



E4 Universidad Pontificia Comillas

# **¿Qué significa sostenibilidad social para las empresas?**

Autor: Blanca Artaza Abad

Director: Raúl González Fabre

## **Resumen**

El presente trabajo comienza definiendo la idea de sostenibilidad empresarial, que se define como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

Después de explicar su origen y evolución, me centro especialmente en la sostenibilidad social. Las empresas que se comprometen con la sostenibilidad social establecen relaciones estrechas con sus grupos de interés para mejorar la reputación de la empresa y lograr éxito. Para ejemplificar estas relaciones con los grupos de interés, he escogido la empresa Mercadona y la cooperativa Fagor Electrodomésticos.

Por un lado, he elegido la empresa Mercadona para realizar el estudio y ver cómo son sus relaciones con los grupos de interés, ya que es una empresa muy conocida por comprometerse mucho con la sostenibilidad social, gracias a su modelo de gestión de Calidad Total.

Por otro lado, he escogido la cooperativa Fagor Electrodomésticos, ya que, debido a la mala implantación de la sostenibilidad social, la empresa acabó en quiebra. Fagor, se centró demasiado en su política de reclutamiento nepotista, por lo que contrataron a los empleados equivocados. Esto generó unas actitudes dentro de la empresa que ayudaron a que Fagor Electrodomésticos quebrara.

Gracias al estudio se puede comparar y analizar la manera de actuar de Mercadona y Fagor, llegando a la conclusión de que implantar alguna idea de sostenibilidad social y gestionarla de manera correcta, contribuye a las empresas a alcanzar el éxito.

Palabras clave: Sostenibilidad social, relación con los grupos de interés, Mercadona, Fagor

## **Abstract**

The current work begins defining the corporate sustainability as the voluntary integration by companies of social and environmental concerns into their business operations and relationships with their stakeholders.

After explaining its origin and evolution, I focus specially on social sustainability. Companies that are committed to social sustainability build close relationship with their stakeholders to enhance the company's reputation and achieve success. To exemplify these relationships with stakeholders, I have chosen the company Mercadona and the cooperative Fagor Electrodomesticos.

On the one hand, I have chosen the company Mercadona to carry out the study and see what its relation with the stakeholders are like, as it is a company well known for its commitment to social sustainability thanks to its Total Quality management model. Thanks to the analysis carried out by Mercadona, we can see, that is indeed very committed to social sustainability and manages to satisfy the stakeholders in an equitable way, although in some cases there are contradictions according to employees of Mercadona.

On the other hand, I have chosen the Fagor Electromésticos cooperative because, due to the poor implementation of social sustainability, the cooperative ended up bankrupt. Fagor focused too much on its nepotistic recruitment policy, so they hired the wrong employees. This generated attitudes within the company that helped Fagor Electrodomésticos go bankrupt.

Thanks to the study, it is possible to compare and analyze the way Mercadona and Fagor act, and coming to the conclusion, that it is very important to implement the idea of social sustainability and manage it correctly.

Keywords: Social sustainability, relationship with stakeholders, Mercadona, Fagor

## Índice

<b>1. Introducción .....</b>	<b>7</b>
1.1 Objetivo del trabajo .....	7
1.2 Metodología .....	8
1.3 Desarrollo .....	8
<b>2. Sostenibilidad empresarial.....</b>	<b>9</b>
2.1 Ámbitos de la sostenibilidad .....	11
2.1.1 Económico.....	11
2.1.2 Ambiental .....	11
2.1.3 Social .....	11
2.2 Origen y evolución .....	12
2.3 Implementación de la sostenibilidad .....	13
2.3.1 En grandes empresas .....	13
2.3.2 En pymes .....	14
<b>3. Sostenibilidad social .....</b>	<b>16</b>
3.1 Relación empresa-empleados .....	16
3.2 Relación empresa-proveedores.....	18
3.3 Relación empresa-clientes.....	20
3.4 Relación empresa-accionistas .....	21
3.5 Relación empresa-sociedad .....	21
<b>4. Mercadona .....</b>	<b>23</b>
4.1 Descripción de la empresa .....	23
4.2 Actividad social sostenible.....	24
4.2.1 “El Jefe” / Clientes .....	24
4.2.2 Proveedores .....	26
4.2.3 Empleados .....	28
4.2.4 Sociedad .....	30
<b>5. Fagor Electrodomésticos .....</b>	<b>32</b>
5.1 Descripción de la empresa .....	32
5.2 Mala gestión de la sostenibilidad social.....	33
5.2.1 Nepotismo en la política de reclutamiento.....	33
5.2.2 Gestión de ausencias.....	35
5.2.3 Jerarquía de dominio inverso .....	36
5.2.4 Sistemas de producción taylorista.....	37

5.3 Resultados.....	38
<b>6. Análisis comparativo .....</b>	<b>40</b>
<b>7. Conclusión.....</b>	<b>42</b>
<b>8. Bibliografía .....</b>	<b>44</b>

## **Índice de figuras**

Figura 1: Integración de la sostenibilidad social en los proveedores	19
Figura 2: Tasa de absentismo de los empleados de la cooperativa Fagor	35

# 1. Introducción

El motivo por el que he decidido hacer el TFG sobre la sostenibilidad social surge por mi interés por el desarrollo social dentro de las empresas y el entorno que se ve afectado, ya que mucha gente piensa que una empresa sostenible es aquella que se preocupa por el medio ambiente y en realidad se centra en más aspectos.

Actualmente, las empresas sostenibles están de moda. Según la encuesta *Millenials* 2018 que ha hecho Deloitte, el 70% de los *Millenials* piensan, que en las empresas donde trabajan se preocupan más en maximizar los resultados financieros que en el impacto social. Para los *Millenials* es importante que las empresas se preocupen más por la sostenibilidad, como, por ejemplo, fomentar el empleo, mejorar la sociedad, la innovación y proteger el medio ambiente para el beneficio de la sociedad (Deloitte, 2018).

La sostenibilidad social es un tema que hoy en día está tomando mucha importancia y cada vez está más presente en las empresas. Además de tener como objetivo maximizar sus beneficios, hoy en día se le suma hacerlo de una manera sostenible y responsable. Por ello me pregunto ¿Qué significa sostenibilidad social para las empresas?

## 1.1 Objetivo del trabajo

El objetivo principal de este trabajo es analizar qué significa la sostenibilidad social para las empresas. Para alcanzar este objetivo voy a hacer lo siguiente:

- Estudiar el concepto de sostenibilidad y en qué ámbitos se basa.
- Analizar el origen y la evolución de la sostenibilidad.
- Conocer con detalle las características y principios de la sostenibilidad social.
- Analizar la sostenibilidad social de Mercadona y Fagor.
- Estudiar las diferencias y sus problemas.

Por un lado, he elegido la empresa Mercadona para estudiarla porque es una de las empresas españolas que más se implican en este tema y es muy conocida gracias a su sostenibilidad. Por otro lado, he escogido la empresa Fagor porque

me parece un caso muy interesante de una mala implantación de sostenibilidad social que ha llevado a la empresa a la quiebra.

## **1.2 Metodología**

La metodología que he utilizado en mi trabajo es analítica, ya que he analizado la sostenibilidad en sus distintas dimensiones y aspectos. Primero he buscado información sobre la sostenibilidad en general centrándome en su origen, evolución y sus diferentes ámbitos. Más tarde he analizado de manera más específica lo que significa la sostenibilidad en el ámbito social que es donde enfoco mi estudio. Finalmente, una vez obtenida toda la información, he procedido a realizar un análisis sobre cómo implanta Mercadona y Fagor la sostenibilidad social en su empresa para conseguir llegar finalmente a mis conclusiones y encontrar respuesta al objeto de este estudio.

Para realizar la búsqueda de información, he utilizado libros sobre la sostenibilidad y casos o noticias de internet para conocer su origen y evolución, características y modo de implantación. A la hora de analizar la sostenibilidad social de Mercadona y Fagor he utilizado tanto información y noticias de las respectivas páginas web, como también estudios externos de la empresa y críticas de exempleados.

## **1.3 Desarrollo**

El presente estudio está estructurado en cuatro grandes partes. En la primera analizo la sostenibilidad empresarial, su origen, evolución, características y los tres ámbitos en los que se basa. En la segunda parte me centro de manera específica en la sostenibilidad social para entender a qué se refiere y de esta manera en la tercera parte, tras finalizar la exposición teórica, poder realizar de manera detallada un análisis de la sostenibilidad social de las empresas Mercadona y Fagor. Finalmente, en la cuarta parte hago un análisis comparativo y saco mis propias conclusiones.

## 2. Sostenibilidad empresarial

El concepto de sostenibilidad empresarial se define como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (Camacho y otros, 2013, Pág.73).

Los cinco fundamentos que constituyen la idea de empresa sostenible son la apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad innovadora, la consideración a largo plazo y la creación de valor (Alfaro y otros, 2008, Pág.20-27).

Veámoslos a continuación uno por uno:

*La apertura y sensibilidad hacia el entorno* permite a las empresas abrirse y dialogar, lo que le proporciona una visión sistemática para poder contemplar y entender las necesidades del entorno. De esta manera, las empresas se enriquecen, ya que son más flexibles y se adaptan a los cambios del entorno.

*El sentido de comunidad* es muy importante dentro de la empresa porque gracias a él, se obtiene una visión y valores compartidos. El economista y filósofo Charles Handy (1994) dijo “si el progreso económico implica que nos convirtamos en engranajes anónimos de una gran máquina, entonces el progreso es una máquina vacía.” Para que la empresa, sus integrantes y el entorno donde opera pueda prosperar, hay que implantar el sentido de comunidad que significa que todas las personas que trabajan en una empresa forman parte de un todo.

*La capacidad de innovación* de una empresa se basa en la creatividad y es fundamental a la hora de crear valor para ella y los grupos de interés y contribuir a la sostenibilidad. La creatividad florece en entornos apropiados que favorezcan la iniciativa, la difusión de conocimiento, donde se pueda experimentar y colaborar con las personas.

*La consideración a largo plazo* ayuda a mantener relaciones largas y de confianza con las personas. Para que las relaciones se basen en la confianza, el compromiso y la colaboración el tiempo es fundamental. Esta relación no se

consigue de la noche a la mañana, sino que se consolida con el beneficio mutuo a largo plazo.

Por último, el objetivo de las empresas es *crear valor a largo plazo*. Según la gestión tradicional de la empresa, la empresa tiene que crear valor para sus accionistas respetando las leyes. En cambio, según la gestión sostenible, la empresa debe crear valor de carácter multidimensional tanto para ella como su entorno (Alfaro y otros, 2008, Pág.20-27).

Para llegar a ser una empresa sostenible, las empresas deben de establecer la estrategia de desarrollo sostenible. El desarrollo sostenible se define según el Informe *Brundtland* en 1987 como “aquel que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (Saavedra, Pág.2).

