

# M@n@gement

ISSN: 1286-4892

**Editors:**

Alain Desreumaux, *U. de Lille I*  
Martin Evans, *U. of Toronto*  
Bernard Forgues, *U. de Lille I*  
Hugh Gunz, *U. of Toronto*  
Martina Menguzzato, *U. de València*

Volume 11, No. 2. Special Issue:  
"Corporate Governance and Ethics"  
Guest Editors: Vincent Dessain, Olivier Meier and Vicente Salas

## ■ Miguel Blanco Callejo y Santiago Gutierrez Broncano 2008

Un modelo de gobierno corporativo que permite un  
comportamiento ético : el caso Mercadona,  
*M@n@gement*, 11: 2, 161-189.

M@n@gement est la revue officielle de l'AIMS



ASSOCIATION INTERNATIONALE  
DE MANAGEMENT STRATEGIQUE  
M@n@gement is the official journal of AIMS

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

*M@n@gement* is a double-blind refereed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

For a free subscription to *M@n@gement*, and more information:  
<http://www.management-aims.com>

© 2006 *M@n@gement* and the author(s).

# Un modelo de gobierno corporativo que permite un comportamiento ético : el caso Mercadona

---

Miguel Blanco Callejo . Santiago Gutierrez Broncano

Universidad Rey Juan Carlos  
Dpto de Economía de la Empresa  
eMail: miguel.blanco@urjc.es  
Universidad Rey Juan Carlos  
Dpto de Economía de la Empresa  
eMail: santiago.gutierrez@urjc.es

El presente trabajo muestra la idoneidad de la aplicación del Modelo de Gestión de Calidad Total como un enfoque que permite dotar a las decisiones adoptadas por la dirección de la empresa no sólo de eficacia, eficiencia y creación de valor económico, sino también de un comportamiento ético y socialmente responsable. Este modelo perfila la empresa como un conjunto de grupos de interés, integrado por clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital, orientando la actuación global de la compañía hacia la satisfacción de las necesidades de todos y cada uno de los grupos. Empleando este marco de análisis, se estudia el caso de Mercadona, empresa española del sector de distribución comercial, que ha hecho compatible el desarrollo de un extraordinario modelo económico de crecimiento y desarrollo con la consecución de unos niveles de comportamiento ético y de responsabilidad social sobresalientes, los cuales han sido así reconocidos y valorados tanto a nivel nacional como internacional.

---

Las empresas, al igual que los seres humanos, viven integradas en su entorno. En él desenvuelven el tráfico económico que las caracteriza, interaccionan con otras empresas, instituciones, organizaciones, personas, y en general, con la sociedad y el medio ambiente, esto es, con todo cuanto las rodea (Porter y Kramer, 2002). Por lo tanto, las actuaciones que las empresas llevan a cabo provocan consecuencias con efectos significativos para ellas mismas, para los demás, para su entorno y para la naturaleza. Así es como la forma de actuar de una empresa no puede considerarse neutral, ya que con su comportamiento puede favorecer o perjudicar a su entorno tanto como a sí misma. Por este motivo cabe preguntarse si existen límites al comportamiento empresarial derivado de las decisiones corporativas y este es precisamente el ámbito de estudio que aborda la ética de los negocios (Donaldson, 2003).

La ética de los negocios y la responsabilidad social corporativa de las empresas han sido aspectos ampliamente discutidos en la literatura y sobre los que se han planteado diversas posiciones. Por un lado, Friedman (1962, 1970) planteaba que la única responsabilidad social que tenían las empresas era incrementar sus beneficios. De este modo la empresa se convertía en un instrumento de sus propietarios que invertían capital únicamente para conseguir la máxima rentabilidad. Por lo tanto, bajo este planteamiento, se rechazaba

cualquier contribución social que hiciera la empresa, ya que dichas iniciativas debían corresponder a nivel personal a los inversores. Estos posicionamientos hicieron surgir posteriormente una corriente que planteaba que los conceptos de ética y negocios eran diferentes y dicotómicos, de tal forma que incluso llegaron a definirse como antagónicos o mutuamente excluyentes (Sen, 1987; Freeman, 1994; Wicks, 1996).

Otros autores, sin embargo, han defendido la compatibilidad entre la adopción de iniciativas éticas y socialmente responsables con buenos resultados en los negocios (Donaldson y Preston, 1995; Freeman, 1994; Wicks, 2001) e incluso con la generación de ventajas competitivas significativas y sostenibles (Porter y Kramer, 2002). En este sentido diversos estudios se han preocupado en tratar de distinguir y diferenciar los comportamientos que pueden ser valorados como éticos frente a aquellos otros que carecen de connotaciones éticas. Un aspecto central de esta corriente de investigación en la ética de los negocios son los valores morales que reflejan las creencias fundamentales de los seres humanos y establecen una serie de estándares normativos para su comportamiento (Frederick, 1992). Donaldson (1989: 12) define los valores como elementos prescriptivos y directores de la acción que proporcionan estándares para dirigir los procesos de elección de los seres humanos, tanto desde una perspectiva individual como colectiva, y que tienen valor, así como legitimidad más allá de los límites del simple interés personal propio. En este sentido los términos ético y moral se usan de forma intercambiable como expresiones o descripciones de conductas que se refieren a los valores morales. Las actividades en las que se aprecia su concordancia con esos valores se consideran éticas o morales ; mientras que en aquellas en que esos valores son violados se califican como inmorales o carentes de ética (Donaldson, 1989; Wicks, 2001).

A pesar de su importancia, solamente ha sido en los últimos años cuando se ha conseguido superar un relativo silencio sobre la dimensión ética del comportamiento en los negocios (Bird y Waters, 1989; Johnson y Smith, 1999: 1351) convirtiéndose éste en un tema de gran actualidad que ha experimentado un desarrollo muy notable (Bowie, 2000). En esta línea, Wicks y Freeman (1998: 123) planteaban que los estudios en organización de empresas necesitaban « ser reestructurados para dejar espacio a la ética e incrementar la importancia de su investigación ». De hecho muy recientemente, los escándalos empresariales ocurridos a ambos lados del Atlántico, su difusión mediática y sus importantes repercusiones han invitado a una profunda reflexión sobre este asunto tanto a los directivos, como a los expertos en Dirección de Empresas. Se ha suscitado así un amplio e intenso debate que abarca tanto consideraciones de carácter ético en la actuación empresarial, como en relación a los distintos dilemas morales a los que se enfrentan las organizaciones en el contexto del capitalismo contemporáneo (Johnson y Smith, 1999; Weaver, Treviño y Cochran, 1999b; Werhane, 2000; Porter y Kramer, 2002; Soule, 2002; Donaldson, 2003; Parker, 2003; Tonge, Greer y Lawton, 2003; Veiga, 2004; Clegg, Kornberger y Rhodes, 2007).

En este ámbito, se pueden distinguir dos grandes aproximaciones al estudio de la ética de los negocios : la empírica y la normativa<sup>1</sup> (Donaldson y Dunfee, 1994). La aproximación empírica procede de investigadores fundamentalmente de escuelas de negocios que han aplicado sus técnicas, con frecuencia procedentes de otros campos de la investigación de la empresa, a estudiar los temas fundamentales propios de la ética corporativa y organizativa (Cochran y Wood, 1984; Akaah y Riordan, 1989; Randall y Gibson, 1990; Treviño y Youngblood, 1990). Con relación a la aproximación normativa se pueden encontrar diversas perspectivas sobre la ética de los negocios que, partiendo del pluralismo filosófico, han intentado valorar la bondad de las acciones y comportamientos de las personas en el marco de su actuación empresarial tomando como base diversos criterios (Garcés, 2001). Algunas de esas perspectivas están basadas en la autoridad de algunos de los principales teóricos de la moral en filosofía, Aristóteles (Solomon, 1992, 1999) y Kant (Bowie, 1999); mientras que otras parten de una escuela filosófica de pensamiento, como la teoría del contrato social (Donaldson y Dunfee, 1994, 1995, 1999) o el pragmatismo americano (Buchholz y Rosenthal, 1998; Rosenthal y Buchholz, 2000).

Parker (2003: 189) sostiene que las dos perspectivas que han tenido más impacto en el análisis de la ética de los negocios han sido « la concepción kantiana del deber y la concepción utilitarista ». La concepción kantiana del deber se ha centrado en particular en la ética deontológica de Kant y las implicaciones del imperativo categórico (Bowie, 1999). Tal visión se contrapone frecuentemente a las nociones utilitaristas de hacer el mayor bien para el mayor número de personas, que a menudo conectan con las formulaciones contemporáneas de la teoría de los grupos de interés de la empresa (Weiss, 2006).

Estas concepciones éticas han afectado al análisis de la compatibilidad entre la adopción del modelo de gestión de calidad total y el comportamiento ético de las empresas (Roth, 1993; Steeples, 1994; Pace, 1999; Wicks, 2001; Nayebpour y Koehn, 2003; Svensson y Wood, 2005). Dado que estos estudios no son concluyentes, el presente trabajo pretende valorar, a través del estudio de un caso descriptivo-ilustrativo, el comportamiento ético de una empresa del sector de la distribución comercial en España, Mercadona, la cual se significa por haber adoptado el modelo de gestión de calidad total.

Para valorar este aspecto se ha considerado la dificultad de proporcionar una definición exacta sobre qué significa actuar éticamente (Donaldson y Preston, 1995; Wicks, 2001: 525). Además hay que añadir que la literatura ha estudiado la compatibilidad de los principios básicos del Modelo de Gestión de Calidad Total con principios éticos desde diversas perspectivas (Raiborn y Payne, 1996). Por todo ello, en el presente trabajo se ha decidido adoptar un concepto amplio de ética que permita superar las diferentes concepciones, ya que algunas de las cuáles no son compatibles entre sí (Koehn, 1998). Por eso y siguiendo el criterio de Nayebpour y Koehn (2003: 38) se ha decidido adoptar un concepto lo más amplio posible de ética, tratando de recoger así los aspectos que resultan comunes y aceptados para las diversas concepciones.

**1.** Donaldson y Dunfee (1994) señalan que, a pesar de esta distinción, la investigación se ha desarrollado a través del desarrollo de marcos que sugieren relaciones entre variables clave del comportamiento e interconexiones entre las dos líneas de investigación normativa y empírica (Ferrell y Gresham, 1985; Hunt y Vitell, 1986; Jones, 1991).

Partiendo del planteamiento expuesto en el párrafo anterior, se recogen cinco aspectos fundamentales: Primero.- «Las buenas acciones son resultado de tener conciencia. Segundo.- Actuar bien requiere escuchar bien (ser receptivo). Tercero.- Actuar bien implica un examen crítico de las creencias de todas las partes implicadas o grupos de interés relevantes (stakeholders). Cuarto.- Hacer lo correcto requiere que los agentes consideren una variedad de posibles cursos de acción y elijan el mejor. Quinto.- Por último, una empresa actuará de forma ética únicamente, si las acciones son tales que preservan una comunidad de intereses». (Nayebpour y Koehn, 2003: 38).

En la medida que se toman permanentemente decisiones desde la dirección de la empresa que repercuten en otros individuos, grupos y en el entorno en general, podemos hablar de una conducta éticamente correcta o incorrecta, siempre que se ajuste a los cinco características que definen un comportamiento como ético y que se han reseñado anteriormente. Este planteamiento ético amplio, global y sintético, será el enfoque que se va a utilizar en el presente trabajo para valorar el comportamiento ético de la empresa Mercadona.

