



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

La RSC: El caso de Mercadona

Realizado por Sheila Escribano Castellanos

Tutora: Ana Teresa López Pastor

Segovia, Junio de 2017

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
-------------------	---

CAPÍTULO 1 METODOLOGÍA

1.1. Objetivos.....	9
1.2. Metodología.....	9

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO-ESTADO DE LA CUESTIÓN

2.1. Evolución de la Responsabilidad Social Corporativa.....	13
2.2. Apuesta internacional por el desarrollo de la RSC	14
2.3. RSC: un concepto dinámico en el siglo XXI.....	15
2.4. Marco Teórico y Gestión de RSC.....	16
2.5. España: apuesta por la RSE.....	18
2.6. Temas de debate	19
2.7. Buenas prácticas en RSC.....	21

CAPÍTULO 3 Análisis de Caso: LA RSC EN MERCADONA

3.1. La empresa Mercadona.....	25
3.2. RSC en Mercadona.....	27
3.3. Sus principales Stakeholders.....	28
3.3.1. El ámbito de mercado y los clientes y proveedores.....	28
3.3.1.1. Estrategia centrada en “Los Clientes”	28
3.3.1.2. Los proveedores.....	33
3.3.2. El ámbito social.....	36
3.3.3. El ámbito laboral.....	40
3.3.4. El ámbito medioambiental.....	44
CONCLUSIONES.....	47
REFERENCIAS.....	51
ANEXOS.....	63

INTRODUCCIÓN

Con este trabajo se ha realizado una primera aproximación a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC en adelante), tanto en general como en el análisis de un caso concreto: Mercadona. En rasgos generales, consiste en la responsabilidad que asumen las empresas voluntariamente que va más allá de sus responsabilidades jurídicas.

La RSC es un tema de actualidad y que a pesar de haber surgido hace tiempo, es en los últimos años cuando ciertamente se están llevando a cabo más acciones para ir más allá de la legislación vigente.

Para ahondar más en el tema, nos centramos en el estudio del caso de la empresa española Mercadona como supermercado líder de la distribución en nuestro país. Se procederá a analizar los diferentes ámbitos en los que está presente la RSC, como el social, el laboral, el medio ambiente.

El principal motivo del estudio de este tema es el interés que me ha producido saber más sobre él, ya que hasta que comencé la carrera, aunque había escuchado hablar sobre ello, no sabía bien lo que significaba el término responsabilidad social, y actualmente existen muchas personas que no saben lo que quiere decir RSC ni lo que ésta implica. Aparte de esto, es un tema de actualidad ya que cada vez más empresas introducen en su modelo de gestión algo relacionado con este tema, e incluso las instituciones públicas la introducen.

CAPÍTULO 1

METODOLOGÍA

1.1. Objetivos

Existen dos objetivos básicos para el presente trabajo.

El primero sería el estudio de la Responsabilidad Social en profundidad. Comprender qué es, cual es la motivación de las empresas para llevarla a cabo, si tiene beneficios o inconvenientes para las empresas que la aplican. Por otra parte se comprueba si las empresas utilizan la RSC como medio para ocultar otro tipo de malas prácticas que llevan a cabo, si verdaderamente se utiliza como compromiso con la sociedad y las personas que la forman, o si se da una combinación de ambas.

En segundo lugar se lleva a cabo el estudio de la RSC en el caso particular de Mercadona. Esta empresa aparentemente tiene una buena imagen, especialmente por los altos salarios de sus empleados en relación con el salario de los trabajadores de otras empresas que realizan el mismo trabajo y por su relación calidad-precio, por lo que se procede a comprobar si verdaderamente hace todo tan bien como se piensa, o existen datos y hechos que demuestren que esto no es cierto o que no cumple con todo lo que dicen que hacen en el ámbito de la RSE.

1.2. Metodología

El trabajo se ha realizado en base a un trabajo de investigación, consistente en buscar información relacionada con el tema tanto de la responsabilidad social corporativa, como de la empresa Mercadona, por ser la empresa sobre la que vamos a basarnos a la hora de profundizar en el tema. Con toda la información obtenida, se procede a un análisis para conseguir llegar a unas conclusiones concretas.

Para la búsqueda de información, se han utilizado libros específicos del tema de RSC para saber sobre sus antecedentes, historia, relación tanto con las empresas privadas como con las entidades y empresas públicas.

A la hora de centrarnos en el caso concreto de Mercadona, vamos a comparar lo que dice la empresa que hace y analizar si verdaderamente lo cumple siempre, a veces o no lo cumple pero lo utiliza como vía para conseguir una buena reputación con la sociedad, es decir, como medio para publicitarse. Se han utilizado memorias publicadas por la empresa además de distintas noticias que publica en su página web. Para constatar si es cierto o no lo que dice, se realiza un trabajo de búsqueda para saber qué es lo que dicen los grupos de interés. En varias ocasiones se ha acudido a los medios de comunicación para puntualizar ciertos temas. Además, se han realizado entrevistas a clientes del supermercado para saber cuál es su opinión con respecto de la empresa.

Todo esto nos sirve para poder llevar a cabo el trabajo, reforzando los conocimientos previos sobre la RSC y comprobando si en el caso de la empresa Mercadona cumple con ella, al no existir una legislación que controle ese cumplimiento.

Tabla 1.1.: Fuentes consultadas

MERCADONA	GRUPOS DE INTERÉS	
Web Mercadona	O.C.U.	GREENPEACE
Memoria de RSC 2016 / 2015 / 2014 / 2013	CEACCU	U.G.T.
Memoria de Medio Ambiente 2013-2014	FUCI	CCOO
Memoria de Medio Ambiente 2011-2012	CECU	CNT
	UNAE	SI
	FACUA	CIG
	UPA	MERCO
	ASAJA	AECA
	AVACU	ECODES

Fuente: Elaboración propia

Se han utilizado las memorias de RSC de los últimos años publicadas por la empresa. Por otra parte, la memoria de Medio Ambiente se publica cada dos años y la empresa a día de hoy no ha publicado la de los años 2015-2016, por lo que hemos utilizado las de años anteriores. Mercadona no tiene otras memorias, lo que tiene son informes por ejemplo sobre la innovación conjunta, el origen de la leche Hacendado...

En relación con los grupos de interés, la mayor parte de la información se debe al acceso en su página web. Esta información en ocasiones no ha sido fácil de encontrar, teniendo en ciertas ocasiones que utilizar otros recursos en vez del buscador de la propia página web del grupo de interés.

Tabla 1.2.: Entrevistas a clientes de Mercadona

E1	Mujer de cuarenta y cuatro años casada y con dos hijos
E2	Hombre soltero de cincuenta y seis años
E3	Mujer de veintiocho años soltera y sin hijos

Fuente: Elaboración propia

La razón de elegir estos perfiles se debió al objetivo de tener opiniones diferentes y, en teoría, con diferentes hábitos de compra y diferentes necesidades. Las entrevistas no resultaron difíciles ni demasiado pesadas, intentando ir al grano. Han sido útiles para conocer la opinión de los perfiles que compran en Mercadona de forma habitual.

CAPÍTULO 2

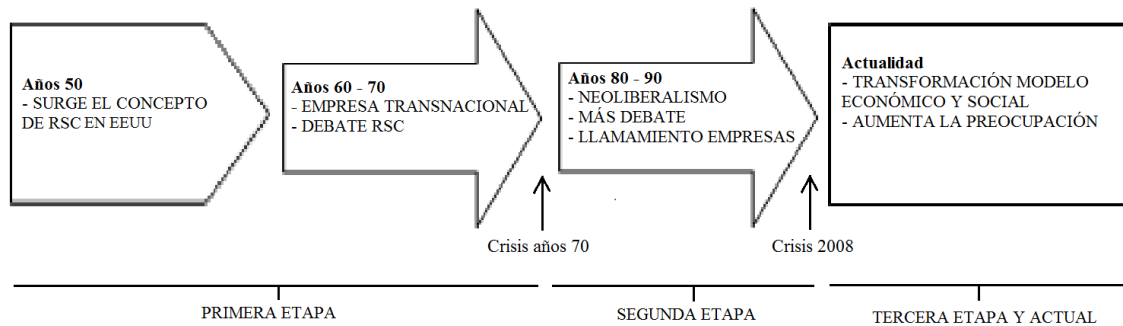
MARCO TEÓRICO

Estado de la cuestión

2.1. Evolución de la Responsabilidad Social Corporativa

El término RSC ha tenido un desarrollo considerable en muy poco tiempo, podríamos diferenciar tres etapas en su evolución.

Figura 2.1.: Etapas de la RSC



Fuente: Elaboración propia a partir de Maira (2015)

Una primera etapa sería su origen. Desde que se expandió el capitalismo en el siglo XIX ha existido un debate en relación con la responsabilidad de las empresas debido a las consecuencias de sus actividades, pero no es hasta los años 50 del siglo XX cuando surge el concepto de RSC en Estados Unidos, en el contexto de la segunda postguerra mundial. A partir de los años 60 y 70, con la globalización económica, el concepto se expande. Se consolida la importancia y el peso de la gran empresa transnacional y las grandes cadenas de producción y servicios. A raíz de la crisis de los 70, muchas empresas se convierten en transnacionales debido a que optan por deslocalizar su producción buscando con ello obtener un mayor margen de beneficios debidos por ejemplo a las legislaciones más laxas, con niveles de salario y protección bajos... Por este motivo surge un debate en los países y los organismos internacionales, como lo ONU, la OIT o la OCDE, sobre si es preciso establecer una regulación internacional de las empresas multinacionales en materia de derechos humanos y laborales. La conclusión fue que en lugar de poner en marcha un tribunal que juzgase y sancionase a las empresas económicamente se optaría por un modelo voluntario y de autorregulación que se denomina Responsabilidad Social Corporativa evitando así la regulación y por lo tanto la obligatoriedad. Además, los organismos internacionales elaboran recomendaciones y directrices para las empresas en materia de derechos humanos y laborales. Uno de los motivos del debate tiene causa en las responsabilidades de las empresas transnacionales a nivel global como consecuencia de distintos escándalos empresariales ocurridos en su momento y desde entonces.

Una segunda etapa del concepto se da en los años 80 y 90, al comienzo de estos se interrumpe el debate debido a que el neoliberalismo se convierte en el paradigma político y económico hegemónico tras esa crisis de los 70. A pesar de ello, en los años 90 se intensifica la globalización económica y continúan los escándalos, con lo que el debate continúa con más fuerza. A esto se suma que el Estado de Bienestar pierde fuerza, por lo que el Estado hace un llamamiento a las empresas para que proporcionen un mayor papel social y su responsabilidad social, de manera voluntaria. Se comienza así a ampliar las acciones sociales de las corporaciones, que es una parte de la RSC, no la RSC en sí misma, y a valorarse por las organizaciones el retorno positivo en la

imagen de marca de este nuevo ámbito. Es pues en los años 90 y sobre todo a partir de los 2000 cuando el término RSC comienza a tener verdaderamente relevancia (Maira, 2015).

Por último tenemos una tercera y última etapa en la que nos encontramos, en la que podemos ver, a grandes rasgos, tres cambios sustanciales que están incidiendo en la adaptación de la RSC. Por un lado el cambio en el sistema productivo, donde se habla ya de la cuarta revolución industrial, o la revolución digital que está transformando tanto la producción como el consumo. Junto a ello el auge de los valores posmaterialistas (lo ecológico, lo social, la igualdad de género, la inclusión...) y la importancia de los mismos en el consumidor como una tendencia que aumenta y que las organizaciones detectan. Por último la reciente crisis de 2008.

Debido a ello ha cambiado el papel de las administraciones públicas. Como se ha indicado anteriormente, se busca que las empresas obtengan un compromiso por el cual desarrollen ciertas acciones beneficiosas para el entorno que las rodea y la sociedad. Las organizaciones empresariales complementan a los poderes públicos para llegar a ciertas demandas sociales. (Marín, F., 2008). Con todo esto la RSC también se implanta como parte de una estrategia de negocio. Otro de los objetivos es evitar posibles riesgos en la empresa y que el negocio sea más rentable en el tiempo. No todo el mundo está de acuerdo con la demanda de un papel más importante de las empresas en relación al desarrollo social.

2.2. Apuesta internacional por el desarrollo de la RSC

En los años 60 y 70 del siglo XX existieron algunas iniciativas de los organismos internacionales con el objetivo de conseguir una cierta regulación de las compañías transnacionales a nivel global debido a su aumento de poder económico y político, aunque esto no dio grandes frutos. (Maira, 2015)

Entre las iniciativas más destacadas de los organismos internacionales en materia de RSC encontramos las siguientes:

Tabla 2.3.: Iniciativas de los organismos internacionales

ORGANO INTERNACIONAL	INICIATIVA	AÑO
ONU	Pacto Mundial	2000
Comisión Europea	Libro Verde	2001
Comisión Europea	Foro Europeo Multistakeholders	2002
Comisión Europea	La Estrategia Renovada de la UE	2011-2014

Fuente: Elaboración propia a partir de Maira (2015)

La ONU en el 2000 inició el Pacto Mundial de Naciones Unidas, para promover la RSC entre las empresas transnacionales, pretendiendo que cumpliesen con la legislación laboral, social, medioambiental...en cualquier país del mundo en el que su cadena de producción estuviese implantada. Con él las empresas transnacionales se adherirían

voluntariamente y con autorregulación a diez principios sobre los derechos humanos, derechos laborales, la no discriminación, el medio ambiente y la no corrupción. Al ser voluntario, el no cumplirlo no tiene ninguna sanción. Por otra parte, la autorregulación lleva implícito que cada empresa debe encargarse de su propia regulación en relación con estos principios, es decir, que no existía un mecanismo de seguimiento y verificación de su cumplimiento. Por lo cual esta iniciativa es muy polémica, ya que algunas empresas se unen a este pacto, contando así con el aval de la ONU, pero se ha demostrado que violan estos principios, por lo que existen empresas y grupos de interés como UNICEF...que demandan la obligación de cumplimiento para comprobar qué empresas lo cumplen y cuáles no.

En 2001 la Comisión Europea publica el llamado Libro Verde con el fin de fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Presenta la definición de referencia de la RSC desde comienzos del siglo en Europa hasta 2011, planteando la Comisión Europea una nueva definición más completa. Se apuesta por la RSE multilateral, es decir, que se cuente con los grupos de interés a la hora de tomar decisiones o medidas.

La Comisión Europea crea en 2002 el Foro Europeo Multistakeholders para el debate sobre la RSC. Este foro discute especialmente la definición de RSC del Libro Verde debido a su ambigüedad y su carácter voluntario. Actualmente el foro sigue reuniéndose, aunque su funcionamiento es algo deficiente ya que sus integrantes no se ponen de acuerdo sobre qué pedir.

Por último destacar La Estrategia Renovada de la UE, publicada por la Comisión Europea para los años 2011-2014. Es un nuevo documento que tiene una definición más completa de la RSC, la cual pasa a ser la definición de referencia. Afirma que la RSC no debe ser unilateral, sino que una empresa debe tener siempre en cuenta a sus grupos de interés y sus opiniones, por lo tanto debe ser multilateral. El Observatorio de RSC en España, del que hablaremos más adelante, defiende que, aunque la definición de RSC ha mejorado, la Estrategia Renovada adolece de las medidas necesarias para establecer la responsabilidad de las empresas matrices sobre lo que hacen sus filiales, subcontratas y proveedores.

Que los organismos como los dos anteriores se interesasen por el tema de la RSC, potencia la introducción de este enfoque y el incremento de empresas que se van a involucrar con acciones relacionadas con éste.

2.3. RSC: un concepto dinámico en el siglo XXI

Con la RSC se pretende que las compañías asuman un compromiso de carácter ético, como es contribuir con su acción a un desarrollo sostenible social, económico y medioambiental de la sociedad (Maira, 2015), por ejemplo preservando las buenas condiciones de su alrededor. Para llevar a cabo acciones de RSC, se debe primero cumplir la legislación vigente y posteriormente ir más allá de ella, es decir, llevar a cabo acciones que a pesar de que no son obligatorias por ley, la consiguen mejorar.

La definición de Responsabilidad Social Corporativa varía en función de la fuente que se consulte. Observamos algunas de las definiciones de mayor interés:

- **Libro Verde:**
“Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y

medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.”

- **Organización Internacional del Trabajo (OIT):**

“La responsabilidad social de la empresa (RSE) es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación.”

- **Observatorio de RSC:**

“La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.

Implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto.”

RS filantrópica → RS comunicativa → RS estratégica

La RSC pasa por tres conceptualizaciones con enfoques diferentes a lo largo del tiempo. La primera etapa es la de RS filantrópica, al principio se relacionaba la RSC con las acciones filantrópicas de las empresas, como por ejemplo la construcción de un colegio para los hijos de los trabajadores o los habitantes de una zona. Esta RSC no tenía una estructura ni una organización. Es lo que hoy se denomina la acción social de la empresa.

Posteriormente se pasa a una RS comunicativa, con la que se tiene una mayor conciencia global y de despliegue de departamentos en las empresas. Se pone énfasis en la comunicación, es decir, en mostrar que aparentemente se realizan buenas prácticas.

Por último encontramos la RS estratégica, a través de la cual las compañías han pasado del mero discurso, a llevar a cabo este tipo de principios, principalmente las grandes corporaciones, en un contexto de planificación estratégica empresarial.

En numerosas ocasiones las políticas de responsabilidad social se han convertido en normas de obligado cumplimiento, como por ejemplos los seguros por desempleo, las limitaciones en la jornada laboral... con lo cual se amplía lo legal y las empresas deben seguir ofreciendo cada vez más políticas responsables de manera voluntaria.

La RSC debería ser estratégica en todas las empresas, con el objetivo de ampliar lo legal. Mercadona apuesta por una RSC en ocasiones comunicativa y en otras ocasiones estratégica, dependiendo de las acciones sobre las que hablemos.

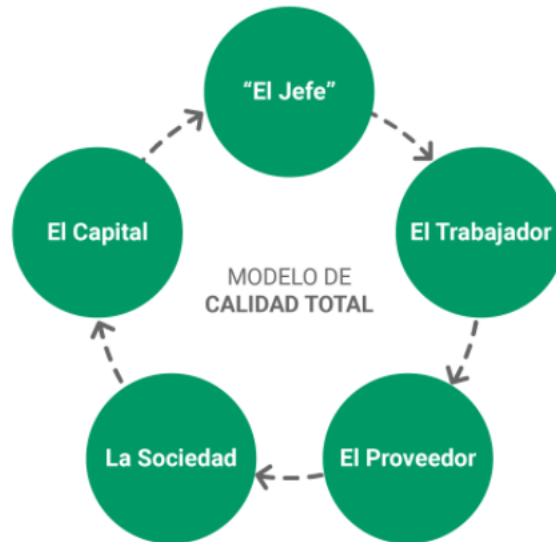
2.4. Marco Teórico y Gestión de RSC

El movimiento empresarial por la RSE se basa en la teoría de los stakeholders, siendo estos grupos de interés, como son los empleados, clientes, proveedores.... Estos grupos de interés tienen determinadas aspiraciones e intereses en relación con la empresa. Esos intereses son múltiples y variados en función del grupo del que hablemos. Se pretende que las empresas se relacionen con los grupos de interés que tienen algún vínculo con ella y gestionen esas relaciones lo mejor posible para conseguir una consecución de sus

objetivos empresariales. Esto no quiere decir que la empresa tenga que hacer lo que éstos dicen (Fernández, J.L. y Bajo, A., 2012).

