras, altamente involucradas en el proyecto Mercadona e igualmente comprometidas con la Misión y los valores de la compañía.

La figura del Interproveedor, fabricantes de las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy, está actualmente consolidada en la compañía tras contrastar, año tras año, que contribuye a la consecución de los objetivos. Pero además, a lo largo de este tiempo este modelo de relación edificante y estable también ha tenido especial trascendencia desde el punto de vista socioeconómico. De hecho, el crecimiento experimentado por las empresas interproveedoras se traduce directamente en generación de riqueza y empleo en aquellas zonas en las que desarrollan su actividad, siendo notable su impacto en la economía productiva del país.

En 2009, los fabricantes interproveedores de la compañía realizaron una inversión que alcanzó los 500 millones de euros. Pero además, gracias a su actividad, que se ha seguido vertebrando por toda la geografía nacional, se crearon 1.100 nuevos puestos de trabajo directo, que elevaron su plantilla conjunta hasta los 40.000 trabajadores. A todo ello ha de sumarse la actividad indirecta generada a lo largo de estos doce meses, lo que ha implicado mantener relaciones comerciales por parte de las empresas interproveedoras con más de 8.500 PYMES, con la relevancia en la creación de riqueza y empleo que ello genera. Todos estos datos ponen de manifiesto que el modelo de Interproveedor de Mercadona es un modelo solidario con toda la cadena de valor.

### Impacto de los Interproveedores en la economía en 2009

# 500

millones de euros invertidos

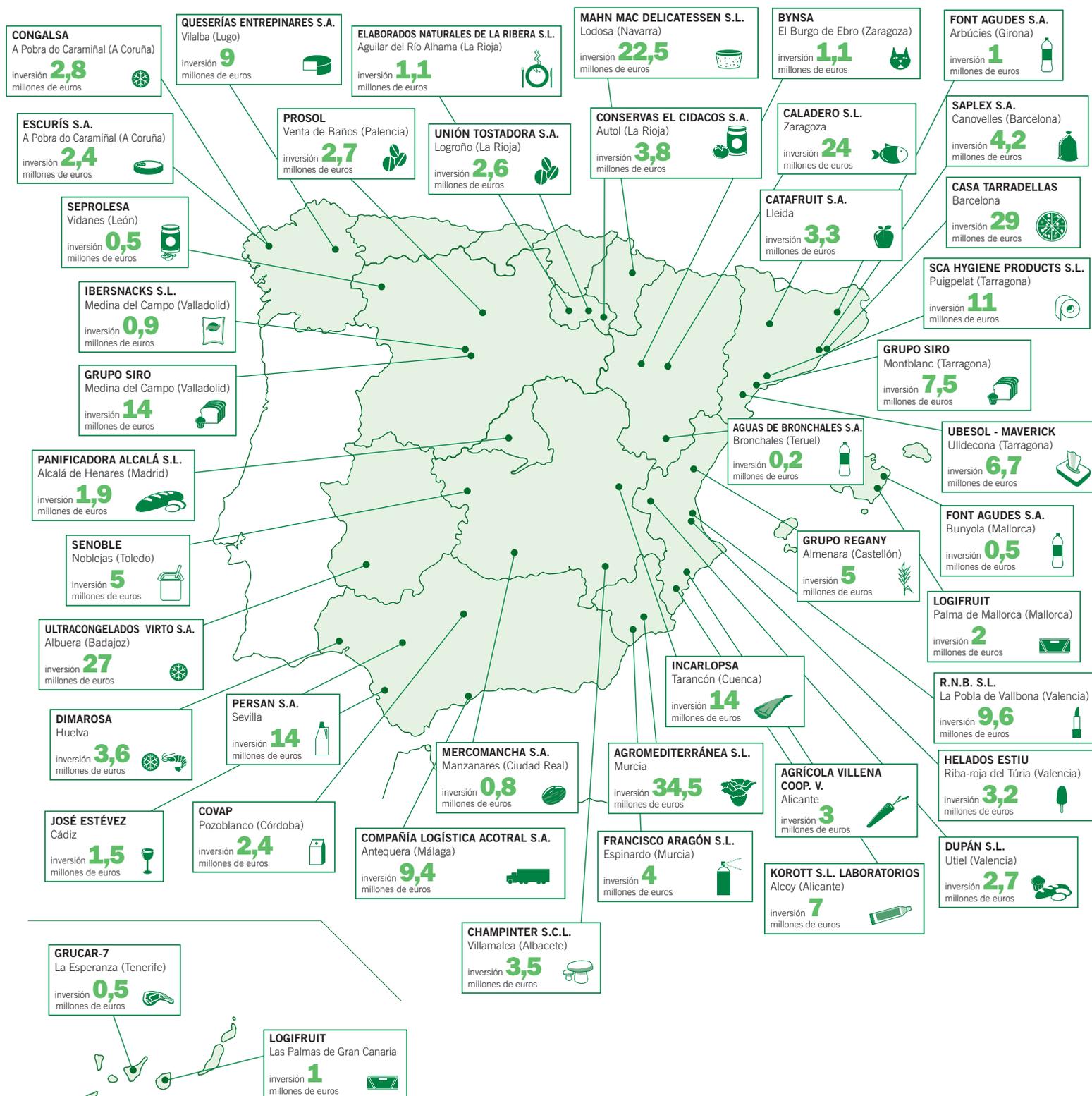
# 1.100

nuevos puestos de trabajo

# 8.500

PYMES colaboradoras

# ALGUNAS INVERSIONES DE INTERPROVEEDORES DE MERCADONA EN 2009



## Asegurando precios estables

La tranquilidad es básica para que los proveedores puedan centrarse en garantizar la seguridad y calidad de sus productos. Así lo entiende Mercadona, motivo por el que apuesta por las relaciones estables. Para generar vínculos estrechos y fomentar el alineamiento conjunto para satisfacer a “El Jefe”, Mercadona acuerda “contratos de por vida” con las empresas interproveedoras, garantía que les permite planificar su crecimiento racionalmente gracias a este modelo de cooperación mutua.

El compromiso de la compañía es mayor, si cabe, con sus proveedores de frutas y hortalizas. De hecho, los altos estándares de seguridad y calidad exigidos, que se

concretan con estrictos controles desde el mismo momento en que se prepara la tierra para la siembra hasta que el producto le llega al consumidor, tienen como contrapartida para los agricultores la garantía por parte de Mercadona del pago de un precio estable por cada kilo de frutas y hortalizas, por lo que las incidencias se amortiguan.