Esta compañía ha adoptado como modelo de dirección y toma de decisiones el enfoque de gestión basado en la calidad total. Bajo este enfoque se concibe la empresa como un conjunto de grupos: clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital. Mercadona ha puesto de manifiesto reiteradamente en sus informes anuales que «la única razón que nos lleva a actuar de forma socialmente responsable es el compromiso con nuestros cinco componentes» (Mercadona, 2006: 18). Así, Mercadona «tiene un compromiso constante al servicio de sus clientes» (Mercadona, 2002: 2) buscando su «satisfacción completa» (Mercadona, 2006: 16), «trata de ser la empresa del sector que más satisfaga al trabajador» (Mercadona, 2000: 16), «establece vínculos estrechos mediante una relación estable tratando de compartir valores» (Mercadona, 2006: 17), «trata de satisfacer permanentemente a la sociedad con cuyo desarrollo se siente vinculada y comprometida» (Mercadona, 2004: 17) y por último la remuneración del capital es «el resultado de la satisfacción del resto de componentes de la empresa» (Mercadona, 2006: 18). Con la aplicación del modelo se pretende conseguir la máxima satisfacción de las necesidades de cada uno de los grupos, haciendo compatibles los objetivos económicos de la empresa con los objetivos de los grupos de interés vinculados a la organización. Su Presidente, Juan Roig, lo pone claramente de manifiesto, cuando afirma : «sobre todo creemos que una empresa puede ganar mucho dinero, pero si antes todos están satisfechos» (Navarro Carcel, 2005: 79) Esta perspectiva conduce a que cada una de las decisiones que se toman dentro de la empresa deba ajustarse a este modelo, lo que encamina su actuación hacia una conducta económicamente rentable, pero socialmente responsable y éticamente correcta al mismo tiempo.

Sin embargo cabe destacar que Mercadona no se conforma sólo con poner en marcha iniciativas ética y socialmente responsables y publicitarlas a través de los diversos medios de los que dispone la empresa, sino que va más allá, preocupándose por medir su impacto y su

actuación global, así como la percepción que tienen los diferentes grupos de interés vinculados con la organización sobre su comportamiento. Con la finalidad de evaluar el alcance de las medidas adoptadas, ha encargado a una entidad independiente la realización de una auditoría ética que valore el grado de cumplimiento de sus objetivos. Los resultados obtenidos de la misma y el posicionamiento de Mercadona desde el punto de vista de su reputación a nivel nacional e internacional parecen demostrar la idoneidad del modelo de gestión implantado y avalan la consecución de unos objetivos ético-sociales que, enfocados en línea con el resto de la estrategia de la empresa y con sus objetivos económicos, le permiten disfrutar de una posición diferenciada en el mercado y de una notable ventaja competitiva respecto al resto de empresas del sector (Porter y Kramer, 2002).

Partiendo de estas premisas el trabajo presenta en primer lugar un apartado de carácter teórico en el que se expone la relación existente entre la ética de los negocios y el modelo de gestión de calidad total. A continuación se describe como la adopción del modelo de gestión de calidad total por Mercadona ha conducido a la empresa por un lado a adoptar una serie de iniciativas que permiten verificar su compromiso con todos los grupos de interés vinculados a la organización y, por otro lado, ha dotado a la alta dirección de la empresa de un instrumento de toma de decisiones coherente con su modelo de gestión y con principios éticos. Posteriormente, se considera la evaluación externa del modelo de gestión ético de la empresa y, por último, el trabajo finaliza con un apartado en el que se presentan las conclusiones e implicaciones directivas del mismo.

## **LA ORIENTACIÓN ÉTICA Y SOCIAL DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL**

Como concepto, la gestión de la calidad ha ido evolucionando en los últimos años, al mismo tiempo que ha ido cambiando el entorno y las necesidades empresariales para adaptarse a éste. Este avance en la gestión de la calidad ha conducido a la literatura a concebir planteamientos y enfoques distintos, que comparten la ubicación central del concepto de calidad, pero que progresivamente y con el paso del tiempo, se han ido consolidando como enfoques cada vez más estratégicos, amplios y proactivos (Camisón, Gonzalez y Cruz, 2006). De hecho, el concepto de gestión de calidad fue abordado de manera parcial hasta la llegada a partir de los años noventa de orientaciones más globales que se concretaron en el modelo de gestión de calidad total. Este enfoque dota a la gestión de la calidad de un contenido multidimensional que busca la excelencia total de la organización a lo largo de toda la cadena de creación de valor de la empresa (Dean y Evans, 1994; Black y Porter, 1995; Van Der Wiele, Williams y Dale, 2000; Douglas y Judge, 2001).

El modelo de gestión de calidad total se puede definir como un «sistema de dirección enfocado hacia las personas que busca el constante incremento de la satisfacción del consumidor a un coste real conti-

nuamente menor. Calidad total es un enfoque sistémico completo, (no un área o un programa aislado), y una parte integral de la estrategia de alto nivel; trabaja horizontalmente cruzando funciones y departamentos, implica a todos los empleados desde la cima hasta la base, y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. Calidad total acentúa el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como claves para el éxito» (Evans [1992], citado en Curkovic, Melnyk, Calantone y Handfield, 2000: 767). Partiendo de esta definición se puede apreciar que los elementos básicos del modelo de gestión de calidad total son la orientación hacia el cliente externo, la orientación hacia los grupos de interés, la cooperación interna y el trabajo en equipo, el liderazgo y el compromiso de la dirección, la gestión por procesos y sistemas, la gestión por hechos o basada en la información, la orientación a las personas o al cliente interno, el aprendizaje, la innovación y la mejora continua, el desarrollo de alianzas y la cooperación externa (Black y Porter, 1996; Raiborn y Payne, 1996; Wicks, 2001; Camisón et al., 2006).

A pesar de no aparecer explícitamente entre los principios básicos que definen el modelo de gestión de calidad total, la literatura sobre calidad y ética ha estudiado ampliamente la vinculación entre el modelo de calidad y el comportamiento ético y social de la empresa (Roth, 1993; Steeples, 1994; Raiborn y Payne, 1996; Pace, 1999; Wicks, 2001; Nayebpour y Koehn, 2003; Svensson y Wood, 2005). A partir de estos estudios han surgido dos corrientes en la literatura, la primera de ellas defiende que la adopción del modelo de gestión de calidad total y sus principios básicos supone adoptar de forma directa y automática un comportamiento éticamente responsable (Roth, 1993; Steeples, 1994; Pace, 1999). No obstante, otro grupo de autores ha sugerido que, a pesar de que la adopción de iniciativas, principios, prácticas y herramientas procedentes del modelo de gestión de calidad total pueden promover organizaciones éticas, éstas no son suficientes por sí solas, para crear corporaciones que lo sean (Nayebpour y Koehn, 2003: 37). De hecho algunos autores consideran que subestimar los valores éticos del modelo ha podido llevar a resultados negativos en las compañías o incluso a fracasos en la implantación del modelo de gestión de calidad total (Guillén y González, 2001; Wicks, 2001; Marco, 2002; Nayebpour y Koehn, 2003; Svensson y Wood, 2005).

El concepto de gestión de calidad total, como un proceso de cambio que afecta a toda la organización, lleva a la compañía a la adopción de nuevos modelos que se fundamentan en un conjunto amplio de variables que afectan no sólo a las actividades internas de la empresa, sino al impacto que tienen sobre otros agentes externos como clientes, proveedores, comunidad local, instituciones públicas, agrupaciones voluntarias o no lucrativas y la sociedad en su conjunto (Camisón et al., 2006). El principio de orientación hacia los grupos de interés (*stakeholders*) supone movilizar recursos para satisfacer las necesidades de sus grupos de interés clave (Tan, 1997; Kochan y Rubinstein, 2000; Arasli, 2002: 350; JUSE, 2004).

En este sentido parece evidente que este planteamiento va más allá de considerar si resulta inmoral o injusta una producción de mala calidad

(Helms y Hutchins, 1992). Esto sitúa el enfoque de gestión basado en la calidad total muy próximo a los enfoques de responsabilidad social corporativa y ética empresarial (Rao et al., 1996; Rao, Solis y Raghunathan, 1999). Wicks (2001 : 501) plantea que la adopción del modelo TQM lleva implícitos un conjunto de valores morales «que deben ser desarrollados y mantenidos si se desea que el modelo funcione». En esta misma línea Svensson y Wood (2005: 22) señalan que «la ética de los negocios puede ser percibida como un valor crucial “per se” en el modelo de gestión de calidad total» e incluso puede llegar a decirse que «el modelo de gestión de calidad total es simplemente una buena ética puesta en práctica» (Raiborn y Payne, 1996: 963).

Para verificar la aplicación del enfoque ético del modelo aludido y observar las iniciativas que se han puesto en práctica en el marco del mismo, se ha elegido como metodología de investigación el empleo de un caso de naturaleza exploratoria. La literatura plantea que la elección de la metodología de investigación es contingente a los problemas y cuestiones objeto de estudio y al estado de desarrollo de cualquier ámbito de conocimiento (Eisenhardt, 1989; Pettigrew, 1990; Yin, 1994). El empleo del método del caso se considera adecuado en el presente trabajo, debido a que se ajusta perfectamente con las premisas que define Yin (1994) en su estudio. Según este autor, esta metodología debe ser seleccionada en primer lugar cuando se pretende seguir una teoría que especifica un conjunto particular de resultados en una situación concreta, y se encuentra una empresa que se halla en esa situación. El caso constituiría una prueba crítica de la teoría y de su aplicabilidad a la organización. En segundo lugar, si se pretende estudiar algunas características específicas de una situación, poco común, extraordinaria o extrema en la que se encuentra la propia organización, se puede usar esta metodología para comparar o contrastar. Por último, si se pretende analizar una situación o una organización que se ha estudiado pocas veces y es única en su naturaleza, se puede emplear el estudio de casos esperando aprender algo nuevo e importante.

En este sentido, la elección de Mercadona como caso de estudio parece ser adecuada, ya que se trata de un ejemplo sobresaliente de la implantación del enfoque de gestión basado en la Calidad Total con una orientación ética hacia la satisfacción de las necesidades de los distintos grupos de interés vinculados con ella. Este planteamiento hace que esta empresa pueda ser considerada excelente en la implantación de este modelo, configurándola como un ejemplo único para verificar la aplicación ética del mismo. Para la realización del presente trabajo de investigación se han empleado las memorias de la empresa, dossiers de prensa económica, reseñas de entrevistas con el presidente y directivos de Mercadona publicadas en prensa y observaciones de los investigadores<sup>2</sup>. El empleo de estos métodos es contingente con el planteamiento de Yin (1981: 58) que sostiene que utilizar como metodología de investigación el estudio de casos «no implica el empleo de un tipo particular de evidencias». De hecho, los casos combinan diferentes métodos de recolección de datos, tales como archivos, entrevistas, empleo de cuestionarios y observaciones, o una combinación de estos métodos (Eisenhardt, 1989; Yin, 1981).

**2.** La recogida de información se realizó en el período comprendido entre Octubre de 2006 y Mayo de 2007.

## **ENFOQUE ÉTICO Y MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL: EL CASO DE MERCADONA**

Mercadona es una empresa familiar de distribución comercial de productos de alimentación e higiene, integrada dentro del segmento de supermercados de gran tamaño (más de 1.000 m<sup>2</sup>) que responde a un modelo de comercio urbano de proximidad. La denominación social Mercadona S.A. aparece en 1977, pero la compañía tuvo su origen en Cárnicas Roig, empresa familiar propiedad de Francisco Roig Ballesster, especializada en el despiece y venta de carnes y que, posteriormente, se transformó en un grupo de ocho tiendas de ultramarinos (Mercadona, 2006).