Su objetivo es que se actúe de una manera responsable, logrando remedios eficientes para las desigualdades y conflictos y aprovechando las oportunidades que se presentan. Además, la sostenibilidad promueve que haya buena armonía entre las personas y el resto de los seres vivos y es una nueva manera de pensar y sentir los aspectos de la vida de una forma ética y solidaria en los ámbitos económicos, ambientales y sociales (Saavedra, Pág.7).

La combinación de estos tres ámbitos de manera estratégica hace que las empresas puedan tener un desarrollo sostenible y crear valor contribuyendo en la sociedad a corto y largo plazo. Este concepto se denomina triple objetivo (*triple bottom line*) y fue establecido por John Elkington en 1997. El concepto triple objetivo está ligado al desarrollo sostenible y tiene como definición que una empresa para poder ser sostenible debe de ser económicamente viable, socialmente beneficiosa y ambientalmente responsable. De esta manera permite a las empresas tomar mejores decisiones estratégicas, ya que genera beneficio económico, valor social y ambiental. Además, teniendo el control en los tres ámbitos se pueden equilibrar entre ellos y evitar riesgos futuros (Saavedra, Pág.14).

## **2.1 Ámbitos de la sostenibilidad**

### **2.1.1 Económico**

La sostenibilidad económica en las empresas implica eficiencia y rentabilidad. Una empresa económicamente sostenible busca ser eficiente en la gestión de los recursos buscando rentabilidad, lo que hace que mantenga unos resultados económicos positivos a largo plazo y que permita la supervivencia de la empresa mejorando la cuenta de resultados. Además, también busca ser competitiva e innovadora gracias al uso de las nuevas tecnologías, llegando a lograr una economía transparente, próspera y solidaria que genere riqueza equitativa (Castelló, s.f).

### **2.1.2 Ambiental**

Las empresas que se comprometen con la sostenibilidad ambiental se preocupan de que las actividades que llevan a cabo no impacten de manera negativa en el medio ambiente y adoptan una actitud preventiva frente al daño ambiental fomentando el desarrollo y divulgación de tecnologías que contribuyen a la reducción del deterioro medioambiental. Para poder llevar a cabo estas actividades respetuosas con el medio ambiente, es necesario tener una gestión ambiental en la que se establezcan las acciones a seguir. Esta gestión trata de reducir las emisiones hacia el medio ambiente disminuyendo los riesgos para la salud y aumentando la competitividad de la empresa (Durán, Pág.4).

Hoy en día las empresas están integrando muchos criterios de sostenibilidad ambiental en sus modelos de negocio acordes con el cambio climático, que se consideran como estrategias para garantizar éxito. Implantan acciones que minimizan los impactos negativos que se generan con la actividad empresarial, para poder crear en el futuro impactos positivos y mejorar la naturaleza (Comunidadism,es. 2018).

### **2.1.3 Social**

El concepto de sostenibilidad social es la manera de gestionar y ver el impacto que tienen los negocios de una empresa en las personas y la sociedad. Una empresa que decide ser socialmente sostenible debe centrarse en cómo afectan sus actividades a sus empleados, intenta evitar que sus negocios

conlleven un coste humano y trata de buscar seguridad, salud y estabilidad para sus trabajadores. Además, se compromete con la igualdad de género, la promoción de la educación, la participación de la sociedad en los lugares menos favorecidos, los derechos infantiles y la lucha contra la pobreza y la exclusión social (Capitalismoconsciente.es, 2019).

Gracias a la sostenibilidad social, las empresas pueden tener la oportunidad de entrar en nuevos mercados, atraer a nuevos socios y clientes, mejorar el compromiso de los empleados y disminuir los conflictos tanto en la empresa como en la sociedad (Capitalismoconsciente.es, 2019).

## **2.2 Origen y evolución**

Según Martínez & Soza (s.f.), las discusiones sobre sostenibilidad comenzaron cuando las acciones de las empresas empezaron a tener impacto en la sociedad. Después de la segunda guerra mundial empezaron a surgir inquietudes sobre las relaciones de las personas con la sociedad. Según Bowen (1953), es importante relacionar los valores sociales con las acciones de los directivos para reconocer que la empresa debe prestar atención a grupos específicos y puede ayudar a solucionar problemas en la sociedad. Por otro lado, definía la sostenibilidad como las obligaciones que tienen los empresarios de aplicar políticas o tomar decisiones en relación con los objetivos y valores de la sociedad.

En los años 60, la sociedad reclamaba a las empresas que cambiaran su modelo de actuación y se implicaran más en la sociedad, ya que los actos y actividades que se realizan en algunas empresas generan efectos no deseados que pueden llegar a afectar a la sociedad. Debido a estas revoluciones sociales por el descontento y la frustración social, surge un cambio en la política de los empresarios que busca una gestión empresarial más sostenible consciente de los retos económicos, sociales y medioambientales. Esto hizo que el concepto de sostenibilidad se expandiera y que durante los 70, se profundizara la idea de sostenibilidad en diferentes países desarrollados.

Más tarde, en los años 80 surge un nuevo enfoque gracias a Freeman que se basa en los grupos de interés. Este enfoque define a los grupos de interés como

las personas que son afectadas por la actividad de la empresa (Martínez y Sosa, s.f).

En 1999 surge el Pacto Mundial, que propone alinear las políticas y prácticas de la empresa con valores y objetivos éticos, que sean aceptados universalmente. El bienestar global depende de que todos participemos, por ello hay que establecer vínculos y valores comunes que sean sólidos.

Para que Europa fuera una economía competitiva y pudiera lograr un crecimiento económico sostenible con cohesión social, se publicó en 2001 el “Libro Verde” que tiene como objetivo fomentar el desarrollo de la innovación, y aumentar la transparencia y fiabilidad. A partir del año 2000 es cuando la sostenibilidad adquiere una importancia estratégica y las empresas comienzan a integrar los valores sostenibles en la misión, visión y principios de las empresas considerando que las empresas pueden obtener mejores resultados financieros siendo sostenibles (Mozas y Puentes, 2010).

## **2.3 Implementación de la sostenibilidad**

### **2.3.1 En grandes empresas**

Para poder implementar en la empresa de una manera correcta los valores de la sostenibilidad, obtener resultados sostenibles positivos y tener una ventaja competitiva, es necesario tener un buen gobierno corporativo. Si se administra bien, se consigue disminuir los riesgos y garantizar la sostenibilidad de la empresa. El gobierno corporativo debe tener en cuenta los siguientes criterios para construir la estrategia empresarial.

- **Transparencia:** Se debe transmitir información sobre la situación actual de la empresa y los conflictos de interés para transmitir confianza y asegurar sostenibilidad a largo plazo.
- **Gobernabilidad:** Dentro de la empresa tiene que haber un gobierno corporativo bien estructurado que sea sólido y eficiente. Debe definir las funciones y responsabilidades de todos los miembros de la empresa y establecer reglas para la toma de decisiones. Sirve para crear un equilibrio entre la generación de valor y sostenibilidad.

- Unidad: El gobierno corporativo debe tener una misión clara y única para poder administrarla de manera efectiva.
- Diversidad: La empresa debe establecer en su administración unos valores que se reflejen con la sociedad en la que actúan.
- Eficiencia: Los objetivos que establece el Consejo de Administración tienen que ser eficientes en toda la cadena de valor (2.deloitte.com, s.f.).

### **2.3.2 En pymes**

Cuando hablamos de empresas sostenibles pensamos en las grandes empresas, ya que tienen muchos recursos para poder ser sostenibles, pero las pymes, aunque tengan menos recursos, también pueden lograr alcanzar la sostenibilidad (Up-spain.com, s.f.).

Se debe concienciar a las pymes para que puedan asociar la rentabilidad de la empresa con el impacto económico social y medioambiental. La sostenibilidad para las pymes puede llegar a ser un factor estratégico y una oportunidad para ser más competitivo e impulsar la innovación (Bartolomé, 2019).

Las pymes no podrán ofrecer beneficios sociales como los que aportan las grandes empresas, ya que supondría un alto coste para ellas que no pueden asumir. Por ello, podemos llegar a pensar, que las pymes no podrían llegar a ser sostenibles y en el futuro no se adaptarían a la sociedad. Esto sería un problema, ya que las pymes tienen un papel fundamental en el país y representan más del 90% de las empresas. Además, generan gran cantidad de empleo e ingresos y son muy importantes en cuanto a fomentar el desarrollo y reducir la pobreza (Cincodías,elpaís.com, 2018).

Las pymes tienen otras ventajas, ya que al ser empresas más pequeñas tienen más flexibilidad y cercanía. Esto facilita las relaciones directas con los grupos de interés y hace que los clientes, empleados y proveedores estén más satisfechos lo que facilita la transparencia y comunicación dentro de la empresa aportándoles el mayor nivel de bienestar, que son algunos principios en los que se basa la sostenibilidad (Up-spain.com, s.f.).

Se ha establecido el cambio climático como pilar estratégico de las políticas públicas, por lo que el Gobierno está intentando ayudar a las pymes en la transformación sostenible mediante programas específicos y un escenario propicio que tenga en cuenta la necesidad de financiación y el apoyo público (Bartolomé, 2019).

El Consejo General de Economistas de España, la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa y la Red Española del Pacto Mundial han creado una guía para las pymes para que puedan seguir los objetivos de desarrollo sostenible y contribuir a la Agenda 2030 restableciendo el equilibrio ecológico del planeta y abordando los retos sociales más urgentes. Implantar la sostenibilidad empresarial en las empresas es fundamental para el futuro de las pymes, ya que aporta buenas oportunidades de negocio y facilita el conocimiento del nuevo marco de sostenibilidad (PactoMundial.org, 2019).

### **3. Sostenibilidad social**

Como ya he explicado en el punto 2.1.3 el concepto de sostenibilidad social abarca el impacto que tienen las actividades de las empresas en las personas y la sociedad.

Existen los grupos de interés internos y externos. Dentro de los internos están los empleados y los accionistas y dentro de los externos los clientes, proveedores, competidores, agentes sociales, administraciones públicas, comunidad, sociedad y generaciones futuras.

Los grupos de interés son aquellos que se ven afectados por las actividades que realizan las empresas. Tienen mucha influencia sobre la empresa a la hora de tomar decisiones y por ello, las organizaciones tienden a establecer relaciones estrechas con ellos para poder satisfacer sus necesidades. Mantener buena relación con los grupos de interés ayuda a realizar mejoras estratégicas y operativas y fomenta el compromiso y la confianza dentro de la empresa (Calvo, 2014).

#### **3.1 Relación empresa-empleados**

Las personas dedican mucho tiempo de su vida al trabajo, por lo que las empresas deben de implicarse en el desarrollo integral de los empleados. Según los expertos David Allen, Stephen Covey y Fredy Kofman, la productividad de una empresa está vinculada con el grado de compromiso sus empleados (Muñoz, 2012, Pág.31).

