

Trabajo Fin de Grado

La Estrategia Medioambiental en las empresas
El caso de Mercadona

Autor/es

José Ignacio Oto Valero

Director/es

Inés Suárez Perales

Facultad de Economía y Empresa
2020-2021

La Estrategia Medioambiental En Las Empresas:

El Caso De Mercadona

Grado En Administración y Dirección De Empresas

José Ignacio Oto Valero

Inés Suárez Perales

RESUMEN

La importancia del medioambiente está empezando a ser una variable muy reconocida e importante en el mundo de las empresas. Cada vez está cogiendo más peso el medioambiente como un factor de competitividad en un mercado que cada vez está más globalizado y en una sociedad que, progresivamente, empieza a estar más mentalizada con el entorno que le rodea. De hecho, en Europa y Estados Unidos la mayoría de las empresas están incluyendo las prácticas medioambientales en su gestión. Por esta razón se han analizado las distintas actitudes posibles de las empresas hacia la estrategia medioambiental intentando explicar las diferencias entre ellas tratando de relacionar los niveles de la estrategia general de una empresa con la implementación de la estrategia medioambiental en la misma.

Este Trabajo de Fin de Grado ha tratado de poner en práctica los estudios previamente realizados mediante el estudio concreto del caso de la empresa española Mercadona.

Palabras clave: estrategia, estrategia medioambiental, medioambiente, niveles de la estrategia, responsabilidad social corporativa.

(E. Monfort; I. Celades; P. Velasco; D. Velilla, 2015)

ABSTRACT

The importance of the environment is beginning to be a well-recognized and important variable in the world of business. The environment is becoming more and more important as a factor of competitiveness in a market that is increasingly globalized and in a society that, progressively, begins to be more mentalized with the environment that surrounds it. In fact, in Europe and the United States most companies are including environmental practices in their management. For this reason, we have analyzed the

different possible attitudes of companies towards environmental strategy trying to explain the differences between them trying to relate the levels of the general strategy of a company with the implementation of the environmental strategy in it.

This End of Degree Work has tried to implement the studies previously carried out through the specific case study of the Spanish company Mercadona.

Keywords: strategy, environmental strategy, environment, strategy levels, corporate social responsibility.

ÍNDICE

RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	5
HISTORIA	6
ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL	9
1. ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA?	9
2. ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA.....	11
3. NIVELES DE LA ESTRATEGIA	12
4. ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL?	14
5. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL	16
6. TIPOS DE ESTRATEGIAS MEDIOAMBIENTALES.....	18
7. RELACIÓN DE LOS NIVELES DE ESTRATEGIA Y LOS TIPOS DE ESTRATEGIAS MEDIOAMBIENTALES	21
ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL SEGUIDA POR MERCADONA	27
1. INTRODUCCIÓN.....	27
2. COMPROMISOS DE MERCADONA CON EL MEDIOAMBIENTE.....	30
3. HECHOS Y MEDIDAS DE MERCADONA EN MATERIA DE MEDIOAMBIENTE	32
CONCLUSIONES.....	34
REFERENCIAS.....	36
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	
ILUSTRACIÓN 1, FUENTE: LUISA VÁSQUEZ.	7
ILUSTRACIÓN 2, FUENTE: BRAINKART.	13
ILUSTRACIÓN 3, FUENTE: CAIXABANK.....	21
ILUSTRACIÓN 4, FUENTE: TAZ-TFG	24
ILUSTRACIÓN 5, FUENTE: MERCADONA.....	29

INTRODUCCIÓN

La empresa y el medioambiente representan dos sujetos que, de manera necesaria, están condenados a entenderse ya que deben interactuar para lograr una relación beneficiosa y fructífera en el futuro horizonte de ambas. En esta relación entre empresa y medioambiente se ha de introducir el término Sistema de Gestión Medioambiental, el cual es definido por Greeno et al. (1985) como el marco o método de trabajo que sigue una organización con el objetivo de alcanzar un determinado comportamiento medioambiental, de acuerdo con las metas que previamente se haya fijado como respuesta a las normas legales, a los riesgos ambientales y a las presiones sociales, financieras, económicas y competitivas a las que tiene que enfrentarse. Para que una empresa pueda llevar a cabo una estrategia medioambiental, debe tener claro que sistema quiere implantar para poder tener éxito.

Los tiempos en los que el plan de gestión medioambiental de una empresa era visto como un gasto innecesario en la cuenta de resultados de la compañía, están llegando a su fin al tiempo que los grupos de interés y stakeholders, términos que más adelante serán definidos, exigen a las corporaciones el cumplimiento de los objetivos medioambientales de una manera real y en el medio y largo plazo. (ctma consultores, 2020)

En definitiva, existe una gran interrelación entre el mundo empresarial y el medioambiente. Es por todos estos motivos que la relación entre economía y medioambiente es objeto de estudio para muchos expertos, y de ese estudio nace el objeto de interés de este trabajo fin de grado. Con él se pretende estudiar la relación existente entre las empresas y el medioambiente intentando dar a conocer la realidad de las empresas en materia medioambiental.

El presente trabajo se va a dividir en varios apartados, empezando por la historia de la Gestión Medioambiental, continuando con la definición de estrategia y tipos de estrategia para, más adelante, llevarlo al ámbito medioambiental. Por último, se procederá a analizar el caso de una empresa española, en este caso Mercadona, desde la perspectiva de su actuación en el ámbito medioambiental.

HISTORIA

La revolución industrial es un proceso de grandes transformaciones económicas, sociales, culturales y tecnológicas que se desarrolló entre 1760 y 1840, y tuvo su origen en Inglaterra. Este proceso marcó un antes y un después en la historia de la humanidad debido al impacto que tuvo extendiéndose por toda la sociedad. Ejemplos de ello son los avances en transportes, infraestructuras, mejora de la productividad... (Economipedia)

Se le llama Revolución Industrial al gran cambio producido en la sociedad cuando la economía dejó de basarse en la agricultura, ganadería, artesanía... para pasar a depender de la industria.

Las ciudades por aquel entonces eran pequeñas y poco desarrolladas, su economía se basaba en el autoconsumo y no en la comercialización de los productos obtenidos.

Las principales características de este proceso son, que se produce un cambio rápido y en profundidad y que afecta a todas las estructuras de la sociedad. Estos cambios son tecnológicos, socioeconómicos y culturales. (finanzasparatodos, 2010)

De entre estos cambios, se pueden destacar los cambios sociales, se produjo una reorganización social con la constitución de dos clases sociales claramente diferenciadas, por un lado, los patronos capitalistas y los nuevos empresarios industriales, y por otro lado el proletariado o clase obrera. En este aspecto, surge una radicalización de la cuestión obrera o social, y, para poder calmar esos ánimos surgen varias soluciones: la primera de ellas consiste en la intervención del Estado mediante leyes de beneficencia, leyes laborales y seguro social. Mientras que, por otro lado, la disconformidad de los obreros por los precarios resultados impulsa el movimiento obrero en dos direcciones: el sindicalismo como vía profesional, y el socialismo como vía política. (Arístides Silva Otelo y Mariela Mata de Grossi, 2005)

Con la Revolución Industrial comienza a producirse la primera fase de lo que se conoce como transición del régimen demográfico antiguo al moderno, concepto preferiblemente utilizado por diversos autores para referirse a la revolución demográfica. Esta revolución se caracterizó por un incremento ininterrumpido del crecimiento natural de la población, que estaba basado en el mantenimiento de una alta tasa de natalidad y con una bajada clara de la tasa de mortalidad, debido al aumento de la esperanza de vida. Por poner un ejemplo con números, en 1700 Inglaterra y Gales

tenía una población de 5,8 millones mientras que en 1801 Inglaterra y Gales contaba con 9 millones de personas aproximadamente. (Montagut Contreras, E, 2017)

La Revolución Industrial duplicó la población mundial en apenas un siglo, pasando de 1.000 millones a 2.000 millones de personas entre 1800 y comienzos del siglo XX.

Este incremento tan grande de la población también tuvo impacto sobre el medioambiente, hay más gente, se consume más, se generan más residuos...

Unido al incremento de la población, la Revolución Industrial, además de tener un gran impacto en la sociedad en general, también tuvo un gran impacto ambiental.