En 1981, uno de sus hijos, Juan Roig que asumió la dirección de la empresa, constituyó una pequeña cadena comercial de varios establecimientos, la cual pronto comenzó a crecer y a adquirir una cierta dimensión en la Comunidad Valenciana e introducirse en otras comunidades. La expansión de la empresa coincidió con una época de crecimiento en el sector de la distribución comercial, impulsado fundamentalmente por ciertas variables como la concentración de la población en las ciudades y la incorporación de la mujer al mercado laboral. Motivadas y atraídas por este crecimiento, las grandes cadenas de distribución europeas comenzaron a introducirse en España. La estrategia de estas grandes compañías consistió en la apertura de grandes superficies comerciales, hipermercados, donde se establecían precios bajos en determinados productos empleando una estrategia de fuertes promociones, ofertas y descuentos que eran apoyados por agresivas campañas publicitarias en los medios de comunicación (Navarro Carcel, 2005: 70-79). Estos precios se conseguían gracias a estrategias de presión y ajuste de precios sobre los proveedores. A través de este sistema, se captaba a clientes que, atraídos por los precios bajos, no sólo adquirían los productos en oferta, sino otros por los que pagaban precios más elevados, en los que las cadenas obtenían elevados márgenes de beneficio.

Como consecuencia de esta estrategia, en los años noventa se produjo una gran concentración en el sector de las cadenas de alimentación que pasaron a ser controladas por multinacionales extranjeras. La competencia de estas empresas endureció la rivalidad en la industria, que pasó a tener la consideración de madura, con fuerte competencia y pequeños márgenes, lo que configuraba un entorno altamente cambiante y muy turbulento. Ante esta situación, Mercadona adoptó una política similar a la de las grandes cadenas de hipermercados: ajustar los precios con sus proveedores y realizar fuertes campañas publicitarias para promocionar los productos que ponía en oferta cada día. Sin embargo, los resultados no fueron los esperados, ya que esa era la estrategia de las grandes superficies de distribución comercial y Mercadona conseguía vender más, pero cada año la empresa ganaba menos. De hecho, en 1990 con una facturación de 763 mill. € obtuvo un beneficio de menos de 15 mill. €, un año después en 1991, la facturación alcanzó los 877 mill. € pero obtuvo unos beneficios de menos de 6 mill. € (Navarro Carcel, 2005; Caparrós y Biot, 2006).

Fue un período muy delicado en el que la empresa tuvo que afrontar momentos de gran dificultad. No obstante, el presidente, incluso con ofertas de compra tentadoras, se mantuvo firme en su convicción de permanecer en el negocio. Así, en 1993 Juan Roig optó por implantar una estrategia que rompiera la dinámica del sector y decidió introducir el Modelo de Gestión de Calidad Total. Esta iniciativa se tradujo en una nueva estrategia comercial resumida en un lema sencillo Siempre Precios Bajos (SPB). Mientras el resto de competidores insertaban a diario publicidad de forma masiva en los medios de comunicación, Mercadona cortó en seco sus gastos publicitarios. En plena vorágine de ofertas, Mercadona las anuló todas, comprometiéndose con los clientes a vender siempre al mismo precio y con los proveedores a ser fiel en sus compras durante años con precios estables (Caparrós y Biot, 2006); proveedores, por otra parte, para los que había sido uno de los distribuidores más duros negociando. Su principal objetivo era blindarse en medio de tanta turbulencia e implantar un modelo peculiar, original, novedoso dentro del sector de la distribución comercial: estabilidad en precios, proveedores y trabajadores para conseguir clientes fijos. Fue en este momento cuando, al amparo de la definición de la nueva estrategia, la empresa llevó a cabo la redefinición de su misión. Los supermercados de Mercadona pretendían convertirse en los «prescriptores de las soluciones necesarias para que el cliente se fabrique su compra total» (Mercadona, 2006).

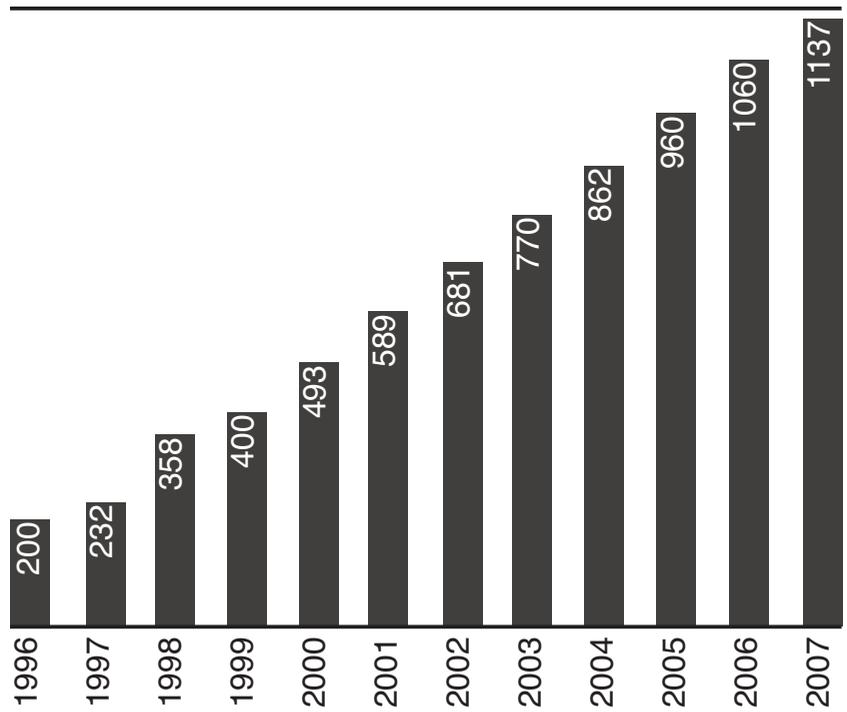
Los resultados, tras la adopción del nuevo modelo, no invitaban al optimismo. Aunque la empresa conseguía vender prácticamente el doble que cuatro años antes, los beneficios no llegaban a la mitad. No obstante, el presidente fue consecuente con su decisión y mantuvo con firmeza la estrategia basada en el nuevo modelo de gestión. En 1995 los resultados mejoraron y a partir de ese momento la empresa se lanzó a un espectacular e imparable proceso de crecimiento, fundamentalmente orgánico y en forma de “mancha de aceite”, que le ha convertido en una de las cadenas de supermercados con mayor presencia y más rentables del mercado. A finales de 2007 Mercadona contaba con 60.000 empleados, más de 1.100 supermercados distribuidos en la práctica totalidad del territorio nacional y obtuvo un beneficio neto de 336 millones € (Mercadona, 2007). Además, en los últimos años mantiene un ritmo de aperturas de aproximadamente un centenar de nuevos supermercados cada año (**Figura 1**). Este ritmo le ha supuesto alcanzar una tasa de crecimiento anual del 25,2%, lo que ha situado a Mercadona en la decimocuarta posición del ranking mundial de su sector, convirtiéndola en la segunda empresa de distribución alimentaria que más crece en todo el mundo, tras el gigante norteamericano de la distribución comercial, Wal-Mart (Deloitte, 2007).

La Dirección de la empresa sostiene que el aspecto clave que le ha permitido alcanzar esas cifras de crecimiento y los espectaculares resultados económicos, ha sido la adopción y el mantenimiento del Modelo de Gestión de Calidad Total. A través de este enfoque la dirección de Mercadona ha configurado su empresa con una clara orientación hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés que se relacionan con ella. En base a esta con-

cepción ha definido cinco componentes de la empresa : clientes, empleados, proveedores, sociedad y capital; todos ellos de igual importancia aunque en ese orden secuencial (Mercadona 2000-2006).

El modelo de gestión de calidad total en Mercadona parte de una premisa universal que dota a la compañía de una cierta orientación ética: «para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás». Esta circunstancia tiene impacto en su actuación. Por ello, en primer lugar, orienta todo su modelo de negocio hacia la satisfacción completa de sus clientes, a los que considera tan importantes que los denomina internamente como sus “jefes”. Con este objetivo, la empresa busca constantemente soluciones centradas en satisfacer todas las necesidades que sus clientes puedan tener en los ámbitos de alimentación, bebida, aseo personal, limpieza del hogar y comida para animales domésticos.

En el mismo sentido expuesto anteriormente, la dirección de la empresa está convencida de que los trabajadores, que son quienes tienen que satisfacer al cliente dentro de sus supermercados, han de estar a su vez satisfechos. Por ese motivo la compañía, que los considera su «activo más valioso» (Mercadona, 2006: 16) ha establecido una particular forma de gestionar su personal, implantando políticas que persiguen la autorrealización de sus empleados a través de la estabilidad y seguridad laboral, la formación, la promoción interna y la mejora de su calidad de vida.



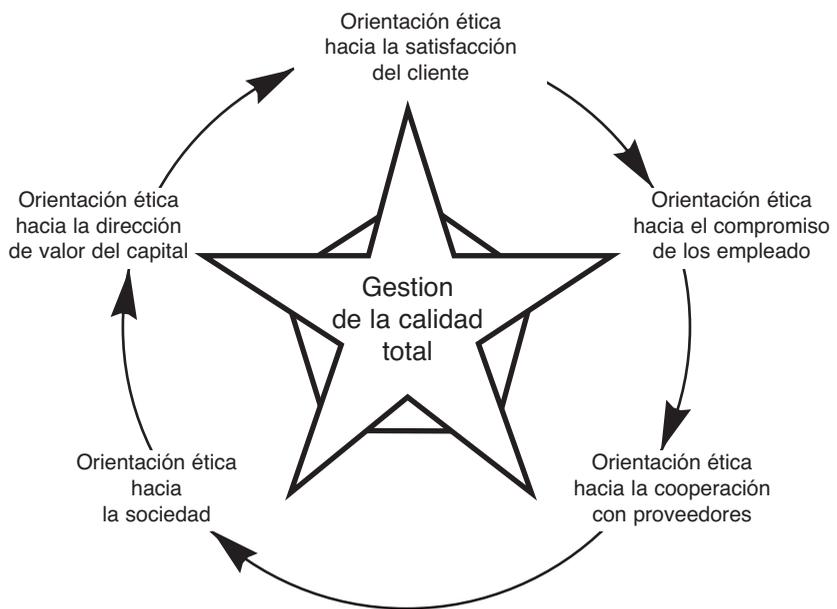
**Figura 1.** Número de Supermercados Mercadona

Fuente: Informes Anuales de Mercadona

En cuanto a la relación con los proveedores, son los productos elaborados por ellos los que deben conseguir la máxima satisfacción de los clientes. Por consiguiente, Mercadona ha establecido una vinculación con sus proveedores basada en la confianza, la cooperación, la colaboración mutua y la estabilidad. En lo que respecta al cuarto componente de la empresa, la sociedad, al ser el medio en el que la empresa realiza su actividad, Mercadona se siente vinculada y comprometida con su desarrollo. Por este motivo pone en marcha distintas iniciativas que fomentan y promueven el crecimiento económico y la creación de valor, favoreciendo además la mejora del entorno educativo, social y medioambiental.

Por último, a través de la satisfacción de las necesidades de clientes, trabajadores, proveedores y sociedad, Mercadona contribuye a satisfacer las expectativas del quinto elemento de su modelo, el capital. De esta forma los accionistas perciben como retribución económica de su inversión recursos derivados de la satisfacción de las necesidades de todos los componentes de la empresa y se consiguen unos resultados económicos que permiten el crecimiento y la expansión a medio y largo plazo de la compañía retroalimentando el modelo de gestión (**Figura 2**).