Mercadona sigue un modelo específico para su gestión llamado **modelo de Calidad Total**, implantado desde 1993 tras el fracaso de fuertes inversiones en publicidad a través de ofertas gancho. Con este modelo se pretende satisfacer a los cinco grupos de interés de la empresa según Mercadona, de los cuales hablaremos posteriormente.

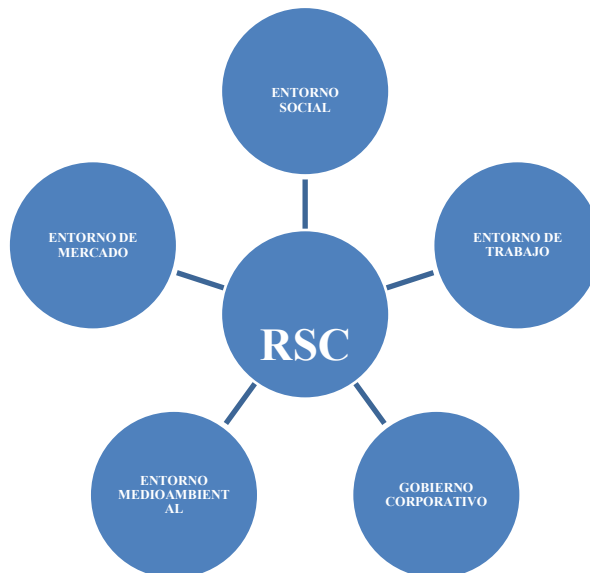
Figura 2.2.: Componentes modelo de Calidad Total



Fuente: Mercadona

Los ámbitos que se abordan desde la RSC son los siguientes:

Figura 2.3.: Ámbitos de la RSC



Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria 2016

El entorno social se relaciona con el impacto de las actividades de la empresa y las relaciones con la misma. El entorno de trabajo se centra en la no discriminación y la conciliación de la vida laboral y la personal. El entorno de mercado se basa en los derechos del consumidor y la gestión de la cadena de proveedores. El entorno

medioambiental se corresponde con los aspectos vinculados al impacto en el entorno medioambiental. Por último, el gobierno corporativo implica el buen gobierno de la empresa y la transparencia en la rendición de cuentas a accionistas.

Es conveniente que las empresas que llevan a cabo actividades de RSC la publiquen y comuniquen. Para ello han implantado ciertos instrumentos con el objetivo de elaborar informes periódicos indicando sus actuaciones y sus compromisos, que deben ser medibles. Ejemplos de ello pueden ser las memorias de RSC, sus páginas web y los códigos de conducta.

En las memorias de RSC se plasman las políticas socialmente responsables que ha implementado en el último año la empresa. Esta memoria da credibilidad a la imagen de las empresas que la realiza. (Marín, F., 2008). Normalmente son elaboradas unilateralmente, de forma voluntaria y anual. Los capítulos de las memorias pueden optar por abordar los distintos ámbitos de la RSC o bien dirigirse a los distintos grupos de interés. El cumplimiento de lo publicitado en la memoria no es por lo general verificado por una entidad externa a la empresa, por lo cual, algunas empresas mienten en ella. Este debate, fundamental de cara a la credibilidad de la RSC, se tratará en un apartado posterior.

Las empresas españolas que llevan a cabo acciones de RSC afirman tener responsabilidad sobre la implantación y seguimiento de las políticas de RSC. Además, la mayoría de ellas realizan informes y memorias. Las empresas del Ibex 35 cuentan con documentos en materia de RSC de carácter público y accesible. Incluyendo en ellos información sobre su gestión de RSC, Memoria Medioambiental, Social, Informe de Gobierno Corporativo, etc. Existen casos en los que no se incluyen sistemas de gestión para la verificación del cumplimiento en estas empresas (Observatorio RSC, 2015).

No siempre las memorias anuales son certificadas por una consultora externa. Este es uno de los problemas, la credibilidad de la información contenida en esas memorias, tema de debate que sigue vigente.

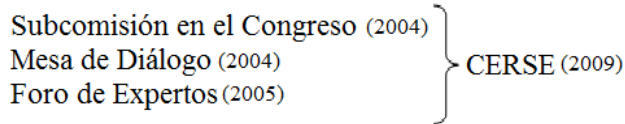
Podemos encontrar también los códigos de conducta o códigos éticos. Son un documento que consiste en una declaración de principios éticos, cuyo objetivo es ampliar su declaración de intenciones más allá de la regulación de las actividades de las empresas transnacionales por parte de los organismos internacionales. Éstos no son obligatorios ni de elaborar ni de cumplir, por lo que algunas empresas los incorporan en su estrategia de RSC como un ejemplo más de su apuesta por el enfoque.

2.5. España: apuesta por la RSE

El Estado Español apostó por la denominación de RSE en lugar de RSC, al considerar que nuestro tejido productivo se entiende mayoritariamente como la primera. La RSC surge con la vista puesta en las grandes corporaciones, mientras que la RSE se adapta más a la realidad de las medianas y pequeñas empresas. En España el tipo de empresa que prima son las pymes, por lo que es más adecuado utilizar el término RSE, como bien se planteó en el debate del Congreso sobre el tema.

En España, llevar a cabo estrategias de RSE fue más tardío, van a la gaza con relación a otros países junto con Portugal o Grecia. El inicio de ello se debió a la competencia con empresas de otros países y a la internacionalización de algunas compañías en los años 90 (Maira, 2015).

En nuestro país las administraciones públicas han ido por detrás de las de otros Estados miembros europeos a la hora de poner en marcha iniciativas para impulsar la RSC. En 2004 se creó una Subcomisión en el Congreso de los Diputados para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas. Ésta elabora el Libro Blanco de la RSE en el que se estudió la situación de la RSE en España y se realizaron recomendaciones a las empresas. En ese mismo año se creó una Mesa de Diálogo entre asociaciones empresariales y sindicatos mayoritarios en el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, para abordar el ámbito laboral de la RSE. Por último en 2005 se puso en marcha un Foro de Expertos en el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en el que participan distintos Ministerios, fundaciones empresariales y ONG.



Estas tres iniciativas ya no existen pues en 2009 se crea el Consejo Estatal de RSE (CERSE) en el seno del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Es un órgano asesor y consultivo que tiene como objetivo promover la RS entre las empresas. Es la iniciativa más importante en España en relación con la RSE. En 2014 elaboró La Estrategia Española de RSE, para trasladar a España las recomendaciones de la Estrategia de la Comisión Europea de 2011.

El CERSE funciona a través de distintos grupos de trabajo en los que hay representantes de los distintos actores involucrados en la RSE. Como por ejemplo el grupo sobre la RSE y la Educación, el cual pretende sensibilizar, informar, divulgar y formar en materia de RSE y extender su conocimiento a todos los ciudadanos.

En 2004 nace el Observatorio de RSC en España. Es una organización sin ánimo de lucro cuyo objetivo es el impulso de la correcta aplicación de la RSE y cuyo papel comentamos brevemente en otro epígrafe de este capítulo.

2.6. Temas de debate

Los temas de debate más destacables en materia de RSC serían los siguientes:

Tabla 2.4.: *Temas de debate*

1. Posición reactiva o proactiva de las empresas españolas sobre la RSE
2. Marketing social o responsabilidad social. La reputación
3. Acción social, mínima parte de la RSC
4. Certificar o no. Credibilidad de las certificaciones

Fuente: Elaboración propia

Las empresas españolas pueden tomar dos posiciones frente a la RSE. La posición reactiva es una posición paternalista y unilateral, tomada por muchas empresas españolas en los primeros años 2000. Las empresas reaccionan de forma negativa a lo relacionado con la RSE, afirmando que para ser socialmente responsables sólo es necesario cumplir las leyes de cada país. Además muchas empresas confunden la RSE

con la filantropía convencional. Por otra parte, son excluyentes de los grupos de interés, afirman que no es precio consultar o negociar con ellos para poner en marcha políticas socialmente responsables. Muchas empresas han abandonado esta posición para pasar a una más proactiva. Por otra parte, la posición proactiva es una posición instrumental y ética que adquieren la mayor parte de las empresas desde aproximadamente 2005. Afirman que para ser socialmente responsable se debe ir más allá de la legislación vigente en cada país. Además buscan un enfoque integrador con los grupos de interés. Este enfoque conlleva poner en marcha un nuevo modelo de gestión empresarial, en el que la RS sea integral y transversal. Se tiene una perspectiva de win-win, con la que tanto empresa como sociedad obtienen beneficios, es decir, que la RSE es una inversión para la empresa, no un gasto. Por último se cuenta con un proyecto de filantropía estratégica para el negocio, es decir, se busca una filantropía win-win.

En muchas ocasiones se confunde cuándo una empresa es responsable socialmente y cuándo sólo lleva a cabo una campaña de marketing social. Esto está relacionado con la reputación, con si las empresas utilizan la responsabilidad social con el fin de aparentar ser más responsables y conseguir una mejor imagen ante los grupos de interés. La RS es la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad, mientras que el marketing social pretende cambiar el pensamiento de un grupo de personas con respecto de la empresa. Las tres diferencias fundamentales son en primer lugar, que el marketing social está enfocado normalmente a los consumidores, mientras que la RS está enfocada al conjunto de grupos de interés. Por ejemplo, a través de la campaña Construyendo sus sueños, Danone dona un porcentaje de sus ventas a apoyar a niños con cáncer. Pero en este caso, la marca tiene muchos grupos de interés en los que también debe centrarse. En segundo lugar, las campañas de marketing tienen un tiempo limitado y la RS es un compromiso permanente. Por último la RS es transversal a toda la empresa, mientras que el marketing corresponde a un solo área dentro de ella, que sería el departamento de marketing.

Existe un error de concepto en la actualidad. Se confunde la acción social con la RSC. La acción social es la dedicación de recursos empresariales a proyectos de desarrollo socioeconómico que apoyan a personas desfavorecidas. Ésta es una mínima parte de la responsabilidad social, un complemento a ella y en ningún caso puede sustituirla. Muy relacionado el uso de la acción social con el planteamiento de marketing y reputación antes mencionado.

Como ya se ha comentado, existe un debate sobre si la RSC debe ser verificada por un órgano externo a la empresa para comprobar que ciertamente está siendo responsable. Por otra parte, se debate sobre si las certificaciones que se les da a las empresas son o no válidas. Podemos encontrar como ejemplos la certificación del GRI, los veinte requisitos auditables del CRESE (Certificado de RSE).

En varias ocasiones los sindicatos y las organizaciones sociales han denunciado a las empresas debido a las amplias diferencias entre lo que publicitaban sobre su RSC y sus prácticas reales, motivo por el cual demandan la puesta en marcha de los compromisos adquiridos y la verificación por parte de terceros (Maira, 2015). Esto se debe a que, como ya hemos indicado previamente, la RSC es voluntaria y no está regulada por ningún tribunal que sancione el incumplimiento. Podemos destacar como ejemplos de estas denuncias durante los años setenta y ochenta el caso de Nestlé, que promocionaba la leche en polvo en sustitución de la leche materna, en países en los que el agua era un bien escaso. En los años noventa existieron más denuncias públicas por el

incumplimiento de los derechos humanos, laborales y medioambientales de las empresas transnacionales. Destaca también el caso de las empresas subcontratadas por Nike en el sudeste asiático, que empleaban trabajo infantil y pagaban salarios mínimos con los que no se podría llegar a vivir. Por esto, y para evitar denuncias, actualmente algunas organizaciones sociales cooperan con las empresas proponiéndoles mejoras en las condiciones antes de llevar a cabo una denuncia. Tenemos un ejemplo de ello en el caso de La Campaña Ropa Limpia. Esta campaña, coordinada por la Federación SETEM, coopera con las empresas y además ejerce presión sobre ellas. En el caso de que las condiciones necesarias no se cumplan, se procede a una denuncia pública ante los medios de comunicación (Campaña Ropa Limpia, 2017).

Por otra parte, la RSC no se debe utilizar para encubrir malas prácticas laborales ni retrocesos en los logros sociales. (Lozano, Albareda y Arenas, 2007). Existen actores sociales que afirman que los proyectos de RSC buscan desviar la atención de los aspectos más críticos de las empresas y así evitar negociaciones con los sindicatos, organizaciones sociales y administraciones públicas, aparte de intentar conseguir una buena imagen de empresa sin apenas tener un compromiso certero con el entorno que nos rodea. Por tanto éstos buscan que verdaderamente se cumplan las iniciativas y que tengan un ámbito global y se pueda verificar su desempeño.

Para intentar paliar esta situación, existen certificaciones que tras haber realizado las comprobaciones necesarias, confirman el grado de cumplimiento de unos requisitos. Un ejemplo de instrumento de verificación podría ser la Guía para la elaboración de Informes de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI). Las empresas auditoras verifican las memorias de RSC de las empresas en función de si cumplen con los indicadores del GRI. Éste fue creado por la ONU y la organización estadounidense CERES, y elabora una guía que recomienda una serie de indicadores o asuntos sobre los que debe informar una empresa en su memoria para que la información sea de calidad. El problema es que la empresa auditora no verifica si lo que se dice en la memoria es cierto o no, sino que sólo verifica si la memoria cumple con estos indicadores.

Cabe destacar que en los últimos años, debido al creciente interés por la RSC, ha aumentado el número de agencias auditoras sociales.

2.7. Buenas prácticas en RSC

En relación con las buenas prácticas en materia de RSC cabe destacar el papel de las ONG y los sindicatos, ya que son grupos bastante activos.

Las ONG son organizaciones no gubernamentales que surgen de distintos movimientos sociales. Existen dos tipos de ONG, las de corte caritativo que no participan en el debate sobre las responsabilidades sociales de las empresas, ni en lo que es o no la RSC, como puede ser Cáritas que colabora con comedores social o Cruz Roja que actúa cuando se producen desastres como una guerra. Por otra parte tenemos las ONG de corte reivindicativo, las cuales sí participan en esos debates y son más demandantes de la RSC.

Estas últimas tienen ámbito internacional y tienen oficinas en distintos países, por lo que les resulta más fácil que a otras organizaciones vigilar así la expansión de las empresas transnacionales. Manifestaron su decepción ante la definición de RSC del Libro Verde y defienden que la ONU y la OIT deberían obligar a las empresas a cumplir

con la legislación internacional en materia de DDHH y laborales, por lo que defienden el tribunal sancionador mencionado anteriormente. Añaden que la RSC debería de comenzar a ser obligatoria.

Una de las iniciativas más habitual de las ONG en el ámbito de la RSC para reclamar a las empresas que cumplan con unos mínimos, podrían ser las campañas de estudio y posterior denuncia pública o ante tribunales. Estas campañas sirven para sacar a la luz las malas prácticas de las empresas con el fin de presionarlas para que desistan de ellas o introduzcan mejoras al respecto. Por ejemplo la Campaña Ropa Limpia en 2004 llevó a cabo un estudio en una filial de España en Marruecos. Ésta documenta que las empresas no están cumpliendo con la RSC de publicitan en sus memorias. Gracias a ella se mejoró la situación.

Los sindicatos son organizaciones de trabajadores tanto de ámbito nacional como internacional. Los trabajadores tienen el derecho, no la obligación, de afiliarse a los sindicatos. Defienden que las empresas están obligadas a cumplir con los códigos y las memorias que publicitan voluntariamente, con los que están adquiriendo un compromiso. Demandan a las empresas que conviertan los códigos de conducta unilaterales y autoregulados en Acuerdos Marco Globales (AMG), los cuales son bilaterales, elaborados y firmados por la empresa junto con los sindicatos y corregulados, aunque tampoco son obligatorios aunque se firmen. Por ejemplo Comisiones Obreras ha hecho verificaciones del cumplimiento de los AMG en toda una cadena de producción. El AMG de la multinacional Inditex es puntero a nivel internacional por involucrar a sus proveedores, subcontratas y filiales y por tener un plan de seguimiento y un plan de reacción.

Otro ejemplo más común en España, son los Convenios Colectivos. Son acuerdos firmados entre una empresa y los sindicatos, que rigen a la empresa que los firman. Son voluntarios de firmar, pero una vez que se firman pasan a ser obligatorios por ambas partes. Un convenio colectivo debe cumplir y mejorar la legislación laboral.

Ejemplos de políticas socialmente responsables podrían ser la flexibilidad en la jornada laboral para que los padres y madres puedan conciliar la vida laboral y la familiar, reducción en el consumo de papel en las oficinas por motivos medioambientales, construcción de un colegio para los hijos de los trabajadores o de los habitantes de una zona...

El Observatorio de RSC lleva a cabo iniciativas como realizar estudios con el fin de valorar las prácticas de RS en las empresas y otras organizaciones, abrir debates, dar formación sobre responsabilidad social...

CAPÍTULO 3

Análisis de caso

**LA RSC EN
MERCADONA**

3.1. La empresa Mercadona

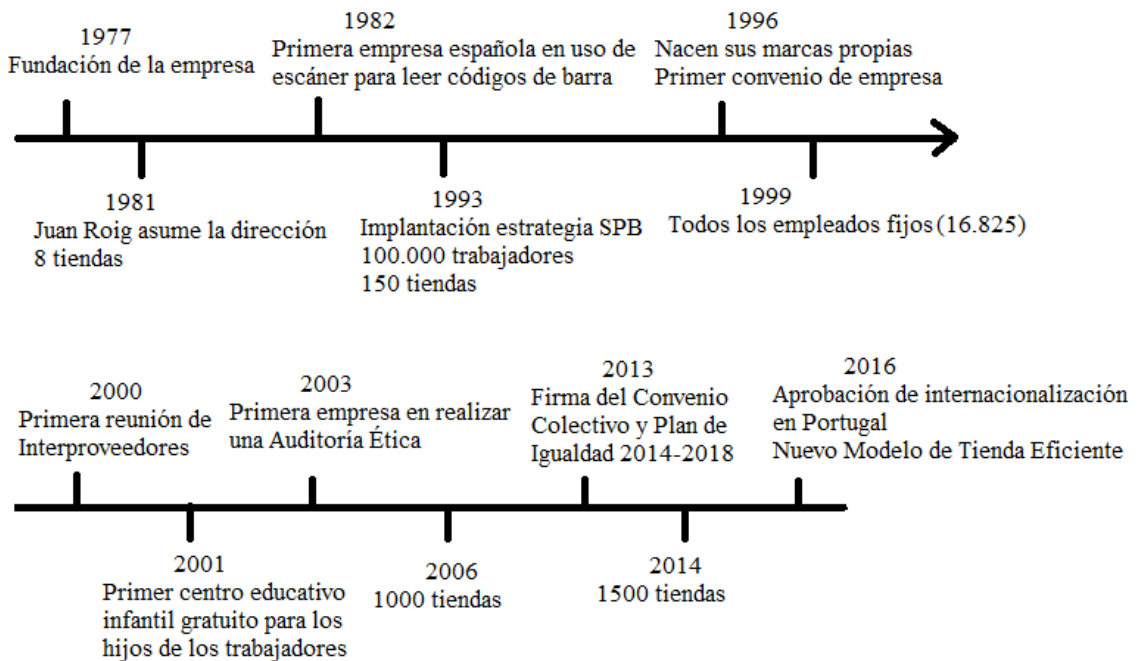
Mercadona es una empresa de supermercados de capital 100% español con sede en Valencia, dedicada al sector de la alimentación, la higiene personal, el cuidado del hogar y de las mascotas de sus clientes.

Figura 3.4.: Sectores a los que se dedica Mercadona



Fuente: Mercadona

Figura 3.5.: Línea temporal de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria 2016

[Capítulo 3]

Fue fundada en 1977 siendo en sus orígenes una empresa cárnica. Actualmente su presidente ejecutivo es Juan Roig. Además cuenta con trece directores generales de distintos ámbitos como pueden ser logística, financiero, jurídico, de obras.... El consejo de administración está formado por los miembros de la familia, y por último cuenta con una comisión de auditoría.

