



universidad
de león

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas (Curso de
Adaptación)

Curso 2015 / 2016

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

MERCADONA, CARREFOUR, GADISA: ANÁLISIS Y COMPARATIVA

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

MERCADONA, CARREFOUR, GADISA: ANALYSIS AND COMPARATIVE

Realizado por Dña. Tamara Trigo Iglesias

Tutelado por D. José Luis De Godos Díez

León, 1 de Julio de 2016

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETIVO DEL TRABAJO	8
3. METODOLOGÍA	9
4. MARCO TEÓRICO	10
4.1. Teoría de los stakeholder	10
4.2. Teoría de la Responsabilidad social corporativa	14
4.2.1. Concepto	14
4.2.2. Evolución histórica	15
4.2.3. Características y principios	17
5. SECTOR SUPERMERCADOS: CARACTERIZACIÓN Y RSC EN EL SECTOR.....	19
5.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter en el sector	19
5.1.1. Análisis de los competidores actuales	20
5.1.2. Análisis de los competidores potenciales	21
5.1.3. Análisis de los productos sustitutivos.....	22
5.1.4. Análisis del poder de negociación de los clientes y proveedores	22
5.2. Estrategias competitiva.....	22
5.3. Responsabilidad social corporativa en el sector	26
6. EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO	30
6.1. Análisis de Mercadona	30
6.1.1. Historia	30
6.1.2. Mercadona cifras	31
6.2. Análisis Carrefour	32
6.2.1. Historia	32
6.2.2. Líneas de negocios.....	33
6.2.3. Carrefour en cifras	39
6.3. Análisis Gadisa.....	40
6.3.1. Historia	40
6.3.2. Líneas de negocio	41
6.3.3. Gadisa en cifras	42

ÍNDICE GENERAL (Continuación)

7.	RSC – COMPARATIVA DE LAS TRES EMPRESAS.....	43
7.1.	Trabajadores	43
7.2.	Sociedad	47
7.3.	Medio Ambiente.....	52
7.4.	Clientes.....	55
7.5.	Proveedores	57
8.	CONCLUSIONES	64
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 – Grupos de Interés.....	12
Tabla 4.2 – Grupos de Interés externos	12
Tabla 5.1 – Principales minoristas de la alimentación de España.....	24
Tabla 5.2 – Consumo en España	25
Tabla 5.3 – Resumen de las principales iniciativas en relación con la RSC en el sector.....	28
Tabla 6.1- Variables Mercadona	31
Tabla 6.2 – Variables Carrefour	39
Tabla 6.3 – Variables Gadisa.....	42
Tabla 7.1 – Esquema resumen RSC de las tres empresas	58

ÍNDICE DE IMAGENES

Imagen 6.1 – Principales marcas de distribuidor de Mercadona.....	30
Imagen 6.2 – Logo Carrefour	34
Imagen 6.3 – Logo Carrefour Market.....	35
Imagen 6.4 – Logo Carrefour Express.....	36
Imagen 6.5 – Logo Estaciones de Servicio Carrefour.....	37
Imagen 6.6 – Logo Servicios Financieros Carrefour.....	37
Imagen 6.7 – Logo Carrefour Móvil	38
Imagen 6.8 – Logo Viajes Carrefour	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1 – Modelo Stakeholders	11
Figura 5.1 – Fuerzas de Porter.....	20
Figura 7.1 – Modelo Stakeholder de las tres empresas.....	43
Figura 7.2 – Economía circular	52
Figura 7.3 – Cadena agroalimentaria sostenible de Mercadona.....	57

RESUMEN

La Responsabilidad Social Corporativa hoy en día es un término que todas las empresas han de tener muy en cuenta, principalmente por la importancia que tiene de cara a la sociedad en la que vivimos en dónde se prima a las entidades que actúan y establecen las mejores medidas en relación a este concepto.

En este Trabajo de Fin de Grado se analizan las acciones de tres empresas del sector supermercados cómo son Gadisa, Mercadona y Carrefour, siendo representativas en diferentes ámbitos territoriales y de diferente tamaño así como de volumen de negocio. Además se estudiarán las fuerzas de Porter de cada una, sus estrategias competitivas así como su historia y cifras. A posteriori y teniendo todos los datos de cada una de las empresas, se realiza una comparativa en la que se puede mostrar cuál de estas actúa de mejor manera con sus stakeholders, siendo trabajadores, sociedad, medio ambiente, clientes y proveedores los más importantes. Por todo esto, es interesante realizar un estudio en el que poder analizar y comparar, así como describir la forma de actuar de las empresas que son socialmente responsables y que, a largo plazo, serán las que continúen en el mercado. **Palabras clave:** Responsabilidad Social Corporativa, Stakeholders, Supermercados.

ABSTRACT

Corporate social responsibility is in our day and age a term that all companies must take into account due to the importance given to this concept by the society at large.

In this final degree project we analyze the actions taken by following three companies in the supermarket sector: Gadisa, Mercadona and Carrefour. The three being representative of different geographical areas, sales volumes and overall turnover. We will also study the forces of Porter relative to the above, there competitive strategies as well there history and business figures.

We will provide a comparison using the data collected in order to conclude which has the best strategies in relation to the various stakeholders, I.E. workers, society, environment, clients and finally the suppliers. With the above in mind it will be of interest to analyze and compare how the three companies have reacted to the needs of social responsibility and so ensure there long term survival in this highly competitive environment. **Keywords:** Corporate Social Responsibility, Stakeholders, Supermarket.

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo tan globalizado en el que vivimos hoy en día, empresas de diferentes tamaños, mercados y sectores están obligadas a lograr y mantener la buena imagen que tiene la sociedad en general de la empresa para permanecer en funcionamiento y lograr reconocimiento y éxito. Esa aprobación sólo será dada si las colectividades creen que su actuación aporta una contribución beneficiosa en la sociedad, entorno y personas.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un aspecto importantísimo para la subsistencia de cualquier empresa sin importar el tamaño y el sector de ésta. Además, este concepto abarca mucho más que la propia organización. Involucra a trabajadores, proveedores, clientes, medio ambiente y, en general a todo el entorno que envuelve a esa institución. Es por ello, que toda empresa está en el deber de identificar y buscar soluciones a problemas de interés público inspirándose en la transparencia y ética cívica.

La RSC cubre ámbitos como el compromiso de cumplir con la sociedad, respeto a los derechos humanos, mejorar las condiciones de los empleados y por supuesto tener en cuenta el medio ambiente, ya que en la actualidad los hechos en contra tienen una alta repercusión en la sociedad, por su alto grado de sensibilización hacia éste, escasez de recursos y no dañar el ecosistema, afectando así a la imagen corporativa de la compañía. Cada vez más, las personas están concienciadas en reciclar, no contaminar..., es decir, hacer todo lo posible por contribuir a la mejora del entorno.

Por lo tanto, toda empresa socialmente responsable se está dando cuenta de que el principal objetivo ya no es sólo la obtención de beneficios o el reparto de grandes dividendos, sino que se trata de cumplir unas normas éticas y crear una buena imagen corporativa que, por supuesto, afectará de manera positiva en las ventas con el consiguiente aumento en los beneficios.

Todo lo que conlleva la RSC de cualquier organización, es un tema que me parece muy interesante debido a la repercusión que tiene en la actualidad. Es por ello que, en este Trabajo de Fin de Grado, voy a realizar un estudio comparativo de algunas empresas del sector de los supermercados, para tratar de analizar la magnitud e importancia que tiene en la sociedad, al ser uno de los más utilizados por la población y con el que se convive diariamente. Además, es importante ver cómo actúan y que

medidas adoptan tres empresas seleccionadas del mismo sector, que siendo de diferentes tamaños y actuando en ámbitos locales, nacionales e internacionales respectivamente, realizan y se involucran en la creación de una RSC acorde a la que la sociedad entiende como empresa socialmente responsable.

2. OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo principal de este trabajo es el de aportar información relevante tanto para las empresas como para particulares, de la importancia que tiene una buena *Responsabilidad Social Corporativa* (RSC) a la hora de dar una buena imagen a la sociedad de compromiso con ella y del entorno en el que se ve envuelta.

Este proyecto en concreto, se centra en el análisis comparativo de tres empresas “Carrefour”, “Mercadona” y “Gadisa”. Además de la comparativa, es importante analizar de forma separada cada una de ellas para así conocer con más precisión sus objetivos a nivel local, regional y en su caso nacional. Además se analizarán las magnitudes de las tres empresas, como competencia, facturación, número de empleados o centros disponibles en cada una de las firmas entre otras cosas.

3. METODOLOGÍA

Este proyecto se basa en un estudio de naturaleza descriptiva, ya que se comparan las medidas tomadas por varias empresas con respecto a los stakeholders más influyentes y poder determinar qué empresa actúa mejor o toma el mayor número y mejores medidas.

En cuanto a las fuentes de los datos para poder confeccionar el TFG, decir que son en este caso secundarias, ya que se ha consultado webs, informes, manuales, etc... y no primarias, que serían entrevistas o encuestas a miembros o personal de las empresas.

En cuanto a la estructura de éste trabajo se desarrollará de la siguiente manera:

1. Teoría de los stakeholders.

Concepto de stakeholder, clasificación y su importancia en la empresa. Plantear como los objetivos empresariales pasan de ser puramente económicos a sociales y medioambientales. Sus principales aportaciones a la hora de establecer las bases para el desarrollo de la RSC.

2. Teoría de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Concepto de la RSC y definiciones. Ver la evolución que ha tenido a lo largo de telos años, así como características principales y principales iniciativas que se han llevado a cabo.

3. Sector de los supermercados.

Caracterizar el sector. Analizarlo a través de la teoría de las cinco fuerzas de Porter y detallar las estrategias competitivas más usadas en el sector. Estudiar los principales competidores y grupos de influencia.

4. Empresas objeto de estudio.

Información general de las tres empresas. Historia, evolución, magnitudes económico-financieras, estrategias competitivas así como líneas de negocio.

5. RSC – Comparación de las tres empresas.

Realizar una comparativa de la RSC de las sociedades a estudiar.

6. Conclusiones derivadas de los resultados.

Terminar el proyecto con las conclusiones obtenidas, que servirán para determinar los puntos a mejorar en el ámbito de la RSC. Identificar qué empresa dedica más tiempo y recursos a mejorar las acciones. Opinión personal.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Teoría de los Stakeholders

El término stakeholder o partes interesadas fue nombrado por primera vez en 1963 por el Stanford Research Institute (Freeman, 1984; Wang & Dewhirst, 1992; Sternberg, 1997; Lozano, 1999; Freeman, 2005; Sison, 2008; Lozano, 2009) para identificar a aquellos grupos o personas que son de gran importancia para la existencia y funcionamiento de una organización o empresa.

“Por lo tanto, sería cualquier persona, grupos de personas u otras entidades que se ven afectados por las actividades, productos, servicios de la empresa o tienen un impacto en ella tanto directa como indirectamente y sin los cuales la empresa dejaría de existir” (García del Junco y otros, 2014:29).

Esta teoría trata de explicar que la empresa no sólo tiene que satisfacer a los accionistas sino también a colectivos que pueden afectar o ser afectados y sin los cuales la empresa dejaría de existir: proveedores, clientes, comunidad, empleados, etc. Es el marco conceptual que ha sido más ampliamente usado por el estudio de la RSC.

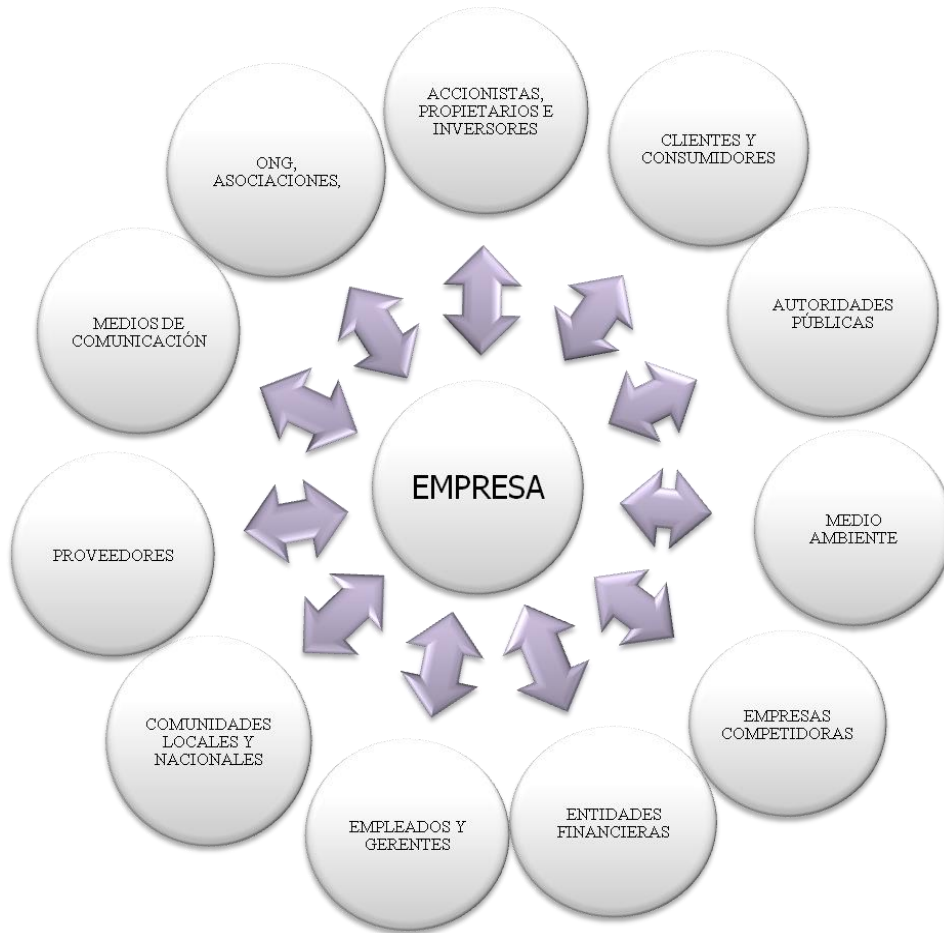
“La más amplia definición de stakeholders incluye a cualquier persona, grupo o entidad que tenga un vínculo o interés directo o indirecto, con o sobre la organización. Otras, más limitadas, contemplan a empleados, gerentes, proveedores, propietarios/accionistas, clientes y poseedores de interés sin los cuales la empresa no sobreviviría” (García del Junco y otros, 2014:29).

En la teoría de los stakeholders, la empresa puede ser percibida como un nexo de actores que son motivados para participar en actividades organizacionales por varios y algunos intereses incongruentes (García del Junco y otros, 2014:29).