Sin embargo, a pesar de su aparente sencillez, la aplicación del modelo de gestión de calidad total no es sencilla, ni fácil. De hecho, una de las dificultades principales del mismo radica en la introducción y el



**Figura 2.** Orientación ética del modelo de gestión de Calidad Total en Mercadona

Fuente: Informes Anuales de Mercadona y elaboración propia

desarrollo de programas y herramientas que permitan satisfacer a todos y cada uno de los diversos componentes de la empresa. Se intenta conseguir, además, que lo hagan de forma que perciban que se están satisfaciendo sus necesidades, lo que permitirá transmitir una imagen de empresa responsable y éticamente comprometida. En cualquier caso, el disponer de un modelo tan potente, le ha permitido a Mercadona alcanzar ventajas competitivas sobre la competencia, orientar de forma global su estrategia y cultura organizativa hacia un enfoque ético y sobre todo, disponer de una herramienta potente y coherente para la toma de decisiones éticas y socialmente responsables.

En este sentido, el modelo de gestión de calidad total dota al gobierno corporativo de la empresa de un instrumento que permite dirigir su comportamiento bajo parámetros éticos. Así, toda iniciativa propuesta para su adopción dentro de la compañía, debe ser evaluada conforme a su adecuación al modelo y solamente se adopta y pone en práctica por la empresa en el caso de que las consecuencias de la misma produzcan satisfacción en los cinco componentes, rechazándose en caso contrario. Es decir, la orientación a la satisfacción de las necesidades de los diferentes grupos de interés de la empresa permite discernir si la decisión es ética o no. En el momento que las consecuencias de una decisión no satisfagan las necesidades de alguno de los componentes del modelo será rechazada, esto asegura que todas las decisiones que toma la empresa son éticas y correctas según el planteamiento expuesto. De esta forma es como la empresa determina y pone en práctica su idea de responsabilidad y establece una clara distinción entre lo moral y justo y lo inmoral e injusto.

Partiendo de estas premisas la **Tabla 1** pretende resumir los comportamientos éticos de Mercadona en relación a los diversos grupos de interés que configuran la organización.

**Tabla 1.** Actuaciones éticas de Mercadona

Stakeholders	Clientes	Trabajadores	Clientes	Clientes	Clientes
Orientación	Garantía de máxima calidad de productos Compromiso "Siempre Precios Bajos" Adelantarse a necesidades futuras Diálogo constante y directo con las clientes Compromiso colectivo con problemas salud Hábitos de consumo saludables	Dignificar la labor del trabajador Creación de empleo estable y de calidad Formación continua y promoción interna Niveles retributivos superiores a la media del sector (primas par objetivos) Medidas de conciliación de vida laboral y familiar Protección de la salud y seguridad de trabajadores y sus familias	Cooperación más allá de límites empresariales Principios básicos de equidad y justicia en la relación Compromiso entre ambas partes Relación con interproveedores	Educación e investigación Cuidado y preservación del medioambiente Programas de ayuda a colectivos con problemas de salud y desfavorecidos Revitalización del comercio de proximidad en zonas urbanas Participación asociaciones sectoriales Creación de riqueza económica y desarrollo del sector agroalimentario	Excelentes resultados económicos Resultado de satisfacción del resto de grupos de Interés

Auditoría ética de la compañía

A continuación se va a proceder a analizar las diferentes actuaciones que Mercadona en el ejercicio de su responsabilidad, tanto interna como externa, lleva a cabo con cada uno de sus cinco componentes.

## ORIENTACIÓN ÉTICA HACIA LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES DE CLIENTES

Uno de los pilares fundamentales del modelo de gestión de calidad total es su orientación hacia la satisfacción de las necesidades del cliente. Es por este motivo que Mercadona sitúa al cliente en una posición privilegiada y realiza un gran número de actividades e iniciativas para conseguir cuidar, fidelizar y lograr que sus clientes creen el máximo valor posible como resultado de realizar su compra en Mercadona. La empresa toma decisiones orientadas a satisfacer las necesidades de sus clientes. Posee una clara orientación hacia ellos, de manera que son considerados como los jefes. Si se analizan en particular las actuaciones de carácter ético que la empresa Mercadona lleva a cabo hacia sus clientes, se pueden destacar las siguientes.

En primer lugar, como empresa dedicada a la distribución comercial, Mercadona garantiza la máxima calidad de sus productos. Para ello, parte del principio de que sería injusto e inmoral el comercializar productos de mala calidad o que se encontrasen en mal estado de conservación (Helms y Hutchins, 1992). Para ello, Mercadona tiene un departamento de calidad que, a través del trabajo conjunto con los proveedores, debe garantizar la calidad nutricional de todos los productos de alimentación de la empresa. Para ello a lo largo de los últimos ejercicios, se han introducido en sus estanterías alimentos más ricos en fibra, más productos ecológico/vegetales, se han sustituido las grasas saturadas por aceite de girasol, productos con bajos niveles de sal, se han puesto en marcha ejercicios de trazabilidad alimentaria con los proveedores, se han firmado convenios de colaboración con entidades especializadas en certificación y el Ministerio de Sanidad y Consumo para apoyar la implantación de modelos y hábitos de consumo saludables y mejorar la nutrición de la población (Mercadona 2000-2006). En línea con estas iniciativas, durante el año 2005 se procedió a la revisión de todos los productos para evaluar el contenido de posibles alérgenos. En aquellos donde se han detectado, o bien han sido sustituidos por otros o, si no era posible su sustitución, se ha incorporado la información en el etiquetado para facilitar la compra al cliente (Mercadona, 2005).

En segundo lugar, Mercadona ha adquirido con sus clientes el compromiso de mantener “Siempre precios bajos”. Esta estrategia supone que el cliente tiene la garantía, por parte de Mercadona, de que el precio de los productos de las marcas propias de Mercadona en los supermercados son siempre lo más bajos posibles y no están sometidos a ofertas y descuentos en precios. Además Mercadona garantiza en todos esos productos los principios de vida y denominación, garantizando el origen y la fecha de envasado de los productos, así como la misma denominación en productos con la misma calidad.

Pero además Mercadona no se conforma sólo con cumplir esos compromisos en calidad y precio adquiridos con sus clientes, sino que además procura adelantarse a la satisfacción de sus necesidades futuras. Con este objetivo, la empresa lleva a cabo una renovación permanente del surtido como fruto de su investigación, siempre manteniendo la lealtad hacia sus clientes y el compromiso de no cambiar a productos de menor calidad. De hecho, durante el año 2005 incorporó más de 1.200 nuevas referencias a su catálogo (Mercadona, 2005). Como muestra de su investigación e innovación, siempre al servicio de satisfacer las necesidades de sus clientes, alguna de las iniciativas que ha desarrollado la empresa recientemente ha sido la sustitución de los mostradores de carne de los supermercados por modernas carnicerías con bandejeros para garantizar una mayor calidad en el tratamiento de ésta, la elaboración de productos pioneros como el embutido sin tripa, verduras congeladas en bandejas listas para calentar en el microondas, champú o jabón de manos sin necesidad de agua, envasado individual de bollería, eliminación de grapas en las infusiones o la introducción del sistema de "solapín" en las latas de conserva (Mercadona 2002-2006).

Estas actuaciones sirven para incrementar la satisfacción de las necesidades de los clientes y mostrarles su compromiso. Para conseguir este objetivo resulta esencial el establecimiento de mecanismos de comunicación que permitan mantener un diálogo fluido entre la empresa y sus clientes. En este sentido, durante el año 2005, Mercadona realizó más de 150.000 horas de reuniones y cursos monográficos y utilizó la comunicación directa en más de 120.000 encuentros con clientes, lo que le permitió llegar a más 1,2 millones de hogares e invirtió un total de 12,5 millones de euros en mejorar la comunicación con éstos (Mercadona, 2005). Mercadona dispone, además, de un servicio de atención telefónico al cliente gratuito, donde 32 empleados resuelven dudas y atienden sugerencias, quejas y peticiones de los usuarios. Además, Mercadona percibe cada queja que realizan los clientes en los servicios de atención al cliente no como un problema, sino más bien como una oportunidad de interrelación con él. Desde la dirección se exige que en un plazo breve de tiempo se dé una respuesta al cliente en relación a la queja planteada.

Por último, Mercadona además muestra su compromiso con colectivos que tienen problemas de salud, facilitando el acceso de los mismos a alimentos adecuados para ellos. Así, Mercadona ofrece productos específicos para el consumo de personas celíacas y diabéticas. En 2005 ofertó más de 270 productos de los que la Federación de Asociaciones de Celíacos de España (FACE), incorpora en el libro que anualmente edita y fue la primera empresa en ofrecer dos tipos de galletas sin gluten para este colectivo. Además, tal y como se mencionaba anteriormente, promociona hábitos saludables de alimentación a través de la Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS), así como con otras asociaciones, que junto con el Ministerio de Sanidad y Consumo, apoyan la difusión y la realización de la estrategia NAOS (Nutrición, Actividad Física y Prevención de la Obesidad), cuyo objetivo es implementar modelos de

hábitos de consumo para mejorar la nutrición de la población a través de una oferta de productos con un menor aporte calórico, un menor contenido en grasas, azúcares y sal y un mayor contenido en fibra (Mercadona, 2006).

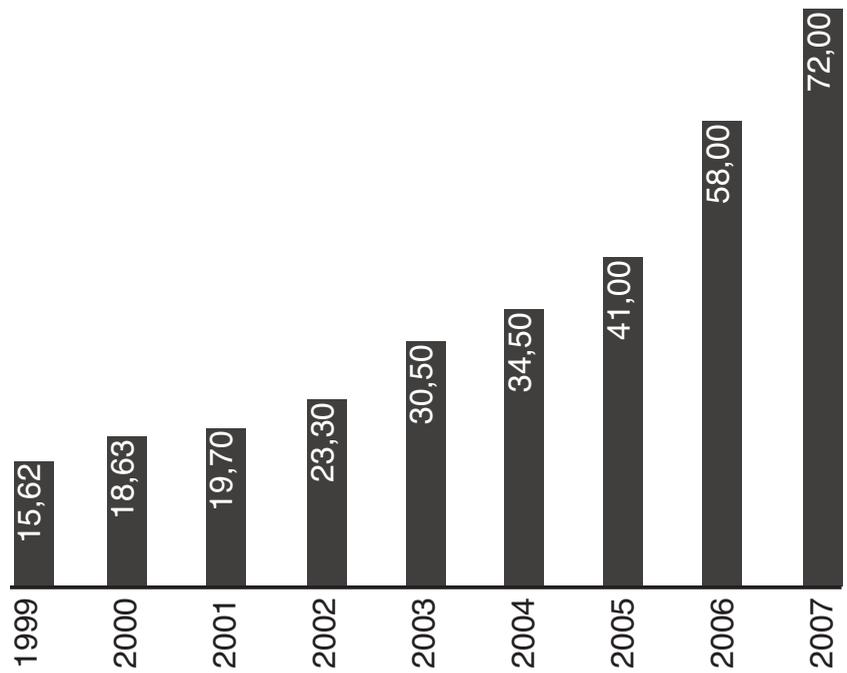
## ACTUACIONES ÉTICAS HACIA LOS EMPLEADOS

Para la dirección de la empresa, la orientación hacia el compromiso con el personal dentro de la compañía es otro de los pilares del modelo de gestión de calidad total. En base a esta premisa, debe existir conciencia de calidad entre todos los miembros de la organización y la dirección de la empresa debe tener presente que la calidad se hace con personas. En este sentido, se debe conseguir compromiso, implicación y/o participación de los trabajadores, incorporando ciertos valores éticos que se traducen en prácticas concretas de gestión de recursos humanos. Partiendo de esas premisas, el objetivo fundamental de la dirección de la empresa es dignificar al máximo la labor del trabajador en un supermercado. Así, para conseguir satisfacer las necesidades de sus trabajadores y favorecer una percepción favorable de la plantilla hacia la empresa y sus objetivos, Mercadona se ha comprometido con la estabilidad de su plantilla. Ofrece a todos sus trabajadores un contrato fijo de carácter indefinido, formación continua del personal a lo largo de toda su vida laboral, establecimiento de una política de retribución superior a la media del sector, un procedimiento de promoción interna, donde todos los puestos directivos son ocupados por personal de la empresa y, por último, ha puesto en marcha iniciativas novedosas y pioneras en materia de conciliación de la vida laboral y familiar, así como de protección y salud de sus trabajadores.

