

TRABAJO FIN DE MASTER

Diseño de un sistema de gestión integrado: ISO 9001, 14001, 45001 para una empresa del sector retail, Primaprix

Máster Universitario en Sistemas Integrados de Gestión

Alumno: Alberto Martín – Lanuza Olmeda

TUTOR: Elena Franco Rodríguez

Madrid, 2024

ÍNDICE

1	RESUMEN / ABSTRACT	7
2	INTRODUCCIÓN	9
2.1	Antecedentes	9
2.2	Descripción del problema	10
2.3	Pregunta de investigación	11
3	OBJETIVOS	13
3.1	Alcance del trabajo y limitaciones	13
4	Cuerpo del trabajo	14
4.1	Contexto de la organización	14
4.1.1	Análisis PESTEL	15
4.1.2	Análisis DAFO	21
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	23
4.3	Sistema de gestión de la calidad, medioambiente y seguridad y salud en el trabajo, procesos	25
4.3.1	Procesos estratégicos	25
4.3.2	Organigrama general de la empresa.....	27
4.3.3	Diagrama de procesos.....	29
4.3.3.1	Departamento Obras/Mantenimiento	30
4.3.3.2	Departamento de compras	32
4.3.3.3	Departamento de logística	34
4.3.3.4	RRHH Selección/Departamento de formación	36
4.3.3.5	Prevención de riesgos laborales	41
4.3.3.6	Departamento Marketing	45
4.3.3.7	Tiendas.....	46
4.4	Determinación de los apartados necesarios para el sistema de gestión de calidad, medioambiente y seguridad y salud en el trabajo	47
4.5	Liderazgo	53
4.5.1	Política.....	53
4.5.1.1	Alineación política con medidores.....	55
4.6	Implantación del sistema de gestión integrado	56
4.7	Roles, responsabilidades y autoridad en la organización	58
4.8	Consulta y participación de los trabajadores	64
5	Conclusión	67
6	BIBLIOGRAFÍA	71
7	ANEXOS	74

ÍNDICE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 Partes interesadas de Primaprix. Elaboración propia</i>	23
<i>Ilustración 2 Mapa general de procesos Primaris. Elaboración propia</i>	26
<i>Ilustración 3 Organigrama general Primaprix. Elaboración propia</i>	27
<i>Ilustración 4. Leyenda procesos. Elaboración propia</i>	29
<i>Ilustración 5. Diagrama procesos Dpt. Obras/Mantenimiento: Apertura nueva tienda. Elaboración propia</i>	30
<i>Ilustración 6. Diagrama procesos Dpt. Obras/Mantenimiento: Gestión licencias. Elaboración propia</i>	30
<i>Ilustración 7. Diagrama procesos Dpt. Obras/Mantenimiento: Ejecución obra. Elaboración propia</i>	31
<i>Ilustración 8. Diagrama procesos Dpt. Obras/Mantenimiento: Mantenimiento tienda. Elaboración propia</i>	31
<i>Ilustración 9. Diagrama procesos Dpt. Compras: Compra producto. Elaboración propia</i>	32
<i>Ilustración 10. Diagrama procesos Dpt. Compras: Compra producto. Elaboración propia</i>	32
<i>Ilustración 11. Diagrama procesos Dpt. Compras: Feedback cliente. Elaboración propia</i>	33
<i>Ilustración 12. Diagrama procesos Dpt. Compras: Feedback tiendas. Elaboración propia</i>	33
<i>Ilustración 13. Diagrama procesos Dpt Logística: Ejecución compra. Elaboración propia</i>	34
<i>Ilustración 14. Diagrama procesos Dpt. logística: Ejecución compra. Elaboración propia</i>	34
<i>Ilustración 15. Diagrama procesos Dpt logística: Retirada producto caducado. Elaboración propia</i>	35
<i>Ilustración 16. Diagrama procesos Dpt. logística: Retirada producto caducado. Elaboración propia</i>	35
<i>Ilustración 17. Diagrama procesos Dpt. RRHH: Formación. Elaboración propia</i>	36
<i>Ilustración 18. Diagrama procesos Dpt. RRHH: Formación. Elaboración propia</i>	36
<i>Ilustración 19. Diagrama procesos Dpt. RRHH: Selección. Elaboración propia</i>	37
<i>Ilustración 20. Diagrama procesos Dpt. RRHH: Selección. Elaboración propia</i>	37
<i>Ilustración 21. Diagrama procesos Dpt. RRHH: Selección. Elaboración propia</i>	38
<i>Ilustración 22. Diagrama procesos Dpt. RRHH: Desvinculación. Elaboración propia</i>	38
<i>Ilustración 23. Diagrama procesos Dpt. RRHH: Desvinculación. Elaboración propia</i>	39
<i>Ilustración 24. Diagrama procesos Dpt. RRHH: Consultas. Elaboración propia</i>	39
<i>Ilustración 25. diagrama procesos Dpt. RRHH: Solicitud ampliación. Elaboración propia</i>	40
<i>Ilustración 26. Diagrama procesos Dpt RRHH: Promoción. Elaboración propia</i>	40
<i>Ilustración 27. Diagrama procesos Dpt. PRL: Apertura CT. Elaboración propia</i>	41
<i>Ilustración 28. Diagrama procesos Dpt. PRL: Formación trabajadores. Elaboración propia</i>	41
<i>Ilustración 29. Diagrama procesos Dpt. PRL: Vigilancia de la salud. Elaboración propia</i>	42

<i>Ilustración 30. Diagrama procesos Dpt. PRL: Evaluación. Elaboración propia</i>	42
<i>Ilustración 31 Diagrama procesos Dpt. PRL: Investigación accidente. Elaboración propia</i>	43
<i>Ilustración 32 Diagrama procesos Dpt. PRL: Adaptación puesto. Elaboración propia</i>	43
<i>Ilustración 33. Diagrama procesos Dpt. PRL: Compra y gestión EPIS. Elaboración propia</i>	44
<i>Ilustración 34. Diagrama procesos Dpt. Marketing: Publicar producto o marca. Elaboración propia</i>	45
<i>Ilustración 35. Diagrama procesos tiendas: Funcionamiento. Elaboración propia</i>	46
<i>Ilustración 36. Diagrama procesos Tiendas: Funcionamiento. Elaboración propia</i>	46
<i>Ilustración 37. Diagrama procesos consulta y participación trabajadores. Elaboración propia</i>	65
<i>Ilustración 38. Diagrama procesos consulta y participación trabajadores. Elaboración propia</i>	65
<i>Ilustración 39. Diagrama procesos consulta y participación trabajadores. Elaboración propia</i>	66

ÍNDICE TABLAS

<i>Tabla 1 DAFO Primaprix. Elaboración propia</i>	22
<i>Tabla 2 Partes interesadas y necesidades/expectativas de Primaprix. Elaboración propia</i>	24
<i>Tabla 3. Puntos en común ISO 9001, 14001 y 45001. Elaboración propia</i>	52
<i>Tabla 4. Objetivos y medidores Primaprix. Elaboración propia</i>	55
<i>Tabla 5. Roles, responsabilidades y autoridad Dpt. Obras. Elaboración propia</i>	58
<i>Tabla 6. Roles, responsabilidades y autoridad Dpt. Obras. Elaboración propia</i>	58
<i>Tabla 7. Roles, responsabilidades y autoridad Dpt. Obras. Elaboración propia</i>	59
<i>Tabla 8. Roles, responsabilidades y autoridad Dpt. Obras. Elaboración propia</i>	59
<i>Tabla 9. Roles, responsabilidades y autoridad Dpt. Compras. Elaboración propia</i>	60
<i>Tabla 10. Roles, responsabilidades y autoridad Dpt. Logística. Elaboración propia</i>	60
<i>Tabla 11. Roles, responsabilidades y autoridad Dpt. RRHH. Elaboración propia</i>	61
<i>Tabla 12. Roles, responsabilidades y autoridad Dpt. RRHH. Elaboración propia</i>	61
<i>Tabla 13. Roles, responsabilidades y autoridad Dpt. PRL. Elaboración propia</i>	62
<i>Tabla 14. Roles, responsabilidades y autoridad Dpt. Marketing. Elaboración propia</i>	62
<i>Tabla 15. Roles, responsabilidades y autoridad Tienda. Elaboración propia</i>	63
<i>Tabla 16. Roles, responsabilidades y autoridad tienda. Elaboración propia</i>	63

1 RESUMEN / ABSTRACT

Resumen

En este trabajo de fin de máster se plantea y explora en profundidad la posibilidad de la integración de un sistema de gestión integrado ISO 9001, ISO 14001 y ISO 45001 en una empresa del sector *retail* como Primaprix de reciente creación y rápido crecimiento, donde no existe experiencia previa sobre la aplicación de ningún sistema de gestión ni hay un responsable de dichas tareas a excepción de prevención de riesgos laborales.

Para explorar dicha posibilidad se realiza un análisis del contexto de la empresa a través de un análisis PESTEL y se presenta por medio del método DAFO, para a continuación detallar los procesos principales y de apoyo de todos los que tienen relación con la calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales.

Una vez que se tiene una visión holística y en profundidad sobre la empresa, incluyendo su contexto interno y externo y los procesos involucrados en el posible sistema de gestión integrado, se plantean los puntos en común en los tres sistemas, además del posible proceso más adecuado a seguir para su implementación, por último, se desarrolla una política integrada y la participación de los trabajadores en el sistema de gestión.

Palabras clave: Sistema de gestión integrado, PESTEL, DAFO, Retail, ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001

Abstract

This master's degree Project explores the possibility of applying an integrated management system (ISO 9001, ISO 14001 and ISO 45001) in a recently created and also fast-growing company in the retail sector such as Primaprix.

In Primaprix there is no previous experience in the application of any management system and neither a person who is responsible for these tasks, except for occupational risk prevention.

To explore this possibility an analysis of the company's context was carried out using PESTEL and DAFO methodology, after that all the main and support processes related to quality, environment and occupation risk prevention were presented.

Once we had a holistic and in-depth vision of the company including internal and external context and the processes involved in the possible integrated management systems, we compared the points in common between the three systems and in addition the integrated policy and the participation of the company's workers.

