

**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ**



**Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela**

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO DE ADE

**Análisis estratégico del desarrollo de empresas saludables:**

**Mahou-San Miguel, Acciona y Liberty Seguros.**

**Curso Académico: 2018/2019**

Alumna: Rocío Gómez Muñoz

Tutora: Beatriz Picazo Rodríguez

## **Agradecimientos**

Para llegar a realizar este trabajo han sido años de sufrimiento, de alegrías, de decepciones, de sorpresas, pero sobre todo de muchísimo aprendizaje. Es por ello por lo que puedo asegurar que no soy la misma persona que comenzó el Grado de Administración y Dirección de Empresas.

En primer lugar, quiero agradecer enormemente a mi madre. No he tenido un momento en todos estos años que no haya contado con su apoyo, su comprensión, su ayuda cuando se me estancaba algo que no entendía y su fuerza creyendo y haciéndome creer que podría conseguirlo. Es una guerrera y me ha hecho sentir que yo también puedo llegar a serlo. Unido a este gracias a mi madre, como la persona más importante de mi vida, es necesario completarlo, destacando la fuerza y el impulso que me ha regalado mi abuelo Pedro desde el cielo, para no abandonar. Y también a toda mi familia más cercana queriéndome y preocupándose por mis inquietudes, resaltando a mis abuelas Fina y Encarna.

En este mismo nivel, quiero agradecer a mi novio por tanta comprensión y tanto apoyo que me ha transmitido en estos años. También quiero agradecer a mi prima Alicia, por poder contar con ella cada mañana y tarde en época de exámenes, estudiando juntas en la biblioteca, dándonos amor, fuerza y apoyo en momentos duros.

Por otro lado, quiero agradecer a mi tutora del Trabajo Final de Grado, Beatriz Picazo, ya que además de ser mi guía en esta tarea, ha formado parte de mi último año de grado y ha sido una bonita manera de culminar mi aprendizaje en esta vertiente.

Sin duda, sin todos ellos y ellas no lo podría haber logrado.

## **Palabras clave**

Alimentación saludable, empresa saludable, plan de acción, responsabilidad social, estrategia.

## Índice

1. Introducción .....	4
1.1. Justificación.....	4
<b>Tabla 1.</b> Motivo de la dieta o régimen especial según sexo y clase social del sustentador principal. Población que sigue alguna dieta o régimen especial. ....	6
1.2. Resumen.....	7
1.3. Metodología .....	8
1.4. Objetivos: .....	9
1.4.1. Objetivo principal .....	9
1.4.2. Objetivos específicos.....	9
1.4.2.1. Objetivo 1 .....	10
<b>Tabla 2.</b> Problemas de salud y su relación con el empleo (2011). Personas de 25 a 64 años que sufren alguna enfermedad, clasificadas por la enfermedad más importante que les afecta, por grupo de edad. .	11
<b>Ilustración 1.</b> Tendencias sobre Nutrición Saludable en el trabajo y su impacto en la productividad.....	12
<b>Tabla 3.</b> Listado de empresas Saludables 2009-2019 .....	16
1.4.2.2. Objetivo 2.....	25
<b>Figura 1.</b> Representación temporal de la muestra de empresas saludables .....	26
A. Una breve descripción de cada una de las empresas elegidas, sobre la actividad principal a la que se dedican: .....	27
B. Representaciones gráficas sobre unos valores de interés de las Empresas Saludables seleccionadas: .....	28
<b>Gráfico 1.</b> Facturación de las Empresas Saludables seleccionadas, 2017. ....	28
<b>Gráfico 2.</b> Número de trabajadores y trabajadoras en las empresas seleccionadas, 2017.....	29
C. Elección de empresas:.....	30
<b>Tabla 4.</b> Relación de planes estratégicos relacionados con la alimentación saludable .....	31

1.4.2.3. Objetivo 3.....	31
<b>Tabla 5.</b> Beneficios en las empresas saludables seleccionadas.....	33
<b>Ilustración 2.</b> Cantidad de documentos en función de conceptos relacionados con la PST.....	35
2. Marco teórico .....	36
2.1. ¿Qué es Empresa Saludable? .....	36
<b>Ilustración 3.</b> Descripción de Empresa Saludable según la OMS .....	37
2.2. ¿Cómo llegar a ser una Empresa Saludable?.....	38
2.3. Mutuas colaboradoras y Consultorías estratégicas.....	39
3. Marco legal .....	40
3.1. Evolución de la PRL.....	40
3.1.1. Antecedentes.....	40
3.1.2. Modificaciones de la Ley .....	41
3.2. Normativa internacional.....	41
4. Análisis estratégico de las empresas saludables en España.....	42
4.1. Análisis DAFO.....	42
<b>Cuadro 1.</b> DAFO de la selección de empresas saludables. ....	43
4.2. Campo de actividad.....	44
<b>Ilustración 4.</b> Matriz de Abell de Mahou, S.A .....	45
<b>Ilustración 5.</b> Matriz de Abell de Acciona .....	46
<b>Ilustración 6.</b> Matriz de Abell de Liberty Seguros .....	47
4.3. Ventaja competitiva .....	48
<b>Ilustración 7.</b> Elementos que componen la Ventaja competitiva .....	49

4.4. Estrategia competitiva .....	50
<b>Ilustración 8.</b> Estrategias competitivas .....	51
4.5. Reloj estratégico .....	52
<b>Ilustración 9.</b> Reloj estratégico.....	52
4.6. Direcciones básicas de desarrollo.....	55
Matriz de Ansoff.....	55
<b>Tabla 6.</b> Matriz de Ansoff .....	56
<b>Ilustración10.</b> Gama de productos de Mahou, S.A.....	59
<b>Ilustración 11.</b> Portada de la página web de Liberty .....	64
Conclusiones.....	66
Aprendizaje y valoración .....	71
Referencias .....	72



## **1. Introducción**

### **1.1. Justificación**

Las organizaciones empresariales basan su sostenibilidad en el crecimiento, en el desarrollo y, por ende, en los beneficios. Son numerosos estudios los que reflejan como cada vez más, las organizaciones que quieren seguir siendo competitivas en un mundo volátil, y cada vez más digital, contemplan en sus estrategias el cuidar a sus empleados/as y colaboradores/as, de forma que puedan adaptarse mejor al cambio, bajo la intención también de que sean más productivos/as. Estas iniciativas también son fomentadas a través de los criterios de una de las instituciones que más ha velado por la salud de las personas, la OMS, Organismo Mundial de la Salud (OMS, en adelante).

Las personas en las sociedades más avanzadas cada vez están tomando una mayor conciencia de la importancia de cuidarse y de llevar una vida sana, y esto incluye las horas de sueño necesarias, la práctica de ejercicio físico regular y también, la alimentación saludable. (Organismo Mundial de la Salud (OMS), 2018)

Según el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST, en adelante): “el reconocimiento como buena práctica en promoción de la salud en el Trabajo (PST, en adelante), se realiza en base al modelo elaborado y defendido por la Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo.

Una empresa que quiera ser reconocida como “saludable” deberá cumplir con la legislación vigente en prevención de riesgos laborales y, a partir de ahí, establecer intervenciones más allá de dicha legislación.

Desde 1997, la Red Europea de PST que elaboró la Declaración de Luxemburgo, como un documento en el que se recogía el marco de referencia de una buena gestión de la salud de los trabajadores/as en la empresa, hasta ahora, múltiples de organizaciones a nivel europeo, se han adherido a la misma, incorporando sus principios a las estrategias empresariales y a los servicios ofrecidos a sus clientes.”

En este trabajo se aborda cómo las organizaciones introducen estrategias de desarrollo organizativas contemplando de forma muy especial la alimentación saludable en los trabajadores y las trabajadoras, ya que, como consecuencia de la transformación en los hábitos alimenticios por un cambio en el ritmo de vida, se puede ver afectada también la actividad profesional.

De la literatura analizada, principalmente, el motivo para no llevar una buena alimentación es la falta de tiempo para la elaboración de las comidas más saludables, y por ello el aumento en el consumo y la producción de los alimentos procesados, con alta cantidad de sal, azúcar y grasas saturadas. (Alimentación Saludable Guía para las familias, 2008)

En la actualidad, existe notable información de las enfermedades provocadas por inadecuadas costumbres alimenticias que cómo se indica en el libro “Pregunta al experto” en la edición 2011, publicado por la Fundación Española del Corazón, se aconseja sobre cómo llevar una alimentación que origine una buena salud. Por esto, se origina una tendencia, a nivel general, de la preocupación por la salud y el bienestar que motiva a prevenir dichos trastornos y en los entornos de trabajo también están muy sensibilizados dado que la salud, está directamente relacionada con la productividad.

Las Mutuas españolas, como en el caso de Ibermutuamur, han venido atendiendo muy especialmente este tema, dada la implicación de sus resultados con la salud y prevención de la salud del personal de las empresas. Concretamente, esta firma, Ibermutuamur, en la publicación de su última guía para la implantación de un modelo de Empresa Saludable (2015), concluía en los siguientes beneficios de la práctica de una alimentación saludable para todas las personas que componen la organización:

- Para la empresa, la mejora de la productividad y asegurarse unos trabajadores sanos y comprometidos con los objetivos a cumplir.
- Para los trabajadores/as, la mejora de las condiciones laborales y de su salud.
- Para las Administraciones Públicas, la reducción del coste por trabajador, en accidentes e incapacidad laborales.

A continuación, en la tabla se recoge el porcentaje de personas que mantienen una dieta para vivir más saludablemente. Estos datos están agrupados en función de los puestos de trabajo, de manera jerarquizada. Se puede observar que no existe a penas divergencia entre los datos, a pesar de que sí se muestra una gran diferencia en la cualificación y en la realización de las tareas laborales, en cada uno de los puestos de trabajo.

**Tabla 1. Motivo de la dieta o régimen especial según sexo y clase social del sustentador principal. Población que sigue alguna dieta o régimen especial.**

	Para vivir más saludablemente
Directivos de Administraciones Públicas y de empresas de 10 o más asalariados y profesiones asociadas a titulaciones superiores.	18,09%
Artistas y deportistas	17,85%
Empleados de tipo administrativo. Trabajadores de servicios personales y de seguridad. Trabajadores por cuenta propia.	12,47%
Trabajadores manuales cualificados	13,01%
Trabajadores manuales semicualificados	11,71%
Trabajadores no cualificados	13,94%
No consta	17,10%
TOTAL	13,98%

Fuente: elaboración propia de información extraída del Ministerio de Sanidad y Consumo. INE. (2008)

Es por todo lo anterior por lo que se considera este trabajo atractivo, y de interés social y económico, dónde estudiar cuáles son las organizaciones que adoptan un estilo de vida sana, a través de la implantación de iniciativas de alimentación saludable, las cuales las iremos denominando a lo largo de todo este trabajo, como empresas saludables.

Los datos de la tabla 1 reflejan una mayor concienciación/necesidad de una mejor alimentación cuanto mayor cualificación se tiene. Este dato impulsa aún más a ahondar en qué organizaciones son las que llevan a cabo estrategias de alimentación saludable y comprobar que tipos de organizaciones son y el tipo de estrategias de desarrollo que llevan a cabo.

## 1.2. Resumen

Este trabajo final de grado consiste en hacer un análisis estratégico de las empresas que implantan iniciativas de acción saludable relacionadas con la alimentación, con el cuidado de sus trabajadores/as y de todo su entorno empresarial, dentro de nuestro país.

Para ello, hemos tenido que definir cómo son las empresas con acciones saludables, apoyándonos en organismos como el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, donde también hemos localizado las empresas catalogadas como saludables con sede en España, adheridas a la Declaración de Luxemburgo, y siguiendo como guía las directrices de la Organización Mundial de la Salud.

Además, se ha investigado sobre las características de las empresas con acciones saludables, en función de su plantilla y/o su beneficio anual. Ha sido primordial conocer los beneficios que obtiene una empresa por dedicar parte de su capital o rendimiento al cuidado especial, en lo que se refiere a la alimentación, de todas las personas que pueden verse afectadas por la actividad empresarial (conocidos como los "stakeholders") para entender por qué hay organizaciones que lo realizan y otras que no.

Este tema está legislado en nuestro país a través de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, ya que recoge en la misma las formas de prevenir y promover la salud en el lugar de trabajo. En nuestro caso, además de esta normativa nacional, es de crucial interés la normativa internacional porque la selección de empresas con acciones saludables que hemos obtenido es de ámbito internacional o mundial, aunque con sede en España.

El análisis estratégico que hemos realizado nos ha permitido alcanzar cada uno de los objetivos planteados seguidamente en este estudio, mediante cinco herramientas estratégicas:

- **Análisis DAFO**
- **Campo de actividad**
- **Ventaja competitiva**
- **Reloj estratégico**
- **Matriz de Ansoff**

Con el análisis DAFO hemos conocido los factores negativos y positivos que tienen las empresas que consideran implantar modelos de alimentación saludable, en sus planes de desarrollo.

Con el campo de actividad hemos conseguido definir las características de Mahou-San Miguel, Acciona y Liberty Seguros.

Con la ventaja competitiva hemos agrupado los diferentes beneficios que alcanzan la selección de empresas saludables en España y de qué manera influyen en sus competidores.

Con el reloj estratégico hemos identificado, de manera global, las estrategias que siguen las empresas saludables al incorporar iniciativas de alimentación saludable, como forma de cuidar la salud de su plantilla de trabajadores/as.

Con la matriz de Ansoff hemos averiguado la forma de desarrollarse y crecer de Mahou-San Miguel, Acciona y Liberty Seguros.

### **1.3. Metodología**

En principio, es importante detallar que para hacer posible la realización del trabajo hemos utilizado distintas fuentes y métodos. Es relevante enunciar que hemos utilizado las herramientas estratégicas de nuestro manual (Navas, 2015). También se han utilizado otras fuentes secundarias, como páginas web internas de las empresas a analizar, y la revisión bibliográfica de carácter científico, con artículos que nos han servido para evidenciar aquello que era necesario.

Es crucial resaltar las bases de datos como Instituto Nacional de Estadística (INE), INSST, SABI que nos han sido de gran ayuda. Se ha observado que algunos organismos tanto a nivel nacional como a nivel internacional o mundial eran de mucha relevancia en el estudio, tales como: OMS, Organización Internacional del Trabajo (OIT, en adelante), Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo, Fundación del Corazón (AEEMT, en adelante). También nos ha dado credibilidad en el trabajo la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales.

La primera acción ha sido averiguar cuál era el impacto social que nos impulsaba tanto a tratar el tema de la salud en el nivel empresarial y en un ámbito de trabajo con los y las trabajadores/as.

Una vez planteada la necesidad que había en la sociedad de investigar las empresas saludables, hemos planteado y desarrollado los objetivos que queríamos conseguir con nuestro trabajo.

A partir de los objetivos se han logrado obtener varios puntos clave, los cuales nos han facilitado la organización y estructura de nuestro estudio.

Se ha tratado de estudiar de una manera práctica y sencilla para así obtener las empresas que son saludables en España, y ha sido mediante el listado de todas las empresas que se encuentran adheridas en la Declaración de Luxemburgo, hasta el presente año (2019). A este listado, cada año se adhieren nuevas empresas que solicitan la adhesión y obtienen la certificación de Empresa Saludable por PST, mediante el INSST, dependiente del Ministerio de Empleo y Seguridad Social del Gobierno español.

De esta manera se ha podido extraer una muestra posterior para analizar un breve estudio de las empresas seleccionadas, cada una de ellas diferentes entre sí, pero manteniendo un aspecto crucial, que son saludables.

De este modo se han logrado conocer los beneficios que tienen estas empresas que consideran tener un cuidado más allá del cumplimiento de la Ley de PRL (principio básico de la Responsabilidad Social).

A nivel general, hemos trabajado las empresas saludables en España y de qué manera pueden conseguir la certificación de saludables.

Posteriormente, para implementar las herramientas de la asignatura “Dirección Estratégica y Estrategia”, hemos realizado un análisis estratégico de cada una de las empresas.

Comenzando de una manera global, el análisis DAFO ha sido realizado en función de la selección de empresas saludables en España. Seguidamente, se ha analizado el campo de actividad mediante la matriz de Abell de la muestra de tres empresas saludables, y después nos hemos centrado en la ventaja competitiva como forma de agrupar los beneficios que obtienen este tipo de empresas.

Y, por último, con la aplicación del reloj estratégico para conocer las estrategias competitivas de la selección de empresas saludables en nuestro país y la matriz de Ansoff aplicada a cada una de las tres empresas saludables de muestra.

#### **1.4. Objetivos:**

##### **1.4.1. Objetivo principal**

El objetivo principal que persigue este trabajo es conocer la importancia que tiene la alimentación saludable, actualmente, en las organizaciones españolas, y su relación con las estrategias de desarrollo llevadas a cabo por las organizaciones seleccionadas.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

Para cumplir el objetivo principal de este estudio, lo desglosamos en tres objetivos específicos:

Objetivo 1: Averiguar qué empresas han conseguido (y que tienen incorporada dentro de su plan estratégico de desarrollo) la certificación de Empresa Saludable en España.

Objetivo 2: Estudiar qué Empresas Saludables incorporan los planes de acción de forma más completa y emplean iniciativas relacionadas con la alimentación saludable.

Objetivo 3: Investigar cuáles son los beneficios que las empresas obtienen por implantar planes de acción saludables.

Una vez planteados los objetivos, vamos a desarrollar cada uno de ellos.

#### **1.4.2.1. Objetivo1**

Al conjunto empresarial, uno de los factores que más le preocupa en el desarrollo de su actividad, es la productividad de los trabajadores y las trabajadoras. Es con la revolución industrial, cuando emergen y se reconocen multitud de problemas asociados, por ejemplo: duras jornadas de trabajo. Muchos estudios son los que relacionan la productividad de las personas en el trabajo con su estado de salud tanto físico como mental. En esta 4ª Revolución, conocida como la Revolución Tecnológica, han aparecido fenómenos y situaciones que están transformando la forma de entender el trabajo y sus repercusiones.

Dicho esto, este trabajo, como ya se ha comentado, aborda el estudio de las determinadas empresas que han decidido avanzar en la era tecnológica, de la mano del cuidado y fomento de los hábitos saludables.

Concretamente, nos centramos en cómo la alimentación está contribuyendo a un mayor o menor desarrollo empresarial, a través de la adopción de prácticas saludables, permitiendo al colectivo trabajador un mayor bienestar, influyendo de manera directa en dicho bienestar y en la productividad (y así se ve reducido el absentismo entre otros beneficios como veremos más adelante).

La mayoría de las empresas que tienen consciencia de la necesidad de implantar planes de acción saludable son grandes organizaciones, para las pequeñas y medianas empresas (pymes, en adelante), aún está por alcanzarse de manera global, claro está que no descartamos excepciones. (Presentado un estudio sobre nutrición saludable en el trabajo y su relación con la productividad, 2019)

Aun así, cada vez son más las empresas tanto de ámbito público como privado, siendo indiferente su tamaño o el sector al que se dediquen, que descubren distintas formas de cuidar a sus empleados, del medio ambiente y de la sociedad, es decir, de desarrollar buenas prácticas.

Por todo ello, este primer objetivo está centrado en identificar cuáles son las empresas que han conseguido la certificación de Empresa Saludable en España (pudiendo ser algunas de ámbito internacional), y, además, que tienen incorporada dicha estrategia dentro de su plan estratégico de desarrollo.

Por tanto, comenzamos arrojando unas cifras y unos conceptos que pueden ayudar a comprender por qué la necesidad de este estudio.