En la siguiente Figura 4.1 se nombrarán los principales stakeholders o grupos de interés que influyen en el funcionamiento de todas las empresas. Dependiendo del sector, tipo de empresa y tamaño aparecerán un mayor o menor número de ellos, los cuales ésta tendrá que tenerlos muy en cuenta para poder sobrevivir al mercado y así

poder ver las debilidades a mejorar, fortalezas que destacar, amenazas que prevenir y oportunidades que aprovechar (DAFO).

Figura 4.1. Modelo Stakeholders



Fuente: Elaboración propia a partir de Feeman (1984)

Toda política de RSC tiene dos grupos de interés. Los internos, que contempla la empresa desde el interés social, por lo tanto tienen que ver con aspectos clave de la gestión de los recursos humanos y de la seguridad laboral, la formación y desarrollo de los trabajadores, la gestión de la calidad y las aportaciones de accionistas.

En cuanto a los externos se refiere a las relaciones de la empresa con sus agentes externos y entorno social. La RSC recoge un amplio rango de interlocutores dónde estarían sus clientes y proveedores, administraciones, comunidades locales, etc... como veremos a continuación.

En la Tabla 4.1. se comienza viendo los agentes internos que afectan a la creación e implementación de la RSC de una sociedad.

Tabla 4.1. Grupos de Interés Internos

GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS	
Accionistas, propietarios e inversores.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aportan los recursos financieros. ○ Información transparencia y periódica. ○ Maximización del valor de la acción y los dividendos.
Empleados y gerentes.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Horarios. ○ Condiciones laborales justas. ○ Salario adecuado al trabajo realizado. ○ Información y transparencia. ○ Igualdad de condiciones. ○ Seguridad y salud laboral. ○ Promoción y crecimiento personal. ○ Libertad de asociación y derechos de negociación.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Xunta de Galicia (2015)

En la siguiente Tabla 4.2 se enumerará los stakeholders externos, aclarando los puntos en los que hacen especial fuerza en la empresa a la que influyen.

Tabla 4.2. Grupos de Interés Externos

GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS	
Clientes y consumidores	<ul style="list-style-type: none"> ○ Calidad, garantía, fiabilidad, seguridad del producto. ○ Precios razonables. ○ Información y transparencia. ○ Atención y servicio antes, durante y después del momento de la compra.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA MERCADONA, CARREFOUR, GADISA:
ANÁLISIS Y COMPARATIVA

Autoridades públicas (gobiernos, instituciones regionales y locales, organizaciones públicas e internacionales)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Impuestos (sobre el beneficio, IVA). ○ Cumplir las normas jurídicas.
ONG, asociaciones	<ul style="list-style-type: none"> ○ Asesoramiento y formación.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cumplimiento y condiciones justas en los contratos. ○ Colaboración. ○ Calidad, condiciones de exclusividad, política de precios y pagos, plazos de entrega... ○ Relación de confianza y beneficio mutuo.
Comunidades locales y nacionales	<ul style="list-style-type: none"> ○ Creación de empleo. ○ Integración y desarrollo personal. ○ Compromiso con el desarrollo local y nacional. ○ Inversión en proyectos generadores de riqueza. ○ Progreso de la comunidad.
Entidades financieras	<ul style="list-style-type: none"> ○ Solvencia. ○ Liquidez.
Empresas competidoras	<ul style="list-style-type: none"> ○ Competencia leal. ○ Políticas del sector.
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reducción de residuos, emisiones y vertidos. ○ Utilizar energías limpias (solar, eólica, maremotriz...). ○ Preservar los recursos vitales.
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ○ Buena imagen cara el exterior.

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de Xunta de Galicia (2015)

4.2. Teoría de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

4.2.1. Concepto

No existe una definición única de lo que significa la RSC:

- Según Forética (2011) “La RSC es el fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente”.
- Según el Libro Verde de la Comisión Europea (2001) “Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

Para otros autores la RSC se define de la siguiente manera:

“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, medio ambiente y sobre la sociedad en general” (García del Junco y otros, 2014:20).

“Ello 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” (García del Junco y otros, 2014:20).

Aunque las definiciones hacen referencia a fundamentalmente a las empresas la RSC afecta a todo tipo de organizaciones, pueden ser empresas, administraciones públicas, sindicatos, ONG ect...

Por lo tanto, ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones legales y normativas estatales, continentales o mundiales, sino ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores e intermediarios.

La RSC es esencialmente un concepto en el cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. El

planteamiento de RSC es un enfoque de negocio dónde las expectativas de las partes interesadas o stakeholders están en el núcleo de la estrategia empresarial.

Así pues, la RSC no es algo que se añade a la actividad principal de la empresa, sino que es algo intrínseco a la misma y debe estar integrada en la estrategia y gestión de la misma.

4.2.2. *Evolución histórica*

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) surge entre los años 50-60 en Estados Unidos, aunque en Europa no se desarrolla hasta los años 90, cuando se utiliza el concepto como una estrategia de empleo para que generase mayor cohesión social, debido a que en esa época en la sociedad europea había cada vez más problemas de desempleo de larga duración y exclusión social. Es en estos años noventa en dónde este concepto cobra fuerza y evoluciona constantemente, tras el surgimiento de la globalización mundial, el incremento de la actividad económica, la conciencia ecológica por parte de la sociedad y el desarrollo de nuevas tecnologías.

Por lo tanto, se comenzó a entender que las empresas que realmente eran consideradas exitosas, no eran necesariamente las que generaban más ganancias, sino aquellas que demostraban un buen manejo de los aspectos sociales prevaleciendo la fórmula “Empresa con éxito igual a Empresa responsable socialmente”. Así pues, la parte social dentro de la responsabilidad corporativa de una empresa, implica ser un recurso estratégico a tener en cuenta siendo la mejor política económica al producir mejores beneficios para la sociedad (labioguia, 2011).

En cuanto al concepto actual de empresa, trasciende de la idea de que la consecución de beneficios es el único objetivo empresarial, si no que toda empresa moderna debe tener en cuenta que es muy importante mantener la confianza de todos los stakeholders que la rodean, los cuales solicitan nuevas medidas sociales, medioambientales y derechos humanos.

Hay ciertos organismos de carácter internacional que son los encargados de delimitar en lo posible el concepto teórico de la RSC, cuyas normas sirven para guiar a las empresas que opten por este camino.

Los más destacados son:

- El Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact): es una iniciativa internacional que promueve implementar 10 principios universalmente aceptados para promover la responsabilidad social empresarial (RSE) en las áreas de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas. Con más 13.000 entidades firmantes en más de 145 países, es la mayor iniciativa voluntaria de responsabilidad social empresarial en el mundo. Es un marco práctico para desarrollar, implantar y divulgar políticas y prácticas de sostenibilidad empresarial, ofreciendo a sus firmantes una amplia gama de recursos y herramientas de gestión para ayudarles a implementar modelos de negocio y desarrollo sostenible (Pactomundial.org, 2015).
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). Única agencia 'tripartita' de la ONU, la OIT reúne a gobiernos, empleadores y trabajadores de 187 Estados miembros a fin de establecer las normas del trabajo, formular políticas y elaborar programas promoviendo el trabajo decente de todos, mujeres y hombres. Los objetivos principales de la OIT son promover los derechos laborales, fomentar oportunidades de trabajo decente, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar los temas relacionados con el trabajo (ilo.org, 2015).
- Los Libros Verdes son documentos publicados por la Comisión Europea cuyo objetivo es estimular una reflexión a nivel europeo sobre un tema concreto. En ellos se invita a las partes interesadas (organismos y particulares) a participar en un proceso de consulta y debate sobre las propuestas que presentan. Pueden dar origen a novedades legislativas que se reflejan en Libros Blancos (eur-lex.europa.eu, 2015).
- Forética es la asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social empresarial / sostenibilidad líder en España y Latinoamérica, que tiene como misión fomentar la integración de los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones. Actualmente está formada por más de 200 socios. Forética es propietaria de la Norma SGE 21 (forética, 2015).

- La Norma SGE 21, es el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, es la primera norma europea que establece los requisitos que debe cumplir una organización para integrar en su estrategia y gestión la Responsabilidad Social (forética, 2015).
- ISO 26000 es una Norma internacional ISO que ofrece una guía en RS. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición (iso.org, 2015).

4.2.3. Características y principios básicos

De la RSC se pueden extraer las siguientes características (Diario ABC, 2009):

- Se puede implantar tanto en PYMES y grandes multinacionales
- Es una nueva visión de las responsabilidades ante su entorno.
- Puede ser realizada tanto por organizaciones con fines de lucro como por aquellas que no lo tienen.
- Es personalizada, activa y voluntaria.
 - Personalizada porque cada empresa lo implanta de manera diferente, depende de su tamaño, cultura, estrategia y el sector al que pertenece.
 - Por activa se entiende que deben observar acciones concretas, sus correspondientes resultados y estar atenta a los cambios que se producen en su entorno.
 - Voluntaria debido a que no existen obligaciones de terceros o del Estado por involucrarse en actividades de RSE.
- Toda organización se orienta hacia las necesidades y expectativas de sus miembros (empleados y socios), la sociedad y todos aquellos que se relacionan de una forma u otra con sus operaciones.
- La empresa crea valor económico, social y ambiental.
- Las empresas con ánimo de lucro obtienen ganancias económicas a medio y largo plazo, mejorando la imagen de la empresa, generando crecimiento como nuevos productos, mercados y nuevos consumidores y reduciendo sus costes optimizando procesos.
- La RSC es más que el mero cumplimiento de las leyes y las normas. La legislación debe ser cumplida de forma íntegra y las acciones de RSC deben

estar por encima de lo exigido por la ley. Por ejemplo, pagarles a los empleados el sueldo mínimo u otorgarles vacaciones no son acciones de RSE, ya que están establecidos en las leyes.

- Las acciones a la que está destinada la RSC pueden ser tanto nacionales como internacionales.

En cuanto a los principios básicos, toda organización para ser responsable debe tener en cuenta los siguientes para poder establecer y crear su RSC (fundarse.org, 2015):

- Toda política de RSC debe cumplir la legislación nacional vigente y especialmente las normas internacionales en vigor (OIT, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Normas de Naciones Unidas sobre Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la esfera de los Derechos Humanos, Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales).
- Es de carácter global, con lo cual afecta a todas las áreas de negocio de la empresa y a sus filiales, además de a todas las áreas geográficas en dónde desarrollen su actividad.
- La RSC compromete éticamente a quién los contrae.
- Ha de respetar los derechos humanos de las personas afectadas por sus actividades.
- Promover la formación del capital humano, mediante la creación de oportunidades de empleo y la impartición de formación a los empleados.
- Promover e involucrar a los empleados en las políticas empresariales mediante una difusión adecuada de las mismas.
- La RSC se manifiesta en los impactos que genera la actividad empresarial en todos los ámbitos. Debe contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible.
- La RSC se orienta a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés o stakeholders.

5. SECTOR DE SUPERMERCADOS: CARACTERIZACIÓN Y RSC EN EL SECTOR

El sector de la distribución minorista en España ha registrado un intenso proceso de modernización y los consumidores compran cada vez más en supermercados, hipermercados y otras formas de autoservicio, mientras que el número de tiendas tradicionales ha disminuido. Con este cambio, el cliente o consumidor ha incrementado su capacidad de elección y con esto las cadenas de distribución pueden ajustar mejor la oferta a las preferencias y necesidades de los demandantes.

Además, la modernización de la distribución ha hecho posible la creación de puestos de trabajo de mayor calidad, tanto en la propia distribución como en los eslabones anteriores de la cadena, a la vez que ha abierto nuevas vías para la exportación agroalimentaria española.

Es por ello que el sector está tomando unas determinadas líneas de negocio basándose principalmente en los siguientes puntos:

1. Adaptación de la oferta.
2. Racionalización y reducción de los gastos.
3. Preferencia por la versatilidad de las instalaciones.
4. Desarrollo y uso de las TICs.
5. Procesos más eficientes para avanzar en aprovisionamiento y control de existencias.

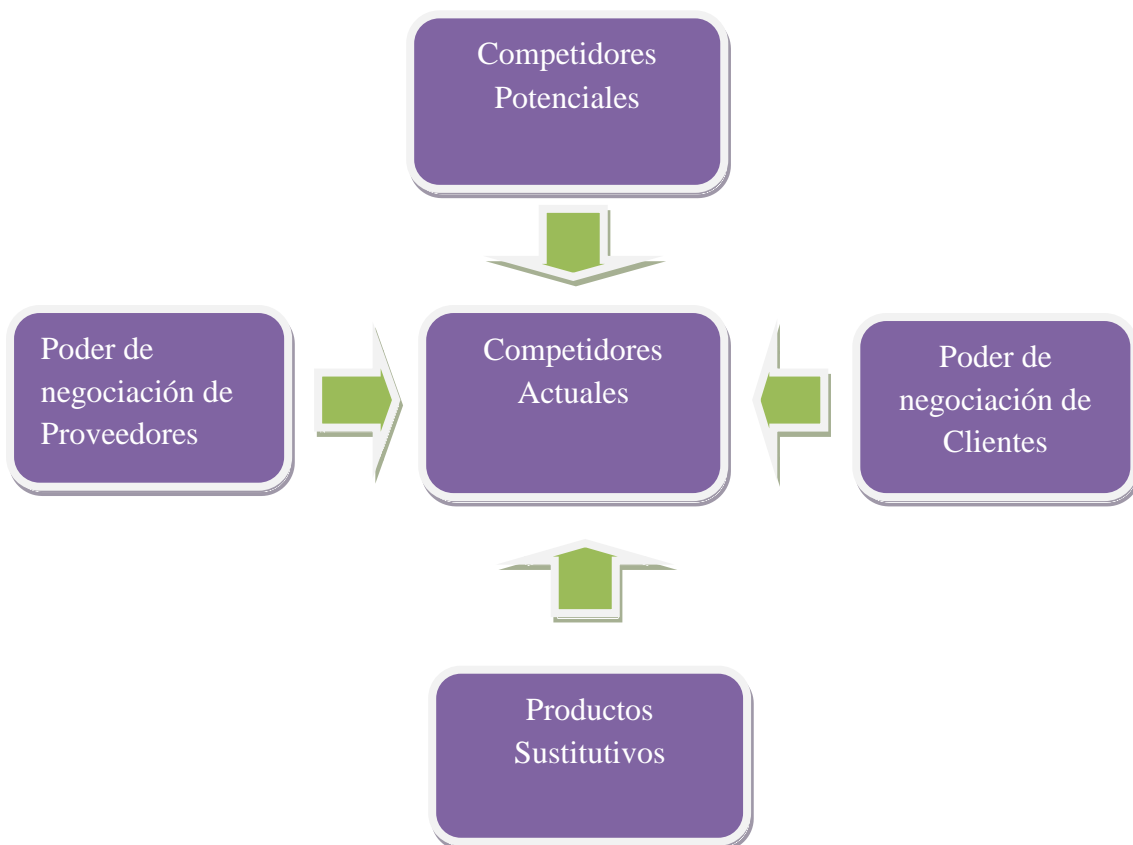
5.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter en el sector

En este apartado, se va a analizar el sector para ello se utilizará las 5 fuerzas de Porter.