Key words: Integrated management system, PESTEL, DAFO, Retail, ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001.

2 INTRODUCCIÓN

Este trabajo de fin de máster nace con el objetivo de investigar la posible implementación de un sistema de gestión integral incluyendo: calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales, dentro de una empresa del sector *retail*, en particular la empresa Primaprix, partiendo de la total inexistencia de dichos sistemas de gestión en la compañía.

Hipótesis de partida: Debido al rápido crecimiento, extensión por todo el territorio nacional, inexistencia de experiencia previa en la empresa con cualquier tipo de sistema de gestión, inexistencia de procesos por puesto de trabajo, departamento o responsable más allá de prevención, la aplicación de un sistema de gestión integrado requerirá un gran trabajo previo y se deberá de aplicar de manera paulatina para que tener una aceptación en la empresa.

2.1 Antecedentes

Primaprix nace en 2014 con una sola tienda y perteneciendo al fondo de inversión de Luxemburgo “Bargain retail Europe”, hasta 2016 no abrieron su segunda tienda, en 2019 poseían 35 tiendas y en 2020, 70 tiendas creciendo a partir de dicho momento de manera exponencial hasta superar en la actualidad las 230 tiendas repartidas por España y Francia (Aecoc, 2021).

Primaprix vende de manera directa a través de sus tiendas productos de alimentación en seco, alimentación fría, droguería y cosmética con un menor que el precio de mercado, además de productos que no se pueden encontrar con facilidad en el resto de supermercados, esto se debe a que la empresa se abastece de excedentes de fabricación, productos descatalogados, liquidaciones y productos nuevos o de nueva implantación en España.

Es por este modelo de abastecimiento que en sus tiendas se pueden encontrar productos de marcas conocidas por debajo del precio de mercado y productos nuevos o extranjeros que todavía no se encuentran en tiendas generalistas (Barrio, 2021).

Por lo que Primaprix no se configura como un supermercado o una tienda en la que poder encontrar productos de manera asidua, Primaprix capta a otro tipo de compradores más enfocados en la búsqueda de gangas, descuentos o probar productos distintos.

2.2 Descripción del problema

Primaprix es una empresa que ha crecido de manera exponencial en un tiempo muy breve por lo que en muchos sentidos aun opera como una empresa pequeña, es por esta razón que actualmente en la empresa no hay ningún sistema de gestión implementado, ni existen procesos por departamentos ni descripciones de puestos de trabajo, ni mucho menos presentados a los trabajadores, tampoco hay ningún responsable de calidad ni de medio ambiente.

El volumen de ventas y el gran número de trabajadores (más de 1630), junto a más de 230 tiendas hacen más que necesario la implementación de un sistema de gestión integrado, para mejorar la calidad para con sus clientes, reducir el impacto ambiental y ofrecer una mejor protección a sus trabajadores.

Un sistema de gestión integrado que incluya calidad, medio ambiente y prevención ofrecerá las siguientes ventajas (Tecpa & Tecpa, 2021, Asturias Corporación Universitaria, 2017):

- Reducción de la carga de trabajo a través de la simplificación, eliminación de procesos duplicados y unificación de responsabilidades.
- Mejora de la capacidad de reacción frente a necesidades o expectativas nuevas de cualquier parte interesada.
- Visión global de los sistemas lo que aumenta la eficiencia en la toma de decisiones.
- Mejora de la involucración del personal en los sistemas de gestión, favoreciendo que toda la organización utilice un solo sistema de gestión.
- Reducción de costes, al agrupar tareas se aumentaría la eficiencia del trabajo y se aprovecharán recursos comunes tanto humanos como materiales y económicos.
- Aumentará la confianza de clientes y proveedores a través del registro documental de la actividad.
- Disminución del periodo de implantación, será menor que la suma de los tres sistemas de gestión.
- Aumento de la competitividad a través de la exploración de elementos estratégicos y la mejora continua.
- Gestión más responsable con el medio ambiente, a través de la reducción de contaminantes, eliminación de residuos etc.
- Asegurarnos del cumplimiento normativo y el establecido para con los clientes.

Posibles limitaciones en la implantación de un sistema integrado de calidad, medioambiente y prevención (Asturias Corporación Universitaria, 2017):

- Resistencia al cambio por parte de la dirección de la empresa y del personal.
- Recursos adicionales para ejecutar el plan de integración.
- Necesidad de una mayor madurez de la organización que en la implantación de un solo sistema.
- Requiere una mayor formación del personal encargado de la gestión del sistema integrado.

2.3 Pregunta de investigación

Estudiar la posible aplicación de un sistema de gestión calidad, medioambiente y seguridad y salud en el trabajo con el objetivo de: afianzar clientes, evitar su pérdida, reducir accidentes laborales y reducir el impacto ambiental en una empresa *retail* como Primaprix.

3 OBJETIVOS

El objetivo principal es el estudio y valoración de la aplicación de un sistema integrado de gestión aplicando las normas ISO: 9001, 14001 y 45001 en la compañía Primaprix.

Los objetivos específicos y previos al cumplimiento del objetivo principal son los siguientes:

- Evaluar y diagnosticar la situación actual de la empresa para así identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para a continuación adaptar el sistema de gestión oportuno.
- Realizar un análisis PESTEL y DAFO que derive en una política de empresa adaptada a la situación, expectativas y objetivos de la empresa.
- Análisis de la empresa e identificación de los procesos internos sobre los que actuar en procesos posteriores para la integración del sistema de gestión integrado.
- Posteriormente se actuará sobre los procesos identificados, teniendo en cuenta distintos departamentos, fijando KPI's de control y valorando opiniones por medio de encuestas internas.
- Valoración de la metodología de aplicación de un sistema de gestión integrado en base a la norma UNE 66177 guía para la integración de los sistemas de gestión.
- Incluir una metodología de integración documental que facilite la gestión unificada de los documentos necesarios.

3.1 Alcance del trabajo y limitaciones

El alcance de este trabajo viene limitado por la inexistencia de cualquier sistema de gestión previo en la empresa, además de su gran extensión a nivel territorial y complejidad de funcionamiento no presentado ni procesos ni descripción de puestos.

Por ello este trabajo se realiza con la intención de llegar hasta el punto 6 Planificación, realizándose a modo de trabajo previo, evaluación de contexto estado de situación para la aplicación de un sistema de gestión integrado que incluya ISO 9001, 14001 y 45001.

4 Cuerpo del trabajo

4.1 Contexto de la organización

Para analizar el contexto de la organización se van a utilizar dos metodologías distintas y complementarias, el análisis PESTEL y el método DAFO para tener así una visión global, externa e interna de los posibles factores que se relacionan con la empresa en cuestión.

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica creada por V.K. Narayanan y Liam Fahey para analizar y definir el contexto basado en el examen de seis categorías principales de factores que pueden influir en una empresa (ESIC University, s. f. 2.1.1 Análisis Pestel, s. f.):

- **Factores políticos:** son factores de tipo gubernamental que pueden afectar a la empresa, incluyendo elementos como estabilidad política, políticas relacionadas con nuestro contexto, grado de intervención gubernamental en la economía.
- **Factores económicos:** suelen derivarse o depender de los factores políticos, crecimiento económico del país o regiones donde opera la empresa, inflación, desempleo, nivel de deuda.
- **Factores sociales,** incluyen aspectos demográficos, culturales, educativos, tendencias de consumo, cambios en posibles clientes.
- **Factores tecnológicos,** incluyen avances tecnológicos, adopción de nuevas tecnologías etc.
- **Factores ambientales,** sostenibilidad, políticas ambientales, cambio climático, conciencia ecológica de los posibles clientes.
- **Factores legales:** leyes laborales, regulaciones comerciales, legislación de protección al consumidor etc.

El método o análisis DAFO creado por Albert S. Humphrey es un proceso de identificación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en una organización, evalúa los puntos fuertes y débiles de la organización, por medio de los siguientes factores (Urrutia, 2023):

- **Debilidades:** cuestiones internas que impiden que la organización se desempeñe a su nivel óptimo.
- **Fortalezas:** cuestiones internas que hacen que la empresa sobresalga sobre la competencia.
- **Amenazas:** cuestiones internas que pueden afectar negativamente a la organización.
- **Oportunidades:** cuestiones externas que pueden resultar favorables para el desempeño de la organización.

4.1.1 Análisis PESTEL

En este caso se realizará solo de la empresa con sede y tiendas en España, ya que su impacto y número de tiendas fuera de dicho país es aún mínimo, para futuras revisiones si se tendrá en cuenta.

Política:

Estabilidad política: España es una monarquía parlamentaria, basada en la división de poderes y en la soberanía nacional, donde el rey no tiene poder decisivo, la elección de gobierno se realiza a través del parlamento y estos a través de los votantes (todos los mayores de 18 años con nacionalidad española).

Esto lleva siendo así desde la consolidación de la constitución en 1978, cada cuatro años se elige un nuevo gobierno a través de la elección de las cortes utilizando para ello el método D'hondt (Infoelectoral | Sistema electoral - votos válidos, en blanco y nulos, s. f.).

El territorio nacional se divide en 17 comunidades autónomas, las cuales tienen ciertas funciones atribuidas, según cada comunidad.

España también forma parte de la Unión Europea desde 1986, comenzando los trámites para formar parte en 1979 (España en la UE, s. f.).

España también forma parte de la alianza atlántica norte (OTAN) desde 1982, siendo el miembro número 16 (España en la OTAN, s. f.).

En conclusión, España es un país políticamente estable tanto de manera interna, ya que tiene un sistema de gobierno longevo que no es fácilmente modificable, con una división de poderes y autoridades a través de su división territorial y de manera externa ya que pertenece a la unión europea y a la OTAN.

Políticas fiscales

En España tenemos los siguientes tipos de impuestos que pueden afectar directa o indirectamente a nuestra empresa (AEAT, 2021):

Impuesto sobre la renta de las personas físicas, impuesto directo que recae sobre la obtención de la renta anual por parte de personas físicas, en España se realiza en base a la renta, subiendo de manera progresiva según los ingresos anuales, siendo el IRPF más alto del 52%, siendo el quinto país con el IRPF máximo más alto de la unión europea.