Para regular esta relación de cooperación recíproca, se establecieron las condiciones para favorecer un trabajo más humano. Esas condiciones son las siguientes:

- Salarios e incentivos: El empleado invierte tiempo y esfuerzo en la empresa, por lo que es justo que reciba un salario acorde para poder satisfacer sus necesidades y las de las personas que dependen de él económicamente. Además, es muy importante que las empresas sepan valorar y retroalimentar los esfuerzos de los empleados en el trabajo diario. Para ello, debe existir una política de incentivos que genera

consecuencias positivas tanto para la empresa como para el trabajador. Los empleados van a estar más motivados a la hora de trabajar, ya que se reconoce su esfuerzo por lo que ofrecerán la mejor versión de sí mismos y aumentará la productividad (Eaeprogramas.es, s.f).

- Participación de los trabajadores: La participación de los empleados en las empresas es muy importante, ya que se crea un proceso interactivo entre directivos y empleados favoreciendo un trato cercano y mejorando la comunicación con los superiores. Para fomentar la implicación de los trabajadores, es muy importante fijar metas y objetivos en común y supervisar las tareas dando *feedbacks*. Esto favorecerá el desarrollo de los trabajadores y aumentará la confianza entre empleados y directivos, ya que los empleados van a sentirse parte de la empresa. Además, fomentará un buen ambiente de trabajo transparente que favorecerá también la motivación y productividad de los empleados (Aggity.com, s.f).
- Conciliación laboral y familiar: Hoy en día, es muy normal que las empresas intenten conciliar la vida laboral con la familiar. Es una tarea complicada, pero se han establecido algunas medidas como la flexibilidad horaria, el teletrabajo, beneficios laborales y la tecnología *Smart Working*. Gracias a la flexibilidad horaria, los empleados pueden adaptar su jornada laboral a su vida personal. Por ejemplo, tener un rango de horarios para entrar o salir de la oficina. Los beneficios laborales son, por ejemplo, los cheques de comida, de guardería o de seguros que facilita la empresa para el uso personal. Por último, la tecnología *Smart Working* basada en dar al empleado todas las herramientas necesarias para alcanzar su máximo rendimiento sin tener que desplazarse de su casa. Ofrece mucha flexibilidad, debido a que los empleados tienen acceso a toda la documentación que necesiten desde cualquier lugar y pueden disponer de una mayor organización de su tiempo. Gracias a este método, se aumenta la confianza dentro de la empresa, lo que lleva a una productividad mayor (El Club del Emprendimiento, 2019).
- Diversidad: Gracias a un estudio de McKinsey, se ha llegado a la conclusión de que las plantillas diversas son las más rentables, ya que hay más capacidad para conectar con los clientes y los grupos de interés,

abre la empresa a nuevos mercados y favorecen tanto la innovación y la creatividad como la motivación. Cuanta más diversidad haya, más competitiva será la empresa. Por lo tanto, hay que dejar a un lado los prejuicios y apostar por el talento sin etiquetas (Gil, 2018).

- Salud y seguridad: Hoy en día, toda empresa sostenible tiene un sistema de salud y seguridad. Las empresas, además de poner todos los medios necesarios para que no sufran accidentes laborales o contraigan enfermedades, también promocionan hábitos de vida saludables. Esto mejora la satisfacción, el compromiso y las capacidades de las personas aumentando la productividad dentro de la empresa. (Alfaro y otros, 2008, Pág.142-145).

### **3.2 Relación empresa-proveedores**

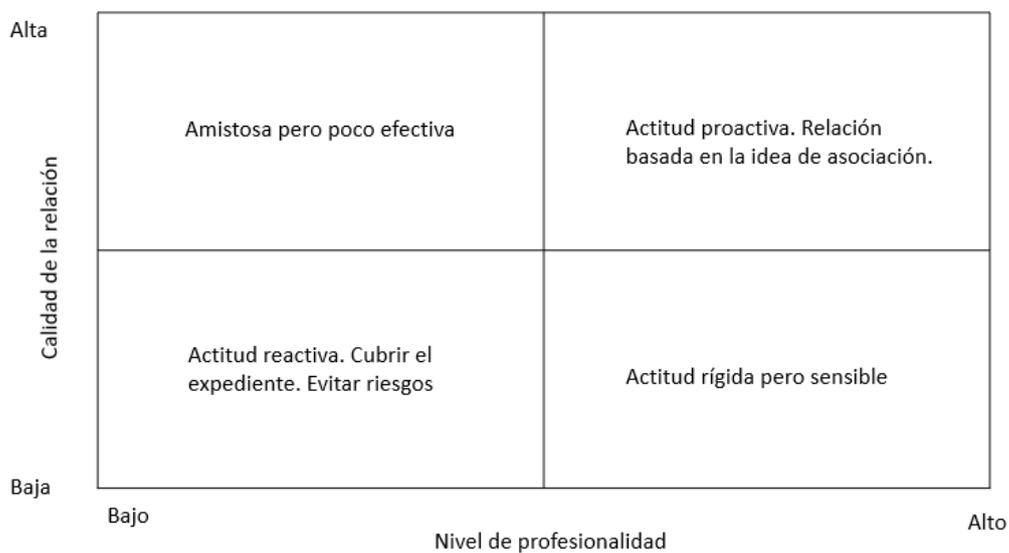
La cadena de suministro es muy importante para que una empresa sea rentable. Si se fortalece, se le agrega valor al producto, a la empresa y a los proveedores. Los proveedores son un componente muy importante para que la empresa tenga éxito. La relación con los proveedores es una libre cooperación entre empresas en la que los beneficios generados repercuten en las empresas participantes. Además, no debe haber desigualdad de poder, ya que cuando alguien tiene una posición dominante frente a la otra, surgen los problemas (Camacho y otros 2013, Pág.250).

La relación con los proveedores se basa en la compatibilidad, confianza y transparencia. La compatibilidad es por donde se empieza cualquier relación que puede ser entre las empresas o entre las personas de la empresa. Para que la empresa y el proveedor obtengan beneficios, debe establecerse una buena relación entre ellos basada en la confianza. Por último, es muy importante que ambas partes sean transparentes, ya que proporciona orientación y visibilidad (Fullstep.com, 2016).

La relación de poder entre la empresa y los proveedores se ha vuelto muy importante para las empresas socialmente sostenibles. Por ello, se han implantado canales de diálogo y programas de formación para el desarrollo de los proveedores, como también premios para aquellos proveedores que

destacan por sus actividades en sus prácticas empresariales, como un signo de agradecimiento y respeto. Es una manera de acercarse a los proveedores con mente abierta y actitud colaborativa para conocerlos, entender sus circunstancias, necesidades y la manera en la que operan, ayudarles a desarrollar sus capacidades y reconocer los esfuerzos y logros. Para conocer de una manera objetiva si los proveedores están rindiendo o no, se pueden realizar auditorías.

**Figura 1: Integración de la sostenibilidad social en los proveedores**



Fuente: Alfaro y otros (2008, Pág.214).

En la figura podemos observar la integración de la sostenibilidad social en los proveedores, dependiendo si la calidad de la relación y el nivel de profesionalidad entre la empresa y los proveedores es alto o bajo.

Si el nivel de profesionalidad es bajo y la calidad de la relación también, la empresa no se preocupa ni de ayudar y escuchar a los proveedores, ni de comprobar que están cumpliendo con los requisitos establecidos. Integran la sostenibilidad simplemente para aparentar. En el caso de que el nivel de profesionalidad sea alto pero la calidad de la relación entre ambos siga siendo baja, la empresa sólo se preocupa de informar al proveedor de lo que espera de él y comprobar que se cumple. Cuando la calidad de relación es alta, pero en

cambio el nivel de profesionalidad es bajo, se trata de una integración poco efectiva, ya que la empresa no está comprobando su rendimiento. Por último, si la calidad de relación es alta y el nivel de profesionalidad también, se obtienen mejores resultados, ya que hay una actitud proactiva y una relación basada en la idea de asociación. Esto hace que las empresas den mucha importancia al diálogo con los proveedores y piensen, que gracias a las auditorías se aceleran y profundizan los procesos de aprendizaje, en vez de utilizarse como una herramienta de controlar la actividad de los proveedores (Alfaro y otros 2008, Pág.211-215).

### **3.3 Relación empresa-clientes**

Las empresas deben de saber que los clientes no se conforman solo con el servicio o producto, sino que buscan un valor añadido. Por ello, las empresas deben centrarse en tener un compromiso ético y unos valores y una cultura sostenibles. Gracias a esto, la empresa consigue más reputación y mejor imagen que a la larga beneficia a la empresa consiguiendo rentabilidad, competencia y un mayor número de clientes.

La relación empresa-clientes es muy importante, ya que las empresas no pueden generar beneficios sin ellos. Es fundamental conseguir llegar a fidelizar a los clientes y establecer un vínculo estrecho entre ambos. De esta manera, se consigue conocer mejor a los clientes y saber cuáles son sus necesidades.

Para poder conocer las necesidades de los clientes y poder ofrecerles un servicio o producto diferente, exclusivo y personalizado hay que escucharles y prestarles atención. Además, las empresas deben ofrecerles servicios que sobrepasen las expectativas de los clientes y darles más de lo que ellos esperan. Estos pequeños detalles y el verdadero interés de la empresa por la atención de los clientes pueden llegar a marcar la diferencia.

Adicionalmente, es muy importante crear una relación fiel y duradera con el cliente para asegurar a la empresa que va a obtener beneficio a largo plazo. Esto solo se consigue si los clientes se encuentran satisfechos y existe buena comunicación entre la empresa y el cliente. El cliente satisfecho se mantiene fiel a la empresa más tiempo, consume más, habla bien de la empresa y se preocupa

menos por el precio. Por lo tanto, es muy importante que la empresa esté enfocada al cliente, lo mime y cree un vínculo con ellos (Muñoz, 2012 Pág.120-127).

### **3.4 Relación empresa-accionistas**

La relación de la empresa con los accionistas es imprescindible para la sostenibilidad de la empresa, ya que sin capital no hay empresa. Por ello, debe considerar a los accionistas como una pieza fundamental para obtener resultados positivos.

Esta relación debe ser profesional, leal, y fluida. Para ello la empresa debe informar a los accionistas sobre la realidad económica del negocio sin ningún tipo de ocultación, como también proyectos futuros que se vayan a llevar a cabo para darles una imagen fiel. Todos los accionistas deben de ser tratados por igual, por lo que toda información privilegiada debe quedar fuera del alcance de los accionistas para que ninguno gane ventaja en el mercado.

De esta manera se crea un vínculo entre la empresa y los accionistas que asegura fidelización compartiendo información e interactuando entre sí (Camacho y otros 2013, Pág.118-121).