Algunas de las consecuencias que derivaron de la Revolución Industrial fueron: contaminación de aguas superficiales, de la atmósfera y del suelo, agotamiento de recursos energéticos y biológicos, calentamiento global, un descenso en la calidad ambiental... En la actualidad los expertos afirman que los problemas ambientales derivados de la Revolución Industrial perduran en el tiempo, y es por ello por lo que implementar una estrategia medioambiental en la empresa es esencial para poder disminuir los efectos nocivos de este proceso y poder revertir la situación. Por ejemplo, los científicos aseguran que los metales como el plomo o el estaño continúan desprendiéndose de las minas abandonadas y contaminando fuentes de agua potable, envenenando ríos, contribuyendo al cambio climático y afectando a grandes áreas del paisaje. (LUISA VÁSQUEZ, 2019)

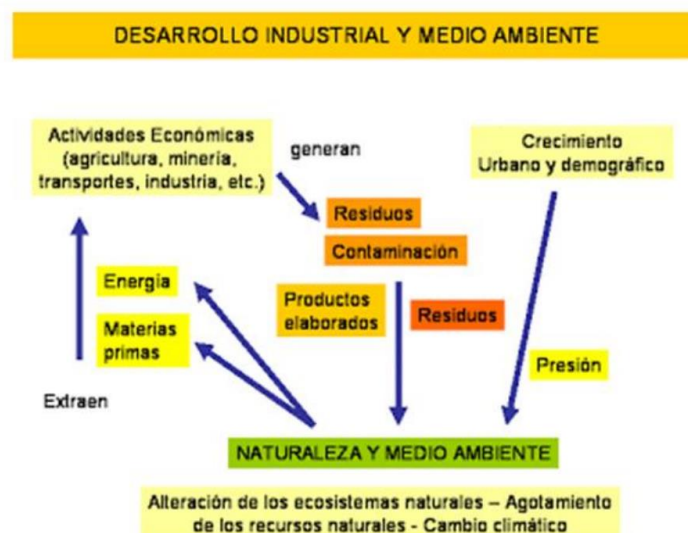


Ilustración 1, Fuente: Luisa Vásquez.

Es en este contexto donde surge el término Responsabilidad Social Corporativa. Algunos autores plantean que el origen de la RSC está en Adam Smith en el siglo XVIII y en sus ensayos como “Teoría de los sentimientos morales” o “La riqueza de las naciones”. En este caso “la mano invisible” del mercado conseguía que las empresas no tuvieran la necesidad de añadir a sus objetivos particulares la contribución con el desarrollo social, ya que este fin se logra a través de los mecanismos del mercado, recurriendo a la intervención del Estado únicamente cuando dichos mecanismos fallen. Este pensamiento ha influido en otros autores contemporáneos al expresar que la única responsabilidad de la empresa es utilizar sus recursos para incrementar los beneficios económicos, manteniéndose siempre dentro de la libre competencia y los principios ético-legales (Friedman, 1970)

Sin embargo, la verdadera génesis de la Responsabilidad Social Corporativa aplicada a las empresas se remonta a mediados del siglo XX en que se define más allá de un mero rol voluntarista y filantrópico como “las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas a la hora de tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad” (Bowen, 1953).

En este aspecto, es tal el impacto de Howard Bowen en la literatura relacionada con esta temática, que se le llega a calificar como “el padre de la RSC”. (Carroll, 1999)

Por todo ello, se puede definir a la Responsabilidad Social Corporativa como el compromiso de la empresa a dirigir sus acciones a la contribución de una mejora social, económica y ambiental, es decir, la RSC es una forma de gestionar una empresa enfocando sus acciones en la reducción del impacto que las mismas pueden tener sobre clientes, empleados, comunidades locales, medioambiente, y, en definitiva, sobre la sociedad en general. Como se puede observar, la gestión del medioambiente es una rama más que se gestiona en la Responsabilidad Social Corporativa. (Observatoriorsc.org y Economipedia).

En resumen, se puede concluir este apartado diciendo que la gestión ambiental nace en los años 70 del siglo XX como reorientación de parte del pensamiento ambiental (eco-desarrollo y desarrollo sostenible) y como instrumento de diagnóstico y planificación para la resolución de los problemas ambientales, cada vez más visibles en los países industrializados.

Los problemas ambientales aumentan a grandes velocidades en Norteamérica y en Europa, y por ello estos nuevos movimientos ambientales se convierten en protagonistas en la esfera de lo político que hace que los partidos políticos, y, en general el Estado asuman nuevas responsabilidades en torno a la problemática ambiental.

Hoy en día, las personas, las empresas y la sociedad en general están mucho más concienciadas con el medioambiente, por eso mismo es esencial seguir una correcta estrategia medioambiental.

ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL

1. ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA?

Antes de empezar a explicar más a fondo la estrategia medioambiental, hay que saber lo que es una estrategia.

Algunas de las definiciones del concepto de estrategia más reconocidas en el ámbito de la economía de las organizaciones son:

Chandler (1962) definía la estrategia como la determinación de los objetivos básicos de la empresa a largo plazo, así como la adopción de las acciones más adecuadas y la asignación de recursos necesarios para la consecución de dichos objetivos.

Andrews (1971), para este autor la estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, establecidos de tal manera que definan qué clase de empresa es o se quiere ser.

Por otro lado, Mintzberg (1979) aseguraba que la estrategia es una fuerza mediadora entre la organización y su entorno. Había una serie de patrones consistentes en la toma de decisiones organizacionales para lidiar con el medioambiente.

Prahalad (1993) decía que la estrategia es más que un simple ajuste y asignación de los recursos. La estrategia para Prahalad era intentar alargar la vida y el aprovechamiento de los recursos.

Para Porter (1996) la estrategia consistía en ser diferente a los demás. Significa elegir un conjunto diferente de actividades para ofrecer una combinación única de valor.

En este sentido, Chandler, Mintzberg y Andrews coinciden en que la estrategia es el primer paso que hay que dar a la hora de implantar unos patrones u objetivos para la toma de decisiones de la empresa, que, a la larga, definirán qué tipo de empresa se

quiere ser. Sin embargo, para Prahlad o Porter la estrategia va un paso más allá, ya no es tanto enfocar el camino hacia donde quiere ir la empresa sino intentar alargar la vida de los recursos o llegar a ser diferente al resto.

Todos estos autores son grandes expertos en el ámbito de la estrategia y son bastante reconocidos en el mundo empresarial y económico, es por ello por lo que se les ha elegido para definir el término estrategia. Además, se puede observar cómo cada uno de ellos tiene una visión diferente del término de la estrategia y de su función dentro de la empresa.

Otra razón de la elección de estos autores es que varios de ellos han vivido en momentos históricos diferentes, por lo que han presenciado diferentes situaciones históricas, experiencias... y cada uno tiene un punto de vista distinto.

En definitiva, la estrategia se puede definir como el procedimiento a seguir para la toma de decisiones o para actuar ante un determinado escenario. Esto, siempre buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos.

Es decir, la estrategia es un plan mediante el cual se busca lograr una meta. Esto puede ser aplicado en varios ámbitos, en este caso se va a aplicar al mundo empresarial.

2. ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA

De acuerdo con Ansoff (1969) los siguientes factores representan el conjunto de elementos en una estrategia. Cada uno de estos elementos debe ser considerado en el diseño, implementación y puesta en práctica de la estrategia de la empresa.

1. Alcance: se refiere al conjunto de productos y mercados en los que la empresa opera. Responde a las preguntas ¿Qué quiere producir? ¿En qué mercados va a operar?
2. Vector de crecimiento: indica hacia dónde se va a orientar la producción de la empresa a medio y largo plazo.
3. Ventajas comparativas: es necesario pensar cómo se van a lograr ventajas competitivas.
4. Sinergias: hay que diseñar óptimamente la cartera de productos para ser más eficiente en la optimización de recursos.
5. Fabricar o comprar: no son decisiones excluyentes, se debe estudiar cada opción y escoger la que más conveniente para ser más eficiente (minimizar costes).
6. Competencias distintivas: este término es introducido por Hofer y Schendel, (1978) que desagregan las ventajas competitivas en dos definiciones distintas, refiriéndose a éstas como la capacidad de la empresa para hacer algo mejor que sus rivales; mientras que las competencias distintivas se refieren a la capacidad de la empresa para hacer algo bien, sin ser necesariamente mejor que el resto de los competidores.

3. NIVELES DE LA ESTRATEGIA

Dentro de las organizaciones debe haber un orden y un consenso para evitar que se cometan errores a la hora de gestionar los recursos disponibles y, en general, el negocio. A continuación, se van a explicar los cuatro niveles existentes en la gestión empresarial.