Impuesto sobre sociedades, este impuesto recae sobre el beneficio que obtienen las empresas, restando los gastos que han sido necesarios para dicho beneficio.

España tiene un impuesto de sociedades del 30%, siendo el sexto país de la unión europea con el impuesto más alto después de Italia.

Impuesto sobre el valor añadido, impuesto indirecto que recae sobre las ventas, siendo su objeto el consumo, el IVA grava las entregas de bienes y servicios que realicen empresarios y profesionales, incluyendo importaciones dentro de la unión europea. Hay un tipo impositivo general de 21% y otros reducidos del 10% que se aplican a bienes y servicios de primera necesidad, como la alimentación y 4% al pan, leche huevos, frutas, verduras, cereales y quesos.

En este caso España tiene un IVA general bajo, siendo el 13º país de la unión europea (Periódico, 2024).

Renta de aduanas, impuesto para las importaciones de cualquier tipo de productos procedentes de cualquier país ajeno al territorio aduanero comunitario.

Impuestos especiales, en nuestro caso el alcohol el cual se fija en función de la graduación alcohólica, siendo el vino exceptuado (Impuesto especial sobre el alcohol y bebidas alcohólicas - Impuestos especiales - Impuestos - empresas - Tus derechos y obligaciones en la UE - Tu espacio europeo - Punto de acceso general, s. f.).

En España se obtiene un porcentaje del PIB bajo en comparación con los impuestos por lo general altos, situándonos en la posición 20 de la unión europea, ya que tan solo se obtiene el 32,4% del PIB frente a Alemania que obtiene el 48,6%.

El instituto de estudios económicos, publicó un informe sobre la competitividad fiscal del 2022 en España, situándola en la posición 34 de 38 países estudiados, perdiendo dos puestos desde el 2021, esto se debe al incremento de la recaudación tributaria basada en subidas de impuestos sin tener en cuenta el PIB, en contra de países como Alemania que han bajado impuestos. En especial la presión fiscal sobre las empresas un 32,5% por encima de la media europea que es del 23,9% (Santander, 2023).

La presión fiscal española es alta en comparación con otros países de la UE con un mayor PIB, esto puede beneficiar a que el público objetivo nacional busque de manera activa descuentos y sea más consciente de los precios de los productos y aun teniendo en cuenta los altos impuestos para una mayoría de turistas siguen siendo precios más baratos que en sus países de orígenes por lo que siguen siendo atraídos por los precios bajos.

Políticas comerciales:

Actualmente en la empresa solo importa productos que ya se encuentran en Europa, por lo que este punto no es relevante para nuestro análisis.

Políticas laborales: La normativa laboral española ha ido evolucionando en los últimos años para aumentar la creación de puestos de trabajo y mejorar la estabilidad de estos, se ha aumentado el salario mínimo y se ha modificado el régimen de los contratos temporales (Guía de Negocios en España, 2023).

El salario mínimo interprofesional es de 1080€, la jornada laboral tiene un máximo de 40 horas semanales y 30 días naturales de vacaciones al año, queda prohibida totalmente la discriminación por razones de sexo, estado civil, edad, raza, clase social, religión o ideología en la contratación y durante el trabajo.

Se pueden modificar sustancialmente las condiciones de los empleados cuando existan razones probadas y avisando con mínimo 15 días.

Desde marzo del 2022 todas las empresas tienen que tener un plan de igualdad con medidas para remover los obstáculos que impidan o dificulten la igualdad entre hombres y mujeres.

Los empresarios deben garantizar la salud y seguridad de los trabajadores a través de evaluaciones de riesgos, medidas de emergencia y planificaciones, por medio del establecimiento de un servicio de prevención o externalización del mismo (Weyler, 2023).

Economía:

Se espera un crecimiento del PIB en el 2023 del 2,1% y en 2024 de tan solo 1,9% después de varios años de un crecimiento del PIB medio del 5,5% tras la pandemia del 2020 (OECD, s. f.). Se prevé un crecimiento del consumo privado según la inflación vaya reduciéndose en 2024 a un 3,9% por la política y precios de la energía.

Se espera un endurecimiento de la posición fiscal para hacer frente a la alta deuda (OECD, s. f.).

La confianza de las empresas y los consumidores ha aumentado, aunque sigue siendo baja, el mercado laboral se ha estabilizado con un paro que ha descendido al 12,8%, la inflación de los alimentos fue del 12,4% frente al aumento de los salarios que ha sido solo del 3% (OECD, s. f.). En 2024 se espera que la inflación retroceda aumentando así un mayor consumo en los hogares y un aumento en las exportaciones con una mayor inversión empresarial.

Sociedad:

España tiene una población de 48.345.223 personas, siendo el 51% población femenina con un saldo total negativo ya que se producen 132.842 muertes más que nacimientos cada año, esto se debe a un bajo porcentaje de niños de tan solo el 13,44% y un altísimo porcentaje de personas mayores de 65 años, un 20,26% por lo que estamos ante una población que se contrae y marcadamente envejecida.

En 2022 el riesgo de pobreza se redujo a un 20,4% lo que equivale a más de 9 millones de españoles, este riesgo de pobreza es sufrido en mayor número por menores de 18 años con un 27,8% de estos ((España - Pirámide de Población 2023, s. f.).

En el 2022 el 94,5% de la población de 16 a 74 años utilizó internet en los últimos tres meses, llegando al 99,8% en los jóvenes de 16 a 24 años

Las redes sociales más utilizadas entre los encuestados son: Instagram 67% Facebook 66,1, twitter 46,9%, linkedin 27,6% y tik tok 26,5% (Redes sociales con más usuarios en España en 2022 | Statista, 2023).

El índice de precios de consumo en España para alimentos y bebidas no alcohólicas aumento hasta el 15,7% en febrero del 2023, encontrándose actualmente en 14,4% con un acumulado desde enero del 10,8% (IPC de España 2023, s. f.).

Tecnología:

Primaprix actualmente solo vende de manera directa y física en tienda y en su página web solo presentan una pequeña parte de sus productos y los precios, al contrario que una gran parte del sector *retail* que, si se ha digitalizado en el sentido de que venden sus productos de manera totalmente online, además esto crea nuevos canales de comunicación con los clientes y permite mejorar la gestión de los recursos.

Otras empresas del sector *retail* ofrecen una atención híbrida, puedes adquirir tus productos por la web e ir a recogerlos a tienda, por lo que se aseguran la disponibilidad de dicho producto (Fernández, 2022).

Otra posible tendencia en el sector *retail* es la automatización del almacén, es decir un almacén optimizado que realiza la recepción, almacena y prepara pedidos.

Con esta instalación reduciríamos costes de suelo y de personal, aumentaría la eficiencia y se entregaría con una mayor celeridad, reduciendo la tasa de errores (Mecalux, s. f.).

Medio ambiente:

Regulaciones medioambientales:

En España aplica la legislación ambiental europea, estatal, autonómica y municipal.

También se puede dividir por temáticas (Prisma, 2023):

- Legislación ambiental sobre aguas continentales y aguas marinas.
- Legislación ambiental sobre cambio climático.
- Legislación ambiental sobre residuos.
- Legislación ambiental sobre atmosfera.
- Legislación ambiental sobre ruido.
- Legislación ambiental sobre eficiencia energética.
- Legislación ambiental sobre responsabilidad medioambiental.

- Legislación ambiental sobre actividades clasificadas.
- Legislación ambiental sobre evaluación ambiental.
- Legislación ambiental sobre suelos contaminados.

El último informe del IPCC para España en el año 2050 pone de manifiesto el gran problema de España con la agricultura ya que el consumo hídrico ha ido en aumento, por lo que va a ir agotando los acuíferos y consecuentemente reducirá los regadíos afectando primero a la agricultura y segundo aumentando el precio de la energía por la indisponibilidad de la generación hidroeléctrica.

Las emisiones de CO₂ si no logran reducirse afectará también a la disponibilidad de agua, ya que las temperaturas irán en aumento, produciéndose todos los años olas de calor extremas afectando a más de 7 millones de personas que vivirán en zona semidesértica.

Ciudades como Madrid o Barcelona aumentarán sus temperaturas en verano de media 5 grados, llegando a casos extremos como Sevilla que podría llegar a los 50° C.

Además, se producirán más eventos climáticos extremos como las inundaciones, se calculará que unas 200.000 personas estarán expuestas a inundaciones anuales como en el delta del Ebro.

Las zonas más vulnerables de España es la cuenca del mediterráneo por la sequía, falta de agua dulce y subida del nivel de mar, acompañado con aumento de temperaturas de las aguas (Sadurní, 2023).

Legal:

Primaprix como toda empresa alimentaria en la unión europea tiene que seguir unos requisitos legales los cuales son controlados y comprobados por las autoridades sanitarias de la ubicación del centro de trabajo.

Las obligaciones que tiene que cumplir son las siguientes (Quiero montar una empresa alimentaria, 2023):

- Seguridad, no comercializar alimentos no seguros.
- Responsabilidad, sobre los alimentos que comercien.
- Trazabilidad, hay que identificar los proveedores y clientes.
- Transparencia, informar a las autoridades competentes si creen que algún alimento no es seguro.
- Emergencia, retirar inmediatamente los alimentos no seguros.
- Prevención, conocer los riesgos en relación con el proceso.
- Cooperación, cooperar con las autoridades competentes.

Respecto a los locales hay que tener en cuenta los siguientes puntos:

- Mantenimiento, limpieza y desinfección adecuada.
- Disponer de un espacio de trabajo suficiente que permita la operación higiénica.
- Evitar acumulación de suciedad o contaminación con tóxicos.
- Protección contra plagas.
- Almacenamiento a temperatura controlada.
- Evacuación de aguas residuales.
- Limpieza de suelos, paredes, techos, puertas y ventanas.
- Todos los trabajadores han de poseer el carnet de manipulador de alimentos.