En primer lugar, Mercadona está comprometida con la creación de empleo estable y de calidad. En un sector donde predominan los contratos eventuales y temporales y donde la rotación y el absentismo son muy elevados, Mercadona adquirió el compromiso de garantizar un contrato fijo de carácter indefinido a todos sus empleados, los cuales disfrutan de la tranquilidad y beneficios que aporta la estabilidad laboral. Esta decisión ha convertido a Mercadona en una de las empresas españolas líderes en la creación de empleo fijo (Mercadona, 2006).

Mercadona no sólo proporciona a sus trabajadores un contrato fijo, sino que también se preocupa por aumentar su cualificación. De este modo, la formación es una de las primeras muestras del compromiso de Mercadona con sus trabajadores. La formación de éstos comienza desde el momento que se incorporan a la empresa con el denominado "Plan de Acogida". Antes de que comiencen a trabajar, todos los empleados reciben formación durante nueve semanas, donde se les trata de inculcar la cultura de la empresa, a través de cursos específicos en el modelo de gestión de calidad total. Para facilitar el aprendizaje, la empresa dispone de manuales que se entregan a todos los trabajadores, donde se incorporan las principales ideas del modelo y ejercicios prácticos que, posteriormente, son evaluados a través de exámenes y pruebas escritas. En realidad, cualquier programa de for-

mación, que es puesto en marcha por la empresa, se evalúa. Los programas de formación, impartidos por personal en plantilla, en muchas ocasiones, son realizados en los propios supermercados, dónde en todos ellos existen aulas habilitadas para recibir formación. Una vez incorporados a sus puestos de trabajo, la formación que reciben los trabajadores, durante su estancia en la empresa, es muy variada, y comprende desde la utilización de nuevas herramientas tecnológicas, hasta la especialización de tareas en el supermercado o cursos de liderazgo, así como en prevención de riesgos laborales. Mediante esta política de formación, se consigue el desarrollo de las capacidades de los empleados que se ve complementada con una política de promoción interna, lo que facilita su identificación con Mercadona. De hecho, la totalidad de las personas que ocupan cargos directivos de la empresa son fruto de la promoción interna que, partiendo desde la base, pueden llegar hasta al Consejo de Dirección. La inversión en formación de los trabajadores es una de las partidas de gasto más importantes de la compañía (**Figura 3**). Durante el ejercicio 2007 se destinaron 72 millones de €, una media de más de 1.200 euros por trabajador y se impartieron más de 4,5 millones de horas de formación a los trabajadores de la empresa (75 horas por trabajador) (Mercadona, 2007). Esto ayuda a que la empresa pueda conseguir mejor sus objetivos al disponer de un personal más cualificado, flexible y motivado. Esta política de formación y promoción interna se ve complementada



**Figura 3.** Inversión en formación (en millones de euros)

Fuente: Memorias Mercadona

con una política salarial centrada en el principio de equidad, esto es, a idéntica responsabilidad, igual sueldo. Los trabajadores parten de un salario que se encuentra por encima de la media del sector y la compañía establece primas por cumplimiento de objetivos que en los últimos años se han traducido en una compensación entre una y dos mensualidades extra de salario por trabajador.

En línea con esas iniciativas, Mercadona apuesta, además, por conseguir los mayores niveles posibles de conciliación entre la vida laboral y la familiar de sus trabajadores a través de servicios y prestaciones adicionales, así como al tratar de conseguir la máxima protección del trabajador. De esta forma, Mercadona trata de mejorar continuamente las condiciones de trabajo de sus empleados: guarderías gratuitas en los centros logísticos, ampliación de un mes adicional del permiso de maternidad por cuenta de la empresa, no apertura de supermercados los domingos o la política de acercamiento de trabajadores al supermercado más cercano a su domicilio. Por último, en relación al cuidado y protección del trabajador, Mercadona también desarrolla actividades preventivas y correctivas en el ámbito de la seguridad y la salud, sobre todo mediante una cultura de prevención interna, que mide y promueve activamente la ausencia de accidentes o enfermedades a través de un Departamento interno de Prevención de Riesgos Laborales. Como medida adicional de prevención y seguridad, todos los trabajadores de la empresa tienen un seguro de vida por el que se abona a los empleados el 100% de su sueldo en caso de incapacidad y se han articulado medidas que garantizan el sostenimiento de la familia en caso de fallecimiento de trabajadores de la empresa, asegurando financiación para los estudios de sus hijos y ofreciendo a éstos la posibilidad de incorporarse a la compañía.

## ACTUACIONES ÉTICAS HACIA LOS PROVEEDORES

La incorporación del principio de cooperación externa al sistema de valores de la gestión de calidad total consiste en extender la cooperación más allá de los límites empresariales. Mercadona, lo pone en práctica de una manera especial con sus proveedores. La relación entre Mercadona y sus proveedores persigue la cooperación, la estabilidad en la relación, los beneficios mutuos, así como el compartir formación e información para la mejora de todos los procesos de negocio. Esta capacidad de expansión del modelo de gestión de calidad total hacia otros componentes de la cadena de valor de la empresa permite que los valores éticos de la compañía se expandan más allá de los límites empresariales.

La relación entre Mercadona y sus proveedores se fundamenta en una serie de principios básicos: tratar a los proveedores como “nos gustaría que nos trataran a nosotros mismos” (respeto, educación, equidad interna), limitar la adquisición de productos a aquellos que creen valor, en el sentido que sean capaces de satisfacer una necesidad, obligación de cumplimiento de los compromisos establecidos entre la empresa y sus proveedores, establecimiento de relaciones bajo el principio de “ganar y ganar”, es decir, que ambas empresas alcancen

beneficios mutuos de su relación y, por último, la aplicación del “principio de salvaguarda”, consistente en que, llegado el caso de finalización de la relación contractual con el proveedor, se establece un período transitorio, que puede durar hasta tres años, durante los cuáles ambas compañías mantienen sus compromisos de forma que ambas empresas sean capaces de buscar nuevos clientes y proveedores que aseguren su mutua supervivencia.

Como puede apreciarse el compromiso es el elemento esencial que preside la relación entre Mercadona y sus proveedores. Sin embargo, cabe destacar que el grado de compromiso es diferente en función de la relación establecida entre Mercadona y sus empresas suministradoras. Así, Mercadona distingue cuatro categorías de proveedores: clásicos, “al coll”, intermediarios e interproveedores. Los proveedores clásicos, con los que se mantiene una relación contractual convencional, son suministradores de productos y servicios que el cliente demanda, principalmente motivado por las inversiones en marketing que realizan esas compañías. En segundo lugar, los proveedores “al coll”, (al cuello), son empresas productoras con dificultades para dar salida a sus productos; Mercadona adquiere sus productos y estas empresas dependen de las ventas realizadas a la cadena de supermercados para asegurar su supervivencia; sin embargo trabajar con Mercadona posibilita que las empresas puedan seguir con sus negocios, evitando cierres que tendrían efectos traumáticos sobre sus plantillas. En tercer lugar, los intermediarios son agentes que se encuentran entre el proveedor y Mercadona. Mercadona sostiene que estos intermediarios no añaden valor, son innecesarios y lo único que hacen es incrementar el coste del producto para el cliente, por lo que trata de evitarlos.

Por último, los interproveedores representan la última categoría de proveedores de la empresa. Estas empresas comparten con Mercadona la filosofía de gestión basada en el modelo de calidad total y con ellas Mercadona mantiene una relación a largo plazo, (indefinida), y con voluntad de desarrollar actividades conjuntas. La dirección de Mercadona está comprometida con el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de sus interproveedores, dedicando importantes recursos a la investigación conjunta y mejora de productos, que incrementan la competitividad de éstos y sus posibilidades de satisfacer las necesidades del cliente. Así, su compromiso es mantener contratos de por vida y pagar un precio “justo” y estable que permita al proveedor asegurar siempre sus costes más un margen de beneficio. Además, desde el punto de vista medioambiental, desarrolla programas de ahorro de recursos combinados que son premiados anualmente a través de un galardón que reconoce su esfuerzo. En el año 2005, este premio se otorgó a un proveedor que fue capaz de desarrollar en los rollos de papel (higiénico, cocina) un sistema que permitía compactar el papel mediante la extracción del aire sobrante en los productos de celulosa. Esta iniciativa supuso un notable ahorro de espacio y la reducción de un total de 190 toneladas de plástico, 1.200 toneladas de cartón y 1.800 horas de transporte al año, con lo que se reduce el daño hacia el medio ambiente (Mercadona, 2005). Este tipo de políti-

cas combinadas entre Mercadona y sus proveedores es bastante habitual, incentivándose constantemente, motivo por el que se otorga un premio al mejor proyecto del año.

Es con esta última categoría de proveedores con los que Mercadona consigue extender en mayor medida los principios del modelo de gestión basado en la calidad total, posibilitando la expansión del modelo y de los comportamientos éticos que el modelo implica a sus proveedores. En este sentido Mercadona exige la satisfacción de las necesidades de todos los componentes de la empresa proveedora: clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital, imponiendo auditorías y políticas de libros abiertos, de compartir información y certificaciones para conseguir verificar la seguridad alimentaria de sus productos y medioambiental de sus procesos de negocio.

## ACTUACIONES ÉTICAS HACIA LA SOCIEDAD

El análisis del efecto e impacto de las acciones empresariales en el entorno social en que la empresa desarrolla su actividad, también va a ser un aspecto definitorio de las empresas que desarrollan un modelo de gestión basado en la calidad total. En este sentido, Mercadona participa implantando multitud de iniciativas que pretenden contribuir al avance social en diversos aspectos: educación e investigación, mejora y cuidado del medioambiente, desarrollo de programas de ayuda a colectivos con problemas de salud y desfavorecidos, revitalización del comercio en zonas urbanas, participación en asociaciones sectoriales de distribución comercial y, por último, creación de riqueza y puestos de trabajo en el sector agroalimentario español.

En primer lugar, en el plano educativo, participa en numerosas iniciativas que vinculan los estudios universitarios con la actividad empresarial, fundamentalmente en el ámbito de la Comunidad Valenciana. Cabe destacar la participación desde el año 1999 en la Cátedra de Cultura Empresarial que organiza la Fundación Universidad-Empresa de Valencia, el convenio que mantiene desde el año 2003 con la Universidad de Alicante para patrocinar junto con la Caja de Ahorros del Mediterráneo, la Cátedra de Empresa Familiar y la colaboración activa con la Fundación Escuela de Dirección de Empresas del Mediterráneo (EDEM) de la que la compañía es fundadora en el año 2002, con el fin de mejorar la formación académica, el desarrollo de habilidades empresariales y los conocimientos de funcionamiento y gestión de las empresas familiares, así como de tratar de inculcar los beneficios que reporta una gestión con una filosofía basada en los principios éticos y orientada al liderazgo (Mercadona, 1999-2005). Además recientemente Mercadona firmó un Convenio de Colaboración con la Universidad Politécnica de Valencia con el objetivo de desarrollar programas informáticos para asignar horarios de trabajo a sus empleados (Mercadona, 2006). También desarrolla programas de investigación en materias relacionadas con el desarrollo agroalimentario con Universidades y Centros de Investigación en toda España (Universidad de Valencia, Universidad de Burgos, Universidad de León, Instituto Canario de Investigaciones Agrarias y con el Centro Catalán de la

**3.** Mercadona ha llegado a un acuerdo con RENFE para el traslado de productos y mercancías a nivel nacional. En relación al sistema logístico en ciudades, ha implantado el sistema de Transporte Urbano de Mercancías (TUM). Este sistema consiste en que la descarga de productos para el supermercado se hace durante la madrugada mediante grandes camiones trailers silenciosos, que reducen la contaminación acústica, la congestión del tráfico y la contaminación medioambiental (la reducción de emisiones de CO2 es la equivalente a 30.000 coches) y además se consiguen ahorrar costes (22.500 litros de gasoil diarios) y aumentar la seguridad del proceso (Mercadona, 2006).