Esta particular forma de entender la relación con los proveedores está basada en la solidaridad y en la transparencia, valores ambos que la Asociación Valenciana de Consumidores y Usuarios (AVACU) ha destacado entre las conclusiones de un estudio realizado en 2009 sobre las diferencias de precio en origen y destino. Dicho estudio, que se centró en cinco productos



Campos de cultivo de alcachofas del interproveedor Frutas Esparza, en Fuente Álamo, Murcia.

agroalimentarios concretos (sandía sin pepita, la uva de mesa, el tomate para ensalada, la naranja de zumo y el pimiento para freír), puso también de manifiesto que los proveedores de estos productos valoran muy positivamente la relación que mantienen con Mercadona, especialmente en lo relacionado con las motivaciones contractuales y las formas de pago, que les permite “planificar el trabajo futuro sin importantes sobresaltos”. Otro de los puntos destacados por el informe de AVACU es que “Mercadona, como tal, no puede tener márgenes comerciales que puedan poner en riesgo a los proveedores analizados”, de la misma manera que los exhaustivos controles exigidos a estos proveedores no ponen tampoco en riesgo la seguridad y calidad alimentaria de sus productos.



Instalaciones del interproveedor Francisco Aragón, fabricante de la marca Bosque Verde, en Espinardo, Murcia.

## TRAZABILIDAD DE LOS PRODUCTOS DESDE SU ORIGEN EN MERCADONA

En 2009, Mercadona y los proveedores de fruta y verdura han dado un paso más en la transparencia del origen de sus productos. Para ello, han encargado al auditor externo *Norma Agrícola*, entidad de certificación especializada en el sector agroalimentario y acreditada por ENAC, que certifique la trazabilidad del producto desde su origen.

Los trabajos realizados por esta empresa han confirmado que la actividad de Mercadona es sostenible y responsable con el sector agrario español, pues el 85% del volumen total de frutas y verduras vendido en este ejercicio por la compañía tiene su origen en España, frente al 15% restante, que se importa exclusivamente por motivos de estacionalidad o por, dada la especificidad del producto, su carencia en el mercado doméstico.

## Reunión Anual de Interproveedores de Mercadona

Durante los pasados doce meses se mantuvieron dos reuniones de interproveedores, una en el mes de junio y otra en enero, ambas celebradas en Valencia. En ellas se trabajó conjuntamente para unificar criterios y esfuerzos con el objetivo de, entre todos, a realinear Mercadona con su *Modelo de Calidad Total*.

La reunión celebrada en enero de 2010, la décimo segunda, sirvió de broche al trabajo conjunto realizado durante los pasados meses entre Mercadona y los interproveedores. En el transcurso de este encuentro se analizaron y valoraron las iniciativas emprendidas, todas ellas dirigidas a hacer sólo aquello que añade valor a “El Jefe”.

En esta *Reunión Anual* también se reforzó el compromiso por parte de todos de seguir apostando por la innovación transversal para añadir valor a los cinco componentes de la compañía. Por este motivo, los *Premios Sorolla Innovación 2009* se concedieron, de forma genérica y ejemplar, a todos los interproveedores por el esfuerzo realizado en estos meses para reducir todos los costes que no añaden valor a los cinco componentes e incorporar, por el contrario, todo aquello que “El Jefe” esté dispuesto a pagar.



## REUNIÓN ANUAL DE INTERPROVEEDORES DE MERCADONA



## FABRICANTES INTERPROVEEDORES

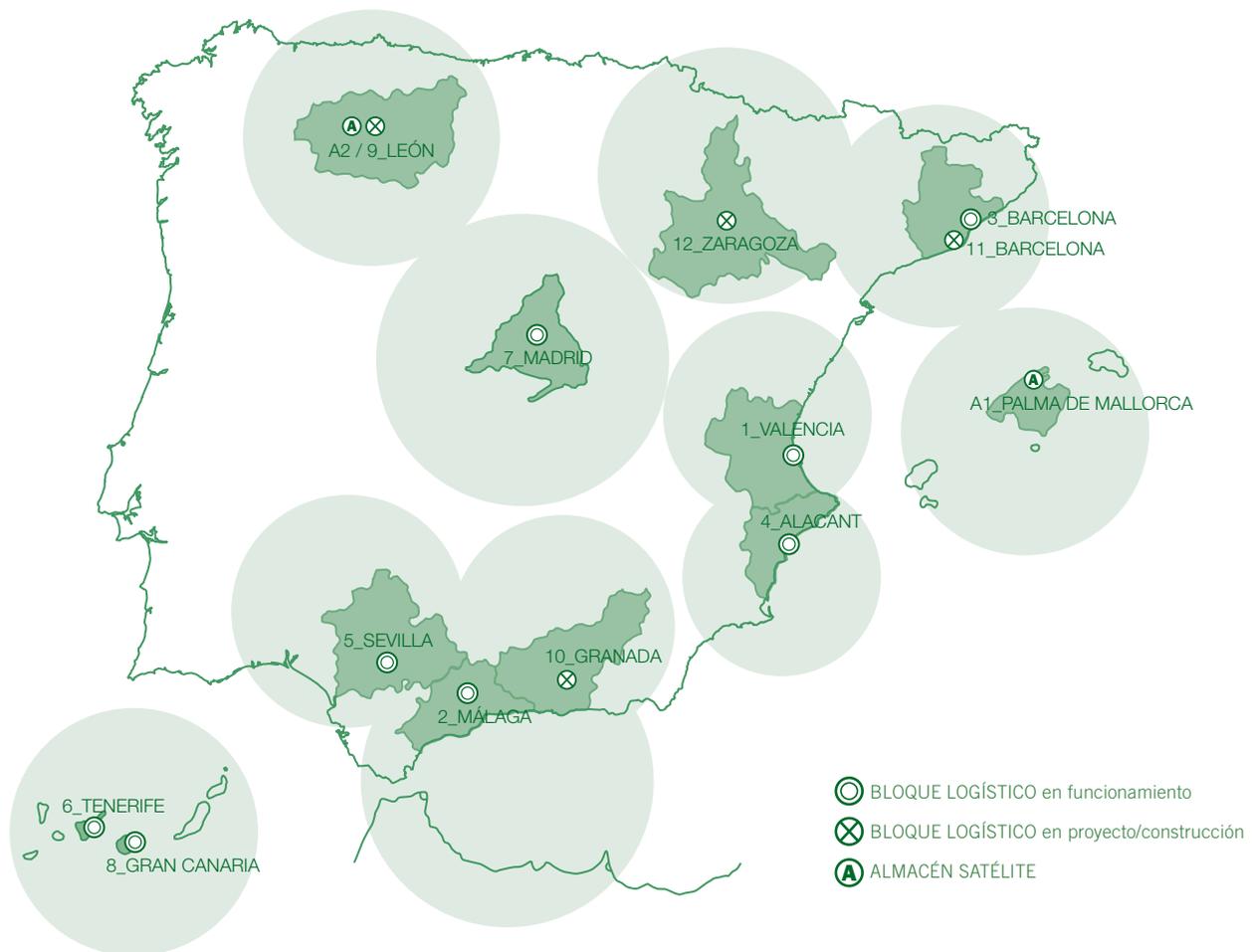
Claramente identificados en el *packaging* de los productos que fabrican para Mercadona





## 3.2 BLOQUES LOGÍSTICOS

Una red de 620.000 metros cuadrados para abastecer diariamente a 1.264 supermercados



### Bloques logísticos

620.000 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 - Alacant
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
12. PLA-ZA - Zaragoza
- A1. MERCAPALMA - Palma de Mallorca
- A2. HOSPITAL DE ÓRBIGO - León

Mercadona dispone de una red logística de 620.000 metros cuadrados de cuya eficiencia depende el abastecimiento puntual de todos los supermercados que forman parte de la compañía, 1.264 al cierre de 2009.