Normativa (Quiero montar una empresa alimentaria, 2023b):

- Reglamento CE 852/2004 higiene de los productos.
- Real Decreto 191/2011 sobre registro sanitario de empresas alimentarias y alimentos.
- Ley 1/2010 de 1 de marzo, de reforma de la ley 7/1996 de 15 de enero de ordenación del comercio minorista.
- Ley 16/1999 de 29 de abril por la que se establece las normas reguladoras del comercio interior de la comunidad de Madrid.
- RD 1021/2022 de 13 de diciembre por el que se regulan determinados requisitos en materia de higiene de la producción y comercialización de los productos alimenticios en establecimientos del comercio al por menor.
- Reglamento 1169/2011 que regula la información alimentaria facilitada al consumidor.

Respecto a la seguridad y salud de los trabajadores hay que tener en cuenta la siguiente normativa:

- Ley 31/1995 de 8 de noviembre, de prevención de riesgos laborales.
- RD 39/1997 de 17 de enero por el que se aprueba el reglamento de los servicios de prevención.

Con la disposición duodécima de la Ley 7/2021 de Cambio Climático y transición energética, se vuelve de carácter obligatorio la medición de la huella de carbono para empresas como Primaprix por los siguientes motivos (Jumilla, 2022):

- Empresa de más de 50 trabajadores.
- Empresa que factura más de 10 millones de euros anuales.

4.1.2 Análisis DAFO

A continuación, se utilizará en análisis DAFO para presentar de manera resumida y clara la información obtenida a través del análisis PESTEL, que ayudará a tomar posibles decisiones para el diseño estratégico, corregir, afrontar, mantener y explotar (Galiana, 2023).

<u>Análisis interno</u>	<u>Análisis externo</u>
Debilidades	Amenazas
<p>Modelo venta tradicional → Pérdida de público joven, más conectado.</p> <p>Gestión almacén y de stock de manera analógica.</p> <p>Tiendas distribuidas por toda España y servicios centralizados.</p> <p>Pésima climatización de centros de trabajo.</p> <p>Salarios no competitivos.</p> <p>Inexistencia de plan de crecimiento dentro de la empresa.</p> <p>No existe figura ni responsable de medio ambiente ni de calidad, nadie se encarga de su cumplimiento normativo.</p> <p>Personal no motivado, no preparado y con una temporalidad muy baja.</p> <p>Procesos poco claros, no eficientes y con cuellos de botella.</p> <p>Escaso personal por tienda y turno.</p> <p>Volumen de trabajo en tienda muy elevado.</p> <p>Venta de productos cerca de caducidad.</p> <p>Productos que no han sido almacenados/transportados en condiciones óptimas.</p>	<p>Impuesto de sociedades alto y en crecimiento.</p> <p>Aumento de la estabilidad de puestos → Dificultad para el despido, aumento precio despido.</p> <p>Aumento de salarios → aumento de costes.</p> <p>Reducción del consumo privado para el 2024.</p> <p>Reducción del paro → Mayor coste de contratación.</p> <p>Aumento de temperaturas y eventos climatológicos extremos.</p> <p>Detrimento de la agricultura española y aumento de precios.</p> <p>Requisitos legales altos en el sector de la alimentación.</p>

Fortalezas	Oportunidades
<p>Modelo venta tradicional→Preferido por población envejecida como la española.</p> <p>Posición activa de la empresa en Instagram.</p> <p>Empresa con bajo impacto ambiental directo.</p> <p>Precios más bajos que la media del sector.</p> <p>Productos nuevos en el mercado nacional.</p> <p>Venta de productos de marca.</p> <p>Estética atractiva.</p>	<p>España es un país estable políticamente.</p> <p>Forma parte de la UE, facilidad de importación de productos europeos.</p> <p>Impuestos altos en España → consumidor en busca de precios bajos.</p> <p>IVA bajo comparado con resto de UE →aumento ventas a extranjeros.</p> <p>Reducción del PIB→Aumenta búsqueda de precios más bajos.</p> <p>Aumento precio de alimentos acumulado del 10,8% →Precios más bajos media mercado.</p> <p>Competencia enfocada en un sistema de abastecimiento tradicional.</p>

Tabla 1 DAFO Primaprix. Elaboración propia

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

A continuación, se representan los siguientes grupos de *stakeholders* o partes interesadas para con la empresa Primaprix.

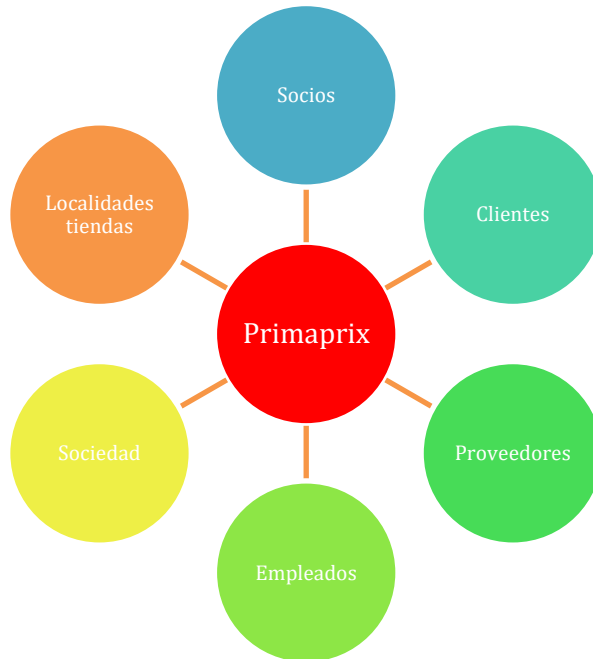


Ilustración 1 Partes interesadas de Primaprix. Elaboración propia

Partes interesadas	Necesidades y expectativas
Socios	Empresa duradera y con beneficios. Bajo riesgo reputacional.
Clientes	Productos de calidad y bajos precios. Atención al cliente y respuesta ante incidencias. Disponibilidad de productos. Conocer precios antes de ir a tienda.
Proveedores	Demanda estable en el tiempo. Pagos a tiempo y bajo acuerdo.
Empleados	Plan de crecimiento en la empresa. Empresa segura. Salario y beneficios competitivos. Reducir demanda física y psicológica.
Sociedad	Empresa socialmente responsable trabajadores y medio ambiente. Reducción impacto ambiental.
Localidades tiendas	Gestión de residuos apropiada. Reducción contaminación sonora. Horarios de apertura compatibles con residencias.

Tabla 2 Partes interesadas y necesidades/expectativas de Primaprix. Elaboración propia

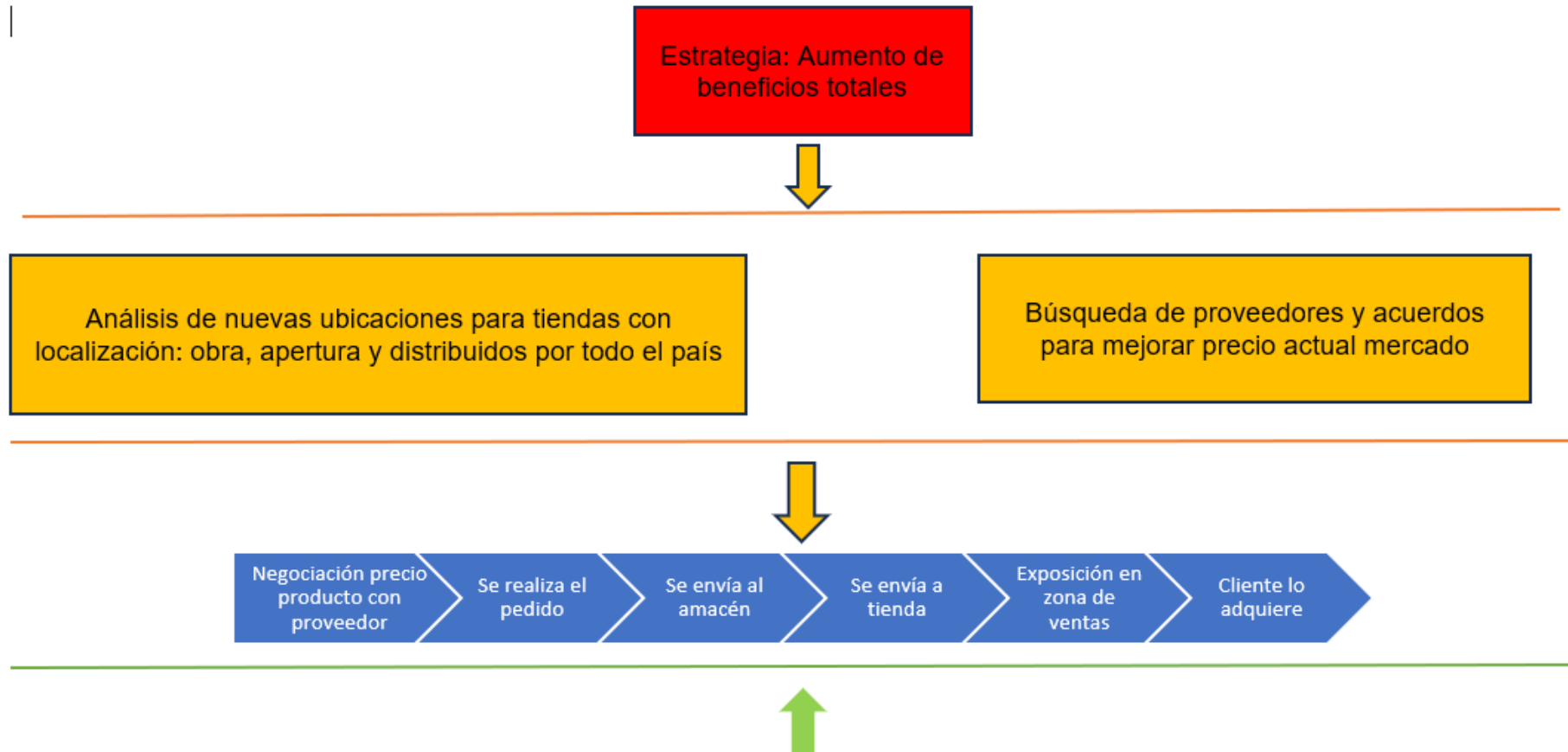
Las anteriores necesidades y expectativas se considerarán requisitos y se establecerán los procesos necesarios para satisfacerlos.

4.3 Sistema de gestión de la calidad, medioambiente y seguridad y salud en el trabajo, procesos

4.3.1 Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos están representados en color naranja, los procesos claves en azul y los de apoyo en verde.