La compañía actualmente tiene presencia en 50 provincias de 17 Comunidades Autónomas con más de 1.600 supermercados y con un continuo aumento de esta cifra como se puede apreciar en la línea temporal. Sus superficies de venta suelen tener una media de 1.500 metros cuadrados y representan una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España al finalizar el 2016 de 22,9%, siendo su crecimiento positivo a lo largo de los últimos años.

Cuenta con una plantilla de 79.000 trabajadores. Se busca especialmente que éstos sean prescriptores, lo que quiere decir que sus trabajadores deben ofrecer continuamente a los clientes los productos que están colocados en los cabeceros de las cajas para incitarlos a su compra, o bien los productos que la empresa cree que son los más convenientes de ofrecer en cada momento, aumentando así las ventas y con ello el beneficio. Además, se les ofrece una formación a cargo de la empresa.

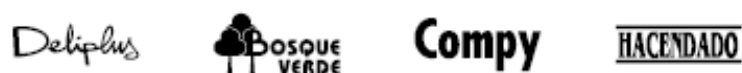
La visión de la empresa consiste en conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible de la que la sociedad se sienta orgullosa y quiera que exista, con lo que Mercadona busca garantizar seguridad, calidad y frescura en todos sus productos, para ello los somete a rigurosos controles de calidad.

Esta empresa busca bajar el precio del Carro Menú¹, con lo que se decidió implantar la estrategia comercial de “Siempre Precios Bajos” en 1993, la cual consiste en garantizar el mínimo precio unitario de los productos sin ofrecer ofertas ni promociones. Esta estrategia acabó dando buenos resultados, captando nuevos clientes y aumentando la frecuencia de compra de éstos. El presidente de Mercadona se propuso el objetivo de reducir el precio del carro menú en 2016, objetivo que tras haber anunciado los resultados del pasado año 2016, se ha demostrado que se ha cumplido, siendo esta reducción de un 1%.

En 1996 nacen las cuatro marcas propias (producto recomendado). Los productos de estas marcas son llevamos a cabo por los interproveedores, que son proveedores exclusivos de la cadena. Son las siguientes:

- Hacendado para productos de alimentación
- Compy para productos destinados a los animales
- Deliplus para productos de higiene personal
- Bosque Verde para productos de limpieza del hogar

Figura 3.9: Marcas propias de la empresa



Fuente: Mercadona

¹Carro menú: selección de productos básicos con el menor precio. Carro de la compra total, de mayor calidad y más barato del mercado.

Los fabricantes de los productos con estas marcas aparecen claramente identificados en el etiquetado.

En relación con la comunicación, la inversión en publicidad es prácticamente inexistente. Utilizan vallas para indicar donde se encuentra el supermercado o las bolsas con su logotipo. A pesar de ello, la empresa está continuamente en notas de prensa por diferentes motivos, tales como el número de empleados contratados para la campaña de verano.

A finales del 2016 Mercadona pone en marcha un nuevo modelo de tienda eficiente, que mejora y optimiza la compra de los clientes, hablaremos más adelante de él. Otro dato relevante es la decisión en junio de 2016 de internacionalización de la cadena hacia el mercado portugués. Fue elegido este mercado por la cercanía y proximidad logística. Se pretende abrir cuatro tiendas en 2019 y crear alrededor de 200 puestos de trabajo.

3.2. RSC en Mercadona

Mercadona afirma considerarse una empresa alineada con los intereses de la sociedad. Como indica su modelo de gestión empresarial, su modelo de Calidad Total, pretende el beneficio o satisfacción de sus diferentes grupos de interés.

La responsabilidad social corporativa de Mercadona se puede apreciar especialmente en:

- » El compromiso con el medio ambiente.
- » El compromiso con la sociedad.
- » El compromiso con los grupos de interés: clientes, proveedores y trabajadores.

En Mercadona se puede apreciar la importancia que se da a la comunicación, al diálogo y a la transparencia. La empresa se centra especialmente en la satisfacción del consumidor, para lo cual se debe llevar a cabo un correcto trabajo diario en la práctica de los principios de RSC. Para ello, se centra especialmente en:

- Calidad
- Innovación
- Oferta
- Experiencia

En relación con los trabajadores, sus políticas socialmente responsables se basan principalmente en ofrecer empleo estable y planes de formación para el desarrollo individual de los miembros de la plantilla. Destaca su política de bajas maternales, superiores a lo exigido por la ley, y las excedencias por cuidado de hijos, que pueden prorrogarse hasta ocho años.

Respecto a los proveedores, se intenta conseguir la sostenibilidad aplicada a toda la cadena agroalimentaria, para lo cual se llevan a cabo las siguientes acciones:

- Compra de productos nacionales
- Innovación en la cadena de suministro
- Transparencia

Mercadona utiliza sus memorias para publicar todas sus políticas socialmente responsables, que año a año intenta mejorar y ampliar.

El pasado mes de mayo de 2017 la Federación Empresarial Segoviana (Fes) concedió a Mercadona la Distinción a la Responsabilidad Social indicando que la empresa era un ejemplo en las prácticas relacionadas con la RSE. Esta concesión se debe especialmente a su abono de tributos, a la creación de 4.000 nuevos puestos de trabajo, a su atención a los colectivos más desfavorecidos a través de donaciones y a su nuevo modelo de tienda que permitirá grandes ahorros energéticos.

3.3. Sus principales stakeholders

Para estudiar las prácticas socialmente responsables de Mercadona que van más allá de la legislación vigente, vamos a dividirla en sus principales stakeholders y procederemos a analizar cada uno de ellos y a hacer una comparación, como se ha comentado anteriormente, entre lo que dice la empresa que hace con ellos y lo que realmente hace.

3.3.1. El ámbito de mercado y los clientes y proveedores

3.3.1.1. Estrategia centrada en “Los clientes”

En Mercadona a los clientes se les llama “Jefes”, esto se debe a que orientan sus estrategias de negocio a satisfacer totalmente a sus consumidores. Es una filosofía que implantó Wal-Mart Stores, una cadena de supermercados de Estados Unidos. Indican que se debe primero satisfacer al cliente porque “tiene el poder de la vida o la muerte de la empresa”. Esa satisfacción se logra garantizando la seguridad alimentaria y la máxima calidad y calidez, ofreciendo un surtido eficaz al mínimo precio (El secreto de Mercadona: bajar los precios, 2012).

Las asociaciones de consumidores CEACCU², FUCI³, CECU⁴, UNAE⁵ y UCA/CAUCE⁶ junto con Mercadona han realizado un estudio titulado “El nuevo perfil del consumidor” a finales de 2015. En él se indica que el nuevo consumidor realiza compras teniendo más en cuenta el factor precio debido a la crisis, y siendo así más racional a la hora de elegir sus productos. Además el consumidor quiere estar más informado sobre lo que compra, cómo se ha elaborado, dónde se ha fabricado... También demanda productos más frescos y es socialmente sensible con el mantenimiento de la sostenibilidad de la cadena alimentaria.

²CEACCU: Confederación Española de Organizaciones de Amas de Casa Consumidores y Usuarios

³FUCI: Federación de Usuarios Consumidores Independientes

⁴CECU: Confederación de Consumidores y Usuarios

⁵UNAE: Unión de Consumidores de España

⁶ Unión de consumidores de Andalucía

Figura 3.10: Pilares sobre los Clientes



Fuente: Elaboración propia a partir de la web de la empresa

La calidad y la innovación se relacionan en la empresa como veremos a continuación. El desarrollo de la innovación permite a la empresa diferenciarse y ser más competitiva. Las empresas que invierten en I+D, como Mercadona o sus interproveedores, ofrecen nuevas soluciones a los clientes que, además de dar respuestas a nuevas necesidades, consiguen elevar la calidad del producto o servicio.

→ Calidad:

Se pretende ofrecer productos con la mayor calidad posible a precios razonables y justos, en todos los artículos que vende.

Para ello Mercadona y sus interproveedores, “realizan constantes controles del producto y de las materias primas con las que se elaboran estos productos, llevan a cabo auditorías de calidad e incluso, en algunos casos, diseñan líneas o fábricas específicas” (Mercadona amplía su surtido para celíacos hasta los 850 productos, 2014). A pesar de esto, no todos los productos tienen la calidad que deberían.

La calidad se refuerza mediante controles de seguridad alimentaria existentes en sus proveedores. En su memoria del año 2016 se indica que proteger y garantizar esta seguridad en todos los productos es una exigencia y una prioridad. Cuenta con un sistema de Gestión de Calidad y de Seguridad Alimentaria que engloba toda la cadena de suministro controlando todos los procesos. Mercadona también colabora con autoridades sanitarias.

Otra forma de llevar a cabo la seguridad alimentaria es la prevención. Se cuenta con un método con el que en vez de retirar los productos de la venta el mismo día en que se caducan, los retiran unos días antes de su fecha de caducidad. Con esto se aseguran prácticamente que ningún producto que vendan se pondrá malo o dará problemas.

FACUA llevó a cabo en 2014 una encuesta para saber qué es lo que hacen los supermercados con los alimentos que no venden, en relación con el desperdicio de alimentos. De las veintiocho cadenas a las que se les hace llegar el formulario, sólo contestaron nueve, una de ellas Mercadona. De este cuestionario se pueden sacar los siguientes hechos relevantes que afirma la empresa. En primer lugar asegura garantizar la máxima frescura y vida útil de sus productos, para ello se minimiza el procesamiento de los productos y existe una buena logística que permite el servicio diario desde el proveedor. Por otra parte cuentan con un control de temperaturas bastante estricto, con el que por ejemplo a la hora de reponer, los productos refrigerados no pueden estar más de veinte minutos fuera de la cámara sin ser colocados en su correspondiente cámara.

Otro dato relevante es que los trabajadores realizan una rotación de los productos en relación con su fecha de caducidad, esto se explica en que cuando llega un nuevo producto, lo colocan al final de los productos ya existentes, para así vender primero los que tienen una fecha de caducidad más temprana, evitando con ello la posible venta de productos caducados a los clientes. Añadido a esto, en las secciones de frescos se trabaja con la estrategia de “liquidación a lo largo del día”, que consiste en bajar el precio de un producto que está en perfectas condiciones para su venta. En caso de que no se produjese esa bajada de precio, existiría un stock de productos que se acabarían tirando a la basura.

→ Innovación:

Se lleva a cabo la innovación buscando adaptarse a las necesidades y expectativas continuamente cambiantes de los consumidores. Ofreciéndoles así lo mejor y la diferenciación con respecto de la competencia.

Mercadona hace hincapié en que su meta es “anticiparnos a las expectativas de nuestros ‘Jefes’ en el día a día, haciendo un trabajo excelente y siendo radicales en los planteamientos innovadores que llevemos a cabo para satisfacerlos”. Mercadona lleva a cabo acuerdos con la asociación FACUA a través de los cuales se establece una comunicación constante con los consumidores, lo cual sirve para agilizar y buscar soluciones consensuadas a las necesidades que puedan surgir entre los consumidores y Mercadona.

Se está continuamente innovando para mejorar la experiencia y optimizar el tiempo de compra de los clientes. Los interproveedores de Mercadona destinan más recursos que la media en España del sector a I+d+i para poder ofrecer a la empresa los mejores productos. Esta innovación permitió en 2013, según un estudio de Kantar Worlpanel, colocar a dos de los productos de la cadena en el Top ten de los productos nuevos.

Los ejes de la innovación de Mercadona son:

- 1) Innovación de producto: pretende llegar a la mejor experiencia de consumo posible.
- 2) Innovación de proceso: intentando mejorar los procesos de fabricación y en sistemas logísticos.
- 3) Innovación de concepto: se debe a un cambio en la mentalidad, como por ejemplo el nuevo modelo de tienda, sólo se lleva a cabo si añade valor a los clientes.
- 4) Innovación tecnológica: busca simplificar los procesos y agilizar la toma de decisiones.

Como podemos comprobar, y según un artículo de la revista ARAL, Mercadona cuenta con 12 centros de coinnovación en los que interactúa con sus clientes para que los productos se adapten a ellos. Existen diferentes formas de interacción, un ejemplo son las pruebas a ciegas, en las que se da a los clientes a probar varios productos y estos deben elegir el que más les satisfaga. Otro ejemplo sería la “Estrategia Delantal”, con la cual, se observa y analiza a los clientes en relación con sus hábitos de cocina, aseo, limpieza de hogar y cuidado de sus mascotas. Una vez se tienen todas las sugerencias, se procede a llevar a cabo nuevos productos o mejoras en los ya existentes.

Próximamente se abrirá otro centro de coinnovación en Portugal. En estos se crean o mejoran productos a partir de las opiniones o necesidades que los clientes transmiten. Se declara que lleva tiempo desde que se capta una necesidad hasta que se produce ese producto. Un ejemplo que pone la empresa es el de las pizzas sin gluten, son productos

que son menos vendidos en relación con otros, pero si quieren ser el supermercado de confianza, deben producirlos.

Mercadona intenta estar al día en relación con los productos de moda para ofrecérselos lo antes posible a sus “jefes”.

→ Oferta:

Se pretende ofrecer variedad, actualización y precios ajustados. Se tiene muy en cuenta la opinión del cliente, como por ejemplo con los centros de coinnovación anteriormente mencionados.

Muchas personas en España compran en Mercadona. Junto a Día y Carrefour, se reparte casi la mitad del mercado español, habiendo ganado en 2016 una cuota de mercado mayor. Parte de este incremento se debe a su política de precios competitiva, ya que según un estudio de la OCU⁷, si en 2016 el coste medio anual de la cesta de la compra era de 4.850 euros, el realizar la compra en Mercadona suponía 4.437 euros.

En la información que nos facilita Mercadona en su memoria de 2016, se indica que entre sus productos de venta existen más de 8.000 referencias en el surtido, adaptando en ciertas ocasiones el surtido a los gustos locales. Así, dependiendo de la zona, podremos encontrar algún producto que en otra zona no tenemos.

Un gran porcentaje de su surtido corresponde a sus marcas blancas, en parte impulsadas por la crisis. Muchas veces los productos con marca blanca son fabricados por empresas que venden también el mismo producto con su primera marca. En relación con esto hay diversidad de opiniones ya que existen clientes a los que les gusta y tienen el hábito de comprar primeras marcas, pero gran parte de los clientes de esta superficie están de acuerdo con esto.

El pasado 26 de noviembre el programa Salvados, programa de televisión español de reportajes de actualidad, emitido por La Sexta y presentado por Jordi Évole, llevó a cabo un análisis de Mercadona, en el cual uno de los directivos nos indicaba cómo en 2008 “se tomó la decisión de volver a la sencillez en el surtido, en el cómo hacer las cosas y evitar costes innecesarios que el cliente no está dispuesto a pagar”.

→ Experiencia de compra:

Es cada vez más personalizada y con productos más específicos.

Aumenta su surtido de productos sin gluten para que el colectivo celiaco pueda consumir cada vez más sus productos. En 2016 contaba con 1.040 productos sin gluten. Uno de los objetivos que la empresa se marcó en 2015 para el año siguiente, fue aumentar sus productos aptos para celíacos hasta 1000, dato que como se acaba de indicar, ha sido superado. Uno de los motivos de la ampliación de este tipo de surtido, son las sugerencias de clientes celíacos a través de los canales de atención al cliente, detectando así, las nuevas necesidades de este colectivo.

La empresa indica que intenta facilitar siempre la compra de sus clientes y pretende disminuir el tiempo que tardan estos en realizar esa compra. Esto podría estar relacionado con las colas. Esto se explica en que en Mercadona existen muchas cajas

⁷OCU: Organización de los Consumidores y Usuarios

para cobrar a los clientes, y cuando empieza a haber gente para pagar en las colas, se va llamando a más cajeros para evitar que los clientes esperen innecesariamente.

Otra de las iniciativas con las que cuenta Mercadona para dar facilidades de compra al cliente es abrir en ciertos festivos. Esto es beneficioso para algunos clientes que por ejemplo tienen dificultades para comprar en días laborales, o también tenemos el caso de días como Nochebuena y Nochevieja, que se abre parte del día para que los clientes puedan ofrecer productos frescos y del día para esas fechas tan señaladas.

Hasta 2013 la cadena abría sus puertas al público de 9:15h a 21:15h. Este horario se incrementó pasando a ser el nuevo horario de apertura de 9:00h a 21:30h, ofreciendo a sus clientes un horario mayor para la realización de sus compras. Además, en algunas tiendas en los meses de verano el supermercado aumenta sus horas de apertura hasta las 22:00h.

Se pretende proteger al consumidor. Para ello existen unas características que la empresa debe cumplir para comprobar si la empresa es socialmente responsable.

- Mercadona cuenta con un Servicio de Atención al Cliente, al que se puede llamar gratuitamente, y captar tanto sugerencias como quejas de los clientes para mejorar. Según un análisis realizado por FACUA relacionado con si las empresas se saltan la legislación con sus líneas de atención al cliente, afirma que Mercadona cumple con ella ya que su número de atención es gratuito, tal y como indica la ley. Además, es relevante comprobar que se informa a los usuarios de la disposición de estos canales, cosa que Mercadona también cumple ya que en todas sus tiendas aparece el número de Atención al Cliente en distintos carteles.
- Los datos que registra la empresa sobre los clientes, tales como domicilios, documentación de CIF... son confidenciales.
- La calidad de los productos y servicios debe ajustarse a las condiciones del mercado y cumplir unos requisitos, además de ser respetuosos con el medio ambiente y la salud de las personas. Por otra parte, los consumidores deben poder acceder a la información del producto como sus componentes, modo de empleo...

Como parte de este TFG, se ha llevado a cabo un trabajo de campo que consistió en realizar entrevistas a clientes de Mercadona y en hacer una comparación de las respuestas. Los clientes relataban que cuando compran en Mercadona, además de encontrar una gran variedad de productos, pocas veces les ha pasado que un producto estuviese agotado, cosa que en comparación con otros supermercados con precios algo más baratos, sí que les ha sucedido. También nos han indicado su satisfacción ante el trato que reciben por parte de los trabajadores cuando necesitan ayuda, y por último resaltar que por lo general no tienen que esperar colas demasiado largas en la caja a la hora de pagar su compra, tal y como comenta una cliente de cuarenta y cuatro años casada y con dos hijos: “cuando vas a pagar y empieza a haber gente, enseguida llaman para que no tengamos que esperar”.

En una de las entrevistas que hace Jordi Évole en el programa Salvados a uno de los clientes, éste indica que “en Mercadona lo tienes todo muy a mano, muy organizado”.

Como conclusión, y según su política, podemos apreciar que es una empresa muy volcada con los clientes, buscando siempre su máxima satisfacción. A pesar de ello, según las asociaciones de consumidores, no cumplen en algunas ocasiones con lo que publicitan, como es el caso del etiquetado de las natillas sin supuestos azúcares añadidos.

3.3.1.2. Los proveedores

La relación con los proveedores, además de ser parte importante de la RSC, influye también en la actividad empresarial.

A la hora de suministrar a Mercadona, existen varias formas de hacerlo. A cierre de 2016, Mercadona trabajó con 2.500 proveedores comerciales y de servicios, los cuales no tienen una alianza propiamente dicha con Mercadona pero producen casi en exclusiva para ella. Además cuenta con 126 interproveedores que generan empleo y riqueza a más de 20.000 pymes locales y productores de materias primas. Ha ampliado su relación con más de 500 proveedores especialistas en productos. Con todo esto permite adaptar el surtido a los gustos de los clientes. Sus proveedores están presentes en más de 30 países. En varios de estos países cuenta con oficinas de representación, filiales y sucursales, con las que da cobertura legal a los trabajadores y desde las que pueden operar representando a la compañía.