Al igual que en el resto de los departamentos de la empresa, una parte importante de los esfuerzos realizados durante el ejercicio en este área se ha orientado a reducir el impacto del transporte en los precios de los productos o, como se entiende en Mercadona, a “transportar más con menos recursos” y ser cada vez más “invisibles” para el entorno.

Para garantizar la eficacia y optimización de la red logística, la compañía tiene comprometidas para los próximos años inversiones superiores a los 600 millones de

### Bloque Logístico de Villadangos del Páramo

# 200

millones de euros de inversión

# 400

nuevos puestos de trabajo fijo



Vista aérea del bloque logístico de Villadangos del Páramo, León.

euros en este área, fundamentalmente destinadas a la construcción de nuevas instalaciones y a la reforma y mejora de algunas existentes. Un claro ejemplo del esfuerzo realizado en 2009 es la continuación de las obras del bloque logístico de Villadangos del Páramo, que será finalizado en 2011. La inversión total en este bloque, que se convertirá en el noveno de la compañía, será de 200 millones de euros, y su puesta en marcha supondrá la creación de 400 puestos de trabajo fijo.

Asimismo, a lo largo de estos doce meses también cabe destacar el inicio de las obras de su décimo bloque logístico, ubicado en la granadina localidad de Guadix, que está previsto inaugurar en 2013 y supondrá una inver-

sión de 180 millones de euros. Este futuro almacén inteligente también generará 200 empleos fijos directos y su actividad servirá para abastecer a 200 supermercados de las provincias de Granada, Almería, Jaén y Murcia.

Tanto el bloque logístico de Villadangos del Páramo como el de Guadix replicarán el modelo de almacén inteligente de Ciempozuelos (Madrid), apuesta pionera de Mercadona que contribuye a generar puestos de trabajo dignos y atractivos en sus almacenes, al eliminar completamente cualquier manipulación y sobreesfuerzo de los trabajadores y contribuir a prevenir y reducir el riesgo de accidentes laborales, siendo cada vez más productivos.

### VISITA DE LA MINISTRA DE CIENCIA E INNOVACIÓN, CRISTINA GARMENDIA, AL BLOQUE LOGÍSTICO DE CIEMPOZUELOS, MADRID



La ministra de Ciencia e Innovación, Cristina Garmendia, en distintos momentos de la visita al bloque logístico de Ciempozuelos, en Madrid, acompañada por el director del centro, José M. Meneses, y por el director general de Relaciones Externas, Juan Antonio Germán. Raquel, trabajadora del centro explicándoles en qué consiste su trabajo.



Trabajadora en las instalaciones del interproveedor Logifruit en Riba-roja del Túria, Valencia.

**Abrera, una inversión de 360 millones de euros para el que será el décimo primer bloque logístico de la compañía**

En diciembre de 2009 Mercadona firmó con el ayuntamiento de Abrera (Barcelona) un convenio para la construcción de un nuevo bloque logístico

La nueva plataforma tendrá una superficie edificada de 100.000 m<sup>2</sup> sobre una parcela de 200.000 m<sup>2</sup>

La inversión total, una vez se inaugure en 2014, será de 360 millones de euros

En los trabajos de construcción participarán 150 PYMES y 600 trabajadores

Tendrá capacidad para abastecer a 250 supermercados



Trabajadoras en las instalaciones del interproveedor Grupo Siro, fabricante de la marca Hacendado, en Venta de Baños, Palencia.



Fachada de supermercado en c/ Polo y Peyrolón, Valencia.



# 4 La Sociedad

4.1 Una actitud transparente

4.2 Desarrollo del entorno comercial y local

4.3 Un fuerte compromiso social

4.4 Medio ambiente

## 4.1 UNA ACTITUD TRANSPARENTE

Fomentar valores como la participación, la productividad social, el desarrollo y el respeto ambiental forman parte de nuestro compromiso

**Para satisfacer al cuarto componente de la empresa, La Sociedad, es necesario mantener una actitud transparente, abierta y dialogante. Entender que esta responsabilidad es inherente a la compañía y saber hacer consciente de ello a la plantilla y a las empresas proveedoras permite avanzar conjuntamente en este compromiso, en el que la única meta para prosperar es la de la mejora constante.**

Gracias a ese empeño de seguir avanzando y progresando en su relación con La Sociedad, en 2009 Mercadona ha escalado 18 puestos, hasta situarse como la novena empresa del mundo mejor valorada en reputación corporativa según el ranking del prestigioso *Reputation Institute* de Nueva York, puesto desde el que se convierte, paralelamente, en la más valorada de España. La *Calidad Total* también ha tenido su reflejo

en la valoración obtenida por la compañía por la consultora *Interbrand*, cuyo ranking bianual sitúa a Mercadona entre las marcas de España más valoradas de todos los sectores.

Todos estos reconocimientos demuestran que La Sociedad valora las decisiones tomadas por la compañía. Asimismo, sirven para que Mercadona sea consciente de la necesidad, como ha hecho hasta la fecha, de mantener un contacto estrecho con su entorno. De hecho, solamente desde la cercanía y la empatía se puede seguir desarrollando un modelo de comercio urbano de proximidad como el de Mercadona, que apuesta por mejorar de forma sostenible su impacto en la economía, a través de la creación de valor y de la generación de riqueza y empleo.



Supermercado en Avda. las Rosas, Manises, Valencia.

## 4.2 DESARROLLO DEL ENTORNO COMERCIAL Y LOCAL

### Contribución al desarrollo del entorno en el que se encuentran sus supermercados

**Mercadona contribuye al desarrollo de La Sociedad y la consecuencia más directa de la actividad de sus supermercados es la dinamización del comercio urbano en los barrios donde está presente. La compañía no sólo cree enriquecedora la convivencia de sus tiendas con diferentes formatos comerciales tradicionales, sino que fomenta su desarrollo y mantenimiento con iniciativas concretas cuyo exponente más claro es la presencia en Mercados Municipales.**

Los hechos también avalan la aportación de Mercadona, año tras año, al desarrollo de La Sociedad. En 2009, junto a sus interproveedores, la inversión total realizada superó los 1.100 millones de euros, con una creación conjunta de empleo de más de 1.600 puestos de trabajo. A esta contribución ha de añadirse la que también realizan las 8.500 PYMES con las que colaboran los proveedores de la empresa.