Mapa general de procesos Primaprix



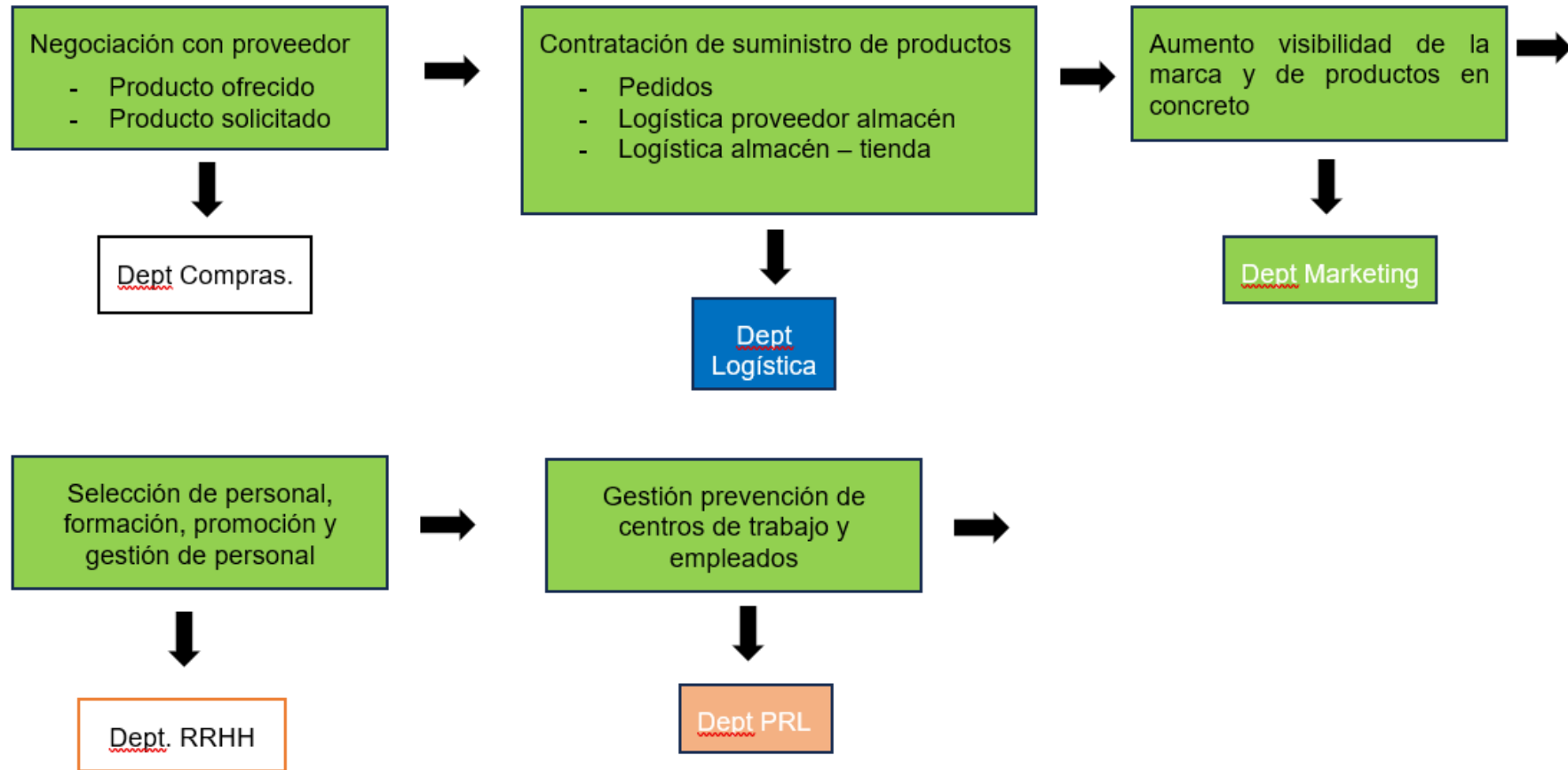


Ilustración 2 Mapa general de procesos Primaris. Elaboración propia

4.3.2 Organigrama general de la empresa

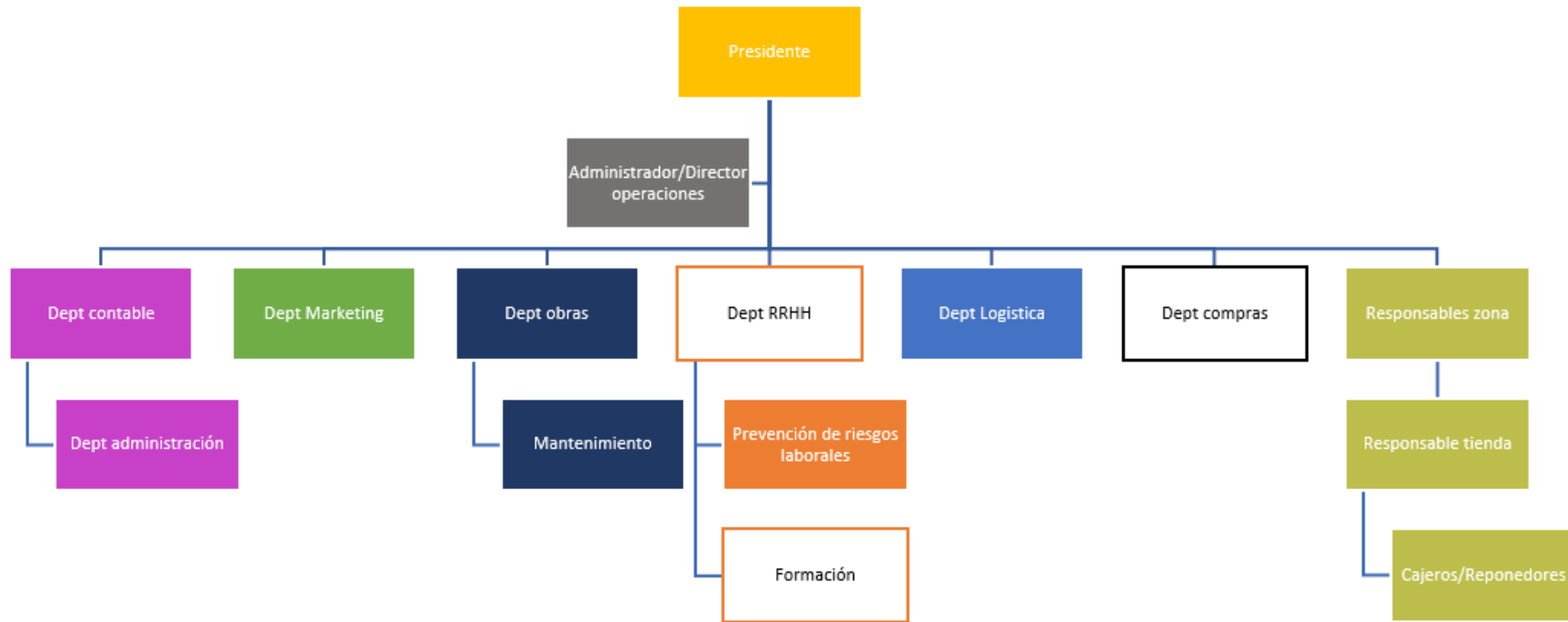


Ilustración 3 Organigrama general Primaprix. Elaboración propia

4.3.3 Diagrama de procesos

En el proceso de análisis del funcionamiento interno de Primaprix es de vital importancia conocer los procesos existentes en cada departamento y su relación con el resto de departamentos.

Para facilitar la interpretación a continuación explico el código de colores que se utilizaba para cada departamento, código de colores que se utilizará de aquí en adelante:

Leyenda procesos

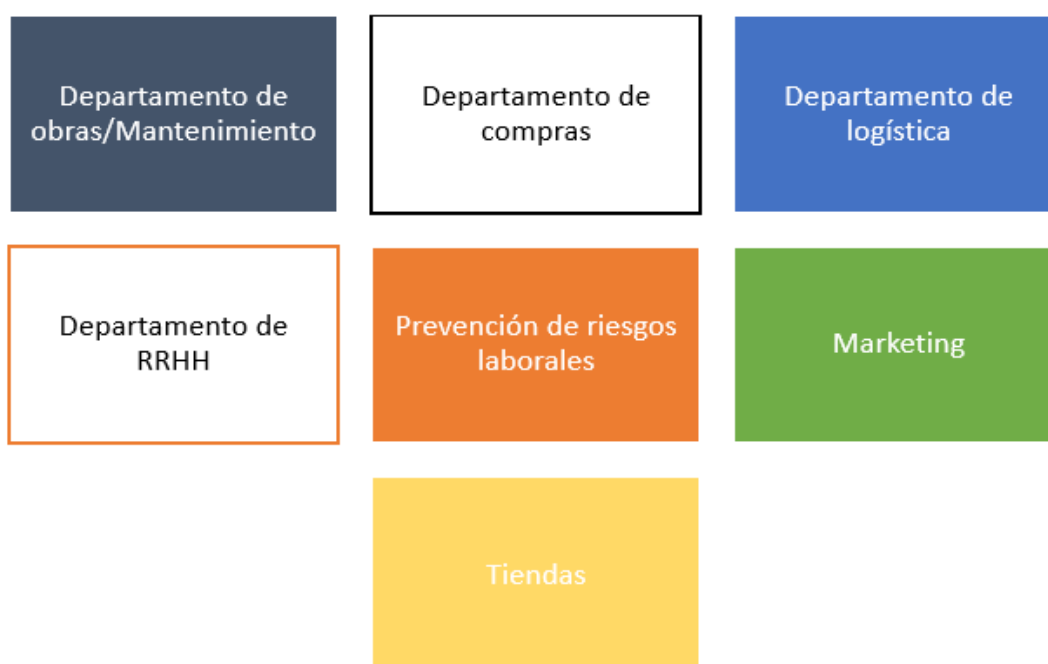


Ilustración 4. Leyenda procesos. Elaboración propia

4.3.3.1 Departamento Obras/Mantenimiento

Apertura nueva tienda.