Mercadona cuenta con un gran clúster industrial⁸, formado tanto por proveedores como por interproveedores. A cierre de 2016 cuenta con 245 fábricas y 48.700 trabajadores que formaban parte de dicho clúster, que durante el último año y con una inversión de 560 millones de euros, ha incorporado a su actividad 65 nuevas fábricas y líneas de producción.

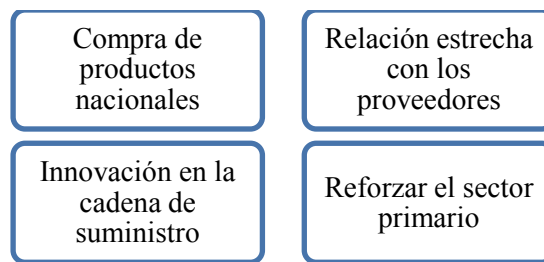
Este clúster permite poner en contacto a los proveedores entre sí para que los productos que no llegan a la venta y los subproductos que generen unos, puedan ser aprovechados por otros. Un ejemplo es la carne de despiece para embutidos, o el de las naranjas, que gracias a la máquina de zumo de naranja fresco situada en la mayoría de las tiendas, se ha permitido incrementar en 2.500 toneladas la compra de naranjas en el 2016, siendo estas muchas veces naranjas que por su aspecto o tamaño serían difíciles de vender de otra forma en el mercado.

Una noticia de 2015 del periódico El Mundo publica que Mercadona cuenta con el mayor clúster industrial en España. “Mercadona facilita a sus interproveedores información reservada de hacia dónde van las previsiones, la apertura de tiendas, las zonas y el ritmo de creación a corto, medio y largo plazo. A partir de ahí, que cada uno trabaje para no fallar”, (Navarro & Álvarez, 2015). Los proveedores de esta empresa tienen tranquilidad a largo plazo pero a la vez tienen presión continua a la hora de cumplir con lo que se les pide. Existen muchos casos en los que las empresas han crecido gracias a Mercadona, por ejemplo el caso de Entrepinares, que contaba con 40 empleados y ha pasado a tener más de 600.

Se intenta conseguir la sostenibilidad aplicada a toda la cadena agroalimentaria, para lo cual se llevan a cabo las siguientes acciones:

⁸. Según la RAE: “Un clúster industrial es un grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes”.

Figura 3.11: Acciones relacionadas con los proveedores



Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria 2016

→ Compra de productos nacionales:

A partir de 2008 esta empresa comenzó nuevas iniciativas para que sus interproveedores "fabricasen en España producto que antes importaba"(Zafra, 2015).

La compañía indica que "Apuesta por la productividad, la calidad, la innovación, el origen español de los productos, y que, año tras año, genera valor y riqueza en nuestro país" (Mercadona, 2016).

Mercadona mantiene el compromiso de utilizar materia prima de origen español siempre que esto sea viable. Indica que el 85% del volumen de referencias que vende, tanto en frescos como en secos, corresponde a productos cultivados, criados, pescados y elaborados en España.

La compañía comunica que en ocasiones en las redes sociales circulan rumores en relación con la eliminación de productos españoles a favor de productos extranjeros o que hay productos españoles que son retirados del surtido. Algunos de los productos más afectados por estos rumores son el aceite de oliva, las naranjas, las patatas y la leche.

→ Innovación en la cadena de suministro:

Con esta innovación se pretende una agilidad mayor en la entrega de los productos.

Cuenta con una red logística eficiente con 900.000 metros cuadrados de superficie. En la actualidad cuenta con 14 bloques logísticos, tres de ellos en proyecto y construcción, y 3 almacenes satélites, que abastece a todos los supermercados. Los bloques logísticos son un conjunto de almacenes que persigue innovar para eliminar sobreesfuerzos y transportar eficazmente. Trabajan más de 6.400 personas y se han invertido en los últimos años más de 900 millones de euros.

Se tomó la decisión de la automatización total de los almacenes. Esto permite eliminar cualquier manipulación y sobreesfuerzo de los trabajadores, previniendo así el riesgo de accidentes laborales e incrementando la productividad y eficiencia.

La logística está pensada para que tiendas y almacenes tengan servicio diario desde el proveedor, minimizando el tiempo de almacenaje.

Con el objetivo de mejorar la eficiencia logística, Mercadona ha incorporado dos megatráilers para iniciar pruebas, que son vehículos de 25,25 metros de largo con capacidad de transportar hasta 60 toneladas de mercancía por viaje. Esto permitiría transportar más con lo que se producirían ahorros, pero también se reducirían las emisiones de CO₂.

→ Relación estrecha con los proveedores:

Se busca establecer una relación estrecha con los proveedores e interproveedores, con un mayor control y con unos valores compartidos. Este compromiso es cada año más sólido debido a la reunión anual de interproveedores. Estos últimos deben estar correctamente identificados en el envase de los productos que fabrican para la empresa.

En las relaciones entre Mercadona y sus interproveedores, aparecen las siguientes pautas en su Memoria de 2016:

1. Objetivo conjunto: relación basada en la aplicación de los fundamentos del Modelo de Calidad total para la satisfacción de “El Jefe”.
2. Cooperación mutua: sinergias entre todos los procesos de la cadena de montaje buscando la máxima eficiencia.
3. Principio de “ganar-ganar”: acuerdos beneficiosos para ambas partes.
4. Cumplimiento: por ambas partes de todos los compromisos en los plazos acordados.
5. Transparencia: trabajo conjunto con el objetivo de incrementar la productividad y la competitividad.
6. Relación estable: convenios de duración indefinida con plazos y preavisos conocidos por ambas partes.

Esas relaciones deben ser de largo plazo y con una política de libros abiertos con la que ambas partes conozcan sus márgenes.

La conclusión más importante a la que llega Mercadona junto con sus interproveedores es que se debe contar con proveedores especialistas en todos los eslabones de la cadena agroalimentaria, desde el origen de las materias primas hasta el producto terminado.

Para reforzar esa especialización, Mercadona ha fortalecido sus departamentos de Compras y de Prescripción, dato que se manifiesta en que en 2008 contaba con 50 gerentes para ello y en 2016 cuenta con 650.

La introducción de proveedores especialistas que operan con sus marcas originales, pero que sólo pueden hacer ese producto concreto para Mercadona, abarca a 150 nuevos fabricantes y ayudará a reducir costes de los productos al evitar gastos en el transporte de larga distancia, y también lograr la máxima calidad al elegir a los mejores fabricantes de cada producto. Fuentes del sector agroalimentario y agrario indican que debido a esto existirá una mayor competencia con la que se ajustarán más los precios en las negociaciones.

Mercadona busca que quien le venda el producto sea el mejor, pero no puede exigir que sea el mejor en toda la categoría de productos. Un ejemplo lo encontramos en el periódico El País, indica que Grupo Siro, interproveedor de Mercadona en galletas y pan blanco, se dejó de considerar el más eficiente en todo, por lo que aparecen nuevas marcas como Gullón en las galletas.

→ Reforzar el sector primario:

La empresa sigue reforzando su colaboración con el sector primario español, busca la modernización de su cadena agroalimentaria sostenible, CASPOPDONA (Cadena Agroalimentaria Sostenible de Proveedores Cero, Proveedores y Mercadona). Este proyecto se consolida año tras año ya que agricultores, ganaderos y pescadores se centran en aportar excelencia en sus trabajos y Mercadona destina recursos para ofrecer sus productos con la máxima calidad y frescura. Actualmente la empresa cuenta con acuerdos con 8.000 agricultores, 4.800 ganaderos y 12.000 pescadores.

Otros temas de interés en el ámbito de los proveedores podrían ser:

El pago a los proveedores. Según la normativa actual, el plazo máximo se establece en 60 días. Según publica el diario económico Cinco Días en 2015, Mercadona consiguió reducir el número de días a 53 días de media. Según la cadena, estos plazos comenzaron a reducirse en 2010. El principal motivo de la reducción en los días de pago se debe a que el retraso en los pagos a los proveedores les supone a éstos complicaciones para su actuación diaria.

En ciertas ocasiones el proveedor es débil frente a la empresa suministrada, en este caso Mercadona. Los proveedores de Mercadona fueron testigos de esto hace años, cuando la empresa retiró ciertos productos de sus estanterías con el objetivo de buscar la sencillez en su surtido.

Por último añadir que Mercadona está adherida al Código de Buenas Prácticas Mercantiles en la Contratación Alimentaria, acuerdo voluntario que se enmarca en la Ley de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria creado por el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. También en 2014 se hizo miembro de The Supply Chain Initiative, un acuerdo europeo voluntario de buenas prácticas mercantiles en la cadena agroalimentaria, impulsado por asociaciones empresariales y con apoyo de la Comisión Europea.

Como conclusión a este apartado de proveedores, podríamos indicar que Mercadona es una empresa que lleva a cabo bastantes buenas prácticas, como la de poner a sus proveedores en contacto para conseguir tener los menores desperdicios posibles, pero todavía debe mejorar y sobretodo cumplir con todo lo que dice, ya que en ocasiones no cumple, como es el caso de el origen español de ciertos productos que vemos en el ejemplo del anexo 5, donde UPA denuncia a Mercadona por la venta de patata vieja y procedente de Francia como si fuese patata nueva y de España

3.3.2. El ámbito social

Mercadona se muestra como una empresa comprometida con la sociedad y especialmente sensible con la crisis económica.

Con el Modelo de Calidad Total, Mercadona pretende generar valor y devolver a la sociedad parte de lo que recibe de ella. Ejemplo de ello puede ser la participación con los clientes para el desarrollo de productos y servicios, las relaciones comerciales basadas en estabilidad y confianza. Además, afirma que contribuye a la sociedad en concepto de pago de tributos directos e indirectos a las Administraciones Públicas y a través del crecimiento productivo de la sociedad debido a la generación de empleo estable y de calidad. Añade que debido a su colaboración con más de 2.500 proveedores, genera indirectamente actividad.

En relación con su transparencia, periódicamente y de forma actualizada, publica en su página web información relevante sobre su actividad en los distintos ámbitos, por ejemplo en relación con sus donaciones, su innovación, el empleo de la cadena... Pero esto no siempre ha sido así, en marzo de 2011 se llevó a cabo un informe por parte de Porter Novelli titulado “El sector distribución en Internet: posicionamiento, presencia y reputación”, en el cual se indicaba que aunque Mercadona sí contaba con la opción de compra online, apenas utilizaba nuevos canales online para comunicarse e interactuar con su público. A día de hoy esto ha cambiado y actualmente utiliza además de su página web como ya se ha indicado, su página de Facebook en la que realiza continuamente nuevas publicaciones sobre nuevos productos, vídeos de interés...

Su compromiso con la sociedad va dedicado a:

Figura 3.12: Compromisos sociales de Mercadona



Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria 2016

→ Colaboración en iniciativas de acción social:

Lleva a cabo donaciones de alimentos. Éstas comienzan con la retira de la venta de los productos que no son aptos para ella, siendo entregados diariamente a comedores sociales los que están en perfectas condiciones para el consumo. Esta parte de los productos retirados son preparados por los trabajadores de Mercadona y posteriormente transportados hasta los comedores sociales en las furgonetas refrigeradas de la empresa para evitar romper la cadena de frío. Este tipo de productos serían los que tienen caducidad muy próxima, productos de fin de campaña...

En 2016 la empresa ha donado 6.500 toneladas de alimentos, equivalentes a 108.000 carros de la compra, añadidas a las 6.900 toneladas donadas por los clientes en las Operaciones Kilo⁹. En 2016 ha colaborado con más de 120 comedores sociales de España y 60 bancos de alimentos y entidades benéficas.

Mercadona afirma en la encuesta realizada por FACUA que mantiene convenios de donación firmados estables y públicos de forma organizada desde 2012. En su página web la primera noticia sobre donaciones es de noviembre de 2012. A pesar de ello, en esa noticia se afirma que desde 2010 la fundación Banc Dels Aliments ya recibía alimentos mediante donaciones de Mercadona, pero sin embargo es en 2012 cuando se formaliza la relación con la firma del acuerdo.

En 2011 apenas donó 15 toneladas de alimentos, a pesar de ser la empresa de alimentación con mayor facturación en España. Este dato choca si lo comparamos con compañías como Consum, que a pesar de tener una menor facturación aportó en ese mismo año 390 toneladas.

Salvados emitió un programa a finales de 2012 en el cual el Responsable del Banco de Alimentos de Valencia afirmó que Mercadona no les donaba alimentos, aunque indicaba que ese mismo lunes tendría una reunión con los responsables de Mercadona. Frente a esta noticia, en las redes sociales se planeaban boicots contra Mercadona. La empresa no tardó en responder a estas acusaciones indicando que, a pesar de que todavía no colaboraba con ese Banco de Alimentos, colaboraba con otros, como eran el de Alicante o el de Barcelona. Mercadona añade que además de realizar esas donaciones, también

⁹Son recogidas de alimentos programadas que se realizan en Instituciones Educativas, Centros Comerciales, Empresas en general y en otras muy variadas y específicas del momento.

pone a disposición de estos Bancos de Alimentos puntos de recogida de alimentos para la llamada “Operación Kilo”¹⁰. Esta práctica beneficia enormemente a la asociación ya que recaudan gran cantidad de alimentos, pero también beneficia a Mercadona debido a que prácticamente la totalidad de los productos que se recaudan son comprados previamente en el supermercado, con lo cual esto se traduce en beneficios para la empresa, además de darle una buena imagen ya que ayuda a una buena causa.

En la página web de la Fundación Reina Sofía encontramos cómo en el año 2011 firmó con Mercadona un convenio de apoyo para la campaña “Banco de Recuerdos” para ayudar a la investigación científica en la lucha contra el Alzheimer y para concienciar a la sociedad sobre esta enfermedad.

Además Mercadona en 2011 comenzó con un proyecto que promovía la integración personal, social y laboral de personas con discapacidad intelectual. Éste sigue en marcha a día de hoy y consiste en que más de 250 personas con esta capacidad se encargan de la elaboración de los murales que se sitúan en las secciones de frescos de las tiendas de Mercadona.

- Despilfarro de alimentos:

Con el objetivo de despilfarrar lo menos posible, Mercadona cuenta con herramientas de gestión interna para ajustar al máximo los pedidos diarios y evitar tirar tanta comida. Esto consiste en un proceso informático que conecta a tiempo real el almacén y la tienda, y a través de históricos de ventas y stock ajusta el pedido.

A pesar de esto, Mercadona todos los días despilfarra grandes cantidades de comida, como puede ser el caso de la rotura de un yogur, si el pack tiene seis unidades, los otros cinco no se pueden vender pero sí pueden consumirse, por ejemplo donándose. Sin embargo se tiran todos. Además, en los contenedores se intenta mezclar toda la basura para que no se pueda coger nada de ellos, mezclando por ejemplo comida en perfecto estado con el pescado. Además, la comida que se tira en Mercadona no se echa a contenedores externos, evitando así que se acumulen personas necesitadas para aprovechar productos aún en buen estado, sino que la basura se tira en unos contenedores situados dentro del supermercado. Esto se debe a la estricta política de la empresa para evitar, según dice, problemas de salud pública. Ni siquiera los empleados se pueden llevar a sus casas los productos que van a ser tirados a final del día.

Por otra parte Mercadona junto con la asociación AVACU¹¹ elaboran en 2013 una guía para ayudar a reducir el desperdicio alimentario en los hogares, ya que se constató que la mitad del desperdicio alimentario en España se debía a este tipo.

→ Proyectos y colaboraciones:

Como ya se ha comentado, Mercadona mantiene una relación y un diálogo constante con todo lo que tiene a su alrededor, como puede ser vecinos, consumidores, asociaciones... Por ello sabe adaptarse de la mejor manera posible al entorno que le rodea y consigue desarrollar las mejores soluciones ante los distintos conflictos. Podemos apreciar este diálogo en los foros y reuniones en las que participa con distintos organismos y asociaciones de diferentes ámbitos.

¹⁰ Campaña que llevan a cabo los Bancos de Alimentos para la recogida de alimentos, previo acuerdo de colaboración con las Entidades.

¹¹ AVACU: Asociación Valenciana de Consumidores y Usuarios

Tabla 3.5.: Proyectos y colaboraciones de Mercadona

Proyecto “Gestión Proactiva con los Vecinos”	Cuyo objetivo es construir y consolidar una relación de respeto y entendimiento con sus vecinos, intentando evitar que su actividad interfiera o genere impacto molesto en los entornos y barrios en los cuales está presente. Por ello utiliza las sugerencias que recibe para subsanar posibles fallos y solucionar solicitudes de sus vecinos
Proyecto “Mesa de Participación”	Junto con federaciones nacionales de asociaciones de consumidores de ámbito alimentario tales como CEACCU o CECU. Se llevan a cabo reuniones periódicas. A través de este proyecto, Mercadona ha trabajado en la elaboración de la encuesta “Hábitos de Consumo”, realizada a más de 2.000 familias cuyos datos permiten profundizar sobre los hábitos de compra, la formación general en materia de nutrición y etiquetado, etc
Colabora con	21 asociaciones de celíacos, de intolerancias y otras alergias, se acerca a 68 asociaciones de consumidores, colabora en 11 estudios y publicaciones sectoriales, cuenta con 17 convenios de colaboración, ha participado en 17 jornadas y ponencias sobre el sector, apoyó 37 actos y acciones promovidas por las asociaciones, 122 encuentros informativos, 31 visitas a instalaciones de la compañía e interproveedores

Fuente: elaboración propia a partir de la Memoria 2016

Además, podemos encontrar algunos reconocimientos sociales de la compañía en 2016 como el Premio Ramón Rubial a la Empresa del año¹² o la Medalla de Oro al Trabajo¹³, entre otros. Este último fue entregado en mayo de 2016 a Juan Roig. En el evento Roig corroboró su compromiso de demostrar con hechos que el esfuerzo, el trabajo y la honradez llevan a generar riqueza, empleo y bienestar para la sociedad.

Mercadona está adherida al Pacto Mundial desde el 2011, posteriormente en 2015 adquiere el compromiso de socio. La compañía refuerza su respaldo a los diez principios y valores de este pacto, lo cual se refleja en el informe de progreso que valida el cumplimiento de dichos principios, que se ha remitido a la Red Española del Pacto Mundial.

Como conclusión podríamos indicar que lo más destacable que hace Mercadona por la sociedad serían las donaciones de alimentos. A pesar de ello, aunque dona significativamente más alimentos que hace unos años, podría donar muchos más, evitando así los grandes despilfarros de alimentos que se producen todavía en pleno siglo XXI.

¹² Galardón por la contribución al desarrollo económico en Euskadi.