- *Estrategia social:* Este nivel relaciona o integra a la empresa con el entorno en un sentido amplio. Define las contribuciones de la empresa a los distintos stakeholders, siendo éstos sus elementos principales. Cuando se habla de stakeholders, se hace referencia al público de interés para una empresa que permite que ésta pueda poner en funcionamiento su actividad. Dentro del término público de interés, se incorporan a todas las personas u organizaciones que se relacionan con las actividades y decisiones de la empresa, como, por ejemplo: empleados, clientes, proveedores, Gobiernos...
- *Estrategia corporativa:* Este nivel estudia la gestión de la empresa desde una visión general. La estrategia corporativa ocupa la parte superior de la pirámide. Es la estrategia que diagrama la dirección general y define los aspectos fundamentales de la empresa como son la misión, la visión, los valores o los objetivos de esta. Una vez definidos estos aspectos se define la estrategia corporativa, la cual se basa en los propios valores de la empresa en vez de fijarse en la competencia. (Gestión.org) En definitiva, la estrategia corporativa es la que determina las áreas de negocio en las que la empresa va a dedicar sus recursos. Con este nivel de estrategia es con la que la empresa se decide por un negocio u otro. (EAE)
- *Estrategia competitiva:* Este nivel estudia la gestión empresarial desde la visión del sector en el que trabaja la empresa. La estrategia competitiva son las que definen cómo se va a competir en el mercado. Lo que diferencia a esta de la estrategia corporativa es que aquí sí que se va a analizar cómo funciona la competencia. Se dice que este análisis se puede asemejar a un juego de ajedrez, es decir, dependiendo de lo que hagan los competidores, la empresa se moverá de una manera u otra. Esta estrategia se plasma en la Unidad Estratégica de Negocio y responde a la pregunta de cómo competir en cada negocio. (Gestión.org). Lo que en definitiva se trata de determinar en este nivel son los movimientos en las diferentes áreas que debe llevar a cabo la compañía para

posicionarse de manera adecuada dentro del mercado en el que quiere competir. (EAE)

- *Estrategia funcional:* Este nivel estudia la gestión empresarial desde el punto de vista de divisiones. Cuando ya se han definido todos los parámetros de la estrategia competitiva y corporativa, se pasa a determinar los pasos a seguir en aspectos como marketing, tecnología, canales de distribución, relaciones... es decir, hay que definir cada una de las funciones de la empresa. (Gestión.org) Este nivel de estrategia es la traslación a la realidad de las divisiones de las estrategias corporativas y competitivas, es decir, poner en funcionamiento los departamentos previamente comentados (marketing, tecnología...) para alcanzar los objetivos dependiendo de la estructura organizativa que tenga la empresa. (EAE)

Figure 1.1 Hierarchy of strategy

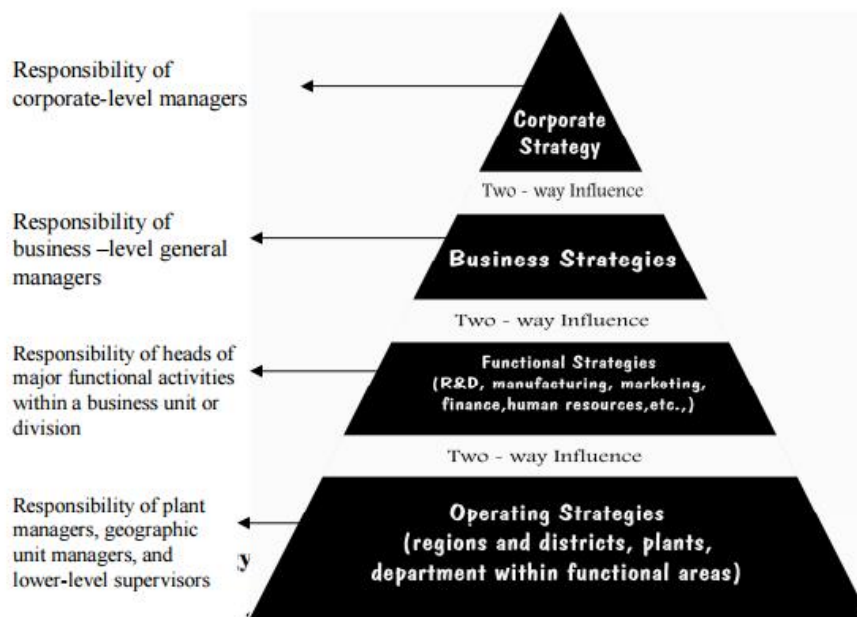


Ilustración 2, Fuente: BrainKart.

4. ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL?

La gestión ambiental puede definirse como el plan de actuación con el que se intenta organizar toda la serie de actividades humanas de forma que impacten lo menos posible en el medio ambiente, buscando así un desarrollo sostenible y un equilibrio entre los intereses económicos y materiales del ser humano, y la conservación del medio ambiente (Ecología Verde, 2019). Es decir, la estrategia medioambiental puede definirse como la forma en que cada empresa aborda la cuestión medioambiental (Emprende PYME, 2018).

Otra definición que encontramos es la siguiente: la estrategia medioambiental es el conjunto de planes de una empresa cuya finalidad es disminuir los efectos sobre el medioambiente de las operaciones de la empresa y sus productos.

En definitiva, los autores de ECOLOGÍA VERDE Y EMPRENDE PYME, coinciden en que el fin último de una estrategia medioambiental es la conservación del medio ambiente.

Según Huerta. E y García. J (2009), algunos de los factores determinantes a la hora de implantar una estrategia medioambiental es la legislación y la mejora tecnológica. Estos son seguidos por la presión de los stakeholders entre los que se encuentran los clientes, los empleados o los proveedores de las empresas.

Sin embargo, el factor que se identifica como principal factor determinante, aunque no se suele mencionar, es la viabilidad técnico-económica, es decir, si se puede seguir generando beneficios o incluso aumentarlos implementando una estrategia medioambiental dentro de la empresa.

En este caso se puede mencionar a Porter con su hipótesis para poder justificar una implementación de la estrategia medioambiental con la generación o, incluso maximización de los beneficios.

Según la hipótesis de Porter, las inversiones destinadas a la protección del medioambiente pueden mejorar los resultados económicos de las empresas si están fundamentalmente basadas en la prevención y anticipación, es decir, si se basan en la proactividad.

Porter sostiene que una estricta regulación ambiental aumenta la eficacia e innovación empresarial, mejorando la competitividad.

En este aspecto Porter sugiere evaluar tres características:

1. Flexibilidad: la regulación ambiental debe estar enfocada más en los resultados que en los medios para alcanzarlos. Entonces las decisiones dejarán de estar basadas en las tecnologías disponibles, lo cual permitirá innovar en esta materia. Por otro lado, Porter aseguraba que las metas debían ser graduales para alentar el logro de resultados que pudieran ir legitimando la gestión ambiental.
2. Legislación estricta: en otras palabras, disposiciones que establezcan obligaciones claras, metas en materia de medioambiente altas y sanciones o incentivos lo suficientemente importantes para alentar su cumplimiento.

Esto exige una coherencia con la propia legislación y respecto de otras áreas de la gestión pública como, por ejemplo, la política comercial, entre otras muchas.

Así mismo, también es necesario sincronizar estas metas con las metas exigidas en otros lugares, hacerlas equivalentes e, incluso, más exigentes.

3. Ente regulador: en este caso se habla de la capacidad de “enforcement”, es decir, la capacidad de hacer cumplir las reglas. Los países con una buena regulación se caracterizan por niveles altos de cumplimiento y aplicación de las leyes, lo cual implica el desarrollo de capacidades tecnológicas sólidas y eficientes en los reguladores.

En general, una buena política ambiental se concentra en conseguir que el proceso regulatorio sea estable y predecible. En este sentido se debe conseguir que los propios sectores cuyas actividades vayan a ser reguladas constantemente, participen en el proceso de definición de estas normas ambientales. Esto no quiere decir que sean ellos los que decidan, el Estado debe mantener su capacidad de definir las normas, aunque ello se oponga a los intereses de algún sector en particular.

5. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL

Para implementar una estrategia medioambiental, la empresa debe tener claro que tiene que hacer cambios dentro de su entorno de trabajo. A continuación, se describen algunos de estos cambios que se deben hacer y algunos pasos a seguir:

Control y disminución del consumo energético: consiste en promover hábitos dentro del equipo de trabajo que reduzcan el consumo energético, como, por ejemplo, apagar los equipos electrónicos cuando no se estén utilizando, ajustar la temperatura... Para ello, primero se debe evaluar la capacidad para cambiar los sistemas a otros más eficientes cuyo consumo energético sea menor.