### **3.5 Relación empresa-sociedad**

Como he dicho antes, las actividades que realizan las empresas pueden afectar o favorecer de varias formas a la sociedad, por lo que es muy importante construir y reforzar el vínculo entre las empresas y la sociedad mediante la comunicación, para poder disminuir las actividades que afectan de manera negativa y poder garantizar una convivencia económica y social.

Las empresas necesitan una sociedad sana donde poder satisfacer sus necesidades. Si las empresas se muestran a la sociedad, se acercan a los consumidores y consiguen adaptar sus actividades a las necesidades de la sociedad, aumenta la demanda para las empresas. Para que puedan beneficiarse entre sí, las empresas y la sociedad deben seguir el principio de valor compartido y depender una de la otra. Si las empresas consiguen sus fines

a costa de la sociedad en la que opera, su éxito será temporal. Por lo tanto, la empresa se debe involucrar en la sociedad donde opera potenciando su valor empresarial y el de la sociedad (Kramer y Porter, 2006).

Tras haber tratado los elementos fundamentales de la sostenibilidad social a nivel teórico, voy a presentar en los siguientes apartados, dos casos de distintos intentos de compromiso con la sostenibilidad social en la práctica empresarial, que van a ser la empresa Mercadona y la cooperativa Fagor.

## 4. Mercadona

### 4.1 Descripción de la empresa

Mercadona, es una empresa familiar y española de supermercados líder en la distribución de nuestro país. Se fundó en 1977 por el Grupo Cárnicas Roig, y tiene 1.635 tiendas en toda España con 85.800 empleados. El presidente ejecutivo es Juan Roig, que cuenta con 13 directores generales y el Consejo de Administración. Su misión es dar a sus clientes soluciones para sus necesidades como comida, bebida, cuidado personal, cuidado del hogar y de los animales. Su visión es implantar una cadena agroalimentaria sostenible que guste a la gente, que esté liderada por Mercadona y tenga “el Jefe” en el centro de todas las decisiones. “El Jefe” es la manera que tienen de llamar a los clientes.

Sus valores son: el crecimiento sostenible, contribuyendo a generar empleo, prosperidad y riqueza; el compromiso ético, uniéndose a muchas iniciativas como el pacto mundial por la defensa de los valores fundamentales; la integración en mercados municipales, impulsando el comercio de proximidad de las zonas y barrios en los que tiene presencia; la sociabilidad y responsabilidad, fomentando su propio plan de acción social, apoyando a diversas instituciones y entidades sociales y por último la preocupación por el medio ambiente: comprometiéndose para reducir el impacto (info.mercadona.es, 2020).

Mercadona se caracteriza por su estrategia comercial “Siempre Precios Bajos” que consiste en garantizar el precio mínimo de los productos sin estar en oferta. Gracias a esta estrategia Mercadona consiguió nuevos clientes y aumentó las ventas. Mercadona tiene marcas propias que son llevados a cabo por proveedores exclusivos de la empresa como Hacendado para productos de alimentación, Compy para los animales, Deliplus para la higiene personal y Bosque Verde para la limpieza del hogar.

El modelo de negocio de Mercadona se basa desde 1993 en el Modelo de Calidad Total que se centra en satisfacer de manera equitativa a los cinco grupos de interés que son: “el Jefe”, trabajadores, proveedores, sociedad y capital. Debido a que los clientes son el principal objetivo de Mercadona, deben de estar en el centro de todas las decisiones. Para que los clientes estén satisfechos, Mercadona tiene que buscar la manera de tener a sus trabajadores también

contentos, por lo que aplica un modelo de Recursos Humanos que se basa en la estabilidad, formación y promoción interna para ser una empresa de alto rendimiento y productividad. Para tener éxito, la empresa debe satisfacer a la sociedad haciendo que se desarrolle y progrese de manera sostenible. Por último, al haber conseguido los aspectos antes mencionados, hay que asegurarse de que Mercadona obtenga beneficios a largo plazo (info.mercadona.es, 2020).

## **4.2 Actividad social sostenible**

Mercadona se considera una empresa que se interesa por la sociedad, contribuyendo a cumplir los objetivos del desarrollo sostenible del Pacto Mundial de Naciones Unidas en la industria de alimentación y bebidas. Da mucha importancia a la comunicación, el diálogo y la transparencia con sus grupos de interés y tiene como compromiso contribuir a un desarrollo y progreso sostenible de la sociedad. Mercadona desarrolla nuevas estrategias anualmente para contribuir a una empresa más sostenible. No se centra solo en buscar el beneficio económico, sino que se centra en devolver parte del beneficio que obtiene a la sociedad.

Una de las cosas más importantes dentro de política externa e interna de Mercadona, es tener una relación estable y duradera con los grupos de interés. Mercadona mantiene una estrecha relación con sus grupos de interés lo que hace que sea más fácil satisfacer sus necesidades (info.mercadona.es, 2020).

Por eso mismo, para estudiar la actividad social sostenible de Mercadona voy a hablar sobre los principales grupos de interés y analizar cada uno de ellos.

### **4.2.1 “El Jefe” / Clientes**

El principal objetivo de Mercadona es satisfacer siempre las necesidades de los clientes denominados “El Jefe”. Por eso mismo, los clientes están en el centro de todas las decisiones de la empresa.

Mercadona invierte en I+D para ofrecer nuevas soluciones a sus clientes y elevar la calidad de los productos y servicios, que es su prioridad. Para ello, Mercadona lleva a cabo controles de los productos y auditorías de calidad, aunque a veces no todos los productos tengan la calidad que deberían. Cuenta con un sistema de Gestión de Calidad y de Seguridad Alimentaria, que garantiza seguridad en toda la cadena de suministro. Además, retiran los productos de la venta unos días antes de que caduquen para asegurar que ningún producto se ponga malo.

Gracias a la innovación, Mercadona consigue adaptarse y anticiparse a las necesidades y expectativas de los clientes, ofreciéndoles un producto diferenciado. Gracias a la asociación FACUA, (Federación de Asociaciones de Consumidores y Usuarios en Acción), Mercadona establece comunicación con los clientes para poder buscar soluciones a sus necesidades (Escribano, 2017).

Mercadona establece una comunicación constante con sus clientes, para poder lanzar al año 400 nuevos productos diferenciados que satisfagan sus necesidades. Por ello, desde 2011 Mercadona tiene Centros de Coinnovación al lado de las tiendas, en los que innova y mejora sus productos en base a las opiniones de los clientes. Gracias a estos centros, ha mejorado más de un millar de productos en base a las recomendaciones de más de 9.000 clientes al año. Además, utilizan una estrategia denominada “Delantal”, para conocer cómo actúan los clientes en sus casas a la hora de limpiar, afeitarse, o cuidar a sus mascotas. Lo hacen gracias a la figura del Monitor, que es el que se encarga de observar y escuchar a los clientes para ver cuáles son sus necesidades (Revistaaral.com, 2014).

Mercadona ofrece a sus clientes una experiencia de compra personalizada y con productos específicos según las necesidades de los clientes, como, por ejemplo, los productos sin gluten para que los celíacos también puedan consumir. Tienen una variedad de más de 1250 productos sin gluten a muy buen precio (Martínez, 2019).

Además, intentan facilitar la compra a sus clientes y disminuir el tiempo que tardan en realizarla. Para ello, disponen en tienda de muchas cajas registradoras para cobrar y que los clientes no pasen mucho tiempo haciendo cola. Esto

favorecerá a Mercadona, ya que, ver que hay mucha cola en un supermercado genera rechazo en las personas a la hora de entrar (Segre.com, 2019).

Este año Mercadona apuesta por su nuevo modelo de comercio electrónico. Se va a poder realizar la compra de manera online, o por medio de una aplicación del móvil sin tener que ir al supermercado. Lo van a llevar a cabo gracias a los nuevos almacenes colmena que están construyendo en las ciudades para mejorar la productividad de la venta online y que los pedidos se envíen más rápido. Esta nueva idea va a beneficiar a muchos consumidores que no disponen de tiempo para ir al supermercado a hacer la compra (Portillo, 2020).

Además, para los clientes que no tienen tiempo para comer, ha creado el nuevo “mercaurante” que es un servicio de restaurante que ofrece Mercadona a precios bajos, desde los tres a los siete euros. No ofrecen solo platos preparados, sino que también te pueden cocinar una pizza, o un plato de pasta. El “mercaurante” dispone de microondas, tenedores, vasos y servilletas a disposición de los clientes para comer y también mesas habilitadas para personas en sillas de ruedas (El Español.com, 2019).

#### **4.2.2 Proveedores**

Para Mercadona es muy importante que la cadena de suministro sea sostenible. Por ello, comparte el conocimiento de cada parte de la cadena para generar sinergias y que llegue a ser eficiente, moderna y diferencial. Además, establece vínculos con todos los sectores estratégicos de la industria agroalimentaria española apostando por la estabilidad, productividad, planificación y diálogo para poder llegar a un crecimiento compartido y sostenible (info.mercadona, 2020).

La relación que tiene Mercadona con sus proveedores se basa en los siguientes principios:

- Relación a largo plazo.
- Desarrollo de los productos con iniciativas de innovación.
- Productos diferenciados que cumplan con la seguridad alimentaria, calidad definida, servicio y un precio de compra competitivo.

- Contrato indefinido para productos que cumplan con las condiciones establecidas.
- Procesos de elaboración sostenibles (Memoria anual, 2018).

Los interproveedores, han sido muy importantes para el éxito de Mercadona, ya que trabajaban exclusivamente para ellos y le ofrecían acuerdos a largo plazo para comprar toda una categoría de productos. Ahora, han cambiado su estrategia a los proveedores totaler a los que les ofrecen acuerdos de compra para un producto concreto. Esto hará, que los proveedores sean especialistas en los productos y puedan responder a demandas específicas de los clientes (Martínez, 2019).

Mercadona ganará agilidad al introducir los productos que demandan los clientes, gracias a los proveedores totaler. El objetivo es ofrecer productos de mucha calidad y al mejor precio posible. La relación que establece Mercadona con los proveedores totaler será a largo plazo, para poder desarrollar un producto para los clientes que se diferencie de los demás. Debe de haber un vínculo estrecho entre la empresa y el proveedor para que los proveedores totaler sepan las necesidades de los clientes y puedan crear un producto diferenciado (Europapress.es, 2019).

La empresa se centra en colaborar con el sector primario español e intenta modernizar su cadena agroalimentaria con el proyecto Caspopdona (Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona). Gracias a este proyecto, los agricultores, pescadores y ganaderos se centran en hacer bien sus trabajos y Mercadona les da recursos para poder ofrecer sus productos con mucha calidad (Caparrós, 2017).

Existen también críticas hacia la política de los proveedores. Mercadona, da la oportunidad de poder fabricar para ella, y conseguir ganancias seguras a largo plazo a empresas que tienen productos de calidad, pero que no han conseguido alcanzar el éxito. El contrato que establece Mercadona con los proveedores parece perfecto, ya que les garantiza rentabilidad de por vida, pero el problema es, que es muy complicado dejar de ser proveedor de Mercadona.