Según el libro “Dirección estratégica de la empresa” de Llorente Oliver, 2012, para Porter, “el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas de competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. El poder colectivo de estas fuerzas determina en última instancia la capacidad de beneficio de un sector”. En la siguiente Figura 5.1 se muestran las cinco fuerzas de Porter:

- La intensidad de la competencia actual.
- Los competidores potenciales.
- Los productos sustitutivos.
- El poder de negociación de los clientes.
- El poder de negociación de los proveedores.

Figura 5.1. Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Porter (1985)

5.1.1. Análisis de los competidores actuales.

La actuación de los competidores actuales condiciona la posible obtención de rentas por parte de la empresa. A medida que la intensidad de la competencia es mayor, la posibilidad de obtención de rentas superiores disminuye; y, por tanto, el atractivo de la industria se reduce.

La rivalidad es media-alta entre las diferentes empresas del sector, debido a que existen multitud de éstas. Se encuentran muy fragmentadas, ya que depende de las necesidades

de los diferentes consumidores y de segmentos de clientes diferentes. Cada diferente formato comercial se divide en hipermercados (Carrefour, Hipercor...), supermercados (Mercadona, Gadis...), tiendas de descuentos (Día, Lidl...) y tiendas tradicionales que van dirigidos a diferentes perfiles de clientes. Estos formatos compiten entre sí y hacen que la competencia entre ellos sea alta ya que se encuentran muy concentrados y la mayoría de las empresas grandes como Carrefour y Hipercor tienen también a su vez empresas de menor tamaño como Carrefour Express y Supercor que compiten con los supermercados.

5.1.2. Análisis de los competidores potenciales.

Los competidores potenciales son las empresas que desean entrar en una industria determinada, pero hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada que hace que disminuya la aparición de nuevos competidores.

Una barrera de entrada principal es el elevado capital necesario para establecerse en el sector que dependerá del modelo de negocio y del tamaño (tienda tradicional, supermercado o hipermercado). Aunque esta barrera se ve disminuida por las acciones de las grandes cadenas minoristas, que para expandirse usan el formato de franquicias que hacen que la inversión sea menos cuantiosa y los riesgos sean menores para el competidor potencial.

Otra barrera principal y muy fuerte es la diferenciación del producto y sobretodo en este sector en dónde el prestigio de la marca del distribuidor es muy importante. Existen las marcas blancas, como por ejemplo Hipercor (Aliada) o Mercadona (Hacendado) que han crecido en más importancia incluso que las marcas de los principales productores. Este es el motivo por el que es una barrera muy importante, ya que si el nuevo competidor quiere entrar en el mercado ha de realizar una gran inversión en marketing para darse a conocer en este mercado.

Por último e igual de importante en este sector es la economía de escala, que hace que para los que quieran entrar en él busquen reducir los márgenes basándose en grandes volúmenes de ventas para que sea rentable. Aunque en la actualidad, empresas como Mercadona han optado por la integración vertical que ayuda al control sobre los productos adquiridos, controlando mejor los márgenes así como los precios.

5.1.3. Análisis de los productos sustitutivos.

El producto sustitutivo es aquel que satisface de modo similar las necesidades de un cliente en un mismo mercado y es por eso que el precio que los clientes están dispuestos a pagar por un producto depende en gran medida de la disponibilidad de productos sustitutivos. En cuanto al sector analizado, los productos sustitutivos podrían ser otro tipo de “tiendas” (mercado callejero, tiendas de barrio, tiendas de una marca especializada, tiendas que solo venden a través de internet, venta directa del fabricante, etc.).

5.1.4. Análisis del poder de negociación de los clientes y proveedores.

Es la fuerza competitiva más importante del sector que se está analizando. Si se refieren al poder de negociación que las empresas minoristas tienen con los fabricantes de productos, decir que es muy fuerte ya que existe una gran variedad y facilidad de sustituirlos por otros, salvo en productos con una gran imagen de marca la cual es insustituible y son éstas las que establecen las condiciones a los distribuidores si quieren que esta marca esté en sus estantes. Por lo tanto, la pérdida de un distribuidor por parte de un fabricante supone la pérdida de cuota y la ganancia de otras marcas de otros fabricantes. Como se ha visto anteriormente, hay empresas minoristas como Mercadona que busca la integración vertical para reducir al mínimo la negociación con los proveedores y conseguir unos márgenes mucho mejores. En cuanto al poder de negociación que tienen los consumidores finales con las empresas minoristas se basa en la diferenciación de un producto, sea por precio o por calidad, en dónde las distribuidoras ofrecen descuentos por la compra de varias unidades o productos denominación de origen los cuales el cliente está dispuesto a desembolsar un precio más elevado.

5.2. Estrategias competitivas

La estrategia competitiva “es el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva”. Lo que busca esta estrategia es disponer para la empresa de una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo y que, por lo tanto, permita ganar a ésta dinero a largo plazo (Lorente Oliver, 2012:125).

Diferentes clases de estrategias:

- 1- Liderazgo en costes: Una empresa tiene ventaja en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Un ejemplo de este tipo de estrategia sería Mercadona como ya hemos comentado anteriormente a través de la integración vertical, le permite controlar los costes de producción y ofertar productos a un precio menor.

- 2- Diferenciación: un producto o servicio que ofrece la empresa consiste en la creación de algo que sea percibido en el mercado como único. Un cliente que perciba el producto o servicio que desea comprar como diferente o singular a la hora de satisfacer sus necesidades, estará dispuesto a pagar una cantidad mayor por hacerse con el mismo. Percibirá que el mismo le aporta un mayor valor y ello se traducirá en que estará dispuesto a gastar más para hacerse con él. Un ejemplo para este tipo de estrategia es El Corte Inglés, en donde se pueden adquirir productos de muy alta gama con una atención personalizada y exclusiva.

- 3- Relación Calidad-Precio: esta estrategia exige una doble habilidad por parte de la empresa para captar y atender los gustos y necesidades de los consumidores, a la vez que mantiene una estructura de costes relativamente reducida, lo que no es fácil de conseguir. En este tipo de estrategia destacaría distribuidores como Lidl o Día, los cuales ofrecen menores servicios y atención personalizada, pero a cambio el cliente final dispone de productos de una calidad muy buena con respecto al precio del mismo.

Otro tema importante a analizar del sector es el consumo en los hogares españoles, el cual el gasto realizado en alimentos ascendió a 66.443 millones de euros en el año 2014, registrándose una disminución del 3,5% respecto a la cifra del año anterior. Esta evolución es el resultado del descenso en el consumo (-2,3%), junto con el menor precio medio de los alimentos (-1,2%) debido a la crisis económico-financiera sufrida en este periodo principalmente (Magrama, 2014).

El gasto per cápita medio se eleva a 1.482,3 € por persona, siendo en 2013 de 1524,25€ por persona, existiendo un descenso cuantitativo importante.

El canal preferido para la compra de productos de alimentación es el supermercado (43% de las compras), asciendo al 51,8% en el caso de los productos envasados. No obstante, para la compra de productos frescos, el canal preferido es el comercio especializado (tienda tradicional, panadería, carnicería/charcutería, pescadería, tienda de congelados, mercados y plazas, 36,4%) (Magrama, 2014).

En cuanto a la competencia que existe en el sector (Tabla 5.1), las principales marcas con sus respectivas cuotas de mercado, podemos ver en la siguiente tabla que Mercadona abarca el 22 % de la cuota seguido a mucha distancia (9%) por el grupo Día.

Tabla 5.1. Principales minoristas de la alimentación en España

EMPRESAS	2014
Mercadona	22%
Día/Arbol/Eroski	9%
Carrefour	8,3%
Eroski	6,2%
Auchan/Alcampo	3,9%
Lidl	3,1%
El Corte Inglés	2%
Comsun	1,9%
Ahorramas	1,6%
Regionales	8,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de El País (2014)

Como se observa en la Tabla 5.2 la mayor cadena de supermercados en España por número de consumidores, es Mercadona su cuota valor de consumo es de 22,1% en el año 2014 un 0,6 más que en años anterior. El segundo es Carrefour que pasa de 7,5% del año 2013 a un 7,7 del siguiente año. El tercero en la lista es Día que también se observa un incremento en su cuota de un 7,4% a un 7,6%. El supermercado Lidl también obtiene un aumento de 0,4% pasando de un 2,7% a un 3,1%.

Tabla 5.2. Consumo en España

Cuota Valor Total del Consumo	2013	2014
Mercadona	21,5%	22,1%
Carrefour	7,5%	7,7%
Día	7,4%	7,6%
Eroski	3,1%	3,3%
Lidl	2,7%	3,1%
Auchan/Alcampo	2,9%	2,8%
Comsun	1,7%	1,9%
Ahorramas	1,5%	1,5%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Libremercado (2015)

Mercadona y Lidl apuestan por expandirse para aumentar su crecimiento con la apertura de varias tiendas en 2015. Lidl incrementa las ventas gracias a incorporar productos Españoles en su cartera de productos y a la modernización de sus instalaciones. En cambio Dia lo hace con la compra de competidores como ha hecho recientemente con la compra de Arbol y 144 tiendas Eroski por eso han aumentado su cuota en un 9% como observamos en la primera tabla, que se posiciona como la segunda de la lista. Mercadona controla el sector pero Lidl es el que más clientes ha ganado en 2014.

Con la larga crisis a la que nos hemos enfrentado, han disminuido la capacidad económica de las familias, y eso nos lleva a una guerra de precios en el sector, en los que saldrían victoriosos los más fuertes que serían las grandes cadenas de supermercados ya que al tener mayor volumen de compras pueden negociar los precios

y obtener unos precios más bajos con más ventaja competitiva, por lo tanto desaparecerían los pequeños supermercados de familias o barrios.

Tras la crisis, las empresas distribuidoras se dirigen a un consumidor diferente al de antes. Ahora se trata de un consumidor más informado en precios, que dispone de medios informáticos, puede comparar entre empresas muy rápidamente y sin costes. Todo esto dará lugar a mayor rivalidad competitiva en precios y menores márgenes a los cuales sólo pueden acceder las grandes distribuidoras como las que se tratarán más adelante. Mientras que el consumidor previo a la crisis valoraba fundamentalmente la proximidad y comodidad, el nuevo consumidor valorará también la conveniencia, a través de una compra multiformato que combine el comercio electrónico para la compra grande de productos estandarizados y pesados con la compra en establecimientos de proximidad para los productos de alimentación frescos.

5.3. Responsabilidad social corporativa en el sector

En cuanto a la Responsabilidad social corporativa en el sector supermercados, al haberse decantado los clientes en los últimos años por las grandes superficies dejando a un lado el comercio tradicional, ha hecho incrementar el número de este tipo de superficies, aumentando los impactos medioambientales considerablemente, por el volumen de productos que manejan, así como el transporte, el volumen de los establecimientos, climatización o congelación de productos teniendo que utilizar un volumen de energía considerable. En los últimos años el sector se ha ahorrado entre un 5% y el 20% la energía consumida utilizando tecnologías eficientes, instalando detectores de presencia o alumbrado led, así como sistemas de climatización de aprovechamiento del calor que sale de máquinas de frío para calentar otras zonas o mismamente la instalación de paneles solares (OCU, 2014).

Además se tiene que tener en cuenta que los supermercados están cada vez más concienciados con la gestión de una gran cantidad de residuos generados, siendo los más comunes papel, cartón, plástico, madera, ect... Por esta razón, se ha incrementado la importancia que los gestores o centros logísticos de residuos tienen en la sociedad actual en dónde los separan y reciclan, pero cada vez más son los propios supermercados los que ellos mismos separan los residuos según su naturaleza utilizando contenedores específicos para cada uno de ellos (OCU, 2014).

Uno de los residuos más importante y común es la bolsa de plástico que el cliente puede adquirir a un precio simbólico en cualquier supermercado, salvo excepciones en el que su precio es gratuito. Por eso hace falta concienciar a los consumidores sobre el uso racional de este residuo y sobre la necesidad de garantizar su reciclado a través de los sistemas de recogida y tratamiento.

Otra de las medidas que se lleva a cabo en el sector es reducir el número de viajes directos de proveedores a las tiendas, usando plataformas centralizadas en dónde se dispone de todo tipo de productos a la venta. A mayores algunas cadenas instalan aparcamientos para bicis o que compartan sus empleados vehículos para así disminuir las emisiones de CO₂ (OCU, 2014).

Aunque no sólo la responsabilidad social de las empresas de este sector se centra en el impacto con el medio ambiente, sino también en sus clientes, trabajadores, proveedores y la sociedad que son su principal fuente de ingresos.

En lo que respecta a los clientes, son una pieza fundamental y por eso han de preocuparse por sus sensibilidades o preferencias ya que según encuestas, los consumidores están más atraídos por las empresas que invierten en la RSC. Es por eso que muchas de estas cadenas de supermercados toman iniciativas como la presencia de productos sostenibles, ya sean ecológicos certificadamente, productos a granel, productos locales, estacionales, etc.... Otra iniciativa sería una sección de oportunidades, de productos que hayan perdido parte de sus propiedades pero que sean aptos para el consumo y así poderlos poner a buen precio, tanto en alimentación como en no alimentación.

En cuanto a los trabajadores lo más importante es tenerlos motivados y para ello hay que recompensarlos por su esfuerzo y dedicación con la empresa. Otra medida importante es la formación a través de cursos para tener unos trabajadores cualificados que por ellos mismos puedan resolver los problemas que le surjan. Además toda empresa a de contribuir la conciliación de la vida familiar y laboral, así como tender a mejorar las condiciones de trabajo.

Otro apartado a tener en cuenta es la relación con los proveedores cuyo objetivo es comprar productos con la mejor calidad y al mejor precio, y es por eso que se han de tener mínimo tres proveedores para poder analizar las ofertas y extraer al que mejor relación tenga calidad/precio, aunque la mayoría de las grandes cadenas tienden a

apostar por los productos nacionales o regionales siempre que sean viables, debido a su gran acogida dentro de los clientes.

Por último y no menos importante, son las medidas llevadas a cabo por estas empresas para intentar ayudar en el ámbito de lo social creando una sociedad mejor, porque la empresa además de ser una célula económica, es una célula social, y por lo tanto no puede permanecer ajena a ella. Es por ello, que muchas de estas empresas proponen iniciativas que junto a las organizaciones gubernamentales buscan mejores condiciones para los productores que siempre son los más perjudicados, o la participación en proyectos sociales de integridad de la gente más desfavorecida, incluso participando en la cultura y educación de la sociedad o promoviendo eventos deportivos. Se puede observar en la Tabla 5.3 un resumen de las principales iniciativas en lo que respecta a RSC del sector supermercados.