Nutrición del Centro de Estudios Catalanes). Por último, es frecuente la participación de sus directivos en distintos foros de debate, congresos, seminarios y programas institucionales de orientación divulgativa. En segundo lugar, en relación a la mejora y el cuidado del medio ambiente, ha adoptado el principio de mantener un comportamiento responsable con el entorno. Con este motivo, ha puesto en marcha diversos programas de reciclaje de residuos, realiza estudios sobre su tratamiento e implanta medidas y soluciones globales tendentes a minimizar el impacto medioambiental de sus actividades, busca mecanismos que permitan conseguir la máxima eficiencia energética y optimiza los sistemas de distribución urbana de mercancías a nivel nacional y a nivel urbano en las ciudades<sup>3</sup>.

En lo que respecta a la ayuda a colectivos sociales con problemas de salud o desfavorecidos, Mercadona dispone de productos especiales en sus supermercados para clientes celíacos, sin gluten, y para diabéticos, sin azúcar, lo que facilita la compra de estos grupos. Además, la empresa ha firmado convenios con instituciones públicas para impulsar medidas conjuntas que posibiliten la inserción laboral de mujeres víctimas de violencia doméstica o proyectos de formación profesional y social de jóvenes con dificultades de inserción socio-laboral. Por otro lado, Mercadona también ha contribuido notablemente a la revitalización y el dinamismo del comercio urbano de proximidad. Para ello ha restaurado y relanzado los tradicionales mercados urbanos, situados en el centro de las ciudades, introduciendo un supermercado en su interior. El modelo de Mercadona de "Supermercados de confianza" sostiene que la confianza tiene mucho que ver con la cercanía y proximidad con el cliente. De hecho, el supermercado de Mercadona se define como una tienda de barrio que comparte muchas de las características tradicionales de este tipo de establecimientos: preocupación por los vecinos y su entorno, confianza mutua, colaboración y cercanía.

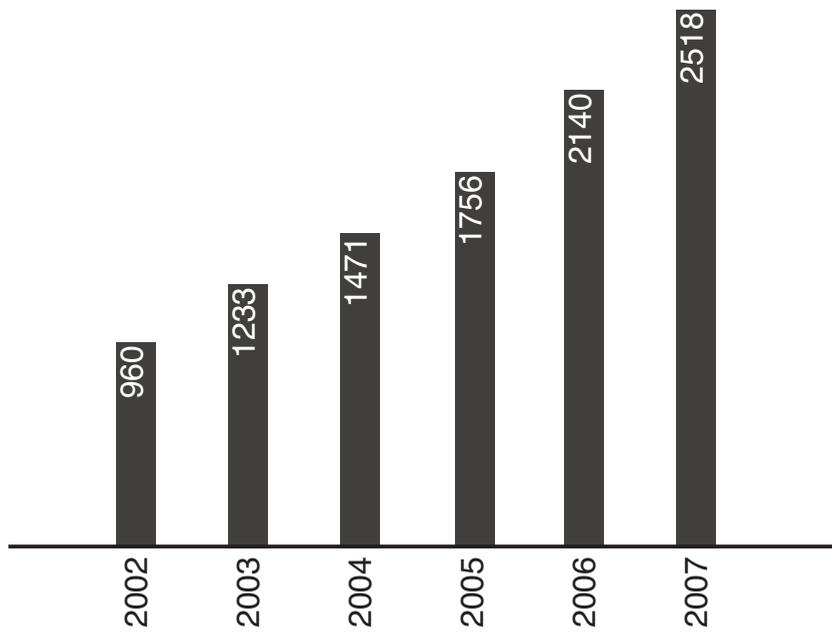
Para finalizar, en lo que respecta a la participación en asociaciones sectoriales y en la generación de riqueza, Mercadona participa en ASEDAS (Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados), en la AECOC (Asociación Española de Codificación Comercial). Ocupa un lugar importante en la Sociedad Española de Seguridad Alimentaria, al formar parte de sus órganos directivos y en la Asociación para la Investigación de la Industria Agroalimentaria, con representación en el consejo rector. Ambas asociaciones pretenden el desarrollo del sector y la participación coordinada para la mejora y desarrollo del tejido industrial y económico vinculado a estas organizaciones. En referencia a la creación de riqueza, cabe destacar algunos aspectos cuantitativos que son resaltados por la compañía, tales como la importante y creciente contribución de la empresa al producto interior bruto (**Figura 4**), el liderazgo en España respecto a la generación de empleo estable, así como la importancia de su inversión en la industria agroalimentaria española. En relación a este último aspecto, según datos del INE, durante el año 2006 la inversión conjunta de la industria agroalimentaria española fue de 3.642 millones de euros. En ese mismo período la inversión conjunta de los Inter-

proveedores de Mercadona, que en la gran mayoría de los casos se encuentra dentro de este sector, fue de 700 millones de euros, de acuerdo con datos facilitados por Mercadona, lo que representa aproximadamente una quinta parte del total y muestra la importancia de la inversión de Mercadona en este sector (Mercadona, 2006).

#### ACTUACIONES ÉTICAS HACIA EL CAPITAL

El resultado de la actividad de la compañía bajo el modelo expuesto también tiene una repercusión a nivel de resultados económico-financieros y de creación de valor para sus propietarios. En primer lugar, cabe destacar que Mercadona es una empresa familiar que no cotiza en bolsa. Bajo la forma societaria de sociedad anónima, presenta una distribución accionarial muy concentrada, donde la propiedad y el control mayoritario está en manos del presidente de la compañía Juan Roig y de su familia.

El presidente sostiene que, bajo el modelo de gestión de calidad total, también es justa la satisfacción de las necesidades del último componente de la empresa, el capital, es decir, de aquellas personas y entidades que invierten su dinero en la compañía aportando recursos económicos. Esta circunstancia hace que la empresa también presente una clara orientación hacia la maximización de resultados, como una forma de satisfacer los deseos y necesidades de sus accionistas. En



**Figura 4.** Aportación de Mercadona al PIB (millones de €)

Fuente: Memorias Mercadona

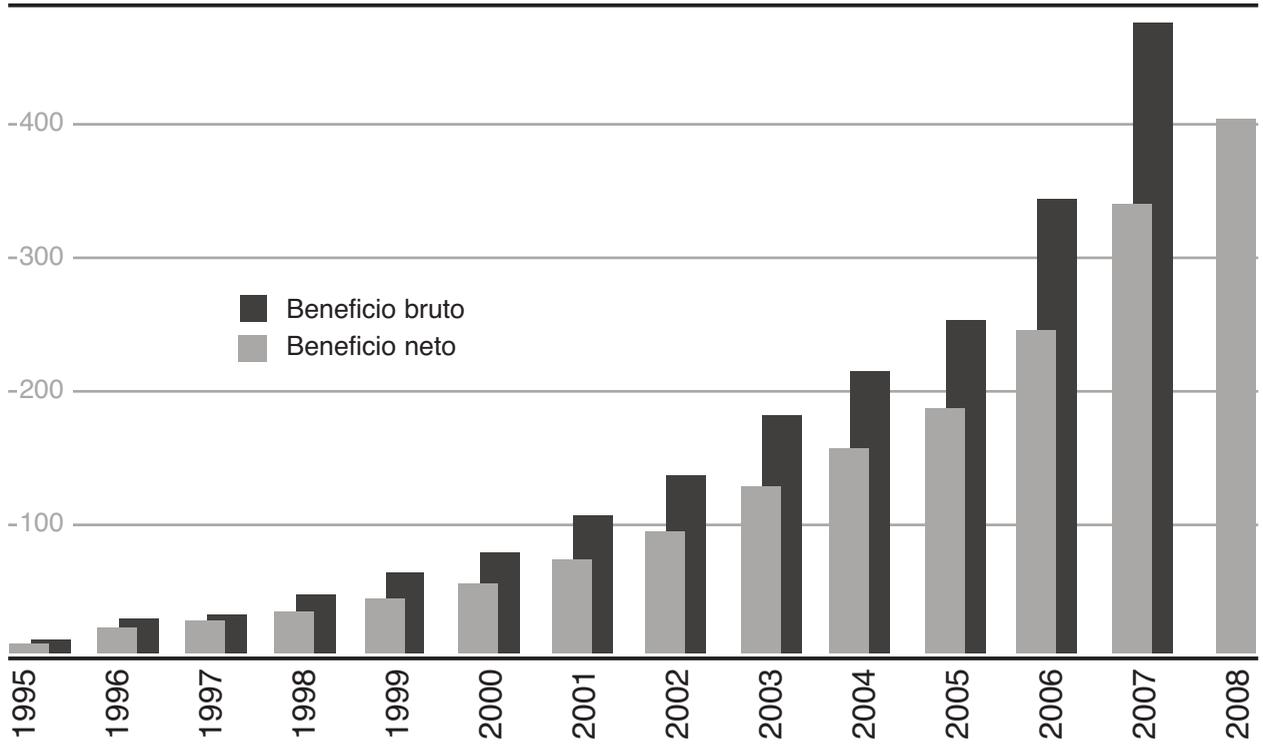
este sentido, el modelo de gestión de la empresa busca que sus accionistas obtengan una serie de ventajas, que se consideran valiosas, tales como rentabilidad, estabilidad, seguridad y disminución máxima del riesgo de su inversión.

En línea con este planteamiento, los resultados económicos de la empresa se pueden catalogar como espectaculares. En relación con los beneficios, cabe destacar que el beneficio neto de la compañía se ha multiplicado más de 34 veces en los últimos diez años, hasta llegar a una cifra de 242 millones de euros. La evolución tanto del beneficio bruto como del beneficio neto de la empresa, a partir de la implantación del modelo de gestión de calidad total, se puede apreciar en la **Figura 5**.

En relación con los beneficios, cabe destacar que el beneficio neto de la compañía se ha multiplicado más de 48 veces desde 2005 hasta alcanzar una cifra de 336 millones de euros en 2007 (Mercadona, 2007).

Ello ha posibilitado el crecimiento orgánico de la compañía y una espectacular política de expansión que ha llevado a la apertura de nuevos supermercados, almacenes y centros logísticos de la empresa por toda la geografía española en los últimos años.