Todo ello permite a Mercadona mantener su compromiso constante con la vertebración de la actividad productiva por toda la geografía nacional y, junto a sus inter-

proveedores, desarrollar una industria agroalimentaria competitiva y eficiente que destaca por la calidad y seguridad de sus productos.

También entre los datos y cifras logrados en 2009 cabe subrayar la creación de empleo, que tanto por su cantidad, 500 puestos de trabajo nuevos que elevan el total de la plantilla a 62.000, como por su calidad, todos ellos con contrato fijo, suponen una clara aportación de Mercadona a La Sociedad.

Asimismo, la compañía nuevamente ha incrementado su aportación al Producto Interior Bruto (PIB) español, que incide directamente en el desarrollo y crecimiento de La Sociedad, pues al cierre de 2009 ha alcanzado los 2.662 millones de euros por este concepto. El conjunto de estos datos pone de manifiesto la contribución de Mercadona y de sus empresas interproveedoras a la generación de valor, incluso en contextos económicos adversos como el actual, y su apuesta por el crecimiento sostenible.

**Mercadona y los fabricantes interproveedores cuentan con una plantilla conjunta de 102.000 personas y trabajan con más de 11.000 empresas y PYMES en España**

#### **Impacto de su actividad en 2009**

- Vertebración de la actividad productiva por toda la geografía nacional: construcción de más de 25 fábricas y 28 líneas de producción
- 1.100 millones de euros de inversión
- 1.600 nuevos puestos de trabajo

## APUESTA POR LA CONVIVENCIA CON LOS MERCADOS TRADICIONALES

Desde el año 2001, en que se puso en marcha la primera experiencia de este estilo en el Mercat de Sant Salvador, en Vilafranca del Penedès (Barcelona), la presencia y convivencia de Mercadona con este formato de comercio tradicional no ha dejado de crecer. Actualmente la compañía tiene 17 tiendas ubicadas en estos entornos. En total, se comparte con más de 1.000 comerciantes la ilusión por recuperar las formas tradicionales de comercio, para lo que proyecta a medio plazo inaugurar 6 tiendas más también en Mercados Municipales.



Mercado Municipal de Ripollet, Barcelona.

### Presencia 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)
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'Abbrera (Abbrera - Barcelona)
15. Mercat de Sitges (Sitges - Barcelona)
16. Mercado de Orcasitas (Madrid)
17. Mercat Los Filtros (Manises - Valencia)

### En proyecto

- P1. Mercat Cobert (Inca - Illes Balears)
- P2. Mercat de Montcada (Montcada - Valencia)
- P3. Mercat del Fondo (Santa Coloma de Gramanet - Barcelona)
- P4. Mercat de Cap Pont (Lleida)
- P5. Mercat de Les Roquetes (San Pere de Ribes - Barcelona)
- P6. Mercat de Canet de Mar (Canet de Mar - Barcelona)

## 4.3 UN FUERTE COMPROMISO SOCIAL

Una relación caracterizada por la responsabilidad y la transparencia

**Mercadona mantiene con La Sociedad una relación que se caracteriza por la proximidad, algo que sólo es posible a través de un ejercicio constante de responsabilidad y transparencia. Con esta actitud se comparten las inquietudes de los distintos agentes sociales, al tiempo que, por medio de diferentes canales e iniciativas, se explican detalladamente la Misión y los valores empresariales de la compañía.**

Muestra de ello son los distintos foros en los que los directivos de la empresa han participado, que sin duda han permitido estrechar sus vínculos con La Sociedad y profundizar en los avances alcanzados en materia de responsabilidad social corporativa.

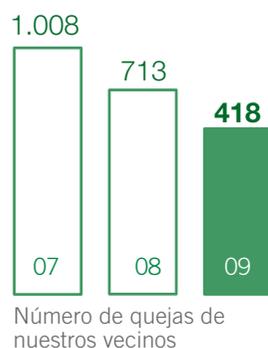
También son un claro ejemplo las diferentes iniciativas llevadas a cabo por la compañía para acercar su modelo de gestión a las Administraciones, como la visita de la

ministra de Ciencia e Innovación, Cristina Garmendia, al bloque logístico de Ciempozuelos (Madrid). En este contexto de cooperación con las Administraciones, en estos doce meses la compañía se ha implicado en distintos proyectos promovidos por algunas de ellas para fortalecer el desarrollo del sector agroalimentario, con la contribución que ello supone al desarrollo y crecimiento de la sociedad.

Mercadona ha reforzado su relación de proximidad y diálogo en todos los ámbitos de La Sociedad, con la que, por ejemplo, ha seguido colaborando a través del mundo científico, con su participación activa en diversas instituciones académicas y universidades. En este marco, cabe destacar que para la compañía ha supuesto un incentivo el hecho de que en 2009 el *Club de Gestores de Innovación y Tecnología* de COTEC decidiese celebrar su última reunión periódica en el bloque logístico de

### RELACIÓN CON EL ENTORNO: NUESTROS VECINOS

El objetivo de Mercadona es mantener una relación muy estrecha con sus vecinos. Hace años que la compañía es consciente de que, para alcanzar una convivencia óptima, ha de lograr ser totalmente *invisible* para el entorno en el que desarrolla su actividad. Aunque los esfuerzos realizados en 2009 en esta línea han permitido acercarse considerablemente a este objetivo, Mercadona es conocedora de que tiene un gran reto por delante y de que todavía tiene mucho que mejorar para llegar a ser *invisible*.



#### Ejemplos de las iniciativas llevadas a cabo en 2009

- Transpaletas insonorizadas en el movimiento de mercancías.
- Ruedas de goma en las máquinas que elevan los palets de mayor peso.
- Insonorización integral de las salas de venta y de los almacenes de las tiendas en todas las aperturas y reformas.
- Ozonificadores para reducir la emisión de malos olores en los cuartos de los contenedores de basura.
- Cierre y traslados de tiendas.
- Aumento de la *Descarga Nocturna Silenciosa*.

Ciempozuelos, por cuanto supone un respaldo a la apuesta de Mercadona por el I+D+doble i como motor de crecimiento empresarial y, consecuentemente, de La Sociedad.

Durante 2009 Mercadona ha seguido fomentando las relaciones que tradicionalmente mantiene en el ámbito de la docencia, y que han propiciado que más de 3.000 estudiantes de formación profesional y universitarios visitasen algunas de sus instalaciones. Estos encuentros son una oportunidad para dar a conocer la relación que la compañía mantiene con los cinco componentes de la empresa y, escuchando y compartiendo sus sugerencias y dudas, seguir avanzando en las buenas prácticas empresariales.

También durante este año, Mercadona ha reeditado su participación en el *Programa Empresa Parlamentarios* organizado por el Círculo de Empresarios, que ha acercado a numerosos políticos y parlamentarios al funcionamiento de la compañía, que ha podido explicarles directamente

los retos a los que se enfrenta el sector y la particular forma que Mercadona tiene de entender la distribución.