Esto perjudica en gran medida a los proveedores, ya que les impide crecer más y les obliga a seguir con el contrato para no llegar a la quiebra. Los proveedores

tienen que invertir de manera periódica quieran o no y sus productos deben tener el sello de Hacendado en vez de sus propias marcas, lo que hace que se queden “atrapados” en Mercadona.

Además, los proveedores no pueden ni vender, ni fabricar para otras empresas, ya que Mercadona quiere total exclusividad y encima, controla las cuentas de sus proveedores pudiendo ver lo que ganan y lo que facturan. Mercadona impone los precios de venta al público que le interesan, provocando que los proveedores tengan que bajar los precios de sus productos, y de esta manera, poder ofrecer a los clientes productos a precios bajos. Si los productos se vendiesen a su precio real, Mercadona no podría presumir de precios bajos, ya que tendría que venderlos más caros en el supermercado (Caro, 2018).

#### **4.2.3 Empleados**

Mercadona invirtió 38 millones de euros en 2009 para mejorar la preparación de la plantilla y, hoy en día, goza de una productividad media por empleado mucho más alta que la de sus competidores. Los empleados están muy comprometidos con la empresa, gracias a las condiciones laborales que ella les ofrece (Muñoz, 2012 Pág.32).

Los trabajadores de Mercadona dicen que, sí que tienen muy buenas condiciones, pero que hay que ganárselas. El propio Juan Roig afirma, que el nivel de exigencia de la empresa es muy alto y que hay muchos empleados que no lo soportan. Para Juan Roig la plantilla funciona como un ejército para servir las necesidades de los clientes, trabajadores anónimos y extrabajadores (El Economista, 2014).

Transparencia y participación: En Mercadona se fomenta mucho la comunicación entre los empleados. Se comparten internamente tanto los objetivos que se van a llevar a cabo, como la información de la empresa, dejando que los empleados participen y se fomente el diálogo, la crítica constructiva y el debate. La implicación de los trabajadores es fundamental para poder aprender y crecer como empresa (Barceló, s.f.).

Políticas laborales: Los empleados de Mercadona son muy importantes para la empresa. Por eso mismo, destacan mucho las condiciones laborales. Los costes salariales de Mercadona son los más altos del sector, siendo el salario medio de 21.000 euros netos al año. Además, ofrece beneficios a la hora de solicitar la baja de maternidad pudiendo alargarla un mes extra. También cierra los domingos para que sus empleados pasen tiempo con sus familias, ofrece jornadas reducidas para poder tener flexibilidad horaria y una prima de beneficios. Casi todos los empleados de Mercadona tienen un contrato fijo, lo que fomenta la motivación de la plantilla y hace que aumente el rendimiento (Clientexfera.com, 2016).

Igualdad de género y diversidad: Mercadona destaca mucho por la contribución a la Igualdad de Género gracias a su principio de equidad “igual responsabilidad, mismo sueldo” para reducir la discriminación. Fomenta los valores de igualdad, diversidad y tolerancia, por lo que no distingue entre sexo, edad o condición (Masquealba.com, 2018).

Además, Mercadona firmó un convenio con la Fundación ONCE, para contribuir con la igualdad de derechos en la integración laboral y dar accesibilidad a las personas con discapacidad. Gracias a este convenio, las personas discapacitadas van a poder tener la oportunidad de integrarse en la vida laboral y eliminar las barreras que suponen las discapacidades (Fundaciónonce.es, 2019).

Medidas de conciliación familiar y laboral: Para Mercadona, conseguir conciliar la vida familiar con la vida laboral es muy importante. Por ello, adopta medidas que satisfacen las necesidades de los trabajadores. Gracias a estas medidas, los empleados tienen la posibilidad de ampliar la baja maternal un mes y poseen Centros Infantiles en algunos de las empresas para que sus trabajadores lleven ahí a sus hijos. Por ejemplo, en 2016, 2.552 empleadas decidieron alargar su baja maternal 1 mes más y, además, 17.776 empleados pudieron disfrutar la jornada reducida (Barceló, s.f.).

Desarrollo profesional y personal: El empleo estable que tienen los empleados de Mercadona es una referencia internacional, ya que ayuda a fomentar el desarrollo profesional y personal, que son los factores que marcan el éxito de la

política de recursos humanos. Gracias a la formación de los empleados, la estabilidad y el desarrollo profesional, los empleados están más motivados a la hora de trabajar y por lo tanto se multiplica su rendimiento. Esto hace que aumenten las ventas y la productividad en comparación con la competencia (Tomás, 2018).

Formación: Mercadona quiere que en su plantilla haya talento, por lo que impulsa este talento invirtiendo en habilidades y comunicación. Si la plantilla está mejor formada y cualificada, los empleados trabajarán de manera más eficiente y, como consecuencia, aumentará la productividad. Directivos Líderes, es por ejemplo, un proyecto que lleva a cabo Mercadona en el que forman a 420 nuevos directivos (Barceló, s.f.).

Salud y bienestar: La salud y bienestar de los empleados es muy importante para Mercadona, por ello en 2018, destinó 9,9 millones de euros a medidas de prevención para la salud, seguridad y ergonomía de los empleados. Gracias a estas medidas, la tasa de absentismo de Mercadona es de un 1,98%, muy baja en comparación con otras empresas del mismo sector (Zaragoza, 2019).

A la hora de preguntar a exempleados de Mercadona, surgen algunas contradicciones. Por ejemplo, en el programa de televisión *Salvados*, se le hizo un reportaje a una empleada de Mercadona con once años de experiencia, un jefe de tienda y un abogado que había defendido a extrabajadores. Los tres criticaron el trato que da Mercadona a sus empleados y sobre todo lo difícil que es solicitar la baja laboral por enfermedad. La empleada afirmaba, que existía una prohibición no escrita de caer enfermo. Según el extrabajador, en la plantilla de Mercadona hay represión y el abogado critica un trato autoritario-agresivo (Foodretailer.es, 2016).

#### **4.2.4 Sociedad**

Mercadona es una empresa que se compromete con la sociedad y por eso mismo, con el Modelo de Calidad Total pretende crear valor y devolver a la sociedad parte de lo que recibe.

Donó 9.100 toneladas de alimentos en 2019 a entidades sociales españolas que equivalen a 150.000 carros de compra. Además, colabora con más de 60 bancos de alimentos y 210 comedores sociales para evitar y prevenir el desperdicio de alimentos. Las iniciativas con las que colabora para la recogida de alimentos son la “Gran Recogida” u “Operación Kilo”, con las que ha conseguido donar 5.300 toneladas de alimentos en 2019 (Elperiódicomediterráneo.com, 2019).

También dona diariamente a la residencia de ancianos La *Concepción* de Calahorra donde habitan 131 ancianos sin recursos. Los productos que se entregan están en las mejores condiciones de calidad y seguridad alimentaria, con los que pueden elaborar comidas variadas y saludables para un colectivo tan importante como el de la tercera edad (Europa press, 2019).

Según el Panel *Epsilon Icarus Analytics* de *Retail* 2019 en redes sociales, Mercadona lidera el ranking del sector de la distribución. Esto se debe a las interacciones que genera la empresa con la sociedad en las redes. Mercadona informa a la sociedad de sus nuevos productos generalmente mediante twitter y suele conseguir que sus tweets se viralicen (Marketingdirecto.com, 2019).

Para Mercadona es muy importante construir y consolidar una estrecha relación de convivencia con sus vecinos. Para ello, establece la gestión proactiva con los vecinos, en la que establece que la actividad comercial no debe interferir ni generar un impacto negativo en los barrios o entornos donde tiene presencia. Gracias a este proyecto, se han podido evitar los impactos negativos mediante las quejas, sugerencias y mejoras que han recomendado los vecinos (Memoria Anual, 2016).

## **5. Fagor Electrodomésticos**

### **5.1 Descripción de la empresa**

Fagor Electrodomésticos fue la empresa pionera de la Corporación Mondragón. Fue creada en 1956 gracias a cinco exestudiantes de la escuela de Mondragón y empezó siendo una empresa dedicada a la fabricación de hornillos y estufas. Tres años más tarde, transformaron la empresa en cooperativa gracias al fundador de la escuela profesional de Mondragón, José María Arizmendiarreta. Con los años, se derivaron actividades y productos del sector de los electrodomésticos, componentes electrónicos y electromecánicos y bienes de equipo e ingeniería de producción (Asuservicio.net, s.f).

Fagor fue teniendo cada vez más éxito en la industria de los electrodomésticos. En el año 2006, contaba con 18 plantas de producción en seis países, una facturación de 1.729 millones de euros, el 6% del mercado europeo y una plantilla de 10.543 empleados. Su cultura enfatizaba los valores de la sostenibilidad, autosacrificio, democracia, preocupación por el bienestar de la comunidad y una organización en la que la soberanía del trabajo prevalecía sobre el capital. La política de empleo se caracterizaba por el uso de horarios de trabajo flexibles, flexibilidad de los salarios, tareas laborales realizadas por los miembros de la cooperativa y la reubicación sus miembros.

En la memoria de sostenibilidad 2009 Fagor, Electrodomésticos mostraba su compromiso con la sostenibilidad y confirmaba que quería trabajar y contribuir con el desarrollo sostenible en la sociedad. Por ello, apostaba por un comportamiento ético y respetuoso. La cooperativa tenía un modelo de gestión propio, basado en los principios de solidaridad y democracia individual participativa, en el que los empleados podían participar de manera activa en la gestión y desarrollo de la cooperativa siguiendo los siguientes valores: compromiso, participación, intercooperación, innovación, sostenibilidad y orientación al cliente (Europapress.es, 2019).

Fagor Electrodomésticos se centró mucho en las políticas de recursos humanos de la cooperativa para estar comprometido con la sostenibilidad social, pero en

vez de cambiar estas políticas al ver los efectos que estaban causando en los empleados, siguió con los mismos principios y valores. Esto creó unas actitudes que no beneficiaron a la cooperativa y por ello, en 2013 Fagor Electrodomésticos quebró. Hubo muchos errores estratégicos, problemas de gobernanza y otros factores que explican el declive de Fagor. Yo me voy a centrar en la mala gestión de recursos humanos, que contribuyó con la quiebra de la cooperativa y dificultó su salvación, según un estudio llevado a cabo por Imanol Basterrechea (2019), profesor de la Universidad Pública del País Vasco.

Para realizar el estudio, entrevistaron a 25 personas que habían trabajado en la cooperativa como directivos, trabajadores, el Consejo Social, el Consejo Rector y altos cargos de las administraciones. Se les hicieron preguntas sobre decisiones y procesos particulares en la empresa y sobre acontecimientos que afectaron a la desaparición de la empresa como son el nepotismo en la política de reclutamiento, el absentismo, la jerarquía de dominio inverso y el sistema de producción taylorista (Basterrechea y otros, 2019).