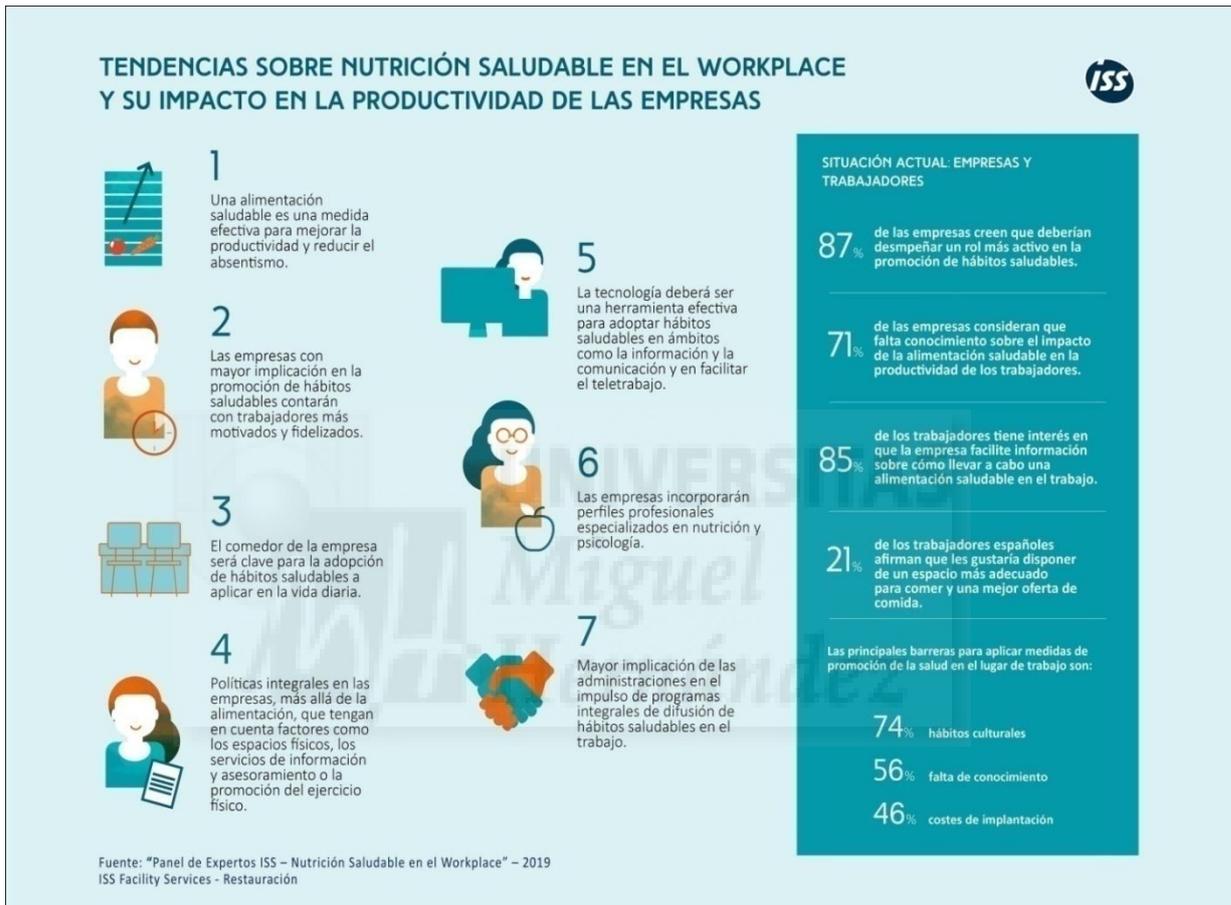
**Tabla 2. Problemas de salud y su relación con el empleo (2011). Personas de 25 a 64 años que sufren alguna enfermedad, clasificadas por la enfermedad más importante que les afecta, por grupo de edad.**

Problemas de salud	Edad	
	25-44	45-64
	(%) Porcentaje	(%) Porcentaje
Total	100	100
Problemas en brazos o manos	5,33	7,65
Problemas en piernas o pies	6,56	10,88
Problemas en espalda o cuello	27,81	27,34
Problemas de corazón, de tensión arterial o de circulación	4,67	11,57
Problemas de pecho y de respiración, incluyendo asma y bronquitis	9,93	4,95
Problemas de riñón, estómago, hígado u otros problemas digestivos	6,52	4,70
Ansiedad crónica	3,46	2,60
Depresión	3,24	3,77
Epilepsia	0,75	0,42
Otros problemas emocionales, de nervios o mentales	3,79	2,30
Diabetes	3,04	7,17
Fuertes dolor de cabeza (Migrañas)	4,82	1,81
Cáncer	1,08	2,99
Enfermedades de la piel, incluyendo reacciones alérgicas y deformaciones severas	7,46	2,33
Dificultades de aprendizaje (de lectura, de escritura o de cálculo)	0,63	0,21
Otras enfermedades progresivas (esclerosis múltiple, VIH, Alzheimer, Parkinson, etc.)	1,25	1,36
Otros problemas de salud	9,66	7,95

Fuente: INE (2011)

En función de este estudio, podemos observar que los trastornos, las enfermedades o las dolencias que más relación tienen con el trabajo son los problemas de espalda y cuello para personas de 24-64, y en personas de 45-64 tanto en problemas de piernas y pies como en problemas de corazón o circulatorios y también en problemas de brazos o manos.

### Ilustración 1. Tendencias sobre Nutrición Saludable en el trabajo y su impacto en la productividad



Fuente: Panel de Expertos ISS – Nutrición Saludable en el Workplace – 2019 ISS FacilityServices<sup>1</sup> - Restauración

<sup>1</sup>ISS FacilityServices es una compañía internacional que en España es líder en la integración de servicios generales a nivel nacional, ofreciendo todo lo necesario en un inmueble, como limpieza, jardinería, mantenimiento, restauración, seguridad, hospitales, administración pública, bancos, industria y alimentación. <https://www.es.issworld.com/>

De esta ilustración, observamos que estas prácticas saludables no son fáciles de implantar y que formen parte de los planes estratégicos de las empresas, por diferentes motivos (de mayor a menor grado)<sup>2</sup>:

- La cultura empresarial inadecuada con lo requerido en las políticas de acción saludable.
- La falta de conocimiento, en cuanto a la necesidad que tiene en la empresa y en cada persona trabajadora.
- Los costes que conlleva la implantación de programas de acción saludable.

En España, estas buenas prácticas son reguladas por el INSST, a través de la PST. Este organismo, dependiente del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, verifica el proceso de solicitud voluntario del reconocimiento de Empresa Saludable. Este modelo de certificación de Empresa Saludable es el único gratuito que existe en España.

La empresa que desee ser saludable tiene que realizar una transformación en la cultura de esta. Este cambio debe estar más allá del cumplimiento de la Ley de PRL.

Estudiamos el procedimiento que una empresa debe seguir para obtener la certificación de Empresa Saludable, de forma gratuita<sup>3</sup>:

- Realizar cuestionario de Calidad inicial.
- En función de la decisión de la empresa, se detallará en que sector quiere desarrollar la acción saludable. En concreto, en nuestro proyecto, vamos a estudiar las empresas que hayan decidido encaminarse en el sector de la alimentación saludable.
- Para conseguir la certificación será necesario el análisis y la valoración por un Comité de Verificación, que contrastará si las iniciativas presentadas se pueden considerar como buenas prácticas. La evaluación se realiza de noviembre a marzo, y en mayo, es la entrega de los premios. Se enviará el certificado con el título del programa y el nombre de la empresa.
- Y, por último, una vez realizada la evaluación en la empresa, se solicita la adhesión a la Declaración de Luxemburgo. Y el INSST entrega anualmente los diplomas a las empresas premiadas (en el mes de mayo).

---

<sup>2</sup><https://www.restauracioncolectiva.com/n/presentado-un-estudio-sobre-nutricion-saludable-en-el-trabajo>

<sup>3</sup>[https://www.mc-mutual.com/documents/20143/47308/empresa\\_saludable\\_es/29c41d7b-8e1d-332a-efa3-eacdb924d5df](https://www.mc-mutual.com/documents/20143/47308/empresa_saludable_es/29c41d7b-8e1d-332a-efa3-eacdb924d5df)

Según el INSST (2019), la PST consiste en “alinear los esfuerzos de los empresarios, los trabajadores y las trabajadoras, y la sociedad, para mejorar la salud y el bienestar de las personas en el lugar de trabajo.”

Según la Declaración de Luxemburgo de 1997, la PST contribuye al objetivo de “gente sana en organizaciones sanas”, si se fundamenta en:

- Que todo el personal tiene que estar implicado.
- Que las condiciones de trabajo mejoren.
- Que la PST debe de estar integrada en todas las áreas empresariales.
- Que los programas deben estar orientados a la solución de problemas.
- Que la PST sea una estrategia de control del riesgo y protección de la salud.

### La Declaración de Luxemburgo

Es el documento consenso<sup>4</sup> donde aparecen los principios básicos de actuación y el marco de referencia de una buena gestión de la salud de los trabajadores en la empresa.

En el año 1997, la Red Europea de PST elaboró la Declaración de Luxemburgo, para que múltiples organizaciones, a nivel europeo (empresas españolas, también) formarán parte de dicha Declaración y fueran incorporando esos principios a sus estrategias empresariales y a los servicios ofrecidos a sus clientes. (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), 2019)

La Red Europea de PST<sup>5</sup> (comenzó en el año 1996) es una unión de INSST de los estados que componen la Unión Europea (UE, en adelante).

Su objetivo es difundir ejemplos de buenas prácticas en PST, a través del intercambio de experiencias y de la realidad que ocurre en las empresas que han sido adheridas a la Declaración de Luxemburgo. De esta manera, se está alentando a los países de la UE a poner como prioritario la PST e incorporar la salud laboral en los programas de las políticas respectivas. (Declaración de Luxemburgo, 1997)

---

<sup>4</sup>[https://www.mc-mutual.com/documents/20143/47308/empresa\\_saludable\\_es/29c41d7b-8e1d-332a-efa3-eacdb924d5df](https://www.mc-mutual.com/documents/20143/47308/empresa_saludable_es/29c41d7b-8e1d-332a-efa3-eacdb924d5df)

<sup>5</sup><http://www.insht.es/portal/site/PromocionSalud/menuitem.084224e92eb1cbede435b197280311a0/?vgnnextoid=af3073b265f74310VgnVCM1000008130110aRCRD&vgnnextchannel=dfda0958cfe04310VgnVCM1000008130110aRCRD>

Basándonos en los criterios del INSST (2019), las organizaciones que desean adherirse a la Declaración de Luxemburgo:

- Se comprometen a poner en práctica sus principios y a difundirlo.
- Están dispuestas a compartir y promover las buenas prácticas de la PST.
- Si ocurre que la adhesión es por parte de un grupo de empresas sin personalidad jurídica propia, se tendrá que adherir cada empresa.
- La empresa adherida, aparecerá en el listado de empresas adheridas y publicado en el Portal de PST. Y, por tanto, recibirá un diploma de adhesión como reconocimiento del desarrollo de buenas prácticas en el lugar de trabajo.

Con estas aclaraciones previas, lo que se ha querido mostrar es fundamentalmente una toma de conciencia del significado de lo que realmente representa una organización saludable, y algunas de las más importantes instituciones que ayudan a tal fin.

En la siguiente tabla, recogemos una relación de 432 empresas españolas de origen o con sede en el país, que han conseguido la adhesión a la Declaración de Luxemburgo, como Empresa Saludable. Hemos realizado este listado de la extracción de las adhesiones a la Declaración de Luxemburgo de los años 2009-2017 y de la última actualización 2018-2019, en la web del INSST. Éstas últimas fueron premiadas este pasado mes de mayo (2019).

También están adjuntadas a este listado, 7 empresas más, debido a que una de las consultorías estratégicas reconocida como Empresa Saludable en la Declaración (Integral Global Mas Service, S.L), ha prestado sus servicios para ayudarlas a conseguir realizar la promoción de salud y buenas prácticas<sup>6</sup>. Esto hemos decidido estudiarlo, porque es habitual que las empresas que no están relacionadas con la PRL y su entorno contraten los servicios de unas consultorías que, por además son Empresas Saludables y se dedican a prestar los servicios a otras empresas para que también consigan la certificación.

Para tener poder desarrollar el Objetivo 2, en esta misma tabla vamos a escoger las empresas que plantean programas de salud y bienestar más completos, y además que incorporen iniciativas de alimentación saludable en el lugar de trabajo, según la web del INSST y también por una práctica realizada en el curso académico de la asignatura “Dirección estratégica y Estrategia”, que trabajamos una empresa introducida en la Declaración de Luxemburgo, la cual es “Mahou, S.A”.

---

<sup>6</sup><http://www.rrhhdigital.com/secciones/salud-y-empresa/126043/Las-Top-7-Empresas-Saludables-Espanolas>

Por tanto, las empresas elegidas serán aquellas que en la comunicación de formato posters del INSST<sup>7</sup>, resultan más completos y relacionados con la alimentación, más Mahou, S.A y un ejemplo de mutua, como es Ibermutuamur. Las empresas seleccionadas tendrán su logo junto al nombre de la misma para facilitar su identificación.

La suma de todas ellas, se analizarán posteriormente.

**Tabla 3. Listado de empresas Saludables 2009-2019**

1. 1953 GRUP SOLER CONSTRUCTORA, S.L	217. HOSPITAL POVISA, S.A
2. 2010 SERVICIO DE PREVENCIÓN, S.COOP.	218.HOTEL BALNEARIO DE ARIÑO, S.L
3. 3DNET NETWORKING SERVICES, S.A	219. HUMANAS SALUD ORGANIZACIONAL, S.L
4. AB AZUCARERA IBERIA, S.L	220. IBERDROLA ESPAÑA, S.A.U
5. ABIÁN SERVICIOS PROFESIONALES, S.L	221.  IBERMUTUAMUR MATEPSS Nº 274
6. ACASERVI, S.A.U	222. IBEROSTAR DISTRIBUCIÓN, S.L.U
7. ACCIONA 	223. ICE AL CUADRADO, S.L
8. ACERINOX EUROPA, S.A.U	224. IDEAL JOB, S.A.U
9. ACTIVOS TURÍSTICOS, S.A	225. INDUSTRIAS DEL CUARZO, S.A
10. ADECCO	226. INGENIERÍA DE LA CALIDAD Y EL MEDIO AMBIENTE, S.L (INGECAL)
11. ADIDAS	227. INGENIERÍA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, S.L
12. AEGON	228. INGENIERÍA DE SISTEMAS PARA LA DEFENSA DE ESPAÑA, S.A, S.M.E, M.P
13. AGENCIA DE CALIDAD Y PROSPECTIVA UNIVERSITARIA DE ARAGÓN	229. INGENIERÍA, ESTUDIOS Y PROYECTOS NIP, S.A
14. AGUAS DE ALBACETE	230. INGENIERÍA PORYECTOS Y CONSULTING LANZA, S.L
15. AGUAS DE CIEZA,S.A	231. INSERADECCO SERVICIOS ESPECIALES, SAU
16. AGUAS DE DANONE, S.A	232. INSPIRACIÓN
17. AGUAS DE JUMILLA	233. INSTALACIONES ELÉCTRICAS DE SANXENXO, S.L.U
18. AGUINAGA COMERCIAL, S.L	234. INSTITUTO POLICLÍNICO ROSALEDA, S.A
19. AGROPACO, S.L	235. INTEDYA SL (INTERNATIONAL DYNAMIC ADVISORS)
20. AIGÜES DE BARCELONA, EMPRESA	236. INTEGRAL DE PREVENCIÓN 2000, S.L

<sup>7</sup><http://www.insht.es/portal/site/PromocionSalud/menuitem.084224e92eb1cbede435b197280311a0/?vgnnextoid=f675c4b793cc4310VgnVCM1000008130110aRCRD&vgnnextchannel=47edc4b793cc4310VgnVCM1000008130110aRCRD>

TFG: Análisis estratégico del desarrollo de las empresas saludables:  
Mahou-San Miguel, Acciona y Liberty Seguros.

METROPOLITANA DE GESTIÓ DEL CICLE INTEGRAL AIGUA, S.A	
21. AIMPLAS-INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PLÁSTICO	237. INTEGRAL GLOBAL MAS SERVICE, S.L
22. AIRBUS GROUP SPAIN (EADS CONSTRUCCIONES AERONÁUTICAS S.A.U)	238. INTERGRARDID, S.L
23. ALBIA GESTIÓN DE SERVICIOS, S.L.U	239. IOON TECHNOLOGIES, S.L.U
24. ALIANZA PREVENTIVA, S.L	240. INVERSIONES LLAUT, S.L
25. ALSA GRUPO, S.L	241. JOFERMAR, SA
26. ALUDIUM TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOS SLU	242. JOFRA, S.A
27. AMALIA REVUELTA-PROFESIONAL INDEPENDIENTE	243. JOHN DEERE IBÉRICA, S.A
28. AMBULANCIAS DE LAS ISLAS CANARIAS-ASSISTALIA, S.L UTE.	244. JUAN LUIS PANTOJA E HIJOS, S.L
29. AMBULANCIAS DE LAS ISLAS CANARIAS, S.L	245. JUAN Y JUAN INDUSTRIAL, S.L.U
30. AMQS 2000 S.L	246. JUSTE, SAQF
31. ANDEONA SOLUCIONS, S.L	247. JUSTESA IMAGEN, SAU
32. ANEK-S3, S.L	248. K-LAGAN GRUP SLU
33. ANGULAS AGUINAGA, S.A.U	249. KOOLAIR, S.A
34. AORA, C.C	250. LABIANA LIFE SCIENCES, S.A
35. ARAGÓN EXTERIOR, S.A	251. LABORATOIRES QUINTON INTERNATIONAL, S.L
36. ARAGÓN PLATAFORMA LOGÍSTICA, S.A.U	252. LABORATORIO DEL DR. ESTEVE, S.A
37. ARAGONESA DE GESTIÓN DE RESIDUOS, S.A	253. LABORATORIOS RUBIO, S.A
38. ARCELORMITTAL TAILORED BLANKS ZARAGOZA, S.L	254. LAPLANA GRANADOS MONLLEO, S.L
39. AREA SANITARIA NORTE DE CÓRDOBA	255. LA SALUD EN TU MANO
40. ARSE 'S CONSULTEC, S.L	256. LA SEPULVEDANA, SA
41. ART MARKETING COMUNICACIÓN Y ARTRE S.L	257. LEE HECHT HARRISON, S.L
42. ASEPEYO MATEPSS Nº 151	258. LIDL SUPERMERCADOS, S.A.U
	
43. ASKORA PLUS, S.L	259. LIBERTY SEGUROS, CÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS, S.A
	
44. ASOCIACIÓN CLUSTER DE LA SALUD DE ARAGÓN	260. LIMPIABALSAS, S.L
45. ASOCIACIÓN INSTITUTO DE BIOMECÁNICA DE VALENCIA	261. LINEA DIRECTA SEGUROS

TFG: Análisis estratégico del desarrollo de las empresas saludables:  
Mahou-San Miguel, Acciona y Liberty Seguros.

46. ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DEL EMPLEO Y LA COHESIÓN SOCIAL "CREATIVA"	262. LLÁCER Y NAVARRO, S.L
47. ASSISTALIA, S.L	263. LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN JL PANTOJA, S.L.U
48. ATHLON S.COOP	264. MAHLE BEHR SPAIN, S.A
49. ATLL CONCESSIONÀRIA DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA, S.A	265. MAHOU S.A 
50. ATOS SPAIN S.A	266. MANIPULADOS Y SERVICIOS PICARRAL, S.L
51. AUTOMOBIL CLUB ASSITENCIA, S.A.U	267. MANN+HUMMEL IBÉRICA SAU
52. AUTORIDAD PORTUARIA DE BARCELONA	268. MANPOWER GROUP SOLUTION, S.L.U
53. AUTORIDAD PORTUARIA DE BILBAO	269. MANPOWER TEAM ETT S.A.U
54. AUTORIDAD PORTUARIA DE VALENCIA	270. MARCOS MARTÍNEZ MINGUELA, S.A
55. AVÍCOLA DE LLEIDA, S.A.U	271. MARINA SALUD, S.A
56. AYUNTAMIENTO DE ALBACETE	272. MASTER DISTANCIA, S.A
57. AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS	273. MC SPA SOCIEDAD DE PREVENCIÓN S.L.U
58. AYUNTAMIENTO DE QUART DE POBLET	274. MECANIZADOS LUNA GREGORIO, S.A
59. AYUNTAMIENTO DE SANTA CRUZ DE TENERIFE	275. MEDIASET ESPAÑA COMUNICACIÓN S.A
60. B.BIOSCA, S.L	276. MERKUR DOSNIHA, S.L
61. BADALONA SERVEIS ASSISTENCIALS, S.A	277. METRO MADRID, S.A
62. BALANCED LIFE S.L	278. MICROSOFT IBÉRICA, S.R.L
63. BBVA	279. MUTUA BALEAR MATEPSS Nº 183
64. BANCO SANTANDER S.A	280. MUTUA INTERCOMARCAL
65. BANKIA, S.A	281. MUTUA MAZ MATEPSS Nº 11
66. BANKINTER, S.A	282. MUTUA NAVARRA MATEPS Nº 21
67. BASF ESPAÑOLA S.L	283. MUTUA UNIVERSAL MUGENAT MATEPSS Nº 10
68. BDN ON LINE, S.A.U	284. MUTUAL MIDAT CYCLOPS MATEPSS Nº 1 (MC MUTUAL)
69. BIENESTAR CORPORATIVO S.L	285. MUTUALIA MATEPSS Nº 2
70. BIOMET 3i DENTAL IBERICA, S.L	286. NEXGLOBAL COMUNICACIÓN Y MARKETING S.L
71. BIRA EDUCACIÓN Y DEPORTE, S.L	287. NISA NUEVAS INVERSIONES SERVICIOS, S.A
72. BIWEL SALUD EMPRESARIAL, S.L.U	288. NO-KO DEPORTE Y SALUD, S.L
73. BOEHRINGER INGELHEIM ESPAÑA, S.A	289. NÚTRIM
74. BP ESPAÑA	290. OBREMO, S.L
75. BRIDGESTONE HISPANIA S.A	291. OERLIKON SOLDADURA S.L
76. BSH ELECTROMESTICOS ESPAÑA, S.A	292. OFICINA DE COOPERACIÓN UNIVERSITARIA
77. BUDENHEIM IBÉRICA S.L.U	293. OION BUSINESS SUPPORT, S.L
78. BYMANPOWER, S.L.U	294. OKEYJET, S.A.U

TFG: Análisis estratégico del desarrollo de las empresas saludables:  
Mahou-San Miguel, Acciona y Liberty Seguros.