Ilustración 5. Diagrama procesos Dpt. Obras/Mantenimiento: Apertura nueva tienda. Elaboración propia

Obtención y gestión de licencias.



Ilustración 6. Diagrama procesos Dpt. Obras/Mantenimiento: Gestión licencias. Elaboración propia

Ejecución de obra/reforma

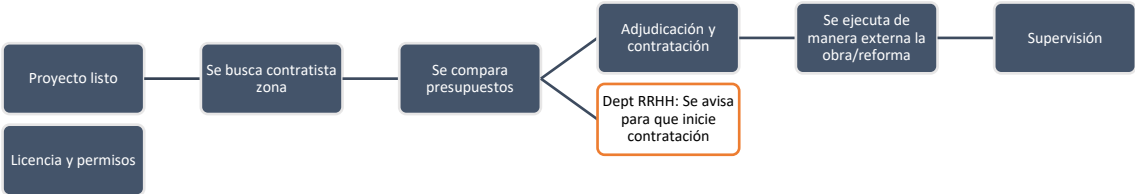


Ilustración 7. Diagrama procesos Dpt. Obras/Mantenimiento: Ejecución obra. Elaboración propia

Mantenimiento tienda abierta

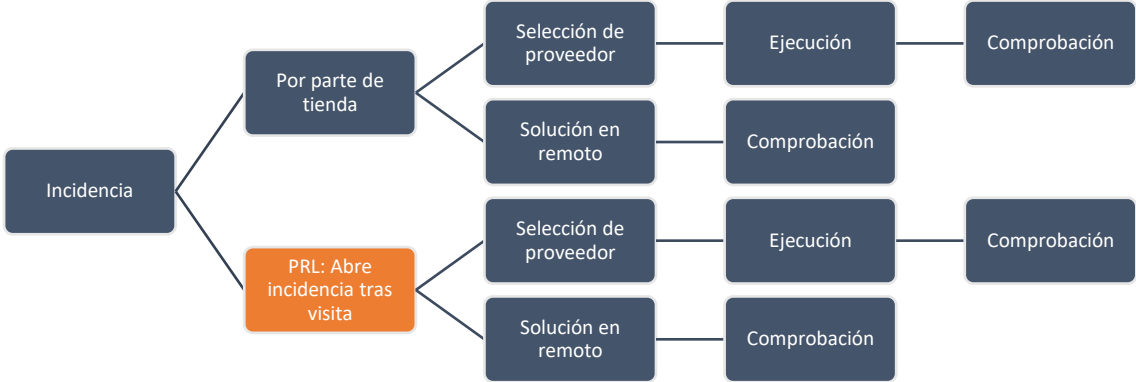


Ilustración 8. Diagrama procesos Dpt. Obras/Mantenimiento: Mantenimiento tienda. Elaboración propia

4.3.3.2 Departamento de compras

Compra de un producto nuevo o ya conocido

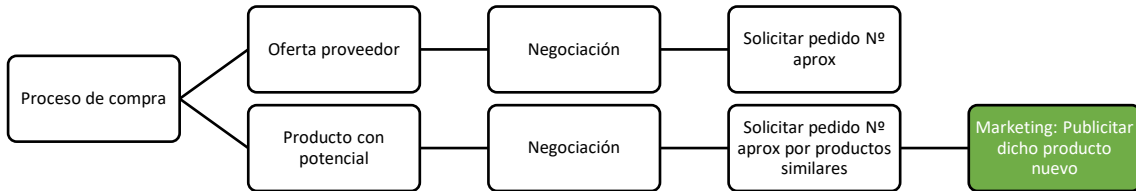


Ilustración 9. Diagrama procesos Dpt. Compras: Compra producto. Elaboración propia

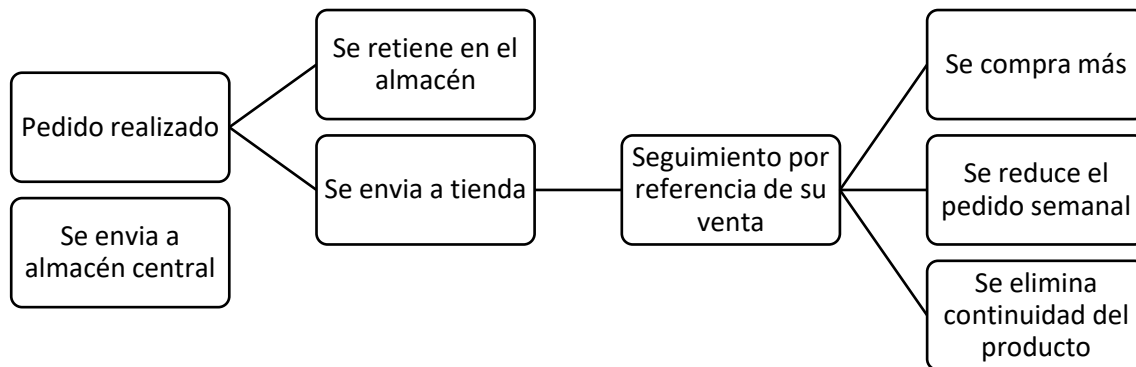


Ilustración 10. Diagrama procesos Dpt. Compras: Compra producto. Elaboración propia

*Se podría recoger el *feedback* de los clientes sobre distintos productos a través del siguiente proceso:

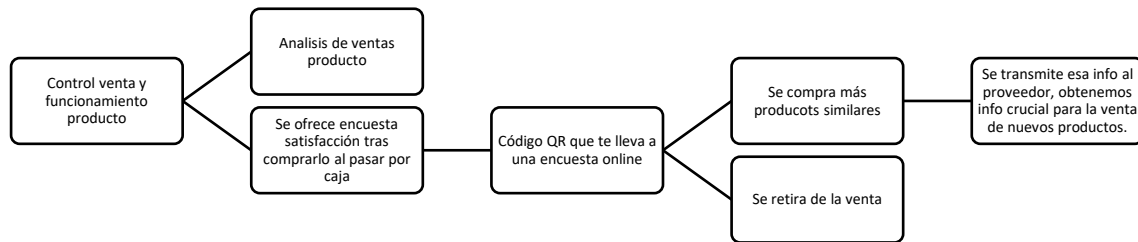


Ilustración 11. Diagrama procesos Dpt. Compras: Feedback cliente. Elaboración propia

*Se podría añadir el feedback de venta de las tiendas de la siguiente manera:

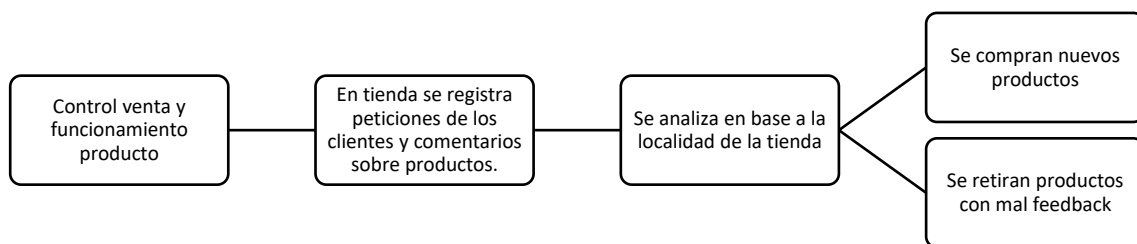


Ilustración 12. Diagrama procesos Dpt. Compras: Feedback tiendas. Elaboración propia

4.3.3.3 Departamento de logística

*Dos almacenes uno de seco y otro de frio

Ejecución de la compra y distribución.

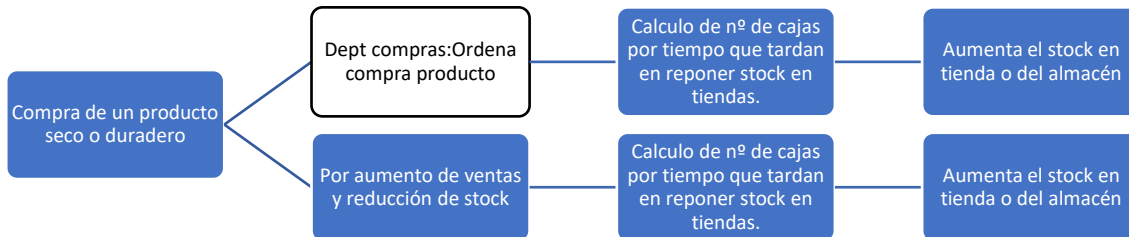


Ilustración 13. Diagrama procesos Dpt Logística: Ejecución compra. Elaboración propia

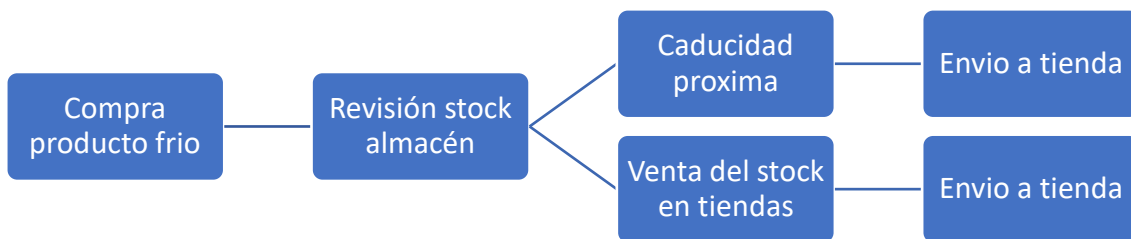


Ilustración 14. Diagrama procesos Dpt. logística: Ejecución compra. Elaboración propia

Retirada producto caducado o con baja venta

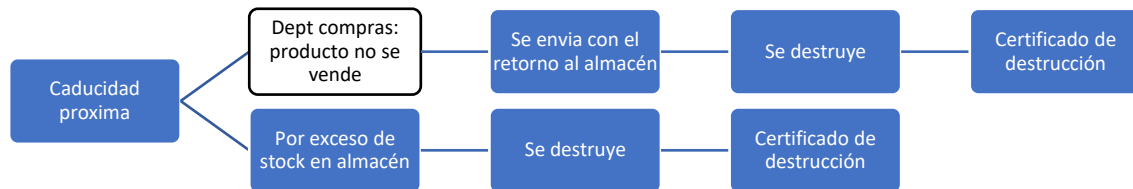


Ilustración 15. Diagrama procesos Dpt logística: Retirada producto caducado. Elaboración propia