¹³ Otorgada por el Gobierno de España a propuesta del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

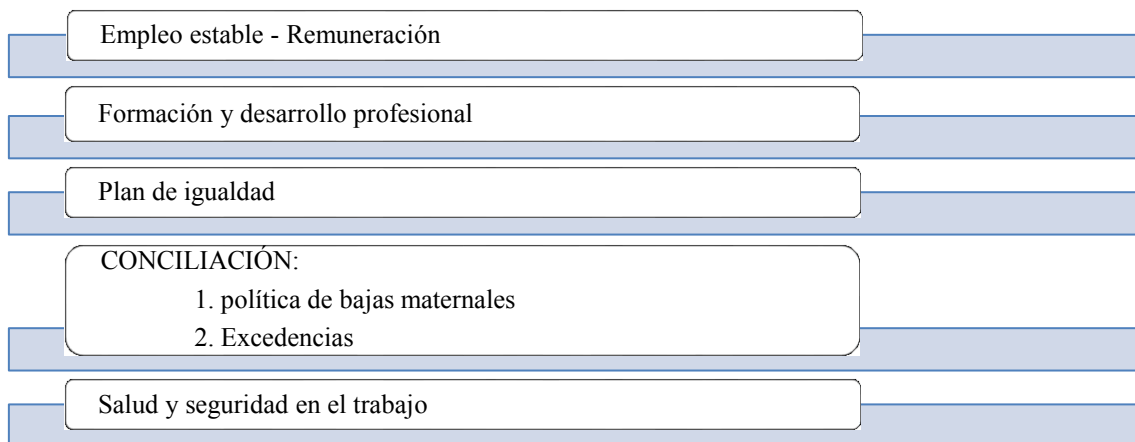
3.3.3. El ámbito laboral

Para estudiar la RSC es importante analizar la relación entre empresa y trabajador. En Mercadona se considera al trabajador como el segundo objetivo de la empresa debido a su modelo de Calidad Total.

A cierre de 2016 Mercadona cuenta con 79.000 trabajadores, que según la empresa están comprometidos con llegar a la excelencia en su trabajo diario y conseguir la satisfacción máxima de los clientes. Afirma que “los trabajadores deben estar satisfechos para poder satisfacer correctamente a sus “jefes””.

Las políticas socialmente responsables en relación con los trabajadores se basan principalmente en:

Figura 3.13: Compromisos relacionados con los trabajadores de Mercadona



Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria 2016

→ Empleo estable - Remuneración

Mercadona firma un Convenio Colectivo y Plan de Igualdad para los años 2014-2018. Destaca que sus principales hitos a alcanzar son por ejemplo la creación de empleo estable, añadiendo el compromiso de crear “como mínimo” 1.000 nuevos puestos de trabajo con contrato fijo durante la duración del convenio. Compromiso que ha superado con creces, ya que en el último año, que es el 2016, creó 4.000 empleos con un salario mínimo neto por encima de los 1.000 euros.

Este convenio está firmado junto con los representantes de UGT¹⁴ y CCOO¹⁵. Entra en vigor el 1 de enero de 2014 hasta el 31 de diciembre de 2018 para Mercadona y otras cuatro empresas, previéndose la prórroga por períodos anuales.

Es considerado ejemplar por CCOO y UGT, pero CNT¹⁶ denuncia el trato abusivo que reciben los trabajadores. Según este último sindicato, Mercadona adoctrina a sus empleados y anula su voluntad. Denuncia que en ocasiones se ha obligado a los empleados a “acudir al puesto de trabajo a pesar de estar enfermos o lesionados”. Se han encontrado casos en los que sí se verifica esta denuncia.

La OIT destaca la política de Recursos Humanos (RRHH) de Mercadona por su apuesta por el empleo estable y de calidad, y su esfuerzo en la formación a los trabajadores. Esta

¹⁴ UGT: Unión General de Trabajadores

¹⁵ CCOO: Comisiones Obreras

¹⁶ CNT: Confederación Nacional del Trabajo

política de RRHH fue reconocida en 2016 por el Estudio Merco Talento¹⁷ ocupando el primer lugar del ranking en distribución generalista. Además, en la encuesta “Empresas más felices para trabajar”, Mercadona es la primera elegida en la categoría de distribución generalista.

UGT lleva a cabo un comunicado a comienzos de 2016 en relación con el marco político y económico de España. En él destaca que a pesar de que Mercadona es una empresa que tiene todavía cosas que mejorar, el 99% de sus empleados cuentan con un contrato indefinido y el 91% tiene un salario de 1.400 euros netos. Para los contratos indefinidos existe un período de prueba de 6 meses, independientemente del grupo profesional del que forme parte el nuevo empleado.

En relación con la compensación, cuenta con una parte fija y otra variable, ambas equitativas para los trabajadores.

Tabla 3.5.: Compensación a los trabajadores

Parte fija	Tiene cuatro tramos. Los trabajadores entran en la empresa en tramos y a través de criterios como son su experiencia, responsabilidad y desempeño, van incrementando su tramo, con lo que también aumenta su sueldo mensual, hasta llegar a tramo cinco
Parte variable	Se relaciona con el cumplimiento de los objetivos de la compañía e individuales de cada supermercado. Con lo que si cada año cada supermercado individualmente llega a los objetivos propuestos, se reparte la retribución variable entre los empleados de éste
Pagas extra	Se abonan a razón de doce pagas mensuales prorrateadas

Fuente: elaboración propia a partir de información de Blanco y Gutiérrez (2008)

Tanto la subida de tramo como la obtención de la parte variable son evaluadas por el responsable jerárquico inmediatamente superior. Según afirman Blanco y Gutiérrez en 2008, las retribuciones de Mercadona están por encima de la media del sector, con lo que ésta exige un compromiso mayor. “En un sector donde predominan los contratos temporales, toda la plantilla de Mercadona disfruta de contrato estable de carácter indefinido.”

En el Convenio se firma que el Salario Base para el año 2014 se incrementaría un 0,4%, incrementándose año tras año hasta el 2018, con un 0,8%. Este incremento no se llevará a cabo en los años en que la empresa no consiga el ratio (beneficio neto dividido entre la cifra de ventas) de al menos, el 1,5% sobre la cifra de ventas.

Actualmente los salarios de Mercadona del personal base, es decir, del personal de tienda, son de 1.297€ brutos al mes para los trabajadores que acaban de entrar a formar parte de la empresa.

→ Formación y desarrollo profesional

Se llevan a cabo planes de formación para conseguir el máximo desarrollo individual de los miembros de la plantilla.

Blanco y Gutiérrez (2008) explican cómo a los candidatos a entrar en la empresa se les exige como mínimo el graduado escolar, realizándoles pruebas como dinámicas de

¹⁷ Merco: Monitor Empresarial de Reputación Corporativa

grupo, entrevistas y test psicotécnicos en el proceso de selección. Una vez que se selecciona al candidato, pasa a formar parte de la empresa y se le da una formación a cargo de la empresa. Esta formación se da a los empleados que pasan a formar parte de la plantilla con contrato indefinido, consiste en la realización de un curso en el Modelo de Calidad Total para explicarles y que comprendan el modelo con el que actúa Mercadona. Una vez finalizado el curso, se les evalúa con unas pruebas escritas. Posteriormente al curso, se forma a todos los empleados como cajeros, ya que todos pueden estar en este puesto de trabajo. Además, en función del puesto que vayan a desempeñar, se les forma también en una u otra sección. Continuamente se está formando al empleado. “La política de formación intenta conseguir el desarrollo de capacidades y se complementa con una política de promoción interna que facilita su identificación con Mercadona. De hecho, todos los cargos directivos de la empresa han partido desde la base hasta llegar al Consejo de Dirección.” Esto supone destinar recursos económicos, pero la empresa lo interpreta como una apuesta tanto para el futuro profesional de las personas como para el de la compañía. Además, todos los empleados tienen la oportunidad de promocionar internamente. Para ello deben demostrar su capacidad y valía ante mayores responsabilidades. En 2016 hubo 484 personas promocionadas, de las cuales el 46% eran mujeres. Apreciamos como se promociona a más hombres que a mujeres.

→ Plan de igualdad:

Por convenio, existe un compromiso hacia la consecución del principio de igualdad de trato y de oportunidades en todos los ámbitos y a todos los efectos, no admitiendo discriminaciones por razón de sexo, orientación sexual, estado civil, discapacidad, edad, raza, convicciones políticas y religiosas, afiliación sindical o de cualquier tipo. El objetivo es alcanzar la igualdad efectiva de hombres y mujeres, tal como presenta la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo¹⁸. Algunos ejemplos de igualdad son la igualdad en la remuneración por trabajos de igual valor, que se promocione igual a hombres y mujeres por sus méritos y capacidades y no por su sexo...

En relación con la distribución de su plantilla, la mayoría está situada en las tiendas, siendo minoritario el número de empleados en oficinas y logística. Por otra parte respecto a la edad, la mayor parte se sitúa entre los 30 y 49 años. Por último, en relación al sexo, en su última memoria publicada del 2016 se muestra que el número de mujeres es bastante superior al de los hombres, siendo éste de un 65%. Esto es en base a toda la plantilla, pero no se especifica el dato de mujeres directivas, el cual debería aparecer en su memoria. En su página web encontramos cómo de trece directores generales, sólo dos son mujeres, cifra significativamente inferior.

En diciembre de 2009 se llevó a cabo una comisión de igualdad de oportunidades en la empresa junto con los sindicatos de UGT, CCOO y SI¹⁹. Cabe destacar de esa reunión varios puntos. En primer lugar, indica que se busca una representación equilibrada entre hombres y mujeres en los diferentes grupos profesionales de la empresa. Otro punto destacable sería el de la retribución, buscando la igualdad retributiva, hecho que hasta el momento se cumple por su plan de equidad, “a igual responsabilidad igual sueldo”. El

¹⁸Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo: “... El artículo 45.1 de la LOIEMH obliga a las empresas a respetar la igualdad de trato y oportunidades en el ámbito laboral y para ello deberán adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres, medidas que deberán negociar, y en su caso, acordar, con la representación legal de los trabajadores y trabajadoras ...”

¹⁹ SI: Sindicato Independiente de la Comunidad de Valencia

hecho más importante que observamos que no cumple, es su objetivo específico que indica: “Promover y mejorar las posibilidades de acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad, contribuyendo a reducir desigualdades y desequilibrios que, con independencia de su origen pudieran darse en la empresa”. Se demuestra que no se cumple especialmente en los altos directivos, como se ha indicado anteriormente, ya que hay dos mujeres directoras generales frente a once varones. Sin embargo, a la hora de promocionar sí que promocionan muchas mujeres aunque a puestos algo inferiores como a coordinador de tienda o al área de Recursos Humanos, entre otros.

Periódicamente se llevan a cabo seguimientos para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos marcados y las acciones programadas. En relación con el primer punto importante de este plan de igualdad, a mediados del 2016 se llevó a cabo la última revisión, en la cual cabe destacar que la plantilla de Mercadona a cierre de 2015 era el 65% compuesta por mujeres, acentuando el ascenso de mujeres que ocupan puestos directivos, la cual era una de las acciones buscadas con el plan de igualdad. Además, la contratación de mujeres y hombres está prácticamente al 50% actualmente. El personal de Recursos Humanos ha sido formado en igualdad y técnicas de selección no sexistas para contribuir a este objetivo.

→ Conciliación:

La empresa indica que intenta buscar siempre el bienestar de sus trabajadores y la conciliación entre lo familiar y lo laboral. Para ello cada empleado conoce su horario del mes como mínimo el día 20 del mes anterior y también las vacaciones del año siguiente justo antes de terminar el año.

1. Política de bajas maternales:

Mercadona firma junto con UGT, CCOO y SI un protocolo de actuación en prevención de riesgos durante el embarazo, que entra en vigor el 4 de septiembre de 2017. Se pretende incrementar esa conciliación, permitiendo a las trabajadoras embarazadas dejar de trabajar a partir de la semana 20 de gestación y percibiendo su salario íntegro hasta el día del parto. Además, para las trabajadoras de Departamento de Logística cuyo puesto requiera esfuerzo físico, podrá dejar de trabajar a las 12 semanas de gestación. La empresa se compromete a contratar a una persona para la sustitución del puesto temporalmente vacante.

Además destaca por su política de bajas maternales, ya que ofrece a las madres ampliar la baja maternal en 30 días más de lo establecido por la ley.

2. Excedencias

Los trabajadores de Mercadona pueden solicitar excedencias de acuerdo a la legislación vigente. Destaca la su excedencia por cuidado de hijos, pudiéndose ésta ampliar hasta que el menor cumpla ocho años. En el año 2016 las solicitudes de este tipo de excedencia fueron 333.

Otro tipo de excedencias son por cuidado de familiares dependientes por consanguinidad, la excedencia para las víctimas de violencia de género...

En vez de optar por la excedencia, los trabajadores que tengan a su cargo el cuidado de menores de ocho años o una persona con discapacidad, pueden solicitar una reducción de su jornada, con la consecuente reducción del salario. Además en algunos casos se ha llevado a los hijos a los centros educativos infantiles gratuitos que tiene la compañía desde 2001 en algunos bloques logísticos. Mercadona fue pionera en la inauguración en España de esos centros de educación. También tienen derecho a esta reducción los

trabajadores que deban encargarse del cuidado directo de un familiar que no pueda valerse por sí mismo.

- Salud y seguridad en el trabajo

Mercadona afirma que cuida la salud de sus trabajadores y su seguridad laboral, dotando a cada puesto de trabajo y proceso productivo de la máxima seguridad y ergonomía. “Por ello, en 2016 la compañía ha destinado más de 10 millones de euros a medidas preventivas, tanto a través de la formación como a equipos de protección específicos, selección y adecuación de maquinaria y al diseño de nuevas instalaciones.” (Mercadona, 2016).

Por convenio, la empresa cuenta con exámenes de salud iniciales, realizados por el médico de la empresa, y periódicos, llevados a cabo por la mutua contratada. Mercadona ha reducido el absentismo laboral en su empresa, muy elevado en el sector, rozando el propio un 1,5%, y ha conseguido incrementar la productividad. La empresa indica que es debido al gran equipo de técnicos de prevención y de médicos, que estudian los puestos de trabajo para poder garantizar los puestos de los trabajadores.

Además, por convenio la empresa debe entregar dos uniformes a cada trabajador que deba ir vestido según indique la empresa y los equipos de protección individual necesarios para cada puesto de trabajo. La renovación de los uniformes u otras prendas de trabajo, se realizará para que la presencia e imagen de los trabajadores sean correctas. Mercadona entrega a sus trabajadores tres uniformes de invierno y tres de verano, incluyendo accesorios para su uso diario, tales como guantes, gorros o delantales, pero sólo en la sección de pescadería se les facilita el calzado adecuado, a pesar de que la mayoría de los trabajadores utilizan transpaletas, mueven pales... por lo que se les debería facilitar también calzado con protección.

Por otra parte, existen ejemplos que demuestran que en ciertas ocasiones Mercadona lleva a cabo despidos improcedentes. Algunos de ellos se deben a la libre sindicalización, otros a acosos, otros despidos improcedentes...

Como conclusión a este apartado podemos apreciar que durante el tiempo en que los trabajadores son ejemplares, hacen todo lo que la empresa les pide a pesar de no estar entre sus obligaciones y no tienen problemas, la relación empresa-trabajador es correcta, además del buen salario recibido en relación con el sector. Esto cambia en algunas ocasiones cuando el trabajador tiene problemas por ejemplo de salud, a partir de los cuales la relación comienza a empeorar en la mayoría de los casos. Además, cabe destacar que como ocurre en el resto de España, Mercadona también tiene problemas a la hora de igualdad en promoción de hombres y mujeres, promocionando hacia los altos cargos más a los primeros.

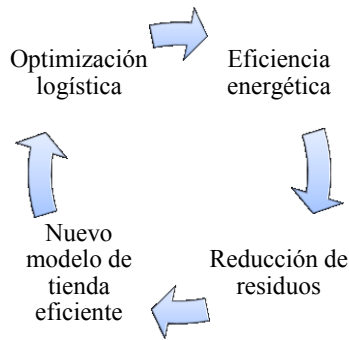
3.3.4. El ámbito medioambiental

Para el cuidado y mejora del medio ambiente, Mercadona adopta el principio de mantener un comportamiento responsable con el entorno medioambiental. Para lograrlo lleva a cabo programas de reciclaje de residuos, estudia los casos y tiende a implantar nuevas medidas con el objetivo de minimizar el impacto medioambiental de sus actividades (Blanco & Guitiérrez, 2008).

Mercadona tiene como objetivo aprovechar al máximo los recursos disponibles y minimizar la generación de residuos. Para ello, ha desarrollado un sistema de Gestión Medioambiental propio que se centra en tres áreas. Además, en 2016 inició un proyecto

muy relevante para este compromiso consistente en implantar un nuevo modelo de tienda eficiente.

Figura 3.14: Áreas del Sistema de Gestión energética y la reducción de residuos



Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria 2016

→ Logística:

El principal objetivo de la logística es “transportar más con menos recursos”.

Tabla 3.6.: Algunas de sus estrategias logísticas

“Compras sobre muelle”	Consiste en recoger los productos en la fábrica del proveedor con los camiones propios de Mercadona, transportar las mercancías a los bloques logísticos y a las tiendas y después devolver los envases vacíos y limpios al proveedor
Planificación de las rutas	Evitando los viajes en vacío, llenando al máximo permitido la caja del camión. Además se han aligerado las cajas y cabezales, permitiendo así aumentar la capacidad de carga un 1,6%.
Planificación horarios de transporte	Se intenta transportar sus camiones en las horas de menor tráfico y realizar la descargar de productos por la noche
Incorporación del tren y el barco	Se intenta aprovechar este tipo de transporte en la medida de lo posible para obtener ventajas medioambientales, ya que por ejemplo el barco tiene una eficiencia por litro de combustible mayor que cualquier otro transporte.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria 2016

→ Eficiencia energética:

La medida más eficiente es la formación a la plantilla para evitar el derroche en los procesos rutinarios. En las tiendas se han instalado por ejemplo luminarias de bajo consumo, detectores de presencia... Además, en todas las tiendas se recupera el calor de la sala de máquinas y se canaliza para climatizar los pasillos de la charcutería y la carnicería. Desde el 2007, a pesar de haber aumentado el número de tiendas y con ello haber aumentado el consumo, el consumo medio por tienda y año ha ido disminuyendo, denotándose así el correcto funcionamiento de las medidas implantadas.

En los bloques logísticos también se aplican medidas de ahorro y eficiencia energética, como puede ser un sistema que permite mantener y reparar los equipos de refrigeración con mayor seguridad y comodidad, evitando la pérdida de frío. También se aprovecha el

calor residual que produce la refrigeración y se destina a otros usos. Otra medida que evita el impacto ambiental consiste en ahuyentar a las aves implantando en los tejados de los bloques estatuas de animales en movimiento.

→ Gestión de residuos:

La gestión de residuos sigue una estrategia que se engloba en la llamada “economía circular”, la cual consiste en aprovechar algunos residuos de sus procesos para convertirlos en recursos reincorporándolos así al ciclo de la economía productiva, reduciendo con ello el impacto medioambiental de su actividad. Esto se lleva a cabo con ayuda de los interproveedores. Una vez que se identifican los residuos que pueden utilizarse para otros procesos, éstos son tratados mediante una limpieza, purificación o refinamiento. Así se obtiene una materia prima apta para utilizarse en un nuevo proceso productivo, obteniendo así un nuevo producto.

→ Nuevo modelo de tienda eficiente:

Este nuevo modelo surgió en diciembre de 2016 con la inauguración de dos tiendas nuevas que ya contaban con él, una en Valencia y la otra en Granada.

Este modelo permite mejorar y optimizar la experiencia de compra de los clientes, según indica la empresa. Existe una previsión de invertir 180 millones de euros en 2017 para reformar 126 tiendas. Lo más destacable de él, es que cuenta con espacios más amplios con lo que permite al cliente una compra más confortable. En cuanto al trabajador, le permite llevar a cabo sus procesos diarios de forma más sencilla debido a la implantación de nuevos dispositivos electrónicos. Además se produce una reducción del consumo energético de hasta el 40% respecto a una tienda convencional. Un ejemplo podrían ser los nuevos muebles de congelado cerrados, que permiten reducir las pérdidas de frío que existen en las tiendas actuales.

En 2008, un estudio de ECODES²⁰ indicaba cómo Mercadona estaba entre las empresas menos comprometidas con el cambio climático.