La labor de diálogo social realizada en 2009 a través de todas estas iniciativas ha permitido coordinar mejor todos los esfuerzos internos, impulso necesario para seguir creando las condiciones que favorecen el crecimiento conjunto de Mercadona y de La Sociedad.

Además, el esfuerzo que diariamente realizan las 62.000 personas que han convertido el *Proyecto Mercadona* en una realidad responsable ha sido reconocido en 2009 con la obtención de diversos galardones, como por ejemplo el que el pasado mes de marzo concedió el ayuntamiento madrileño de Getafe a la compañía por su conducta “ejemplar” y por la consolidación de “un modelo empresarial que fomenta medidas de conciliación y de estabilidad”. Otra de las distinciones alcanzadas durante 2009 ha sido la otorgada por la Casa de la Mujer del ayuntamiento de Zaragoza, en este caso como

## **ALGUNAS ASOCIACIONES CON LAS QUE COLABORA MERCADONA**

- Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC)
- Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS)
- 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 (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio).
- Consejo Asesor del Programa de Alta Formación para gestores de las empresas de la cadena agroalimentaria (Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino)
- 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 (Ayuntamiento de Madrid)

reconocimiento a las buenas prácticas empresariales llevadas a cabo en materia de inserción laboral de la mujer.

Con la importancia que todos estos galardones tienen, al ser reconocimientos públicos que confirman que la *Calidad Total* de Mercadona es un modelo de crecimiento socialmente responsable y en el que, por tanto, hay que seguir apostando, merece ser destacado, por el especial significado que tiene para la compañía, el *Premio Príncipe Felipe 2009 a la Excelencia Empresarial* con que el presidente de Mercadona ha sido distinguido. Este reconocimiento, que el Ministerio de Industria,

Turismo y Comercio ha concedido a Juan Roig por su Trayectoria Empresarial a título individual, acredita especialmente, a través de la unanimidad de su jurado, el carácter emprendedor, innovador y pionero de Mercadona en la aplicación de “buenas prácticas en recursos humanos y responsabilidad social corporativa”.

Además, la responsabilidad que conlleva haber sido el primer premiado con este galardón de nueva creación obliga a seguir trabajando con la misma dedicación, esfuerzo y humildad, pues Mercadona es consciente de que todavía son muchos los retos y metas que ha de alcanzar en su relación con La Sociedad.

## PREMIOS PRÍNCIPE FELIPE 2009

En el transcurso del acto de entrega de estos premios, el presidente del Gran Jurado, José Ángel Sánchez Asiaín, destacó a Juan Roig como “ejemplo de comportamiento personal y profesional para otros empresarios, y referencia para jóvenes y emprendedores”. Añadió que esto ha provocado que “Mercadona sea el modelo de empresa que es hoy, innovando y buscando siempre la competitividad”. Por su parte el presidente de Mercadona quiso subrayar que “los Premios Príncipe Felipe son un reconocimiento a todos los empresarios españoles que hemos elegido ser emprendedores para, junto a los trabajadores de nuestras empresas, contribuir al bienestar de nuestra sociedad a través de la creación de riqueza y empleo”.



Su Alteza Real la Princesa de Asturias, junto al ministro de Industria, Turismo y Comercio, Miguel Sebastián, al Consejo de Administración de Mercadona y a otros invitados, en el acto de entrega del *Premio Príncipe Felipe 2009 a la Excelencia Empresarial* concedido a Juan Roig por su trayectoria.

## 4.4 MEDIO AMBIENTE

**Productividad Social:** ser responsables medioambientalmente mejora la competitividad y contribuye a reducir costes

El principal compromiso de Mercadona con el medio ambiente es el de “producir más con menos recursos”. Para ello dispone de un *Sistema de Gestión Ambiental* cuyo objetivo es optimizar el consumo de recursos naturales a través de la eficiencia de los procesos en todos los ámbitos de la empresa.

En 2009 la compañía ha seguido trabajando en el ahorro de energía, algo que en Mercadona se considera clave en materia medioambiental pues la energía más respetuosa con el entorno y la que menos contamina es la que no se consume. En ese esfuerzo por reducir el consumo innecesario de combustible, la reorientación con el *Modelo de Calidad Total* perseguida durante estos doce meses ha contribuido a alcanzar numerosos avances que han minimizado el impacto medioambiental, entre los que destacan las reducciones de material de *packaging*, la adaptación de envases para optimizar el espacio en el transporte o el acercamiento de las instalaciones de algunos proveedores a los bloques logísticos.

# 23

millones de euros de inversión en protección del medio ambiente



**Ahorro de recursos naturales sólo con mejoras en los envases**

# 9.600

toneladas de plástico y de cartón menos tras mejorar los procesos de diferentes envases

# 3,5%

de reducción en material de envase en nuestros productos

### **Mercadona, ejemplo de sostenibilidad en la Cumbre del Cambio Climático de Copenhague**



Mercadona, gracias a la iniciativa que puso en marcha en 2005 junto al interproveedor de productos de celulosa SCA, que fabrica la marca Bosque Verde, ha sido uno de los ejemplos de sostenibilidad expuestos en la *Cumbre del Cambio Climático de Copenhague*. Esta medida ha supuesto, desde su implementación, dejar de utilizar 11.000 toneladas de cartón y 700 de plástico. También ha aminorado en más de 2.400 toneladas las emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera, pues como consecuencia del mejor almacenamiento de estos productos se han eliminado, aproximadamente, 16.000 viajes de camiones

## TRANSPORTE SOSTENIBLE

Con el Transporte Sostenible, Mercadona consigue "transportar más con menos recursos".

En 2009, el uso combinado de camión, tren y barco y las iniciativas para optimizar los procesos logísticos han reducido considerablemente el impacto medioambiental de la distribución de mercancía.

### CARRETERA



# 384

tiendas con descarga nocturna

# 9,4

millones de kilómetros menos recorridos por carretera

# 8.600

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

# 27

millones de euros menos de costes logísticos debido a:

- Bajada del precio de la materia prima: gasoil
- Optimización de la capacidad y de la carga de los camiones
- Disminución de los kilómetros realizados por carretera

*El proyecto logístico de transporte intermodal presentado por el interproveedor Acotral, y llevado a cabo con Mercadona y RENFE, ha sido el ganador de la edición 2009 del **Concurso de Mejores Experiencias Empresariales** relacionadas con las líneas de actuación del **Plan Petra II**, convocado por el Ministerio de Fomento a través de la Dirección General de Transporte Terrestre.*

### FERROCARRIL



# 558

trenes al año

# 5

rutas diferentes

# 271.000

toneladas transportadas

# 13.500

camiones menos

# 11

millones menos de kilómetros recorridos por carretera

# 16.000

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

Incremento del

# 30%

en las toneladas transportadas con respecto a 2008

### BARCO



# 300.000

toneladas de mercancía transportada

# 13.600

camiones menos

# 16.100

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

# 4%

de incremento con respecto a 2008

## Reciclaje



# 123.600

toneladas de papel y cartón

# 7.200

toneladas de plástico

# 2.140

toneladas de madera

# 1.050

toneladas de poliexpan

# 61

toneladas de pilas usadas recogidas en tiendas de julio a diciembre para su reciclaje

# 14

toneladas de *tonners* recicladas (se evitan 47 toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub>)

## Otras iniciativas

- **Descarga Nocturna Silenciosa:** 384 tiendas, ubicadas en localidades repartidas por 37 provincias, disponen ya de *Descarga Nocturna Silenciosa*, un 4% más que en 2008. Gracias a los avances tecnológicos llevados a cabo siguiendo las recomendaciones de AECOC para el Transporte Urbano de Mercancías, la compañía consigue ser más “invisible” para sus vecinos.