Tabla 5.3. Resumen de las principales iniciativas en relación con la RSC en el sector

<p>Medio ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de tecnologías eficientes, instalando detectores de presencia, alumbrado led, sistemas de climatización de aprovechamiento del calor e instalación de paneles solares. • Implantación de centros logísticos de residuos. • Reducción de la utilización de las bolsas de plástico. • Reducción del número de viajes de proveedores a las tiendas usando plataformas centralizadas. • Aparcamiento para bicis.
<p>Clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Productos sostenibles como ecológicos certificadamente, productos a granel, productos locales, nacionales y estacionales. • Sección de oportunidades.

Trabajadores	<ul style="list-style-type: none">• Realización de cursos.• Mejorar las condiciones de trabajo.• Conciliación vida familiar y laboral.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none">• Comparar productos con la mejor calidad y mejor precio.
Social	<ul style="list-style-type: none">• Participación en proyectos sociales de integridad de la gente más desfavorecida y en riesgo de exclusión social.• Proyectos culturales y de educación.• Promover eventos deportivos.

6. EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO

A continuación se van a desarrollar puntos como la historia o las cifras relativas a Mercadona, Carrefour y Gadisa, cuya información ha sido extraída de las memorias del 2013 de cada una de las empresas.

6.1. Análisis Mercadona

6.1.1. Historia

Mercadona nace el 1 de Enero del año 1977 con sede y origen en el municipio de Tabernes Blanques en la provincia de Valencia, cuyo capital es en su totalidad español y familiar. Su principal objetivo es el cliente, buscando satisfacer plenamente todas las necesidades en alimentación, higiene personal, limpieza del hogar y cuidado de sus mascotas.

La compañía está presente en 48 provincias de 17 Comunidades Autónomas y cuenta con un total de 1.543 supermercados de barrio, que representan una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España del 14,4% contribuyendo al dinamismo del entorno comercial en el que están ubicadas. En 2013 la compañía contaba con una plantilla de 74.000 trabajadores, todos con empleo estable y de calidad, que desarrollan su carrera profesional en la empresa, para poder satisfacer las necesidades de más de 4,9 millones de clientes.

Mercadona trabaja con más de 2.000 proveedores comerciales y de servicios y 110 son interproveedores que fabrican para las marcas propias del supermercado que son Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy creadas en 1996. Además, tiene un compromiso con los proveedores, de relaciones a largo plazo que se regula a través del Convenio Marco de Buenas Prácticas Comerciales que dan lugar a “contratos de por vida”. Debido a este convenio los proveedores están mucho más implicados en la filosofía de la empresa de calidad tanto en el servicio como en los productos.

Imagen 6.1. Principales marcas de distribuidor de Mercadona



El modelo de gestión que sigue es la de “Calidad Total”, con la cual busca satisfacer a los cinco componentes principales a la que van destinados todos los principios de su Responsabilidad Social Corporativa que como se verán más adelante son: el cliente (al que denominan el jefe), el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital. Por lo tanto el modelo dice que “para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”. Este compromiso ha convertido a Mercadona en una de las compañías de referencia en el sector de la distribución, con una Misión claramente definida: ser “prescriptores de las soluciones necesarias para que ‘El Jefe’ se fabrique su Compra Total”, a través de una gestión diferente y diferencial de los productos frescos y de los secos.

6.1.2. Mercadona en cifras

En este apartado se detalla las variables más significativas de Mercadona para los años 2013 y 2014.

Tabla 6.1. Variables Mercadona

VARIABLES	2013	2014
Nº Supermercados	1467	1.521
Nº Empleados	74.000	74.000
Inversión*	650	655
Ventas brutas*	19.077	20.161
Unidades de venta kililitros	9.845	10.103

* En millones de euros

Como se puede observar en la Tabla 6.1 anterior, tanto el número de supermercados como la inversión realizada por la cadena de supermercados, como las ventas brutas han aumentado considerablemente del año 2013 al 2014, manteniendo el mismo número de empleados en el periodo de crisis actual, lo cual es significativo ya que la mayoría de empresas han reducido personal.

6.2. Análisis Carrefour

6.2.1. Historia

La sociedad Carrefour fue creada en la Alta Saboya en 1959 por las familias Fournier y Defforey. En 1963, Carrefour inventó el concepto de hipermercado, abriendo el primero en la Isla de Francia en Sainte-Geneviève-des-Bois. La sociedad se estableció en Bélgica en 1969, en España en 1973 (en El Prat, Barcelona) y en Brasil en 1975.

Como dato anecdótico, comentar que el nombre de Carrefour significa “cruce de caminos”, ya que el primer hipermercado estaba precisamente ubicado en un cruce de caminos.

En el 1999 con la fusión de Carrefour y Promodès dieron lugar al primer grupo europeo y al segundo grupo mundial de distribución, después de Wal-Mart. A España llegaron con los supermercados Pryca, pero en el 2000 se fusionaron Contiente y Pryca dando lugar al grupo Carrefour.

Así, se puede observar que esta enorme cadena no solo traspasa las fronteras de su país natal para acercarse al país vecino, sino que Carrefour ha alcanzado mercados de todo el mundo, aunque su actividad se centra principalmente en Europa, Asia y América Latina. El 56 % de su negocio se produce fuera de Francia, aunque entre Francia y España acumulan un 79 % del total del volumen de negocio.

Además, el grupo se centra en mercados de gran expansión como: China, Brasil, España, Italia y Marruecos. A partir de 2014 el grupo inicia un plan de expansión en países africanos tales como Costa de Marfil (donde abrirá su primer hipermercado en 2015), Nigeria, R.P.Congo, Congo, Senegal, Ghana, Gabon y Camerún.^{5 6} y en países de Oriente Medio donde la filial Majid Al Futtaim expande el negocio a Georgia, Armenia y Kazajistán, entre otros países.

Por lo tanto, son pioneros en el desarrollo e implantación del formato hipermercado ofertando una amplia gama de productos frescos, tanto de proveedores locales como nacionales, como productos de no alimentación indispensables para toda la familia, todo esto en sus 1.421 centros hipermercados, 2.917 supermercados, 5.593 establecimientos de proximidad y 174 cash&carry, estando presentes en más de 34 países (datos 2013).

Ya en España, Carrefour S.A. está presente en todas las comunidades autónomas a través de los diferentes formatos: 172 Hipermercados Carrefour, 114 Carrefour

Market, 156 Carrefour Express, 144 Stands de Finanzas y Seguros, 104 gasolineras y 490 agencias de viajes (datos 2013 incluyendo franquicias). Para llevarlo a cabo cuentan con una plantilla de más de 43.000 trabajadores para poder realizar un servicio óptimo a los clientes.

Todo esto bajo el lema “Nuestros clientes, nuestra fuente de inspiración”, en dónde satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes se transforma en el centro de las acciones diarias y en la fuente de inspiración para tomar las decisiones que llevan a Carrefour S.A. a ser la empresa de distribución líder.

6.2.2. *Líneas de negocio*

Tal como se ha enumerado en el apartado anterior, Carrefour dispone de un amplio abanico en cuanto a las líneas de negocio en España como son:

- Hipermercados.
- Supermercados Carrefour Market.
- Carrefour express.
- Estaciones de servicio.
- Servicios financieros.
- Carrefour Móvil.
- Viajes Carrefour.
- Plataforma “www.carrefour.es”.

○ *Hipermercados*

Los hipermercados son el buque insignia de Carrefour en dónde, por su amplio surtido y la excelencia en la calidad de sus productos se han convertido en un magnífico escaparate para la actividad productiva de la región donde se encuentran ubicados.

En ellos se ofrece los productos de los proveedores locales y regionales, con los que trabajan estrechamente, por lo cual Carrefour se convierte en uno de los principales agentes dinamizadores de la economía local y regional. Además en estos centros, Los clientes encuentran también un gran número de servicios tales como estaciones de servicio, agencias de viajes Carrefour o stands de finanzas y seguros que contribuyen a facilitar y hacer más atractiva la experiencia de compra.

En estos centros se intenta ofrecer a los clientes todos los servicios demandados y tratar de satisfacer sus necesidades mediante un trabajo a la altura de sus expectativas.

En España cuentan con 172 centros de este tipo abiertos repartidos por todas las comunidades.

Como se puede ver en la Imagen 6.2 el logo distintivo de los hipermercados es:

Imagen 6.2. Logo Carrefour



- *Carrefour Market*

Carrefour Market ofrece establecimientos modernos, cómodos, respetuosos con el medio ambiente, y muy próximos al consumidor. Durante 2013 Carrefour Market ha consolidado su modelo comercial, complementándolo con la implantación de nuevos conceptos en los que la innovación supone un eje fundamental. Han apostado con fuerza por los productos frescos, que se han convertido en uno de los principales protagonistas de esta marca.

Su modelo se caracteriza principalmente por el posicionamiento en una política de precios bajos y estables todos los días, ofreciendo un gran surtido de productos de alimentación, donde prima la experiencia de compra. El cliente puede elegir dentro de una amplitud de surtido, con una representación muy importante de productos Carrefour y el concepto discount en productos de gran consumo.

En este modelo comercial de frescos apuestan por un concepto tradicional creando o simulando una auténtica plaza de mercado o abastos en cada una de sus tiendas. Un espacio en dónde el cliente puede encontrar una selección de las mejores frutas y verduras de temporada, cultivadas por proveedores locales y regionales lo que sin duda garantiza la mayor frescura y calidad en todos los productos.

En pescadería, por ejemplo, recogen las piezas diariamente en las lonjas locales y regionales más próximas a los centros destino. En la carnicería, el cliente puede encontrar la mejor carne seleccionada en las mejores explotaciones ganaderas de las mejores zonas productoras del país. Además, en estos centros se puede encontrar productos novedosos al mejor precio: productos sin azúcares, sin sal, sin lactosa, sin gluten, así como productos de la agricultura ecológica.

En algunos Carrefour Market nos podemos encontrar también con novedades y conceptos como el stand de sushi: el mostrador Asian Cooking y el de Fresh & Go dónde se puede disfrutar de comida asiática recién hecha.

Por último, se debe decir que en el amplio número de servicios que ofrece Carrefour Market el cliente puede disfrutar de una compra ágil y cómoda en cajas (Self-Check out, fila única...), así como de un reparto a domicilio que garantiza la entrega de los pedidos en hora y en perfectas condiciones.

En España cuentan con 114 centros de este tipo.

Como se puede observar en la Imagen 6.3, el logo que lo distingue es:

Imagen 6.3. Logo Carrefour market



- *Carrefour express*

Carrefour Express es un establecimiento de barrio con el que se busca proximidad con el cliente y el consumidor, el cual mantiene todos los valores y la esencia del Grupo pero adaptado a una superficie más reducida. Este formato, está diseñado para favorecer una compra cómoda y agradable, con una decoración sencilla, acogedora y moderna en el que se puede encontrar la mejor relación calidad, precio y servicio del mercado.

Aunque es de reducidas dimensiones con respecto al conocido hipermercado, se puede encontrar más de 4.000 referencias, de las que el 90% son de alimentación y el resto de limpieza y bazar. Además de los más de 1.000 artículos de marca propia dentro de un surtido adaptado a los diversos tamaños de tienda, y a los diferentes entornos (urbanos, rurales o mixtos). También se ofrece servicio a domicilio, venta de prensa y revistas, recarga telefónica, reciclado de baterías, cajas sin barreras, y en algunas de ellas servicio de tintorería. En España, este formato que comenzó a desarrollarse en 2009 y tiene como eje estratégico en su expansión la franquicia, cuenta ya con 156 establecimientos por toda la extensión del país.

Como dato anecdótico, decir que en el último ejercicio, 16 de las franquicias abiertas lo han hecho a través de la figura del “emprendedor interno” (antiguos empleados de Carrefour). Con esta vía, Carrefour ofrece la posibilidad de convertirse en franquiciado y empresario a sus empleados, llegando a finales del año 2013 a 34 las tiendas gestionadas por emprendedores internos.

Por último decir que, Carrefour Express crea un proyecto en el que Fundación Once ha aportado su experiencia y conocimientos para hacer del establecimiento un espacio accesible para personas con discapacidad, en dónde entre otros, ofrece espacios adaptados para personas con movilidad reducida, carros especiales para usuarios de sillas de ruedas, balanzas y expendedores de tickets a alturas inferiores a 1,20 metros, bucle magnético para sordos, cartelería informativa con pictogramas o timbres de emergencia para poder hacer más fácil la compra a clientes con alguna discapacidad.

En la Imagen 6.4 se observa el emblema diferenciador que es:

Imagen 6.4 Logo Carrefour express



○ *Estaciones de Servicio Carrefour*

Existen 104 gasolineras de este tipo en los entornos de hipermercados (88), supermercados (12) e hipermercados franquiciados (4) distribuidos por toda España que ayudan a contribuir al ahorro de los clientes al repostar en estas gasolineras. El cliente consigue un descuento del 8% de los importes repostados al utilizar tanto la Pass Visa como la Club Carrefour, que podrá ser usado en la compra de alguno de sus supermercados. Estas ventajas han supuesto 65,5 millones de euros de ahorro a los clientes que han optado por esta opción.

Desde el punto de vista de producto, Carrefour cuenta con proveedores de primer orden, tanto a nivel nacional como internacional, con el objetivo de asegurar la trazabilidad y la calidad de los productos vendidos en todas las estaciones de servicio, ofreciendo con ello una doble garantía de calidad a los clientes.

Como se puede ver en la Imagen 6.5 el logo empleado es el siguiente:

Imagen 6.5. Logo Estaciones de Servicio Carrefour



- *Servicios Financieros*

Debido a la difícil coyuntura económica en la que nos encontramos, se ha visto mermado el consumo y el crédito. En este contexto, el principal logro de Servicios Financieros Carrefour ha sido obtener un crecimiento positivo gracias a una máxima, “facilitar las compras al cliente en nuestras tiendas mediante fórmulas de pago cómodas y adaptadas a sus necesidades”.

Servicios Financieros Carrefour E.F.C. S.A., engloba los servicios asociados a la tarjeta de pago de Carrefour (Pass Visa), financiación a plazos y préstamos personales al consumo, así como la comercialización de una amplia variedad de seguros.

El principal método de financiación y más demandado por los clientes es la financiación a tres meses sin intereses con la tarjeta Visa Pass. Esta modalidad facilita al cliente el acceso a la compra a través de un pago cómodo, rápido y sencillo.