Selección de proveedores: para ser una empresa que sigue una estrategia medioambiental, se debe promover dentro de la propia empresa la contratación de proveedores con un compromiso ambiental, prioritariamente que sean proveedores locales o que estén cercanos al lugar de trabajo, este simple hecho, por ejemplo, puede evitar emisiones que se producen en los viajes.

Promover el uso de medios de transporte sostenibles: con relación al párrafo anterior, la empresa puede invertir en medios de transporte híbridos o eléctricos, incentivar a los empleados a usar el transporte público, bicicleta, desplazamientos a pie...

Ahorro de papel: el papel es un material muy utilizado en todas las empresas y que provoca problemas ambientales como la deforestación o el cambio climático, es por ello por lo que la reducción en el uso de papel, el cambio del papel físico a sistemas digitales o el uso de papel reciclado son acciones que pueden ayudar a la protección del medioambiente y a la implementación de una estrategia ambiental dentro de la empresa.

Gestionar de manera eficiente los residuos: las empresas generan grandes cantidades de residuos en su actividad cotidiana, es por eso por lo que en este punto las empresas deben poner en práctica la regla de las 3R, deben reducir el volumen de residuos generados, reutilizar esos mismos residuos, si es posible, y si no es posible reutilizar o reducir los residuos, entonces deben reciclarlos.

Promocionar la formación y educación ambiental: una de las cosas que las empresas pueden hacer para implementar una estrategia ambiental es poner en marcha cursos o prácticas de concienciación entre los empleados que les capaciten y les enseñen cómo se debe actuar.

Integrar el ecodiseño: el ecodiseño consiste en concebir los productos o servicios de la empresa desde un punto de vista ambiental, teniendo en cuenta todo el proceso

productivo, empezando por la creación hasta el final de la vida útil del producto. Esto se puede conseguir mediante el uso de materiales procedentes de fuente renovables, con bajo consumo energético...

Incentivar a los clientes: realizar campañas que conciencien a los clientes para que se comporten de manera responsable e incentivando con premios si realizan acciones sostenibles.

En conclusión, se puede decir que las empresas, por su propia actividad, provocan acciones que dañan al medioambiente, por ello medir ese daño y buscar acciones que puedan minimizarlo es una forma extraordinaria de implementar una estrategia ambiental en la empresa, y, por tanto, ser más sostenibles. (GreenGlobe, 2017)

Además de las acciones anteriormente explicadas, existen otras muchas acciones que llevan a cabo las empresas actualmente: disminuir las emisiones de CO₂, cuidar el agua, invertir en investigación, reforestación, gestionar residuos, reutilizar aparatos electrónicos o crear envases hechos de materiales reutilizados como por ejemplo una botella de Coca Cola que está fabricada al 100% por otras botellas y que puede reutilizar el 100% de la misma para fabricar otras botellas

6. TIPOS DE ESTRATEGIAS MEDIOAMBIENTALES

Una vez explicada la forma en que la empresa puede implementar la estrategia medioambiental dentro de su actividad de negocio, dependiendo de la actitud medioambiental que tome la empresa implementando una serie de medidas u otras, se pueden distinguir cuatro tipos de estrategias medioambientales.

- 1) Estrategia medioambiental hiperactiva: este tipo de estrategia es seguida por empresas que sienten la necesidad de luchar por la defensa del medioambiente, que consideran una necesidad ese trabajo y que definen la agenda verde, con el termino agenda verde nos referimos a las actividades que sigue la empresa relacionadas con el cuidado del medioambiente dentro de la misma.

Las organizaciones que llevan a cabo esta estrategia ven en el seguimiento de ésta nuevas oportunidades de negocio y una serie de ventajas competitivas que pueden aprovechar. Para ello pretenden influir en las regulaciones ambientales buscando siempre su beneficio.

En conclusión, las empresas que optan por seguir esta estrategia ven el cuidado del medioambiente como una necesidad.

Un ejemplo de empresa que sigue una estrategia medioambiental hiperactiva es Danone, esta empresa fue pionera en los esfuerzos corporativos en responsabilidad social. Danone establece tres pilares de innovación para dirigir sus esfuerzos en las áreas social, medioambiental y salud. Algunos de los hitos de Danone en su lucha contra el cambio climático son: el 81% de sus envases son reutilizables y reciclables, en 2019, cinco años antes de lo marcado en sus objetivos, redujo cerca de la cuarta parte de sus emisiones de Dióxido de Carbono, también asignó 2 billones de euros para acelerar su acción climática entre 2020 y 2022. (IG.com, 2020)

- 2) Estrategia medioambiental proactiva: esta estrategia tiene muchas similitudes con la estrategia hiperactiva, pues considera que las políticas medioambientales son una oportunidad de negocio que no se puede dejar escapar, y que, si no se trabaja por ese camino, la empresa no podrá llegar a ser viable a largo plazo.

Una diferencia existente entre las empresas hiperactivas y las proactivas es que, si las primeras intentaban influir en las políticas ambientales, las empresas con una estrategia ambiental proactiva tratan de ir por delante anticipándose tanto a las nuevas regulaciones ambientales como en la búsqueda de nuevas tecnologías que le permitan estar al día de las nuevas tendencias y de lo que exige la normativa ambiental.

Es decir, una empresa que sigue una estrategia medioambiental proactiva es una empresa que ve el problema del cuidado del medioambiente como una responsabilidad propia.

Un ejemplo de empresa que sigue este tipo de estrategia ambiental es Mercadona. Esta compañía tiene un sistema de gestión ambiental propio ya que le da especial importancia a este ámbito.

- 3) Estrategia medioambiental reactiva: las empresas que deciden seguir una estrategia medioambiental reactiva son aquellas que ven el medioambiente como un coste adicional de su actividad que deben minimizar. Al contrario que las dos estrategias ambientales anteriores, estas empresas no ven al medioambiente y su cuidado como una oportunidad de negocio. Reaccionan sólo ante la presión procedente de las autoridades públicas o de otros grupos sociales como clientes, proveedores...

Dentro del grupo de empresas que siguen esta estrategia podemos distinguir desde organizaciones que no informan sobre sus emisiones o se niegan a reducirlas hasta empresas que conforman los lobbys para bloquear y paralizar las regulaciones ambientales. Con lobbys nos referimos a grupos de presión con intereses comunes que realiza acciones cuyo objetivo es influir ante la administración pública para promover decisiones favorables a los intereses del sector concreto de la sociedad en el que operan. Las empresas que siguen esta estrategia ambiental reactiva son aquellas que hacen lo que digan la normativa ambiental, pero metiendo presión a los organismos que formulan dicha normativa para que les favorezcan las decisiones tomadas dentro de estos organismos.

Dentro de este grupo de empresas que siguen una estrategia ambiental reactiva, se puede nombrar a la empresa Saudí Aramco, una petrolera estatal controlada por la familia real saudí, con un volumen de emisiones en 2019 de 59,26 mil millones de toneladas es la compañía que más contamina del mundo, pero a la vez es la compañía con más beneficios del mundo. (El Español, 2019)

- 4) Estrategia medioambiental seguidora: entre las empresas que siguen las estrategias ambientales hiperactiva y proactiva, que se toman muy en serio las políticas de protección ambiental, y las empresas que optan por seguir una estrategia ambiental reactiva, que intentan entorpecer la normativa de protección del medioambiente, nos encontramos aquellas organizaciones que deciden llevar a cabo una estrategia ambiental seguidora. Estas empresas siguen una estrategia de gestión ambiental que se limita a adaptarse a lo que diga la ley. Si por ejemplo se incluyen algunos cambios dentro de la

normativa ambiental, estas empresas se adaptan a ellos para evitar multas, asegurar mercados o mantener su buena imagen y competitividad empresarial, pero no introducirán políticas ambientales mucho más activas.

A estos cuatro tipos de estrategias ambientales hay que añadir la inactiva, que realmente no es un tipo de estrategia concreta, ya que la empresa considera que no tiene ningún tipo de problema en este ámbito ambiental, que sus procesos productivos no contaminan y son respetuosos con el cuidado del medioambiente, que no tiene emisiones...

En definitiva, dentro de este tipo, se encuentra un grupo de empresas que no desarrollan ningún tipo de trabajo específico para la protección del medioambiente.