En la **Figura 6** se puede observar la evolución tanto de los recursos propios de la empresa como de las inversiones de la compañía. Son



**Figura 5.** Evolución del beneficio (millones de euros)

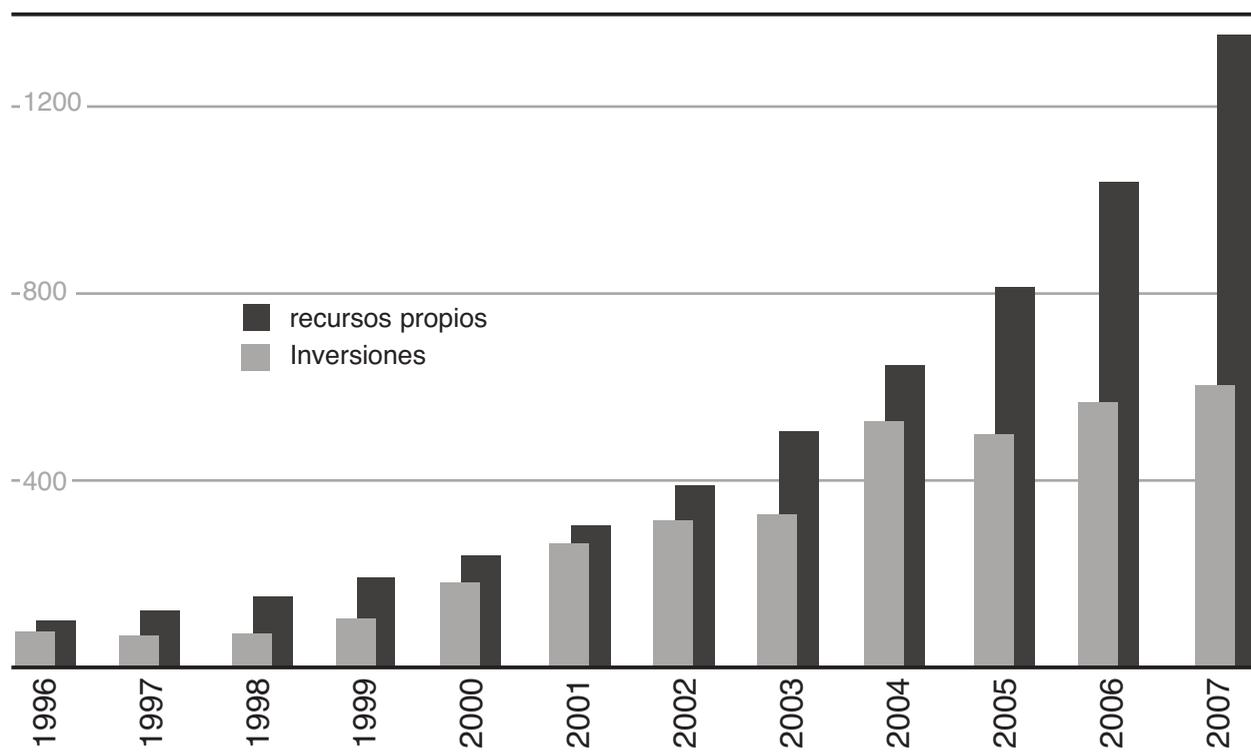
Fuente: Elaboración propia a partir de memorias de Mercadona

el resultado de una cuidadosa política de distribución de beneficios, que permite fortalecer e incrementar los recursos propios de la empresa y multiplicar las inversiones que posibilitan su crecimiento y expansión, asegurando los efectos positivos y multiplicadores del modelo de gestión de calidad total.

Sin embargo, desde el punto de vista ético, la evolución de los principales indicadores económicos de la empresa son el resultado de un comportamiento ético y responsable que permite la satisfacción de las necesidades del resto de componentes del modelo : clientes, trabajadores, proveedores y sociedad. La continuación de la presente política, así como la mejora y afianzamiento del modelo de gestión de calidad total, deberían asegurar la viabilidad futura del proyecto, confirmar la tendencia creciente respecto a los resultados e incrementar el valor del capital aportado por los accionistas, en línea con los resultados obtenidos en los últimos ejercicios.

## LA VALORACIÓN ÉTICA DEL MODELO DE GESTIÓN

Una de las mayores peculiaridades de Mercadona en relación al enfoque del modelo de gestión de calidad total, es que la compañía no se



**Figura 6.** Recursos propios y inversiones de la empresa (millones de euros)

Fuente: Elaboración propia a partir de memorias de Mercadona

limita a poner en marcha iniciativas tendentes a mostrar su compromiso y responsabilidad con los diversos grupos de interés vinculados con la compañía y publicitarlas, sino que está preocupada por medir el impacto, la repercusión y la valoración de esas políticas y de sus decisiones de gobierno corporativo. Con esta finalidad, en el año 2002 la empresa encargó de forma voluntaria la realización de una auditoría ética a una asociación independiente, la Fundación para la Ética de los Negocios y las Organizaciones (ÉTNOR), que dio como resultado una valoración muy satisfactoria del cumplimiento de los estándares éticos requeridos y que, según la dirección de la empresa, debe servir como referencia para el desarrollo de la política de responsabilidad social corporativa de la compañía.

La Fundación ÉTNOR, fundada en 1994 promueve el estudio, el desarrollo y la difusión de la Ética económica y empresarial, así como el respeto de los comportamientos éticos y los valores morales en la actividad empresarial y organizativa. En este sentido los estudios de esta organización valoran los niveles de compromiso y aceptación que caracterizan a una empresa como ética, verificando la cohesión y consistencia de sus prácticas y estructuras organizativas. El objetivo de la auditoría ética de Mercadona se centraba en conocer fielmente la percepción que tenían los cinco componentes de la empresa: clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital sobre la empresa. Para su realización se efectuaron 2.000 entrevistas personales y encuestas telefónicas en diversos lugares de España. El informe final sigue la metodología EA-10, que integra los criterios éticos comúnmente aceptados a nivel internacional conforme a los valores básicos de ética cívica : integridad, credibilidad, justicia, diálogo, transparencia, dignidad, legalidad, compromiso cívico, ecología y responsabilidad (García-Marzá, 2005)<sup>4</sup>.

Los resultados de la auditoría mostraron una valoración muy satisfactoria de los estándares éticos de la empresa con una puntuación final de 4,31 puntos en una escala de uno a cinco puntos. La Dirección de Mercadona se mostró satisfecha con los resultados obtenidos y se comprometió a repetir la auditoría ética cada tres años para seguir avanzando en los aspectos mejorables (ÉTNOR, 2003, y Memorias Mercadona).

No obstante la constatación efectuada en el párrafo anterior, el desarrollo de un comportamiento ético en Mercadona no sólo se refleja a partir de análisis realizados a nivel nacional, sino que en la última edición del informe "Global Pulse Track 2007" (Reputation Institute, 2007), Mercadona alcanzaba la cuarta posición en un ranking mundial de las compañías mejor percibidas por los ciudadanos<sup>5</sup>. Este informe ofrece una visión anual de las empresas con mejor reputación, ofreciendo a las compañías un instrumento para conocer su situación en su país y en el resto del mundo. El estudio mide la reputación en base a cuatro criterios: impresión, estima, confianza y admiración. De manera adicional, los encuestados también aportan su opinión sobre otros siete atributos clave que recogen sus valoraciones sobre la oferta, finanzas, liderazgo, innovación, gestión, entorno de trabajo y ciudadanía de dicha compañía. En el informe aludido, sobre una escala

**4.** En el artículo de Domingo García-Marzá (2005) se encuentran explicitadas las bases teóricas de la herramienta ética tal y como se utilizó para el caso de Mercadona. Se agradece esta referencia a uno de los revisores anónimos ya que no había sido introducida en versiones anteriores del presente trabajo.

**5.** El estudio, publicado por *Forbes*, es un estudio mundial realizado de forma on-line en 29 países (16 de Europa, 5 de Asia y Oceanía, 3 de América del Norte, 4 de América del Sur y 1 de África), está basado en unas 95.000 entrevistas en el que se analizan las 600 empresas de mayor facturación mundial, pero también se tiene en cuenta que sean las más conocidas por el público en general. En el estudio sólo se tiene en cuenta la percepción que tenían los ciudadanos en sus países de origen (Reputation Institute, 2007).

de 100 puntos, el estudio estaba liderado por la empresa danesa de juguetes Lego (85 puntos), Ikea (84 puntos), Barilla (83,53 puntos) y Mercadona (83,39 puntos). Según el informe las empresas que superan los 80 puntos disfrutaban de elevados niveles de reputación, confianza y respeto por parte de los ciudadanos.

## **CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DIRECTIVAS**

El comportamiento ético de las empresas se ha convertido en un tema que preocupa de forma importante a sus órganos de dirección y control, a las administraciones públicas y a la sociedad en general. Cada vez es más frecuente detectar en los medios de comunicación y los informes corporativos contenidos que tratan de resaltar el comportamiento ético y socialmente responsable de las empresas.

En general, se pueden distinguir tres grandes niveles en el grado de implantación de comportamientos éticos y socialmente responsables en las compañías. El primer nivel consiste en el pago de impuestos y en el cumplimiento de la legislación vigente; el segundo pretende implantar procesos de innovación y actuaciones éticas que van más allá de la normativa legal y por último, el tercer nivel comprende aquellas compañías en las cuáles la responsabilidad social y la ética de los negocios se integra dentro de la gestión, la estrategia y la competitividad empresarial, convirtiéndose en un instrumento que puede otorgar ventajas competitivas en el mercado (Porter y Kramer, 2002).

Este es el caso de la empresa de distribución comercial Mercadona. La introducción del modelo de gestión de calidad total, enfocado a la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés vinculados con la empresa, ha dotado a esta compañía de una herramienta para la toma de decisiones que permite valorar la idoneidad de las resoluciones adoptadas y desarrollar un comportamiento que pueda ser valorado como ético y adecuado para con cada uno de sus grupos de interés. De esta suerte, Mercadona se preocupa de la satisfacción óptima de las necesidades de sus clientes proporcionándoles productos de elevada calidad y saludables que responden a sus necesidades; busca conseguir la máxima realización de las expectativas de su plantilla de trabajadores, a través de la dignificación de su trabajo, poniendo en práctica iniciativas pioneras que contribuyen a configurar una plantilla motivada y comprometida; muestra a sus proveedores que el compromiso es un elemento clave para la consecución de ganancias mutuas; trata de entregar a la sociedad donde desarrolla sus actividades una parte de la riqueza generada, esforzándose por preservar al máximo la armonía del entorno donde desarrolla sus actuaciones; por último, la retribución del capital refleja la satisfacción del resto de componentes de la empresa y por tanto representa una retribución ética y justa en base a la creación de valor generada.

Bajo estas premisas el comportamiento de la empresa cumple con los cinco criterios que se han considerado válidamente aceptados en el presente trabajo para calificar la actuación de una empresa como propiamente ética. En consecuencia, Mercadona muestra conciencia y

responsabilidad en relación a sus actuaciones; es sensible y receptiva para mejorar la satisfacción de necesidades; examina y valora las creencias de todos los grupos de interés que configuran la empresa y, a la hora de tomar decisiones, valora distintas opciones e identifica la mejor, procurando que sus actuaciones permitan preservar una comunidad de intereses.

El caso expuesto manifiesta un ejemplo de aplicación exitosa del modelo de gestión de calidad total que ha permitido alcanzar unos resultados económicos sobresalientes y unos niveles de comportamiento ético muy positivos, reconocidos a nivel nacional e internacional. El ejemplo de Mercadona cobra aún más valor, ya que se encuentra en un sector en fase de madurez y que presenta actualmente unos altos niveles de competencia. La descripción de esta experiencia pretende hacer llegar a los directivos una invitación a la reflexión sobre la compatibilidad y sincronía entre el modelo de gestión de calidad total y un comportamiento éticamente responsable, considerando así la posibilidad de implantar este modelo en otros sectores de actividad económica. En este sentido Mercadona puede considerarse un excelente punto de referencia para orientar hacia el éxito futuras iniciativas.

**Note.** Los autores desean agradecer a los revisores del presente trabajo de investigación su esfuerzo, dedicación e interés para la mejora del mismo.

**Miguel Blanco Callejo** es profesor colaborador en el Departamento de Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización) de la Universidad Rey Juan Carlos, en el que imparte docencia en Dirección Estratégica y asignaturas de Organización y Gestión de Empresas. Los temas de investigación del Profesor Blanco son las decisiones de crecimiento y reestructuración corporativa de empresas diversificadas y la excelencia empresarial en todas sus dimensiones. Sus trabajos se han publicado en revistas como *Global Business and Organizacional Excellence*, *Universia Business Review* e *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*.