Como conclusión, Mercadona de unos años atrás a la actualidad, ha llevado a cabo grandes cambios en su estrategia para mejorar su impacto con el medio ambiente a través de sus numerosas iniciativas y estrategias, las cuales está continuamente mejorando e investigando para crear nuevas.

²⁰ ECODES: Es una Fundación Ecología y Desarrollo. Estrategia de Conservación para el Desarrollo Sostenible.

CONCLUSIONES

La ejecución de la RSC por parte de las empresas es necesaria, ya que cada vez se ejerce un impacto mayor en la sociedad y el entorno que nos rodea. También se impacta sobre los grupos de interés, por lo que se debe tener una relación recíproca con ellos y no perjudicarlos, sino llevar a cabo acciones que mejoren la sociedad.

Las instituciones públicas también deben mejorar en su gestión sobre la RSC. Si queremos que la sociedad en la que vivimos mejore, la RSC debería pasar a ser obligatoria, existiendo un órgano que controlase las acciones de las empresas en este ámbito, ya que como hemos podido comprobar, actualmente la RSC es voluntaria y muchas empresas que son firmantes del Pacto Mundial, de AMG y de otras iniciativas, no cumplen con ello en muchas ocasiones. El ser obligatoria supondría un mayor esfuerzo para la empresa pero una clara mejora para la sociedad avanzándose a una sociedad mejor en la que vivir. En caso de existir esta obligatoriedad, no sería necesario el uso de certificaciones externas, como puede ser el GRI, ya que ese mismo órgano legal las llevaría a cabo.

En muchas ocasiones las empresas utilizan la RSC como marketing en lugar de tener un cierto compromiso social. Esto no debería de ser así, no está mal que promocionen o publiciten sus acciones, lo que no es correcto es que hagan marketing sobre ciertas acciones que posteriormente no llevan a cabo o que sirven a las empresas para cubrir otras malas prácticas que realizan. Por lo que imponiendo la RSC de manera obligatoria se evitarían este tipo de malas prácticas. Esto lo podemos relacionar con que la RSC debería ser estratégica para que las empresas ciertamente lleven a cabo este tipo de acciones, ya que si decidimos que sea comunicativa, la empresa puede sólo indicar que las lleva a cabo sin ser ciertamente así.

Actualmente y cada vez más, existen buenas prácticas relacionadas con la RSC, aunque todavía queda mucho camino para conseguir que la sociedad, las empresas y las instituciones públicas tomen conciencia de que el llevar a cabo acciones de éste tipo nos beneficia a todos, con lo que todos deberíamos hacer algo por ello.

El desarrollo de la RSC puede ser beneficioso para la empresa, además de mejorando su imagen frente a la sociedad, pudiéndole evitar situaciones desfavorables, como podrían ser la paralización temporal de una obra debido a un desastre que podría haberse evitado si la empresa cuenta con prácticas responsables. Así sería conveniente para todas las empresas centrarse en más aspectos en lugar de sólo en el económico.

Mercadona es una empresa conocida por todos en España que continuamente está saliendo en los medios de comunicación. Aparentemente en estos medios se la presenta como una buena empresa ya que casi siempre publican las acciones buenas que lleva a cabo, como contratar a un gran número de empleados para la campaña de verano, las donaciones...sin embargo, son las asociaciones de consumidores, los sindicatos, etc quienes sacan a la luz sus prácticas no tan responsables, como puede ser el pago reducido a sus proveedores.

Es una empresa muy volcada con los clientes, que aun así, según las asociaciones de consumidores no cumple en algunas ocasiones con lo que publicita. Esto se debe a que bajar los precios de los productos en muchas ocasiones implica disminuir la calidad de éstos, por lo que está ofreciendo unos productos de peor calidad sin informar a sus

clientes de ello. Este tipo de acciones deberían ser informadas a los clientes para que estos sepan qué es lo que están consumiendo en realidad.

Ser proveedor de Mercadona asegura una estabilidad a ese proveedor, ya que sabe que esta empresa no va a quebrar, con lo que si están contentos con sus productos, le van a seguir comprando y así ésta podrá mantener su producción. Pero en muchas ocasiones Mercadona se aprovecha de su situación de superioridad y les exigen más de lo que los proveedores pueden ofrecer. Con lo que Mercadona debería tener más en cuenta las necesidades de sus proveedores y darles facilidades para que sigan produciendo para ella.

Por otra parte, ser trabajador de Mercadona es bastante beneficioso en relación con su sueldo, ya que como se ha comentado, ganan más que la media del sector. Frente a esto, Mercadona debería dejar que sus empleados pudiesen estar de baja sin miedo a la pérdida de su puesto de trabajo.

En relación con el ámbito social y sus donaciones, Mercadona es una empresa que debería donar mucho más de lo que dona. Al menos, que todos los supermercados donen sus productos disponibles para el consumo y no para la venta, ya que actualmente no donan todos los supermercados.

Por último, Mercadona al ser una empresa grande tiene un gran impacto medioambiental que debe intentar mejorar para que sea el mínimo posible. Con su nuevo modelo de tienda eficiente ha dado un gran paso, aunque todavía le queda mucho por hacer.

Como conclusión final sobre la empresa Mercadona. Es una empresa que lleva a cabo un gran número de buenas acciones socialmente responsables, pero que, contando con el gran capital que tiene, debería mejorar bastante y ofrecer muchas más. Por otra parte, en una empresa tan grande, siempre ocurren hechos que no deberían haberse dado y la empresa debería tomar las medidas necesarias para que no volviesen a repetirse, como puede ser el caso de los despidos improcedentes.

REFERENCIAS

- ABC. (2012). “Mercadona firma un acuerdo con el Banco de Alimentos para donar comida”. <http://www.abc.es/economia/20121210/abci-mercadona-firma-acuerdo-fesbal-201212101751.html> (Consulta: 24 de abril de 2017)
- ADECCO (2016). “II Encuesta Adecco sobre Mejores Jefes y Empresas más felices para trabajar”. http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/754.pdf (Consulta: 5 de abril de 2017)
- Ambientum. (2008). “Mercadona, Corte Inglés, Sony Ericsson, Mango, Fagor y Hacer, los menos comprometidos con cambio climático, según ECODES”. <http://www.ambientum.com/boletino/noticias/Mercadona-Corte-Ingles-Sony-Ericsson-Mango-Fagor-y-Acer-los-menos-comprometidos-con-cambio-climatico-segun-ECODES.asp> (Consulta: 7 de mayo de 2017)
- Ambientum. (2014). “Mercadona, Ikea y Carrefour las marcas más reconocidas por sus acciones de RSC”. <http://www.ambientum.com/boletino/noticias/Mercadona-Ikea-y-Carrefour-las-marcas-mas-reconocidas-por-sus-acciones-de-RSC-.asp> (Consulta: 7 de mayo de 2017)
- Aral. (2014). “Mercadona “escucha” a sus clientes en sus 12 Centros de Coinnovación”. <http://www.revistaaral.com/es/notices/2014/09/mercadona-escucha-a-sus-clientes-en-sus-12-centros-de-coinnovacion-73497.php#.WODhTTvyjIX> (Consulta: 7 de marzo de 2016)
- ASAJA. (2015). “ASAJA aplaude la decisión de Mercadona de subir el precio de la leche al ganadero”. http://www.asaja.com/publicaciones/asaja_aplaude_la_decision_de_mercadona_de_subir_el_precio_de_la_leche_al_ganadero_3394 (Consulta: 22 de marzo de 2017)
- ASAJA. (2016). “Cadena agroalimentaria sostenible, artículo de opinión de José María Fresneda Fresneda, Secretario General de ASAJA Castilla-La Mancha”. http://www.asaja.com/publicaciones/cadena_agroalimentaria_sostenible-aticulo_de_opinion_de_jose_maria_fresneda_fresneda-secretario_general_de_asaja_castilla-la_mancha_4474 (Consulta: 22 de marzo de 2017)
- ASAJA. (2012). “ASAJA espera que la iniciativa de Mercadona de subir el precio de la leche a los ganaderos se extienda al resto de compradores”. http://www.asaja.com/publicaciones/asaja_espera_que_la_iniciativa_de_mercadona_de_subir_el_precio_de_la_leche_a_los_ganaderos_se_extienda_al_resto_de_compradores_1074 (Consulta: 22 de marzo de 2017)
- ASAJA. (2013). “ASAJA valora que Mercadona identifique el origen español de su marca de leche de distribución”. http://www.asaja.com/publicaciones/asaja_valora_que_mercadona_identifique_el_origen_espanol_de_su_marca_de_leche_de_distribucion_1177 (Consulta: 22 de marzo de 2017)

- Banco de Alimentos. (2014). “Resultados Operación Kilo en Mercadona”. <http://bancoalimentoscadiz.org/?s=mercadona> (Consulta: 24 de abril de 2017)
- Blanco, M., y Gutiérrez, S. (2008). “El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España”. *Universia Business Review* , N 17, 40-63. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2671443> (Consulta: 17 de abril de 2017)
- BOE. (2014). “Convenio Colectivo de Mercadona, SA, Fornes Valencians Forva, SAY, Mena Supermercados, SL y Saskibe, SL”. <http://malaga.cnt.es/IMG/pdf/convenio-colectivo-mercadona.pdf> (Consulta: 29 de marzo de 2017)
- Cadena Ser. (2015). “¿El aceite de Mercadona es Español? Un estudio lo aclara”. http://cadenaser.com/ser/2015/02/13/sociedad/1423821845_386972.html (Consulta: 15 de marzo de 2017)
- Cadena Ser. (2016). “Medalla de oro al trabajo a Juan Roig”. http://cadenaser.com/emisora/2016/05/06/radio_valencia/1462558625_050053.html (Consulta: 25 de abril de 2017)
- Campaña Ropa Limpia. (2017). *Qué hacemos*. <https://www.ropalimpia.org/es/crl/304/qu-hacemos> (Consulta: 19 de febrero de 2017)
- Caparros, A. (2012). “Las cinco claves del éxito de Mercadona”. <http://www.abc.es/20120314/local-comunidad-valenciana/abci-mercadona-201203141102.html> (Consulta: 14 de marzo de 2017)
- CincoDías. (2015). “Mercadona reduce el pago de plazo a proveedores y lo sitúa en 53 días”. http://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/02/20/empresas/1424454484_533443.html (Consulta: 15 de marzo de 2017)
- CCOO. (2009). “Plan de igualdad entre mujeres y hombres de Mercadona”. <http://www.ccoo.es/cms/g/public/o/6/o30509.pdf> (Consulta: 9 de abril de 2017)
- CCOO. (2007). “Protocolo de actuación en materia de prevención de riesgos durante el embarazo”. <http://www.ccoo.es/cms/g/public/o/3/o31477.pdf> (Consulta: 9 de abril de 2017)
- CECU. (2015) “Mercadona y las asociaciones de consumidores analizan el comportamiento del consumidor frente a la responsabilidad social de las empresas y el despilfarro de alimentos”. <http://cecu.es/index.php/comunicacion-cecu/294-mercadona-y-las-asociaciones-de-consumidores-analizan-el-comportamiento-del-consumidor-frente-a-la-responsabilidad-social-de-las-empresas-y-el-desperdicio-de-alimentos> (Consulta: 21 de marzo de 2017)

- CECU. (2015). “*Mercadona y las asociaciones de consumidores analizan el comportamiento del consumidor y su percepción de la cadena agroalimentaria*”. <http://cecu.es/index.php/comunicacion-cecu/308-mercadona-y-las-asociaciones-de-consumidores-analizan-el-comportamiento-del-consumidor-y-su-percepcion-de-la-cadena-agroalimentaria> (Consulta: 21 de marzo de 2017)
- CGT. (2013). “*CGT constituye Sección Sindical en Mercadona y sus miembros son amenazados de despido*”. <http://cgt.org.es/noticias-cgt/comunicados/cgt-constituye-seccion-sindical-en-mercadona-y-sus-miembros-son-amenazados-> (Consulta: 9 de abril de 2017)
- CGT. (2014). “*CGT entrevista a Francisco Enríquez, delegado sindical de CGT-Málaga despedido de Mercadona*”. <http://cgt.org.es/noticias-cgt/noticias-cgt/entrevista-francisco-enriquez-delegado-sindical-de-cgt-malaga-despedido-de> (Consulta: 16 de abril de 2017)
- CIG. (2011). “*Mercadona condenados por violar la libertad de un trabajador de la unión que apareció en la aplicación de la CIG*”. <http://www.cig.gal/nova/condenan-a-mercadona-por-vulnerar-a-liberdade-sindical-dunha-traballadora-que-se-presentou-na-candidatura-da-cig.html> (Consulta: 16 de abril de 2017)
- CincoDías (2016). “*Juan Roig repudia la optimización fiscal: “Mercadona paga todos sus impuestos”*”. http://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/02/20/empresas/1424454484_533443.html (Consulta: 14 de marzo de 2017)
- CNT. (2014). “*Mercadona acosa a sus trabajadores*”. <https://www.youtube.com/watch?v=VC7q9JOGUgw> (Consulta: 16 de abril de 2017)
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde*. Bruselas. <http://www.igualdadnlaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas-2001.pdf>
- Documentales Info. (2014). “*La ruta del despilfarro alimentario Mercadona*”. <https://www.youtube.com/watch?v=E3WKyh3Tdyc> (consulta: 27 de abril de 2017)
- Economía Digital. (2012). “*Mercadona, en la cola de donaciones de alimentos*”. http://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/mercadona-en-la-cola-de-donaciones-de-alimentos_132420_102.html (Consulta: 26 de abril de 2017)
- El Comercio. (2015). “*Condena a Mercadona por acoso sexual a varias empleadas*”. <http://www.elcomercio.es/sociedad/sucesos/201501/01/condena-mercadona-acoso-sexual-20150101122949.html> (Consulta: 17 de abril de 2017)
- El Diario. (2013). “*Mercadona firma un pacto de colaboración con Cáritas*”. http://www.eldiario.es/canariasahora/sociedad/Mercadona-firma-pacto-colaboracion-Caritas_0_101490726.html (Consulta: 25 de abril de 2017)

- El Economista. (2011). “Los trabajadores de Mercadona sin tatuajes, piercings y con maquillaje”. <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/3185379/06/11/Los-trabajadores-de-Mercadona-sin-tatuajes-piercings-y-con-maquillaje.html> (Consulta: 27 de abril de 2017)
- Elizalde, I. (2009). “Mercadona tensa la cuerda en el supermercado a los fabricantes con marca”. <http://www.expansion.com/2009/01/26/empresas/1233006409.html> (Consulta: 14 de marzo de 2017)
- El Mundo. (2016). “Así innovan Telefónica, Mercadona, Endesa, Repsol y Cepsa”. <http://www.elmundo.es/economia/2016/05/31/574d6e0aca474158398b45b5.html> (Consulta: 4 de marzo de 2017)
- El Mundo. (2012). “El secreto de Mercadona: bajar los precios”. <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/02/22/economia/1329903911.html> (Consulta: 8 de marzo de 2017)
- El Mundo. (2014). “Mercadona amplía su surtido para celíacos hasta los 850 productos”. <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/05/02/5363bf4a268e3e58248b4572.html> (Consulta: 8 de marzo de 2017)
- El Mundo. (2011). “Mercadona también empieza a cobrar sus bolsas de plástico a partir de hoy”. <http://www.elmundo.es/elmundo/2011/06/06/economia/1307342829.html> (Consulta: 7 de mayo de 2017)
- El Mundo. (2016). “Mercadona quiere cerrar 2016 con el 16% de sus productos sin glúten. (2016, Mayo 29)”. <http://www.elmundo.es/economia/2015/05/29/55683832268e3e83518b4574.html> (Consulta: 8 de marzo de 2017)
- El País. (2013). “Mercadona ampliará el horario de apertura de sus tiendas el próximo lunes”. http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/09/04/valencia/1378296234_326054.html (Consulta: 8 de marzo de 2017)
- El Norte de Castilla. (2017). “Mercadona recibirá el premio a la responsabilidad social de la Fes”. <http://www.elnortedecastilla.es/segovia/mercadona-recibira-premio-20170613114449-nt.html> (Consulta: 19 de junio de 2017)
- Évole, J. (Presentador). (27 de noviembre de 2016). “Fenómemo Mercadona”. Salvados
- Expansión. (2015). “Banco de Alimentos de Cáceres y Mercadona organizan una Operación Kilo en la provincia”. <http://www.expansion.com/extremadura/2015/05/14/5554eb9dca4741556e8b45a2.html> (Consulta: 25 de abril de 2017)

- FACUA. (2014) “Encuesta de FACUA: ¿Qué hacen los súper con los alimentos que no venden? Sólo 9 de 28 cadenas lo aclaran”. <https://www.facua.org/es/noticia.php?Id=8884> (Consulta: 5 de marzo de 2017)
- FACUA. (2009). “FACUA analiza las enormes diferencias de precios entre marcas líderes y de distribuidor”. <https://www.facua.org/es/noticia.php?Id=4469>(Consulta: 8 de marzo de 2017)
- FACUA (2010). “FACUA y Mercadona firman un convenio de colaboración”. <https://www.facua.org/es/noticia.php?Id=5124> (Consulta: 22 de marzo de 2017)
- FACUA. (2011). “FACUA Andalucía firma un convenio de colaboración con Mercadona”. <https://www.facua.org/es/noticia.php?Id=5710> (Consulta: 22 de marzo de 2017)
- FACUA. (2016). “Más de la mitad de las empresas analizadas por FACUA se saltan la ley con sus líneas de atención al cliente” . <https://www.facua.org/es/noticia.php?Id=11026>(Consulta: 5 de marzo de 2017)
- FACUA. (2014). “Retiran dos lotes de bebida de soja natural Hacendado que pueden tener trazas de proteína de leche de vaca” . <https://www.facua.org/es/noticia.php?Id=8534> (Consulta: 24 de marzo de 2017)
- FACUA. (2012). “Tras la retirada de los 11 cosméticos de Mercadona, Sanidad certificó que su seguridad “se encuentra dentro de los límites razonables”. <https://www.facua.org/es/noticia.php?Id=7026>(Consulta: 25 de marzo de 2017)
- Fernández, J.L. y Bajo, A. (2012). *La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. http://adresearch.esic.edu/files/2012/06/aDR6-07-teoria_stakeholder.pdf
- FeSMCUGT.org. (2016). “Mercadona: nueva reunión ordinaria del plan de igualdad”. <http://www.fesmcutg.org/noticia/mercadona-nueva-reunion-ordinaria-del-plan-de-igualdad-id-2127.htm> (Consulta: 9 de marzo de 2016)
- Formula TV. (2012). “Mercadona se defiende de las acusaciones vertidas en Salvados de no donar alimentos”. <http://www.formulatv.com/noticias/28312/mercadona-se-defiende-acusaciones-salvados-no-donar-alimentos/> (Consulta: 26 de abril de 2017)
- Fundación Reina Sofía. (2011). “Audiencia a la vicepresidenta de Mercadona, Hortensia Herrero Chacón”. http://www.fundacionreinasofia.es/ES/fundacion_al_dia/Paginas/detalle_fundacion.aspx?data=329 (Consulta: 5 de mayo de 2017)
- Green Peace. (2015). “Las marcas de atún y las grandes superficies mejoran sustancialmente en la segunda Guía de Atún de Greenpeace”.

- <http://www.greenpeace.org/espana/es/news/2015/Septiembre-/Las-marcas-de-atun-y-las-grandes-superficies-mejoran-sustancialmente-en-la-segunda-Guia-de-Atun-de-Greenpeace/> (Consulta: 25 de abril de 2017)
- Green Peace. (2011). “*Voluntarios de Greenpeace informan a los ciudadanos sobre el consumo responsable de pescado*”. <http://www.greenpeace.org/espana/es/news/2011/November/Voluntarios-de-Greenpeace-informan-a-los-ciudadanos-sobre-el-consumo-responsable-de-pescado/> (Consulta: 25 de abril de 2017)
 - La Marea. (2014). “*El método Mercadona, derechos laborales de marca blanca*”. <http://www.lamarea.com/2014/03/30/mercadona/> (Consulta: 14 de abril de 2017)
 - Las Provincias. (2009). “*Mercadona firma con los sindicatos el nuevo convenio y se compromete a crear 1.000 nuevos empleos en 4 años*”. <http://www.lasprovincias.es/20091217/economia/mercadona-firma-sindicatos-nuevo-200912171901.html> (Consulta: 29 de marzo de 2017)
 - Las Provincias. (2014). “*Mercadona inicia en Canarias la venta de pescado en bandejas con una inversión de 8,5 millones*”. (2014, Octubre 22) <http://www.lasprovincias.es/valencia/20090116/economia/mercadona-inicia-canarias-venta-20090116.html> (Consulta: 6 de marzo de 2017)
 - La Voz Del Sur. (2016). “*Mercadona admite que los dos despidos por comer un snack de 15 céntimos son improcedentes*”. <http://www.lavozdelsur.es/mercadona-admite-que-los-dos-despidos-por-comer-un-snack-de-15-centimos-son-improcedentes> (Consulta: 17 de abril de 2017)
 - Libertad Digital. (2009). “*Mercadona retira grandes marcas de sus estanterías para hacer frente a la crisis*”. <http://www.libertaddigital.com/economia/mercadona-retira-grandes-marcas-de-sus-estanterias-para-hacer-frente-a-la-crisis-1276349024/> (Consulta: 6 de abril de 2017)
 - Libremercado. (2016). “*Quiénes son los proveedores que están detrás de Mercadona*”. <http://www.libremercado.com/2016-01-26/quienes-son-los-proveedores-que-estan-detras-de-mercadona-1276566429/> (Consulta: 14 de marzo de 2017)
 - Licanzo, J.L. (2006). “*Buen gobierno y responsabilidad corporativa*”. *Partida doble*, núm. 182, páginas 20 a 35. http://aecea.es/old/comisiones/rsc/partidadoble_buen_gobierno.pdf (Consulta: 21 de abril de 2017)
 - Lozano, J.M., Albareda, L. y Arenas, D. (2007). “*Tras la RSE. La responsabilidad social de la empresa en España vista por sus actores*”. Barcelona: Granica.

- Maira Vidal, M. M. (2015). *“La dimensión internacional de la responsabilidad social empresarial: actores y disputas en el contexto de la economía neoliberal globalizada”*. Albacete: Bomarzo.
- Marín Calahorro, F. (2008). *“Responsabilidad social corporativa y comunicación”*. Madrid: Fragua.
- Marketing4food. (2016). *“Mercadona acaba el año liderando la gran distribución en España”*. (2016, Diciembre 13). <http://www.marketing4food.com/mercadona-acaba-ano-liderando-la-gran-distribucion-espana/> (Consulta: 6 de marzo de 2017)
- Maté, V. (2016). *“Mercadona retoca su estrategia y da entrada a nuevos proveedores”*. http://economia.elpais.com/economia/2016/12/26/actualidad/1482748780_641931.html (Consulta: 14 de marzo de 2017)
- Mercadona. (2014). *“Los murales de las secciones de Mercadona: un proyecto social”*. <https://www.mercadona.es/es/actualidad/los-murales-de-las-secciones-de-mercadona-un-proyecto-social/news> (Consulta: 4 de mayo de 2017)
- Mercadona. (2013). *“Memoria 2013”*. <https://www.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2013.pdf>
- Mercadona. (2014). *“Memoria 2014”*. <https://www.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2014.pdf>
- Mercadona. (2015). *“Memoria 2015”*. <https://www.mercadona.es/es/conocenos/sala-de-prensa/memorias-anuales/memorias-2015>
- Mercadona. (2016). *“Memoria 2016”*. <https://www.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2016.pdf>
- Mercadona. (2013). *“Memoria de Medio Ambiente 2013-2014”*. <https://www.mercadona.es/document/es/memoria-medioambiental-20132014.pdf>
- Mercadona. (2012). *“Mercadona aporta 1.000 carros de comida a la Fundación Banc dels Aliments”*. <https://www.mercadona.es/es/actualidad/mercadona-aporta-1000-carros-de-comida-a-la-fundacio-banc-dels-aliments/news?idCategoriaSeleccionada=1470731340327> (Consulta: 27 de abril de 2017)
- Mercadona. (2015). *“El valor de la innovación conjunta”*. <https://www.mercadona.es/document/es/el-valor-de-la-innovacion-conjunta.pdf> (Consulta: 9 de marzo de 2017)
- Mercadona. (2017). *“Mercadona donará diariamente productos a las Hermanitas de los Pobres de Vitoria-Gasteiz”*.

<https://www.mercadona.es/es/actualidad/mercadona-donara-diariamente-productos-a-las-hermanitas-de-los-pobres-de-vitoriagasteiz/news?idCategoriaSeleccionada=1470731303671> (Consulta: 26 de abril de 2017)

- Mercadona. (2015). “*Procedencia de las patatas de Mercadona.*” <https://www.mercadona.es/es/actualidad/procedencia-de-las-patatas-de-mercadona/news> (Consulta: 6 de abril de 2017)
- Ministerio de Agricultura y Pesca Alimentación y Medio Ambiente. (2015). “*Código de Buenas Prácticas Mercantiles en la Contratación Alimentaria.*” http://www.mapama.gob.es/es/prensa/170110codigobuenaspracticasmmercantiles_tc_m7-444040_noticia.pdf (Consulta: 10 de junio de 2017)
- Moneva, J.M. & Lizcano, J.L. “*Merco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa.*” <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/medio13/MARCO%20CONCEPTUAL%20RSC.pdf> (consulta: 4 de junio de 2017)
- Levante-emv (2010). “*Mercadona ahorra 175 millones con la fruta a granel y la estrategia del “campo a la tienda.”*” <http://www.levante-emv.com/economia/2010/02/02/mercadona-ahorra-175-millones-fruta-granel-estrategia-campo-tienda/675063.html> (Consulta: 6 de marzo de 2017)
- MERCO. (2016). “*Ranking empresas 2016.*” <http://www.merco.info/es/ranking-merco-talento> (Consulta: 5 de abril de 2017)
- Navarro, R. y Álvarez. F. (2015). “*Y el mayor grupo industrial en España es... Mercadona.*” <http://www.elmundo.es/economia/2015/09/22/5600339dca47412c1d8b45b1.html> (Consulta: 13 de marzo de 2017)
- Observatorio de RSC. (2015). “*La responsabilidad social corporativa en las memorias anuales de las empresas del Ibex 35.*” http://observatoriorsc.org/Informe_memoriasRSC_ibex_2014_completo_def.pdf (Consulta: 15 de abril de 2017)
- Observatorio de RSC. (2014). *Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa.* http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific.06.06.14_OK.pdf (Consulta: 4 de marzo de 2017)
- OCU (2016). “*Alimentos navideños: controlamos su precio.*” <https://www.ocu.org/alimentacion/alimentos/noticias/precios-alimentos-navidad> (Consulta: 24 de marzo de 2017)
- OCU. (2015). “*Así suben de precio los alimentos navideños.*” <https://www.ocu.org/consumo-familia/supermercados/noticias/subidas-precios-alimentos-navidad> (Consulta: 24 de marzo de 2017)

- OCU. (2016). “Bebidas antiox y detox: promesas y pocas verdades”. <https://www.ocu.org/alimentacion/alimentos/informe/beauty-drinks>(Consulta: 23 de marzo de 2017)
- OCU. (2016). “Cervezas: así son las rubias” . <https://www.ocu.org/alimentacion/alimentos/noticias/analisis-31-cervezas-rubias>(Consulta: 23 de marzo de 2017)
- OCU. (2016). “¿Compresas o tampones? No hay una regla, pero sí diferencias”. <https://www.ocu.org/salud/bienestar-prevencion/informe/compresas-y-tampones/absorcion-compresas> (Consulta: 23 de marzo de 2017)
- OCU. (2010). “Denuncias que dan resultado”. <https://www.ocu.org/consumo-familia/derechos-consumidor/noticias/denuncias-que-dan-resultado507324> (Consulta: 16 de febrero de 2017)
- OCU. (2015). “El chocolate imposible de Mercadona”. <https://www.ocu.org/alimentacion/alimentos/noticias/el-chocolate-imposible-de-mercadona> (Consulta: 5 de marzo de 2017)
- OCU. (2016). “Localiza las cadenas con mejor precio”. (2016, Septiembre 27). <https://www.ocu.org/consumo-familia/supermercados/informe/cadenas-mas-baratas/las-cadenas-mas-baratas> (Consulta: 6 de marzo de 2017)
- OCU. (2014). “¿Mercadona retira cosméticos? Sí, hace dos años”. <https://www.ocu.org/salud/cuidado-piel/noticias/11-cosmeticos-mercadona> (Consulta: 6 de marzo de 2017)
- OCU. (2013). “Roscón de Reyes: ¿cuál elegir?”. <https://www.ocu.org/alimentacion/alimentos/informe/roscones/los-roscones-a-juicio> (Consulta: 23 de marzo de 2017)
- Ok Diario. (2015). “Trabajadores de Mercadona: la empresa es una “secta” que maltrata a los empleados”. <https://okdiario.com/economia/empresas/2015/10/27/trabajadores-de-mercadona-empresa-secta-que-maltrata-empleados-14812> (Consulta: 29 de marzo de 2017)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2006). *Iniciativa InFocus sobre responsabilidad social de le empresa, Consejo de Administración*. Ginebra. <http://libguides.ilo.org/corporate-social-responsibility-es>
- Porter Novelli. (2011). “El sector distribución en Internet: posicionamiento, presencia y reputación”. <http://recursos.anuncios.com/files/415/20.pdf> (Consulta: 26 de abril de 2017)

- Público. (2017). “*Mercadona gana 635 millones en 2016 y eleva el ritmo de inversiones*”. <http://www.publico.es/economia/mercadona-2016-gana-636-millones.html> (Consulta: 6 de marzo de 2017)

- Romera, J. (2014). “*Mercadona lidera la innovación en España con 400 lanzamientos al año*”. <http://www.eleconomista.es/emprendedores-innova/noticias/5868099/06/14/Mercadona-lidera-la-innovacion-en-Espana.html> (Consulta: 27 de marzo de 2017)

- Saborit, S. (2009). “*Los proveedores de Mercadona*”. <http://www.expansion.com/2009/03/02/catalunya/1235984499.html> (Consulta: 15 de marzo de 2017)

- UGT. (2016). “*Es necesario otro horizonte en el plano político y económico*”. <http://www.ugt.es/SitePages/NoticiaDetalle.aspx?IdElemento=1663> (Consulta: 8 de abril de 2017)

- UPA. (2015). “*UPA advierte del peligro de `ruptura total` en el sector de la patata*”. <http://www.upa.es/upa/uControlador/index.php?nodo=1021&item=685&hmv=685&sub=50&nback=1&page> (Consulta: 22 de marzo de 2017)

- UPA. (2016). “*UPA lanza un SOS para la alcachofa de Granada: `El campo se muere`*”. <http://www.upa.es/upa/uControlador/index.php?nodo=1021&item=1210&hmv=1210&sub=50&nback=1&page> (Consulta: 22 de marzo de 2017)

- UPA. (2014). “*UPA reparte miles de pollos en Madrid para pedir el fin de los abusos de la gran distribución*”. <http://www.upa.es/upa/uControlador/index.php?nodo=1021&item=430&hmv=430&sub=50&nback=1&page> (Consulta: 22 de marzo de 2017)

- Zafra, I. (2015). “*Mercadona, un gigante industrial*” . http://caa.elpais.com/caa/2015/07/24/valencia/1437756968_911876.html (Consulta: 14 de marzo de 2017)

ANEXOS

Anexo 1: Ejemplos sobre la calidad ofrecida a los clientes

La OCU en 2013 analizó diez roscones diferentes. La masa del roscón tradicional es elaborada con mantequilla, siendo esta una masa esponjosa, pesada y relativamente seca. En el caso de los roscones de Mercadona, mayoritariamente están elaborados con aceite de girasol, con lo que la masa es más ligera y por tanto de peor calidad. Por otra parte, el relleno de nata no es 100% nata, sino que suele ser nata con “mix vegetal” (mezcla de grasas vegetales). A pesar de esto, y aunque es superado en calidad por otros, destaca el roscón de Mercadona con buenos resultados en este análisis.

Un ejemplo de seguridad alimentaria lo encontramos en un artículo de FACUA sobre un hecho ocurrido en 2014. Mercadona procedió a retirar dos lotes de bebida de soja natural Hacendado que podrían contener trazas de proteína de leche de vaca. Mercadona retiró sólo los lotes posiblemente afectados ya que son identificables porque cuentan con códigos y fechas de caducidad diferentes, vendiendo así sólo los lotes que están seguros que no están afectados por este hecho. El producto era apto para personas sin alergia, pero sí que podría haber algún caso de reacción alérgica. Además, los consumidores que hubiesen adquirido unidades de los lotes retirados, podrían solicitar a Mercadona el reembolso de dinero o un reemplazo.

En relación con la calidad, la OCU analizó 31 marcas de cerveza rubia, la más consumida en España, y su principal conclusión fue que algunas de ellas no tenían la calidad esperada. Por otra parte se observa que la Stark de Mercadona es una de las triunfadoras.

Otro estudio realizado por esta organización sobre la calidad, absorción y adherencia de las compresas, indica que las compresas de la marca Deliplus de Mercadona cuentan con todo eso. Además analizan la puntuación que les dan ciertas usuarias sobre la calificación global de éstas, siendo esta calificación de un 80%, bastante igualada con otras grandes marcas tales como Ausonia, que tiene un 87%.

Un escándalo muy sonado en relación con Mercadona fue la retirada de once cosméticos debido a rumores que se extendieron por toda España. Ante esto, la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS) certificó que su seguridad “se encuentra dentro de los límites razonables”. El escándalo se basaba en que estos cosméticos combinaban dos productos, que podrían incrementar el riesgo de sufrir determinados tipos de cáncer. Así AEMPS descartó que esto pudiese ocurrir con los artículos retirados por la cadena.

Por otra parte, la OCU en el año 2010 denunció a Mercadona indicando que su solomillo de cerdo contenía demasiada agua y que por tanto, su composición no era la de un solomillo fresco. La OCU lo que pedía era que el consumidor supiese lo que compraba. Ante esto, Mercadona modificó el etiquetado del producto. Otro ejemplo está en unas natillas que indicaban que no tenían azúcares añadidos pero en el reverso de la etiqueta afirmaban lo contrario, con lo que Mercadona volvió a actuar cambiando también el etiquetado. Todo esto es un acto de malas prácticas que tienen engañados a los clientes, que creen que consumen una cosa y en realidad están consumiendo otra. Estos casos podrían ser ejemplos de publicidad engañosa e incumplimiento de la legislación.

Anexo 2: Ejemplo sobre la innovación ofrecida a los clientes

Podemos encontrar un ejemplo actual de ello en los Smoothie. Esto es una bebida que se publicita indicando que si eres de las personas que no toma suficientes frutas y verduras a lo largo del día, bebiendo este producto se solucionará el problema. Estudios de la OCU afirman que esto no es cierto, ya que los productos milagro no existen. Por ejemplo en el caso de los smoothie antioxidantes, cuando el producto contiene la sexta parte de una naranja, la marca que lo fabrica puede afirmar que su producto contiene sustancias que contribuyen a la protección de las células frente al daño oxidativo, aunque la realidad es que esto no es suficiente para ser efectivo como producto antioxidante.

Anexo 3: Ejemplo sobre la oferta ofrecida a los clientes

Mercadona ofrece cada vez más productos de marca blanca, como es el caso de las pizzas de Casa Tarradellas, con el que en el lineal se podía comprar la pizza de marca Casa Tarradellas o la pizza de marca Hacendado, pero siendo en realidad fabricadas por el mismo proveedor. Mercadona pretende centrarse más en sus marcas sacando cada vez más nuevas referencias que permitan sustituir a las primeras marcas. La forma de actuar ante esto, es sacar un nuevo producto con marca blanca similar al producto de primera marca, ambos conviven durante un tiempo en el lineal. Pasado un tiempo se estudian las cifras de venta y si el producto de marca blanca tiene las ventas esperadas, se retira del surtido el otro producto. Un ejemplo de esta retirada fueron los yogures griegos, actualmente sólo se venden yogures de este tipo de marca Hacendado.

Un ejemplo de que Mercadona busca la sencillez en el surtido lo encontramos en un artículo del periódico valenciano Levante-emv, que relata como Mercadona pasó a vender fruta y verdura a granel con la estrategia del “campo a la tienda”. Por una parte esto permite ahorrar a la empresa al eliminar plásticos y bandejas para la venta de estos productos, sigue comprando a sus principales proveedores pero vende a los clientes de forma diferente, lo que supone también una reducción en los precios que pagan los clientes.

En relación con el precio, todos los años la OCU lleva a cabo un estudio sobre la evolución de los precios de los alimentos frescos navideños. En el estudio de 2015 Mercadona incrementó sus precios en estos productos, mientras que en el estudio del año siguiente 2016 la cadena baja el precio de estos productos en relación con los precios de las semanas anteriores.

Anexo 4: Ejemplo sobre la experiencia de compra ofrecida a los clientes

Tenemos un ejemplo de que la empresa intenta disminuir el tiempo que tarda en realizar la compra en la venta del pescado en bandejas, tal y como nos relata el periódico de la comunidad valenciana Las Provincias. Este es un pescado limpio y listo para cocinar, por lo que muchos clientes aumentarán su consumo debido a su fácil preparación. Además, se indica que las bandejas son reciclables, por lo que no serían demasiado perjudiciales para el medio ambiente.

Anexo 5: Ejemplo sobre el origen de los productos de Mercadona

Relacionado con el origen de los productos que vende Mercadona, encontramos artículos como el que publica Cadena Ser en su página web, consistente en un análisis

de la fundación noruega Det Norske Veritas (DNV) sobre el aceite de oliva Hacendado. Ésta certificó en el año 2015 que todo el aceite de oliva de la marca Hacendado es de origen nacional, tal y como refleja su etiquetado. Por volumen, un 96% es de origen andaluz, mientras que el otro 4% proviene de otras comunidades como Extremadura o Valencia. En contraposición a esto, la organización agraria UPA²¹ denunció en abril de 2015 los engaños a los consumidores por parte de distintas empresas de distribución, entre ellas Mercadona, debido al hecho de que venden patata vieja y procedente de Francia como si fuese patata nueva y de España. Los agricultores piden la creación de la Interprofesional de la Patata española, una organización que mejore la situación de la patata en el mercado. Esta iniciativa es apoyada por el Ministerio de Agricultura, según los responsables de UPA. Posterior a esto, en octubre de ese mismo año, Mercadona publica en su página web un artículo en relación con la procedencia de su patata. Indica que desde que comienza la campaña nacional en abril-mayo hasta octubre-noviembre, sus patatas son de origen español. Añade que sólo importa patatas entre los meses de octubre y abril ya que la producción de nuestro país es insuficiente o que no cumple unos estándares para su venta.