Como empresa medioambientalmente inactiva, se podría nombrar a la corporación Chevron, una empresa petrolera estadounidense constituida en California en 1911. Esta empresa ha sido causante de muchos problemas ambientales como verter 18 mil millones de galones de agua tóxica en los bosques tropicales de Ecuador, sin ningún tipo de reparación, han sido demandados en Estados Unidos por vertidos ilegales sin pasar por tratamientos de aguas residuales contaminando los suministros de agua. Además, fue responsable de la muerte de varios nigerianos que protestaron en contra de la empresa por la explotación del delta nigeriano. En este caso Chevron pagó a la milicia local, conocida por sus abusos, e incluso les proporcionó barcos y helicópteros, para calmar las protestas, lo que acabó en disparos de los militares contra los protestantes y luego en el incendio de sus aldeas por parte, también, de los militares. (Ecocosas.com, 2018) Con respecto al problema ambiental que produjo la actuación de Chevron contra los bosques de Ecuador, tras años de batallas judiciales, la Corte Constitucional de Ecuador ratificó que Chevron debía pagar 9.500 millones de dólares como reparación de daños ambientales, pero la corporación apeló al tratado bilateral de protección de inversiones, por lo que, de momento, Chevron se salvaría de pagar la indemnización. Es por ello por lo que Chevron se puede considerar una empresa que sigue una estrategia ambiental inactiva ya que la empresa no considera que tenga problemas en el ámbito ambiental.

7. RELACIÓN DE LOS NIVELES DE ESTRATEGIA Y LOS TIPOS DE ESTRATEGIAS MEDIOAMBIENTALES

El medioambiente se debe integrar en cada uno de los niveles de la estrategia de la empresa anteriormente comentados y explicados.

Estrategia Social:

En este aspecto, las empresas que apuesten por tomar medidas medioambientales llevarán a cabo su actividad de negocio intentando preservar y mejorar el entorno natural en el que operan y considerando los intereses medioambientales de todos los stakeholders.

Hay que añadir que el mero hecho de que una empresa apueste por implementar una estrategia medioambiental ya es un ejemplo de estrategia social dentro de la empresa.

En el siguiente gráfico se muestran algunos ejemplos de factores para implementar la responsabilidad ambiental en las empresas y que se corresponden con la estrategia social de una empresa que apuesta por el compromiso con el medioambiente.



Ilustración 3, Fuente: CaixaBank.

Estrategia Corporativa:

La incorporación del factor ambiental en la estrategia corporativa permite a la empresa añadir valor y beneficios.

La estrategia ambiental corporativa es preciso que contenga tres aspectos clave:

- Evitar acciones de riesgo para el entorno natural.
- Participar en actividades que respeten el medioambiente. En este aspecto, se trata de realizar actividades orientadas a generar una conciencia hacia el ecosistema.
- Poner todos los medios para evitar la contaminación. Para ello se deben poner recursos y alternativas para reducir la contaminación, ya sea hídrica, atmosférica o del suelo, entre otras.

Según Aragón-Correa (1998), la estrategia corporativa puede estar afectada por el medioambiente de seis maneras distintas:

- Influyendo en un negocio ya existente, haciéndolo menos atractivo y menos rentable. Por ejemplo, una empresa, con su actividad genera residuos que dañan el medioambiente, por lo tanto, los clientes se dan cuenta de los daños que está generando al entorno la empresa por lo que dejan de consumir los productos de esa empresa y, además, dan mala publicidad a la misma.
- Influyendo en un negocio ya existente, haciéndolo más atractivo y más rentable. En este caso pasaría lo mismo que en el apartado anterior, pero de manera positiva, una empresa que controla su actividad para cuidar el medioambiente tendrá buena propaganda y los clientes querrán consumir sus productos. También puede venir dado por un cambio de regulación que incentive determinadas actividades.
- Dificultando el acceso a determinados negocios mediante la creación de barreras de entrada. La necesidad de tener conocimientos técnicos relacionados con el medioambiente puede ser una barrera de entrada al mercado ya que, las empresas ya establecidas cuentan con ventaja estratégica al tener ese conocimiento ya adquirido. Otra barrera de entrada podrían ser determinadas leyes que obliguen a las empresas a tomar decisiones en materia medioambiental.

- Dificultando a las empresas el abandono de un tipo de negocio creando barreras a la salida. La implantación de medidas o requisitos medioambientales lleva consigo una inversión elevada, por lo que esta se rentabiliza a largo plazo, lo que dificulta la salida del sector.
- Propiciando la desaparición de actividades de negocio existentes. Siguiendo con la implantación de las medidas o requisitos medioambientales, como ya se ha explicado, estas medidas suponen una inversión elevada que algunas empresas no pueden soportar, haciendo su negocio inviable y no rentable y conllevando al cierre de la empresa. Es por ello por lo que las empresas que no sepan o no quieran adaptarse a estos cambios no podrán sobrevivir durante mucho tiempo y acabarán desapareciendo.
- Propiciando la aparición de actividades de negocio no existentes. Al igual que la no adaptación a estos nuevos requisitos medioambientales puede llevar a la desaparición de las empresas, el cumplimiento de estos requisitos medioambientales o los cambios en los hábitos de consumo de los clientes que exigen nuevas formas de satisfacer las necesidades y, por lo tanto, establecer cambios en la actividad de negocio, pueden suponer nuevas oportunidades de negocio. Es por ello por lo que las empresas que sepan y quieran aprovechar y rentabilizar estas nuevas oportunidades de negocio y sepan adaptarse a los nuevos cambios podrán ser mucho más competitivas dentro del sector.

Estrategia Competitiva:

La estrategia de negocio, o competitiva, implicaría la asignación de recursos de la organización para alcanzar una ventaja competitiva e integrar las diferentes funciones. Las ventajas en costes podrían ser obtenidas, por ejemplo, mediante mejoras en el uso de los materiales reciclados.

Tras definir la estrategia corporativa, las empresas deben elegir de qué manera quieren competir mediante la implantación de la estrategia competitiva. Hay que tener cuenta que el medioambiente también es un integrante del entorno, tanto general como específico, y éstos deben analizarse en profundidad para decidir la estrategia competitiva.

A la hora de analizar el entorno general y sus factores, una herramienta que puede ser muy útil es “El “Diamante de Porter”. Éste distingue cuatro tipos de factores del entorno general determinantes de la competitividad empresarial que se describen a continuación:

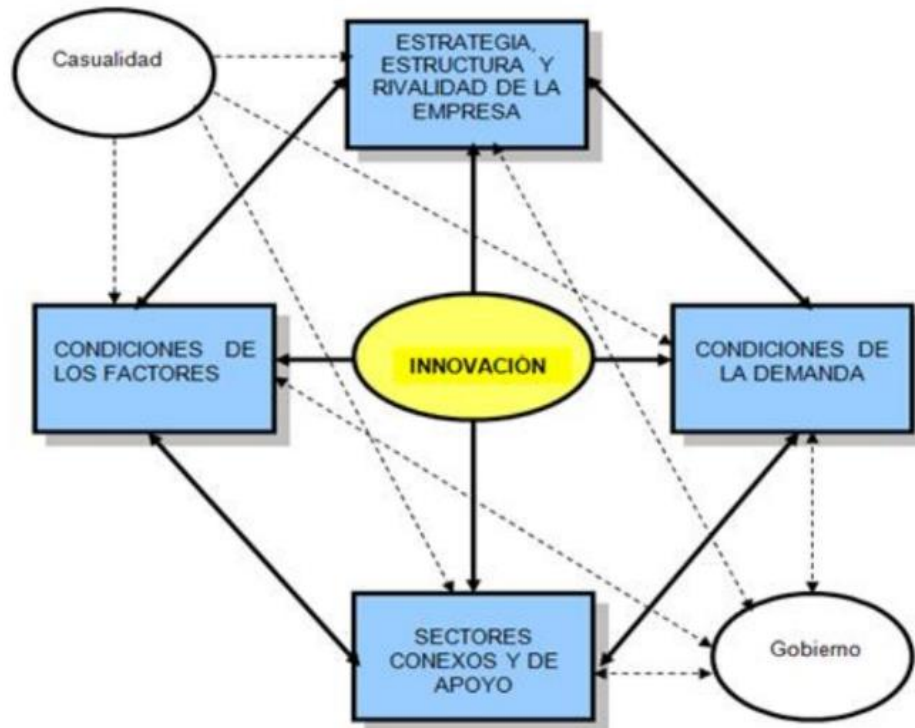


Ilustración 4, Fuente: TAZ-TFG

1. Condiciones de los factores:

Hace referencia al entorno en el que intervienen los factores productivos de las empresas. Es decir, cosas como la dotación de recursos, mano de obra, infraestructura... En definitiva, hace referencia a los recursos específicos de cada lugar. Un ejemplo relacionado con la proactividad serían los conocimientos técnicos, tecnología y habilidades en materia medioambiental que tiene un país para aplicarlos en el desarrollo de su actividad, con el propósito de generar un impacto positivo en el entorno.