- **Avances en el uso del gas como combustible:** A través del operador logístico Acotral, Mercadona puso en marcha las dos primeras cabezas tractoras de trailer propulsadas con gas natural licuado (GNL), que han sido fabricadas por Mercedes e Iveco. Circulan entre el puerto de Tarragona y el bloque logístico de Sant Sadurní D'Anoia (Barcelona) y suponen un nuevo avance en transporte sostenible, pues este tipo de combustible reduce considerablemente, como el camión a gas comprimido que Acotral decidió poner en circulación en 2008, las emisiones de CO<sub>2</sub> y otros gases contaminantes y la contaminación acústica.

- **Supermercados ecoeficientes:** Mercadona ha seguido desarrollando este proyecto que, certificado por AENOR, contribuye a minimizar el impacto medioambiental de sus tiendas. Al cierre de 2009 un total de 338 supermercados de la compañía, un 40% más que en el ejercicio precedente, han optimizado el consumo de energía gracias a la aplicación de medidas pioneras en su sector en materia de climatización, iluminación y envolvente del edificio. El ahorro energético alcanzado con ello en 2009 ha superado los 77 millones de Kwh, con una reducción de las emisiones indirectas de 22.000 toneladas de CO<sub>2</sub>.

- **Productos sostenibles:** Todo el papel que consume la compañía tiene la certificación FSC y todos los productos de celulosa del interproveedor SCA incorporan el logotipo WWF/Adena, lo que en ambos casos acredita que provienen de bosques sostenibles. Además, los productos Bosque Verde de la sección de droguería cumplen la norma AISE e incluyen en su etiquetado el logo del *Charter de Sostenibilidad*. La apuesta por fomentar el desarrollo de este tipo de productos demuestra que el compromiso de Mercadona con la conservación de los recursos naturales es una realidad.

Durante estos doce meses, y tras la positiva experiencia llevada a cabo anteriormente en la compactación de los rollos de papel higiénico, se ha ampliado esta iniciativa a otros productos de celulosa como los rollos de cocina, los pañuelos de bolsillo y las servilletas.

- **Mercadona en el Retail Forum:** Mercadona es miembro del *Retail Forum* desde sus inicios, en Marzo de 2009. El *Retail Forum*, proyecto conjunto de la Comisión Europea, de la European Retail Round Table (ERRT) y de Eurocommerce, pretende ser una plataforma para debatir temas medioambientales, para identificar barreras y oportunidades relacionadas con el consumo y la producción sostenibles de bienes y servicios y para compartir buenas prácticas e iniciativas del sector de la distribución dentro del ámbito de la sostenibilidad.

Los miembros del *Retail Forum* se comprometen voluntariamente a reducir el impacto ambiental de la distribución en la cadena de suministro promoviendo productos más sostenibles y mejorando la información a los consumidores.

### Ahorro de recursos naturales



# 115 millones

de litros de agua ahorrados en 2009 a través de la instalación de equipos para optimizar el consumo de los circuitos de refrigeración.

# 77 millones

de Kw/h ahorrados tras la inversión en formación sobre consumo responsable en los puestos de trabajo y la implantación de mejoras tecnológicas en las tiendas. Esta cifra equivale al consumo de una ciudad de más de 40.000 habitantes durante un año.

# 113.200

toneladas menos de CO<sub>2</sub> al año por ahorros eléctrico y de transporte como consecuencia de no abrir dominicos ni festivos.

# 91

toneladas menos de papel (1.600 árboles) y 272 toneladas de emisión de CO<sub>2</sub> como consecuencia del fomento del intercambio electrónico de facturas y de la incorporación de la firma digital en las transacciones realizadas con tarjetas de crédito.



Nave de fríos del bloque logístico de Ciempozuelos, Madrid.



# 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

## 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 1.264 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

Para Mercadona, 2009 ha sido un año en que se ha esforzado especialmente en continuar realineándose con su modelo de gestión basado en la *Calidad Total*. Los resultados alcanzados en estos doce meses han sido posibles gracias a la confianza de los más de 4,3 millones de hogares, al esfuerzo de los 62.000 trabajadores, al compromiso de los 2.000 proveedores, 1.000 de servicios, 1.000 comerciales y más de 100 de ellos interproveedores fabricantes de las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy, y a la buena acogida de La Sociedad.

Su implicación y compromiso en el modelo de gestión han permitido que continúe avanzando en el desarrollo de iniciativas a medio y largo plazo, con el objetivo de seguir buscando soluciones para satisfacer las necesidades de los cinco componentes de la compañía.

La compañía ha continuado revisando todos sus procesos para adaptarse a las necesidades y demandas de los “Jefes”, con el objetivo claro de, a través de la prescripción, ofrecerles el carro de la compra con la mayor calidad y el presupuesto más bajo del mercado: el *Carro Menú*.

Durante el presente ejercicio Mercadona ha seguido potenciando la reducción de los plazos de pago a sus proveedores, pasando de 66 días de media en 2008 a 65 días en 2009.

Como en ejercicios anteriores, las cuentas anuales han sido auditadas por Deloitte, S.L., que con fecha 29 de enero de 2010 emitió su informe sin salvedades, conforme viene siendo habitual. Dicho informe, junto con las cuentas anuales, se deposita en el Registro Mercantil de Valencia.

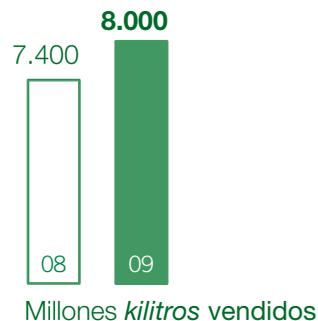
Principales cifras (millones de euros y de kilos-litros)			
	2008	2009	% Variación 09/08
Unidades de ventas kilos-litros	7.400	8.000	8%
Facturación	15.379	15.505	1%
Resultado de explotación	430	370	-14%
Resultado antes de impuestos	444	360	-19%
Resultado después de impuestos	320	270	-16%

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

## 5.3 EVOLUCIÓN UNIDADES DE VENTA (KILITROS)

En 2009, como consecuencia del importante esfuerzo realizado para bajar precios, se decidió medir la evolución de la compañía, por coherencia, en función de los kilos y litros (*kilitros*) vendidos.