Anexo 6: Ejemplo sobre el refuerzo del sector primario

Una de las iniciativas en relación con el sector agrario en la búsqueda de potenciar la eficiencia, productividad y rentabilidad de la cadena alimentaria, nos la muestra ASAJA indicando cómo Mercadona puso en marcha en 2011 el “Proyecto girasoles” con el que se analizaba el proceso productivo del girasol, uniendo a nueve agricultores en 1.500 hectáreas en las que se trabajaba conjuntamente el sembrado, cosecha y producción, lo que permitía ahorrar en costes. El proyecto conllevaba alcanzar acuerdos estables con 2.300 agricultores, 2.800 ganaderos y 1.300 pescadores, todos españoles. En el caso de los pescadores, aumentó la compra, a través de las cofradías para fortalecer las lonjas de nuestro país y además ofrecer a los clientes una mayor frescura del producto.

Algunos ejemplos que podemos destacar de sus interproveedores son el de Joan Catalá, director de Catafruit, el cual, en una entrevista realizada por el diario Expansión indica que “Seguiremos invirtiendo para seguir el ritmo de la cadena y adaptarnos a los gustos de los clientes” (Saborit, 9). Comenta también que han invertido 40 millones de euros durante cinco años gracias a que Mercadona es su principal cliente y le ofrece estabilidad y una gran producción. Esta inversión consiste por ejemplo en la instalación en parte de sus fincas de un sistema antigranizo, consistente en mallas que cubren los árboles pero que no impiden el crecimiento y maduración de la fruta. Otro ejemplo sería la instalación de sistemas de riego por goteo y dispositivos antihielo para conseguir asegurar las cosechas y el abastecimiento al grupo de distribución. Esta empresa también ha invertido en una planta de envasado y suministro de fruta para Mercadona en Tenerife, sumándose a los centros con los que ya contaba la empresa.

Por otro lado, en el programa Salvados entrevistaron a un interproveedor de Mercadona, el cual oculta su identidad por miedo a represalias. Este indica que ser interproveedor de Mercadona bajo su punto de vista es un error. Explica cómo al comienzo de la relación interproveedor-Mercadona se establece un margen de beneficio para cada uno. El interproveedor comienza a ganar dinero como consecuencia de esta relación y su empresa crece. Ante este crecimiento, indica que Mercadona mantiene el margen de beneficio inicialmente implantado constante, con lo que todo el beneficio que se gana de más por el incremento de la producción se lo queda Mercadona. Ante esto, el director de

²¹ UPA: Unión de Pequeños Agricultores y Ganaderos

compras de Mercadona responde defendiendo que de media sus interproveedores llevan diez años trabajando con ellos y que cada vez hay más, con lo que sería impensable que hubiese interproveedores insatisfechos. Añade que Mercadona sólo trabaja con sus interproveedores en relación con los costes de éstos, para intentar mejorarlos y poder disminuirlos.

En este mismo programa, se entrevistaba a un representante sindical de agricultura, que relataba el problema de los abusos dentro de la gran cadena alimentaria. Mercadona fija precios que muchas veces sitúa al agricultor por debajo de costes, con lo que éste pierde dinero, y en ocasiones abandona la tierra porque no le es rentable seguir produciendo. En el verano de 2016, UPA lanzó un mensaje de alarma en Granada. Se llevó a cabo un acto de protesta consistente en vender alcachofas a 25 céntimos el kilo, es decir, al precio que cobraban los agricultores, en comparación con el precio que cobraban empresas como Mercadona, siendo este precio de dos euros por ese mismo kilo. Denunciando así los márgenes de beneficio a los que no renuncia la gran distribución, en contraposición de los bajos precios que reciben los agricultores. Otro ejemplo similar de estas denuncias se produjo en 2014, en el cual avicultores de toda España repartieron pollos gratis a miles de ciudadanos. UPA organizó éste reparto denunciando así la venta por debajo de costes de producción de empresas como Mercadona.

En oposición a lo anterior, el presidente de la Empresa, Juan Roig, aseguró en 2016 "Nuestro plan es que en 2020 todos ganen dinero, y que todos ellos hagan lo que haga falta, si se tienen que unir, que lo hagan, pero todos formamos parte de una gran cadena". Esto se va llevando a cabo con el paso del tiempo. En diciembre de 2012 ASAJA²² publica un artículo en el que indica que Mercadona a partir del 2013 incrementará en un céntimo de euro por litro lo que paga a los ganaderos de leche, con lo que estos comenzarían a ganar dos céntimos y medio más debido a la subida de un céntimo y medio del verano anterior. Más adelante, a mediados de 2015 muestra como Mercadona vuelve a incrementar lo que paga a los ganaderos, siendo en este caso la esta subida de dos céntimos de euro. Esta última subida según indica, irá dirigida principalmente a las explotaciones ganaderas con mayores dificultades económicas. Un hecho importante, es que estos costes no se traducirían en un aumento del precio final que pagan los clientes. ASAJA comenta que es importante identificar que la leche con la que comercializa Mercadona es de origen español, hecho que comenzó a comienzos del 2013.

Anexo 7: Ejemplo sobre la debilidad de los proveedores

En 2009 los clientes de Mercadona experimentaron la desaparición de muchos productos de las estanterías. Ante esta retirada de productos, los proveedores de Mercadona tenían la posibilidad de alegar que Mercadona había acabado con la relación de proveedor sin preaviso, con un plazo mínimo de seis meses. En caso de prosperar esas demandas, tendría más perjuicio para el proveedor que para Mercadona, ya que probablemente el proveedor lograría obtener una indemnización por daños y perjuicios, pero no conseguiría restablecer la relación de proveedor, que sería el verdadero objetivo de la demanda. También se debe tener en cuenta que esta lucha legal contra Mercadona sólo les interesaría a los proveedores que se viesen verdaderamente afectados por la retirada de referencias, ya que los proveedores que continúan vendiendo sus productos

²² ASAJA: Asociación Agraria Jóvenes Agricultores

podrían perder más con la demanda de lo que ganarían si la llevasen a cabo. En respuesta a esto la empresa afirma en un comunicado especial: “Todas nuestras decisiones son fruto del análisis interno que lleva haciendo la compañía junto con sus proveedores desde el mes de octubre. Las decisiones se han explicado a todos, y a muchos de ellos de forma personal. Sabemos que a nadie le gusta que sus referencias salgan de nuestros lineales, pero la medida ha sido tanto para marcas de fabricantes como para nuestro Producto Recomendado”.

Anexo 8: Ejemplo de iniciativas de acción social

Otro tipo de acciones pueden ser por ejemplo las que llevaron a cabo en noviembre de 2011 voluntarios de GreenPeace²³, informando a los ciudadanos sobre los impactos negativos de la pesca de arrastre de profundidad. Esta sociedad sostiene que aunque Mercadona ha mejorado en los últimos años su política de compra de pescado, debería hacer más esfuerzos para ser todavía más responsables. Posteriormente en 2015 la misma sociedad afirma que se observa una progresión en la mejora de su trazabilidad, su lucha contra la pesca ilegal y su política pesquera de compra de productos de atún.

Anexo 9: Ejemplos de despilfarro de alimentos

En el canal de Youtube Documentales Info, encontramos parte de un reportaje sobre el despilfarro alimentario del programa Diario De, presentado por Mercedes Milá en la cadena Cuatro. En él, entre otras empresas se habla de Mercadona. La presentadora afirmaba que en España tiramos 7 millones de toneladas de comida, con las cuales mucha gente podría comer. En el caso específico de Mercadona, un ex coordinador de tienda afirmaba que ante las solicitudes de las asociaciones reclamando donaciones, él debía indicar que no se les permitía por política de empresa donar los alimentos, sino que se debían tirar a la basura y afirmaba que “lo que está donando es calderilla comparado con lo que está tirando”. Ejemplos de despilfarro que pone es que si se da el caso de un brick de leche que no se pueda vender, primero se tira la leche por el desagüe y después se tira el brick vacío al contenedor o que cuando se rompe un yogur que se tira el pack completo, como ya se ha comentado.

Anexo 10: Ejemplo de proyectos y colaboraciones con la sociedad

Mercadona pretende que la integración de sus supermercados en la sociedad sea la mejor posible. Podemos encontrar un ejemplo en el jardín vertical con el que Mercadona decidió decorar una de sus paredes en una de sus tiendas de Madrid, junto con la colaboración de la Fundación Capacis. Con este jardín se permitía una mejor integración del supermercado en el entorno.

Anexo 11: Mercadona y sus trabajadores

En el programa Salvados un trabajador afirma que desde la sociedad se ve que Mercadona da un trato exquisito a sus trabajadores pero que esto no es así. Desde dentro éstos sufren represión en la manera de actuar, de pensar... Indica que lo que tiene de bueno trabajar en Mercadona es la estabilidad laboral y que el salario es bastante bueno para el sector que es. La principal queja es respecto a la persecución médica debido a que hay problemas para coger una baja. Antes que dar una la empresa busca adaptar el

²³GreenPeace: Organización ecologista internacional

puesto de trabajo (poniendo en cajas, reduciendo las horas de trabajo...). Un abogado que lleva defendiendo a trabajadores de Mercadona alrededor de doce años también comenta que “la relación que tiene Mercadona frente a sus trabajadores es de tipo autoritario agresivo”.

Anexo 12: Horario de la empresa

Por convenio, la jornada laboral se desarrolla de lunes a sábado. En caso de ser necesario el trabajo en domingo o festivo, se compensará con descanso equivalente al doble de tiempo trabajado, o con el pago adicional por esas horas. Además, saben con media hora de antelación la función que va a realizar cada día en el trabajo. En los casos en los que la jornada diaria sea superior a cinco horas continuadas, se tiene derecho a un descanso de 30 minutos, que no se considera tiempo de trabajo efectivo. Respecto a las vacaciones, se cuenta con 30 días naturales retribuidos al año.

En relación con el incremento del horario de apertura de la tienda comentado en el apartado de clientes, que pasó de ser de 9:15h a 21:15h a pasar a ser de 9:00 a 21:30h, la jornada laboral de los trabajadores no aumentó, siguió siendo de 40 horas semanales. La diferencia es que antes del cambio de horario los trabajadores contaban con 45 minutos para recoger las secciones y la tienda desde el momento en que ésta cerraba, y actualmente sólo disponen de 30 minutos para llevar a cabo el mismo trabajo. Además antes de abrir la tienda por la mañana también disponían de más tiempo para preparar la apertura. Esto fue un motivo de queja de los trabajadores, ya que debían ir más rápido a la hora de recoger y en muchas ocasiones, no les daba tiempo a finalizar correctamente su trabajo.

Anexo 13: Conciliación de la vida laboral y familiar

Existen licencias por las cuales el personal podrá ausentarse del trabajo con derecho a percibir su salario base. Algunos ejemplos son... quince días naturales en caso de matrimonio, tres días naturales por nacimiento de hijos, a partir de ahí entra en vigor el permiso de paternidad, dos días naturales por fallecimiento, accidente o enfermedad grave, hospitalización o intervención quirúrgica de parientes de hasta segundo grado de consanguinidad, las horas necesarias para asistir a exámenes finales, cuando el empleado cursa estudios oficiales o académicos, un día por boda de parientes de hasta el segundo grado por consanguinidad...

Anexo 14: Salud y seguridad laboral

En la memoria de 2016 se indica que el número de accidentes con baja es del 18% y la duración media de cada baja de 33 días. De nuevo en el programa Salvados un abogado explica que Mercadona es una empresa autoaseguradora, “es decir, aquella que está exenta de pagar las cotizaciones a la SS y a cambio la empresa es la que ha de pagar al trabajador cuando está en periodo de baja”. Afirma que esto es legal, pero que para la empresa es beneficioso que un trabajador esté de baja lo menos posible, ya que así menos dinero debe pagar Mercadona al trabajador. Un trabajador puede ir a la SS a que le dé la baja el médico, pero el médico de la empresa estará continuamente llamando a ese trabajador. Por último este abogado afirma que “utilizan herramientas dentro de lo que pueden hacer para justificar el despido”. Los directivos de Mercadona al ser entrevistados indican que quien da la baja y el alta es el médico de la SS, por lo que la compañía no puede intervenir en ello.

Relatan como una sentencia del tribunal supremo del 31 de Enero de 2012, estableció “la empresa opera como práctica habitual coaccionando a los trabajadores para que se reincorporen a su puesto de trabajo cuando existe un parte médico expedido por un facultativo de la sanidad pública que entiende que el trabajador no se encuentra en condiciones para incorporarse al trabajo”. Los mismos directivos niegan esto e indican que algo se habrá hecho mal en este caso concreto a lo largo del proceso.

Otros ejemplos de malas prácticas en relación con las bajas nos lo presenta la revista digital La Marea, la cual publica un artículo en 2014 indicando que Mercadona habla sobre su escaso absentismo laboral en sus memorias en relación con el resto de España, como ya hemos indicado. Cuando los trabajadores entran en la empresa, se les indica que con el Modelo de Calidad Total, estar enfermo no tiene porque implicar estar de baja. Lo primero que tienen que hacer los trabajadores en caso de enfermedad, embarazo, accidente... es contactar con su coordinador de tienda para que les ponga en contacto con el médico de la empresa, así se evita que el trabajador acuda a su médico de cabecera y éste pueda facilitarle una baja. En caso de baja, el médico de la plantilla llama constantemente al empleado para proceder a su incorporación al trabajo. Por otro lado, si los trabajadores son mandados a acudir a la mutua, éstos tienen instrucciones de no dar la baja a los trabajadores. Según afirma David Fernández, miembro de la CNT de Mallorca, se ha dado el caso de varios trabajadores que al pedir la baja en la mutua, han recibido como respuesta la negativa de ésta seguida de un “ya sabes lo que hay con Mercadona” o “sabes lo que te pasará si pides la baja en el médico de cabecera”. Una de las representantes de CCOO indica que la mutua sólo puede proceder a firmar la baja cuando el médico de Mercadona da permiso.

Anexo 15: La unión sindical

En relación con la unión sindical, existe por ley el derecho de todos los trabajadores a sindicarse libremente. Podemos encontrar un caso en 2011 en el que no se da esto. Lo relata CIG²⁴ en una noticia de 2011, la cual indica cómo una trabajadora de Mercadona denuncia la situación de persecución y acoso en la que se encontraba desde que se presentó a las elecciones para el Comité Provincial de la CIG. Esta persecución se concretó durante la evaluación personal que hace Mercadona a todos sus trabajadores a final de año, en la que se valora si cobran o no la prima por objetivos, la cual se especifica en el Convenio Colectivo de la empresa que se debe de cobrar si se cumplen ciertos objetivos. Sin embargo en la entrevista del año 2010 su coordinador de tienda le acusó de “dañar la imagen de Mercadona” debido a su unión a la CIG. A pesar de ello, se le indicó que había realizado su trabajo mejor que el año anterior, por lo cual sí que debería cobrar la prima. Con todo esto, el Juzgado de lo Social 3 de la Coruña condena a Mercadona debido a que infringe la libertad de unión sindical y ordena a los empleados el cese de la conducta sindical. La sentencia declara la “nulidad de la actuación de la empresa Mercadona infringe la libertad de asociación”, y ordena al “cese inmediato del comportamiento antisindical recogido en la cuenta de los hechos probados”. Además se obliga a Mercadona a indemnizar al trabajador.

Otro ejemplo lo cuenta CGT, relata cómo a finales de 2013 un grupo de trabajadores constituyeron una Sección Sindical de CGT en Mercadona. Ante esto la empresa ofrece dinero al Secretario de la Sección Sindical, Francisco Enríquez, y cuando éste no lo acepta, se le amenaza con el despido. Una vez se le elige delegado sindical y antes de ser despedido, Francisco es entrevistado por el responsable de RRHH, además se le

²⁴ CIG: Confederación Intersindical Galega

ofrecen tres días pagados para “reflexionar”. Finalmente le abrieron un expediente y le despidieron por motivos disciplinarios. Desde su punto de vista esto es una represión sindical, ya que le ofrecieron una indemnización del doble que les correspondería por su antigüedad.

Anexo 16: Acosos y despidos improcedentes

Encontramos ejemplos de acoso a trabajadores con posteriores despidos en el canal de Youtube de la CNT, en el cual realizan entrevistas a varios trabajadores que han sido acosados y despedidos por la empresa. Relatan cómo tras haber sido trabajadores ejemplares, en los últimos años de su estancia en la empresa, comienzan a recibir un trato de abusos y acosos por parte de la empresa. Indican que en el momento de llegar al juicio contra la empresa para recibir su indemnización correspondiente, uno de los “trucos” de Mercadona era convencer a algún otro trabajador de la plantilla para que testificase en contra del primer empleado y así poder ganar la empresa el juicio sin necesidad de indemnización.

También encontramos casos de acoso sexual a varias trabajadoras en un supermercado. El Tribunal Supremo declara que Mercadona es responsable civil subsidiaria por la condena de un coordinador de tienda por su acoso y agresión sexual a varias empleadas, debido a que los actos se cometieron en horario laboral. El coordinador proponía a las trabajadoras mantener relaciones sexuales con él, ante lo cual las trabajadoras acababan solicitando un cambio de tienda con diferentes excusas, tales como motivos familiares. Al principio las empleadas ocultaban estos hechos por miedo a perder su trabajo. Al final es Mercadona quien debe indemnizar a cada víctima por los daños causados.

En el programa Salvados relatan una sentencia ganada el 10 de Septiembre de 2015 en el Tribunal Superior de Justicia de Las Palmas de Gran Canaria, en la cual se indica, “estamos en presencia de un despido artificioso, despido que ha de ser declarado improcedente. Se han buscado motivos en una auditoria a la que no puede acudir el trabajador con el propósito de represaliar su negativa a irse con una indemnización a la legal o aceptar una degradación profesional”. Frente a esto los directivos indican que “casos que se pueden contar con los dedos de las manos, no pueden oscurecer la trayectoria de una compañía, ni una política de RRHH que es muy reconocida”.

CNT relata el hecho de que en 2016 Mercadona despidió a dos trabajadoras por comerse un mini saladito que estaba a punto de tirarse a la basura. Las trabajadoras contaban que ocurrió al final de la jornada laboral y que el producto iba a ser retirado ya que no podía venderse al día siguiente. Mercadona reconoció la improcedencia en el despido de ambas, y procedió a la indemnización a pesar de no haber llegado a juicio.

Anexo 17: Mercadona y sus normas

Se debe añadir que Mercadona prohíbe a sus empleados el uso de piercing en su horario de trabajo y en el caso de que tengan tatuajes, éstos deberán ser correctamente tapados para evitar ser visibles ante los clientes, ya sea llevando todo el año camisetas de manga larga, tapándose los con el pelo...sobre esto no indica nada en el convenio, pero es una norma que la empresa aplica a sus empleados limitando así su derecho de libertad de expresión. Además, obliga a sus trabajadoras a ir ligeramente maquilladas y a sus trabajadores a ir bien afeitados.

Anexo 18: Algunas políticas medioambientales

Se busca reducir los recursos que consume durante el proceso, un ejemplo es el uso de cajas reutilizables en vez de cajas de cartón, o la reducción del espesor del film flejador que se utiliza para estabilizar los palets.

Mercadona, como el resto de supermercados en España, regalaban las bolsas para que los clientes guardasen su compra, pero en junio de 2011 todos los establecimientos de Mercadona comenzaron a cobrarlas. Esto ocurrió tras haber probado la iniciativa en los supermercados de Cataluña, Andalucía y Cantabria. Esta iniciativa, según Roig, suponía un ahorro de 35 millones de euros anuales. Ofrece la alternativa de bolsas reutilizables. Mercadona afirma que sus clientes “han reducido el consumo de bolsas de plástico de un solo uso en Mercadona en un 93% desde 2007” (Memoria Medio Ambiente, 2013-2014).