79. CABILDO INSULAR DE TENERIFE	295. OLIVA LOGÍSTICA
80. CABLES DE COMUNICACIONES ZARAGOZA S.L	296. OERLIKON SOLDADURA S.L
81. CALADERO S.L.U	297. ORANGE ESPAGNE, S.A.U
82. CALIDAD Y ESTUDIOS ASESORIA, S.L	298. ORION PREVENCIÓN, S.L
83. CAMPOFRIO FOOD GROUP S.A	299. ORIZON SISTEMAS DE INFORMACIÓN, S.L
84. CAMPASARED ESTACIONES DE SERVICIO S.A	300. ORKLI, S.COOP
85. CANPIPORK, S.L	301. OROMED PREVENCIÓN
86. CARDIO GUARD SYSTEMS, S.L	302. OSARTEN koop S.L.U
87. CÁRNICAS SERRANO, S.L	303. OTP- Oficina Técnica de Prevención S.L
88. CAVALA GAE S.L	304. OXFORD TEFL, S.L
89. CELLNEX TELECOM	305. PARQUE TECNOLÓGICO DEL MOTOR DE ARAGÓN, S.A
90. CENFOC S.C.P	306. PARQUE TECNOLÓGICO WALQA
91. CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE ARAGÓN, S.A	307. PASEK ESPAÑA, S.A.U
92. CENTRO DE ASISTENCIA TELEFÓNICA S.A	308. PENSA PHARMA, S.A
93. CENTRO DE EDUCACIÓN ESPECIAL ISTERRIA S.L	309. PÉREZ Y SALCEDO, S.L
94. CENTRO DE ENSEÑANZAS MODERNAS, S.L.U	310. PETRÓLEOS DEL NORTE, S.A
95. CENTRO DE FORMACIÓN GRUPO 2000, S.L	311. PHILIPS IBERICA S.A.U
	<b>PHILIPS</b>
96. CENTRO MÉDICO DE REVISIÓN, S.L.U	312. PLATOS TRADICIONALES, S.A
97. CENTRO MÉDICO EL CASTRO VIGO, S.A	313. PREMAP SEGURIDAD Y SALUD, S.L.U
98. CENTRO NEUROPSIQUIATRICO NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN- HERMANAS HOSPITALARIAS SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS	314. PREVENCILAN, S.L
99. CIERZO GESTIÓN, S.L	315. PREVENCIÓN NAVARRA, S.L
100. CIGNA LIFE INSURENCE COMPANY OF EUROPE S.A NV	316. PREVENSA-GOMIS, MAÑEZ MARTI S.L
101. CIUDAD DEL MOTOR DE ARAGÓN, S.A	317. PREVENTIUM PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, S.A.U
102. CLINICIAS SB GASTEIZ, S.L	318. PREVING CONSULTORES, S.L.U
103. CODISERVI, S.L.U	319. PRINCIPADO PREVENCIÓN, S.L.L
104. COFIDIS	320. PROFESIONALES DE LA MEDICINA Y LA EMPRESA, S.A
105. COL-LEGI D'ENGINYERS TÈCNICS	321. PROMOTORA DE INFORMACIONES, S.A (Grupo PRISA)

TFG: Análisis estratégico del desarrollo de las empresas saludables:  
Mahou-San Miguel, Acciona y Liberty Seguros.

INDUSTRIALS DE BARCELONA	
106. COMEFRUTA INTERNET, S.L	322. PROTÓN ELECTRÓNICA, S.L.U
107. COMONSA COOP.V .LTDA.	323. PSA PEUGEOT CITROËN IBÉRICA
108. COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE PETRÓLEOS, S.A.U	324. QUÍMICA DE MUNGUÍA, S.A
109. COMPLEJO HOSPITALARIO UNIVERSITARIO DE GRANADA	325. RACC MEDIAGENT, S.A.U
110. COMPLEJO HOSPITALARIO UNIVERSITARIO DE HUELVA	326. RACC MOTOR CENTERS, S.L
111. CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA CORUÑA	327. RACC SERVEIS MEDICS, S.A.U
112. CONMAC CONSULTORES S.L	328. RACC SERVICIOS DE GESTIÓN, S.L.U
113. CONSORCI SANITARI DE L'ANOIA	329. RACC TRAVEL, S.L.U
114. COOPERATIVA FARMACÉUTICA ESPAÑOLA S.A (COFARES)	330. RAMBOLL ENVIERON IBERIA, S.L
115. CORPORACIÓ SANITARIA PARC TAULÍ	331. REAL AUTOMÓVIL CLUB DE CATALUÑA
116. CORPORACIÓN EMPRESARIAL PÚBLICA DE ARAGÓN, S.L.U	332. RECICLADOS Y DEMOLICIONES SAN JUAN, S.L
117. CORPORACIÓN NOROESTE S.A	333. RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA, S.A.U 
118. CORPORACIÓN DE RADIO Y TELEVISIÓN ESPAÑOLA, S.A	334. REHABILITACIÓN SERVICIOS SANITARIOS Y SALUD, S.L
119. COVIPRO S.L	335. REPSOL, S.A
120. CUALTIS S.L.U	336. REPSOL BUTANO, S.A
121. DACARA BARCELONA, S.L	337. REPSOL COMERCIAL DE PRODUCTOS PETROLÍFEROS, S.A
122. DECAL ESPAÑA, S.A.U	338. REPSOL INVESTIGACIONES PETROLÍFERAS, S.A
123. DISFRIMUR, S.L	339. REPSOL PETRÓLEO, S.A
124. DISTRIBUIDORA DE TELEVISIÓN DIGITAL, S.A (PLUS)	340. REPSOL LUBRICANTES Y ESPECIALIDADES, S.A
125. DIVISIÓ DE LÍQUIDOS JL PANTOJA, S.L.U	341. REPSOL QUÍMICA, S.A
126. DIVISIÓ DE TRANSPORTES JL PANTOJA, S.L.U	342. REPSOL TRADING Y TRANSPORTE, S.A
127. DKV SEGUROS Y REASEGUROS, S.A.E	343. REVENGA SEGURIDAD, S.A
128. DOCKS LOGISTICS SPAIN, S.A	344. REVENGA INGENIEROS, S.A (GR TECHNOLOGIES)

TFG: Análisis estratégico del desarrollo de las empresas saludables:  
Mahou-San Miguel, Acciona y Liberty Seguros.

129.	DULCESA, S.L.U	345. REY ARDID, S.L
130.	ECISA COMPAÑIA GENERAL DE CONSTRUCCIONES S.A	346. RHI REFRACTORIES ESPAÑA S.L
131.	ELECTRO HERNÁNDEZ, S.L	347. RIGHT MANAGEMENT SPAIN, SLU
132.	ELECTROMECAÁNICA SOLER, S.L	348. RINGO VÁLVULAS, S.L
133.	EMASAGRA (EMPRESA MUNICIPAL DE ABASTECIMIENTO Y SANEAMIENTO DE GRANADA, S.A)	349. RNB, S.L
134.	EMC COMPUTERS SYSTEMS SPAIN S.A.U	350. ROBHER ASESORES, S.L
135.	EMESA PREVENCIÓN, S.L	351. S2 GRUPO DE INNOVACIÓN EN PROCESOS ORGANIZATIVOS, S.L.U
136.	EMPRESA DE TRANSFORMACIÓN AGRARIA S.A (TRAGSA)	352. SAINT-GOBAIN ABRASIVOS, S.A
137.	EMUASA (EMPRESA MUNICIPAL DE AGUAS Y SANEAMIENTO DE MURCIA, S.A)	353. SAINT-GOBAIN ADFORS ESPAÑA, S.A.U
138.	ENAGÁS S.A	354. SAINT-GOBAIN AUTOVER, S.A
139.	ENTE DIVERSIS S.L	355. SAINT-GOBAIN DEvisa, S.A.U
140.	ENTE FORMACIÓ S.L	356. SAINT-GOBAIN PERFORMANCE PLASTICS ESPAÑA, S.A.U
141.	ENTE SERVICIO DE PREVENCIÓN MANCOMUNADO S.L	357. SAINT-GOBAIN TRANSFORMADOS, S.A.U
142.	EPOS SPAIN, ETT.	358. SAINT- GOBAIN WEBER CEMARKSA, S.A
143.	EQUIPO FRACTAL 21 S.L	359. SANATORIO QUIRÚRGICO MODELO, S.L
144.	ERGOACTIV ESCUELA DE ESPALDA	360. SANIPLAST, S.L.U
145.	ERGOBI CONSULTORA EN ERGONOMÍA S.L.U	361. SANTALUCÍA S.A COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS
146.	ESCUELA ANDALUZA DE SALUD PUBLICA, S.A	362. SAYGLOHOLDING, S.L
147.	ESNECA FIT GROUP, S.L	363. SEIDOR CONSULTING, S.L
148.	ESPACIOSOMOSVID A, S.L	364. SEIDOR, S.A
149.	ESPECIALIZADA Y PRIMARIA L`HORATA MANISES, S.A.U	365. SEpra SERVEI DE PREVENCIÓ INTEGRAL SCCL
150.	ESPRINET IBERICA, S.L.U	366. SERMUBENIEL, S.A
151.	ESTEVE QUIMICA, S.A	367. SERVEIS ESCORXADORS DEL SEGRIÀ, S.A
152.	EUROFIRMS ETT S.L.U	368. SERVICIOS DE MEDICINA PREVENTINA SA
153.	EUSKO JAURLARITZAREN	369. SERVIHOGAR GESTIÓN 24 HORAS, S.L

TFG: Análisis estratégico del desarrollo de las empresas saludables:  
Mahou-San Miguel, Acciona y Liberty Seguros.

INFORMATIKA ELKARTEA SOCIEDAD INFORMATICA DEL GOBIERNO VASCO, EJIE, S.A	
154. EXCMO. AYUNTAMIENTO DE VÉLEZ- MÁLAGA	370. SERVIPREIN SOCIEDAD DE PREVENCIÓN S.L.U
155. EXPERIS MANPOWER GROUP, S.L.U	371. SERVIZO GALEGO DE SAÚDE
156. EXPO ZARAGOZA EMPRESARIAL, S.A	372. SGS TECNOS, S.A
157. EXTEL CONCTACT CENTER, S.A.U	373. SIDERÚRGICA SEVILLANA, S.A
158. FADE INTEGRÁ, S.L	374. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN S.L
159. FARMHISPANIA, S.A	375. SNOB ESTAMPACIÓN, S.A
160. FCC SERVICIOS CIUDADANOS	376. SOCIEDAD DE PREVENCIÓN MAZ SEGURIDAD LABORAL S.L
161. FEDERACIÓN ASPA	377. SOCIEDAD DE PROMOCIÓN Y GESTIÓN DEL TURISMO ARAGONES, S.L.U
162. FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ENFERMERÍA DEL TRABAJO	378. SOCIEDAD PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL DE ARAGÓN, S.A
163. FERMAX ELECTRÓNICA S.A.U	379. SODEXO, SOLUCIONES DE MOTIVACIÓN, S.A.U
164. FERROCARRILS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA (FGC)	380. SOLER ENERGY SERVICE, S.L
165. FORAKRA, S.A	381. SOLER GLOBAL SERVICE, S.L
166. FORMASTUR, SA	382. SOLIMAT MATEPSS Nº 72
167. FRATERNIDAD- MUPRESA MATEPSS Nº 275	383. SOLUTIA GLOBAL HEALTH SOLUTIONS S.L
168. FULL AUDIT, AUDITORIA DE PREVENCIÓN, CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE, S.A	384. SPB
169. FUNDACIÓ CENTRE MÉDIC PSICOPEDAGÓGIC D'OSONA	385. SUAVIZANTES Y PLASTIFICANTES BITUMINOSOS S.L
170. FUNDACIÓN ADECCO	386. SUELO Y VIVIENDA DE ARAGÓN, S.L.U
171. FUNDACIÓN DFA	387. SUEZ SPAIN, S.L
172. FUNDACIÓN MANPOWER GROUP	388. SYRAL IBERIA S.A.U
173. FUNDACIÓN DR. ANTONIO ESTEVE	389. TAISI- JOSE MARÍA LÁZARO, S.A
174. FUNDACIÓN PRIVADA BARCELONA GRADUATE SCHOOL OF ECONOMICS	390. TECNOLOGÍA VERTICAL S.L
175. FUNDACIÓN PRIVADA PREVENT	391. TECNOLOGÍA Y SERVICIOS AGRARIOS S.A (TRAGSATEC)
176. FUNDACIÓN RAMÓN REY ARDID	392. TECH DATA ESPAÑA, S.L.U
177. FUNDACIÓN UNIVERSIDAD FRANCISCO	393. TECH DATA EUROPE SERVICES AND OPERATIONS, S.L.U

*TFG: Análisis estratégico del desarrollo de las empresas saludables:  
Mahou-San Miguel, Acciona y Liberty Seguros.*

	DE VITORIA	
178.	GAME STORES IBERIA, S.L	394. TELEFÓNICA
179.	GAMESA CORPORACIÓN TECNOLÓGICA S.A	395. TELEPIZZA, S.A.U
180.	GAS NATURAL FENOSA, S.A	396. TEMPO CONSULTORIA ESTRATÉGICA, S.L
181.	GENERAL ELECTRIC HEALTHCARE BIOSCIENCES, S.A.U	397. THE CORPORATE GYM, S.L
182.	GENERAL ELECTRIC HEALTHCARE ESPAÑA, S.A.U	398. THYSSENKRUPP ELEVADORES, S.L.U
183.	GENERAL ELECTRIC HEALTHCARE EUROPE GMBH.	399. TIENSO, S.L
184.	GENERALI ESPAÑA, S.A DE SEGUROS Y REASEGUROS	400. TIWIT ACTIVA S.L
185.	GERHOTEL SERVICIOS GERIÁTRICOS, S.L	401. TORRES HERMANOS Y SUCESTORES S.A.U
186.	GESNISA SEVILLA, S.L.U	402. TOURISTIC SUPPORT&CONSULTING, S.L
187.	GESTIÓNASISTENCI ASERVICIOS24HORASM S.L.U	403. TRANS LARYGEM, S.L
188.	GESTION EFICIENTE DE LA ENERGÍA, S.A	404. TRANSPORTES CANYAES, S.L
189.	GESTORA DE DESTINOS, S.L.U	405. TRANSPORTS METROPOLITANS DE BARCELONA
190.	GESTORA DE SUBPRODUCTOS DE GALICIA, S.L.U	406. TRANSPORTES URBANOS Y SERVICIOS GENERALES, S.A.L
191.	GKNDRIVELINE ZUMAIA	407. TRAUMA ASSISTANCE SL
192.	GLASSDRIVE ESPAÑA, S.L	408. THIEDRO INTELLIGENT SOLUTIONS, S.L (TRIEDRO)
193.	GOBIERNO DE ARAGON- CONSEJERÍA DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	409. TRINITECH EUROPE, S.L
194.	GOBIERNO DE LA RIOJA	410. UMIVALE MATEPSS Nº15
195.	GONVAUTO, S.A	411. UNILEVER ESPAÑA, S.L
196.	GOYCA,S.A	412. UNILEVER FOODS INDUSTRIAL ESPAÑA, S.L.U
197.	GRAVALOS, S.A	413. UNIÓN DE MUTUAS MATEPSS Nº 267
198.	GRUPO ANDAMARC	414. UNIÓN GENERAL PREVENTIVA SAP S.L
199.	GRUPO ESOC	415. UNIÓN QUÍMICO FARMACÉUTICA, S.A.U
200.	GRUPO GENERALI ESPAÑA, A.I.E	416. UNIVERSAL PREVENCIÓN Y SALUD, SOCIEDAD DE PREVENCIÓN S.L.U
201.	GRUPO REVENGA	417. UNIVERSITAT POMPEU FABRA
202.	GRUPOS	418. UNIVERSITAT ROVIRA i VIRGILI

*TFG: Análisis estratégico del desarrollo de las empresas saludables:  
Mahou-San Miguel, Acciona y Liberty Seguros.*

ELECTRÓGENOS EUROPA SA	
203. HEALTH CONVERTERS, S.L	419. U.T.E NUEVOS TRANSPORTES SANITARIOS DE ARAGÓN
204. HENKEL IBERICA, S.A	420. VALEO MORTOS, S.A.U
205. HERMANDAD FARMACÉUTICA DEL MEDITERRANEO, SCL	421. VENUS CONCEPT, S.L
206. HEWLETT-PACKARD S.L	422. VIDAHOA S.L
207. HM HOSPITALES 1989, S.A	423. VODAFONE ESPAÑA S.A.U
208. HOSPITAL 9 DE OCTUBRE, S.A.U	424. VIDRALA, S.A
209. HOSPITAL AGUAS VIVAS, S.A	425. WELLNESS GAMIFICATION, S.L
210. HOSPITAL NISA PARDO DE ARAVACA S.A.U	426. WIZINK BANK S.A
211. HOSPITAL NISA REY DON JAIME, S.L.U	427. WOLTERS KLUWER ESPAÑA, S.A
212. HOSPITAL UNIVERSITARIO 12 DE OCTUBRE	428. WORLD 2 MEET, S.L.U
213. HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN CECILIO	429. XP SERVEIS EL PLA S.L.U
215. HOSPITAL UNIVERSITARIO VIRGEN DE LAS NIEVES	430. YUDIGAR, S.L.U
216. HOSPITAL VALENCIA AL MAR, S.A	431. ZARDOYA OTIS, S.A
	432. ZOOMSALUD

*Fuente: elaboración propia a través de información extraída de (Declaración de Luxemburgo, 1997)*

A continuación, vamos a analizar tales características como el nivel de facturación y el tamaño de la plantilla, de las empresas escogidas, para comparar cada una de ellas y poder estudiar aspectos en los que difieren o convergen, siendo empresas catalogadas como saludables.

### 1.4.2.2. Objetivo 2

Después de encontrar de dónde se podían extraer las empresas saludables a nivel nacional y de explicar el significado de la comentada Declaración de Luxemburgo, hemos escogido siete organizaciones (dada la magnitud de la muestra), que se encuentran en la relación anterior de 432 empresas con certificación saludable en España, que incorporan planes de acción saludable con relación a la alimentación saludable, y ahora vamos a estudiarlas.

Con este objetivo queremos resolver las posibles dudas que nos surgen, a nivel general, al hablar de empresas que practican ciertos cuidados con sus empleados/as, a través de programas con medidas orientadas a una buena alimentación. Vamos a estudiar ciertos conceptos de estas organizaciones, como puede ser la facturación, el beneficio o el rendimiento que consiguen las mismas, la actividad habitual a la que se dedican o el sector productivo al que pertenecen, y su plantilla de trabajadores/as.

Consideramos que un dato importante es conocer el tiempo que esta muestra de empresas, llevan dentro de este impulso de acción saludable. Por ello, vamos a anunciar el año en el que fueron reconocidas como empresas saludables, por realizar buenas prácticas:

- Ibermutuamur Matepsn<sup>0</sup> 274: edición **2013** (Guía para la implantación de un modelo de Empresa Saludable, Ibermutuamur, 2015)
- Mahou, S.A.<sup>8</sup>: edición **2013**
- Acciona<sup>9</sup>: edición **2014**
- Philips Ibérica, S.A.<sup>10</sup>: edición **2016**
- Red Eléctrica de España, S.A.U<sup>11</sup>: edición **2016**
- Liberty Seguros, Cía de Seguros y Reaseguros, S.A.<sup>12</sup>: edición **2016**
- Lidl Supermercados, S.A.U<sup>13</sup>: edición **2017**

---

<sup>8</sup><https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-obtiene-certificado-empresa-saludable>

<sup>9</sup><https://www.unniun.com/wp-content/uploads/2016/04/pilar-alfranca-calvo-grupo-acciona.pdf>

<sup>10</sup><https://ameliecalot.wordpress.com/2017/11/06/empresas-saludables/>

<sup>11</sup><https://www.ree.es/sites/default/files/downloadable/empresa-saludable-2017.pdf>

<sup>12</sup><http://www.rrhhdigital.com/secciones/empresa/120258/Liberty-Seguros-consigue-el-galardon-de-empresa-E-Saludable-en-los-Premios-Prevencionar?target= self>

<sup>13</sup><https://catalogs.zs.pub/lidl/memoria-de-sostenibilidad-1537187158/>

Figura 1. Representación temporal de la muestra de empresas saludables



Para llevar a cabo este segundo objetivo, vamos a dividirlo en tres partes, las cuales son:

**A. Una breve descripción de cada una de las empresas elegidas, sobre la actividad principal a la que se dedican:**

- Philips Ibérica, S.A<sup>14</sup>: es una empresa líder, a nivel mundial, en tecnologías de la salud, mejora la vida de las personas en cuanto a prevención y cuidado en el hogar.
- Liberty Seguros, Cía de Seguros y Reaseguros, S.A<sup>15</sup>: esta sociedad es una aseguradora española que está especializada en comercializar seguros de vida, pensiones, hogar y automóviles.
- IbermutuamurMatepss nº274<sup>16</sup>: es una mutua que colabora con la Seguridad Social a nivel nacional. Su principal actividad es proteger y prevenir de accidentes y enfermedades que tienen lugar en el trabajo o por causas laborales y gestiona las bajas laborales por parte de los empleados.
- Lidl supermercados, S.A.U<sup>17</sup>: es una cadena de supermercados a nivel europeo, que se dedica a comercializar productos relacionados con la alimentación.
- Acciona<sup>18</sup>: es una empresa que tiene como objetivo responder a desafíos que existen en el mundo como por ejemplo el calentamiento global y la superpoblación a través de infraestructuras, energía renovable y gestión y tratamiento de aguas.
- Mahou, S.A<sup>19</sup>: es una compañía española del sector cervecero y distribución.

---

<sup>14</sup><https://www.philips.es/a-w/about-philips/perfil-de-la-empresa.html>

<sup>15</sup><https://empresite.eleconomista.es/LIBERTY-SEGUROS-COMPANIA-REASEGUROS.html>

<sup>16</sup><https://www.ibermutua.es/corporativo/quienes-somos/>

<sup>17</sup><https://www.lidl.es/es/historia.htm>

<sup>18</sup><https://www.acciona.com/es/sobre-acciona/quienes-somos/>

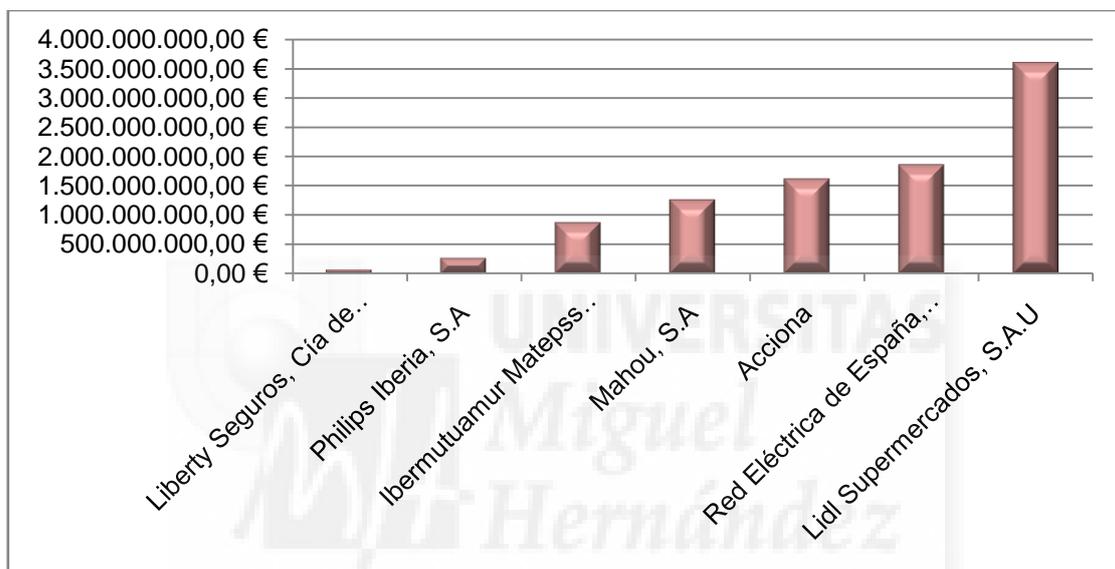
<sup>19</sup><https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/nosotros#perfil>

- Red Eléctrica de España, S.A.U<sup>20</sup>: es una compañía dedicada a la electricidad.

### B. Representaciones gráficas sobre unos valores de interés de las Empresas Saludables seleccionadas:

En primer lugar, el siguiente gráfico representa el volumen de facturación de las empresas saludables seleccionadas en el objetivo1 en el ejercicio de 2017.

**Gráfico 1. Facturación de las Empresas Saludables seleccionadas, 2017<sup>21</sup>.**



Como se puede apreciar en esta representación gráfica, las empresas tienen unos niveles de facturación o ingresos totales netos al año, muy dispares. Por tanto, puede indicar que no siempre las empresas “más grandes” son aquellas que deciden, según los datos mostrados, incorporar estrategias de alimentación saludable en sus organizaciones para incrementar la productividad y la salud de su plantilla.

Los valores representados oscilan entre 61,4 millones de euros por Liberty Seguros y 3.594 millones de euros por Lidl Supermercados en 2017.

<sup>20</sup> <https://www.ree.es/es/conocenos/ree-en-2-minutos>

<sup>21</sup> [https://www.ibermutua.es/wp-content/uploads/2018/07/FolletoCIFRAS\\_2017\\_Web.pdf](https://www.ibermutua.es/wp-content/uploads/2018/07/FolletoCIFRAS_2017_Web.pdf)

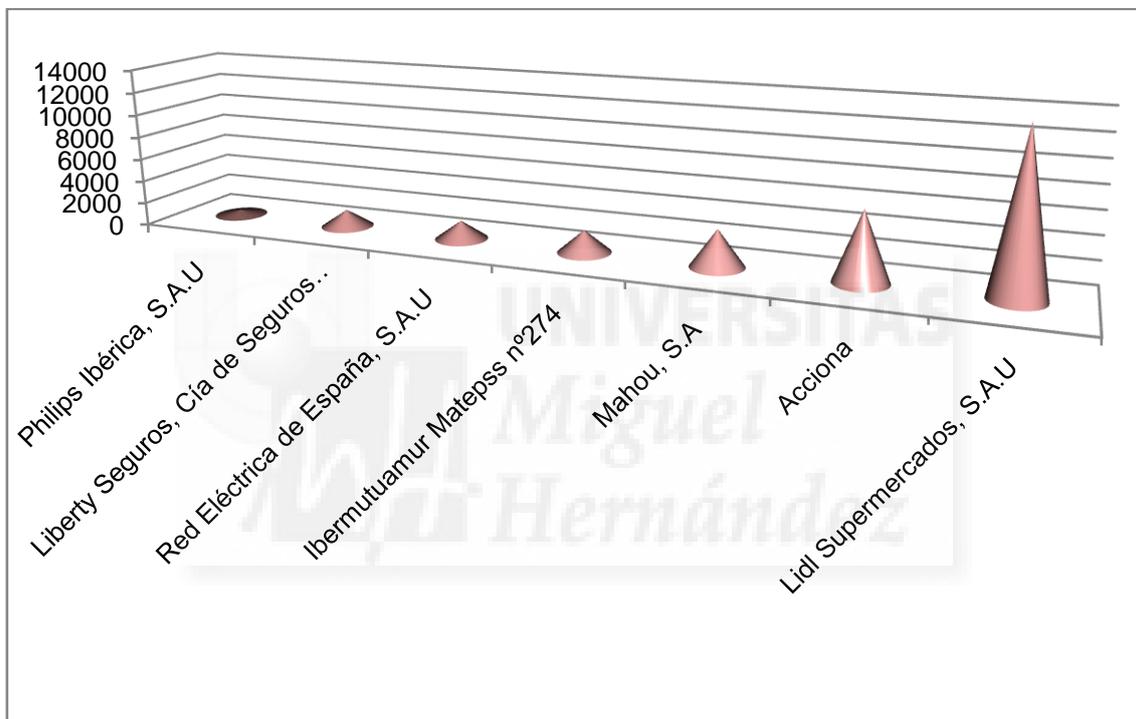
<https://www.lidl.es/es/lidl-espana.htm>

<https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/Sala-de-prensa/Descarga-notas-prensa?urlDescarga=%257e%252fes-ES%252fsala-de-prensa%252fnotas-de-prensa%252fdoc-mahou-san-miguel-cierra-un-ano-record-en-ventas-impulsada-por-la-innovacion-886.doc>

Con esto queremos ejemplificar que una empresa no solo consigue ser saludable por el volumen de ventas anuales, sino por tener un objetivo común por parte de todos los componentes de la organización y de esa manera transformar la cultura empresarial desde la raíz, como se comentó en el objetivo1.

En segundo lugar, el gráfico muestra el número de plantilla de las empresas saludables escogidas en el objetivo1.

**Gráfico 2. Número de trabajadores y trabajadoras en las empresas seleccionadas, 2017<sup>22</sup>.**



Es necesario resolver que las empresas aquí mostradas son tanto nacionales como internacionales o globales, pero cabe decir que el número de trabajadores y trabajadoras representado es solamente en la sede de España.

<sup>22</sup><https://www.lidl.es/es/lidl-espana.htm>

<https://www.libertyseguros.es/sobre-liberty>

<https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/Sala-de-prensa/Descarga-notas-prensa?urlDescarga=%257e%252fes-ES%252fsala-de-prensa%252fnotas-de-prensa%252fdoc-mahou-san-miguel-cierra-un-ano-record-en-ventas-impulsada-por-la-innovacion-886.doc>

Haciendo referencia a lo dicho en el objetivo 1, sobre que es indiferente la actividad y tamaño de la empresa para conseguir la certificación como Empresa Saludable (según los datos), en esta representación se muestra que no importa el tamaño de la empresa, en cuanto a número de empleados en la misma, se refiere, ya que como puede observarse de las siete empresas extraídas entre las 432 que existen a nivel nacional como saludables, el tamaño oscila entre 434 trabajadores y trabajadoras de Philips Ibérica, S.A.U hasta 13.500 trabajadores y trabajadoras de Lidl Supermercados, S.A.U, lo cual nos sugiere que no es imprescindible un número o intervalo exacto de colectivo trabajador para llegar a ser una Empresa Saludable.

### **C. Elección de empresas:**

Esta última parte del objetivo 2 trata de escoger tres empresas de estas siete que han sido descritas y analizadas en los gráficos, para trabajar su posterior análisis estratégico de cada una de ellas y de manera global, como Empresas Saludables.

Hemos elegido Mahou San Miguel, Acciona y Liberty Seguros, principalmente por la facilidad de acceso a la información necesaria para realizar el estudio. Y, por otro lado, de manera secundaria, ha influido que son negocios totalmente dispares y difieren mucho tanto en su plantilla como en sus ventas anuales y en su actividad principal.

En la siguiente tabla están enumeradas las iniciativas que tratan de la alimentación saludable, dentro de cada uno de sus planes estratégicos que han desarrollado estas empresas para conseguir y mantener ser saludables, dentro del mercado.

**Tabla 4. Relación de planes estratégicos relacionados con la alimentación saludable**

Mahou, S. A	Acciona	Liberty Seguros, Cía de Seguros y Reaseguros, S.A
Programa "A tu Salud": <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan nutricional personalizado</li> <li>- Conferencias sobre buenos hábitos alimenticios</li> <li>- Ejercicio aeróbico, yoga, tai-chi, pilates,...</li> <li>- Consulta personalizada de Índice de masa muscular, peso,...</li> </ul>	Programa de Salud y Bienestar: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alimentos de temporada</li> <li>- Dieta equilibrada</li> <li>- Alimentos ecológicos</li> <li>- Menú wellness</li> </ul>	Programa "NoSoloWork": <ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres para fomentar hábitos de alimentación saludable</li> <li>- Planificación de menús semanales</li> <li>- Asesoramiento por nutricionistas al colectivo trabajador</li> <li>- Compra saludable</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de información extraída<sup>23</sup>

Una vez estudiadas la muestra recopilada del listado de Empresas Saludables según la Declaración de Luxemburgo y seleccionadas tres de ellas para realizar un posterior análisis comparativo, vamos a analizar cuáles son las ventajas que favorecen a aquellas empresas que luchan por ser saludables.

### 1.4.2.3. Objetivo 3

Como se nombró en la Introducción, la estrategia de implantar en las empresas un plan de acción saludable y más concretamente, relacionado con la alimentación saludable, evidencia que es beneficiosa para todo el círculo empresarial.

Con este objetivo lo que queremos conseguir es conocer las diferentes ventajas que proporcionan tanto a cada una de las organizaciones que hemos seleccionado en el objetivo2 (Mahou, S.A, Acciona y Liberty Seguros) como a nivel general en un contexto empresarial.

Uno de los principales beneficios que tiene cuidar de los empleados de una manera especial (sobre todo en la alimentación) es que con una buena alimentación se puede prevenir multitud de enfermedades e incluso la muerte, y también curar o estabilizar algún trastorno diagnosticado. (Gimferrer, 2019)

<sup>23</sup><http://www.insht.es/portal/site/PromocionSalud/menuitem.084224e92eb1cbede435b197280311a0/?vgnnextoid=f675c4b793cc4310VgnVCM1000008130110aRCRD&vgnnextchannel=47edc4b793cc4310VgnVCM1000008130110aRCRD>  
[https://www.libertyseguros.es/opencms/export/download/liberty-docs/libertyseguros/noticias/NP\\_Liberty\\_inicia\\_programa\\_NoSoloWork\\_Nutricixn.pdf](https://www.libertyseguros.es/opencms/export/download/liberty-docs/libertyseguros/noticias/NP_Liberty_inicia_programa_NoSoloWork_Nutricixn.pdf)  
<http://prevencionar.com/2010/12/16/mahou-san-miguel-un-grupo-saludable/>

Los beneficios más llamativos y conocidos de la PST son<sup>24</sup>:

- Reducción de accidentes y enfermedades profesionales
- Reducción de incapacidades temporales
- Reducción del tiempo de las bajas
- Aumento de la productividad
- Mejora la imagen de la empresa que consigue ser saludable
- Mejora de la salud de manera global, al alimentarse correctamente de manera personalizada, en función de las necesidades de cada empleado.
- Reducción de posibles trastornos como pueden ser depresión o ansiedad
- Mejora del ambiente laboral
- Aumenta la satisfacción laboral y personal del colectivo trabajador
- Aumenta la motivación de los empleados porque la empresa cuenta con ellos y los cuida de una manera preferente
- Aumenta el talento al conseguir que los empleados se sientan cómodos y contentos en el lugar de trabajo
- Reducción de costes por empleado o empleada
- Reducción del presentismo
- Aumentar la consciencia de tener visión hacia el futuro

Según la AEEMT: el mayor beneficio que tiene la PST es básicamente la FELICIDAD (a nivel individual y personalizado), que implica la obtención de un equilibrio entre el estado físico, mental y social. De esta manera se consiguen empleados sanos y por tanto organizaciones sanas. Esto significa que a través de la PST relacionada con la alimentación, es muy probable que se prevengan dolores o enfermedades.

Debemos hacer mención (aunque fue nombrado en la Introducción) a los premios anuales a las empresas saludables, que desde el mes de noviembre de 2017 a mayo de 2018 han conseguido la certificación y la inclusión en la Declaración de Luxemburgo, ya que es una ventaja más frente a las organizaciones que no han decidido implicarse en esta acción saludable.

En mayo de 2018 dieron los premios a 11 empresas<sup>25</sup>, que son: Seat España, Banco Santander, Henkel Ibérica, Heineken, Agamed, Grupo DKV, Desigual, Amadeus IT, Pridecom y Aon.

---

<sup>24</sup>[https://www.mc-mutual.com/documents/20143/47308/empresa\\_saludable\\_es/29c41d7b-8e1d-332a-efa3-eacdb924d5df](https://www.mc-mutual.com/documents/20143/47308/empresa_saludable_es/29c41d7b-8e1d-332a-efa3-eacdb924d5df)

En la siguiente tabla se recogen los beneficios de incorporar en sus planes estratégicos y de la implantación de los mismos, de las tres empresas seleccionadas finalmente en este trabajo (Mahou, Acciona y Liberty). La información de cada una de ellas, ha sido extraída a partir de los planes específicos que tienen esta materia.

**Tabla 5. Beneficios en las empresas saludables seleccionadas**

Mahou, S. A	Acciona	Liberty Seguros, Cía de Seguros y Reaseguros, S.A
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora del bienestar de los empleados y empleadas</li> <li>- Posicionarse en el ranking de las 7 empresas saludables en España, según una consultora llamada Masservice</li> <li>- Primera compañía en el sector de Alimentación y bebidas que consigue la certificación de Empresa Saludable por Asociación Española de Normalización y certificación (AENOR)</li> <li>- Reducir accidentes y enfermedades en el trabajo</li> <li>- Mejorar la motivación de los trabajadores y las trabajadoras</li> <li>- Mejora de las relaciones sociales</li> <li>- Reducción del absentismo</li> <li>- Reducción del estrés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso con los empleados y empleadas</li> <li>- Crear un entorno saludable</li> <li>- Reducir la discriminación</li> <li>- Atraer y retener el talento</li> <li>- Contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas</li> <li>- Pionera en políticas de diversidad e igualdad</li> <li>- Crear talento, a través de la formación</li> <li>- Retribución variable en función de los objetivos personales, por empleado o empleada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras</li> <li>- Prevenir daños en la salud</li> <li>- Mejora en la PRL</li> <li>- Reducción de enfermedades y accidentes profesionales</li> <li>- Formación de los y las trabajadores/as sobre el puesto de trabajo en el que están</li> <li>- Fomentar hábitos de vida saludables, a través de acciones concretas</li> <li>- Retención del talento</li> <li>- Compromiso de todo el colectivo trabajador para conseguir sus objetivos</li> <li>- Mejora la atención al cliente</li> <li>- Aumentar la preocupación por la salud y el bienestar</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de información extraída de las empresas detalladas<sup>25</sup>

<sup>25</sup>[https://www.premioempresasaludable.com/#ganadores\\_2017](https://www.premioempresasaludable.com/#ganadores_2017)

<sup>26</sup><https://www.miempresaessaludable.com/noticias/articulo/Mahou-reconocida-bienestar-trabajadores>  
<https://www.acciona.com/es/sostenibilidad/nuestras-personas/>  
<https://www.libertyseguros.es/sobre-liberty/responsabilidad-social/politica-seguridad-salud>

Queremos dar evidencia empírica sobre los diferentes beneficios comentados por las Empresas Saludables, dado que así ocurre. Vamos a enunciar estudios donde se corroboran estos resultados:

En una revista de la Facultad de Medicina, 60 (1), 87-97, en un artículo denominado “Alimentación laboral una estrategia para la promoción de la salud del trabajador” (2012), Roncancio, J.J. B, & Beltrán, M. D. P. D., relata lo importante que es la alimentación en el trabajo, valiéndose de que la OIT como organismo de las Naciones Unidas, relacionado con aspectos laborales, lo asegura en sus Recomendaciones (que más adelante serán comentadas en el ámbito legal).

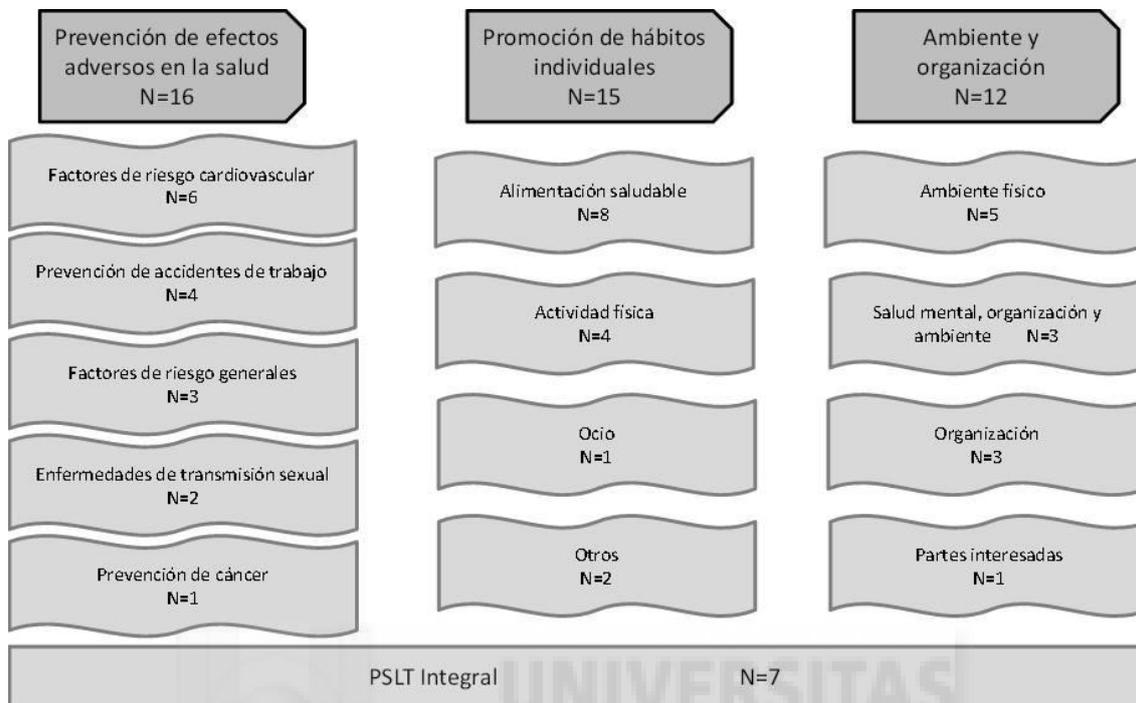
También en este mismo artículo dice que la OMS en una conferencia comento la PST como una estrategia necesaria para alcanzar los objetivos programados por la empresa, entre ellos la alimentación saludable.

Otra de las cosas relevantes en este artículo es que tal y como se dijo en la Introducción de los problemas de las enfermedades cardiovasculares que se dan en estos tiempos y cada vez la alimentación conlleva niveles altos de azúcar y grasas saturadas, tener la capacidad de que en el lugar de trabajo se den estas acciones concretas relacionadas con una buena alimentación, evita y previene enfermedades crónicas como la obesidad y de esta manera, la relación positiva que tiene con las bajas, accidentes y enfermedades profesionales, etc.

En otro artículo de Ciencia & Saúde Colectiva, 21, 1909-1920, denominado “Promoción de la Salud en los lugares de Trabajo: un camino por recorrer” (2016), Bazzani, L. C., & Sánchez, A. I. M., centra su opinión en que la Promoción de la Salud debe ser llevada a cabo en lugares de trabajo. Se ha realizado una investigación de técnica cualitativa, lo cual significa que se han estudiado documentos de origen internacional o mundial, y ha resultado ser un proceso positivo para la organización, ya que reduce los costes por empleado/a, los empleados son más productivos y mejora la salud de los trabajadores/as.

En la siguiente figura es uno de los resultados de la investigación comentada, donde se muestran las líneas en las que se desarrolla un plan estratégico para promover hábitos saludables.

**Ilustración 2. Cantidad de documentos en función de conceptos relacionados con la PST<sup>27</sup>**



Como podemos apreciar los documentos de los que más se relaciona la PST son los que tienen conceptos de prevención de las enfermedades y, en segundo lugar, una promoción de hábitos saludables, donde tiene lugar la alimentación saludable que estudiamos. Es decir, que esta ilustración nos muestra que la alimentación saludable sí que se encuentra entre los tres aspectos más relacionados con la PST que se comentó en el objetivo 1.

Por último, en un dossier llamado “Prevención de Riesgos Laborales en tiempo de crisis” se ha publicado un artículo “Organizaciones saludables, organizaciones resilientes” (2009), por Salanova Soria, M. como catedrática de Psicología Social de la Universitat Jaume y directora de WONT Prevención Psicosocial, declara que las empresas saludables demuestran adaptarse más rápida y positivamente que las empresas que no utilizan un modelo de Empresa Saludable y así se convierten en organizaciones resilientes lo que quiere decir que en situaciones difíciles salen favorecidas.

Esto quiere decir, que éstas tienen dos conceptos en su existencia como empresas que es la “organización” en un ámbito empresarial para alcanzar los objetivos marcados y el otro es “saludable” que se lleva a cabo en el lugar de trabajo para toda la plantilla. Estos dos conceptos se realizan a través de la implantación de iniciativas concretas.

<sup>27</sup> [https://www.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232016000601909](https://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232016000601909)

Cabe destacar que para hacer posibles estos cambios de empresas tóxicas a empresas saludables, es necesario e imprescindible reestructurar la cultura organizacional, ya que será la base para comenzar con un plan estratégico específico.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. ¿Qué es Empresa Saludable?**

Para explicar que es una empresa saludable, se considera la disección y explicación de cada uno de los términos, empresa y saludable. (Salanova Soria, 2009)

Por tanto, “empresa” es un sustantivo que lo vamos a definir según el glosario de contabilidad “debitoor”<sup>28</sup>: “una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y por el que se obtengan beneficios.” Por ello, el colectivo trabajador es el activo más importante para la empresa, ya que para llevar a cabo las tareas que conciernen al conjunto de la organización es crucial contar con el conocimiento y el aprendizaje de unas personas trabajadoras que estén cualificadas y poder dar beneficio a la empresa.

Por otro lado, “saludable” es un adjetivo que proviene de salud, lo cual no es la ausencia de enfermedad, sino que es un concepto más amplio que eso. Si lo examinamos desde la descripción de la OMS: “la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”. En el trabajo que nos ocupa, la salud de la empresa está relacionada con el mantenimiento del equilibrio entre los tres ámbitos de la salud descritos en las líneas anteriores.

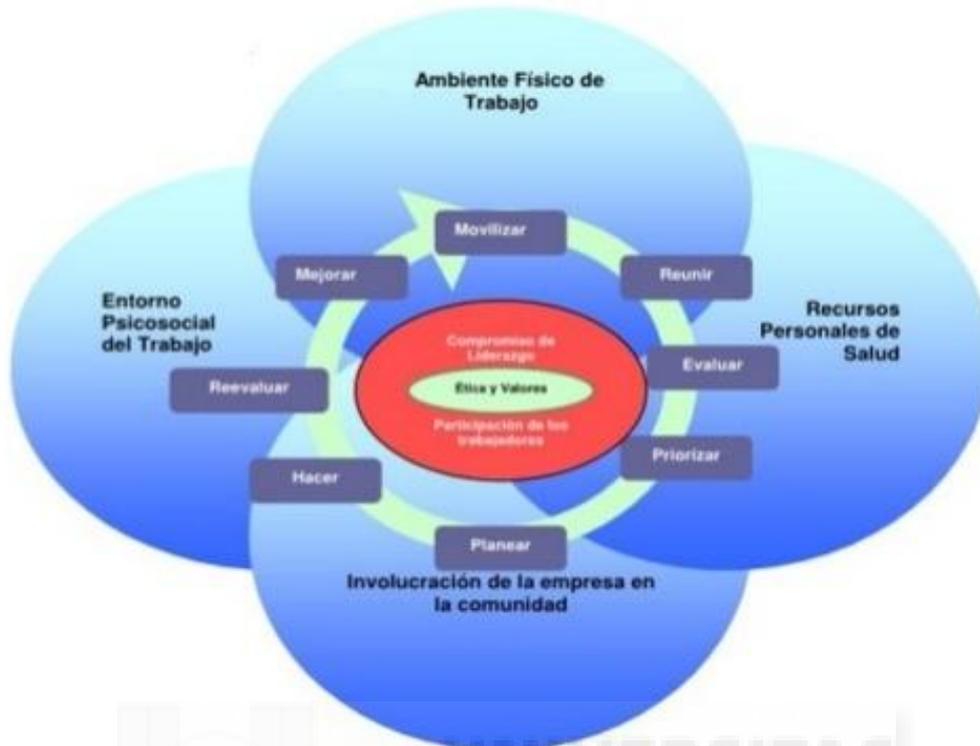
Descritos cada uno de los conceptos, se comprueba que quienes hacen saludable a una empresa son los y las trabajadores/as, y debido a ello es el factor que más se debería cuidar para conseguir un ambiente saludable en el lugar de trabajo.

A continuación, en la siguiente figura se muestra cómo describe la OMS a la Empresa Saludable, de una manera ilustrativa.

---

<sup>28</sup><https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>

### Ilustración 3. Descripción de Empresa Saludable según la OMS



Fuente: Guía para la implantación de una modelo de Empresa saludable, Ibermutuamur (2015)

La OMS nos muestra una serie de acciones que en las empresas deben de seguir por parte de todos los y las trabajadores/as, para llevar a cabo la unificación y el equilibrio entre lo físico, lo mental y lo social, como:

- Movilizar
- Reunir
- Evaluar
- Priorizar
- Planear
- Hacer
- Reevaluar
- Mejorar

Y de esta manera se fomenta un lugar de trabajo saludable, redundando en el refuerzo de una plantilla de trabajadores/as saludable. Es importante recalcar que estas organizaciones son preferidas por aquellas personas que buscan trabajo, ya que su imagen corporativa es mejorada en la vista externa. (Salanova Soria, 2009)

En resumen, podríamos reducir la definición de Empresa Saludable como una responsabilidad social de la empresa o corporativa que deben de ejercer todas las personas que la componen para obtener unos resultados positivos tanto personales como profesionales.

## **2.2. ¿Cómo llegar a ser una Empresa Saludable?<sup>29</sup>**

Con todo lo desarrollado y estudiado hasta el momento, se puede llegar a una primera línea en un futuro plan de acción para aquella empresa que quiera ser saludable, y por ello se hace necesaria una transformación que nace de la propia cultura empresarial, a través del liderazgo.

En una segunda línea de acción, es imprescindible aceptar los valores internos por toda la plantilla de profesionales que desarrollan su actividad en la empresa.

También es importante conocer que hay varios métodos de certificación de Empresa Saludable, y su proceso es distinto. Este es un momento preciso para enunciar cuáles son cada uno de ellos:

- PST buenas prácticas del INSST: este método es el comentado en el objetivo 1. Es el único gratuito y el único que facilita la implantación de acciones saludables a las empresas.
- AENOR empresa saludable: de pago.
- TÜV Rheinland: de pago

Y en una tercera línea de acción, es crucial tener en cuenta algunos conceptos:

- Es recomendable tener el apoyo de los directivos.
- Es fundamental que exista un buen ambiente entre trabajadores/as.
- Las pautas de PRL deben ser controladas cada cierto tiempo para evaluar y mejorar.
- Es necesario nombrar un grupo colectivo trabajador que se ocupe de este ámbito para llevarlo hacia el éxito y no descuidarlo.
- Es la dirección quien da el visto bueno sobre las iniciativas saludables desarrolladas para implantar.

---

<sup>29</sup>[https://www.mc-mutual.com/documents/20143/47308/empresa\\_saludable\\_es/29c41d7b-8e1d-332a-efa3-eacdb924d5df](https://www.mc-mutual.com/documents/20143/47308/empresa_saludable_es/29c41d7b-8e1d-332a-efa3-eacdb924d5df)

- Un ejemplo para evaluar en qué situación está la empresa en algún ámbito es un cuestionario sobre datos de salud y a partir de ahí, proponer los objetivos que se requieran.
- A partir de los objetivos que la empresa propone para ser saludable, encaminar planes que mejoren los resultados obtenidos.
- Es considerable la medición y el análisis de seguimiento para llegar al éxito.

### **2.3. Mutuas colaboradoras y Consultorías estratégicas**

Ambos tipos de organizaciones, con o sin ánimo de lucro, centran su actividad en ayudar a las empresas a comprender la importancia de ser una organización saludable.

Se hace necesario definir qué es una Mutua exactamente, y también una Consultoría, dada su función estratégica en la transformación de las empresas a empresas saludables.

**Mutuas**<sup>30</sup>: son asociaciones de empleadores, sin ánimo de lucro, colaboradoras con la Seguridad Social en el proceso de sus prestaciones. Éstas deben tener autorización del Ministerio de Empleo y Seguridad Social para funcionar.

Las funciones de las mutuas son administrar los accidentes y las enfermedades en el lugar de trabajo, la PRL y la mejora de las condiciones de los trabajadores relacionadas con la salud.

Hablamos de un ejemplo como Ibermutuamur<sup>31</sup>, acompaña a las empresas (mutualistas) en el transcurso del proceso a llegar a ser Empresa Saludable. Cabe destacar de esta mutua la realización de una Guía para la implantación de un Modelo de Empresa Saludable<sup>32</sup>.

**Consultorías**<sup>33</sup>: es un grupo de personas expertas y profesionales en algún ámbito que hace que su contratación por parte de otras empresas que necesiten sus servicios conlleve una transformación.

En este camino hacia algo nuevo para la empresa contratante, es necesaria la participación de la misma, para realizar con éxito la labor. La persona consultora es quien trata de encontrar las alternativas posibles a seguir para solucionar la dificultad que exista, de manera positiva.

---

<sup>30</sup><https://revista.seg-social.es/2018/08/17/que-son-las-mutuas/>

<sup>31</sup><https://revista.ibermutua.es/noticias/ibermutuamur-explica-empresa-saludable/>

<sup>32</sup>[https://ibermutua.es/wp-content/uploads/2016/06/Guia\\_Preencion\\_Empresa\\_saludable\\_IBMM\\_06.pdf](https://ibermutua.es/wp-content/uploads/2016/06/Guia_Preencion_Empresa_saludable_IBMM_06.pdf)

<sup>33</sup><http://www.academiadeconsultores.com/consultoria-estrategica/>

Hablamos de un ejemplo como Integral Global Mas Service<sup>34</sup>, coopera con organizaciones para mejorar su(s) actividad(es) cotidianas y que su lugar de trabajo sea más saludable. Es determinante enunciar que sus servicios giran en tres pilares que son alimentación saludable, gestión psicosocial y actividad física. En concreto en la materia de alimentación saludable sus programas son: fruta en el lugar de trabajo, talleres de cómo nutrirse, impulsar el té y los batidos detox como maneras sanas de cuidar la alimentación del día a día.

Hemos visto oportuno definir como es una Empresa Saludable de esta manera, ya que es parte de ella el tipo de certificación que haya conseguido y aquellas empresas con o sin ánimo de lucro que las hayan ayudado en el proceso. Es mencionable que para la empresa no debe ser suficiente haber obtenido la certificación como saludable, porque lo importante es que se vaya retando en nuevas iniciativas constantemente y que vigile las ya implantadas para mejorarlas.

### **3. Marco legal**

Para ser empresa saludable, como ya hemos comentado, es fundamental cumplir la Ley que lleva incluido este tema que estamos tratando, sobre el cuidado de las personas trabajadoras en el lugar de trabajo. También es interesante añadir que el ámbito de la salud en la empresa es la unión de la PRL y el departamento de Recursos Humanos de la empresa, ya que realiza cuidados al personal de la organización en cuestión. Por esto, vamos a estudiar en este apartado la PRL.

La Ley a la que nos referimos es: Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales<sup>35</sup>. Primero fue la Directiva del Consejo 89/39/CEE, de 12 de junio de 1989<sup>36</sup>, a nivel europeo. Es destacable que la Directiva es del año 1989 y fue legislada a nivel nacional en el año 1995.

La preocupación que ha llevado a las empresas a perseguir este fin de cuidar el entorno empresarial de una manera más personalizada va más allá de cumplir esta ley. Es posible que los motivos giren en torno a los beneficios que conllevan estas prácticas en las organizaciones empresariales, como pueden ser el aumento de la productividad y reducción de absentismo, entre otros.

#### **3.1. Evolución de la PRL**

##### **3.1.1. Antecedentes<sup>37</sup>**

La PRL en España comenzó en la época del franquismo, con el “Plan Nacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo”, que sirvió para ayudar a las pymes en lo relacionado a la seguridad en el lugar de trabajo.

<sup>34</sup><https://www.masservice.es/contacto/>

<sup>35</sup><https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-24292>

<sup>36</sup><https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1989L0391:20081211:ES:PDF>

<sup>37</sup><https://prevencion-riesgoslaborales.com/historia-prl-espana/>

En el año 1978, se creó el INSST, dependiente del Ministerio de Trabajo, desapareciendo el Plan anterior comentado por el cual dio comienzo la PRL.

En la época de la transición llegó a desunirse la Prevención Laboral de la Ley de Seguridad Social.

En 1980, se creó el Estatuto de los Trabajadores, donde se tenía en cuenta la seguridad y la salud de los y las trabajadores/as en el trabajo.

En 1986, España pasó a formar parte de la UE, esto obligó a que en ciertos campos como el de PRL se produjeran cambios. Así, se evidencia, en uno de los cambios más significativos que ocurrieron, con la Directiva 89/371/CEE, de 12 de junio de 1989, fue la creación de la Ley de PRL, en 1995.

Esta Ley tal como se expone en la misma, “tiene por objeto la determinación del cuerpo básico de garantías y responsabilidades preciso para establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores frente a los riesgos derivados de las condiciones de trabajo”.

### **3.1.2. Modificaciones de la Ley<sup>38</sup>**

La Ley de PRL, a partir de su creación por la traslación de nivel europeo a nacional, ha sufrido algunas modificaciones que vamos a detallar a continuación:

- En 1997, algunos decretos y el Reglamento de los servicios de prevención aprobado por Real Decreto 39/1997, pasan a formar parte de la Ley, porque ordenan campos relacionados con las condiciones en el trabajo.
- Ley 54/2003, regula cada una de las formas para llevar a cabo la prevención en las empresas.
- Ley Orgánica 3/2007, constan las alteraciones en cuestión de igualdad de género.
- Ley 14/2013 faculta al empresario a que se encargue de la prevención de riesgos laborales en empresas hasta 25 trabajadores/as.

### **3.2. Normativa internacional**

En nuestro ámbito es imprescindible darle importancia al nivel internacional, ya que cada una de las empresas escogidas en nuestra muestra, para analizarlas estratégicamente, son internacionales.

Vamos a enunciar una manera general que englobe el tratamiento de nuestra temática en cuanto a empresas saludables se refiere y más concretamente en el ámbito de la alimentación saludable dentro de la forma de trabajar y cuidar a los empleados y empleadas.

---

<sup>38</sup><https://prevencion-riesgoslaborales.com/evolucion-ley-prl-espana/>

El OIT<sup>39</sup>, tal y como se detalló en el objetivo 3 (en un artículo para evidenciar las ventajas que benefician a las empresas que siguen planes de acción dentro de sus políticas empresariales), pertenece a las Naciones Unidas y su labor es regular materias relacionadas con el trabajo y en un contexto de salud y seguridad a los empleados y las empleadas, en un territorio internacional.

Las normas internacionales de este organismo se establecen a través de los convenios y las recomendaciones<sup>40</sup>. Los convenios son de obligado cumplimiento por los países que forman parte del OIT y las recomendaciones son directrices que no son vinculantes, y complementan a los convenios.

## **4. Análisis estratégico de las empresas saludables en España**

### **4.1. Análisis DAFO**

Las empresas que deciden ser saludables, previo a poner en marcha la estrategia escogida para llevar a cabo el programa específico que deseen, en función del plan de acción que se requiera, deberán realizar un análisis del sector.

Un DAFO se define, según (Navas, 2015): “El análisis DAFO es una de las herramientas más populares para el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar, de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo. La expresión DAFO es el acrónimo de las palabras Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades.”

Su representación, según (Navas, 2015) “consiste, básicamente, en representar en cada una de las áreas de la matriz DAFO, los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la organización, así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno. El diseño de la matriz es meramente cualitativo, expresándose en cada cuadrante los aspectos más relevantes de cada factor”.

Cabe destacar que como menciona Guerras y Navas, esta matriz DAFO es una foto del panorama presente en el que se encuentra el sector a analizar, lo cual no justifica el pasado ni el futuro de este.

Es mencionable que cada una de las fortalezas y de las debilidades del sector será trasladada en oportunidad o amenaza, relativamente.

Vamos a analizar de manera global para indagar cual es la situación de una selección de empresas saludables.

---

<sup>39</sup> <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang-es/index.htm>

<sup>40</sup> <https://www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/conventions-and-recommendations/lang-es/index.htm>

TFG: Análisis estratégico del desarrollo de las empresas saludables:  
Mahou-San Miguel, Acciona y Liberty Seguros.

Cuadro 1. DAFO de la selección de empresas saludables.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemática con la cultura organizativa</li> <li>- Falta de comunicación y coordinación interna</li> <li>- Desconocimiento por parte de la dirección</li> <li>- Falta de comprensión</li> <li>- Mala organización</li> <li>- Adaptabilidad al cambio</li> <li>- Cambio de hábitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor productividad</li> <li>- Mayores beneficios para los empleados</li> <li>- Empleados sanos y empleadas sanas</li> <li>- Mejores condiciones laborales</li> <li>- Buen ambiente de trabajo</li> <li>- Aumenta la calidad en la elaboración del producto o en la prestación del servicio</li> <li>- Menor tasa de absentismo por enfermedad</li> <li>- Mejora de la relación con "stakeholders"</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia - moda</li> <li>- Efectos por la globalización</li> <li>- Falta de legislación o legislación escasa</li> <li>- Aumento de competencia</li> <li>- Presiones por normativa</li> <li>- Exigencias de la UE</li> <li>- Impacto social</li> <li>- Resistencia al cambio</li> <li>- Escasa aceptación por parte de la dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de resultados económicos.</li> <li>- Ventaja competitiva</li> <li>- Expansión de la compañía</li> <li>- Atracción de talento</li> <li>- Reinversión por los no costes por bajas</li> <li>- Mejora de la imagen y reputación corporativa</li> <li>- Mejoras sociales y en el entorno del medio ambiente</li> <li>- Aumenta el sentimiento de satisfacción en los clientes</li> <li>- Alianzas estratégicas con otras compañías y proveedores</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de toda la información analizada anteriormente

## **4.2. Campo de actividad**

Dentro del entorno estratégico, el campo de actividad es una manera de identificar y definir a la empresa.

Según Guerras y Navas, el campo de actividad se describe como: “el conjunto de productos y mercados en los que compete la empresa”. Y forma parte de la misión que se fija la organización.

Su representación es a través de la matriz o modelo tridimensional de Abell que se basa en tres dimensiones: las tecnologías son las formas en las que se ofrece el producto o servicio, las funciones son las necesidades que se atienden con las tecnologías y los segmentos de clientes son las personas hacia los que va dirigido el producto o prestación de servicio que ofrecen. (Navas, 2015)

Es necesario realizar el análisis estratégico usando esta herramienta, porque nos permite completar y alcanzar nuestro objetivo 2.

En este caso, vamos a definir el campo de actividad de una forma personalizada e individual para cada una de las empresas extraídas en la muestra final que se realizó en el objetivo 2 (Mahou, Acciona, Liberty Seguros), ya que las organizaciones a analizar son muy dispares unas de otras en cuanto a las actividades ofrecidas y al público al que van dirigidas.

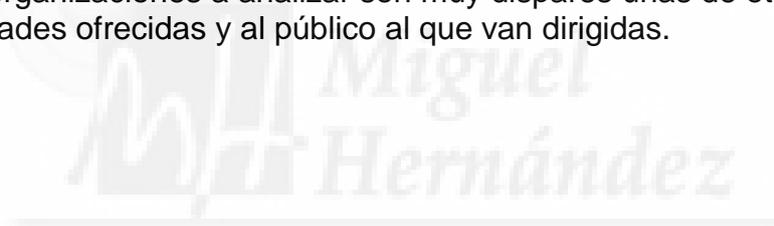
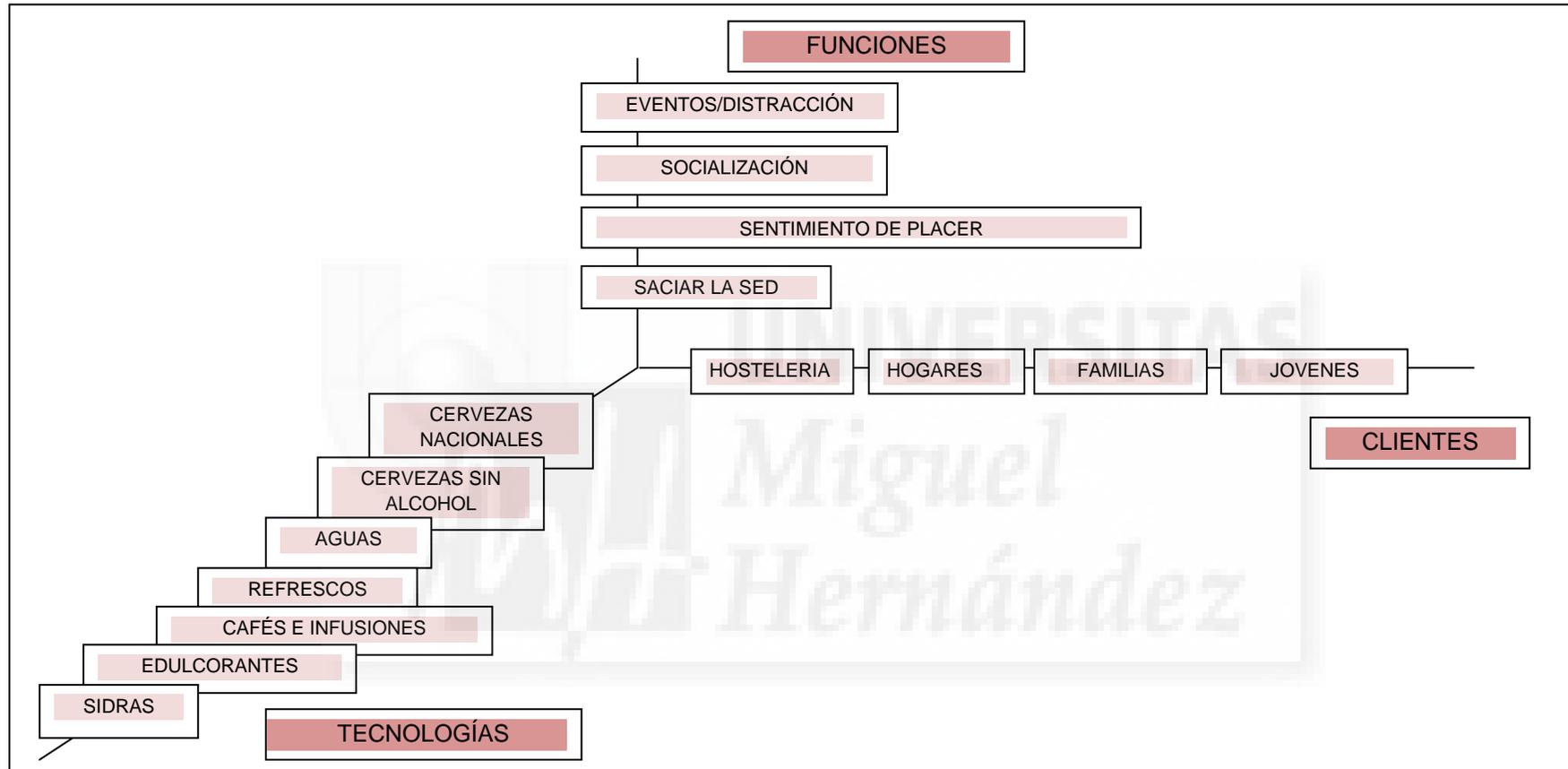


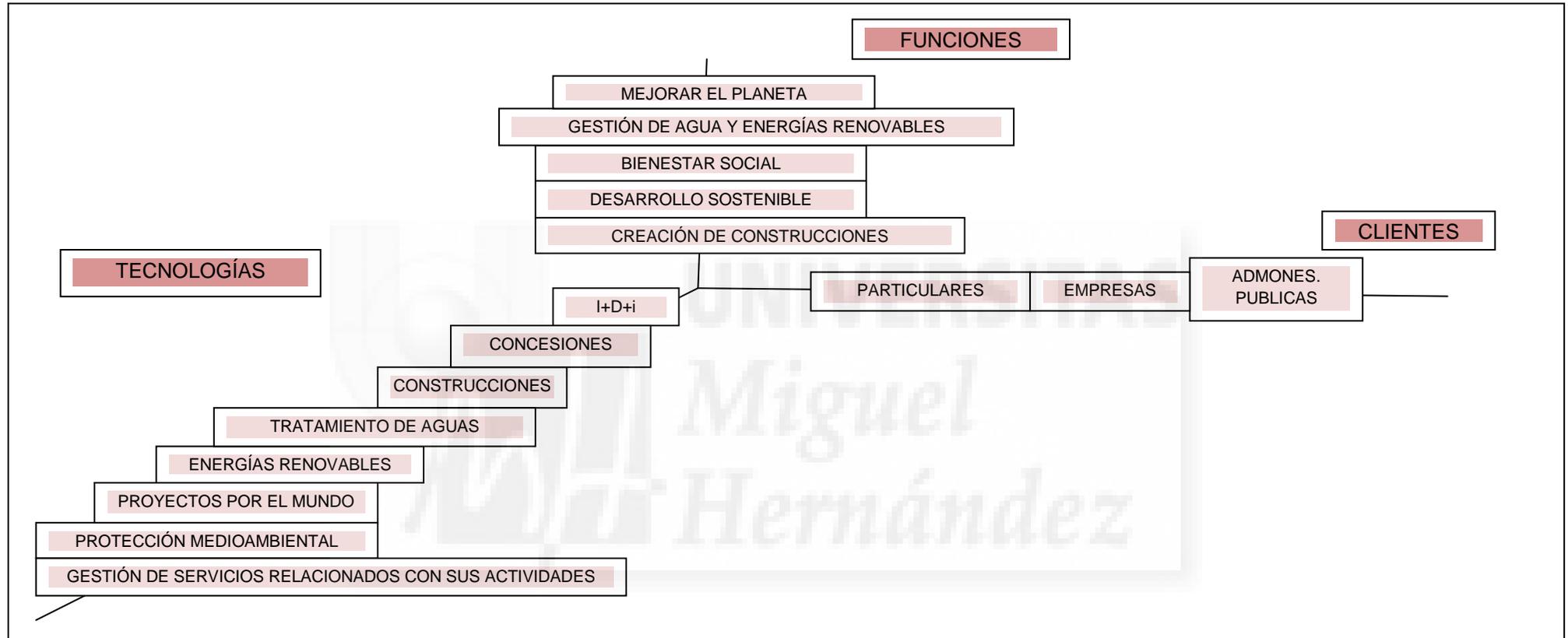
Ilustración 4. Matriz de Abell de Mahou, S.A



Fuente: elaboración propia a partir de la información sobre la empresa<sup>41</sup>

<sup>41</sup> La información ha sido encontrada a partir de la práctica grupal de la asignatura "Dirección estratégica y Estrategia" y de la página web de la propia empresa <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-obtiene-certificado-empresa-saludable>

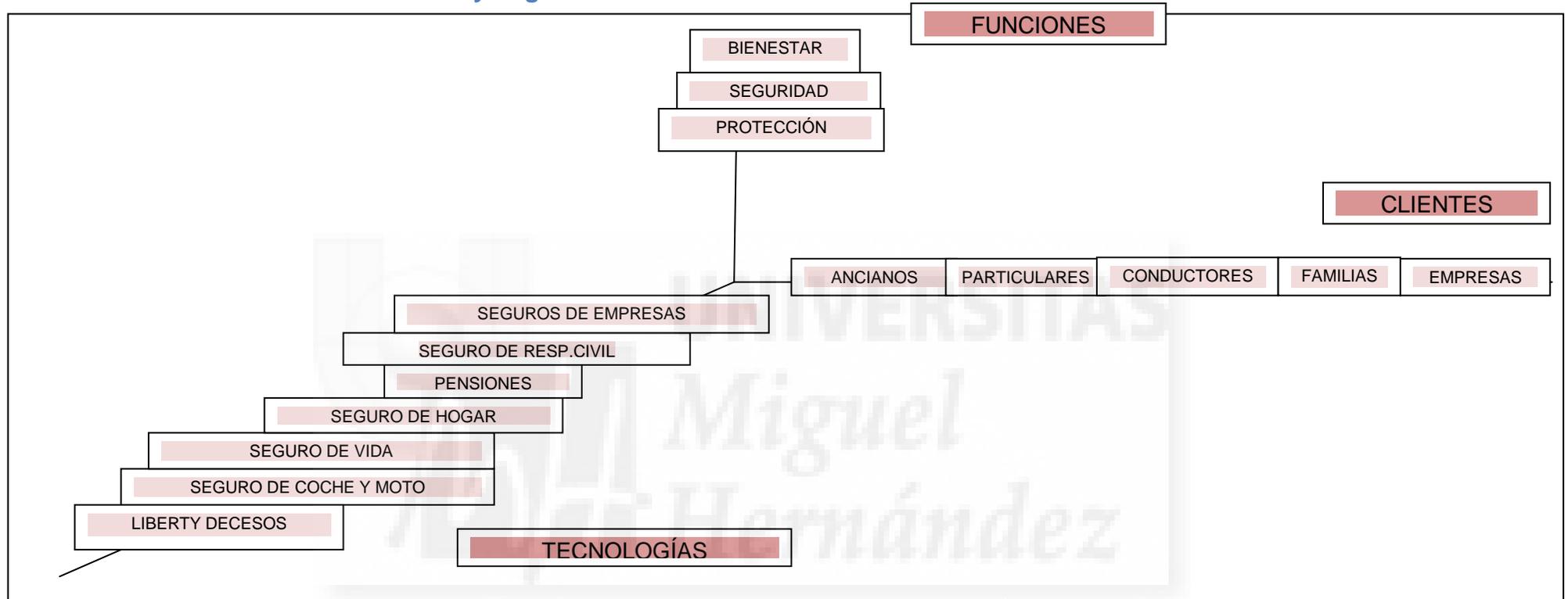
Ilustración 5. Matriz de Abell de Acciona



Fuente: elaboración propia a partir de información sobre la empresa<sup>42</sup>

<sup>42</sup><https://www.acciona.com/es/>

Ilustración 6. Matriz de Abell de Liberty Seguros



Fuente: elaboración propia a partir de información sobre la empresa<sup>43</sup>

<sup>43</sup>[https://www.google.com/search?rls=com.microsoft%3Aes%3A%7Breferrer%3Asource%3F%7D&rlz=117SVEE\\_esES412&ei=ZgzYXKqeBfGBjLsP7a-CsAI&q=LIBERTY+PRODUCTOS&oq=LIBERTY+PRODUCTOS&gs\\_l=psy-ab.3..0i22i30i7.4953.6881..7983...0.0..0.168.796.9j1.....0....1..qws-wiz.....0i71j0i19.nvEBmD\\_txW0](https://www.google.com/search?rls=com.microsoft%3Aes%3A%7Breferrer%3Asource%3F%7D&rlz=117SVEE_esES412&ei=ZgzYXKqeBfGBjLsP7a-CsAI&q=LIBERTY+PRODUCTOS&oq=LIBERTY+PRODUCTOS&gs_l=psy-ab.3..0i22i30i7.4953.6881..7983...0.0..0.168.796.9j1.....0....1..qws-wiz.....0i71j0i19.nvEBmD_txW0)

Una vez realizadas las matrices tridimensionales de Abell de cada una de las empresas, las hemos conocido mejor. Son empresas que aun siendo dispares en sus productos y en las necesidades que sacian a sus clientes, realizan su actividad de manera socialmente responsable.

Estas tres organizaciones plantean un negocio donde todos ganan y sobre todo cuidan de una manera especial a aquellos/as trabajadores/as que ayudan a realizar la labor que desean y a obtener ganancias.

Esta herramienta nos va a dar la posibilidad de analizar cómo dirige las estrategias de desarrollo, una selección de las empresas saludables, en función de si el campo de actividad cambia.

### **4.3. Ventaja competitiva**

Partimos de que una empresa logra mediante ciertas acciones o características obtener una mejor posición en su mercado y así compite mejor dentro del sector en el que se encuentra.

En nuestro caso, la selección de empresas que han decidido apostar por la implantación de planes de acción relacionados con alimentación saludable, en sus empresas de cara hacia sus empleados y empleadas, han conseguido la manera de encontrarse en una posición mejorada que el resto de las empresas del sector productivo en el que se encuentren cada una de ellas.

La ventaja competitiva, según Guerras y Navas, es definida como:

“unas características diferenciadoras que tiene la empresa respecto a sus competidores. La empresa ocupa una posición relativa superior para competir y así obtener una mayor rentabilidad.

Para que esta característica consiga ser ventaja competitiva deben cumplirse unos requisitos: estar relacionada con un factor clave de éxito en el mercado, ser sustancial como para marcar una diferencia y ser sostenible hacia cambios del entorno y acciones de la competencia.”

Tal y como enuncia Guerras y Navas, existen ciertos problemas relacionados con la ventaja competitiva, los cuales son:

- cómo crear una ventaja competitiva
- cómo mantener la ventaja competitiva en el tiempo

Según Porter, la ventaja competitiva se logra actuando sobre el precio y el coste. Vamos a mostrar de manera más visual, la composición de la ventaja competitiva, en la siguiente ilustración.

### Ilustración 7. Elementos que componen la Ventaja competitiva



Fuente:(Navas, 2015)

Tal y como se puede apreciar en la representación, queremos resaltar que el valor creado para la empresa es la diferencia del valor percibido por el cliente y el coste que le cuesta a la empresa ofrecer el producto o servicio. Otros detalles por nombrar son el margen (o beneficio de la empresa) que es la diferencia entre precio y coste y el excedente que es la diferencia entre el valor percibido por el cliente y el precio que está dispuesto a pagar por el producto o servicio ofrecido por la empresa.

Basándonos en este esquema encontrado en (Navas, 2015) y según el autor, vamos a definir las estrategias que se crean:

- **Diferenciación:** a mayor calidad, mayores costes y precios.
- **Liderazgo en costes:** a menor valor de los productos o servicios, menores costes y precios.

Las empresas tienen la opción de optar por alguna de estas dos opciones. En caso contrario asumen el riesgo de “estar atrapado a la mitad”, como lo denomina Porter. Es decir, ofrecer productos o servicios de escaso interés.(Navas, 2015)

En nuestro estudio, vamos a analizar la ventaja competitiva de forma global, a la selección de las empresas saludables, a pesar de que el autor habla de la ventaja competitiva de una empresa, ya que esta investigación está encaminada a conocer los factores característicos de aquellas organizaciones que deciden implantar iniciativas de acción saludable en sus programas estratégicos.

Esta herramienta nos va a ayudar a cumplir el objetivo 3, ya que uno de nuestros beneficios globales es la creación de ventaja competitiva en relación con el restante de empresas que no implantan, y así vamos a poder ubicar que tipo de ventaja tienen las empresas de nuestra investigación.

Una vez estudiadas las estrategias en las que pueden ser clasificadas las empresas, hemos analizado que la diferenciación es la más apropiada para la selección de empresas adheridas en la Declaración de Luxemburgo. Los motivos son claros y están recogidos en el DAFO y en los beneficios globales del objetivo 3. Podemos resaltar el aumento en la calidad del producto o servicio que ofrecen, el aumento en la productividad y la atracción y retención de talento, entre otros.

Para terminar, es importante comentar que de manera colateral estos beneficios relacionados con la calidad percibida en los productos o servicios se trasladan a la forma de ofrecerlo y trato al cliente, pudiendo incrementar el nivel de diferenciación, dando coherencia a esa ventaja competitiva.

#### **4.4. Estrategia competitiva**

Así es definida la estrategia competitiva, según Guerras y Navas: “la vía por la que una empresa alcanza una ventaja competitiva es la estrategia competitiva. Por tanto, la estrategia competitiva se entiende como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos. En definitiva, la estrategia competitiva es la actuación que la empresa emprende para lograr una ventaja competitiva”

De donde sea que se origine la ventaja competitiva, crea dos tipos de ventajas competitivas que son el liderazgo en costes y la diferenciación en el producto, según Porter. En caso de que la empresa reduzca los costes, será liderazgo en costes.

Sin embargo, si la empresa eleva el precio, será diferenciación de producto. Con la estrategia competitiva, localizamos a la empresa, respecto el restante de empresas de su sector, y así lograr un rendimiento mayor que a la media de su sector. Para hacer posible alcanzar este rendimiento es crucial conseguir una ventaja que se mantenga en el tiempo.

Esto puede alcanzarse en una industria o en una parte de la industria o en un segmento de mercado. A partir de esto y las combinaciones de la ventaja competitiva que surgen, aparecen las estrategias competitivas genéricas, según Porter, como mostramos en la siguiente ilustración.(Navas, 2015)

### Ilustración 8. Estrategias competitivas



Fuente: Porter encontrado (Navas, 2015)

Como se aprecia en la ilustración aparecen tres estrategias a partir de combinaciones entre las ventajas competitivas y el ámbito en el que compite la empresa. Estas son: la diferenciación de producto que compite en toda la industria y tiene una especialización hacia el cliente; el liderazgo en costes que compite en toda la industria y conlleva reducción de costes y la segmentación o enfoque que compite en un solo segmento y la ventaja competitiva puede ser con reducción de costes o a través de una especialización hacia el cliente.