**Santiago Gutierrez Broncano** es profesor colaborador en el Departamento de Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización) de la Universidad Rey Juan Carlos, en el que imparte docencia en Dirección Estratégica y Gestión de Recursos Humanos. Los temas de investigación han estado vinculados al área estratégica y de recursos humanos en empresas familiares. Ha impartido formación en distintas universidades tanto nacionales como internacionales y dispone de diversas publicaciones en distintas revistas de investigación.

## REFERENCIAS

- Akaah, P. I., y E. A. Riordan 1989  
Judgements of marketing Professionals about Ethical Issues in Marketing Research: A Replication and Extension, *Journal of Marketing Research*, 26: 1, 112-120.
- Arasli, H. 2002  
Gearing Total Quality into Small- and Medium-Sized Hotels in North Cyprus, *Journal of Small Business Management*, 40: 4, 350-359.
- Bird, F. B., y J. A. Waters 1989  
The Moral Muteness of Managers, *California Management Review*, 32: 1, 73-88.
- Black, S., y L. J. Porter 1995  
An Empirical Model for Total Quality Management, *Total Quality Management*, 6: 2, 149-164.
- Bowie, N. E. 1999  
*Business Ethics: A Kantian Perspective*. Malden, MA: Blackwell.
- Bowie, N. E. 2000  
Business Ethics, Philosophy, and the next 25 Years, *Business Ethics Quarterly*, 10: 1, 7-20.
- Buchholz, R. A., y S. B. Rosenthal 1998  
*Business Ethics: The Pragmatic Path beyond Principles to Process*, Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.
- Camisón, C., S. Cruz y T. F. Gonzalez 2006  
*Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Madrid: Prentice-Hall.
- Caparrós, A., y R. Biot 2006  
15 X 15: Gestión quince días con quince empresarios líderes. Fundación para la Comunidad Valenciana, Escuela de Dirección de Empresas del Mediterráneo, Valencia.
- Clegg, S., M. Kornberger, y C. Rhodes 2007  
Business Ethics as Practice, *British Journal of Management*, 18: 2, 107-122.
- Cochran, P. L., y R. A. Wood 1984  
Corporate Social Responsibility and Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 27: 1, 42-56.
- Curkovic, S., S. Melnyk, R. Calantone y R. Handfield 2000  
Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award Framework through Structural Equation Modelling, *International Journal of Production Research*, 38: 4, 765-791.
- Dean, J. W., y J. R. Evans 1994  
*Total Quality: Management, Organization and Strategy*, St. Paul, MN: West Publishing.
- Deloitte, 2007  
Global Powers of Retailing 2006. Disponible en: [http://deloitte.com/dtt/cda/doc/content/UK\\_CB\\_GlobalPowersofRetailing\\_06\(1\).pdf](http://deloitte.com/dtt/cda/doc/content/UK_CB_GlobalPowersofRetailing_06(1).pdf)
- Donaldson, T. 1989  
*The Ethics of International Business*, New York: Oxford University Press.
- Donaldson, T. 2003  
Editor's Comments: Taking Ethics Seriously—A Mission Now More Possible, *Academy of Management Review*, 28: 3, 363-366.
- Donaldson, T., y T. W. Dunfee 1994  
Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory, *Academy of Management Review*, 19: 2, 252-284.
- Donaldson, T., y T. W. Dunfee 1995  
Integrative Social Contracts Theory: A Communitarian Conception of Economic Ethics, *Economics and Philosophy*, 11: 1, 85-112.
- Donaldson, T., y T. W. Dunfee 1999  
*Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Boston: Harvard Business School Press.
- Donaldson, T., y L. Preston 1995  
The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, 20: 1, 65-91.
- Douglas, T. J., y W. Q. Judge, Jr. 2001  
Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The Role of Structural Control and Exploration, *Academy of Management Journal*, 44: 1, 158-169.
- Eisenhardt, K. M. 1989  
Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14: 4, 532-550.
- ÉTNOR 2003  
Informe de Auditoría Ética, coordinado por Domingo García-Marzá, con la dirección académica de Adela Cortina y la supervisión de Emilio Tortosa, Valencia: ÉTNOR, Fundación para la ética de los negocios y las organizaciones.
- Evans, J. R. 1992  
A Report of the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils. Milwaukee, WI: Procter & Gamble.
- Ferrell, O. C., y L. G. Gresham 1985  
A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing, *Journal of Marketing*, 49: 3, 87-96.
- Frederick, W. C. 1992  
Anchoring Values in Nature: Towards a Theory of Business Values, *Business Ethics Quarterly*, 2: 3, 283-303.
- Freeman, R. E. 1994  
The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions, *Business Ethics Quarterly*, 4: 4, 409-421.

- Friedman, M. 1962  
*Capitalism and Freedom*, with the assistance of Rose D. Friedman, Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. 1970  
The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre.
- Garcés, L. A. 2001  
*Fundamentos de l'ética empresarial*, Escuela de Administración de Empresas, Madrid.
- García Marzá, D. 2005  
Trust and Dialogue: Theoretical Approaches to Ethics Auditing, *Journal of Business Ethics*, 57: 3, 209-219.
- Guillén, M., y T. F. González 2001  
The Ethical Dimension of Managerial Leadership: Two Illustrative Case Studies in TQM, *Journal of Business Ethics*, 34: 3/4, 175-189.
- Helms, M. M., y B. A. Hutchins 1992  
Poor Quality Products: Is their Production Unethical?, *Management Decision*, 30: 5, 35-46.
- Hunt, S. D., y S. Vitell 1986  
A General Theory of Marketing Ethics, *Journal of Macromarketing*, 6: 1, 5-16.
- Johnson, P., y K. Smith 1999  
Contextualizing Business Ethics: Anomie and Social Life, *Human Relations*, 52: 11, 1351-1375.
- Jones, T. M. 1991  
Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model, *Academy of Management Review*, 16: 2, 366-395.
- JUSE 2004  
How Was the Deming Prize Established?, Tokio: Union of Japanese Scientists and Engineers, Disponible en <http://www.juse.or.jp/e/deming/01.html>
- Kochan, T. A., y S. A. Rubinstein 2000  
Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership, *Organization Science*, 11: 4, 367-386.
- Koehn, D. 1998  
Virtue Ethics, the Firm, and Moral Psychology, *Business Ethics Quarterly*, 8: 3, 497-513.
- Marco, G. S. 2002  
The Ethical Dimension of Leadership in the Programmes of Total Quality Management, *Journal of Business Ethics*, 39: 1/2, 59-66.
- Mercadona 1999-2007  
Informes Anuales de los años 1999-2007.
- Navarro, R. 2005  
*Los nuevos burgueses valencianos*, Valencia: La esfera de los libros.
- Nayebpour, M. R., y D. Koehn 2003  
The Ethics of Quality: Problems and Preconditions, *Journal of Business Ethics*, 44: 1, 37-48.
- Pace, L. A. 1999  
The Ethical Implication of Quality, *Electronic Journal of Business & Organization Ethics*, 4: 1. Disponible en [http://ejbo.jyu.fi/articles/0401\\_2.html](http://ejbo.jyu.fi/articles/0401_2.html)
- Parker, M. 2003  
Introduction: Ethics, Politics and Organization, *Organization*, 10: 2, 187-204.
- Pettigrew, A. M. 1990  
Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, *Organization Science*, 1: 3, 267-292.
- Porter, M. E., y M. R. Kramer 2002  
The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, 80: 12, 56-69.
- Raiborn, C., y D. Payne 1996  
TQM: Just What the Ethicist Ordered, *Journal of Business Ethics*, 15: 9, 963-972.
- Randall, D. M., y A. M. Gibson 1990  
Methodology in Business Ethics Research: A Review and Critical Assessment, *Journal of Business Ethics*, 9: 6, 457-471.
- Rao, A., L. P. Carr, I. Dambolena, R. J. Kopp, J. Martin, F. Rafii y P. F. Schlesinger 1996  
*Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*, Nueva York: Wiley.
- Rao, S. S., L. E. Solis, y T. S. Raghunathan 1999  
A Framework for International Quality Management Research: Development and Validation of a Measurement Instrument, *Total Quality Management*, 10: 7, 1047-1075.
- Reputation Institute 2007  
Global RepTrack Pulse 2007. Disponible en : <http://www.reputationinstitute.com>
- Rosenthal, S. Y. B., y R. A. Buchholz 2000  
*Rethinking Business Ethics: A Pragmatic Approach*, New York: Oxford University Press.
- Roth, B. 1993  
Is it Quality Improves Ethics or Ethics Improves Quality?, *Journal for Quality and Participation*, 16: 5, 6-10.
- Sen, A. 1987  
*On Ethics and Economics*, New York, Blackwell.
- Solomon, R. 1992  
*Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, Oxford: Oxford University Press
- Solomon, R. 1999  
*A Better Way to Think about Business: How Personal Integrity Leads to Corporate Success*, New York: Oxford University Press.
- Soule, E. 2002  
Managerial Moral Strategies—In Search of a Few Good Principles, *Academy of Management Review*, 27: 1, 114-124.
- Steeples, M. M. 1994  
The Quality-Ethics Connection, *Quality Progress*, 7: 6, 73-75.

■ Svensson, G.,  
y G. Wood 2005  
Business Ethics in TQM: The Qualities  
and Spectrum Zones of a Case  
Illustration, *The TQM Magazine*,  
17: 1, 19-34.

■ Tan, P. K. L. 1997  
An Evaluation of TQM and the  
Techniques for Successful  
Implementation, *Training for Quality*,  
5: 4, 150-159.

■ Tonge, A.,  
L. Greer, y A. Lawton 2003  
The Enron Story: You Can Fool Some  
of the People Some of the Time,  
*Business Ethics, A European Review*,  
12: 1, 4-22.

■ Treviño, L. K.,  
y S. A. Youngblood 1990  
Bad Apples in Bad Barrels: A Causal  
Analysis of Ethical Decision-Making  
Behavior, *Journal of Applied  
Psychology*, 75: 4, 378-385.

■ Van der Wiele, A.,  
A. R. T. Williams,  
y B. G. Dale 2000  
Total Quality Management: Is It a Fad,  
Fashion or Fit?, *Quality Management  
Journal*, 7: 2, 65-79.

■ Veiga, J. F. 2004  
Bringing Ethics into the Mainstream:  
An Introduction to the Special Topic,  
*Academy of Management Executive*,  
18: 2, 37-38.

■ Weaver, G. R.,  
L. K. Treviño,  
y P. L. Cochran 1999  
Corporate Ethics Practices in the  
Mid-1990's: An Empirical Study of the  
Fortune 1000, *Journal of Business  
Ethics*, 18: 3, 283-294.

■ Weiss, J. W. 2006  
*Business Ethics, A Stakeholder and  
Issues Management Approach*, 4th  
Edition, Mason, OH: South-Western.

■ Werhane, P. H. 2000  
Business Ethics and the Origins of  
Contemporary Capitalism: Economics  
and Ethics in the Work of Adam Smith  
and Herbert Spencer, *Journal of  
Business Ethics*, 24: 3, 185-198.

■ Wicks, A. C. 1996  
Reflections on The Practical Relevance  
of Feminist Thought to Business, *Busi-  
ness Ethics Quarterly*, 6: 4, 523-532.

■ Wicks, A. C. 2001  
The Value Dynamics of Total Quality  
Management: Ethics and the  
Foundations of TQM, *Business Ethics  
Quarterly*, 11: 3, 501-535.

■ Wicks, A. C.,  
y R. E. Freeman 1998  
Organization Studies and  
the New Pragmatism: Positivism,  
Anti-Positivism, and the Search for  
Ethics, *Organization Science*, 9: 2,  
123-140.

■ Yin, R. K. 1981  
The Case Study Crisis: Some  
Answers, *Administrative Science  
Quarterly*, 26: 1, 58-65.

■ Yin, R. K. 1994  
*Case Study Research: Design and  
Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage.