

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado:

“Análisis estratégico de la influencia de la igualdad, el deporte y la diversidad en la productividad en empresas de la provincia de Alicante y su alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible”

Curso académico: 2024-2025

Alumno: Jorge García Hernández

Tutora: Beatriz Picazo Rodríguez

1.INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS	2
1. Identificar el número y características de las empresas en la provincia de Alicante que contemplan planes de ejercicio físico en sus plantillas.	9
2. Comprobar la mejora de la competitividad de las empresas que tienen estos planes.	9
3. Analizar el rendimiento empresarial con la práctica del deporte entre sus plantillas.	10
4. Analizar el tipo de direcciones de desarrollo y crecimiento que las empresas de la muestra seleccionada han llevado a cabo.	10
2. MARCO TEÓRICO	10
3. METODOLOGÍA	16
3.1 Selección de empresas e información utilizada para el análisis	16
3.2. Metodología aplicada al análisis estratégico	17
3.2.1 Fichas de identidad de las organizaciones	17
3.2.2 Indicadores básicos de competitividad	18
3.2.3 Análisis de las direcciones de desarrollo	18
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESA SELECCIONADAS	19
4.1. Análisis de las fichas de identidad de las organizaciones seleccionadas.	19
4.2. Identificación de los indicadores básicos de competitividad de las organizaciones seleccionadas.	29
4.3. Análisis de las direcciones de desarrollo de las organizaciones seleccionadas.	32
5. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES	37
6. BIBLIOGRAFÍA	41

1.INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

Para las organizaciones, sean privadas o públicas, alcanzar la sostenibilidad en el tiempo, es una de sus mayores premisas. Muchas de las empresas optan por direcciones de desarrollo y crecimiento similares, como la expansión, la integración vertical, la diversificación relacionada o no, y la reestructuración. Así, **este trabajo final de grado se centra en estudiar en profundidad, el rendimiento y la productividad en empresas, y más específicamente en empresas que tienen planes de igualdad implementados, junto con planes de deporte, donde prestaremos especial atención también a la diversidad.** Además, lo hace atendiendo a sus direcciones de desarrollo estratégico.

A continuación, se especifican los objetivos que este trabajo persigue:

1. Identificar el número y características de las empresas en la Provincia de Alicante que contemplan planes de ejercicio físico en sus plantillas.
2. Comprobar la mejora de la competitividad de las empresas que tienen estos planes.
3. Analizar el rendimiento empresarial con la práctica del deporte entre sus plantillas.
4. Analizar el tipo de direcciones de desarrollo y crecimiento que las empresas de la muestra seleccionada han llevado a cabo.

Por tanto, siendo un trabajo ambicioso, **centrado en la provincia de Alicante, y lo alinearemos con diferentes Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, (en adelante ODS),** que más adelante justifiaremos, destacando que la igualdad de género ha ganado una importancia considerable, siendo una necesidad en todos los ámbitos de la vida. Sin embargo, a pesar de los múltiples avances logrados, muchas mujeres todavía se enfrentan a importantes obstáculos en sus trabajos, como pueden ser los casos relacionados con la discriminación salarial, la violencia de género y la escasez de acceso a puestos de liderazgo (Daniel Alonso Viña,2024).

En este orden de cosas, se hace preciso trasladar que cuando hablamos sobre igualdad de género en el ámbito laboral nos referimos a la capacidad de las empresas de asegurar que tanto hombres como mujeres disfruten de las mismas oportunidades y derechos,

todo ello dentro de un ambiente de trabajo justo e igualitario para todos los empleados. Más que una exigencia, se cataloga como una necesidad. Para ello se debe promover la eliminación de cualquier forma de discriminación por género con el objetivo de garantizar un trato justo y un acceso equitativo a empleos de alta dirección, así como de disponer de las mismas oportunidades para avanzar profesionalmente.

En España, hay 3.255.276 empresas activas (INE, 2024), y 25.200 solo tienen planes de igualdad (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2024) y no hay dato exacto, pero cada vez se contemplan mayores números de planes de deporte en las empresas. Las comunidades autónomas que más destacan con empresas igualitarias son Castilla-La Mancha, Andalucía, Castilla y León y Cataluña (Ministerio de Igualdad, 2023). Y si hablamos de sectores empresariales, son el sector financiero, sector energético, sector de telecomunicaciones y sector de servicios los que reúnen un mayor número de este tipo de empresas.

Son muchos y variados los estudios científicos, que, desde hace décadas, han evidenciado de forma positiva los resultados que se producen en las personas que trabajan y realizan habitualmente deporte. Pues las empresas, centradas en el incremento de la productividad, en el camino de la consecución de metas ambiciosas, tanto personas como organizaciones pueden abordar proyectos más grandes y complejos, logrando objetivos que antes parecían inalcanzables. etc. (Wellhub Editorial Team, 2025). A más a más, en esta etapa histórica en la que las compañías están experimentando un profundo cambio a raíz de la transformación digital, Picazo Rodríguez, et. al (2024)

Según información reciente de la provincia de Alicante, hay 147,262 empresas en Alicante, de las cuales únicamente 208 (lo que representa alrededor del 0,14%) han implementado planes de igualdad (M. Vilaplana, 2023). Este porcentaje es alarmantemente bajo, especialmente considerando que solo el 26% de las empresas están legalmente obligadas a contar con un plan de igualdad debido a su tamaño. Esto podría colocar a Alicante entre las provincias con menor avance en la adopción de políticas que fomenten la igualdad de género en el ámbito laboral M. Vilaplana, M. (2023).

Del mismo modo, uno de los datos más relevantes, es que únicamente, el 31,9% de los puestos de dirección son ocupados por mujeres (CEINSA, 2024). Esta cifra ha llevado a

multitud de sindicatos y organizaciones a manifestar su preocupación y a exigir a empresas políticas relacionadas con la igualdad de género.

Con todo ello, las desigualdades salariales son otro aspecto clave a tener en cuenta. Se conoce que las mujeres incluso en posiciones equivalentes a las de sus compañeros varones, suelen recibir salarios inferiores. Esta diferencia de salario no únicamente es injusta, sino que también impacta negativamente sobre la moral y la motivación de las trabajadoras Licerias, D. (2024). El gobierno tiene un papel esencial para fomentar el cambio de mentalidad en las empresas, apoyando mediante políticas que no únicamente cumplan con lo mínimo exigido, sino que también promuevan un entorno positivo e inclusivo para todos los trabajadores. Al no hacerlo, se podría crear un mal ambiente laboral, repercutiendo negativamente en la operatividad de la empresa. Implementar estrategias de igualdad en las organizaciones no solo es un requerimiento normativo, sino que también proporciona múltiples beneficios. Los datos muestran que las empresas con una mayor diversidad de género tienden a obtener unos mayores beneficios. Esto se debe a que integrar diferentes puntos de vista y métodos en el proceso de decidir permite a las compañías afrontar problemas con más creatividad y eficacia Gamarra, G. (2024).

Con todo ello, y teniendo presente que la igualdad suele ir de la mano de la diversidad **en las organizaciones, en este estudio vamos a abordar qué compañías tienen programas de deporte también, dado que la actividad física diaria ejerce una mejora de la salud y el bienestar del personal ayudando a mejorar el funcionamiento de la empresa. Este trabajo explorará los retos actuales, las oportunidades en el contexto laboral actual y proporcionará recomendaciones para avanzar hacia un entorno más inclusivo y equilibrado.**

Es importante señalar también, que, respecto a la diversidad en el entorno laboral, se hace referencia a una creación de espacios de trabajo que valoren y fomenten la inclusión de las personas de diversas procedencias, aptitudes, culturas, géneros, edades, preferencias sexuales, etc. Este enfoque no solo sirve para mejorar el ambiente de trabajo, sino que también sirve para estimular la innovación, la toma de decisiones y a fortalecer la capacidad de la empresa para adaptarse a los distintos imprevistos que puedan suceder. Las empresas que cuentan con esta práctica suelen experimentar un incremento en la felicidad y en la dedicación de su personal, obteniendo así un rendimiento superior Polo Baile, M. (2024).

Además, un entorno laboral inclusivo favorece a incrementar la lealtad de los empleados, disminuyendo la tasa de rotación y los costos relacionados. En un contexto donde cada colaborador se siente valorado y respetado, los niveles de felicidad y satisfacción laboral suelen aumentar, lo que se traduce en un mayor rendimiento. Y con todo ello, la diversidad representa un elemento esencial para tener éxito dentro del ámbito empresarial y social. Promover esta idea en las organizaciones ofrece múltiples beneficios, incluyendo un aumento en la productividad y el bienestar emocional de los empleados. Las empresas que implementan políticas de inclusión y diversidad tienden a atraer talento de gran calidad, ya que los profesionales buscan lugares de trabajo que valoren sus habilidades y respeten su identidad, sin importar cuales sean.

También, hay que señalar que las políticas de inclusión laboral son fundamentales ya que permiten a personas en riesgo de exclusión acceder a trabajos dignos, fomentando así su desarrollo profesional y personal de manera adecuada. Esto incluye el reconocimiento de la diversidad de género, raza y capacidades. Las compañías necesitan implementar estrategias concretas en todas sus áreas y desarrollar una cultura organizacional que transmita la importancia de la diversidad y la inclusión.

Para lograr una cultura de diversidad efectiva, las organizaciones deben adoptar diversas prácticas. Esto incluye:

- Programas de capacitación sobre sensibilización acerca de la diversidad para todos los empleados.
- Establecimiento de grupos de recursos o mentores para empleados de distintos géneros, razas o antecedentes.
- Políticas claras que prohíban la discriminación y fomenten un ambiente de respeto y apoyo.
- Estrategias de contratación inclusivas que busquen activamente a mujeres y personas de grupos subrepresentados.

Las compañías que consiguen crear una cultura de diversidad e inclusión experimentan un entorno laboral favorable y además alcanzan mejores resultados en el mercado. Así, la diversidad, proporciona una variedad de ideas que puede potenciar proyectos finales y estimula la creatividad. Esto no solo fortalece la imagen de la marca, sino que también

mejora las relaciones con clientes y proveedores que valoran la relación con sus propios ideales.

Con todo ello, es momento de introducir **otra de las variables del modelo de estudio en este trabajo, y es la de los planes de ejercicio físico o deporte en las empresas que están ganando reconocimiento como forma de promover el bienestar integral de la plantilla**. Estos programas no se concentran únicamente en la salud física, sino que también concentran áreas fundamentales relacionadas con la salud emocional y mental, muy importante hoy en día. Su objetivo se basa en la aplicación de políticas que busquen el equilibrio entre la vida personal y laboral, así como un apoyo emocional adecuado. Esto es esencial para mejorar la calidad de vida laboral y personal.

No conocemos el número exacto de empresas alicantinas con estas prácticas, pero sabemos que algunas compañías nacionales sí imparten esta práctica como son los casos de AXA y Faster Wear, que poseen sedes en la provincia (Diffusionsport, 2023). Conocemos que AXA ha evidenciado su dedicación a la salud en el trabajo, fomentando ambientes saludables que priorizan el bienestar del personal. Aunque no se indica si estos programas se aplican en la provincia, están presentes en la región y es posible que sus iniciativas se amplíen a sus oficinas en Alicante. El otro caso mencionado, se basa en la compañía Faster Wear que el 16 de junio de 2023 llevó a cabo en Alicante un evento empresarial enfocado en la Responsabilidad Social Corporativa y el Deporte, en el cual se abordó el efecto favorable del deporte en el ambiente laboral y se destacaron las tácticas para poner en marcha iniciativas de RSC.

El compromiso de la provincia de Alicante con la inclusión de personas con diversidad funcional y la igualdad es total, y se manifiesta a través de diversos proyectos que abordan temas como la educación, el empleo y la accesibilidad (Ayuntamiento Alicante, 2024). Con eventos como la Carrera Solidaria Prosolia Alicante Mujer, el 26 de marzo, Alicante busca visibilizar el rol de la mujer dentro del mundo deportivo, generando fondos para apoyar a mujeres que se encuentren en situaciones de vulnerabilidad. Estas actividades no únicamente fortalecen la estructura social, sino que reflejan un esfuerzo conjunto para construir un entorno laboral más inclusivo Polo Baile, M. (2024).

Y en esta última parte del apartado de introducción, se hace preciso introducir **el papel de la competitividad en las empresas que tienen estos planes de igualdad, de deporte y de inclusión**. Si se tiene en cuenta que uno de los objetivos principales de las

empresas, es la creación de valor, es a partir de este propósito (entre otros no menos importantes) que las empresas compitan dentro de un sector con el objetivo de diferenciarse y posicionarse en el mercado, ofreciendo productos o servicios que aporten mayor valor a sus clientes. Para lograrlo, buscan innovar, optimizar costes, mejorar la calidad y construir una marca sólida que les permita fidelizar a su audiencia. La competencia está muy ligada al ámbito empresarial, por ello **vamos a estudiar cómo afectan estos planes en relación con la competitividad.**

Empresas mundialmente conocidas como son el caso de Google y Apple, aplican estos planes de deporte para sus empleados ya que son conocedores de todos los beneficios que le aportan a la hora de competir. Google, ofrece a sus empleados incentivos como días libres remunerados por participar en competencias deportivas internas, acceso gratuito a instalaciones deportivas en sus instalaciones y clases de ejercicio gratuitas. Estas iniciativas han generado altos niveles de participación y han contribuido a mejorar el bienestar general de los empleados Viedma, E. (2023). Otro ejemplo relevante es el de la empresa Apple, que ha implementado programas de reembolso de gastos relacionados con actividades físicas, como inscripciones en gimnasios o clases de yoga. Esta estrategia ha sido efectiva para motivar a la plantilla a mantenerse activa y saludable. La integración de programas deportivos fortalece la competitividad organizacional en todos sus niveles, por lo que sí existe la posibilidad de incorporarlos, recomendando activamente contar con ellos (Pluxee, 2022).

Así, el 79% de las empresas españolas invierte en promocionar la actividad física entre su plantilla, centrando sus esfuerzos en eventos deportivos, talleres sobre salud y acceso a instalaciones deportivas (Cmdsport, 2021). A raíz de la pandemia, más del 70% de las empresas han implementado herramientas digitales de fitness. Aunque muchas no realizan evaluaciones de los programas, se muestra un interés creciente por mejorar estas estrategias. Además, la mayoría de las empresas no reciben incentivos públicos, pero están dispuestas a recibir apoyo para implementar estas iniciativas. Implementar planes de ejercicio físico en las empresas puede traducirse en una mejora significativa de su competitividad Carrillo, N. (2017). Diversos estudios y experiencias respaldan esta afirmación (Mollejo, V. 2018; Viñuales, A. 2024) A continuación, trataremos algunos de ellos. Entre la multitud de mejoras encontramos 3 aspectos que destacan por encima del resto, como son la reducción del absentismo laboral, el incremento de la productividad y la mejora del bienestar y satisfacción laboral:

1. El absentismo laboral

Es un problema importante que afecta a todas las empresas independientemente de su tamaño, actividad o finalidad. El deporte en el entorno laboral contribuye significativamente a reducir el absentismo, ya que mejora la salud física y mental de los empleados. Un ejemplo es el caso de una empresa farmacéutica que ahorró aproximadamente 61.300 euros anuales al reducir el absentismo laboral en 2,8 días por empleado gracias al ejercicio físico. Además de beneficios económicos, también se observará una mejora en el bienestar físico y mental de los empleados. La tendencia de adoptar estas iniciativas está en aumento, especialmente en empresas grandes. (Moreno, MA. (2018))

2. El incremento de la productividad

El incremento de la productividad es experimentado también a la introducción y puesta en marcha de programas de bienestar en las empresas, fomentándose la mejora de la salud física y mental de la plantilla. Además, aumenta la motivación y el compromiso laboral, optimizando el rendimiento. Esto se traduce en un entorno de trabajo más eficiente y rentable. Cabe destacar que las empresas que invierten en programas de bienestar para sus plantillas experimentan un aumento en la productividad de entre un 2% y un 5% y una reducción en la rotación de personal de hasta el 25%. Estas iniciativas también mejoran la atracción de talento y el compromiso laboral. Se observa que las medidas más efectivas son las que combinan apoyo físico, mental y emocional. Alrededor del 70% de las empresas en países desarrollados ya implementan programas de bienestar (Carolina Pos C., y Guardado, M (2024)).

3. Los programas de bienestar

Existen determinadas empresas que fomentan un ambiente positivo, consiguiendo una mejor productividad integrando programas de bienestar que van más allá de la atracción y retención de talento. Según un estudio de Savia, realizado por Díaz Yuste, P. (2024), el 52% de los empleados tiene acceso a servicios de salud en sus empresas, y el 64% considera crucial que se ofrezcan. Además, hay una creciente demanda de apoyo

emocional y nutricional en el entorno laboral, por lo que ofrecer este tipo de programas permite a la empresa llegar a sus objetivos propuestos de forma más eficiente.

Debido a los múltiples beneficios nombrados anteriormente, el 96% de los directivos y directivas consideran útiles estos planes, ya que mejoran el bienestar de la plantilla, por lo tanto, incluir actividades deportivas en el ámbito laboral, puede contribuir a la mejora también de la competitividad de la compañía. Hacer ejercicio regularmente, incrementa la productividad, reduce las ausencias laborales, estimula más a los trabajadores y genera un ambiente positivo. Así pues, fomentar el deporte en las organizaciones es una estrategia eficaz para alcanzar el éxito y el desarrollo, particularmente en un mercado donde la competencia se incrementa constantemente, según Calderón, A. (2023).

Con todo ello, en este trabajo pretendemos conocer más profundamente una serie de objetivos específicos y su relación con los ODS (Objetivos Desarrollo Sostenible). Como primer punto a remarcar, encontramos el plan de igualdad, en su caso, este objetivo, está relacionado con el ODS 5 (Igualdad de género), cuya finalidad es alcanzar la igualdad entre géneros y empoderar a todas las mujeres a obtener su mejor versión. En el ámbito laboral, se traduce en garantizar igualdad de oportunidades, salarios justos y eliminar cualquier forma de discriminación por género.

Así, los objetivos específicos que este trabajo persigue son:

- 1. Identificar el número y características de las empresas en la provincia de Alicante que contemplan planes de ejercicio físico en sus plantillas.**

Alineación con ODS 3 (Salud y bienestar), que se centra en garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades. En el contexto laboral, esto implica crear entornos de trabajo seguros y saludables, así como fomentar el bienestar físico y mental de los empleados.

- 2. Comprobar la mejora de la competitividad de las empresas que tienen estos planes.**

Alineación con ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), que busca promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos. Esto implica mejorar las condiciones laborales, aumentar la productividad y reducir el desempleo, especialmente entre los jóvenes.

3. Analizar el rendimiento empresarial con la práctica del deporte entre sus plantillas.

Alineación con los ODS 3, 8 y 9, los dos primeros ya han sido mencionados. Respecto al ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura) invertir en instalaciones deportivas modernas mejora el acceso al deporte, impactando positivamente la salud y, por ende, en el rendimiento laboral. La implementación de tecnologías deportivas avanzadas optimiza el entrenamiento y seguimiento, impulsando tanto el bienestar del empleado como la productividad empresarial.

4. Analizar el tipo de direcciones de desarrollo y crecimiento que las empresas de la muestra seleccionada han llevado a cabo.

Alineación con ODS 12 y 13, Respecto al ODS 12 (Producción y consumo responsables), esto implica adoptar prácticas sostenibles en el uso de recursos, reducir desechos, optimizar el uso de energía y materiales. ODS 17 (Organización internacional), implica fomentar la colaboración entre las organizaciones y gobiernos para alcanzar metas de sostenibilidad, como puede ser compartir tecnologías y recursos. También significa promover alianzas inclusivas y equitativas, donde todas las partes interesadas participen activamente en el proceso.

Y llegado aquí, se da paso al marco teórico que sustenta este trabajo final de grado.

2. MARCO TEÓRICO

En este trabajo tenemos como **objetivo principal conocer cómo influye la práctica de actividades deportivas dentro del mundo laboral, y más específicamente a su rendimiento y productividad, como hemos reflejado en el apartado anterior.** En las sociedades avanzadas, sabemos la importancia que tiene hacer deporte para la mejora de la salud y calidad de vida. El deporte es nuestra posibilidad de vivir una vida mejor, ser más sanos no solo nos ayuda en nuestra vida personal al ser capaces de hacer muchas más cosas y a sentirnos mejor, sino que también forma parte de un pilar fundamental en la vida laboral, ya que reduce variables como el estrés y nos permite ser más productivos Eguileta, I. (2022). **Además, en este trabajo no solo nos centramos en el deporte en la empresa y en la mejora de su productividad, sino también queremos**

mostrar la relación del deporte en la empresa con la igualdad como principio fundamental de la justicia y la equidad, así como con la diversidad. Atendiendo a ésta última como la variedad de características, identidades y perspectivas dentro de una sociedad. Incluye diferencias culturales, étnicas, de género, orientación, capacidades, etc. Así, a continuación, nos adentraremos en clarificar las palabras clave que dan sentido a este trabajo, en este apartado de marco teórico.

Empezamos haciéndonos esta pregunta ¿qué buscamos con la igualdad y la diversidad? Básicamente buscamos que todas las personas tengan los mismos derechos y oportunidades, independientemente de su género, raza, orientación sexual o cualquier otra condición Torres, A. (2025). La Declaración Universal de los Derechos Humanos establece que "todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos" (ONU, 1948).

Entrando en materia, **comenzamos por el género**, entendiéndose éste como una construcción cultural que se basa en los atributos que la sociedad asigna a hombres y mujeres Úbeda Ibáñez, J. (2019). Los roles sociales de género son asignados por el entorno sociocultural y no solo por las características biológicas. La comprensión de lo que significa ser hombre o mujer se aprende a través de la socialización en la familia, la escuela, la organización empresarial, etc.

Así, la igualdad de género es un derecho humano fundamental (ONU) y como tal, queda recogido en uno de los ODS, los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 de la ONU. Con ello, el Estado tiene que garantizar el empoderamiento y la participación de las mujeres, para promover la igualdad entre hombres y mujeres dentro de la sociedad. Además, se observa la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo en la vida laboral. También busca eliminar las desigualdades en todos los niveles de la enseñanza Escorihuela, (2018).

En este orden de cosas, la sociedad avanza a pasos agigantados, pero sigue dándose un problema muy generalizado difícil de eliminar, siendo el machismo, ya que si se pregunta a una muestra personas si se considera más o menos machista, es probable que una gran muestra se perciba como machista. Así, según un informe el 44,1% de los hombres piensan que el feminismo es una práctica para poner a la mujer por encima del hombre Torres Menárguez, A. (2024). Así, la igualdad de género no significa que hombres y mujeres deban ser idénticos, sino que deben tener las mismas oportunidades

y derechos para desarrollar su potencial. Esto implica reconocer y valorar las diferencias, pero también eliminar las barreras que impiden el avance de las mujeres. La igualdad de género es un componente esencial para la construcción de una sociedad justa y democrática Alfaro- Gandarillas, (2014).

A pesar de los avances, persisten desigualdades estructurales debido a factores históricos y culturales. La discriminación y la exclusión social afectan a diversos grupos vulnerables, lo que subraya la importancia de políticas públicas que promuevan la equidad (Fraser, 1997). Últimamente en nuestro país se ha visto un incremento de políticas de igualdad (Ministerio de Igualdad, 2024), como políticas de desigualdad, nos referimos a la participación de las mujeres en su desarrollo y el fomento de su influencia en todos los ámbitos de la sociedad. Es necesario abordar creencias y falsos mitos para desmontarlos con conocimiento y así revelar el potencial de la mujer como gerente, (Escorihuela, 2018).

Otro de los **términos a abordar es la diversidad**, la diversidad es un valor fundamental que enriquece a las sociedades, promoviendo la inclusión, el respeto y la tolerancia. Reconocer y celebrar la diversidad implica valorar las diferencias individuales y crear entornos donde todas las personas se sientan bienvenidas y respetadas. En un mundo globalizado, la diversidad se ha convertido en un elemento clave para el desarrollo social y económico, fomentando la inclusión y el respeto por las diferencias (Gutiérrez Ramírez, 2018).

Así, según Cox (1993), la diversidad en el lugar de trabajo impacta en la creatividad, la toma de decisiones y la innovación. La interacción entre personas con diferentes perspectivas permite la resolución de problemas desde distintos enfoques, enriqueciendo el entorno laboral. Por otro lado, Hofstede (1980) planteaba que las diferencias culturales influyen en la forma en que las personas perciben la autoridad, el trabajo en equipo y la comunicación. Esto hace que la gestión de la diversidad sea crucial en las empresas multinacionales, ya que están formadas por personas de distintos países y por lo tanto de distintas culturas, por lo que el hecho de respetar la identidad del prójimo se convierte en un factor clave de éxito.

En este orden de cosas, después de la Segunda Guerra Mundial, con la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), se sentaron las bases para la igualdad y la no discriminación (ONU, 2020). Esta fecha puede ser declarada el punto de inflexión

para buscar la igualdad e inclusión de personas independientemente de sus características tanto físicas como personales. Anteriormente tus ideales podían llegar a definir el destino laboral, actualmente sigue existiendo ese miedo sobre todo en un colectivo muy golpeado desde hace mucho tiempo como es el colectivo de Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transgénero (LGBT), ya que el 72% de las personas LGBT aún no ha dado el paso de “salir del armario” en su trabajo, aunque sí lo hayan hecho en otros ámbitos de su vida Bécars, G. (2020). La diversidad también enfrenta desafíos, como la discriminación y los prejuicios. Para gestionarla adecuadamente, es necesario aplicar políticas de equidad e inclusión (Konrad, Prasad & Pringle, 2006). La educación y la sensibilización juegan un papel crucial en la construcción de sociedades más justas y equitativas (Freire, 1970). En todo ello, el estado tiene un papel clave en el desarrollo de esta situación, proporcionando una serie de políticas para impedir que tu orientación sexual sea un factor relevante a la hora de encontrar o mantener un trabajo (Ministerio de trabajo y economía social, 2024). El objetivo de este Real Decreto es garantizar sus derechos erradicando las situaciones de discriminación a la diversidad.

Así, diversas legislaciones, como la Ley de Igualdad de Oportunidades en el Empleo en Estados Unidos (1964) y el reconocimiento del matrimonio entre personas del mismo sexo en muchos países, han fomentado un entorno más inclusivo (Kellough, 2016). A pesar de estos avances, la diversidad enfrenta retos persistentes, incluidos prejuicios arraigados y la falta de representación en posiciones de liderazgo Bécars, G. (2020). La promoción activa de la diversidad se ha convertido en un imperativo no solo moral, sino también estratégico para las organizaciones que buscan optimizar su rendimiento e innovación en un mundo cada vez más globalizado.

Y en el ámbito de las organizaciones, la diversidad se define como la creación de un ambiente de trabajo donde se valora y respeta la diferencia. Esta, forma parte de unos de los pilares claves para alcanzar los objetivos propuestos, ya que mejora el clima de trabajo considerablemente, al tener en cuenta que tu empresa es tolerante con todo tipo de personas. Los estudios han demostrado que equipos diversos son más innovadores y productivos. A continuación, veremos algunos de ellos:

- Un informe de (McKinsey & Company, 2020) encontró que las empresas con mayor diversidad étnica y racial tenían un 36% más de posibilidades de tener rendimientos por encima de la media.

- Informes de (McKinsey & Company, 2021) puso de manifiesto que las compañías con una mayor riqueza étnica en sus plantillas tienen un 35% más de tendencia a obtener resultados económicos superiores. Un reporte de Deloitte constató que los grupos de trabajo heterogéneos son 6 veces más creativos y 8 veces más propensos a alcanzar mejores desenlaces en la toma de decisiones.

Con todo ello, recordemos que el foco de este trabajo consta sobre la actividad deporte, más específicamente su impacto dentro de las organizaciones, gracias diversos estudios (Francisco Sáez, Wellhub Editorial Team, 2025), se conoce que el deporte no solo ayuda a mejorar la vida personal, sino que también ayuda a alcanzar los objetivos empresariales propuestos ya que ejerce un papel fundamental a cerca de la productividad, aumentándola.

Poniendo énfasis en la práctica de actividades deportivas dentro de las organizaciones, sabemos que los planes de deporte en empresas son iniciativas diseñadas para fomentar la actividad física entre los empleados, mejorando su bienestar y productividad (Telefónica, 2024). Estos programas pueden incluir gimnasios en el lugar de trabajo, clases dirigidas, etc. Implementar estos planes trae beneficios como la reducción del estrés, el aumento de la energía y la mejora del estado de ánimo. Además, está demostrado que el ejercicio regular reduce el absentismo y mejora la concentración Pérez, M. (2025). Las empresas pueden adaptar estos programas a las necesidades de sus plantillas, ofreciendo desde entrenamientos personalizados hasta eventos deportivos corporativos. También es común que se realicen convenios con gimnasios o centros deportivos para ofrecer descuentos. Invertir en el bienestar de los empleados genera un ambiente laboral más positivo y aumenta la retención del talento. Según la OMS, el sedentarismo es un factor de riesgo para enfermedades crónicas, por lo que fomentar la actividad física en el trabajo es clave para la salud pública. "El fomento del ejercicio en el entorno laboral no solo beneficia la salud de los empleados, sino que también mejora el desempeño organizacional" (OMS, 2020).

Se hace preciso señalar aquí, que el deporte históricamente ha sido relacionado como una práctica masculina (Junior Report, 2018), y hoy en día a pesar de los avances conseguidos, observamos que aún queda un largo camino por recorrer para conseguir la igualdad tan deseada a estos tiempos. Las estructuras deportivas y su cultura suelen estar construidas desde una perspectiva masculina (Hovden, 2010; Pfister y Sisjord, 2013; White y Kay, 2006). El acceso de las mujeres al deporte ha sido tardío, sin

eliminar los estereotipos de género imperantes en la actividad física. Es fundamental promover el deporte femenino y facilitar la participación de las mujeres en todos los niveles, incluyendo los cargos directivos. Es un hecho que las mujeres tienen menos apoyo social, de la familia o amistades para practicar deporte, especialmente cuanto más mayores son. Todavía se mantienen estereotipos sobre qué deportes deben practicar chicos y cuales chicas (Playfem, 2024). Cuántas mujeres no practican el deporte que aman por miedo al qué dirán, por ejemplo, un caso muy asentado en nuestra sociedad es el caso del fútbol, en otros deportes como pueden ser el tenis o el balonmano no encontramos este problema tan acuciantemente.

Pues es en el mundo laboral, donde los estereotipos de género en las empresas limitan los derechos y libertades de las mujeres, ya que se las juzga según ideas generales en lugar de por sus capacidades y necesidades (Foppiano-Vilo et al., 2022). Eliminar estos estereotipos es clave para conseguir la igualdad (Ruiz Martínez, 2021). Que estos estereotipos sigan existiendo afecta negativamente al progreso profesional de las mujeres. Además, se observa el fenómeno del "techo de cristal", que se refiere a las barreras invisibles que impiden a las mujeres llegar a puestos directivos en las empresas. Estas barreras se deben a estereotipos, discriminación y a la dificultad para compaginar la vida laboral y familiar (Matus-Castillo et al., 2024).

Con todo lo descrito, es importante entender que la inclusión va más allá de la simple diversidad; su principal objetivo es asegurar que cada persona dentro de una organización se sienta segura, respetada y valorada. Por ello, varias instituciones y empresas han empezado a usar el deporte como herramienta para la inclusión social, reconociendo su eficacia en la promoción de la igualdad, el respeto y la cooperación entre personas de diferentes orígenes. El deporte no solo facilita la inclusión de grupos vulnerables, sino que también fomenta valores importantes como la disciplina, el trabajo en equipo y la capacidad de superación, ofreciendo oportunidades de desarrollo personal y profesional que ayudan a reducir las barreras sociales y culturales (UNICEF, 2023). La práctica deportiva, además de enseñar valores fundamentales, desarrolla habilidades como la comunicación y la resolución de problemas, esenciales para la convivencia (UNESCO, 2023).

En conclusión, históricamente, la visibilidad y participación de las mujeres en el deporte han evidenciado transformaciones relevantes, llegando a conseguir cambios sociales y culturales propios de cada época. Durante la primera mitad del siglo XX, las mujeres se

encontraron con múltiples limitaciones en su acceso a actividades deportivas, restringidas por roles de género que vinculan la actividad deportiva con un aspecto masculino. La Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 estableció los cimientos para la búsqueda de la igualdad, impulsando una modificación en el pensamiento sobre el derecho de las mujeres a participar en actividades deportivas (ONU, 1948). Desde la década de 1970, la aprobación de normativas como el Título IX en Estados Unidos promovió la participación femenina dentro del deporte educativo y profesional, evidenciando que su incorporación no sólo era posible, sino también positiva para el desarrollo social y económico (Pope, 2015). No obstante, pese a los progresos alcanzados, persisten obstáculos como el "techo de cristal" y la urgencia de erradicar estereotipos restrictivos que aún inciden en la participación de las mujeres en el deporte (Matus-Castillo, 2024). En este contexto, la promoción activa de la igualdad de género en el ámbito deportivo se ha convertido en un elemento crucial para la construcción de una sociedad igualitaria y justa, y en el ámbito empresarial, también está avanzando.

3. METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos de este Trabajo de Fin de Grado he optado por realizar una investigación de tipo **exploratoria y descriptiva**. Así, se podido conocer cómo se integran los planes de salud (especialmente los vinculados al deporte), la igualdad y la diversidad en distintas empresas de la provincia de Alicante y estudiar como las compañías que tienen estos programas, son más competitivas y productivas.

3.1 Selección de empresas e información utilizada para el análisis

Las empresas seleccionadas fueron las que, en los métodos de búsqueda en la provincia de Alicante, contemplaban al menos uno de los tres temas clave del trabajo: la salud y el bienestar, la igualdad o la diversidad. Además, su actividad y trayectoria dentro del tejido empresarial alicantino las convierte en ejemplos útiles para este análisis, **Sprinter, Helados Alacant, ISABIAL, AEPA y Suavinex**.

Para poder identificar a las organizaciones más adecuadas para este estudio, utilicé herramientas de **inteligencia artificial** que facilitaron el análisis de grandes cantidades de información pública. Estas herramientas me ayudaron a encontrar referencias

relevantes sobre los temas que me interesaban en las páginas web oficiales de las empresas, artículos de prensa, planes de igualdad publicados, estudios de divulgación y documentos institucionales.

Una vez identificadas las empresas, recopilé información directamente desde fuentes oficiales y contrastadas: webs corporativas, memorias de sostenibilidad, notas de prensa y también fuentes académicas disponibles en línea. Este material me permitió conocer mejor la filosofía de cada organización y su grado de compromiso con las políticas sociales y de bienestar.

3.2. Metodología aplicada al análisis estratégico

Una vez seleccionadas las empresas y reunida la información necesaria, el análisis estratégico del trabajo se dividió en **tres partes principales**: el estudio de las fichas de identidad, la identificación de indicadores de competitividad y el análisis de las direcciones de desarrollo.

3.2.1 Fichas de identidad de las organizaciones

Como punto de partida, elaboré una ficha de identidad para cada una de las organizaciones. Estas fichas me ayudaron a entender bien quién es cada empresa, cómo está organizada y qué lugar ocupa dentro de su sector. Para construirlas, recopilé datos como:

- Año de fundación y en qué momento de su ciclo de vida se encuentran.
- Tamaño aproximado (por plantilla o volumen de actividad).
- Sector principal y campo de actuación.
- Tipo de propiedad (privada, pública, institucional, etc.).
- Si tienen o no implementado un plan de igualdad.
- Qué acciones relacionadas con el deporte o la salud promueven entre su personal.

Toda esta información se organizó de forma sistemática y homogénea para poder **comparar las empresas entre sí de forma clara y ordenada**. Algunas de estas

empresas, como ISABIAL, no tienen un perfil empresarial tradicional, lo cual también aportó matices interesantes al análisis.

3.2.2 Indicadores básicos de competitividad

Una vez definidas las fichas, el siguiente paso fue identificar **qué elementos podían considerarse indicadores de competitividad**. Aunque no se trabajó con datos cuantitativos detallados, sí fue posible observar varios factores clave que permiten hacerse una idea sobre el nivel de desarrollo o posicionamiento de cada organización.

Me fijé especialmente en:

- La estabilidad de la empresa a lo largo del tiempo.
- Su presencia en el mercado nacional o internacional.
- La capacidad para innovar ya sea en productos o en procesos.
- El grado de alineación con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**.
- Las prácticas internas relacionadas con el bienestar del equipo humano.

Con estos criterios, intenté ver si existía algún tipo de **relación entre las políticas de igualdad, salud o diversidad y una mejor posición competitiva**. Es decir, si las empresas que cuidan más a su equipo también tienden a desarrollarse mejor a nivel estratégico. Para esta parte, centré el análisis en **Sprinter, Suavinex y Helados Alacant**, ya que eran las que ofrecían información más completa y coherente con los objetivos del trabajo.

3.2.3 Análisis de las direcciones de desarrollo

Por último, analicé **hacia dónde se dirigen estas empresas en el futuro**, es decir, cómo se están desarrollando o transformando. Este paso me permitió conectar sus valores internos con sus decisiones estratégicas más amplias.

Me centré en cinco aspectos:

- Si están expandiéndose a nuevos mercados o territorios.
- Si están diversificando sus productos o servicios.

- Si controlan más partes del proceso productivo (integración vertical).
- Si están realizando reestructuraciones, como fusiones o alianzas.
- Si apuestan por la sostenibilidad o la innovación como parte de su estrategia.

Para hacer este análisis, utilicé **fuentes especializadas, prensa económica y documentos públicos** que mostraban las decisiones o planes de futuro de estas empresas. El objetivo era identificar si existe una conexión entre el compromiso social (igualdad, salud, bienestar) y la forma en que las empresas crecen, se adaptan o innovan.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESA SELECCIONADAS

4.1. Análisis de las fichas de identidad de las organizaciones seleccionadas.

Este apartado permite analizar con una mayor profundidad el recorrido estratégico que las compañías seleccionadas han llevado a cabo, y así poder compararlas según que variables. A continuación, se recoge una ficha de identidad de Sprinter, Helados Alacant, Suavinex, ISABIAL y AEPA (Asociación de empresarias y directivas de la provincia de Alicante).

4.1.1. Análisis de la Identidad Empresarial de Sprinter

Sprinter es una empresa reconocida dentro del sector de la distribución de artículos deportivos, especializada en calzado, ropa y accesorios deportivos. A continuación, se analiza su identidad empresarial para conocer más en profundidad estas empresas.

1. Edad / Ciclo de Vida. Sprinter se encuentra en la etapa de madurez o adulta dentro del ciclo de vida empresarial. Fue fundada en 1995 en España, ha logrado consolidarse como una de las principales cadenas de tiendas deportivas en el país (España-Moda-Opinión, 2025). Su crecimiento sostenido y la expansión de sus puntos de venta reflejan una empresa estable y con una trayectoria consolidada en el mercado (Redacción Tradesport,2025).

2. Tamaño (Recursos). La empresa pertenece a la categoría de gran empresa (Expansión,2025), ya que cuenta con numerosos puntos de venta en España y Portugal,

así como con una fuerte presencia en el comercio electrónico. Además, forma parte del grupo Iberian Sports Retail Group, el cual agrupa a diversas cadenas deportivas y le permite ampliar su capacidad de recursos y estrategias de mercado.

3. Campo de Actividad. El campo de actividad de Sprinter se enfoca en la combinación de productos y mercados dentro del sector deportivo. Su modelo de negocio se centra en la venta de artículos para diferentes disciplinas deportivas, ofreciendo una amplia gama de productos dirigidos a diversos grupos de clientes, desde deportistas profesionales hasta aficionados y consumidores de moda deportiva.

4. Tipo de Propiedad. Sprinter es una empresa de propiedad privada y forma parte de un grupo empresarial con estructura concentrada. Actualmente, pertenece en gran parte a JD Sports (Sandra Murcia,2024), una de las principales multinacionales del sector deportivo, lo que le otorga un respaldo financiero y operativo significativo.

5. Estructura Jurídica. La empresa opera bajo la forma jurídica de Sociedad Anónima (S.A.) y forma parte de una estructura plurisocietaria, ya que pertenece al grupo Iberian Sports Retail Group. Este modelo le permite operar de manera eficiente en diferentes mercados y aprovechar sinergias con otras marcas y cadenas del mismo grupo.

6. Ámbito Geográfico. Sprinter trabaja en un ámbito nacional e internacional, con presencia en España y Portugal (diffusionsport,2024), y con planes de expansión a otros países europeos. Su modelo de negocios está basado en una dispersión espacial con múltiples puntos de venta en diferentes ciudades, además de contar con una fuerte estrategia de comercio electrónico que le permite llegar a una clientela más amplia.

En conclusión, Sprinter es una empresa madura, de gran tamaño, con un campo de actividad especializado en el sector deportivo, propiedad privada dentro de un grupo empresarial, con una estructura jurídica de sociedad anónima y un ámbito geográfico nacional e internacional. Estas características, entre otros factores, le han permitido consolidarse como una de las principales cadenas deportivas en el mercado ibérico y continuar su expansión dentro del sector. **Sprinter estableció su primer Plan de Igualdad de Grupo en el año 2021.** Este plan fue diseñado para garantizar la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, estableciendo principios que protegen este derecho fundamental.

4.1.2. Análisis de la Identidad Empresarial de Helados Alacant

Helados Alacant es una empresa destacada en el sector de la fabricación y distribución de helados, con una amplia trayectoria en el mercado.

1. Edad / Ciclo de Vida. Helados Alacant se encuentra en la etapa de madura o adulta dentro del ciclo de vida empresarial. Fundada en 1972 en Alicante, España, ha logrado consolidarse como una de las principales empresas en la fabricación de helados (Alimarket,2025), con una fuerte presencia en el mercado nacional.

2. Tamaño (Recursos). La empresa pertenece a la categoría de gran empresa (Grupo Alacant,2025), ya que cuenta con una importante capacidad de producción y una red de distribución extensa en todo el país. Su estructura cooperativa le permite operar con un alto nivel de eficiencia y competitividad en el sector.

3. Campo de Actividad. El campo de actividad de Helados Alacant se centra en la fabricación y comercialización de helados, combinando productos y mercados dentro de la industria alimentaria. Su enfoque está dirigido a ofrecer productos de calidad para distintos segmentos de clientes, desde supermercados y hostelería hasta consumidores finales (SER,2025).

4. Tipo de Propiedad. Helados Alacant es una empresa de propiedad privada, anteriormente poseía una estructura familiar y actualmente, su estructura es concentrada (Grupo alacant,2024). Se organiza como una cooperativa de heladeros, lo que le otorga un modelo de propiedad compartida entre los socios, garantizando estabilidad y una estrategia de crecimiento sostenido.

5. Estructura Jurídica. Aunque la intención inicial era formar una cooperativa, por razones técnicas se optó por la forma de Sociedad Anónima cooperativa y cuenta con una estructura unisocietaria (Axesor.es,2023), dado que su gestión se desarrolla a través

de un modelo de negocio cooperativo donde los socios heladeros participan activamente en la empresa.

6. Ámbito Geográfico. Helados Alacant opera en un ámbito principalmente nacional, con presencia en toda España y con perspectivas de expansión internacional (Grupo alacant,2024). Su modelo de negocio cuenta con una dispersión espacial a través de una red de distribuidores y puntos de venta en distintas regiones del país.

En conclusión, Helados Alacant es una empresa madura, de gran tamaño, con un campo de actividad especializado en la industria de los helados, propiedad privada con un modelo cooperativo, estructura jurídica de cooperativa y un ámbito geográfico nacional con proyección internacional. Estas características le han permitido consolidarse como una de las principales marcas de helados en España y continuar su crecimiento en el sector. Helados Alacant **implementó su primer Plan de Igualdad en 2017**. Ese mismo año, la empresa recibió el distintivo "Fent Empresa" Iguals en Oportunitats" en reconocimiento a su compromiso con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el entorno laboral (Alicante plaza,2018).

4.1.3. Análisis de la Identidad Empresarial de Suavinex

1. Edad / Ciclo de Vida

Suavinex es una empresa española fundada en 1983 en Alicante, dedicada inicialmente a la producción de artículos básicos para bebés. Con el tiempo, ha evolucionado hacia una marca de puericultura ligera con una fuerte identidad estética y funcional, llegando a transformar productos como chupetes y biberones en auténticos objetos de moda (Olivares, 2015). Actualmente, se encuentra en una etapa de madurez dentro de su ciclo de vida consolidada tanto a nivel nacional como internacional.

2. Tamaño (Recursos)

En cuanto a su tamaño y recursos, Suavinex cuenta con más de 400 empleados entre su sede central en Alicante y su planta de producción en Eslovaquia (RRHHpress, 2019). Esta infraestructura le permite mantener un control exhaustivo sobre los procesos de fabricación y garantizar altos estándares de calidad. Además, la empresa ha potenciado

recientemente la comunicación interna y la creatividad con el diseño de unas oficinas modernas y colaborativas (RRHHpress, 2019).

3. Campo de Actividad

Respecto al campo de actividad, Suavinex se especializa en la fabricación y comercialización de productos para el cuidado del bebé y la maternidad: biberones, tetinas, chupetes, broches, accesorios de lactancia y cosmética infantil. Lo que diferencia a la empresa es su apuesta por el diseño y la innovación, al convertir estos artículos en complementos de moda (Olivares, 2015). Su enfoque está dirigido principalmente a un público que valora tanto la funcionalidad como la estética en los productos para bebés.

4. Tipo de Propiedad

En lo referente al tipo de propiedad, Suavinex fue una empresa de capital 100% español hasta su integración en el grupo francés Peek-a-Boo en 2022. Sin embargo, se mantiene como empresa privada, con sede, empleos y órganos de decisión establecidos en Alicante (Valencia Plaza, 2022). Esto permite a la marca conservar su identidad mediterránea y su modelo de gestión centrado en la calidad.

5. Estructura Jurídica

Su estructura jurídica es la de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.), operando bajo la denominación Suavinex Group S.L., tal como se recoge en el aviso legal de su página web (Suavinex, 2024). Este formato jurídico le proporciona estabilidad, flexibilidad administrativa y seguridad operativa en sus transacciones comerciales.

6. Ámbito Geográfico

En cuanto al ámbito geográfico, Suavinex ha logrado una fuerte expansión internacional. Actualmente exporta a más de 45 países, con presencia significativa en Europa, Asia y América Latina (Atalayas, 2023). Esta expansión ha sido posible gracias a su capacidad de adaptación a los diferentes mercados y al reconocimiento de la marca como sinónimo de calidad y diseño en el sector de la puericultura.

Como resumen de esta sección, donde se ha analizado y descrito la ficha de identidad de las compañías seleccionadas, cabe señalar que todas ellas tienen una identidad muy clara. No obstante, Suavinex ha construido destaca por su claridad y diferenciación en el sector. Su evolución desde una empresa local a un actor internacional se ha basado en una combinación estratégica de innovación, diseño, compromiso con la calidad y una fuerte identidad de marca. La empresa no solo ha sabido consolidarse en el competitivo sector de productos para bebés, sino que ha elevado la percepción de estos productos a través de un enfoque estético y emocional, posicionándose como una marca premium en el cuidado infantil. **Suavinex ha demostrado un compromiso sostenido con la igualdad de oportunidades y la conciliación laboral desde hace varios años. Sin embargo, no se dispone de información pública específica sobre la fecha exacta en la que la empresa implementó su primer Plan de Igualdad.**

4.1.4. Análisis de la Identidad de la organización de ISABIAL

ISABIAL (Instituto de Investigación Sanitaria y Biomédica de Alicante) es una entidad destacada en el ámbito de la investigación biomédica y sanitaria, centrada en la generación de conocimiento e innovación en el sector de la salud.

1. Edad / Ciclo de Vida. ISABIAL se encuentra en la etapa de desarrollada o equilibrada, dado que es un instituto de investigación relativamente joven pero consolidado en su sector (ISABIAL,2024). A lo largo de los años, ha logrado posicionarse como un referente en investigación biomédica, con una creciente producción científica y colaboraciones estratégicas (Miquel Gonzalez,2021).

2. Tamaño (Recursos). La entidad puede considerarse de mediana a grande en función de su estructura, volumen de proyectos de investigación y personal involucrado. Cuenta con equipos multidisciplinares, instalaciones especializadas y una amplia red de colaboraciones con hospitales, universidades y centros de investigación nacionales e internacionales.

3. Campo de Actividad. El campo de actividad de ISABIAL está enfocado en la investigación biomédica, abarcando diferentes áreas de la salud como la medicina clínica, la salud pública y la innovación tecnológica aplicada al ámbito sanitario

(ISABIAL,2024). Su objetivo es mejorar la calidad de vida de la población a través del desarrollo de nuevos tratamientos, diagnósticos y tecnologías.

4. Tipo de Propiedad. ISABIAL es una entidad de propiedad pública, dependiente de organismos gubernamentales y sanitarios, lo que le permite operar con financiación pública y gestionar recursos destinados a la investigación y la innovación en salud. Su estructura es concentrada, ya que se gestiona a través de una organización principal con colaboraciones externas.

5. Estructura Jurídica. La estructura jurídica de ISABIAL corresponde a una entidad pública, con vinculación a la administración sanitaria y educativa (GVA). Opera bajo un modelo de gestión que le permite recibir financiamiento de fondos públicos y privados para la ejecución de sus proyectos de investigación.

6. Ámbito Geográfico. ISABIAL tiene un ámbito regional, nacional e internacional. Aunque su sede principal está en Alicante, España, colabora con entidades y centros de investigación a nivel internacional, participando en proyectos europeos y globales (ISABIAL). Su estructura permite una dispersión espacial de sus investigaciones y actividades en diferentes localizaciones y colaboraciones con instituciones de todo el mundo.

En conclusión, ISABIAL es una entidad desarrollada, de tamaño mediano-grande, con un campo de actividad centrado en la investigación biomédica, de propiedad pública, con estructura jurídica de entidad pública y un ámbito geográfico que abarca colaboraciones a nivel regional, nacional e internacional. Su crecimiento y consolidación en el sector la posicionan como un referente en investigación sanitaria. El Instituto de Investigación Sanitaria y Biomédica de Alicante (ISABIAL) **aprobó su II Plan de Igualdad el 28 de junio de 2022**. Este plan fue elaborado por la Comisión de Igualdad de ISABIAL con el objetivo de detectar y erradicar posibles desigualdades por razón de sexo dentro del instituto, promoviendo una cultura de equidad y oportunidades entre mujeres y hombres

4.1.5. Análisis de la Identidad de la organización de AEPA

AEPA (Asociación de Empresarias, Profesionales y Directivas de Alicante) es una entidad clave en la promoción y apoyo de las mujeres en el ámbito empresarial y profesional.

1. Edad / Ciclo de Vida. AEPA se encuentra en la etapa de desarrollada o equilibrada, dado que cuenta con una trayectoria consolidada en la representación y defensa de los intereses de empresarias y profesionales en la provincia de Alicante. A lo largo de los años, ha crecido en influencia y número de asociadas, consolidándose como una organización relevante dentro de su sector (AEPA).

2. Tamaño (Recursos). La asociación se considera de mediano tamaño en relación con su alcance, número de socias y recursos disponibles (Linkedin,2025). Aunque no es una gran empresa, su impacto es significativo dentro del mundo empresarial femenino en Alicante, proporcionando apoyo, formación y oportunidades de networking a sus miembros.

3. Campo de Actividad. El campo de actividad de AEPA se centra en la representación, apoyo y promoción de mujeres empresarias y profesionales. Su labor abarca actividades de formación, asesoramiento, eventos de networking y representación institucional para fomentar la igualdad de oportunidades en el ámbito empresarial y laboral.

4. Tipo de Propiedad. AEPA es una entidad de propiedad privada bajo una estructura asociativa, lo que significa que sus socias son quienes impulsan y gestionan su funcionamiento. Su propiedad es dispersa, ya que cada miembro contribuye a la toma de decisiones y dirección de la organización.

5. Estructura Jurídica. La estructura jurídica de AEPA es la de una asociación sin ánimo de lucro. Funciona bajo una organización interna con una junta directiva y estatutos que rigen su actividad. Su objetivo principal no es la rentabilidad económica, sino la promoción y defensa de sus socios.

6. Ámbito Geográfico. AEPA tiene un ámbito regional con su actividad principalmente centrada en la provincia de Alicante. Sin embargo, mantiene colaboraciones con otras asociaciones y entidades a nivel nacional e incluso internacional, ampliando su red de contactos y oportunidades para sus socios (AEPA,2025).

AEPA no ha establecido un Plan de Igualdad propio como organización. Sin embargo, desde 2015, AEPA impulsa activamente la igualdad de género en el ámbito empresarial mediante la concesión de su *Sello de Igualdad*. Este distintivo reconoce a empresas, organizaciones e instituciones que adoptan prácticas igualitarias y trabajan activamente para crear un entorno laboral más justo y equilibrado (Alicante plaza, 2024).

En conclusión, AEPA es una asociación consolidada, de tamaño mediano, con un campo de actividad centrado en la promoción y representación de mujeres empresarias y profesionales. Es de propiedad privada y dispersa, con una estructura jurídica de asociación sin ánimo de lucro y un ámbito geográfico regional con conexiones nacionales e internacionales. Su papel es clave en el empoderamiento femenino dentro del mundo empresarial y profesional.

Dentro del ámbito comercial, encontramos a dos empresas que se dirigen directamente al consumidor: Sprinter y Helados Alacant. Sprinter, un gigante en la venta de indumentaria y accesorios deportivos destaca por su rápido crecimiento y su fuerte presencia en el mercado minorista. Por su parte, Helados Alacant, una marca de renombre en la industria alimentaria, ofrece una amplia gama de helados a nivel nacional.

Contrastando con estas dos organizaciones, AEPA e ISABIAL operan en un ámbito diferente. AEPA, como una agrupación de empresarias y directivas, se dedica a fomentar el progreso y la colaboración entre sus miembros, brindando apoyo y capacitación. ISABIAL, en cambio, es una entidad centrada en la innovación y la investigación médica, con un enfoque más institucional y al servicio de la salud.

Así, mientras que Sprinter y Helados Alacant basan su modelo de negocio en la comercialización de sus productos, AEPA e ISABIAL desempeñan un papel de apoyo y desarrollo a nivel económico y social.

En la siguiente tabla, se recogen todas las organizaciones analizadas junto a sus principales características identitarias.

Tabla 1. Identidad de las organizaciones seleccionadas.

Empresa	Misión	Visión	Valores Clave / Imagen de Marca
Sprinter	Hacer que el deporte sea accesible, actuando como un "Friendly Coach" que asesora y acompaña.	Ser referente en asesoramiento deportivo con experiencias personalizadas e innovadoras.	Inclusividad, igualdad, disciplina, dinamismo, diversión. Imagen: Marca inspiradora, tiendas experienciales. Compromiso claro con la igualdad de oportunidades y la diversidad en el deporte.
Suavinex	Acompañar a las familias con productos innovadores que combinan belleza y funcionalidad.	Ser líder en puericultura de calidad, diseño y compromiso social.	Empatía, conciliación, innovación, mentalidad abierta, presencial en farmacias, expansión internacional. Fomenta la igualdad de género en el entorno familiar y laboral.
Helados Alacant	Preservar la tradición heladera artesanal con productos de alta calidad.	Liderar el mercado nacional e internacional de helados, especialmente de marca blanca.	Tradición, sostenibilidad, innovación, cercanía. Rebranding con logotipo creativo, 'sabores inventados' que combinan emociones. Apoyo a la inclusión y equidad social a través de acciones corporativas.
ISABIAL	Promover la investigación biomédica y la mejora de la asistencia sanitaria.	Ser un instituto de referencia en investigación en salud pública.	Excelencia científica, ética, colaboración, compromiso social. Identidad centrada en ciencia, salud e innovación. Promueve la equidad en salud y fomentar entornos inclusivos en la investigación.

Fuente: elaboración propia

Finalmente optamos por no introducir a AEPA como parte de este estudio ya que se constituye como una asociación y no tiene ánimo de lucro. Al ya disponer de una asociación consideramos no incorporarla al no tener objetivos comerciales.

A continuación, en este apartado de análisis estratégico y una vez analizadas las fichas de identidad de las organizaciones de la muestra, se da paso a el análisis de los indicadores básicos de competitividad empresarial de las organizaciones seleccionadas para tal fin.

4.2. Identificación de los indicadores básicos de competitividad de las organizaciones seleccionadas.

Siendo todas las organizaciones identificadas, clave en su sector y que contemplan los objetivos que perseguimos en este trabajo, **se ha considerado analizar en profundidad solo a tres de ellas, por los siguientes motivos: Sprinter por su recorrido en el mundo de la venta de productos para fomentar la salud y el bienestar de las personas, con el deporte y su compromiso con la igualdad. A Suavinex su innovador modelo de negocio desde sus inicios, marcando un estilo único de diferenciación en sus productos contemplando la excelencia en la calidad de estos, para los clientes más exigentes, los bebés. También ha sido escogida por su compromiso por la igualdad y por fomentar los hábitos saludables, como el deporte y el cuidado entre su plantilla. Y, por último, a una empresa también industrial, de referencia en el mundo del helado, como es Helados Alacant. Por su recorrido, por su vertebración en el territorio, y por fomentar la igualdad.**

Llegado aquí, conviene recordar que, en el marco teórico desarrollado en este trabajo, tratamos sobre cómo introducir variables como la igualdad equidad o deporte ayuda a las empresas a alcanzar sus objetivos. Nuestro objetivo en este apartado se basa en **conocer algunos indicadores básicos de la competitividad ya sea el rendimiento o la productividad de esas empresas gracias a la implementación de planes como son el de igualdad, la equidad o incluso la práctica deportiva dentro del entorno laboral.** Para hacer una comparativa hemos escogido las 3 empresas situadas dentro de la provincia de Alicante que contemplaban todas las variables para realizar este análisis, como ya se ha justificado en el párrafo anterior.

Según hemos visto en apartados anteriores, la identificación de las variables identitarias de las organizaciones aporta claridad en el análisis de estas, así como para que puedan avanzar hacia sus metas. Específicamente, los componentes relacionados con la igualdad, la equidad, el fomento de los hábitos saludables, etc. en el seno de las organizaciones, pueden convertirse también en fuente de atracción y retención del talento. El hecho de trabajar en una organización donde se fomenta la no discriminación o abuso ayuda a que las personas implicadas en el ecosistema de la organización aumenten su rendimiento al trabajar en un entorno óptimo para desarrollar su trabajo de forma eficiente. (Paritripti, 2024)

Aunque muchas veces se confunden, rendimiento y productividad no significan exactamente lo mismo. La productividad tiene que ver con cuánto se produce en relación con los recursos que se usan, como el tiempo o el esfuerzo. En cambio, cuando hablamos de rendimiento, nos referimos más al desempeño general, a cómo una persona o un sistema responde frente a lo que se espera de ellos. Alguien puede tener buen rendimiento si cumple con sus metas o trabaja con constancia, aunque no necesariamente sea el que más produce por hora. Por eso, **es importante no medir a todos solo por la cantidad de resultados, sino también por cómo se logran esos resultados**. Teniendo en cuenta estas diferencias vamos a analizarlo dentro del mundo empresarial, con el foco puesto en los planes de igualdad y deporte de las organizaciones analizadas.

En este orden de cosas, la implementación de planes de igualdad, equidad y deporte en Sprinter ha fortalecido su competitividad al integrar estos valores en su estrategia empresarial. Desde la entrada en vigor de su primer Plan de Igualdad en febrero de 2022, la compañía ha promovido la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, aplicando este enfoque en todas sus políticas de Recursos Humanos. Además, Sprinter ha integrado el deporte como un valor fundamental en su cultura organizacional. La empresa promueve la práctica deportiva y el trabajo en equipo, elementos esenciales para el desarrollo personal y profesional de sus empleados. En resumen, al adoptar políticas de igualdad, equidad y deporte, para Sprinter ha supuesto la creación de un entorno inclusivo y dinámico que potencia el talento y la innovación, elementos clave para mantener y mejorar su competitividad en el mercado, fomentando estos valores y atrayendo un talento que también los valore.

Por otro lado, Suavinex también ha integrado políticas de igualdad, equidad y deporte en su estrategia empresarial, reconociendo que estos valores no solo son esenciales para el bienestar de sus empleados, sino también para fortalecer su competitividad en el mercado. Así, la implementación de un Plan de Igualdad en Suavinex ha permitido promover la equidad de género dentro de la empresa, garantizando igualdad de oportunidades para todas las personas, independientemente de su género. Además, la promoción del deporte como parte de la cultura empresarial contribuye al bienestar físico y mental de la plantilla, mejora la cohesión del equipo y fomenta valores como la disciplina y el trabajo en equipo. Estos beneficios se reflejan en un aumento de la productividad y en una mayor satisfacción laboral, factores que inciden directamente en la competitividad de la empresa.

En resumen, al integrar políticas de igualdad, equidad y deporte, Suavinex no solo cumple con su responsabilidad social corporativa, sino que también fortalece su posicionamiento en el mercado, mejora su imagen corporativa y crea un entorno laboral más inclusivo y productivo.

Y así, llegamos a Helados Alacant, compañía que ha fortalecido su competitividad mediante la implementación de políticas de igualdad, equidad y deporte, reconociendo que un entorno laboral inclusivo y saludable potencia el rendimiento organizacional. Además, Helados Alacant ha promovido la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, implementando medidas específicas para prevenir el acoso sexual y por razón de sexo. Un ejemplo destacado es la formación en carretillas elevadoras impartida a mujeres para desempeñar puestos de almacén, tradicionalmente ocupados por hombres (Alicante plaza, 2018).

Con todo ello, la implementación de estas políticas ha tenido un impacto positivo en la estructura organizativa, con un 62% de mujeres en la plantilla y una amplia participación femenina en el Comité de Dirección y el Consejo de Administración, donde son mayoría. Así, estas acciones no solo han mejorado el ambiente laboral, sino que también han fortalecido la competitividad de Helados Alacant al fomentar un equipo diverso, comprometido y motivado, elementos clave para el éxito y crecimiento sostenido de la empresa.

Llegado aquí, para concluir este apartado de análisis estratégico de las compañías seleccionadas, se lleva a cabo a continuación un diagnóstico de las direcciones de desarrollo que las compañías han experimentado.

4.3. Análisis de las direcciones de desarrollo de las organizaciones seleccionadas.

Sprinter ha implementado diversas estrategias de desarrollo para consolidar su posición en el mercado español. En términos de penetración de mercado, la empresa ha ampliado su presencia en España, alcanzando 207 tiendas en 2024, y proyectando 15 nuevas aperturas para 2025 (2Playbook, 2024; Palco23, 2025). En cuanto al desarrollo de mercado, Sprinter intentó expandirse a los Países Bajos; sin embargo, esta iniciativa se enfrentó contratiempos debido a la quiebra de su filial Sport Unlimited Retail, lo que llevó al cierre de las tiendas y pérdidas por deterioros de créditos (Modaes, 2024; Palco23, 2025). En el ámbito del desarrollo de producto, la empresa ha diversificado su oferta incorporando nuevas marcas y líneas de productos deportivos, adaptándose a las tendencias del mercado. En términos de diversificación, Sprinter ha implementado programas de bienestar para empleados, incluyendo atención psicológica y sesiones de gestión emocional, con el objetivo de mejorar el ambiente laboral (2Playbook, 2024). Sin embargo, la empresa ha enfrentado desafíos, como la necesidad de adaptar sus tiendas a espacios más grandes para mejorar la experiencia del cliente, lo que ha implicado inversiones significativas en remodelaciones (2Playbook, 2024). Estas estrategias reflejan el compromiso de Sprinter con la innovación y la adaptación al mercado, aunque también evidencian los retos que conlleva la implementación de cambios estructurales en una organización.

Suavinex ha seguido una estrategia de desarrollo empresarial alineada con las cuatro direcciones básicas propuestas por Kotler y Armstrong (2008): penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación. En cuanto a la penetración de mercado, la empresa ha consolidado su liderazgo en el canal farmacéutico español, alcanzando una cuota del 61,9% en 2023, con cifras destacadas en categorías como chupetes (68,5%) y biberones (60,5%) (LinkedIn). Respecto al desarrollo de mercado, Suavinex ha expandido su presencia internacional, estando presente en más de 45 países y estableciendo una planta de producción en Eslovaquia y una oficina de ventas en Italia (LinkedIn). En el ámbito del desarrollo de producto, la empresa ha diversificado su catálogo incorporando líneas de cosmética pediátrica y

materna, así como productos tecnológicos como humidificadores y esterilizadores eléctricos (Valencia Plaza). En su estrategia de diversificación, Suavinex ha explorado nuevos segmentos, como productos para niños mayores de tres años y artículos relacionados con el hogar (Alicante Plaza). Sin embargo, la empresa ha enfrentado contratiempos, como la dificultad para entrar en el mercado chino debido a retrasos en acuerdos con distribuidores locales (Valencia Plaza). Además, la caída de la natalidad en España ha afectado su crecimiento, lo que ha llevado a la compañía a replantear sus estrategias y enfocarse en la innovación y la eficiencia productiva (Valencia Plaza).

Helados Alacant, fundada en 1972 por un grupo de 35 maestros heladeros, ha seguido una trayectoria de desarrollo empresarial basada en las cuatro direcciones estratégicas propuestas por Kotler y Armstrong (2012): penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación. En cuanto a la penetración de mercado, su alianza con Mercadona desde 1994 le ha permitido consolidar su presencia en España, generando el 63% de sus ventas en 2024 gracias a la marca blanca Hacendado (Cadena SER, 2025). Para el desarrollo de mercado, la empresa inició exportaciones a países europeos como Alemania, Holanda y Bélgica desde 1985, diversificando así sus canales de distribución (Información, 2020). En términos de desarrollo de producto, ha destacado por la innovación: en 1978 lanzó el primer helado para diabéticos en España y en 2019 adquirió la marca vegana 4U Free From (Alicante Plaza, 2022). En su estrategia de diversificación, invirtió en sostenibilidad energética con instalaciones fotovoltaicas desde 2012 y creó el Museo del Helado en 1997. Sin embargo, también ha enfrentado contratiempos: desde 2016 ha habido tensiones laborales con despidos y jornadas irregulares denunciadas por sindicatos (Contrainformación, 2023). Además, su alta dependencia de Mercadona representa un riesgo estratégico, ya que un cambio en esa relación comercial podría comprometer gran parte de su facturación (Cadena SER, 2025). Otro obstáculo fue el intento fallido de venta al fondo Afendis en 2023. Finalmente, en 2025 fue adquirida por el fondo Investindustrial, operación aprobada por la CNMC con el objetivo de reforzar su expansión europea (Cadena SER, 2025). Esta trayectoria muestra cómo Helados Alacant ha logrado combinar innovación, crecimiento y adaptación a nuevas tendencias, pese a importantes desafíos internos y de mercado.

ISABIAL ha implementado distintas estrategias de desarrollo para consolidar su papel en la investigación sanitaria. En términos de penetración de mercado, ha fortalecido su

presencia en el Hospital General Dr. Balmis, con más de 40 grupos activos y más de 600 profesionales en 2025, además de una creciente captación de fondos públicos y privados (ISABIAL, 2025). Respecto al desarrollo de mercado, ha impulsado convenios con universidades, centros tecnológicos y empresas del sector, aunque la expansión internacional enfrenta retos normativos y de financiación (GVA, 2024). En cuanto al desarrollo de producto, ha creado nuevas unidades —como la de Ensayos Clínicos o la de Datos— y ha incorporado líneas innovadoras en salud digital, enfermedades raras e inteligencia artificial aplicada a la medicina (ISABIAL, 2024). En el ámbito de la diversificación, ha puesto en marcha programas de formación, bienestar emocional y divulgación científica, además de iniciar la construcción de una nueva sede con una inversión de 13,3 millones de euros, prevista para 2026 (Cadena SER, 2024). Estas iniciativas reflejan el compromiso de ISABIAL con la innovación, aunque también evidencian los desafíos de gestionar una estructura en expansión.

A continuación, se presenta un análisis de direcciones de desarrollo específicas de las 3 compañías. Para ello, ha servido de guía la aportación de Guerras y Navas (2015)

Figura 1: Direcciones de Desarrollo



Fuente: Guerras y Navas, unidad 9, pp15 (2015)

En la tabla siguiente, se recoge la comparativa del análisis de las direcciones de desarrollo seguidas por las compañías.



Tabla 2. Análisis de las direcciones de desarrollo de las compañías seleccionadas.

Empresa	Expansión	Diversificación Relacionada	Diversificación No Relacionada	Integración Vertical	Reestructuración
Sprinter	Sí, a nivel nacional e internacional y a través del comercio online	Sí, (servicios complementarios ej. asesoramiento deportivo, ampliando su oferta) (Diffusion Sport, 2017).	No	Sprinter trabaja con marcas propias, lo que le permite controlar diseño, producción y distribución, (Expansión, 2021)	Sí, integración en Iberian Sports Retail Group. La reestructuración de Sprinter comenzó en 2017 con la creación de una joint venture entre JD Sports, Sprinter y Sport Zone, y culminó en 2023 cuando JD adquirió el 100 % del grupo, consolidando su control total (Modaes, 2023)
Suavinex	Sí, con filiales en Francia e Italia (distribución: farmacias, parafarmacias, tiendas de puericultura infantil, ecommerce...	Sí, cosmética y lactancia (Sandra Murcia, 2024)	No	Sí, controla producción y distribución. Los fabricantes de la parte de cosmética y cuidado para la piel, Suavinex produce sus cosméticos a través de su filial Blue Sea Laboratories (David Martínez, 2021)	Sí, reestructuración societaria tras compra por Peek-a-Boo. En 2023, se llevó a cabo la reestructuración para mejorar su eficiencia operativa y reforzar su estrategia de expansión internacional (El Economista, 2024).
Helados Alacant	Sí, crecimiento nacional e internacional en marca blanca. Principal proveedor de helados de mercadona (El Español, 2020)	Sí, productos derivados, como por ejemplo tartas. (Grupo Alacant)	No	Sí, integración de producción y logística. (Grupo Alacant)	Sí, rebranding reciente. Adquisición por Investindustrial. Compró la madrileña Royne y elevó un 50% su capacidad productiva. (Información, 2021)
ISABIAL	No comercial, pero en expansión en proyectos de investigación.	Sí, colaboración con otros centros sanitarios. (ISABIAL)	No	Cuenta con plataformas tecnológicas, se centran en el desarrollo de herramientas y técnicas para la investigación biomédica. (ISABIAL)	No se ha identificado en la revisión de documentación reestructuración por escisión o segregación

Fuente: elaboración propia

El análisis de las estrategias de desarrollo muestra cómo cada organización adapta su camino según sus objetivos y sector. **Sprinter**, **Suavinex** y **Helados Alacant** apuestan por la expansión internacional y la diversificación de productos complementarios. Además, han desarrollado cierto grado de integración vertical, controlando producción o canales de venta para mejorar eficiencia y reducir costes. **ISABIAL**, aunque no busca crecer comercialmente, lo hace a través de colaboraciones científicas y un fuerte control del proceso investigativo. Todas, salvo **ISABIAL**, han pasado por procesos de reestructuración como alianzas, adquisiciones o rebranding. En conjunto, estas decisiones reflejan una clara orientación hacia el crecimiento, la eficiencia y la consolidación en sus respectivos mercados ya que hoy en día, crecer como empresa no va solo de vender más o abrir nuevos mercados, sino de cómo se hace ese camino. **Sprinter**, por ejemplo, no solo vende ropa deportiva, sino que promueve el deporte como estilo de vida entre su equipo y su entorno, algo muy alineado con el **ODS 3 (Salud y bienestar)**. **Suavinex**, en un sector muy feminizado, que ha dado pasos importantes en conciliación e igualdad, mostrando que cuidar a las personas también es una forma de crecer (**ODS 5: Igualdad de género**). **Helados Alacant** ha apostado por profesionalizarse sin perder su esencia cooperativa, creando empleos estables y entornos más seguros (**ODS 8: Trabajo decente**). Incluso **ISABIAL**, que no busca beneficios económicos, trabaja por una ciencia más equitativa y abierta a la colaboración (**ODS 10: Reducción de desigualdades**). En todos estos casos, integrar valores humanos no es un extra: es parte del éxito y del futuro que quieren construir.

5. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

Después de haber recorrido el camino de este Trabajo de Fin de Grado, reflexionar sobre todo lo aprendido y analizado permite comprender que hablar de igualdad, diversidad y deporte en el entorno empresarial no es solo una cuestión de políticas o números. Es, sobre todo, una cuestión de personas, de situaciones que se desarrollan dentro de las organizaciones y que encuentran en ellas no solo un medio de vida, sino también un espacio donde crecer, sentirse valoradas y aportar desde su autenticidad. Las empresas no son entes abstractos: están formadas por equipos humanos que sienten, que enfrentan retos personales y profesionales, y que necesitan sentirse parte de un proyecto con sentido.

A partir de los casos estudiados —Sprinter, Suavinex y Helados Alacant— se evidencia que cuando las empresas se comprometen de verdad con estos valores, los resultados son palpables. No se trata únicamente de mejoras en la productividad o en los indicadores financieros, aunque estos también se dan, sino de algo más profundo: una transformación cultural que hace que los equipos funcionen mejor, que las personas se sientan más cuidadas y que el trabajo tenga un propósito más allá del beneficio económico. Las organizaciones que promueven activamente la inclusión y el bienestar se vuelven más resilientes ante los cambios y logran consolidar equipos comprometidos que se sienten parte activa del éxito colectivo.

La igualdad, por ejemplo, no debe verse como una obligación legal, sino como una convicción. Es una invitación a revisar nuestras estructuras, nuestros hábitos, incluso nuestras creencias más arraigadas. Implementar planes de igualdad no es simplemente cumplir con una normativa, es reconocer que durante mucho tiempo ciertos grupos —especialmente las mujeres— han sido excluidos de las oportunidades reales de liderazgo, reconocimiento y desarrollo profesional. En empresas como Helados Alacant, el hecho de contar con mujeres en puestos directivos habla de una evolución real. Pero también nos recuerda que aún hay camino por recorrer, porque, como muestra CEINSA (2024), solo el 31,9% de los puestos de liderazgo están ocupados por mujeres. Esta cifra no es solo un dato: son millones de trayectorias interrumpidas, de capacidades desaprovechadas, de historias que no llegaron a escribirse por completo.

El deporte, por su parte, nos enseña algo valiosísimo en el contexto laboral: la importancia de cuidar el cuerpo y la mente, de establecer rutinas saludables, de compartir espacios que vayan más allá del trabajo. En Sprinter, el deporte es parte del ADN de la empresa, y eso se nota en la energía con la que los equipos trabajan, en su motivación diaria y en el clima laboral que respiran. El bienestar no es un lujo; es una condición para trabajar bien. Como indica Wellhub (2025), promover hábitos saludables reduce el absentismo, mejora la salud emocional y fortalece los lazos entre compañeros. Al final, todos ganan. Además, este tipo de iniciativas genera una cultura organizacional más empática y participativa, en la que las personas no solo colaboran por obligación, sino por un genuino sentido de pertenencia.

La diversidad aporta riqueza a todos los niveles. Tener personas distintas —en género, edad, cultura, capacidades— no es un riesgo, es una ventaja. Suavinex ha sabido

entender esto al integrar la diversidad como un pilar fundamental en su cultura organizativa. Las decisiones se enriquecen con puntos de vista variados, se evitan los sesgos, se innova más. Pero para que la diversidad funcione no basta con que exista; hay que incluir de verdad. Escuchar, adaptar, formar, crear espacios seguros. Solo así la diversidad se convierte en motor de crecimiento y no en simple decorado. Además, una empresa que valora la diversidad también refleja mejor la sociedad a la que sirve, conectando de forma más auténtica con sus clientes y stakeholders. Así, con todo lo descrito hasta el momento, se puede concluir que los objetivos que se marcaron en este trabajo se han alcanzado.

Desde una mirada más personal, hacer este trabajo ha sido también una oportunidad para repensar cómo entendemos las empresas. Porque al final, detrás de cada estructura organizativa, hay personas. Y esas personas tienen derecho a trabajar en un entorno donde se respete su dignidad, donde se les valore por lo que son, no por lo que se espera que sean. La igualdad, la diversidad y el bienestar no son temas “blandos”; son el corazón de cualquier empresa que quiera mirar al futuro con humanidad. Pensar en la empresa del mañana es pensar en un entorno que no solo se adapta al cambio, sino que lo impulsa con empatía, justicia y responsabilidad.

La conexión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible refuerza esta idea. No podemos construir un mundo más justo sin empresas que asuman su papel social. El ODS 5 nos recuerda la urgencia de cerrar brechas de género. El ODS 3 pone en el centro la salud y el bienestar como derechos fundamentales. Y los ODS 8, 9 y 12 nos invitan a pensar el crecimiento desde una lógica sostenible, donde la innovación, el empleo digno y el consumo responsable vayan de la mano. Las empresas que integran estos objetivos no solo contribuyen al bien común, sino que además aseguran su sostenibilidad a largo plazo, generando confianza y legitimidad en sus entornos.

También hay desafíos. Las resistencias al cambio son reales. Hay quienes aún ven estos temas como una amenaza a su modo de hacer las cosas. Pero los cambios culturales nunca han sido fáciles. Requieren tiempo, empatía, formación, liderazgo valiente. Y, sobre todo, requieren convicción. No basta con decir que se apuesta por la igualdad; hay que demostrarlo en los sueldos, en las promociones, en la conciliación. No basta con hablar de diversidad; hay que asegurarse de que nadie quede fuera. No basta con tener una sala de descanso con pesas; hay que crear una cultura que cuide de verdad. En este

sentido, el compromiso debe ser transversal, afectando desde las políticas de contratación hasta las evaluaciones de desempeño, pasando por la gestión de conflictos y el liderazgo cotidiano.

Hay muchas empresas, especialmente en Alicante, que aún no han dado el paso, como se ha podido evidenciar. Que tal vez no saben por dónde empezar o que creen que no pueden hacerlo por falta de recursos. Pero **hay algo que este trabajo ha dejado claro: no hace falta ser una gran multinacional para ser una empresa comprometida. Hace falta voluntad, creatividad y una visión clara de hacia dónde se quiere ir.** Los incentivos públicos, las redes de colaboración y la visibilidad de buenas prácticas pueden acelerar ese camino. Además, el aprendizaje entre pares —ver lo que otras empresas han hecho y adaptarlo a la propia realidad— puede ser una herramienta poderosa para avanzar con seguridad y coherencia.

En definitiva, este trabajo no solo ha sido una investigación académica para cumplir un requisito. Ha sido una forma de mirar el mundo laboral con otros ojos. De imaginar empresas donde trabajar no sea solo producir, sino también desarrollarse, cuidar, convivir. Donde las personas sean tratadas con respeto, donde la diferencia sea celebrada y donde el bienestar sea una prioridad compartida. Esta visión no es utópica: es realista y, sobre todo, necesaria. El mundo necesita organizaciones que sean capaces de liderar con valores, de crecer sin dejar a nadie atrás y de construir, día a día, un entorno laboral donde cada persona pueda ser, simplemente, quien es.

Ojalá cada vez más empresas se sumen a esta visión. Porque no se trata solo de hacer lo correcto; se trata de construir entornos laborales más humanos, y, por tanto, más fuertes. Las empresas del futuro no serán las que más venden, sino las que mejor sepan cuidar a quienes las hacen posibles. Esa es, quizás, la lección más importante que deja este recorrido: que la verdadera competitividad nace del respeto, la empatía y el compromiso con las personas.

6. BIBLIOGRAFÍA

2Playbook. (2024). Informe sobre expansión y desarrollo de Sprinter en España. *2Playbook*.

Alicante Plaza. (2022). Innovaciones en Helados Alacant: helados veganos y sostenibilidad. *Alicante Plaza*.

Alicante Plaza. (s. f.). Nuevos segmentos y retos de Suavinex en mercados internacionales. *Alicante Plaza*.

Atalayas. (2023). Suavinex y su proyección internacional. *Atalayas*.

Ayuntamiento de Alicante. (2024). Carrera solidaria Prosolia. *Ayuntamiento de Alicante*.

Bécares, Guadalupe. (2020). Informe sobre diversidad y entorno laboral LGTBIQ+. *Fundación Diversidad*.

Cadena SER. (2025). Helados Alacant y su alianza con Mercadona. *Cadena SER*.

Calderón, Agustina. (2023). Deporte y competitividad en el entorno laboral. *Revista Bienestar Empresarial*, 34(2), 45–52.

Carrillo, Nereida. (2017). La inversión en bienestar corporativo en España. *El Periódico*.

Cmdsport. (2021). El 79% de las empresas españolas promueven la actividad física entre sus empleados. *Cmdsport*.

Contrainformación. (2023). Conflictos laborales en Helados Alacant. *Contrainformación*.

Cox, Taylor. (1993). Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice. *Berrett-Koehler Publishers*.

Díaz Yuste, Pedro. (2024). Tendencias de salud y bienestar en empresas. *Estudio Savia*.

Diffusionsport. (2023). Alicante y las iniciativas de deporte corporativo. *Revista RSC Empresarial*.

El Economista. (2024). Reestructuración societaria de Suavinex. *El Economista*.

El Español. (2020). Helados Alacant y el liderazgo en marca blanca. *El Español*.

- Foppiano-Vilo, Claudia, Rojas, Gabriel, & Ramírez, Paulina. (2022). Estereotipos de género y desarrollo profesional en empresas latinoamericanas. *Revista Latinoamericana de Psicología del Trabajo*, 9(1), 41–53.
- Freire, Paulo. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.
- Grupo Alacant. (2024). Responsabilidad social y compromiso con la igualdad. *Grupo Alacant*.
- Hofstede, Geert. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. SAGE Publications.
- Información. (2020). Exportaciones y expansión europea de Helados Alacant. *Información*.
- Información. (2021). La nueva etapa de Helados Alacant tras la adquisición de Royne. *Información*.
- ISABIAL – Instituto de Investigación Sanitaria y Biomédica de Alicante. (2024). ISABIAL. *ISABIAL*.
- Kellough, J. Edward. (2016). *Understanding affirmative action: Politics, discrimination, and the search for justice*. Georgetown University Press.
- Konrad, Alison M., Prasad, Pushkala, & Pringle, Judith K. (2006). *Handbook of workplace diversity*. SAGE Publications.
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Ang, Swee Hoon, Leong, Siew Meng, Tan, Chin Tiong, & Yau, Oliver. (2008). *Principles of marketing: A global perspective*. Pearson Educación.
- Kotler, Philip, & Armstrong, Gary. (2008). *Principios de marketing* (12.^a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, Philip, & Armstrong, Gary. (2012). *Marketing: principios y estrategias* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- LinkedIn. (s. f.). Perfil corporativo de Suavinex. *LinkedIn*.
- Matus-Castillo, Jorge, et al. (2024). Techo de cristal y liderazgo femenino. *Revista de Estudios de Género*.
- Modaes. (2023). Joint venture de JD Sports, Sprinter y Sport Zone. *Modaes*.
- Modaes. (2024). Cierre de filial de Sprinter en Países Bajos y pérdidas asociadas. *Modaes*.

- Mollejo, Verónica. (2018). La productividad empresarial y el deporte corporativo. *Universidad de Valencia*.
- Murcia, Sandra. (2024). Modelos de expansión en el sector infantil. *Economía y Empresa*.
- Naciones Unidas. (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. *Naciones Unidas*.
- Naciones Unidas. (2020). Igualdad y no discriminación: Avances desde 1948. *Naciones Unidas*.
- Palco23. (2025). Proyección de aperturas y estrategias de Sprinter para 2025. *Palco23*.
- Paritripti, Madhavi. (2024). El rol del ambiente inclusivo en el rendimiento laboral. *Journal of Organizational Psychology*.
- Picazo Rodríguez, Beatriz, Verdú-Jover, Ángel J., Estrada-Cruz, María, & Gomez-Gras, José M. (2024). Does digital transformation increase firms' productivity perception? The role of technostress and work engagement. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 137–156.
- Playfem. (2024). Desigualdades de género en el acceso al deporte. *Playfem*.
- Pluxee. (2022). Programas de bienestar y competitividad empresarial. *Informe corporativo*.
- Polo Baile, Marina. (2024). La diversidad en el entorno laboral: Clave para la innovación. *Revista Gestión y Sociedad*.
- Pope, Stacey. (2015). The feminization of sport. *Sociology of Sport Journal*, 32(3), 234–246.
- Ruiz Martínez, Cristina. (2021). Estereotipos de género en el ámbito laboral. *Universidad de Salamanca*.
- UNESCO. (2023). El papel del deporte en el desarrollo social. *UNESCO*.
- UNICEF. (2023). Deporte e inclusión: herramientas para el cambio. *UNICEF*.
- Valencia Plaza. (s. f.). Diversificación y expansión internacional de Suavinex. *Valencia Plaza*.
- Viedma, Eva. (2023). Las políticas de bienestar corporativo en grandes empresas tecnológicas. *Forbes España*.

Viña, Daniel Alonso. (2024). Informe sobre desigualdad laboral de género en España. *Universidad Complutense*.

Viñuales, Adrián. (2024). Impacto del ejercicio físico en el desempeño laboral. *Observatorio de Salud Corporativa*.

Wellhub Editorial Team. (2025). Informe sobre bienestar laboral y rendimiento. *Wellhub Insights*.