Los clientes pueden acceder a estos servicios a través de los 144 stands de Finanzas y Seguros situados en los hipermercados de la cadena.

En la Imagen 6.6 el logotipo que destaca esta línea es:

Imagen 6.6. Logo Servicios Financieros Carrefour



- *Carrefour móvil.*

Carrefour Móvil fue el primer operador móvil virtual (OMV) España e Italia. El grupo Carrefour comenzó a ofrecer servicios de telefonía móvil por primera vez en febrero de 2006 en Bélgica con el nombre de 1-Mobile (aunque más tarde pasó a llamarse Carrefour Mobile) con la colaboración de Effortel y usando la red móvil del operador Enabler. Unos meses más tarde, el 27 de octubre de 2006, comenzó a operar

en España usando la red del operador francés Orange, convirtiéndose en el primer OMV de España.

En la Imagen se observa el logo que es:

Imagen 6.7. Logo Carrefour Móvil



- *Viajes Carrefour*

Es la línea de negocios especializada en ofertar packs de viajes turísticos a los clientes con la mejor relación calidad precio posible.

Operan tanto a través de las agencias ubicadas en los hipermercados, como en agencias fuera de los centros comerciales. En 2013 contaban con un total 490 agencias, de ellas 78 son propias y el resto franquicias.

El logo que se detalla en la Imagen 6.8 es el siguiente:

Imagen 6.8. Logo Viajes Carrefour



- *Plataforma “www.carrefour.es”.*

En esta sociedad en la que cada vez más se realizan compra a través de internet, se hace imposible creer que Carrefour no disponga de una plataforma como ésta. Por eso ha creado el portal de Internet de Carrefour en España para facilitar la compra

online de todo tipo de productos y servicios, representa una herramienta útil para conocer todas las actividades del grupo.

Entre otros, permite consultar localizaciones de tiendas, horarios de apertura, servicios, ofertas y folletos, las ventajas del Club Carrefour o las actividades de la Fundación Solidaridad Carrefour.

El portal se estructura en tres grandes áreas diferenciadas:

- Compra Online: da acceso a toda la oferta online de Carrefour.
- Tiendas Carrefour: ofrece toda la información sobre las tiendas físicas de la compañía, así como sus ofertas y promociones.
- Grupo Carrefour: muestra la información Corporativa de la Compañía.

6.2.3. Carrefour en cifras

En este apartado se detalla las variables más significativas de Carrefour S.A. en los años 2013 y 2014. En la siguiente Tabla 6.2 se encuentran las variables a analizar:

Tabla 6.2. Variables Carrefour

VARIABLES	2013	2014
Nº Hipermercados	172	174
Nº Supermercados Market	114	123
Facturación*	7.798	7.795

*Millones de euros.

La facturación 2014 de Carrefour sufrió un retroceso de un 0.6% respecto al año anterior y las ventas caen en la misma proporción. La facturación sin incluir las ventas de la gasolina mejoró una décima. Las ventas netas en 2014 fueron de 74.706 millones de euros con un descenso de 0,2% frente a 2013. Mucha de las bajadas en los trimestres de Carrefour es por el alza de la gasolina en España, debido a que tiene varias gasolineras al lado de los hipermercados y la caída de los precios del combustible juega en su contra en términos de facturación (El país, 2015).

6.3. Análisis Gadisa

6.3.1. Historia

GADISA (Gallega de Distribuidores de Alimentación S.A.), nace en el año 1985 con la fusión de Almacenes Casán S.A., Tojeiro Alimentación S.A., Carlos Díaz y Cia S.A., Sucesores de Waldo Riva S.L., Coloniales Cruz S.A. y Antonio Serra S.A. con capital 100% nacional, y es actualmente líder de distribución en el Noroeste Peninsular (Principalmente en Galicia y Castilla y León).

La sede central se establece en el Polígono de Piadela (Betanzos, A Coruña), siendo éste el centro logístico de Galicia y de operaciones de la compañía, donde se encuentran las oficinas y la plataforma de producto fresco, que ocupan una superficie de 63.976 metros cuadrados.

En el año 2013 han iniciado la construcción de otro centro logístico en Medina del Campo (Castilla y León) para poder abastecer a los clientes de esta comunidad, buscando así el objetivo de satisfacer las necesidades de éstos a través de la cercanía y calidad.

Por lo tanto, en Gadisa controlan todo el proceso desde el origen hasta el punto de venta, garantizando la trazabilidad y la calidad de los productos y servicios de venta/postventa. Su red de establecimientos siempre está en continua evolución y modernización para dotarlos de mayor comodidad en beneficio de sus clientes, que disponen de la mejor oferta de productos de marcas reconocidas a precios muy competitivos.

6.3.2. Líneas de negocio

En éste apartado se comentarán las diferentes líneas de negocio que componen el grupo para poder ver su extensión y capacidad de abastecimiento en todas las áreas.

Gadisa se compone de las siguientes:

- Gadis: Es la principal fuente de ingresos, así como en número de establecimientos y en volumen de facturación. Se basa en supermercados por cercanía, ubicados en zonas urbanas o semiurbanas obteniendo una relación más estrecha con el cliente y con el entorno en el que se ubican.

Actualmente cuentan con 202 supermercados propios.

- Gadis Hiper: Es la gran superficie de la cadena, la que se incorpora secciones como textil, bazar, deportes, menaje, electrodomésticos, jardinería, bricolaje, productos frescos y alimentación. Su ubicación se centra en ciudades y cabeceras de comarca.

Cuenta con 10 Hiper sólo ubicados en Galicia.

- Claudio: Es un establecimiento que opera en forma de franquicia, el cual busca proximidad y atención personalizada al cliente. Está ubicado en núcleos semiurbanos rurales, ofertando un amplio surtido de primeras marcas de productos frescos ect... y todo avalado y supervisado por Gadisa.

Dispone de 138 supermercados ubicados en Galicia y Castilla y León.

- Cash ifa: Esta línea de negocio opera como mayorista en el grupo exclusivamente para profesionales ofertándole más de 9000 referencias. Además cuenta con 30 vendedores que atienden a más de 4000 clientes por todas las zonas donde operan.

Ésta línea está presente en 12 establecimientos distribuidos por Galicia y Castila y León.

- Casa Claudio: Este establecimiento se dedica a la venta de productos selectos de alimentación, con un servicio de atención personalizada y directa, especialistas en mercado gourmet.

Sólo existen 2 establecimientos en Coruña.

- Manduka: Es la línea de negocios que representa el fast food y la hostelería tradicional. Existen 5 cafeterías Manduka en algunos Gadis Hiper de Galicia.
- Gadisline: Es un servicio de compra on-line desde el 2001 debido a la creciente demanda de este servicio, que ofrece unas determinadas ventajas entre las cuales se encuentran la rapidez, sencillez en la compra y la posibilidad de poderla realizar desde el lugar que se desee.

6.3.3. *Gadisa en cifras*

En este apartado se detallan las variables más simbólicas de la cadena de supermercado que se está analizando. En la Tabla 6.3 se encuentran las variables de Gadisa:

Tabla 6.3. Variables Gadisa

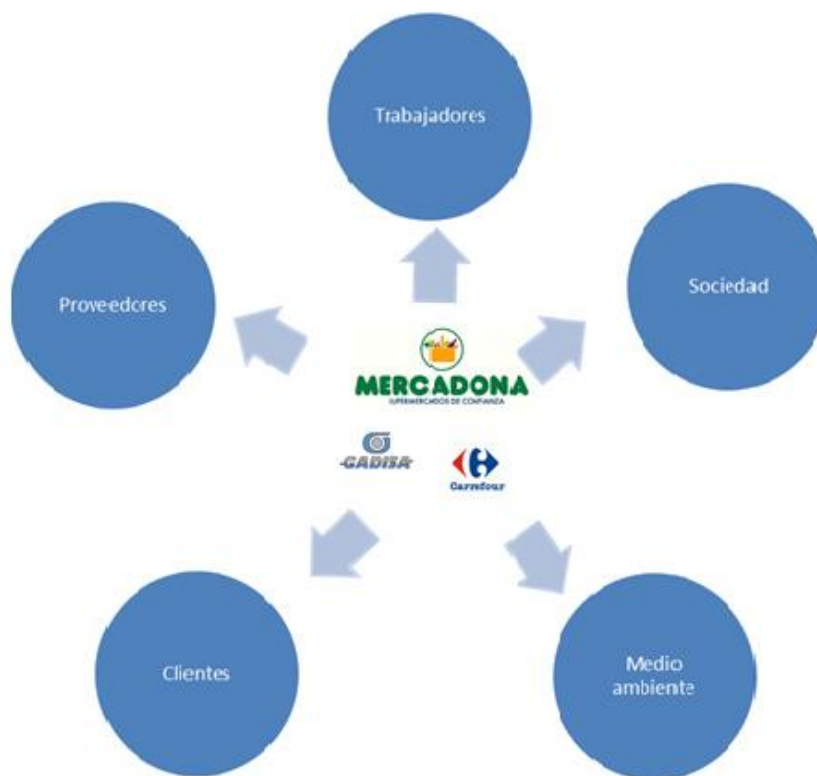
VARIABLES	2013	2014
Nº Supermercados Propios	202	204
Nº Establecimiento Franquiciados	138	141
Nº Cash ifa	11	12
Nº Gadis Hiper	10	10
Nº Empleados GADISA	6330	6463
Inversión GADISA	9,24	9,80
Ventas (facturación) GADISA	979,98	996,47
Fondos propios GADISA	230,36	256,68

Como se puede apreciar en el cuadro anterior desde el número de supermercados y establecimientos Gadisa han aumentado de manera mínima llegando a un punto de estancamiento lo cual es positivo debido a las circunstancias económicas vividas en estos años de crisis. Por ejemplo, el número de empleados ha aumentado un 2.10 % el cual es significativo en esta época así como las ventas que han crecido un 1,68%.

7. RSC - COMPARATIVA DE LAS TRES EMPRESAS

En este apartado se va a hablar de las acciones que llevan a cabo las tres empresas en materia de RSC con sus principales stakeholders como son: Trabajadores, Sociedad, Medio ambiente, Clientes y Proveedores, como se puede ver en la figura 7.1, realizando una comparativa de sus medidas e iniciativas.

Figura 7.1. Modelo Stakeholders de las tres empresas



Fuente: Elaboración propia

7.1. Trabajadores

Un pilar fundamental en estas empresas es el trabajador el cual es la cara visible de ellas y por lo tanto gran parte de sus esfuerzos han de ir destinados a motivar, formar e incentivar a los trabajadores.

Es por eso que Mercadona busca disponer de una plantilla motivada, comprometida y consciente de que su esfuerzo, dedicación y rendimiento alto es una pieza clave para poder ofrecer un servicio excepcional, en cambio Gadisa quiere promover el desarrollo

personal y profesional y Carrefour busca la armonía entre las personas y la empresa para conseguir una rentabilidad sostenible.

Las tres empresas cuentan con formaciones específicas para que sus empleados sean más eficientes a la hora de trabajar.

La plantilla de Mercadona contaba con un total de 74.000 empleados en 2013. Destinó importantes esfuerzos en la gestión de Recursos Humanos para la creación de puestos de trabajo de calidad desde donde se impulsa el desarrollo profesional y familiar, la estabilidad en el puesto de trabajo, la formación, el liderazgo, respeto y la autoexigencia.

Ha hecho grandes inversiones en formación de los empleados tanto económica como a nivel humano. Recuperó los oficios de homero, frutero, pescadero, carnicero y charcutero que supuso más de 60.000 horas de formación y 3 millones de euros invertido. Sabe adaptarse a los nuevos métodos de trabajo y de ventas de frescos. También imparten módulos adaptados para los gerentes de mantenimiento de la compañía, donde se imparten conocimientos prácticos y teóricos relacionados con soldador, electricista, albañil o pintor, donde ya han participado más de 1.950 personas. Con estos cursos han reforzado su productividad y ecoeficiencia obteniendo importantes ahorros energéticos e instalaciones en perfecto estado. Con todas estas medidas se pretende tener trabajadores altamente cualificados, que sepan resolver cualquier incidencia dentro de su marco laboral y satisfacer a los clientes lo mejor posible.

En Mercadona, este compromiso se ha traducido en 2013 en una inversión cercana a los 37 millones de euros, hasta completar un total de 1,4 millones de horas de formación, tanto general como específica, a lo largo de 19 acciones formativas.

En cuanto a Gadisa su plantilla asciende a 6.330 empleados en 2013 de los 4.900 han recibido formación específica, para los trabajadores y formación ocupacional (90 desempleados). La Formación Ocupacional está dirigida a formar a futuros profesionales de secciones: pescadería, carnicería, charcutería y frutería. Son acciones formativas con compromiso de contratación realizadas en colaboración con diversas instituciones.

Otras formaciones más específicas son, curso de corte de jamón, curso de técnicas de venta activa, operativos de caja, curso a responsables de supermercado de como

transmitir la cultura empresarial, curso de manipulador de alimentos y cursos de prevención de riesgos laborales.

También realizan formación práctica en escuelas de formación profesional inicial, de grado medio, superior y universitario.

Unas 55 personas han realizado prácticas, algunas de ellas en oficinas, en los departamentos de Marketing, Contabilidad, Asesoría Jurídica y RRHH, en su mayoría procedentes de la Universidad de A Coruña; y otras de Gadis, Gadis Hiper y Cash Ifa de gran número de localidades como Melide, Carballiño, Ordes, Santiago de Compostela, Ferrol, A Coruña, Oleiros, Ponferrada, O Barco de Valdeorras, Lugo, Bembibre, Teo...

Para la realización de las prácticas han firmado convenios de colaboración con diferentes organizaciones: Institutos de Educación Secundaria como As Mariñas, Alfredo Brañas, Fuentesnuevas, Isaac Díaz Pardo, M^a Casares, Bergidum, Piñeiral, Rodolfo Ucha, Cruceiro Baleares, Menéndez Pidal, Xulian Magariños, Punta Candieira. Ayuntamientos como el de Ferrol, Porriño, A Coruña e instituciones como Down Lugo, Cogami, Fundación Once, Paideia y Cruz Roja. Colabora en programas de becas con la Universidad de A Coruña, a través de un convenio con la Facultad de Económicas y Empresariales y la organización del Master en Banca y Finanzas, gracias a la cual 2 estudiantes conocieron el día a día de los departamentos de Marketing y Administración y Finanzas.

La plantilla de Carrefour está compuesta por 43.469 empleados en 2013. Promueve, a su vez, acuerdos y acciones formativas enfocadas a los jóvenes con titulación, mediante el “*Proyecto Carrefour*” con la universidad y a aquellos que no la tienen, con formación profesional en frescos.

Con la creación de una “Escuela Externa de Frescos”, se creó su propia Escuela Interna y con ello desarrollar y formar a los “profesionales de oficio”. En 2013, se invirtieron 633.778 horas en las diferentes materias.

Con el “Campus Carrefour”, se pudo impartir materias como Prevención de Riesgos Laborales y Seguridad de la Información, como también en formaciones específicas del puesto en particular y en el conocimiento de los diferentes productos, para poder asesorar a sus clientes y lograr cubrir sus necesidades durante la compra. También se acerca a la población más joven y su situación actual nos ha llevado también, a promover acuerdos y acciones formativas dirigidas tanto al colectivo de jóvenes con

titulación “Proyecto Carrefour con la Universidad”, firmaron convenios con las Escuelas de Negocio y Universidades más importantes de España, como Alicante, Deusto, Alcalá de Henares, Santiago de Compostela y Granada, entre otras, como sin ella “Formación en Profesional de Frescos”.

Gadisa y Mercadona disponen de horarios adaptados a las necesidades de las familias, apostando así por la igualdad y facilitando la conciliación de la vida laboral y familiar.

En Gadisa 456 trabajadores disfrutaban de un horario adaptado a sus necesidades familiares.

En cambio en Mercadona incluye la ampliación de la excedencia por cuidado de los hijos hasta que cumpla ocho años, o se puede ampliar la excedencia hasta tres años en caso de violencia de género. Durante el año 2013 fueron madres el 7% de la plantilla, y 3.147 trabajadoras optaron por alargar en 30 días más los meses establecidos legalmente y otras decidieron durante los doce meses reducir su jornada para así poder adaptarse a las circunstancias particulares.

Otro punto importante es la seguridad y la salud del trabajador. Para Carrefour S.A. una de sus prioridades es acabar con los accidentes de trabajo. Por eso dotan de medios y de equipos necesarios para que puedan desarrollar su actividad laboral de una forma mucho más segura. Además han aumentado un 15% el número de cursos en materia de prevención laboral, con los que se intenta concienciar a los trabajadores del riesgo y necesidad de usar los EPIs (Equipos de Protección Individual). Y con una especial atención a la formación específica de cada puesto, manipulación de cargas y planes de emergencia. Gracias a estas actuaciones ha conseguido bajar en un 42% los accidentes en cinco años.

Mercadona invierte también en salud y seguridad en el trabajo a través de equipos de protección específicos, la obtención de certificaciones o la instalación de sistemas que eviten esfuerzos innecesarios por parte de los trabajadores tanto en las tiendas como en los almacenes. En 2013 se ha implantado un *Picking Puente Grúa* (PPG) en el bloque logístico de Guadix (Granada), un nuevo sistema robótico para la preparación de productos frescos que logra mover 160.000 kilos de producto al día y evita el sobre esfuerzo manual. También da información y formación necesaria y específica para llevar a cabo sus tareas y minimizar los riesgos derivados de su desarrollo. En total ha

invertido 5 millones de euros en eliminar el sobreesfuerzo y 12,6 millones de euros en mejorar la prevención.

Carrefour promueve la contratación de individuos en riesgo de exclusión social y más desfavorecidos. Colaboran con Fundación Éxit, Fundación Integra, Fundación Once, Fundación Iter... Del mismo modo, se ve involucrado a la hora de promover la sensibilización en Violencia de Género y la inserción laboral de sus víctimas, difundiendo entre sus trabajadores la campaña “*Hay salida*”.

Mercadona reconoce el esfuerzo de sus trabajadores para cumplir con los objetivos de la empresa. Por eso, prima a los miembros de la plantilla en 2013 como recompensa por su productividad y eficiencia obtenidas ha decidido repartir un total de 257 millones de euros en concepto de prima por objetivos. Gracias a estas medidas los trabajadores se implican mucho más en su trabajo. En 2013 la compañía se convirtió en la segunda mejor empresa para trabajar, la primera en el sector y en reputación interna de España y la segunda más valorada en calidad laboral, según los datos del informe de Merco Personas 2013.

7.2. Sociedad

En este apartado se compararán las actuaciones que realizan las empresas en cuestión a favor de intereses sociales, en dónde como principal medida las tres compañías están asociadas al Pacto Mundial por la defensa de los valores fundamentales de los derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

Comenzando con Mercadona, decir que intenta que su actividad comercial no interfiera ni genere molestias para aquellos vecinos que tengan que convivir. Para ello apuesta por una serie de soluciones:

- Descarga nocturna silenciosa
- Insonorización de máquinas
- Cuartos de contenedores integrados dentro de los supermercados para evitar olores.
- Insonorización de suelos y techos para evitar los ruidos y vibraciones a las viviendas colindantes.

Otro punto importante, es que las empresas apoyan a diferentes instituciones y organizaciones benéficas en todas las Comunidades Autónomas.

Mercadona ha colaborado, mediante sus supermercados con la recogida de alimentos en la “Operaciones Kilo” y en la “Gran Recogida” organizada por los bancos de alimentos, en la que la respuesta solidaria de sus clientes ha sido, espectacular: más de 4.300 toneladas, que se suman a las más de 1.900 toneladas donadas por el supermercado.

También ha iniciado un programa de colaboración con comedores sociales. En 2013, ha apoyado la labor de 40 instituciones de diferentes localidades de España a las que dona diariamente productos que no son aptos para la venta pero que si están en perfectas condiciones para su consumo. Otro ejemplo de su implicación con la sociedad es el programa “murales Trencadís”, en el que con la colaboración de Pamesa Cerámica y alrededor de 250 personas con discapacidad, han fabricado más de 3.000 murales de trencadís distintos que la compañía los sitúa en sus secciones de horno, pescado, carne y charcutería.

Carrefour en cambio a través de su “Fundación Solidaria Carrefour” gestiona en España todos los aspectos relativos a su intervención social, una intervención que gira, desde hace 13 años, en torno a tres grandes objetivos:

- La mejora del entorno social buscando una mayor igualdad.
- El fomento de cambios de actitud y de valores que supongan un mayor compromiso de todos en la mejora de nuestra sociedad.
- La promoción de la participación de los empleados de la Compañía en todas y cada una de las iniciativas sociales.

Además la empresa colabora con los colectivos más desfavorecidos, prestando especial atención a la infancia con discapacidad o en exclusión social residente en España a través de programas estructurales y permanentes, o proyectos específicos y coyunturales como numeraremos a continuación:

1. Una de sus principales iniciativas es la ya tradicional “Convocatoria de Ayudas” destinada a apoyar con 180.000 euros a seis ONG locales que trabajan a favor de la infancia con discapacidad o en riesgo de exclusión social. Además de lo anterior, ha creado una jornada de “Crecer en la Diversidad” consistentes en jornadas de convivencia e integración que pretende concienciar a la infancia

- sobre la importancia de proteger los ecosistemas, así como de convivir en una sociedad plural.
2. Otra tan importante como las anteriores es el “Proyecto Huellas Solidarias” que colabora con la Fundación Bocalán con el objetivo de recaudar fondos a favor de la infancia con discapacidad. Este proyecto consiste en la promoción de terapias individuales (One to One) para niños con autismo y de terapias grupales para niños con otros tipos de discapacidad.
 3. La Fundación Solidaridad Carrefour que a través de un acuerdo con la Fundación Once ha creado el “Programa Insertia”, consistente en ayudar a la integración laboral de personas con discapacidad o en riesgo de exclusión social. Otro acuerdo es el llevado a cabo con la Fundación Éxit en el cual han llevado a cabo el “Proyecto Conecta” que ayuda a la inserción sociolaboral de jóvenes que han tenido una experiencia de fracaso escolar y que se encuentran en riesgo de exclusión social.
 4. Otro proyecto que puso en marcha Carrefour es “ Un Nuco, Una Esperanza” su principal objetivo es recaudar fondos a favor de la Federación Española de Enfermedades Raras (FEDER) para ayudar a niños con estas enfermedades, para ello se pusieron a la venta peluches exclusivos en todos sus hipermercados.
 5. La Fundación tiene el compromiso de entregar alimentos de primera necesidad a personas sin recursos durante un año, unas 90.000 personas y 6 millones y medio de kilos de alimento ha entregado a FESBAL. Además entrego equipamiento y maquinaria de carga, así como ocho vehículos isotermos para mejorar la gestión y el funcionamiento de 14 Bancos locales de alimentos.
 6. Coincidiendo con el patrocinio de Carrefour con la Vuelta Ciclista, puso en marcha la iniciativa “Kilometro Solidario” su objetivo es ayudar a disminuir las necesidades básicas de familias que atraviesan graves dificultades económicas.
 7. También colabora con la Cruz Roja Española con el proyecto de “Vuelta al Cole Solidaria” esta iniciativa consiste en la recogida de material escolar con el fin de

ayudar a las familias que atraviesan problemas económicos. Carrefour aportó a esta campaña donando material escolar por un valor 121.000 euros y con la importante donación de los ciudadanos que hace un total de 491.000 euros.

8. La Fundación Solidaria Carrefour tiene un convenio de colaboración para el “Apoyo en operaciones de emergencias”. Su meta es la distribución de productos y alimentos de primera necesidad para poblaciones afectadas en situaciones de emergencia así como el apoyo psicológico a las víctimas a través de Cruz Roja. Esta iniciativa se puso en marcha por motivo del accidente de tren de Santiago de Compostela, los incendios de Guadalajara y Valdemorillo como la catástrofe natural de las inundaciones de Écija.

En cuanto a Gadisa colabora en las comunidades en las que está presente con instituciones, entidades sociales, ONG’s y varias colectividades que atienden a personas con dificultades muy diversas.

Tienen colaboración con la Xunta de Galicia en varios programas:

- Apoyo a las familias numerosas (También con la Junta de Castilla y León).
- Prevención del maltrato familiar - Plan Galego de Inclusión Social.
- Formación e inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión.

Además también colabora con varias ONG’s que desarrollan el proyecto “Mayo solidario” en 2013. Es una campaña de recogida de productos que coopera con Bancos de Alimentos de Galicia y Castilla y León.

Para este proyecto en la que se recogen únicamente productos no perecederos, Gadisa instaló en 151 supermercados de ambas comunidades autónomas en las que está presente, puntos de recogida en los cuales todo cliente que quisiera colaborar debería depositar algún producto adquirido con anterioridad por éste. Como dato, decir que el proyecto de MAYO SOLIDARIO se saldó con la recogida, en los puntos de venta Gadis, de 50.000 kg de alimentos en tan solo un mes de campaña, a los que la Compañía añadió veinte toneladas de producto.

Posteriormente a la recolección de los alimentos, son las propias entidades sociales las encargadas de gestionar el reparto de los productos alimenticios entre las numerosas asociaciones y ONGs.

Gadisa siempre ha estado presente en numerosos espectáculos musicales, culturales y deportivos de primer nivel, apoyando a las Administraciones a través de su patrocinio, como se demuestra en los siguientes:

- PLAN ADOP 2007-2008-2013. EQUIPO PARALÍMPICO ESPAÑOL
- 800 ANIVERSARIO CATEDRAL DE SANTIAGO
- XACOBEO 1999, 2004 y 2010
- VOLVO OCEAN RACE. GALICIA VUELTA AL MUNDO 2005-2006
- SALAMANCA. CIUDAD EUROPEA DE LA CULTURA 2002

Además, fomenta la práctica de la actividad deportiva entre niños y jóvenes colaborando en actividades como:

- Pistas de hielo
- Xira Karting Indoor Galicia
- Equiocio
- Obradoiro CAB, organización de partidos solidarios
- Equipos modestos de fútbol y baloncesto.

Otro punto a tener en cuenta en este apartado es que, Gadisa mantiene su compromiso con la música clásica a través del patrocinio de la Orquesta Sinfónica de Galicia, música folk colaborando con los festivales de Ortigueira, de la Luz y otros conciertos de rock, pop o reggae.

Además, apoya al cine y al arte por medio de proyectos y eventos como:

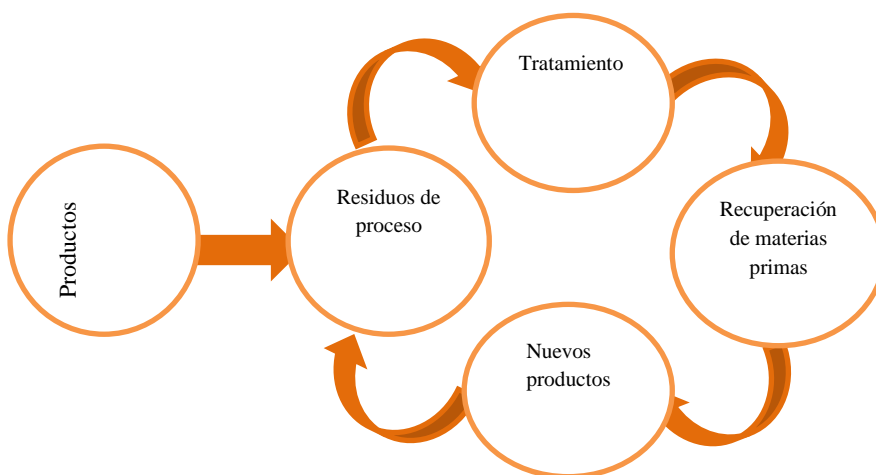
- Cine
 - Premios María Casares de Teatro
 - Premios Audiovisual Gallego Mestre Mateo
 - Festival Cans, en Porriño
 - Play Doc, en Tui
 - Seminario de Valladolid
 - Festival de Cine de Medina del Campo
 - Festival Internacional de Cine de Ourense
 - Curtocircuito (Santiago de Compostela)
 - Preestrenos de películas
 - Apoyo a productores noveles y estudiantes de audiovisual

- **Arte**
 - CGAC (Centro Galego de Arte Contemporánea)
 - Centro Internacional de Estampa Contemporánea
 - Museo Patio Herreriano (Valladolid).
 - Cidade da cultura (Santiago de Compostela).

7.3. Medio Ambiente

La política que Mercadona lleva a cabo en cuanto a medio ambiente consiste en perseguir el mejor aprovechamiento de los recursos naturales y mejorar la prevención de residuos a través de un Sistema de Gestión Ambiental llamado Economía Circular como se observa en la Figura 7.2.

Figura 7.2. Economía Circular



Fuente: Elaboración propia a partir del esquema de la Memoria de Mercadona 2013

Es socio desde el 2009 del Foro Europeo de la Distribución para la Sostenibilidad (Retail Forum) en el que los distribuidores de toda Europa adoptan compromisos y ponen en común buenas prácticas para mejorar la sostenibilidad de sus procesos.