2. Condiciones de la demanda:

En este caso, Porter aseguraba que la demanda tiene influencia indirecta a la hora de generar ventas competitivas. Estos condicionantes de la demanda son factores que influyen en la demanda interior de un país. Si hay consumidores exigentes, las empresas se ven obligadas a cambiar su forma de producir, o incluso de actividad, para adaptarse a las exigencias de dichos consumidores. Los consumidores son más sensibles al impacto de las empresas en el entorno y buscan organizaciones que satisfagan sus necesidades de una manera más responsable y eficiente. Por tanto, las empresas que logren adaptarse a estos nuevos hábitos serán más competitivas.

3. Sectores afines y de apoyo:

Los sectores afines y de apoyo hacen referencia a la existencia de proveedores competitivos que permitan un acceso rápido y seguro de sus productos o servicios, así como la presencia de intercambios de información entre empresa y proveedor que les permita crecer mutuamente.

La existencia de sectores tecnológicos y de servicios medioambientales incentiva a las empresas para lograr ventajas competitivas en este ámbito.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:

Según Porter, la rivalidad entre las empresas es uno de los factores principales para fomentar la competitividad del país. Por tanto, las empresas líderes en el área medioambiental establecen las pautas a seguir por el resto de las competidoras, condicionando así su comportamiento. En sectores con competencia imperfecta y con estrategia de diferenciación, los incentivos para invertir en protección medioambiental son superiores que en sectores perfectamente competitivos y con competencia en precio.

Además de estos cuatro grupos de factores que están interrelacionados, hay que tener en cuenta:

- La influencia del gobierno: las políticas y normativas pueden promover o, por el contrario, desincentivar, determinados negocios. Mediante las leyes y regulaciones tiene poder para decidir los criterios que deben seguir las empresas en su actividad.
- Los acontecimientos casuales: se hace referencia a los acontecimientos imprevistos y que están fuera de control tanto de las empresas como de los gobiernos, pero afectan a las ventajas competitivas de un país. En los entornos con más probabilidad de sufrir catástrofes naturales, las empresas se ven obligadas a considerar el medio ambiente en su estrategia, teniendo en cuenta tanto las consecuencias de su actividad en el medio como los posibles estados de la naturaleza en su actividad. Aquéllas que sean capaces de predecirlos y adaptarse mejor a ellos, tendrán una ventaja competitiva frente a sus rivales. Además del entorno general, a la hora de diseñar la estrategia medioambiental, las empresas deben atender al entorno específico (industria, sector...). Éste marca la actividad de la empresa y su análisis conlleva el estudio de la industria en la que opera y de sus competidores.

Estrategia Funcional:

La estrategia funcional de la empresa, como ya se ha comentado anteriormente, trata de mejorar la efectividad de las operaciones de la actividad diaria de la compañía en todos sus departamentos, es por ello por lo que, a la hora de implantar una estrategia medioambiental dentro de la empresa, hay que estructurar bien la estrategia funcional.

Para ello, algunos ejemplos que se pueden hacer son: una estrategia de marketing enfocada a resaltar las medidas tomadas por la empresa en materia de medioambiente, respecto a los recursos humanos, contratar a personal concienciado, o invertir más dinero en investigaciones sobre qué medidas pueden ser más beneficiosas para la empresa y el medioambiente. Por supuesto, implantar un proceso productivo en el que los residuos generados puedan ser reciclados, reutilizados o, si no es posible ninguna de las dos acciones anteriores, que sean lo menos dañinos para el entorno.

(TAZ-TFG,2015) (Competitividadyestrategia.com, 2018)

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL SEGUIDA POR MERCADONA

En este apartado se va a estudiar una empresa española, en este caso Mercadona, tratando de analizar su trabajo en relación con el medioambiente.

1. INTRODUCCIÓN

Mercadona inicia su actividad en 1977 dentro del Grupo Cárnicas Roig a través del matrimonio formado por Francisco Roig y Trinidad Alfonso, desde entonces las carnicerías del negocio familiar pasan a convertirse en ultramarinos. En 1981 Mercadona es comprada por los hijos de Francisco Roig, entonces la empresa contaba con 8 tiendas de, aproximadamente, 300m² de sala de ventas. En esta fecha es Juan Roig quien asume la dirección de la compañía, la cual inicia su actividad como empresa independiente. En 1988 adquieren Supermercados Superette, que contaba con 22 tiendas en Valencia y se inaugura el bloque logística Riba-Roja de Turia (Valencia). Un año más tarde, en 1989, Mercadona adquiere la Cesta de Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales, lo que le permite empezar a tener presencia en Madrid. En 1992 la compañía ya tenía unas cifras bastante elevadas, contando con más de 10.000 empleados y 150 tiendas. La implantación de la estrategia de Siempre Precios Bajos (SBP), que más adelante derivó en el Modelo de Calidad Total, sucede en 1993, mientras que es en 1996 cuando nacen las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy, además de la apertura del supermercado número 200 y la firma del primer convenio de empresa para todos los trabajadores. En 2007 es catalogada como la cuarta empresa del mundo mejor valorada en reputación corporativa, de acuerdo con un estudio realizado por el Reputation Institute de Nueva York. El proyecto de internacionalización comenzado en 2016 se convierte en una realidad en el año 2019 con la apertura de la primera tienda en Portugal.

En la actualidad, Mercadona, dispone de 1639 tiendas en toda España y 20 en Portugal, y, además, cuenta con una plantilla de 95.000 personas, 1700 de ellas en Portugal.

El modelo de gestión de Mercadona se basa en el ya mencionado anteriormente Modelo de Calidad Total a la hora de tomar las decisiones. El Modelo de Calidad Total busca satisfacer por igual y con la misma intensidad a los cinco grupos que componen la empresa:

- “El Jefe”, refiriéndose con este término a los clientes. El principal objetivo de Mercadona es que el cliente esté satisfecho, y es por ello por lo que los clientes siempre están en el centro de todas las decisiones de la empresa.
- El Trabajador, para poder satisfacer al cliente, Mercadona busca satisfacer a sus empleados. Por eso la compañía aplica un modelo de Recursos Humanos basado en la estabilidad, la formación o la promoción interna entre otros valores.
- El Proveedor, Mercadona trabaja juntamente con sus Proveedores Totaler para ofrecer un surtido eficaz desarrollado para y junto al “jefe”. El concepto de Proveedor Totaler es un término creado por la empresa que consistió en un cambio de estrategia puesto en marcha en el año 2019 por el que Mercadona persigue la especialización por producto, y no por categoría, con soluciones desarrolladas desde la demanda de los clientes. Fue entonces cuando Mercadona pasó de tener 120 interproveedores a tener más de 1.400 proveedores Totaler. De esta forma, los proveedores Totaler y los proveedores comerciales, no comerciales y de servicio con los que trabaja Mercadona, asumen un papel relevante en la cadena de montaje de Mercadona, pues su implicación conjunta ha permitido seguir promoviendo y consolidando un proyecto de crecimiento compartido que genera valor en los entornos en los que está presente.
- La Sociedad, Mercadona, para cumplir con su misión, cree que es necesario satisfacer a la Sociedad en su conjunto contribuyendo a su desarrollo y progreso de manera sostenible, eficiente y responsable.
- El Capital, en este aspecto el beneficio, dice Mercadona, llega tras satisfacer al resto de componentes de la empresa, por lo que la compañía pone en funcionamiento un proyecto de empresa sostenible que genere prosperidad compartida con sus cinco componentes.

Modelo de Calidad Total



Ilustración 5, Fuente: Mercadona.

Mercadona, además de ser una gran empresa en su ámbito de actuación, la alimentación, también es una empresa comprometida con el medioambiente. Esta compañía cuenta con un sistema de gestión medioambiental propio que identifica las áreas de su actividad donde se generan los impactos ambientales más significativos para poder mejorarlos y afrontar los actuales retos ambientales.

Por todo ello, nos ha parecido interesante analizar la estrategia medioambiental seguida por Mercadona y cómo la misma va evolucionando para seguir siendo líder mundial en su sector.

2. COMPROMISOS DE MERCADONA CON EL MEDIOAMBIENTE

Mercadona dispone de un sistema de gestión ambiental propio desde hace varios años que identifica las áreas de su actividad donde se generan los impactos ambientales más significativos para poder mejorarlos y afrontar, de esta forma, los actuales retos ambientales. Este sistema seguido por Mercadona se centra en cuatro áreas de actividad principales:

- **Logística Sostenible:** basándose en la premisa de “Transportar más con menos recursos”, la gestión logística de Mercadona se centra en la optimización de cada trayecto que se realiza, la constante renovación y modernización de la flota de los medios de transporte, la búsqueda de modos de transporte más sostenibles con combustibles alternativos, y estrategias para mejorar la última milla.
- **Eficiencia Energética:** Usar únicamente la energía que se necesita es una máxima de los procesos de Mercadona. La compañía está inmersa en una gran transformación que incluye la renovación de sus tiendas a un modelo más eficiente y sostenible, incorporando numerosas medidas y tecnologías que ayudan a reducir y optimizar el consumo de energía.
- **Gestión Responsable de Residuos:** Como distribuidor de alimentación, Mercadona tiene como prioridad la prevención de la generación de residuos en sus procesos, con especial atención en evitar el desperdicio alimentario. Además, la compañía está trabajando también para reducir el uso de plástico y mejorar la sostenibilidad de los envases de marca propia, buscando las mejores soluciones según los criterios marcados por la Unión Europea.

Las estrategias de la compañía para evitar y prevenir el desperdicio de alimentos se pueden resumir en 6 puntos: vender calidad, pedir lo justo y necesarios, ser tenderos, solo lo que necesitas, donar los productos aptos y convertir lo inservible

- **Colaboraciones:** Mercadona trabaja en colaboración con numerosas organizaciones nacionales e internacionales para poner en común buenas prácticas, aprender unos de otros y conseguir avances en sostenibilidad, teniendo siempre en cuenta la necesaria visión de cadena. En este apartado se puede mencionar el empeño de Mercadona con el cumplimiento y logro de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible)

Todas estas medidas explicadas hacen posible que Mercadona pueda desarrollar su Modelo de Calidad Total, el cual se puede asemejar al seguimiento de una estrategia social. En este caso se puede hablar de la Responsabilidad Social Corporativa ya que Mercadona intenta mejorar la vida de las personas e innovar constantemente para transformar la sociedad actual. Es por ello por lo que se fomenta en la empresa el comportamiento responsable, la transparencia total y el diálogo a través de las medidas previamente explicadas.

Por otro lado, se puede analizar la estrategia de Marketing y Publicidad que sigue Mercadona, pudiéndola relacionar con la estrategia funcional de la empresa. Esta estrategia de Marketing siempre trata de que “El jefe” salga de las tiendas satisfecho con el trato, el precio y la calidad de los productos. Esto es posible gracias a que Mercadona tiene una estrategia agresiva de Marketing en la que intervienen todas las partes de la empresa, desde la ubicación de las tiendas hasta los empleados pasando por “El jefe” o las redes sociales. Se puede asegurar que esta estrategia está funcionando ya que Mercadona cerró el año 2020 con una cuota de mercado del 24,1%, seguida de Carrefour con una cuota del 8,7%. Dentro de esta estrategia de Marketing se deben mencionar algunas de las medidas de Mercadona como la gestión de los residuos y los plásticos, una muy buena publicidad para la compañía.

Además de los dos niveles de la estrategia explicados, funcional y social, hay que añadir que las medidas implementadas por Mercadona afectan en gran medida al nivel corporativo y competitivo de la empresa ya que la estrategia medioambiental seguida por Mercadona hace que la empresa se puede diferenciar de sus competidores tanto en costes, ya que ahorra gracias a la logística sostenible y a la eficiencia energética, como en diferenciación ya que debido a la gestión de residuos y plásticos o a su producción sostenible, los productos de Mercadona aumentan su valor y pueden venderse a un mayor precio, aunque la empresa se ha decantado por seguir una estrategia de liderazgo en costes, consiguiendo la máxima eficiencia en su proceso productivo, con las medidas implantadas, para poder ofrecer sus productos al menor precio posible.

3. HECHOS Y MEDIDAS DE MERCADONA EN MATERIA DE MEDIOAMBIENTE

El sistema de gestión ambiental de Mercadona está enfocado en reducir los recursos y aprovechar al máximo los recursos naturales. Es por ello por lo que Mercadona cuenta con un sistema de gestión de residuos enfocado en la prevención, en la reutilización y en el reciclaje. Fomentan la reutilización de las bolsas de la compra y ofrecen bolsas hechas con plásticos reciclados o papel, todas las cuales son, a su vez, reciclables.

Además, cuentan con un sistema de recogida de residuos que abarca tanto los residuos generados por la compañía, como otros que “El Jefe” puede depositar en las tiendas, como, por ejemplo, pilas, para asegurar su correcta gestión.

En relación con los envases de plástico, Mercadona trabaja conjuntamente con sus proveedores/fabricantes para que todos sus productos cumplan los más estrictos estándares de seguridad alimentaria, sostenibilidad y calidad, pues el objetivo es que cada envase sea el más adecuado para cumplir su función y, a la vez, haciendo un uso racional de los recursos y usando diversas estrategias para reducir, allí donde sea posible, el plástico utilizado.

Para poder seguir cuidando el planeta, Mercadona sigue una serie de medidas o hechos en materia de sostenibilidad y medioambiente en las distintas áreas de la empresa.

A continuación, se van a poner algunos ejemplos de estos hechos llevados a cabo por la compañía diferenciándolos por áreas:

- Logística Sostenible: en septiembre de 2017, Mercadona incorporó a su estrategia de transporte sostenible la primera furgoneta de gas híbrida con gasoil en uno de sus supermercados de Valencia. Como principal característica de este nuevo transporte, es que el gas utilizado es GNC (Gas Natural Comprimido) que no contiene plomo ni trazas de metales pesados, mejorando así la calidad del aire de las ciudades ya que reduce en un 85% las emisiones de óxidos de nitrógeno y en un 100% las partículas de suspensión.
- Eficiencia Energética: en materia de ahorro energético, Mercadona tiene implantadas varias medidas como la renovación de sus tiendas a un nuevo modelo más eficiente y sostenible. Estos espacios de venta consumen hasta un 40% menos en iluminación y refrigeración con respecto a una tienda tradicional. Además, la compañía cuenta con más de 800 supermercados adaptados a este nuevo modelo que dispone de un sistema de iluminación LED, contribuye a la recuperación y reaprovechamiento del calor residual, introduce mejoras de

aislamiento y un sistema de gestión de alarmas que garantiza a diario la temperatura óptima de los muebles refrigerados.

- Gestión Responsable de Residuos: el 28 de septiembre de 2020 sale una noticia en la que se resalta que Mercadona, por tercer año consecutivo, se suma a la Semana contra el desperdicio alimentario organizada por la Asociación de Fabricantes y Distribuidores.

Además, la compañía cuenta, desde hace años, con una política de gestión de residuos para reducir los desperdicios en todos sus procesos.

- Producción Sostenible: en este caso hay que poner como ejemplo un producto de Mercadona, el salmón hacendado.

Mercadona cuenta con una Política de Compra de Productos de la Pesca propia donde apuesta por garantizar la sostenibilidad de los productos pesqueros que pone a la venta y que es firmada por todos los proveedores.

El salmón fresco de Hacendado a granel y en bandeja cumple con los requisitos de dicha Política y con los estándares más estrictos de sostenibilidad.

Este producto procede de piscifactorías certificadas en Seguridad alimentaria, medioambiente y bienestar animal, gestionadas de forma responsable y sostenible.

Esto es posible gracias al trabajo que realiza su proveedor Leroy Seafood junto con ASC y Global Good Aquaculture Practica (Global Gap).

Además, el proveedor es auditado anualmente para contrastar que se cumplen con todos los principios de conservación que promueven ambos estándares que lo respaldan.

- Plásticos: por último, el punto donde Mercadona pone más empeño es en intentar reducir el uso del plástico.

En este aspecto, el 26 de enero de 2021, sale una noticia en la que se habla de que Mercadona cumple su promesa de eliminar las bolsas de plástico de un solo uso en todas sus tiendas.

Otro ejemplo es que en abril de 2021 la compañía incorpora envases de plástico reciclado para mejorar los envases de sus pizzas refrigeradas.

CONCLUSIONES

En este Trabajo Fin de Grado se ha estudiado la estrategia medioambiental seguida por las empresas relacionándola con la estrategia general y las diferentes posiciones que las empresas pueden tomar en materia de medioambiente. La relación existente entre la economía, estudiada a través de las empresas, y el medioambiente es un hecho que han intentado explicar varios autores de otras épocas como Michael Porter, sin embargo, encontrar teorías o estudios realizados por autores de esta época resulta muy difícil, es por eso por lo que este trabajo fin de grado podría ser un primer paso para el estudio de la relación actual entre economía y medioambiente.

Los estudios realizados demuestran que las empresas que siguen una estrategia medioambiental proactiva consiguen mejores resultados económicos, como es el caso de Mercadona o Danone, las cuales han conseguido atraer a más consumidores y aumentar el número de ventas gracias a sus esfuerzos realizados en el área medioambiental.

Además, una de las conclusiones que se han obtenido de este estudio, es que en los últimos años ha habido un gran avance respecto al número de empresas que deciden implantar alguna medida medioambiental, como Ikea o la ya mencionada antes, Mercadona. También existen otras empresas que creen que la contaminación o el cuidado del medioambiente no es asunto suyo, aunque este número de empresas cada vez es más reducido. En este aspecto se pueden destacar empresas como Chevron. Entre estas empresas también se está viendo un avance, aunque sea más lento, existen empresas que, aunque sea por evitar sanciones o cumplir la legislación, implantan medidas ambientales, como es el caso de Saudí Aramco.

Los resultados obtenidos en este trabajo son muy satisfactorios ya que se han alcanzado los objetivos previamente fijados. Se ha logrado mediante estudios exhaustivos de diferentes páginas web, revistas y, por supuesto, autores expertos tanto en materia económica y empresarial como en el ámbito medioambiental.

Respecto a las limitaciones surgidas durante la realización de este trabajo fin de grado se puede destacar la dificultad a la hora de encontrar páginas, autores, revistas... que hablan sobre la historia o los comienzos de la gestión medioambiental propiamente dicha. Otra limitación encontrada es que, a la hora de definir términos, al buscar en muchas páginas, revistas... no todas ellas coincidían en sus explicaciones o formas de

definir los términos, por lo que la selección de una definición clara ha sido bastante compleja en algunas ocasiones.

En definitiva, como se ha analizado a lo largo del trabajo, se puede asegurar que cada vez hay más empresas concienciadas con el medioambiente, muchas de ellas empresas españolas, como es el caso de Mercadona que tienen una actitud proactiva e intentan integrar en su actividad diaria las medidas y variables medioambientales con los distintos niveles de la estrategia.

REFERENCIAS

- Acosta, MB (31 mayo, 2019). *Qué es la Gestión Ambiental*. Ecologíaverde.com
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Ansoff, H. I. (Ed.). (1969). *Business strategy: selected readings*. Penguin books
- Aragón-Correa, J.A. (1998). *Empresa y Medioambiente: Gestión Estratégica de las Oportunidades Medioambientales*, Granada: Ed. Comares.
- Bowen (1953). *Evaluation of definitions: Ten dimensions of Corporate Social Responsibility*. World Review of Business Research. Vol. 1. No. 1. March 2011.
- Cabello, A. (16 agosto, 2016). *Responsabilidad Social Corporativa (RSC)*. Economipedia.com
- Carroll (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. Sage Journals.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Competitividad y Estrategia. (2021). *El Diamante de Porter*.
<https://www.competitividadyestrategia.com/diamante-de-porter.html> (Accedido 12 de abril de 2021)
- CTMA consultores. (9 enero, 2020). *La Empresa y el Medioambiente: 2 sujetos condenados a entenderse*. Ctmaconsultores.com
- Díaz Zúñiga, E (27 abril, 2020). *Las cinco empresas verdes más comprometidas con el medioambiente*. Ig.com
- EAE. *Los tres niveles de la gestión estratégica empresarial*. Eae.programas.es
- ESAN. (20 abril, 2016). *La estrategia corporativa ambiental*. Universidad ESAN.
- Eslogan. (2021). *La estrategia de marketing y publicidad de Mercadona*.
<https://www.eslogannmagazine.com/estrategia-de-marketing-y-publicidad-de-mercadona/> (Accedido el 3 de mayo de 2021).
- Estévez, R. (24 junio, 2013). *¿Qué tipo de estrategia ambiental sigue tu empresa?* EcoinTELigencia.com

- Finanzas Para Todos. (2010). *La Revolución Industrial*. Finanzasparatodos.es
- Friedman, M. 13 de septiembre de 1970. *La Responsabilidad Social de la Empresa es incrementar sus beneficios*. The New York Times Magazine.
- Gestión.org. *Los tres tipos de estrategia empresarial*.
- Huerta. E; García. J (2009). *Estrategias de Gestión Ambiental: Una perspectiva de las organizaciones modernas*. Clío América.
- Isotools. (17 marzo, 2016). *Por qué implementar un Sistema de Gestión Ambiental en tu organización*. <https://www.isotools.cl/por-que-implementar-un-sistema-de-gestion-ambiental-en-tu-organizacion/> (Accedido el 20 de febrero de 2021)
- Lozano, A. (14 octubre, 2019). *De 120 interproveedores a 1.400 proveedores "TOTALER"*. Mercadona. Revistamercados.com
- M, A. (17 octubre, 2019). *Estas son las 20 empresas que destruyen el medioambiente pero que siguen expandiendo sus negocios*. Elespanol.com
- Mintzberg, H. (1979). *Patterns in Strategy Formation*. Taylor & Francis Online.
- Monfort, E; Celades, I; Velasco, P; Velilla, D. (2015). *Estrategia Medioambiental en la Industria*. Asociación de Investigación de las Industrias Cerámicas. Universidad Jaume I, Castellón.
- Montagut Contreras, E. (18 diciembre, 2017). *La transición demográfica en la Revolución Industrial*. Los Ojos de Hipatia.
- Morales, R; Lanegra, I. (julio, 2007). *Competitividad y Responsabilidad Ambiental: Objetivos Indesligables*. PLAESTRA. Portal de asuntos públicos de la PUCP.
- Muriel, RD (2006). *Gestión Ambiental. Orígenes de la problemática ambiental*. Revista Idea Sostenible.
- Observatoriorsc. *¿Qué es la RSC?* Observatoriorsc.org
- Pedraza, J (21 julio, 2017). *10 consejos para lograr una empresa más sostenible*. Greenglobe.es
- Pérez, A. (23 abril, 2021). *Diamante de Porter, componentes, usos y beneficios*. OBS business school.
- Porter, M. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review.

- Prahalad, KC (1993). *Concept of Corporate Strategy*.
- Rivas, P. (2 abril, 2019). *La compañía con más beneficios del mundo es la que más contamina*. Elsaltodiario.com
- Roche Guillén, V. (2017). *La estrategia medioambiental en las empresas industriales: el caso de Inditex*. (Trabajo Fin de Grado). Universidad de Zaragoza.
- Rock Content. (21 agosto, 2019). *Qué son los Stakeholders, qué tipos existen y de qué manera impactan a una empresa*. Rockcontent.com. Blog
- Sáez Garcés, L. (2015). *Proactividad estratégica y proactividad medioambiental: Análisis de la relación entre ambas variables*. (Trabajo Fin de Grado). Universidad de Zaragoza.
- Salvador del Hierro, E. (2018). *Mercadona: Las estrategias hacia el éxito*. Repositorio Universidad de Cantabria.
- Sánchez de la Cruz, D. (25 mayo, 2014). *La población creció de 85.000 personas a 10 millones al año con la Revolución Industrial*. Libremercado.com
- Sánchez, C. (22 junio, 2018). *10 maneras en que las empresas están contribuyendo al cuidado del medioambiente*. De10.com
- Sisternas, P (19 julio, 2018). *Estrategias de Gestión Ambiental en la Empresa*. Emrendepyme.net
- Silva Otero, A; Mata de Grossi, M (2005). *La Llamada Revolución Industrial*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Vásquez, L (2019). *La Revolución Industrial y sus consecuencias en el Medioambiente*. Institutonacional.cl. Tecnología Revolución Industrial, PDF.
- Vicent Selva, B; López, JF (25 de septiembre de 2016). *Revolución Industrial*. Economipedia.com
- Westreicher, G. (6 agosto, 2020). *Estrategia*. Economipedia.com
- Xiang, Dan Nestor. (2017). *Estrategia y Análisis de Resultados de Skyscanner S.L en España*. (Trabajo Fin de Grado). Universidad de Zaragoza.