## **5.2 Mala gestión de la sostenibilidad social**

### **5.2.1 Nepotismo en la política de reclutamiento**

La Asamblea General defendía, que gracias al nepotismo podrían surgir efectos positivos, como el aprovechamiento de conocimientos existentes sobre trabajadores de los solicitantes para reducir el problema de la selección adversa, la mejora de la comunicación, compartir valores similares y fomentar el entorno familiar. En cambio, los entrevistados clasificaron la política de reclutamiento y selección nepotista como inadecuada y un error. Los efectos que se produjeron gracias a esta política fueron negativos, ya que generó falta de compromiso y dedicación entre los hijos de los miembros de la cooperativa.

A la hora de seleccionar a los nuevos miembros de la cooperativa, según el reglamento sobre la selección de nuevos miembros, el Consejo Social otorgaba a los candidatos 30 puntos por tener un familiar que fuera ya socio de la cooperativa, 10 puntos por tener más de cinco años de experiencia laboral y 16 puntos adicionales por tener educación secundaria. Por lo tanto, un candidato

con formación quedaba en desventaja frente a un hijo de un socio de Fagor, aunque no hubiera estudiado nada.

De esta manera, en lugar de atraer a trabajadores mejor cualificados, Fagor prefirió dar prioridad a los descendientes de los socios, sin exigir a la mayoría de ellos que cumplieran ningún estándar educativo mínimo. Todo tipo de gente se unió a la cooperativa, incluyendo gente que no pasó las pruebas y cuyo nivel de cualificación era bajo. Si contratan a alguien por ser hijo de un miembro de la cooperativa y no por sus cualidades, tiende a ocurrir lo peor. Esto es lo que ocurrió en Fagor. Los hijos de los miembros se acomodaron y se esforzaban cada vez menos, ya que sabían que al final del periodo de prueba iban a ser contratados, por lo que no estaban nada motivados a la hora de trabajar y daban por seguro su puesto de trabajo en la cooperativa.

El nepotismo puede llevar a percepciones de favoritismo e inequidad y estrés laboral. Esto impacta de manera negativa en el nivel de satisfacción laboral y afecta a la propensión de los empleados a abandonar la organización y a la degeneración de la organización. Por ello, los directivos de Fagor trataron de aumentar los requisitos a la hora de contratar a nuevos miembros, sometiéndoles a una prueba de aptitud y una entrevista, dando igual si eran hijos de miembros o no, pero la Asamblea General votó en contra de esta medida.

Cuando Fagor Electrodomésticos se expandió entre 1997 y 2003, se contrataron 1.000 nuevos empleados de entre 18 y 20 años. La expansión fue tan rápida que no dio tiempo a introducirlos y capacitarlos en la cultura cooperativa, ya que los empleados que llevaban más tiempo se habían jubilado. Por lo tanto, la cultura que predominaba en la cooperativa era hijos de socios con pocas calificaciones, que pensaban que tenían un puesto asegurado en la cooperativa del cual nadie les iba a despedir.

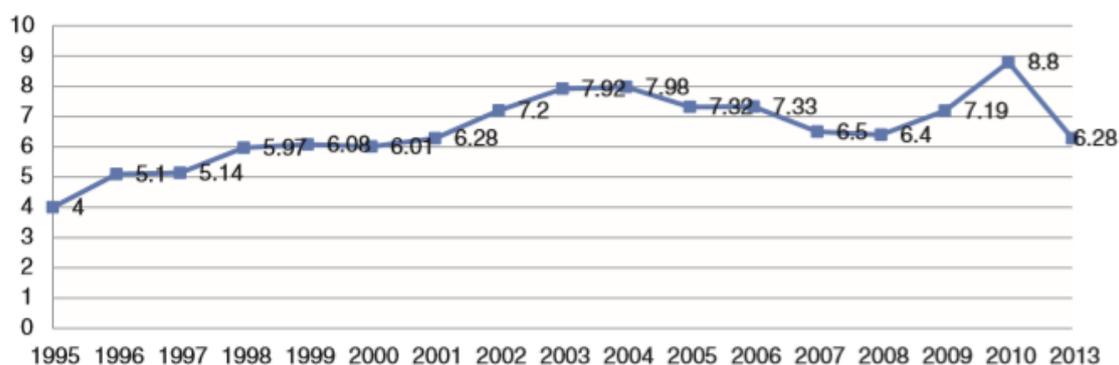
Las razones por las que establecieron esta política de reclutamiento nepotista fueron: para buscar la homogeneidad en la cooperativa y que todos los miembros compartieran los mismos valores básicos y visión del mundo y para garantizar que los socios no retiraran su capital de Fagor después de la jubilación. Según las normas para los nuevos miembros de la cooperativa, los hijos de los socios jubilados tenían las mismas condiciones que los hijos de socios activos, siempre

y cuando, los socios jubilados conservaran su participación económica en la empresa (Basterrechea y otros, 2019).

### 5.2.2 Gestión de ausencias

La incorporación de muchos miembros jóvenes a la cooperativa con poca formación y, además, malas actitudes hacia el trabajo, fue la razón por la que surgió falta de compromiso y participación responsable en la cooperativa, lo que hizo que aumentara la tasa de absentismo en Fagor.

**Figura 2: Tasa de absentismo de los empleados de la cooperativa Fagor Electrodomésticos**



Fuente: Basterrechea y otros, 2019

Como se observa en la gráfica, la tasa de absentismo había sido inferior al 4% hasta 1995 y se incrementó hasta llegar a 8,8 en 2010. Era un problema que preocupaba a los directivos de recursos humanos, ya que con los años aumentaba el absentismo y no se justificaba con razones médicas obvias. Además, los que tenían un mayor número de bajas eran los miembros más jóvenes, cuando lo lógico sería que fueran las personas de mayor edad. Fagor invirtió millones de euros en procesos que mejoraran la ergonomía y seguridad del lugar de trabajo, para reducir el riesgo de accidentes o enfermedades de los empleados.

En 2005 se estimó que el coste del absentismo fue 9.585.958 euros y siguió incrementando, hasta que en 2010 los socios de la cooperativa adoptaron

medidas de austeridad para poder salir de la crisis, lo que creó muchas tensiones y disputas sociales.

### **5.2.3 Jerarquía de dominio inverso**

La jerarquía de dominio inversa produjo un liderazgo débil de la dirección, que motivó la tardanza en la toma de decisiones, debido a que las relaciones entre el personal y la dirección se deterioraron. Fagor tenía una cultura desequilibrada entre derechos y deberes y mucha presión en el Consejo Social. El socio se sentía cada vez menos copropietario de la cooperativa, lo que hacía que su voto se utilizara más como trabajador, en vez de como propietario. Los entrevistados afirman, que en la cooperativa había una jerarquía de dominio inversa, en la que los seguidores dominaban a sus líderes y no al revés.

Muchas de las políticas de Fagor fueron influenciadas por conflictos sociales entre los empleados y los gerentes de la cooperativa. Algunos de estos conflictos persistieron en la memoria colectiva y condicionaron la política de recursos humanos durante años. Por un lado, se acabó estableciendo una cultura de remuneración basada en el igualitarismo. Muchos empleados percibían, que la remuneración individual por rendimiento y otras medidas que podían aumentar las diferencias salariales dentro de la cooperativa o entre cooperativas, destruían la solidaridad y los valores cooperativos. Por otro lado, estos conflictos llevaron a renuncias masivas del Consejo de Administración, dimisión del director general y otros ejecutivos, ya que no consiguieron que se aprobaran propuestas para modificar la remuneración de los ejecutivos. En 2006, el director general Pablo Mongelos, propuso recortar los salarios y realizar horas extras para hacer frente a la crisis. Sus propuestas no fueron aprobadas en la Asamblea General y tras la presión del Consejo, fue despedido, y, posteriormente el Consejo de Administración dimitió. La adopción y aplicación de los recortes, se vio posteriormente obstaculizada y retrasada por el poder del Consejo Social y el temor de la dirección a que el Consejo Social y la Asamblea General rechazaran sus propuestas y que acabaran siendo desestimadas como Mongelos.

En la época de crisis, la mayoría de los empleados de Fagor votaron en contra de un recorte salarial, ya que intentaba responder a los problemas mediante la

explotación de las personas y sus ingresos. En 2013, Fagor Group pidió a los propietarios de las cooperativas que votaran a favor de reducciones salariales más drásticas en aquellas que solicitaban ayuda económica, pero se encontró con una fuerte oposición de muchos trabajadores de las cooperativas y sus representantes, debido al principio de solidaridad salarial y los valores cooperativos. Además, muchos de los entrevistados destacan que Fagor priorizó el objetivo de mantener los puestos de trabajo de los empleados, aunque disminuyera la rentabilidad de la cooperativa.

Cuando los socios vieron que la prioridad de los directivos superiores era el mantenimiento de la paz social y que tenían al Consejo Social y a la Asamblea General, la capacidad de gestión de los directivos y su capacidad de influencia entre sus equipos se redujo. Ante los problemas de indisciplina, la sospecha de absentismo voluntario, el bajo rendimiento de algunos miembros o las decisiones de incorporar nuevos empleados, algunos empleados no sentían que contaban con el apoyo de sus superiores o del departamento de recursos humanos. Esto llevó a los directivos a eludir sus tareas de supervisión, adoptando un liderazgo *laissez-faire*, con el que concedieron completa libertad a los subordinados y les permitieron tomar decisiones sin supervisión del trabajo, poco apoyo y orientación.

En 2016, cuando ya la empresa había cerrado, todos los empleados asistieron a un curso donde el instructor les dijo que los directivos de Fagor no eran ni autoritarios ni participativos, sino renunciantes. Es decir, renunciaron a su función, pero no a sus salarios, lo que debilitó el liderazgo de la cooperativa (Basterrechea y otros, 2019).

#### **5.2.4 Sistemas de producción taylorista**

Fagor contaba con una cadena de montaje que tenía un sistema de producción taylorista, con tareas poco creativas y muy repetitivas que apostaba por la mecanización para incrementar la eficiencia. Los empleados que trabajaban en las cadenas de montaje ocho horas al día tenían un ambiente de trabajo pasivo, debido a que era un trabajo muy mecánico. Esto se consideraba incompatible con los valores de participación y la autonomía de la cooperativa, lo que hizo que

disminuyese el compromiso, la motivación y la satisfacción de los empleados y fuera contraproducente realizar este trabajo repetitivo.