Ha invertido 24,1 millones de euros en protección del medio ambiente, en ahorro energético 24 millones de kWh por la incorporación de medidas ecoeficientes en los supermercados y han reducido en 19.000 toneladas las emisiones de CO₂. Una de sus principales acciones en medio ambiente es el transporte sostenible, que está enfocado en

“transportar más con menos recursos” y con esto reduce el impacto que genera esta actividad y consigue ahorrar en energía y en recursos naturales. A conseguido ahorrar en transporte por carretera 6 millones menos de kilómetros, 57.000 camiones menos al año, la mayoría de sus tiendas son con descargas nocturnas silenciosas unas 500 y 24 millones de euros menos en costes logísticos por las mejoras que ha realizado. Otro acto sería el transporte por ferrocarril, tienen unos 636 trenes al año con 9 rutas diferentes y transportan 250.000 toneladas de mercancía. Con esta cantidad de trenes lograron reducir en 10 millones de kilómetros los recorridos por carretera que son mucho más contaminantes, consiguieron 12.000 camiones menos en las carreteras que eso conlleva a 9.000 toneladas menos de emisiones de CO₂ transmitidas a la atmósfera. Otro transporte que Mercadona utiliza para reducir el impacto con el medio ambiente es el transporte en barco que utiliza para portar 557.000 toneladas de mercancía y con esto ha reducido la circulación de 26.500 camiones.

Otras acciones importantes que realiza son el reciclaje de 150.700 toneladas de cartón y papel, 9.850 toneladas de plástico, 1.870 toneladas de madera, 1.360 toneladas de poliexpan, 160 toneladas de pilas usadas que recogen en sus tiendas y 8 toneladas de tonners.

En cuanto a Carrefour también mantiene un compromiso con el medio ambiente reduciendo las emisiones de CO₂, disminuyendo el consumo de agua, optimización del consumo de energía y utilización de energías renovables.

Han desarrollado productos como Bio y Eco-Planet mediante el proyecto “Residuos Cero”. También potencian el consumo responsable y la concienciación medioambiental en los clientes y empleados, trabajando, a su vez, reduciendo las emisiones contaminantes.

Otra medida que han llevado a cabo es, potenciar modos de transporte más eficientes mediante la innovación de los camiones de doble altura con sistemas de bi-temperatura. Un sistema mediante el cual se consigue aumentar el número de palets cargados por camión al tiempo que se combinan cargas a diferentes temperaturas en un único envío. Con todas estas medidas han permitido reducir sustancialmente las emisiones de CO₂, hemos logrado reducir en un 12% los kilómetros recorridos, así como disminuir en un 13% las toneladas de CO₂. Como ejemplo decir que se han reducido un 12% los

kilómetros recorridos y como consecuencia se ha producido una reducción del 13% en las emisiones de CO₂.

Otro plan llevado a cabo es el contrato “Plan Integral de Residuos”, lo que ha permitido a la compañía trabajar con proveedores especialistas en cada tipo de residuo, llegando en el año 2013 a gestionar y reciclar en los hipermercados más de 56.400 toneladas de cartón y papel, más de 2.500 toneladas de plástico, y más de 450 toneladas de chatarra, entre otros.

Además de los proyectos anteriores, están adheridos a diferentes Sistemas Integrados de Gestión para los residuos generados directamente en las tiendas como:

- a) Sistema Integrado de Gestión de Aceites Industriales: con este sistema, el aceite industrial se regenera obteniendo una base que puede convertirse de nuevo en aceite lubricante. Los aceites usados que no han podido ser regenerados son utilizados para la producción de otros materiales como asfaltos, pinturas, barnices o combustible para obtener energía.
- b) Mediante el Sistema Integrado de Gestión AMBILAMP gestionan los fluorescentes y bombillas de bajo consumo.
- c) Adicionalmente, a través de ECOLEC, se cumple con las obligaciones del Real Decreto 208/2005 sobre residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE). Concretamente, en el año 2013 en colaboración con esta organización, se puso en marcha el proyecto WEE Trace, cuyo objetivo es obtener la trazabilidad de los residuos RAEE.

Por último la política seguida por Gadisa se basa en promover el respeto al medio ambiente, la mejora de la eficiencia en los puntos de venta y en el transporte de mercancías. La compañía busca generar riqueza en el entorno en el que se sitúa, pero de una manera sostenible, a través de una política medioambiental basada en un sistema de reciclaje, reutilización y eficiencia energética.

Gracias al compromiso que tiene con el medio ambiente, se han aumentado la cantidad de materiales reciclados en 2013, como por ejemplo se han podido reciclar 720 toneladas de plástico, 5.978 toneladas de cartón, 207 toneladas de madera y reutilizar 4.570.917 de cajas de plástico para así evitar otros materiales no desechables. Todo esto con la implicación de todos los trabajadores de los puntos de venta de Galicia, Castilla y León, de la plataforma logística y de sede central en Betanzos.

Además, Gadisa colabora con el CEIDA (Centro de Extensión Universitaria y Divulgación Ambiental de Galicia) en el que han apoyado conferencias, congresos, exposiciones y otras actividades. A partir del año 2013, también coopera con el Programa RE-ACCIÓN, que plantea el desarrollo de actividades de divulgación y fomento de vocaciones científicas, para la mejora del medio ambiente.

7.4. Clientes

Los clientes son una parte fundamental de las tres empresas y es por esto que las políticas en esta área se centran en conseguir la satisfacción por parte de éstos.

En primer lugar, Mercadona ha mejorado la cadena de suministros, desde el proveedor hasta logística y tienda para evitar costes innecesarios permitiéndose que puedan mantener sus precios por debajo de la media anual del IPC de alimentación y formar parte del compromiso de ahorro con sus “Jefes” como denomina Mercadona a sus clientes.

Además, ha ampliado y mejorado sus tiendas con el objetivo de ofrecer a los clientes una mejor experiencia de compra posible. Sigue continuando con su modelo de tienda de Ambientes, una tienda ecoeficiente en las que prevalecen criterios como espacios diferenciados por negocios, la eficiencia energética, la productividad de los medios o la comodidad de uso. En 2013 abrieron 61 nuevos supermercados y 53 reformas en supermercados ya abiertos. Como dato anecdótico del éxito de este formato, decir que han recibido más de 2.000 solicitudes de los clientes para que construyan nuevos supermercados en los barrios que ellos residen.

Otra mejora realizada es la de renovación y adaptación de sus sistemas informáticos con la remodelación completa de los centros de procesos de datos, como la incorporación de nuevas balanzas táctiles, nuevos sistemas de pedidos más personalizados o la implementación de herramientas que facilitan la coordinación con los proveedores que esto contribuye a garantizar la máxima frescura de sus alimentos.

En cuanto a incorporar y validar sus productos, Mercadona realiza exhaustivos estudios, siempre con el cumplimiento de la Regla de Oro de Mercadona, que cualquier producto tiene primero que garantizar la seguridad alimentaria, de segundo la calidad, de tercero la calidez, en cuarto lugar el servicio, quinto el precio del producto que tiene que ser competitivo y el último punto sería el de generar beneficio.

Oro punto importante es el etiquetado de los productos, debido a que son la clave para que los clientes puedan ejercer una compra responsable. En las etiquetas incluyen toda la información relevante, e identificar la composición de los productos, incluso si incluye trozos de algún fruto seco, lo que resulta muy importante para clientes que tienen alergias o intolerancia a algún componente. Han incrementado el surtido de productos sin lactosa y los productos sin gluten que mantienen una estrecha relación con la asociación de celíacos de españolas.

Pero lo más importante para Mercadona es mantener una relación estrecha con sus clientes basada en la confianza y la transparencia. No solo capta y observa las preferencias de sus clientes sino que entiende sus necesidades las transmite a la compañía para poder ofrecerles repuestas adecuadas. Se han realizado 340.000 consultas y sugerencias en su número gratuito, en su página web, Facebook, twitter y youtube. También realiza encuentros con asociaciones de consumidores tanto de ámbito nacional como autonómico con el objetivo de fomentar la formación e información al consumidor.

En segundo lugar Carrefour para agradecer la fidelidad de sus clientes lo hace mediante acciones personalizadas que van orientadas a sus necesidades y expectativas en el campo del ahorro. Para ello a través de la tarjeta “Club Carrefour” los clientes pueden acumular el 1% de todas las compras de alimentación, productos frescos, droguería, perfumería, limpieza y comida de animales. Así también el 8% de los repostajes en las Estaciones de servicio Carrefour, el 4% en CEPSA y el 1% de las compras realizadas con la tarjeta Pass en establecimientos fuera de Carrefour. También tiene las tarjetas “Plan 65+” y “Plan superfamilias” en la descuentan el IVA en las compras de los productos frescos, de los que un 82% de los productos proceden de la agricultura y ganadería regionales y local de España. Además oferta grandes descuentos y promociones como por ejemplo la segunda unidad al 70% de descuento.

En tercer lugar Gadisa como lema establece que “Un servicio de calidad a nuestros clientes es nuestra esencia, nuestra razón de ser”. Su filosofía empresarial está basada en un servicio al cliente impecable, ofertando un amplio surtido de productos a precios muy competitivos en marcas reconocidas con una atención profesional y personalizada. Durante varios años, gran cantidad de estudios del Ministerio de Industria y de la OCU, ratifican a Gadisa entre las primeras empresas de distribución del Estado español.

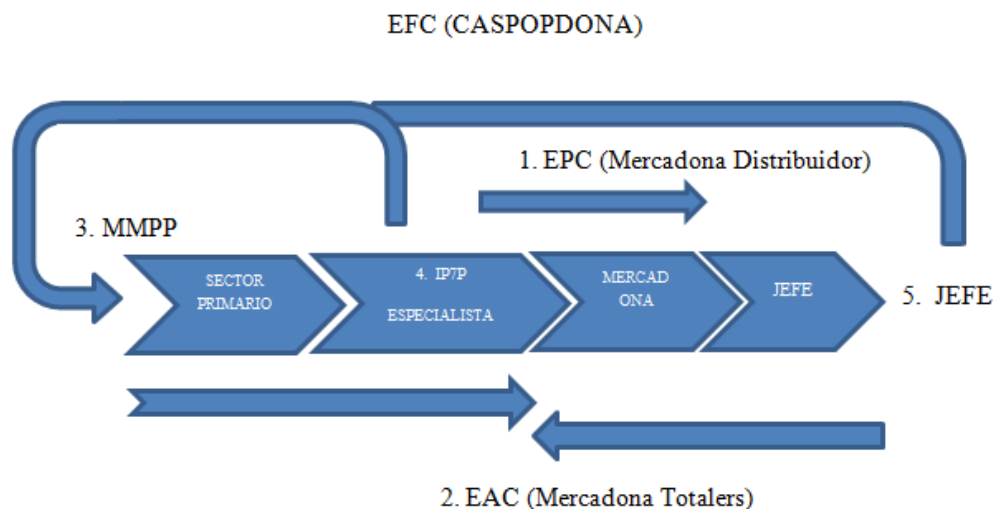
Finalmente, GADISA incluye en su programa de Responsabilidad Social Corporativa el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus clientes a través de programas, promociones y sorteos como por ejemplo regalando tarjetas regalo de 300 euros por cliente premiado, importantes descuentos en sus productos, etc...

7.5. Proveedores

A continuación se va a analizar las políticas de RSC llevadas a cabo por las tres empresas en lo que respecta a los proveedores, comenzando por el Mercadona el cual está trabajando para construir una Cadena Agroalimentaria Sostenible en su entorno como se puede divisar en la Figura 7.3. Su objetivo no es solo la puesta en marcha de planes de formación para recuperar oficios en las tiendas, sino también la implicación en el cambio de todos los proveedores de la compañía.

Esto proporciona sentar las bases del crecimiento productivo de parte del sector primario, en el que ganaderos, pescadores y agricultores, son fundamentales para la economía de nuestro país, son los que con esfuerzo, conocimientos y trabajo diario contribuyen a garantizar la máxima calidad en los productos frescos.

Figura 7.3. Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona (CASPOPNA)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Memoria de Mercadona 2013

Además, decir que Mercadona apuesta por el producto nacional siempre que le sea viable, más del 85% de los productos son de nuestro país.

La red logística de la compañía supera los 770.000 metros cuadrados de superficie eficiente y es capaz de abastecer a todos sus supermercados que al cierre de 2013 eran 1.467. Esta red tiene tanta importancia para Mercadona que prevé próximamente la construcción del bloque logístico de Abrera (Barcelona), también está avanzando en la construcción de la nave de frío de 39.000 metros cuadrados de superficie que tiene en una nave contigua de preparación de pescado. El total del bloque logístico contará con 110.000 metros cuadrados, que podrán abastecer a 250 supermercados y que contarán con el modelo inteligente de almacén de Ciempozuelos (Madrid) y Villadangos de Páramo (León). Este tipo de bloque logístico es el único en el sector, permite eliminar cualquier manipulación y sobreesfuerzo de los trabajadores y esto contribuye a prevenir accidentes laborales e incrementar la productividad.

Mercadona tiene una fuerte colaboración con el comercio tradicional comprometido desde 2001 en la rehabilitación de los mercados municipales con 25 tiendas inauguradas y tiene previsto abrir 9 tiendas más en los próximos años.

En lo que respecta a Carrefour mantiene un compromiso con la economía local y regional, y para ello apuesta por productos de la industria agroalimentaria de las diferentes CC.AA y a su vez este compromiso se ve reforzado con el reconocimiento a la industria española a través de los Premios que Carrefour entrega cada año a la Mejor Pyme Agroalimentaria y a la Empresa más Innovadora. En 2013, tenían establecidas relaciones con más de 9.300 empresas nacionales, de las cuales la mayoría eran pymes. Mediante SOCOMO, que es su filial de compras de productos hortofrutícolas, se ha convertido en la primera empresa comercializadora de frutas y verduras de productos españoles y exporta a diferentes países como a Emiratos Árabes Unidos, Marruecos o Brasil, entre otros.

A continuación se detallaran todas las acciones realizadas por cada empresa sobre los stakeholders principales en la Tabla 7.1 a modo de resumen.

Tabla 7.1. Esquema resumen RSC de las tres empresas

	MERCADONA	GADISA	CARREFOUR
TRABAJADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones en formación, recuperando oficios e impartiendo módulos para gerentes. • Horarios adaptados a las necesidades de las familias ayudando a la conciliación de la vida laboral y familiar. • Invierte en seguridad y salud a través equipos de protección específicos, así como en sistemas que eviten esfuerzos innecesarios. • Recompensa a la plantilla por su productividad y eficiencia con prima de objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones en formación tanto específica para los trabajadores como para universitarios en prácticas. • Horarios adaptados a la vida laboral y familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de oficios a través de “Escuela Externa de Frescos”. • Acciones formativas para jóvenes con titulación “Proyecto Carrefour”. • Formación en seguridad y salud. • Contratación a personas en riesgo de exclusión social, más desfavorecidos y víctimas de violencia de género.

SOCIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Pacto Mundial. • Actividad comercial no moles (Descargas nocturnas, insonorización de máquinas..). • Recogida de alimentos (Operación Kilo y Gran recogida). • Dona productos aptos para su consumo. • “Murales Trencadís” elaborados por personas con discapacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pacto Mundial. • Apoya a las familias numerosas. • Prevención del maltrato familiar. • Formación e inserción de colectivos en riesgo de exclusión social. • Colabora con ONG’s. • Patrocinio de eventos musicales, culturales y deportivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pacto Mundial. • Fundación solidaria Carrefour. • Ayudas a ONGs. • Conciencia a la infancia de la protección del ecosistema. • “Huella Solidaria”. Fondos para niños discapacitados. • Programa “Insertia” Integración laboral de personas con discapacidad. • Proyecto “Conecta” inserción sociolaboral de jóvenes con fracaso escolar. • Proyecto un “Nuco, una esperanza” fondos a favor del FEDER. • Entrega alimentos a personas sin recursos. • El “Kilometro Solidario” ayuda a familias con dificultades económicas. • Colabora con la cruz roja española. • Apoya en operaciones de emergencia.
-----------------	--	--	---

MEDIO AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Socio del Foro Europeo de la Distribución para la Sostenibilidad. • Ahorro energético por la incorporación de medidas ecoeficientes. • Reducción de emisiones de CO₂. • Reciclaje de cartón y papel, madera, plástico, poliexpan, pilas usadas y tonners. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reciclaje de cartón, plástico, cartón, madera y reutilizar cajas de plástico. • Colabora con el CEIDA (Centro de Extensión Universitaria y Divulgación Ambiental de Galicia). • Cooperación con el Programa “RE-ACCIÓN”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de emisiones de CO₂. • Productos Bio y Eco-Planet mediante el proyecto “Residuos Cero”. • Transporte más eficiente, camiones de doble altura con sistema bi-temperatura. • Proyecto “Plan Integral de Residuos” le permite gestionar y reciclar cartón y papel, plástico, chatarra entre otros. • Tiene un Sistema Integrado de Gestión de Aceites Industriales. • Sistema Integrado de Gestión AMBILAMP. A través de ECOLEC gestiona los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos.
-----------------------	---	--	---

CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la cadena de suministros. • Tiendas ecoeficientes. • Renovación y adaptación de sus sistemas informáticos como balanzas táctiles, sistemas de pedido... • Realiza exhaustivos estudios de sus productos. • El etiquetado de los productos con toda la información relevante. • Ampliación del surtido de producto sin lactosa y sin gluten. • Tiene en cuenta la opinión de sus clientes a través de su número gratuito, pagina web y redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio surtido de productos a precios competitivos. • Programas, promociones y sorteos. • Descuentos y ofertas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta “Club Carrefour” orientada al ahorro del cliente. • Tarjeta “Plan 65+”. • Tarjeta “ Plan superfamilias”. • Ofertas, promociones y grandes descuentos.
-----------------	---	---	--

<p>PROVEEDORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cadena Agroalimentaria Sostenible. • Construcción de otro bloque logístico. • Construcción nave de frío. • Modelo inteligente de almacén. • Rehabilitación mercados municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Multitud de productos de la comunidad autónoma y nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de la industria agroalimentaria de las diferentes C.C.A.A. y nacionales. • Reconocimiento de la industria española a través de premios.
---------------------------	--	--	--

8. CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados, he aportado información relevante para poder determinar la importancia que tiene la RSC en el sector supermercados y que toda empresa busca dar una buena imagen de cara a la sociedad. Toda esta información la he obtenido a través de fuentes secundarias mayoritariamente como he dicho en el apartado de los objetivos, ya que existe una gran variedad de páginas webs, revistas, memorias con información relevante para poder desarrollar este TFG. Es por ello y por falta de tiempo, que no he usado fuentes primarias como entrevistas a trabajadores para realizar el proyecto.

Teniendo en cuenta el estudio realizado en todos los apartados anteriores, se van a extraer las conclusiones que ayudarán a comprender qué empresa desarrolla las mejores medidas respecto a la RSC.

Respecto a los **trabajadores**, si bien las tres empresas se preocupan por la formación de sus empleados, para que estén bien formados y sepan desenvolverse en su puesto de trabajo, realizando cursos, prácticas laborales, etc. En cuanto a Mercadona se involucra más en el tema de la conciliación de la vida familiar y laboral siendo esto uno de los puntos más importantes para el bienestar de un trabajador con medidas como, ampliar la excedencia por cuidado de los hijos hasta que cumplan ocho años y tres años en caso de violencia de género o reducir su jornada dependiendo de las circunstancias personales. Con respecto a acciones en torno a salud y seguridad en el trabajo, Mercadona a través del método innovador llamado “Picking Puente Grúa”, ayuda a sus trabajadores a evitar el sobreesfuerzo en su sistema logístico haciendo mucho más cómodo y fácil el poder transportar grandes cargas sin daños físicos en los empleados. Otra medida por la cual me parece que Mercadona actúa mejor con los trabajadores es que premia el esfuerzo, productividad y la eficiencia de éstos con primas de objetivos que reparte entre ellos. Esta medida hace que los trabajadores estén más motivados y desempeñen de esta manera mejor sus labores y vayan al su puesto de trabajo con más ganas y más felices. Por último, teniendo en cuenta lo anterior, a mi parecer es Mercadona la que realiza más esfuerzos y toma mejores medidas en lo que respecta al entorno del trabajador.

Por lo que respecta las acciones impulsadas para ayudar a la **sociedad**, decir que las tres empresas están adheridas al Pacto Mundial el cual defiende los derechos humanos principalmente. Mercadona y Gadisa colaboran a su manera con la recogida de alimentos para personas con dificultades económicas. Además, la empresa gallega

colabora con el patrocinio de eventos deportivos, culturales y de cine, que aunque tienen importancia, no me parecen tan relevantes como las medidas llevadas a cabo por Carrefour en este ámbito. En este apartado a mi parecer, las medidas tomadas por Carrefour son más acertadas e importantes ya que van enfocadas a ayudar a familias y niños con dificultades económicas o enfermedades. Con este fin crea “Fundación Solidaria Carrefour”.

En cuanto al **medio ambiente**, las tres compañías buscan generar riqueza pero siempre de manera sostenible, a través de sistemas de reciclaje, reutilización y eficiencias energéticas. Por ejemplo, Mercadona y Carrefour utilizan modos de transporte más eficientes con lo cual reducen las emisiones de CO₂ transmitidas a la atmósfera. Pero en este apartado la que me parece más acertada es Carrefour por delante de las otras dos, ya que va más allá a través de su proyecto “Residuos Cero”, en el cual desarrolla productos como Bio y Eco-Planet. Los productos Bio, son productos ecológicos producidos a través de la agricultura ecológica, que limita los fertilizantes o los. Y los productos Eco-Planet que son productos respetuosos con el medio ambiente. Otra medida de Carrefour es que a través de ECOLEC contribuye al mantenimiento y mejora de los recursos naturales y energéticos a través de la recogida, tratamiento, valorización y eliminación de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos. También colabora con el proyecto “WEE Trace”, con lo que asegura la trazabilidad desde el origen al destino final del flujo de residuos de los aparatos eléctricos y electrónicos.

Otro de los stakeholders, a mi parecer el más importante, son los **clientes** a los cuales las empresas tienen que cuidar al ser la principal fuente de ingresos. En este sentido, tanto Gadisa como Carrefour premian la fidelidad de sus clientes con descuentos, premios, promociones, ect. Carrefour se centra más en el campo del ahorro ofertando unas tarjetas a las que se pueden adherir los clientes para obtener saldo en sus próximas compras. Además la firma francesa ha creado unas tarjetas específicas para familias numerosas “Plan superfamilias” y para los jubilados tarjeta “Plan 65+” en la que pueden ahorrar el IVA de los productos frescos. En cambio, Mercadona aunque también se centra en el ahorro, lo realiza a través del método de mantener unos precios por debajo de la media. Renueva y adapta sus sistemas informáticos, realiza exhaustivos estudios de sus productos, dispone de un amplio surtido de productos sin lactosa y gluten, así como de un número gratuito para realizar por parte del cliente consultas y sugerencias. Dicho todo lo anterior, a mi parecer el que mejor actúa es Carrefour, debido a la amplia

gama de productos de los que dispone, que aparte de tener productos de sus marcas blancas, tiene multitud de productos de marcas reconocidas. En Mercadona en cambio la mayoría de su cartera de productos es de su marca blanca, y a mi modo de pensar, debería ofertar más marcas ya que existen muchos clientes reacios a las marcas blancas y esto hace perder clientes potenciales.

El último stakeholders a analizar son los **proveedores** en el cual Mercadona trabaja para construir una Cadena Agroalimentaria Sostenible, apostando por el producto nacional siempre que sea viable económicamente y contando con una red logística importante en el que destaca su modelo de almacén inteligente. En cambio Carrefour tiene un compromiso con la economía local y regional de cada CC.AA., siendo esto una muy buena medida ya que los productos siempre van a ser más frescos y más rápidos de conseguir ayudando así a los proveedores locales. A mi parecer el que más acciones en RSC impulsa son Carrefour y Mercadona. Creo que es debido a que Carrefour, al ser una empresa a nivel internacional y estar presente también fuera de España, tiene más presupuesto para poder invertirlo en ese tipo de acciones, y Mercadona también, al ser una empresa nacional muy reconocida. En cambio Gadisa al ser una empresa más bien local y menos reconocida puede disponer de un presupuesto inferior que destinar a este tipo de medidas.

Para terminar este apartado, decir que las empresas analizadas han seguido esforzándose en materia de RSC a partir del 2013. Por ejemplo, Carrefour ha promovido la campaña “El día de... la buena gente” en la que pone a disposición de entidades sociales el trabajo de más de 1.000 empleados colaboradores para que puedan dedicar su jornada laboral a la rehabilitación y a la mejora de los espacios e instalaciones de ONG, asociaciones y comedores sociales de toda España. También en algunas provincias de España ha implantado un novedoso sistema de elevación de cestas para facilitar las compras de sus clientes con necesidades especiales, así como carros de la compra adaptados a ellos. Además, la Fundación Solidaria Carrefour recibió el premio FEDER de la RSC. Otra de las medidas a tener en cuenta es que ha incorporado la Tarjeta “Jovenes -30”, en la que descuenta el IVA de los productos frescos y también acumula el 1% de todas sus compras. Como se puede apreciar, Carrefour ha seguido creando medidas mejorando su RSC año tras año.

En lo que respecta a Gadisa, no tiene ninguna medida nueva, pero si que ha mejorado las medidas ya implantadas año tras año después del 2013.

Finalmente, Mercadona y la Asociación de consumidores analizaron el comportamiento del consumidor frente la responsabilidad social de las empresas y el desperdicio de los alimentos. En cuanto a la implementación de nuevas medidas, decir que igual que Gadisa, no ha realizado ninguna nueva.

9. BIBLIOGRAFÍA

Carrefour (2013). Memoria Anual. Disponible en

https://www.carrefour.es/_includes/pdfs/informe_anual_2013.pdf (Fecha de acceso: Marzo de 2016).

Color ABC (2009), La responsabilidad social empresarial: características e importancia. Disponible en

<http://www.abc.com.py/articulos/la-responsabilidad-social-empresarial-caracteristicas-e-importancia-1172257.html> (Fecha de acceso: Diciembre de 2015).

Delgado, C. (2015) Batalla por el control del supermercado. El país. Disponible en

http://economia.elpais.com/economia/2015/03/07/actualidad/1425732436_222011.htm (Fecha de acceso: Febrero de 2016).

El País (2015), La ventas de Carrefour en España caen por sexto año consecutivo.

Disponible en
http://economia.elpais.com/economia/2015/03/05/actualidad/1425545674_945549.html (Fecha de acceso: Marzo de 2016).

Escuela de Organización Industrial (2013). Disponible en

<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/30/responsabilidad-social-empresarial-10/> (Fecha de acceso: Noviembre de 2015).

Forética (2015). Dialogo de los grupos de interés (2009). Disponible en

file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/-Biblioteca-Cuadernos_Foretica-22036_2552552009185635.pdf (Fecha de acceso: Noviembre de 2015).

Foretica (2015). Disponible en

<http://www.foretica.org/quienes-somos/acerca-de-foretica/> (Fecha de acceso: Diciembre de 2015).

Forética (2015). Informe Forética 2015. Disponible en

http://foretica.org/informe_foretica_2015.pdf (Fecha de acceso: Noviembre de 2015).

Gadisa (2013) Memoria Anual. Disponible en

http://www.gadisa.es/descargas/Memoria_Gadisa_2013.pdf (Fecha de acceso: Marzo de 2016).

García del Junco, J., Palacios Florencio, B., Espasandín Bustelo, F. (2014). Manual práctico de responsabilidad social corporativa. Madrid: Pirámide.

- García, B. (2015) Mercadona se come a la competencia pero Lidl es el que más crece. Libremercado. Disponible en <http://www.libremercado.com/2015-02-06/mercadona-se-come-a-la-competencia-pero-lidl-es-el-que-mas-crece-1276540015/> (Fecha de acceso: Marzo de 2016).
- ISO (2010). Responsabilidad social. Disponible en http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf (Fecha de acceso: Noviembre de 2015).
- La bioguía (2015), Historia de la RSE (2011). Disponible en <http://www.labioguia.com/historia-de-la-rse/> (Fecha de acceso: Octubre de 2015).
- Llorente Oliver, J. I., (2012). Dirección Estratégica de la Empresa. Madrid: CEF.
- Mercadona (2013). Memoria Anual Disponible en <https://www.mercadona.es/corp/esp-html/memoria2013.html> (Fecha de acceso: Marzo de 2016).
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2014), Informe del Consumo de Alimentación en España. Disponible en http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacion2014_tcm7-382148.pdf (Fecha de acceso: Febrero de 2016).
- OCU (2016), Informe ¿Se preocupan las cadenas comerciales por el medio ambiente? (2013). Disponible en <http://www.ocu.org/consumo-familia/supermercados/informe/cadenas-medio-ambiente> (Fecha de acceso: Febrero de 2016).
- Organización Internacional del Trabajo (2015). Disponible en <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/lang--es/index.htm> (Fecha de acceso: Diciembre de 2015).
- Pacto mundial de las Naciones Unidas (2014). Disponible en <http://www.pactomundial.org/global-compact/> (Fecha de acceso: Diciembre de 2015).
- Unión Europea (2001). Libro verde Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Disponible en <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366> (Fecha de acceso: Noviembre de 2015).

Xunta de Galicia (2015): Grupos de interés. Disponible en

http://rse.xunta.es/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=18&lang=es (Fecha de acceso: Octubre de 2015).