Al cierre del ejercicio, la compañía alcanzó una cifra de 8.000 millones de *kilitros* vendidos, un 8% más que los 7.400 de 2008. La compañía está satisfecha con esta cifra, pues pone de manifiesto que los clientes han comprado más durante estos doce meses.



Millones *kilitros* vendidos

## 5.4 EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS

Como en ejercicios anteriores, el modelo de gestión basado en la *Calidad Total*, y una política de desarrollo asentada en el crecimiento orgánico, han permitido que Mercadona alcance en 2009 un volumen de facturación de 15.505 millones de euros, un 1% más que en 2008.



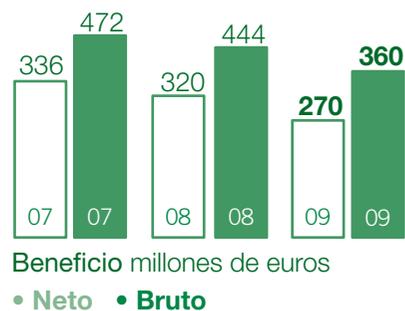
Ventas brutas millones de euros

## 5.5 EVOLUCIÓN DEL BENEFICIO

El beneficio antes de impuestos se ha situado en 360 millones de euros en 2009, frente a los 444 millones de euros del ejercicio precedente, lo que representa un decremento del 19%. Por su parte, el beneficio después de impuestos en 2009 ha sido de 270 millones de euros, un 16% menos que en 2008, año en que Mercadona obtuvo un resultado neto de 320 millones de euros.

Estas cifras refuerzan el mensaje del Comité de Dirección de la compañía, que ve como prioritaria la deman-

da de La Sociedad a las empresas para que asuman su responsabilidad en la reactivación del consumo, relegando a un papel secundario la cifra de beneficios.

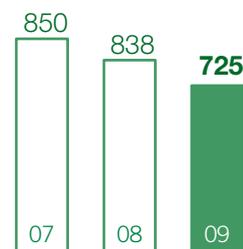


Beneficio millones de euros

• Neto • Bruto

## 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 2009 en 725 millones de euros, frente a los 838 millones de euros del año 2008.

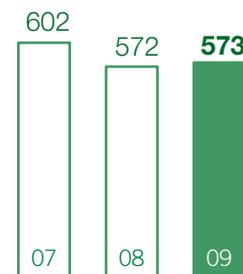


Evolución del EBITDA  
millones de euros

## 5.7 EVOLUCIÓN DE LAS INVERSIONES

Al 31 de diciembre de 2009 Mercadona cuenta con un total de 1.264 supermercados, distribuidos en 46 provincias de 15 Comunidades Autónomas, continuando con la implantación en el territorio nacional a través de su estrategia de “mancha de aceite”.

Durante estos doce meses, Mercadona ha realizado, entre otras, inversiones por valor de 513 millones de euros, destinados principalmente, a la construcción de 74 nuevas tiendas, y a la reforma de 24 supermercados para adecuarlos a los estándares de comodidad de la cadena. Asimismo se han puesto en marcha los nuevos almacenes de envases de Mallorca y San Isidro (Alicante) y una parte de las instalaciones del bloque logístico de Villadangos del Páramo (León). A la anterior cifra, hay que añadir las inversiones realizadas en activos financieros y las destinadas a la adquisición de terrenos para futuros bloques logísticos, lo que hace que la cifra total de la inversión realizada durante estos doce meses ascienda a 573 millones de euros.

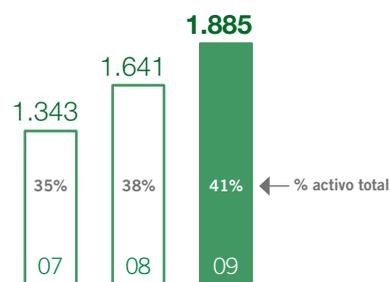


Evolución de las inversiones  
millones de euros

## 5.8 EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS PROPIOS

La capitalización de la práctica totalidad de los beneficios obtenidos ha supuesto que, al cierre del ejercicio 2009, la cifra de recursos propios ascienda a 1.885 millones de euros.

Cabe señalar la constante evolución del ratio de recursos propios respecto al activo total, que ha pasado de un 38% en 2008 a un 41% en 2009.



Evolución de los recursos propios  
millones de euros

## 5.9 EVOLUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

Al cambiar el criterio de la compañía para valorar su evolución, ahora basado en las unidades de ventas (*kilitros*) alcanzadas, también se ha aplicado con la misma coherencia este criterio para medir la productividad de la plantilla. Durante 2009 se ha producido un incremento del 3% en unidades vendidas por persona, hasta un total de 13.227 *kilitros* al mes, frente a los 12.879 *kilitros* al mes de 2008.

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



Unidades vendidas/persona/mes

**MERCADONA, S.A**  
**Balance de situación al 31 de diciembre de 2009**  
 (miles de euros)

**ACTIVO**

<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2.519.145</b>
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	
1. Concesiones	40.287
2. Aplicaciones informáticas	12.277
3. Otro inmovilizado intangible	16.468
	<u>69.032</u>
<b>II. Inmovilizado material</b>	
1. Terrenos y construcciones	1.345.217
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	931.567
3. Inmovilizado en curso y anticipos	92.730
	<u>2.369.514</u>
<b>III. Inversiones financieras a largo plazo</b>	
1. Instrumentos de patrimonio	27.822
2. Valores representativos de deuda	30.069
3. Créditos y otros activos financieros	10.712
	<u>68.603</u>
<b>IV. Activos por impuesto diferido</b>	11.996
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2.040.005</b>
<b>I. Existencias</b>	540.868
<b>II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	68.244
<b>III. Inversiones financieras a corto plazo</b>	1.554
<b>IV. Periodificaciones a corto plazo</b>	8.440
<b>V. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	
1. Tesorería	1.230.899
2. Otros activos líquidos equivalentes	190.000
	<u>1.420.899</u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>4.559.150</b>

## PATRIMONIO NETO Y PASIVO

<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>1.885.041</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	1.598.824
	<u>1.602.008</u>
<b>IV. Acciones en patrimonio propias</b>	(6.968)
<b>V. Resultado del ejercicio</b>	270.268
<b>A-2) Ajustes por cambios de valor</b>	974
<b>A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>	1.102
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>127.872</b>
<b>I. Provisiones a largo plazo</b>	15.099
<b>II. Deudas a largo plazo</b>	
1. Deudas con entidades de crédito	10.303
2. Otros pasivos financieros	11.395
	<u>21.698</u>
<b>III. Pasivos por impuesto diferido</b>	91.075
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2.546.237</b>
<b>I. Deudas a corto plazo con entidades de crédito</b>	2.426
<b>II. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	
1. Proveedores	1.949.407
2. Proveedores empresas del grupo	5.862
3. Acreedores varios	262.025
4. Personal	161.563
5. Otras deudas con las Administraciones Públicas	164.954
	<u>2.543.811</u>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>4.559.150</b>

**MERCADONA, S.A**

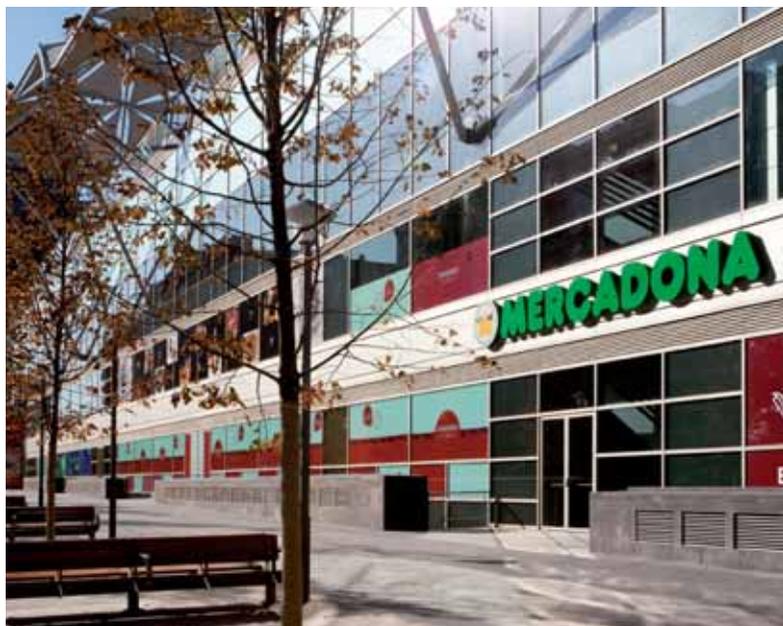
Cuenta de pérdidas y ganancias correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2009  
(miles de euros)

2009

**A) OPERACIONES CONTINUADAS**

<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>14.402.371</b>
Ventas	14.402.371
<b>2. Aprovisionamientos</b>	<b>(10.955.258)</b>
Consumo de mercaderías	(10.955.258)
<b>3. Otros ingresos de explotación</b>	<b>26.196</b>
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	19.840
Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	6.356
<b>4. Gastos de personal</b>	<b>(1.808.030)</b>
Sueldos, salarios y asimilados	(1.397.560)
Cargas sociales	(410.470)
<b>5. Otros gastos de explotación</b>	<b>(941.364)</b>
Servicios exteriores	(913.942)
Tributos	(20.785)
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	(173)
Otros gastos de gestión corriente	(6.464)
<b>6. Amortización del inmovilizado</b>	<b>(348.609)</b>
<b>7. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras</b>	<b>864</b>
<b>8. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado</b>	<b>(6.530)</b>
Deterioros y pérdidas	(6.545)
Resultados por enajenaciones y otros	15
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>369.640</b>
<b>9. Ingresos financieros</b>	<b>22.446</b>
De participaciones en instrumentos de patrimonio de terceros	551
De valores negociables y otros instrumentos financieros de terceros	21.895
<b>10. Gastos financieros</b>	<b>(25.269)</b>
Por deudas con terceros y otros gastos financieros	(25.269)
<b>11. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</b>	<b>(6.285)</b>
Deterioros y pérdidas	(6.906)
Resultado por enajenaciones y otras	621
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>(9.108)</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>360.532</b>
<b>12. Impuestos sobre beneficios</b>	<b>(90.264)</b>
<b>A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>270.268</b>

## UNA INVERSIÓN SOSTENIDA EN EL TIEMPO: MÁS DE 1.700 MILLONES DE EUROS EN 3 AÑOS



Supermercado en C.C. Aragonia, Zaragoza.



Vista aérea del bloque logístico de Villadangos del Páramo, León.



Nave de frío en bloque logístico Ciempozuelos, Madrid.



Supermercado en Jaca, Huesca.



Supermercado en C.C. La Fuensanta en Móstoles, Madrid.



Supermercado en Pilas, Sevilla.



Interior del supermercado en San Juan, en Alicante.



Fachada de supermercado en C.C. La Fuensanta en Móstoles, Madrid.



# Trayectoria

---

***Proyecto Mercadona***  
**1977 - 2009**

## TRAYECTORIA MERCADONA 1977-1991



**1977** El matrimonio formado por D. Francisco Roig Ballester (1912-2003) y D.ª Trinidad Alfonso Mocholí (1911-2006) inicia la actividad de Mercadona dentro del Grupo Cárnicas Roig. Las entonces carnicerías del negocio familiar se transforman en ultramarinos.

77



**1982** Primera empresa en España en utilizar el escáner para la lectura del código de barras en los puntos de venta.

82

81

**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.



86

**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.

**88**



**1990** Juan Roig y Hortensia M<sup>a</sup> Herrero pasan a ostentar la mayoría del capital de la compañía.

**90**

**89**

**1989** Adquisición de Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales, que permite a la compañía tener presencia en Madrid.



**91**

**1991** Adquisición de Dinos y Super Aguilar. Se inicia el *Intercambio Electrónico de Datos* (EDI) con proveedores.



## TRAYECTORIA MERCADONA 1992-2001



**1992** Se alcanzan las cifras de 10.000 trabajadores y 150 tiendas.



**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.

# 92

# 96

# 93

**1993** Implantación de la estrategia comercial *SPB* (Siempre Precios Bajos), que más adelante derivará en el *Modelo de Calidad Total*.



# 97

**1997** Acuerdo de unión con Almacenes Gómez Serrano, Antequera (Málaga).





**1998** Adquisición de Almacenes Paquer y de Supermercados Vilaró en Catalunya.



**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).

98

00

99

**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.



01

**2001** Inauguración de la primera guardería gratuita 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).



## TRAYECTORIA MERCADONA 2003-2009



**2003** Primera empresa en realizar una Auditoría Ética.  
Inauguración de bloque logístico de San Isidro (Alacant) 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.



**2005** Implantación del nuevo uniforme Mercadona.  
Primera edición de los *Premios Sorolla Innovación Mercadona.*  
Inauguración del bloque logístico de Granadilla de Abona (Tenerife).  
Firma del nuevo Convenio Colectivo para los próximos cuatro años (2006-2009).

**03**

**05**

**04**

**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.





**2007** Puesta en marcha de la primera fase del bloque logístico *Almacén Siglo XXI* de Ciempozuelos (Madrid). Se alcanza la cifra de 60.000 trabajadores, todos ellos con contrato fijo. Cuarta empresa del mundo mejor valorada en reputación corporativa, de acuerdo con el estudio del *Reputation Institute* de Nueva York.



**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).

07

09

06

**2006** Vigésimo quinto aniversario de la compañía. Inauguración de la tienda número mil de la compañía, en Calp (Alacant). Relanzamiento de la nueva imagen de la *Tarjeta Mercadona*.



08

**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).



El *Proyecto Mercadona* continúa avanzando