La implicación y la participación de los empleados en las decisiones cotidianas se limitan cuando trabajan en una cadena de montaje, ya que la formación es innecesaria para llevar a cabo estas tareas repetitivas y sencillas, y la trayectoria de la cadena ejerce una supervisión y un control automáticos sobre el empleado. Algunas unidades de producción cambiaron los sistemas de montaje de manera que se obtuviera mayor aportación y participación de los empleados. La unidad que producía el equipo de aire acondicionado tenía la cadena de montaje dividida en varias cadenas con nuevas máquinas. Decidieron contratar a consultores para realizar un estudio de eficiencia, pero los empleados de la cooperativa no quisieron colaborar con los consultores, porque temían que los cambios implicaran un ritmo de trabajo más estresante. Debido al fracaso de este cambio, pensaron que el sistema taylorista era el mejor (Basterrechea y otros, 2019).

### **5.3 Resultados**

El conjunto de políticas enraizadas en la cultura de la cooperativa de Fagor Electrodomésticos hizo que se produjera este choque importante entre la propiedad de los socios y las políticas de recursos humanos que dificultó el cambio. El departamento de recursos humanos, que es el que se encarga de extender la idea de sostenibilidad social por todas las áreas del negocio, debería haberse esforzado por evitar el reclutamiento de personas poco cualificadas y haber aplicado directrices y límites a las políticas de reclutamiento nepotista, para poder reducir los efectos negativos que tuvieron.

Además, los miembros de la Asamblea General y del Consejo social tendrían que haber sido personas que buscaran el bien común de la empresa y del proyecto, y no el interés particular. Si no hubieran priorizado el interés particular, se hubieran dado cuenta de que no estaban favoreciendo el desarrollo de la empresa y hubieran tomado otras medidas a la hora de contratar a los nuevos empleados.

Algunos de los entrevistados, trabajan ahora en otras cooperativas de Mondragón y señalan, que, debido al fracaso de Fagor Electrodomésticos, ahora

son más cautelosos en las políticas de reclutamiento y selección, elevando los requisitos educativos de los miembros, haciendo evaluaciones del trabajo de los candidatos y dejando que participen en la cooperativa (Basterrechea y otros, 2019).

## 6. Análisis comparativo

En el primer caso, hemos podido ver según el estudio realizado, que Mercadona se implica mucho con la sostenibilidad social. Gracias a su modelo de negocio de Calidad Total consigue satisfacer de manera equitativa a los grupos de interés. En su página web hay muchas noticias y datos que reflejan el gran compromiso que tiene con la sostenibilidad social.

En el segundo caso, el estudio de la empresa Fagor, podemos ver cómo los empleados propietarios de las cooperativas chocaban con las políticas de recursos humanos establecidas y llevaron a actuaciones de los empleados que no beneficiaron a la cooperativa. La cooperativa intentó fomentar un buen ambiente de trabajo y satisfacer las necesidades de los empleados, pero en la práctica se desvió de sus objetivos.

Al analizar los diferentes grupos de interés, se pueden observar algunas contradicciones entre lo que pone en la página web y algunas noticias de internet.

Por un lado, problemas con los proveedores de Mercadona. Mercadona es una empresa que hoy en día tiene mucho éxito, por lo que les asegura estabilidad a los proveedores, ya que saben que no va a quebrar. Como consecuencia, puede llegar a aprovecharse de su situación de superioridad y limitar la actividad de los proveedores mientras ella sigue creciendo. Además, ofrece a los proveedores un contrato que a simple vista parece perfecto, pero puede tener algunas desventajas. Una vez lo firman, se comprometen a ser proveedores exclusivos de Mercadona para siempre, por lo que no pueden buscar otros clientes y significa que están "atrapados". Esto se contradice totalmente con los principios de sostenibilidad social. Mercadona establece una relación a largo plazo con sus proveedores, pero no es una buena relación basada en la confianza, ya que el proveedor se siente obligado a trabajar para Mercadona y, de esta manera, no quedarse sin trabajo. Además, no le deja al proveedor participar y tomar decisiones, lo que hace que disminuya su motivación y, como consecuencia, algunos proveedores no quieren firmar el contrato con Mercadona para no cerrarse puertas y poner el negocio en sus manos. Esto hará que pierda

proveedores exclusivos, lo que conlleva perder algunos alimentos específicos y, por lo tanto, disminuirán los clientes y las ventas.

Por otro lado, problemas con la gestión de personas en Mercadona, ya que vende que sus condiciones laborales son perfectas y que está muy comprometida con los empleados, pero a la hora de preguntar a exempleados surgen algunas contradicciones. Como, por ejemplo, que en la plantilla hay represión, el trato hacia los empleados es autoritario-agresivo y que intentar solicitar la baja es un proceso complicado. Por ello, la tasa de absentismo de Mercadona es muy baja. Los empleados, al ver que sus condiciones laborales no son las establecidas, se van a desmotivar y va a disminuir su compromiso con la empresa.

En Fagor también había problemas con la gestión de personas. Los empleados pensaban según los valores de la cooperativa, que iban a poder participar en tomas de decisiones importantes. Al ver que el trabajo que hacían no se correspondía con estos valores, ya que el sistema taylorista era muy repetitivo y mecánico, disminuyó el compromiso y la satisfacción de los empleados.

Además, debido a la política nepotista de reclutamiento, contrataron y seleccionaron a los hijos de los socios, aunque no tuvieran niveles de cualificación altos. Lo hicieron para que los que estuvieran ya jubilados siguieran invirtiendo en la cooperativa y, de esta manera, mantener su participación a largo plazo y no perder inversores. Gracias a esta política se produjeron efectos negativos que hicieron que disminuyera el compromiso de los empleados en la cooperativa.

Ambos problemas disminuyen la sostenibilidad social de la empresa, ya que se centran más en su rentabilidad a largo plazo, en vez de en los grupos de interés. En el caso de Mercadona, se debe preocupar más en cómo afectan sus actividades a sus proveedores y empleados y tener en cuenta sus necesidades para poder ofrecerles facilidades. En el caso de Fagor, se debería de haber centrado en cómo afectaba el sistema taylorista y la política de reclutamiento nepotista de miembros poco cualificados en la cooperativa.

## 7. Conclusión

En este estudio hemos podido ver, que las empresas que se comprometen con la sostenibilidad social van más allá de la ley en materia social. No se centran solo en maximizar el rendimiento económico y en la búsqueda de valor para el accionista, sino que se centran en cómo afectan sus actividades a sus grupos de interés. Para ello, establecen buenas relaciones con ellos y crean sinergias.

Con el ejemplo de Mercadona podemos ver que utiliza la idea de sostenibilidad social como una estrategia implantada en su modelo de gestión denominado Modelo de Calidad Total en el que satisface a los cinco grupos de interés. Gracias a esta estrategia ha mejorado su imagen en la sociedad y por ello, ha conseguido tener tanto éxito, sin embargo, no podemos olvidar, que también hay algunos proveedores y empleados que han manifestado que existen contradicciones o limitaciones con algunos aspectos de la sostenibilidad social de Mercadona.

Gracias al estudio de Fagor, podemos ver que los socios se centraron mucho en satisfacer las necesidades de los empleados mediante la política de reclutamiento nepotista, pero no supieron gestionarlo bien, lo que condujo a los empleados a comportarse de una manera que no benefició nada a la empresa. De ahí, surgió el absentismo, la falta de compromiso de los empleados y el liderazgo débil, que fueron uno de los motivos por los que Fagor Electrodomésticos quebró.

Consideramos que, en ambos casos se buscaba desde el principio la rentabilidad de la empresa, comprometiéndose con la sostenibilidad social. No obstante, Mercadona ha sabido hasta ahora gestionar bien el concepto logrando alcanzar el éxito, mientras que Fagor no.

Mercadona va más allá de sus obligaciones legales. Por ejemplo, muchos supermercados en España abren los domingos y días festivos para dar a los clientes la posibilidad de comprar. Sin embargo, Mercadona no. Juan Roig considera socialmente adecuado que los empleados sepan que siempre van a tener los domingos libres para poder disfrutar y pasar tiempo con sus familias, aunque lo que demanden los clientes sea lo contrario, ya que ellos quieren que Mercadona abra los domingos para poder hacer la compra. Esto es una

convicción de la gerencia de Mercadona, ya que decide de manera voluntaria no abrir los domingos para satisfacer las necesidades de sus empleados.

En cambio, en Fagor, al constituirse en su día como una cooperativa, esta idea de sostenibilidad social no era nueva, ya que los empleados eran los socios, por lo que, algunos requisitos de sostenibilidad social como preocuparse por los empleados y comprometerse con la sociedad estaban integrados en su estructura. Por ejemplo, se buscaba el beneficio común mediante el reparto de las ganancias y debido a que predominaban los empleados por encima del capital, existía una gestión participativa. Los empleados tenían voz y voto, por lo que ellos decidían los objetivos de la cooperativa según sus necesidades. Además, existía cohesión social, ya que contribuían a crear una comunidad de bienestar mediante una conducta igualitaria en el trato de las personas.

Por el resto de los requisitos de la sostenibilidad social, su situación era idéntica a la de otras empresas, ya que no estaban integrados en la cultura de la cooperativa.

Como conclusión, creemos que es necesario que las empresas estén comprometidas con la sostenibilidad social para que puedan seguir teniendo éxito a largo plazo. Implantar alguna idea de sostenibilidad social en la empresa genera muchos beneficios. Gracias a ella, mejora la imagen de la empresa y le da una ventaja competitiva. Esto atrae a más empleados, clientes e inversores. Los empleados deciden trabajar en determinadas empresas según las condiciones laborales que se les ofrecen. Si las condiciones son buenas para ellos, van a estar muy motivados y la productividad de la empresa será mayor. Hoy en día, los clientes e inversores se fijan mucho en los valores de las empresas, por lo que van a preferir gastarse e invertir el dinero en una empresa sostenible, en vez de en una empresa con un compromiso muy pobre con la sostenibilidad social, lo que generará nuevas oportunidades de negocio. Por último, en las cooperativas como Fagor, que ya tienen parte de los aspectos de sostenibilidad social integrada en la cultura de la empresa, deberían de centrarse en gestionarlos bien y no acabar con un resultado endogámico.

## 8. Bibliografía

- 2.deloitte.com (s.f.). *Responsabilidad y gobierno corporativo*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/responsabilidad-social-y-gobierno-corporativo.html>
- 2.deloitte.com (2018). *Encuesta Millennials 2018. Características del trabajo ideal de un millennial*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Encuesta-Millennials-2018.html>
- Aggity.com (s.f.). *Cómo fomentar la implicación del trabajador en la empresa*. Obtenido de <https://www.aggity.com/como-fomentar-la-implicacion-del-trabajador-en-la-empresa/>
- Alfaro, J., Olcese, A., & Rodríguez, M. A (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. McGraw-Hill.
- Asuservicio.net (s.f.). *Fagor, la historia de la empresa de Mondragón líder en electrodomésticos*. Obtenido de <http://www.asuservicio.net/p/fagor-la-historia-de-la-empresa-de-mondragon-que-conquisto-el-mundo-de-los-electrodomesticos/>
- Barceló, J (s.f.). *Gestión de recursos humanos: el enfoque de Mercadona*. *IMF Business School*. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/gestion-de-recursos-humanos-el-enfoque-de-mercadona/>
- Bartolomé, L (2019). *La sostenibilidad, una cuenta pendiente para las pymes*. *El economista.es*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/10251634/12/19/La-sostenibilidad-una-cuenta-pendiente-para-las-pymes.html>
- Basterrechea, I., Lertxundi, A., & Heras-Saizarbitoria, I (2019). "Can employee ownership and human resource management policies Clash in worker cooperatives? Lessons from a defund cooperative".
- Bowen, H (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York, Harper.
- Calvo, S (2014). *Responsabilidad social corporativa. El caso Mercadona*. Universidad de Oviedo.
- Camacho, I., Fernández, J. L., González, R., & Miralles, J (2013). *Ética y responsabilidad empresarial*. D. Brouwer.
- Caparrós, A (2017). *Mercadona es el principal cliente de la industria agroalimentaria española con doce de cada 100 euros*. *Abc.es*. Obtenido de <https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/abci-mercadona-principal-cliente-industria-agroalimentaria-espanola-doce-cada-cien-euros->

201702101655\_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.es%2Furl%3Fsa%3Dt

Capitalismoconsciente.es (2019). *Sostenibilidad social: definición, implicaciones y beneficios*. Obtenido de <https://capitalismoconsciente.es/blog/sostenibilidad-social-definicion-implicaciones-y-beneficios/>

Caro, S (2018). Así presiona Mercadona a sus proveedores. *Merca2.es*. Obtenido de <https://www.merca2.es/asi-presiona-mercadona-proveedores/>

Castelló, E (s.f.). La sostenibilidad como modelo de gestión empresarial. *Colegio de Economistas de Madrid*. Obtenido de <https://www.cemad.es/sostenibilidad-modelo-gestion-empresarial/>

Cincodías.elpaís.com (2018). *Las pymes, claves en sostenibilidad, según la ONU*. Obtenido de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/06/29/pyme/1530305089\\_856968.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/06/29/pyme/1530305089_856968.html)

Clientexfera.com (2016). "*Caso Mercadona*."

Comunidadism.es (2018). *Sostenibilidad ambiental para garantizar el crecimiento económico de las empresas*. Obtenido de <http://www.comunidadism.es/blogs/sostenibilidad-ambiental-factor-imprescindible-para-garantizar-el-crecimiento-de-las-empresas>

Durán, G (s.f.). *Empresas y gestión ambiental en el ámbito de la responsabilidad social corporativa*. Facultad de Ciencias Económicas Universidad Autónoma de Madrid.

Eaprogramas.es (s.f.). *¿Por qué es bueno que las empresas cuenten con un programa de incentivos?*. Obtenido de <https://www.eaprogramas.es/blog/por-que-es-bueno-que-las-empresas-cuenten-con-un-programa-de-incentivos>

El Club del Emprendimiento (2019). Las mejores medidas para conseguir potenciar la conciliación. *Rrhhdigital.com*. Obtenido de [http://www.rrhhdigital.com/secciones/conciliacion-e-igualdad/137910/Las-mejores-medidas-para-conseguir-potenciar-la-conciliacion?target=\\_self](http://www.rrhhdigital.com/secciones/conciliacion-e-igualdad/137910/Las-mejores-medidas-para-conseguir-potenciar-la-conciliacion?target=_self)

El Economista (2014). *La historia y las claves de Mercadona, en un ameno libro dirigido al gran público*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/valenciana/noticias/5691444/04/14/La-historia-y-las-claves-de-Mercadona-en-un-libro-llevo-para-el-gran-publico.html>

El Español (2019). *El boom de comer en Mercadona: adiós a pagar el doble por el menú del día en el bar de la esquina*. Obtenido de

[https://www.elespanol.com/reportajes/20191026/boom-comer-mercadona-adios-pagar-doble-esquina/439456545\\_0.html](https://www.elespanol.com/reportajes/20191026/boom-comer-mercadona-adios-pagar-doble-esquina/439456545_0.html)

Elperiódicomediterráneo (2019). *Mercadona donó 9.100 toneladas de alimentos a entidades sociales en 2019*. Obtenido de

[https://www.elperiodicomediterraneo.com/noticias/sociedad/mercadona-dono-9-100-toneladas-alimentos-entidades-sociales-2019\\_1274799.html](https://www.elperiodicomediterraneo.com/noticias/sociedad/mercadona-dono-9-100-toneladas-alimentos-entidades-sociales-2019_1274799.html)

Escribano, S (2017). *El caso de Mercadona*. Universidad de Valladolid.

Europa press (2019). Mercadona donará diariamente productos a la residencia de ancianos La Concepción de Calahorra. *20minutos.es*. Obtenido de

<https://www.20minutos.es/noticia/3767818/0/mercadona-donara-diariamente-productos-residencia-ancianos-concepcion-calahorra/>

Europapress (2019). *RSC-Fagor Electrodomésticos fija como señas de identidad su compromiso con la responsabilidad social y con el entorno*. Obtenido de

<https://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-rsc-fagor-electrodomesticos-fija-senas-identidad-compromiso-responsabilidad-social-entorno-20090907162008.html>

Europapress.es (2019). *Mercadona cambia su estrategia de marca blanca e introduce la figura del "proveedor totaler"*. Obtenido de

<https://www.europapress.es/comunitat-valenciana/noticia-mercadona-cambia-estrategia-marca-blanca-introduce-figura-proveedor-totaler-20190110173654.html>

Foodretailer.es (2016). *Mercadona: Luces y sombras con sus empleados y proveedores*. Obtenido de [https://www.foodretail.es/retailers/Mercadona-luces-sombras-empleados-proveedores\\_0\\_1058594136.html](https://www.foodretail.es/retailers/Mercadona-luces-sombras-empleados-proveedores_0_1058594136.html)

Fullstep.com (2016). *Los 3 pilares para una buena relación con tus proveedores*. Obtenido de <https://www.fullstep.com/actualidad/blog/tres-pilares-buena-relacion-proveedores/>

Fundaciónonce.es (2019). *Fundación ONCE y Mercadona apuestan por la plena inclusión de las personas con discapacidad*. Obtenido de

<https://www.fundaciononce.es/es/noticia/fundacion-once-y-mercadona-apuestan-por-la-plena-inclusion-de-las-personas-con-discapacidad>

Gil, I (2018). *Cómo integrar la Diversidad de forma natural en la plantilla*.

*Fundaciónadecco.org*. Obtenido de <https://fundacionadecco.org/azimut/integra-la-diversidad-de-forma-natural-en-tu-plantilla/>

Handy, C (1994). *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*. Random House.

infomercadona.es (2020). *Conócenos*. Obtenido de <https://info.mercadona.es/>

Kramer, M., & Porter, M (2006). *Estrategia y sociedad*. Harvard Business Review.

- Marketingdirecto.com (2019). *Mercadona, Día y Carrefour, supermercados líderes en redes sociales: le contamos sus secretos*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/social-media-marketing/mercadona-dia-y-carrefour-supermercados-lideres-en-redes-sociales-le-contamos-sus-secretos>
- Martínez, L (2019). 10 productos para celíacos en Mercadona que no te sacan un ojo de la cara por comprarlos. *Merca2.es*. Obtenido de <https://www.merca2.es/productos-celiacos-mercadona-comprarlos/>
- Martínez, M., & Soza, C (s.f.). "La responsabilidad social de las empresas: orígenes, aproximaciones conceptuales y estrategias". Obtenido de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:W6LfZcx5oxYJ:fhu.unse.edu.ar/carreras/rcifra/martinez\\_soza.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:W6LfZcx5oxYJ:fhu.unse.edu.ar/carreras/rcifra/martinez_soza.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es)
- Martínez, S (2019). Mercadona dice adiós a los interproveedores y hola a los totalers. *Economia3.com*. Obtenido de <https://economia3.com/2019/09/16/221626-mercadona-dice-adios-a-los-interproveedores-y-hola-a-los-totalers/>
- Masquealba.com (2018). *Mercadona hace públicas sus condiciones laborales: todos los trabajadores fijos y con sueldo interesante*. Obtenido de <https://www.masquealba.com/noticias/albacete/item/32749-mercadona-hace-publicas-sus-condiciones-laborales-todos-los-trabajadores-fijos-y-con-sueldo-interesante.html>
- Memoria Anual (2016). Memoria anual Mercadona. *infomercadona*.
- Memoria Anual (2018). Memoria anual Mercadona. *infomercadona*.
- Mozas, A., & Puentes, R (2010). *"La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas"*. Revesco.
- Muñoz, A (2012). *El nuevo emprendedor socialmente responsable*. Eunsa.
- PactoMundial.org (2019). *"Guía para pymes ante los objetivos de desarrollo sostenible"*.
- Portilo, Y (2020). Mercadona online: comprar sin salir de casa, cada vez más cerca en Madrid. *Computerhoy.com*. Obtenido de <https://computerhoy.com/noticias/industria/mercadona-compra-online-colmena-madrid-560037>
- Revistaaral.com (2014). *Mercadona "escucha" a sus clientes en sus 12 Centros de Coinnovación*. Obtenido de [https://www.revistaaral.com/distribucion-con-base-alimentaria/mercadona-escucha-a-sus-clientes-en-sus-12-centros-de-coinnovacion\\_373497\\_102.html](https://www.revistaaral.com/distribucion-con-base-alimentaria/mercadona-escucha-a-sus-clientes-en-sus-12-centros-de-coinnovacion_373497_102.html)
- Saavedra, I (2010). *Introducción a la sostenibilidad y la RSE*. Netbiblo.

Segre.com (2019). *Crece el autopago en los sùpers*. Obtenido de [https://www.segre.com/es/noticias/lleida/2019/02/05/crece\\_autopago\\_los\\_supers\\_67455\\_1092.html](https://www.segre.com/es/noticias/lleida/2019/02/05/crece_autopago_los_supers_67455_1092.html)

Tomás, M (2018). Mercadona: reconocimiento internacional a su RSC. *Hispanidad.com*. Obtenido de [https://www.hispanidad.com/publirreportaje/mercadona-reconocimiento-internacional-a-su-rsc\\_311366\\_102.html](https://www.hispanidad.com/publirreportaje/mercadona-reconocimiento-internacional-a-su-rsc_311366_102.html)

Up-spain.com (s.f.). *Importancia desarrollo sostenible pymes*. Obtenido de <https://www.up-spain.com/blog/importancia-desarrollo-sostenible-pymes/>

Zaragoza, Z. L (2019). El absentismo laboral del Mercadona se sitúa con el 1,98% en la mitad de lo que registra el sector. *Diarioinformación.com*. Obtenido de <https://www.diarioinformacion.com/economia/2019/04/03/absentismo-laboral-mercadona-situa-1/2134889.html>