Este modelo presenta diferentes limitaciones y se ha escogido el reloj estratégico, dado que a priori recoge la variable valor añadido percibido por el cliente, para realizar el análisis de la estrategia competitiva de nuestra selección de empresas saludables. Esta herramienta estratégica es adaptada por Johnson (2011) y Bowman (1992). (Navas, 2015)

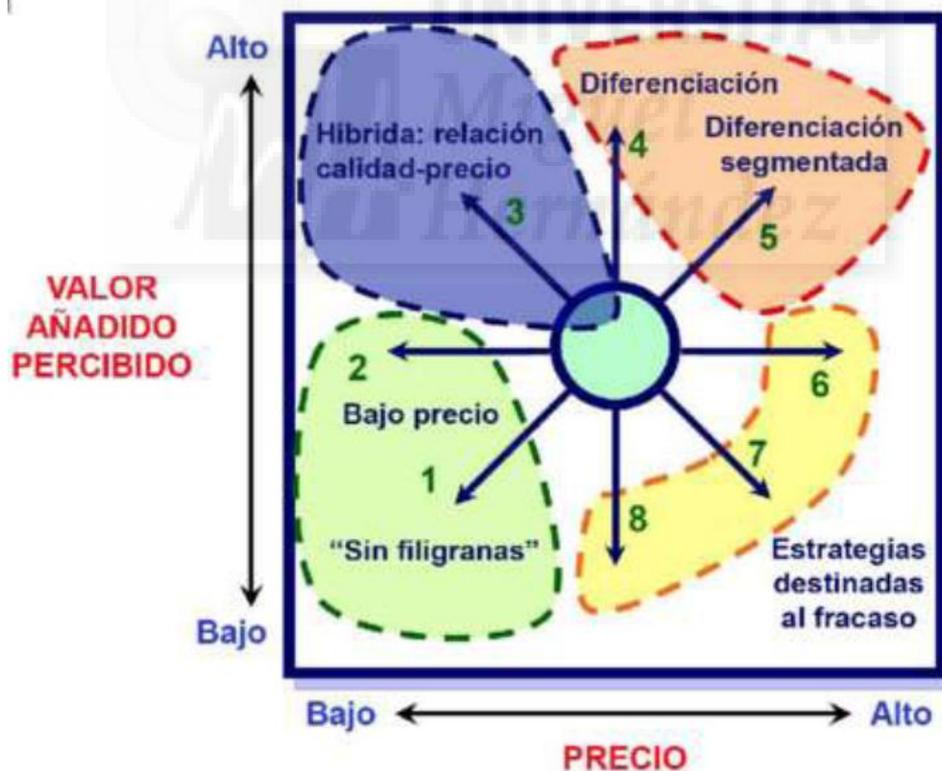
#### 4.5. Reloj estratégico

El reloj estratégico apareció para dar solución a las limitaciones que resultaron con las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación de Porter, ya que surgieron análisis reales de empresas líderes que no lo eran ni en costes ni en diferenciación, lo cual daba un vacío para ubicar o localizar a algunas empresas con las estrategias que llevaban a cabo. (Navas, 2015)

Por esto, el reloj estratégico aumenta las estrategias en relación con las que Porter planteaba, aunque son basadas en las de él.

Según Guerras y Navas, el reloj estratégico: “adopta la perspectiva del cliente y del excedente que espera obtener. De este modo, los clientes de una industria pueden comprar a unas empresas o a otras en función de dos criterios: a) el precio del producto o servicio es inferior al de otra empresa, o b) el producto o servicio de una empresa se valora más por parte del cliente que el de otra empresa, es decir tiene un valor añadido percibido superior. Combinando estos dos criterios aparecen las ocho opciones estratégicas competitivas del esquema que pueden ser agrupadas, a su vez, en cuatro categorías de estrategias”.

#### Ilustración 9. Reloj estratégico



Fuente: Adaptado de Bowman (1992) y Johnson (2011) encontrado en (Navas, 2015)

Una vez mostramos en la ilustración anterior el esquema con el que describe Guerras y Navas las estrategias del reloj estratégico, según Bowman y Johnson, vamos a definir las ocho en las que se divide, basándonos en (Navas, 2015):

1. **“Sin filigranas”**: como se aprecia en la ilustración, esta estrategia es llevar precios bajos y un valor añadido percibido por el cliente bajo. Lo que importa de esta estrategia es que se busca un cliente que no le importe una disminución de calidad en los productos y servicios, pero que sí le importe una bajada de precios.
2. **Bajo precio**: se ofrecen precios bajo con cierta calidad en el producto o servicio. Es adecuada cuando la empresa es líder en costes y su competencia no puede llegar a poner los precios al nivel que lo hace ella.
3. **Híbrida** (relación *calidad-precio*): los clientes perciben valor añadido percibido en los productos y precios bajos-medios. Esta estrategia tiene una buena relación entre la calidad y el precio. Conlleva una dificultad y es que cuando el cliente valora la calidad en los productos a un precio mayormente bajo (en proporción a su calidad) es algo complicado de alcanzar.
4. **Diferenciación**: proporciona al cliente un valor añadido percibido alto a un precio alto. Con esta estrategia se tiene una cierta especialización en el segmento de clientes que precisa el producto, es decir, se centra en conocer a cada uno de sus clientes y averiguar cada una de sus necesidades y de sus gustos. Atiende más a la forma en que la empresa trata al clientey no tanto en las características del producto físico.
5. **Diferenciación segmentada**: esta estrategia se encuentra en segmentos de clientes de alto poder adquisitivo, ya que los productos que las empresas ofrecen son de alta calidad o valor añadido percibido y a un alto precio.
6. **Estrategias destinadas al fracaso** (opción 6, 7 y 8): los precios son mucho más altos que el valor añadido percibido, lo cual conlleva al fracaso porque los clientes trataran de buscar otra empresa que le de más calidad por un precio más asequible.

Llegados a este punto es necesario explicar que con esta herramienta estratégica, vamos a analizar el sector global de las empresas que son saludables por tratar de implantar planes de acción relacionados con la alimentación saludable en el entorno empresarial y sobre todo en sus empleados.

Nos acogemos a realizarlo así porque este tipo de análisis daría lugar prácticamente a otro TFG, por la cantidad de información que contempla, estudiar cada uno de los productos y servicios que ofrecen las tres empresas de nuestra muestra (Mahou S.A, Acciona y Liberty Seguros), y llegar a conocer sus precios y cada una de las percepciones por el cliente que en un entorno de empresa saludable (agrupando a las 432 empresas adheridas en la Declaración de Luxemburgo) pudiendo alcanzar el objetivo 1.

Si estudiamos la aplicación del reloj estratégico, en función del conjunto de empresas saludables, nos situamos entre la estrategia híbrida (*relación calidad-precio*) y la diferenciación. Como se puede apreciar en la ilustración del reloj estratégico, estas estrategias tienen una relación de alto valor añadido percibido por el cliente con un precio bajo-medio-alto.

Nos vamos a orientar más hacia la diferenciación, ya que como se comentaron en los beneficios que conlleva seguir un plan de acción saludable en las empresas, algunos de ellos eran tales como aumento de la productividad, mejora en la atención al cliente, mejora de las relaciones sociales y aumento de la motivación, entre otros.

Por ello, hemos visto oportuno que la selección de las empresas saludables se localiza, en el reloj estratégico, en una estrategia de diferenciación porque las empresas tratan de mejorar la atención al cliente y la forma de ofrecer el producto que el producto físico a un precio medio, permitiendo así un equilibrio mayor.

#### **4.6. Direcciones básicas de desarrollo**

Las empresas, los sectores o las industrias tienden a desarrollar y crecer en distintas direcciones. Por este motivo queremos estudiar, en este caso, una selección de empresas que centran su desarrollo en crear acciones y estrategias vinculadas a establecer empresas más saludables y conocer en qué dirección se desarrollan de forma estratégica.

Llegados a este punto, cabe destacar por qué vamos a realizar este análisis de manera individual, por cada una de las tres empresas saludables que extrajimos como muestra del total de ellas. Debido a que cada empresa está encaminada hacia un sector productivo distinto, esto también nos servirá como una parte más para alcanzar el objetivo 2, ya que es una forma de identificar y definir a la empresa, así como hicimos con el campo de actividad.

Las direcciones de desarrollo según Guerras y Navas son definidas como: “la relación entre la situación actual y los nuevos desarrollos en cuanto a productos y mercados”.

Las estrategias de expansión, según Guerras y Navas son definidas como: “el desarrollo a partir de los productos y los mercados tradicionales, la estrecha relación con la actividad actual y la utilización de los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales”.

La representación de estas formas de cambiar el campo de actividad, descrito anteriormente, es a través de la matriz de Ansoff.

##### **Matriz de Ansoff**

La matriz de Ansoff es un cuadrante que relaciona productos tradicionales o nuevos con mercados tradicionales o nuevos. En función de dónde se situará nuestro sector, resultaría una estrategia u otra que lleva a cabo para expandirse.

A continuación, vamos a ilustrar lo que significa esta explicación para que sea más visual.

Tabla 6. Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		TRADICIONALES	NUEVOS
MERCADOS	TRADICIONALES	PENETRACIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS	Diversificación

Fuente: elaboración propia a partir de (Navas, 2015) basado en Ansoff

Vemos necesario que describamos brevemente cada una de las estrategias de este cuadrante para descubrir dónde se situaría el sector de empresas saludables que estamos analizando. Para ello vamos a utilizar como fuente básica (Navas, 2015):

- **Penetración en el mercado:** los productos y mercados tradicionales, como se ve en la tabla. Las estrategias que se llevan a cabo son acciones comerciales como puede ser la publicidad, captar nuevos clientes o explotar las fuentes de ventaja competitiva. Lo que se quiere conseguir con esta estrategia es el aumento de ventas. Es destacable enunciar que el campo de actividad no es modificado.
- **Desarrollo de productos:** nuevos productos en el mercado actual. Las estrategias que se llevan a cabo son innovaciones tecnológicas o ampliación de la gama de producto. Las necesidades de los clientes son cambiantes.
- **Desarrollo de mercados:** productos tradicionales en nuevos mercados. Las estrategias que llevan a cabo son nuevos segmentos de la industria, nuevas aplicaciones para los mismos productos y nuevas áreas geográficas. Se da existencia a nuevos canales de distribución.

- **Diversificación:** los productos y mercados son nuevos. Esta forma realiza cambios en el campo de actividad y es utilizada en entornos que sean muy cambiantes, ya que se realiza una ruptura con la situación pasada. Esta es de las estrategias más arriesgadas. Existen tanto una diversificación *relacionada* como *no relacionada*, lo cual significa que puede relacionar las actividades antiguas con las nuevas (o no) para crear ventaja competitiva. Si su actividad actual tiene relación con la antigua será de tipo relacionada, en cambio si no la tiene será no relacionada.

En este tipo de estrategia que la matriz de Ansoff clasifica como direcciones en las que se desarrolla una empresa, tiene existencia la **integración vertical** que puede ser hacia arriba, lo que significa que con la nueva actividad trata la empresa de ser también proveedor de la actividad habitual o puede ser hacia abajo, lo que significa que con la nueva actividad la empresa actúa también como el cliente de la actividad habitual.

Una vez definidas cada una de las estrategias como formas de expansión según la matriz de Ansoff, en cuatro formas diferentes, vamos a analizar la muestra de nuestras tres empresas saludables, aplicando esta herramienta para conocer cómo se desarrolla y se expande teniendo en cuenta el concepto de “empresa saludable”:

- **Mahou S.A.**, sabemos que es una empresa distribuidora de cerveza, pero con los años trata de adaptarse a las consecuencias y oportunidades que se le generan, y comienza a diversificar su producto, a través también de una integración vertical tanto hacia arriba como hacia abajo, actuando como su propio proveedor y su cliente. Esto último se ejemplifica en la propia página web de la empresa (consulta a fecha 22 de mayo del año 2019), donde detalla el proceso que lleva en su elaboración hasta su distribución, momento donde se convierte en su propio cliente.

Esta organización ha originado una penetración en el mercado tradicional, a través de adquisiciones y exportaciones, mediante alianzas como fue con Carlsberg en Reino Unido. También ha hecho posible una penetración de mercado, a través de convertirse en el número 1 con presencia en multitud de países, “un lugar llamado mundo” le abrió puertas en distintas partes del mundo.

A pesar de seguir en su sector de distribución de alimentación, los productos que ha ido incorporando a su selección han hecho que cada vez se introduzca en mercados más nuevos. Esto explica que el tipo de diversificación relacionada que ha desarrollado la empresa, por no salirse de su ámbito productivo. Para conseguir esa diversificación se ha basado en un desarrollo de producto y en un desarrollo de mercado.

Consultando la página oficial de Mahou, como lleva a cabo el desarrollo de producto, se comprueba que lo realiza mediante la creación de una nueva gama de productos y así trata de agrandar el nicho de mercado al cual satisfacer sus necesidades originando el desarrollo de mercado. También a través de tener presencia en otros países y con la presencia en internet. Hemos encontrado esta información en su web: “Nuestra familia de productos cuenta con más de 50 marcas nacionales e internacionales de máxima calidad, entre las que destacan Mahou Cinco Estrellas, San Miguel Especial y Alhambra Reserva 1925; cervezas pioneras en su categoría, como San Miguel 0,0, San Miguel ECO o Mahou Barrica; y marcas aptas para celíacos como San Miguel Gluten Free y Mahou Cinco Estrellas Sin Gluten. También tenemos una amplia gama de cervezas internacionales, fruto de acuerdos con partners como Carlsberg y Warsteiner, y marcas de agua como la icónica Solán de Cabras o Natura, entre otras.”

Además, hemos recopilado los productos que produce y distribuye Mahou, donde se da buena fe de dicha diversificación relacionada, dado que tienen agua embotellada y derivados con sabor de esta. A continuación, se muestra en la ilustración.



Ilustración10. Gama de productos de Mahou, S.A<sup>44</sup>



<sup>44</sup><https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/nuestras-marcas#gama>

TFG: Análisis estratégico del desarrollo de las empresas saludables:  
Mahou-San Miguel, Acciona y Liberty Seguros.



**SAN MIGUEL SELECTA XV**

Estilo: Marzen  
Alcohol: 6,2°



**SAN MIGUEL MANILA**

Estilo: IPA  
Alcohol: 5,8°



**SAN MIGUEL MAGNA**

Estilo: Pils  
Alcohol: 5,7°



**SAN MIGUEL ECO**

Estilo: Pils  
Alcohol: 4,2°



**SAN MIGUEL RADLER**

Estilo: Radler  
Alcohol: 3,2°



**SAN MIGUEL 0.0**

Estilo: Pils  
Alcohol: 0,0°



**SAN MIGUEL 0.0 LIMON**

Estilo: Pils  
Alcohol: 0,0°



**SAN MIGUEL 0.0 MANZANA**

Estilo: Pils  
Alcohol: 0,0°



**ALHAMBRA ROJA**

Estilo: Bock  
Alcohol: 7,2°



**ALHAMBRA PEDRO XIMÉNEZ**

Estilo: Doppelbock  
Alcohol: 8°



**ALHAMBRA PALO CORTADO**

Estilo: Doppelbock  
Alcohol: 7,6°



**ALHAMBRA AMONTILLADO**

Estilo: Doppelbock  
Alcohol: 7,1°



**ALHAMBRA BALTIC PORTER**

Estilo: Baltic Porter  
Alcohol: 7,8°



**REINA**

Estilo: Lager  
Alcohol: 5,0°



**LA SALVE ORIGINAL**

Estilo: Golden Ale  
Alcohol: 5,9°



**LA SALVE AUTÉNTICA**

Estilo: Pils  
Alcohol: 5,0°



**LA SALVE MUNICH**

Estilo: Munich  
Alcohol: 6,2°



**NÓMADA PASSIFLORA**

Estilo: Berliner Weisse  
Alcohol: 3,8°



**NÓMADA HANAMI**

Estilo: India Pale Lager  
Alcohol: 5,8°



**NÓMADA PETRICOR**

Estilo: India Pale Ale  
Alcohol: 6,0°



**NÓMADA MARABUNTA**

Estilo: Double Ipa  
Alcohol: 7,5°



**FOUNDERS ALL DAY IPA**

Estilo: Session Ipa  
Alcohol: 4,7°



**FOUNDERS CENTENNIAL IPA**

Estilo: India Pale Ale  
Alcohol: 7,2°



**FOUNDERS DIRTY BASTARD**

Estilo: Scotch Ale  
Alcohol: 8,5°



TFG: Análisis estratégico del desarrollo de las empresas saludables:  
Mahou-San Miguel, Acciona y Liberty Seguros.

			
<b>FOUNDERS PORTER</b> Estilo: Robust Porter Alcohol: 6,5°	<b>CARLSBERG</b> Estilo: Pils Alcohol: 5,0°	<b>KRONENBOURG</b> Estilo: Pils Alcohol: 5,0°	<b>WARSTEINER PREMIUM VERUM</b> Estilo: Pils Alcohol: 4,8°
			
<b>WARSTEINER PREMIUM FRESH</b> Estilo: Pils Alcohol: 0,0°	<b>KÖNIG LUDWIG WEISSBIER</b> Estilo: Weissbier Alcohol: 5,5°	<b>KÖNIG DUNKEL</b> Estilo: Dunkel Alcohol:	<b>GRIMBERGEN BLONDE</b> Estilo: Abadía Alcohol: 6,7°
			
<b>GRIMBERGEN DOUBLE-AMBREE</b> Estilo: Abadía Alcohol: 6,5°	<b>GRIMBERGEN BLANCHE</b> Estilo: Abadía Alcohol: 6,0°	<b>GRIMBERGEN BELGIAN PALE ALE</b> Estilo: Strong Ale Alcohol: 5,5°	<b>TETLEY'S</b> Estilo: Alcohol: 3,8°
			
<b>DARE DEVIL ROYAL EXPORT</b> Estilo: Lager/Pilsner Alcohol: < 5%	<b>DARE DEVIL</b> Estilo: Lager/Pilsner Alcohol: < 8%	<b>SOLÁN DE CABRAS</b> Estilo: Agua Mineral Natural	<b>SIERRA NATURA</b> Tipo: Agua Mineral Natural
			
<b>SIERRA NATURA CON GAS</b> Tipo: Agua Mineral Natural con Gas	<b>SIERRAS DE JAÉN</b> Tipo: Agua Mineral Natural	<b>SOLÁN DE CABRAS NARANJA</b> Tipo: Agua Mineral Natural con Zumo	<b>SOLÁN DE CABRAS MANZANA</b> Tipo: Agua Mineral Natural con Zumo
			
<b>SOLÁN DE CABRAS LIMÓN</b> Tipo: Agua Mineral Natural con Zumo	<b>SOLÁN DE CABRAS MULTIFRUTAS</b> Tipo: Agua Mineral Natural con Zumo	<b>SOLÁN DE CABRAS DEFENCE</b> Tipo: Agua Funcional	<b>SOLÁN DE CABRAS REPAIR</b> Tipo: Agua Funcional

- **Acciona**, lleva a cabo una estrategia de desarrollo de producto, como se puede apreciar en la Ilustración 5. Su campo de actividad nos muestra que aunque tiene una actividad líder y por la que todo el mundo la conoce, como es la construcción de infraestructuras, ha ampliado sus formas de llegar a sus clientes y tratar de incorporar innovaciones necesarias en el nicho que ocupa, mejorando su servicio y preocupándose cada vez más por el resultado final. De esta manera utiliza una estrategia de desarrollo de mercado para expandirse, además de la de producto.

Cabe destacar que sus clientes se mantienen, aunque van cambiando sus necesidades a raíz de las nuevas ofertas de la empresa.

En su página web se detalla que las actividades que realiza giran en dos vertientes tales como la energía y las infraestructuras, aunque tiene negocios no unidos a estos.

En la consulta que hemos realizado a la web de la empresa, hemos encontrado aquellas actividades que realiza la empresa sin estar dentro de sus líneas de negocios principales, pero incorporando las actividades de los negocios principales en los negocios colaterales. De esta manera, puede llevarse a cabo una diversificación relacionada.

En referencia al campo de actividad, en su matriz de Abell, no se modifica porque como se puede observar una de las tecnologías del mismo, es decir, las formas en las que presta el servicio Acciona, es la gestión de servicios relacionados con sus actividades. Esto significa que incorpora las tareas o las acciones que controla en otros negocios y así crea un abanico de nuevas actividades.

Vamos a describir estos negocios con los que trata de desarrollarse, según su descripción en la web de Acciona<sup>45</sup>:

- Acciona inmobiliaria: siendo de las primeras, hace 20 años que promociona viviendas. Este negocio lo lleva a cabo a través de dos campos como son el residencial, donde gestiona alquileres y ventas de viviendas, oficinas, hoteles, centros universitarios o apartamentos universitarios. En esta actividad incluye sostenibilidad y desarrollo de proyectos para mejorar el medio ambiente y novedades implantadas sobre ahorro energético, consumo de agua y la construcción limpia, como actividades que forman parte de sus negocios principales y controlan y se preocupan por todo ello. Es así como lleva a cabo una penetración de mercado en productos y mercados tradicionales, ya que su actividad principal es la construcción, trata de construir para aquel nicho de mercado que le puede gestionar arrendamiento o adquisición para los mismos.
- Grupo Bodegas Palacio 1894: hace 100 años que en Acciona se tuvo la inspiración de la producción de vinos de calidad con denominación de origen de España. De esta manera proporciona novedades y crea entorno de cambios en función de su nicho de mercado a satisfacer. Y es así como realiza una diversificación no relacionada porque esta nueva actividad no tiene incorporada ninguna de las antiguas, es decir que coincide con que se expande a través de nuevos mercados y productos, pero dentro de la estrategia de diversificación, no forma parte de la actividad principal de la empresa.
- Bestinver: es una sociedad que pertenece a Acciona y su actividad es la gestión de servicios financieros y amplia a través de fondos de inversión, fondos de pensiones y una sociedad de inversión de capital variable (SICAV<sup>46</sup>) mediante sus filiales. Es aquí cuando realiza una diversificación no relacionada, ya que coincide que son productos nuevos con mercados nuevos y esta nueva tarea tampoco tiene incorporada ninguna de las antiguas.

---

<sup>45</sup> <https://www.acciona.com/es/lineas-de-negocio/otros-negocios/>

<sup>46</sup> Es un tipo de inversión colectiva, actúa de instrumento financiero para invertir y es muy común en Occidente.

- **Liberty Seguros**, lleva a cabo una estrategia de desarrollo de mercado, ya que tal y como podemos comprobar en la Ilustración 6, su campo de actividad muestra que ha tratado de alcanzar a más segmento de clientes. Es decir, crea seguros en distintos ámbitos para abarcar a más nicho de clientes y ser la líder de su sector.

Después de una consulta en la página web de la empresa (tal día como 22 de mayo del año 2019), tenemos muy claro de qué manera realiza este tipo de estrategia para desarrollarse y crecer. Hemos notado que al prestar atención a la página inicial de Liberty tiene un desarrollo de mercado muy claro.

### Ilustración 11. Portada de la página web de Liberty



Tal y como podemos observar en la parte superior de la imagen anterior va orientado de forma única y principal al tipo de cliente que puedas ser: particular, empresa, autónomo, comunidad, expatriado. Además, a la derecha enuncia “Te ofrecemos una red de más de 2500 mediadores que encontrarán el seguro más apropiado para ti”, y es así como lleva a cabo una penetración por canal off line, a través de oficinas físicas.

Con estos detalles observamos que, en ningún sitio, al inicio de su página, muestra sus productos, es decir, los tipos de seguro con los que cuenta y ya según la situación de cada uno, la persona puede bucear en la web en función del segmento del cliente donde se ubique y consultar su oferta a. Es de esta forma como da solución al desarrollo de producto, ya que crea un seguro para cada situación y persona, en particular, y así penetra en el mercado tradicional.

A partir del desarrollo de mercado que crea y el desarrollo de producto que se origina, es cuando aparece una diversificación por nuevos productos, en función de las necesidades de sus clientes y por nuevos mercados, ya que agranda la gama de productos de su actividad principal, así lleva a cabo una diversificación relacionada.

Para resumir, hacemos referencia a que esta herramienta nos ayuda a conseguir el objetivo 2 planteado, como parte del campo de actividad que realiza la identificación y definición de las empresas, ya comentado al principio de este mismo apartado, y nos ha ayudado a vislumbrar la relación de todo lo analizado e investigado.

Señalar que este estudio está relacionado previamente con la responsabilidad social en las empresas porque cuando una empresa se preocupa por el estado de las personas en diferentes ámbitos, como puede ser el de nuestro estudio “la alimentación saludable” significa que le resulta muy importante luchar contra la cultura de la propia organización y del colectivo trabajador en general, ya que estos ámbitos son muy arraigados en función de la educación y la forma en que se ha ido inculcando a cada uno de los y las trabajadores/as, para llevar a cabo su actividad habitual y considerar que es un factor clave para mejorar la productividad.

Y es justo el momento en el que ligamos con los beneficios planteados en el objetivo 3 que se relacionan con las fortalezas que se crean en las empresas que practican programas que incorporan planes de acción (relacionados concretamente con la alimentación) y resultan las oportunidades hacia el exterior. De tal manera que se conocen a este grupo de empresas como las mejores para trabajar y las que obtienen mejores resultados y beneficios.

Por esto, podemos relacionar algunas de las fortalezas recogidas en el análisis DAFO, como: el aumento de la productividad, el aumento en la calidad del producto o servicio que se ofrece, la innovación que se incorpora en el producto o servicio, el buen ambiente de trabajo, la mejora en las relaciones entre los “*stakeholders*”, la mejora en las condiciones de trabajo, ... Es así cuando se puede llegar a deducir que, igual que cada fortaleza de estas empresas se visualiza en las oportunidades que origina, éstas son las mismas que las ventajas o los beneficios que favorecen a dichas organizaciones.

Como último apunte, la coherencia que existe entre las estrategias de Ansoff y el desarrollo de la empresa de forma sostenible puede llegar a estar más clara después de nuestro estudio. En cada una de las cuatro formas diferentes de desarrollarse, según la matriz de Ansoff, estas empresas aplican la sostenibilidad como su forma global de desarrollo, y dejan claras las estrategias para llevar a cabo dicha sostenibilidad, y cada una de ellas se centra en el cuidado de la alimentación de sus trabajadores/as.

## Conclusiones

Concluir un trabajo de esta índole, no es tarea baladí. En primer lugar, porque es un tema que se aborda desde dos perspectivas, la primera, la mejora de la salud de las personas en sus entornos profesionales, y la segunda, la concienciación de las organizaciones para con las medidas de desarrollo empresarial desde la óptica de la salud, para obtener mejores y mayores beneficios.

Es conocida la difícil situación que se produce cuando una organización decide subirse a un nuevo cambio empresarial por el motivo que fuere. Los cambios mueven los cimientos de la cultura organizativa y generalmente son costosos de implementar.

Qué decir entonces, de un cambio que afecta directamente al desarrollo y crecimiento de las organizaciones que hemos estudiado, desde la perspectiva de la adopción de medidas que mejoran la salud de sus plantillas, fortaleciendo así la consecución de sus objetivos empresariales, y, por tanto, incrementando sus resultados, o lo que es lo mismo, la productividad.

Si diseccionamos los objetivos marcados en este estudio, y el desarrollo de este, podemos arrojar determinadas conclusiones. No obstante, se cree oportuno hacer un resumen de los objetivos alineados con la metodología para conseguirlos, para así dar buena cuenta de su alineamiento con las conclusiones:

En primer lugar, haciendo referencia al objetivo 1: *“Averiguar cuáles son las empresas que han conseguido (y que tienen incorporada dentro de su plan estratégico de desarrollo) la certificación de Empresa Saludable en España”*, hemos conseguido conocer dónde podíamos extraer las empresas, que, hasta este mismo año, habían obtenido de forma pública (a través del Ministerio de Empleo y Seguridad Social) por medio de un certificado, para denominarse Empresas Saludables.

Hemos recopilado todas las empresas que son catalogadas como saludables desde aquellas que lo consiguieron en el año 2009, hasta el mes de marzo de este mismo año, 2019 (estas últimas de noviembre de 2018 a marzo de 2019 que han conseguido la certificación por medio del INSST y la adhesión a la Declaración de Luxemburgo que han sido premiadas en mayo de este año. Y así ocurre cada año).

Es destacable que, entre estas empresas u organizaciones, hemos encontrado tanto de ámbito público (ayuntamientos y hospitales públicos) como de ámbito privado (las restantes empresas). Por esto, deducimos que no es requisito para obtener dicha certificación el ámbito al que pertenezca la empresa u organización.

Además de que las empresas tengan la certificación de saludables, es imprescindible que las mismas en sus planes estratégicos como forma de desarrollarse y crecer, tengan implantadas en sus políticas o programas, iniciativas relacionadas con la responsabilidad social dentro de la empresa, es decir, la realización de buenas prácticas.

Es verdad que para premiar a la empresa como saludable, es necesario que esta trate de mantener en el tiempo y consolidar dicha estrategia, para llegar a convertirla en ventaja frente a sus competidores.

Para realizar nuestro estudio sobre el análisis estratégico de las empresas saludables en España, centrándonos en la acción de “la alimentación saludable en el trabajo”, en relación con nuestro objetivo 1, hemos tenido que:

- Estudiar cada una de las formas en que una empresa puede llegar a certificarse como saludable en el ámbito nacional.
- Profundizar en que una empresa que no está especializada en materias de acción social y saludable llega a poder implantar e incorporar iniciativas relacionadas con la alimentación saludable para los y las trabajadores/as, a través de la contratación de servicios de mutuas o consultorías externas.
- Conocer que empresas de cualquier actividad y también las relacionadas con la PRL o con el cuidado de personas o con la implantación de modelos saludables, pueden llegar a convertirse en saludables.
- Aplicar la herramienta estratégica del reloj estratégico, para agrupar a toda la selección de empresas saludables, en el tipo de estrategia de diferenciación que está basado en el desarrollo de los programas de acción saludable.

Se concluye, por tanto, en este objetivo 1, que ha sido alcanzado y demostrado a través de las diferentes fuentes de información y herramientas metodológicas. La realidad es que ser una empresa saludable es más que una tendencia de moda y que seguir este tipo de filosofía está generando también una especie de efecto llamada por los beneficios que aporta. Además, hemos podido conocer los organismos reguladores de la materia a través de todas las fuentes registradas.

En segundo lugar, haciendo referencia al objetivo 2: “*Estudiar qué Empresas Saludables incorporan los planes de acción de forma más completa y emplean iniciativas relacionadas con la alimentación saludable*”, hemos conseguido saber cuáles, de todas las empresas recopiladas en la Declaración de Luxemburgo, según el INSST, han implantado iniciativas de alimentación saludable dentro de sus planes de acción, como estrategia de desarrollo.

De esta manera, hemos investigado sobre el año de su certificación como empresa saludable, llegando a la conclusión de que esas empresas, como Mahou (2013), Ibermutuamur (2013) y Acciona (2014), que han mantenido dicha estrategia en el tiempo, han alcanzado una mayor ventaja competitiva frente a las que, dentro de su sector, no han seguido programas parecidos.

Una vez analizados el nivel de facturación y la plantilla de trabajadores/as, hemos podido comprobar que no es necesario que la empresa que decida ser saludable tenga un amplio número de trabajadores/as ni un gran nivel de facturación anual. Para concluir, notamos que depende de la voluntad de la dirección y de la implicación de los trabajadores/as para adoptar modelos relacionados con la alimentación saludable en el trabajo.

Para realizar nuestro estudio sobre el análisis estratégico de las empresas saludables en España, centrándonos en la acción de “la alimentación saludable en el trabajo”, en relación con nuestro objetivo2, hemos tenido que:

- El estudio del campo de actividad, a través de la matriz tridimensional de Abell, que contesta a los grupos de clientes que van dirigidos los productos o servicios de cada una de las empresas seleccionadas (Mahou, Acciona, Liberty Seguros), las necesidades que sacian a los mismos y las formas en que la empresa ofrece su producto o servicio.

Así es como hemos conseguido saber que las tres empresas analizadas teniendo distintos clientes, productos y necesidades que saciar, es decir, compiten en diferentes sectores, tienen algo en común: coinciden en cumplir con sus trabajadores/as y potenciar la calidad de las condiciones en las que se realiza la actividad habitual de la empresa.

- Aplicar la matriz de Ansoff en cada una de las tres empresas (Mahou, Acciona, Liberty Seguros) para ubicar las estrategias que llevan a cabo, en las cuatro posibilidades de desarrollo. De esta manera, entendemos que todas las empresas en mayor o menor medida diversifican su producto o servicio y por tanto, modifican el campo de actividad donde competían en un principio, para llegar a expandirse.

Concluimos este objetivo 2 con la identificación de las distintas iniciativas llevadas a cabo en materia de salud laboral y su relación con el desarrollo empresarial de las empresas seleccionadas. Hemos conseguido obtener información de calidad sobre cómo y qué hacen y así poder utilizar dicha información con las herramientas de análisis estratégico seleccionadas. Esto nos ha permitido dar una consistencia al trabajo.

Por último, haciendo referencia al objetivo 3: “*Investigar cuáles son los beneficios que las empresas obtienen por implantar planes de acción saludable, relacionados con la alimentación saludable*”, hemos entendido que las empresas que deciden implantar planes de acción saludable, en sus programas de desarrollo, lo hacen por algo más que por cumplir con una obligación.

Para realizar nuestro estudio sobre el análisis estratégico de las empresas saludables en España, centrándonos en la acción de “la alimentación saludable en el trabajo”, en relación con nuestro objetivo 3, hemos tenido que:

- Recopilamos la legislación correspondiente para ayudar a aquellas empresas que deciden tener un cuidado más responsable hacia todas las personas afectadas en la actividad de la empresa, como una ventaja que influye en el favorecimiento de estas. La ley de la que hablamos existe en ámbito nacional e internacional: Ley de PRL y las recomendaciones que dicta el Organismo Internacional de Trabajo.
- Analizar la selección de empresas saludables, en función del DAFO y obtener tanto las ventajas como las desventajas que conlleva activar un plan de acción orientado a la alimentación saludable, en forma de Fortalezas y Debilidades. Esto se traduce en Amenazas y Oportunidades, de cara al exterior de la empresa que realiza buenas prácticas relacionadas con la responsabilidad social. Y así, es como conocen desde fuera a las empresas saludables.
- Reconocer a las empresas que siguen estrategias de alimentación saludable, en sus planes de desarrollo, como aquellas que alcanzan una ventaja de diferenciación, respecto del resto de empresas.

Concluimos este objetivo 3 con que hemos podido identificar el porqué es atractivo seguir este tipo de desarrollo estratégico en las empresas, y es fundamentalmente porque repercute en la mejora del bienestar de su plantilla y en sus beneficios empresariales.

Por todo ello podemos decir que estamos inmersos en una época en la que está, cada vez más, de moda, el adoptar distintos modelos de vida saludable y por extensión muchas empresas han decidido incorporar estas prácticas a las personas que trabajan en las mismas.

Existen empresas que realizan estos hábitos por la rentabilidad que le ven para su negocio y otras que aún no han visto la importancia de ello. Sin embargo, estaría bien pensar que la empresa no solamente mira por su propio beneficio, y que antepone la salud y el bienestar de sus trabajadores/as en el lugar de trabajo, ya que es en el sitio donde transcurre gran parte de su tiempo.

Es de destacar la gran importancia que tiene la legislación existente tanto a nivel nacional o internacional, para guiar y facilitar la adopción de estas acciones. Sin estas directrices a seguir, posiblemente no existirían los programas de desarrollo y responsabilidad social, tal y como se ha estudiado en este trabajo. A este respecto, es imprescindible que la dirección de la empresa empatice con las nuevas tendencias de acción saludable y responsabilidad social en el ámbito laboral. Y que, asimismo los y las trabajadores/as y demás personas relacionadas con la actividad empresarial se comprometen a seguir tanto en el lugar de trabajo como en su vida personal, estas recomendaciones.

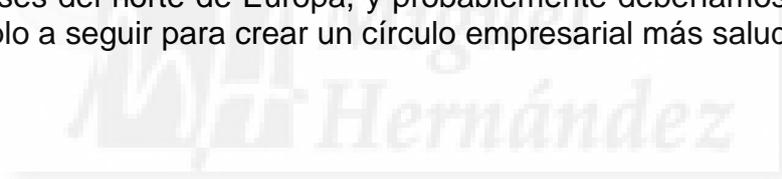
A nivel personal y tras haber estudiado el tema, como aportación considero conveniente que se informe, por parte de las empresas, a cualquier trabajador/a de la organización, de la relevancia que tiene conocer estos planes de acción relacionados con la alimentación saludable.

Es crucial que se conozca la importancia de seguirlos, en la vida cotidiana de la persona trabajadora. Propongo que se impartan conferencias o charlas informativas por personas cualificadas en el tema, ya que he notado que las iniciativas que se llevan a cabo por las empresas que hemos analizado, están centradas en cómo hacerlo y no, en porqué sería recomendable hacerlo.

Además, creo que haría falta, de forma paralela a esta propuesta, que se incorporaran a la plantilla ciertos especialistas que coordinen los diferentes casos que se puedan plantear y ayuden a conseguir los objetivos, tanto a nivel personal como laboral.

A nivel general, en España existe la creencia de que el trabajo es una obligación y que hay que pasar el menor tiempo posible y de cualquier manera. Sin embargo, si en la sociedad todos nos concienciáramos que en el lugar de trabajo es importante crear un ambiente saludable y agradable, cada uno/a de nosotros/as haría lo posible por alcanzar ese estado.

Esto se podría conseguir con la labor conjunta de empresarios/as y trabajadores/as, y al mismo tiempo tratar de inculcar esta filosofía, desde la infancia y juventud. Todo esto se encuentra bastante aplicado y superado, en algunos países del norte de Europa, y probablemente deberíamos de tomarlos como ejemplo a seguir para crear un círculo empresarial más saludable.



## **Aprendizaje y valoración**

En este apartado voy a reflejar lo que ha supuesto para mí realizar este trabajo. Al principio fue complicado adaptarme a este sistema de estudio, ya que suponía mucha investigación, de forma individual y una gran recopilación de datos y estadísticas necesarias.

Los muchos y largos años de adquirir la formación a través de las clases impartidas por profesores/as, me han ayudado a tener la capacidad requerida para realizar un trabajo de esta envergadura. Todo fue más fácil con la guía de mi tutora y los recursos que nos ofrece la Universidad Miguel Hernández.

Además, me ha permitido aplicar los conocimientos de la asignatura “Dirección estratégica y Estrategia” y en términos generales, de toda la formación adquirida en el Grado.

He de decir que ha sido para mí un gran descubrimiento que en nuestro país exista una preocupación por la salud y más específicamente por la alimentación, dentro del sistema empresarial, y que hay tantas empresas y cada vez más teniéndolo en cuenta.

Desde el comienzo tuve claro la relación que quería que tuviera mi Trabajo Final de Grado con la adopción de una vida saludable. En mi vida personal, desde muy niña, ha sido primordial el cuidado y la superación de problemas de salud, a través de la alimentación. Por esto, ha sido ideal para mí, tener la posibilidad de relacionar y aplicar la formación que he adquirido durante tantos años con un tema que siempre ha influido y preocupado en mi vida diaria.

## Referencias

*Alimentación Saludable Guía para las familias.* (2008). Obtenido de <http://servicios.unileon.es/reus/files/2012/04/Gu%C3%ADa-de-alimentaci%C3%B3n-saludable.pdf>

*Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo (AEEMT).* (2019). Obtenido de <http://www.aeemt.com/web/>

Bazzani, L. C. (2016). Promoción de la Salud en los lugares de Trabajo: un camino por recorrer. *Ciencia & Saúde Colectiva* , 1909-1920.

*Declaración de Luxemburgo.* (1997). Obtenido de [http://www.insht.es/PromocionSalud/Contenidos/Promocion%20Salud%20Trabajo/Documentos%20ENWHP/Documentos%20estrategicos/Ficheros/22\\_1%20Declaracion\\_%20Luxemburgo.pdf](http://www.insht.es/PromocionSalud/Contenidos/Promocion%20Salud%20Trabajo/Documentos%20ENWHP/Documentos%20estrategicos/Ficheros/22_1%20Declaracion_%20Luxemburgo.pdf)

*Fundación Española del Corazón (FEC).* (2019). Obtenido de <https://fundaciondelcorazon.com/>

Gimferrer, N. (2019). *Seminario Técnico Cómo ser una Empresa Saludable. MC MUTUAL.* Obtenido de [https://www.mc-mutual.com/documents/20143/47308/empresa\\_saludable\\_es/29c41d7b-8e1d-332a-efa3-eacdb924d5df](https://www.mc-mutual.com/documents/20143/47308/empresa_saludable_es/29c41d7b-8e1d-332a-efa3-eacdb924d5df)

*Guía para la implantación de un modelo de Empresa Saludable, Ibermutuamur.* (2015).

INE. (2019). Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: <http://www.ine.es>

*Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST).* (2019). Obtenido de <http://www.insht.es/portal/site/PromocionSalud/menuitem.084224e92eb1cbede435b197280311a0/?vgnnextoid=fbc26aca0c124410VgnVCM1000008130110aRCRD&vgnnextchannel=a24af9bdf8a24410VgnVCM1000008130110aRCRD>

*Ley de Prevención de Riesgos Laborales.* (8 de noviembre de 1995). Obtenido de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Normativa/TextosLegales/LeyPrevencion/PDFs/leydeprevencionderiesgoslaborales.pdf>

Navas, G. y. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa.* Thompson-Reuters Cívitas.

*Organismo Internacional de Trabajo (OIT).* (2019). Obtenido de <https://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>

*TFG: Análisis estratégico del desarrollo de las empresas saludables:  
Mahou-San Miguel, Acciona y Liberty Seguros.*

*Organismo Mundial de la Salud (OMS).* (31 de agosto de 2018). Recuperado el 24 de Febrero de 2019, de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>

*Pregunta al Experto.* (2011). Bayer Health Care.

Presentado un estudio sobre nutrición saludable en el trabajo y su relación con la productividad. (2019). *Restauración colectiva* .

Roncancio, J. J. (2012). Alimentación laboral una estrategia para la promoción de la salud del trabajador. 87-97.

Salanova Soria, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Prevención de Riesgos Laborales en tiempo de crisis*.