*Se podría mejorar el stock excesivo en tienda para reducir carga de trabajo y productos caducos en tienda de la siguiente manera:

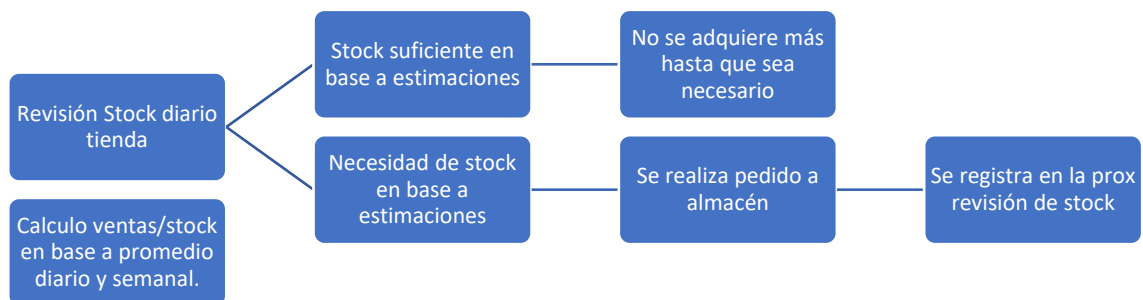


Ilustración 16. Diagrama procesos Dpt. logística: Retirada producto caducado. Elaboración propia

4.3.3.4 RRHH Selección/Departamento de formación

Formación

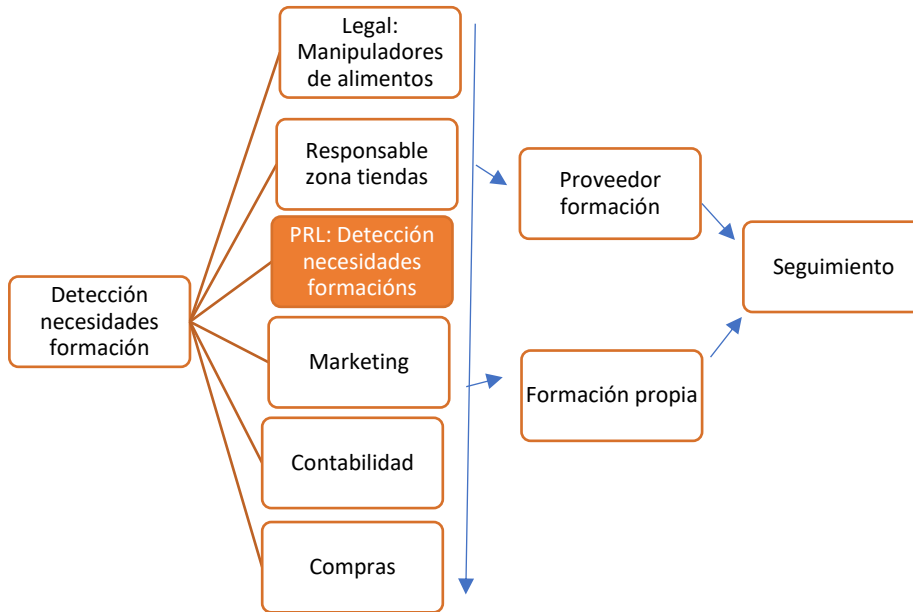


Ilustración 17. Diagrama procesos Dpt. RRHH: Formación. Elaboración propia

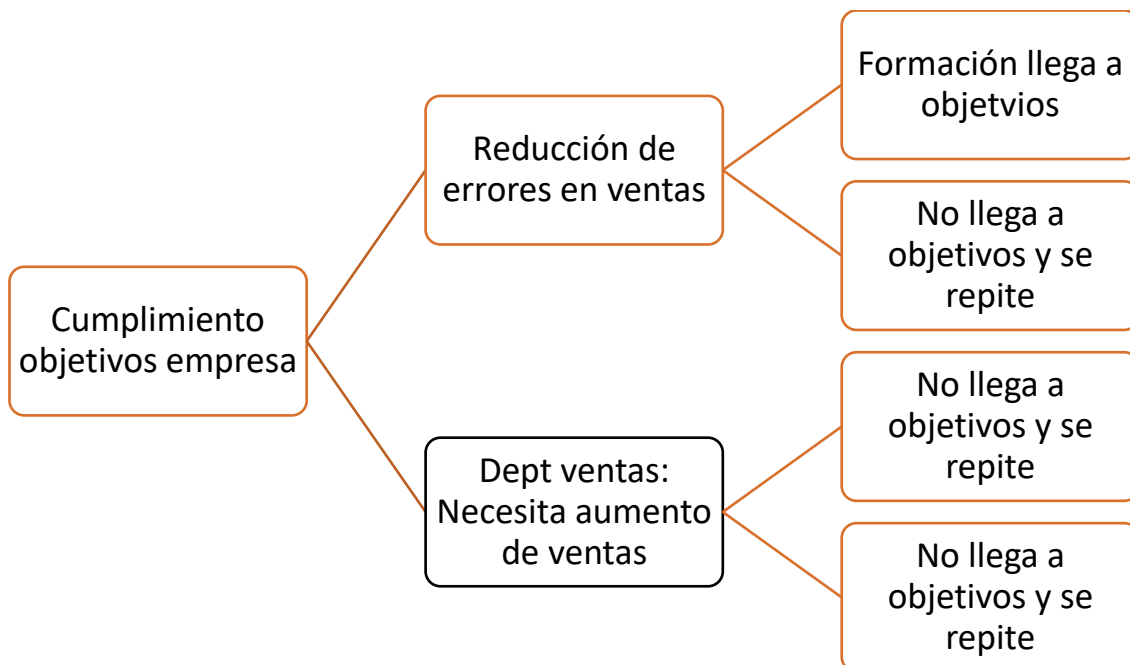


Ilustración 18. Diagrama procesos Dpt. RRHH: Formación. Elaboración propia

Selección de nuevo personal

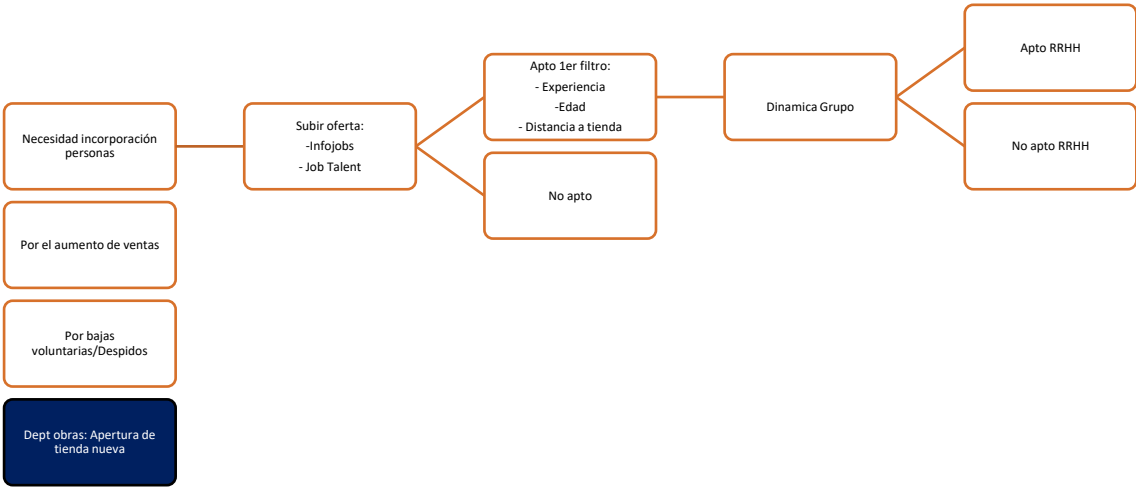


Ilustración 19. Diagrama procesos Dpt. RRHH: Selección. Elaboración propia



Ilustración 20. Diagrama procesos Dpt. RRHH: Selección. Elaboración propia

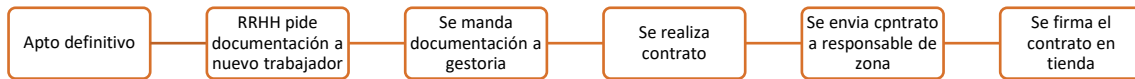


Ilustración 21. Diagrama procesos Dpt. RRHH: Selección. Elaboración propia

Desvinculación de personal dado de alta en la empresa

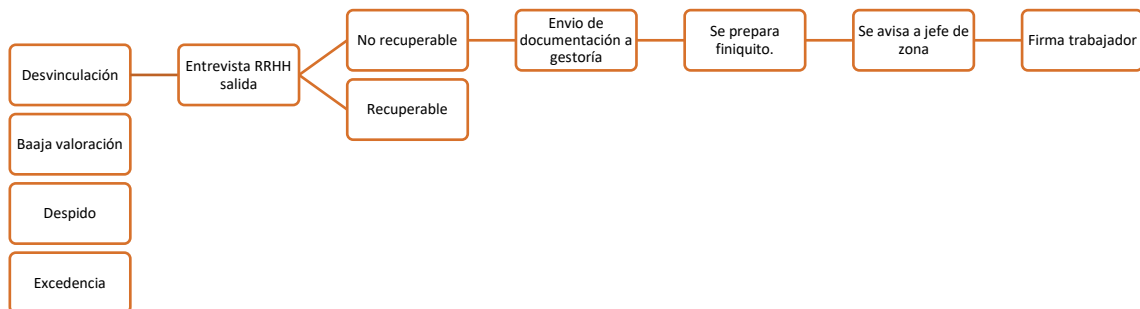


Ilustración 22. Diagrama procesos Dpt. RRHH: Desvinculación. Elaboración propia

*Se podría mejorar la rotación y el *employer branding* a través del siguiente proceso:



Ilustración 23. Diagrama procesos Dpt. RRHH: Desvinculación. Elaboración propia

Consultas al departamento de RRHH

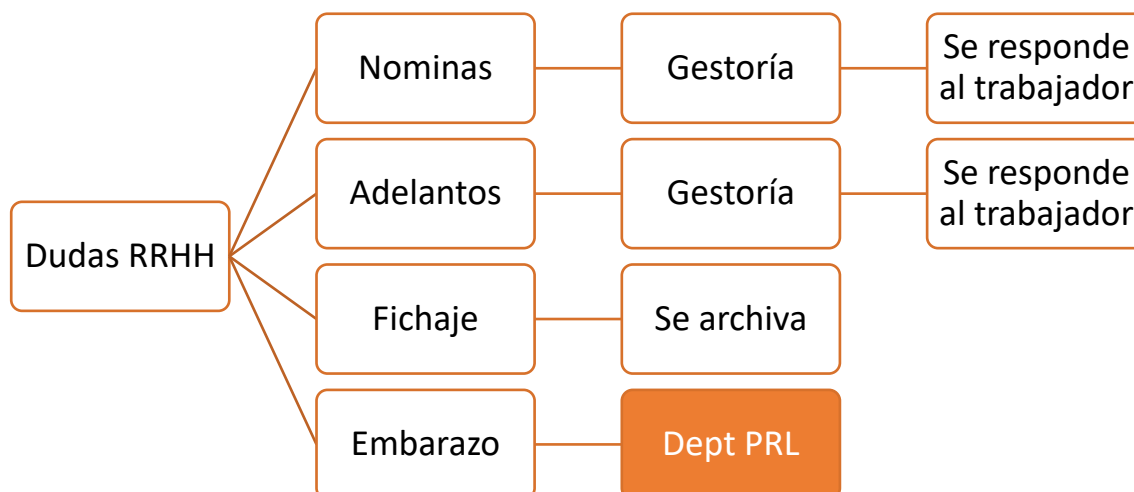


Ilustración 24. Diagrama procesos Dpt. RRHH: Consultas. Elaboración propia

Solicitud de ampliación de jornada o de cambio de tienda

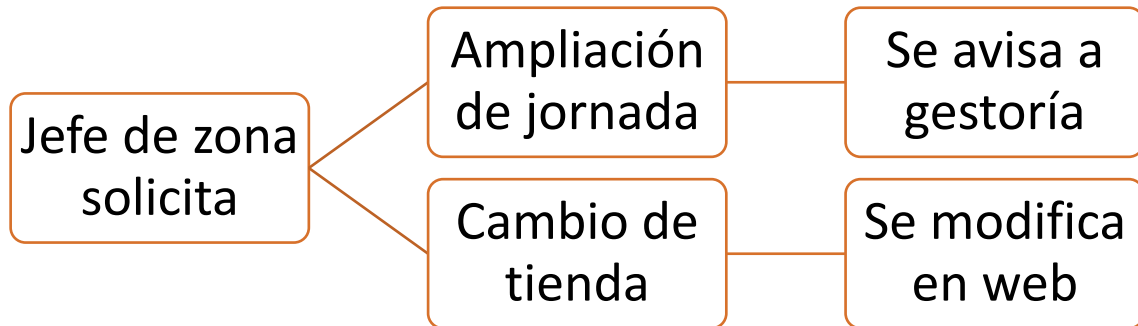


Ilustración 25. diagrama procesos Dpt. RRHH: Solicitud ampliación. Elaboración propia

Entrevista promoción



Ilustración 26. Diagrama procesos Dpt RRHH: Promoción. Elaboración propia

4.3.3.5 Prevención de riesgos laborales

Apertura nueva tienda



Ilustración 27. Diagrama procesos Dpt. PRL: Apertura CT. Elaboración propia

Formación PRL trabajadores

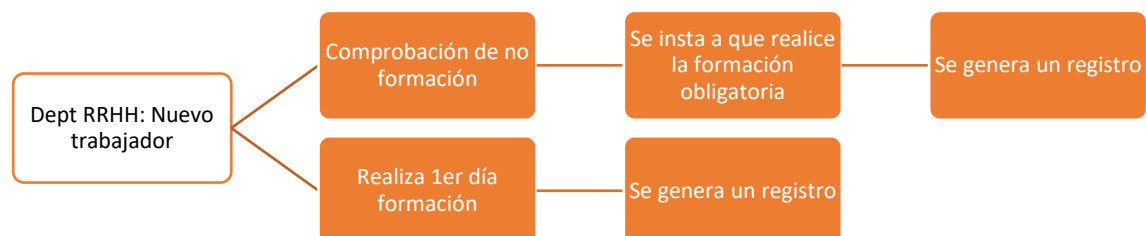


Ilustración 28. Diagrama procesos Dpt. PRL: Formación trabajadores. Elaboración propia

Vigilancia de la salud

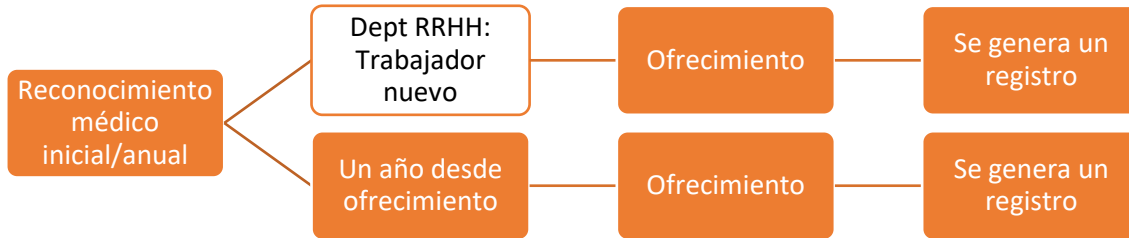


Ilustración 29. Diagrama procesos Dpt. PRL: Vigilancia de la salud. Elaboración propia

Evaluación/Planificación

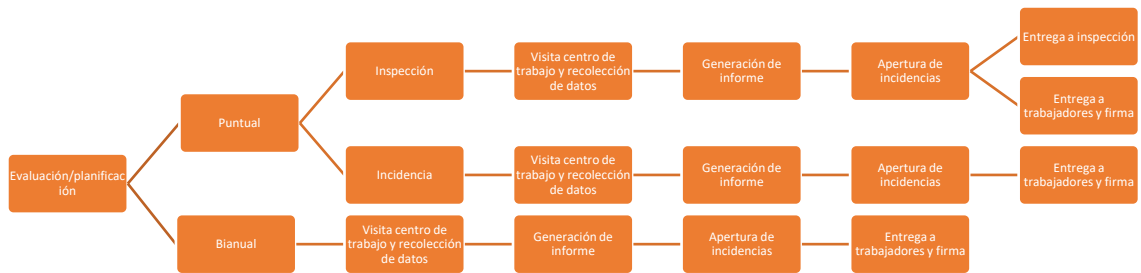


Ilustración 30. Diagrama procesos Dpt. PRL: Evaluación. Elaboración propia

Investigación de accidentes



Ilustración 31 Diagrama procesos Dpt. PRL: Investigación accidente. Elaboración propia

Adaptación puesto de trabajo/ Gestión embarazo

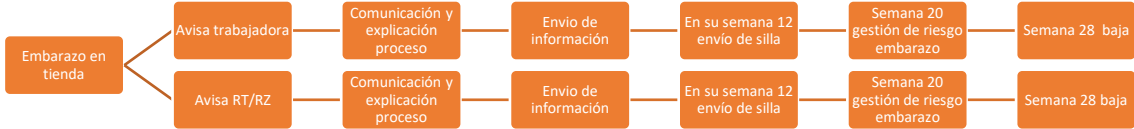


Ilustración 32 Diagrama procesos Dpt. PRL: Adaptación puesto. Elaboración propia

Compra y gestión de EPI'S



Ilustración 33. Diagrama procesos Dpt. PRL: Compra y gestión EPIS. Elaboración propia

4.3.3.6 Departamento Marketing

Publicitar la marca o un producto concreto

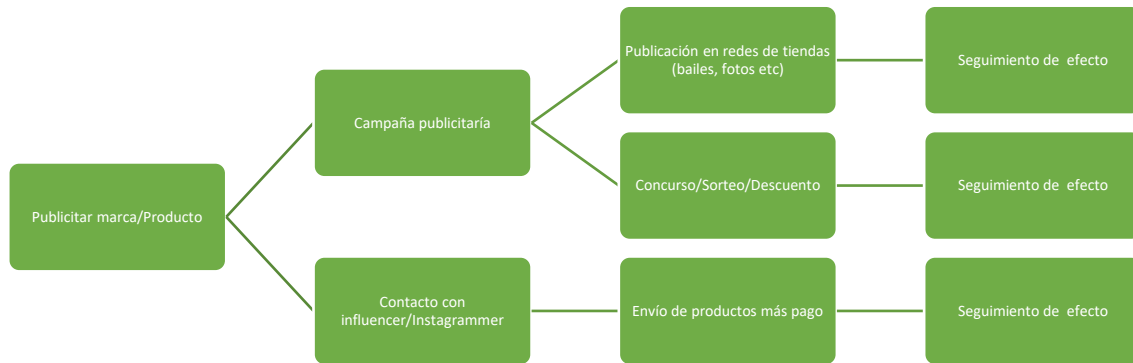


Ilustración 34. Diagrama procesos Dpt. Marketing: Publicar producto o marca. Elaboración propia

4.3.3.7 Tiendas



Ilustración 35. Diagrama procesos tiendas: Funcionamiento. Elaboración propia



Ilustración 36. Diagrama procesos Tiendas: Funcionamiento. Elaboración propia

4.4 Determinación de los apartados necesarios para el sistema de gestión de calidad, medioambiente y seguridad y salud en el trabajo

Para clarificar la planificación de las tres normas (ISO 9001, 14001 y 45001) en un solo sistema de gestión a continuación se presenta los puntos de las tres normas anteriormente nombradas, recordando que solo se llegará hasta planificación (punto 6).

Punto	9001	14001	45001
1. Objeto y campo de aplicación	X		X
2. Referencias normativas	X		X
3. Términos y definiciones	X		X
4. 1 Contexto de la organización	X	X	X
4.2 Comprensión de necesidades y expectativas	X	X	X
4.3 Determinación del alcance del SGS	X	X	X
4.4 Sistema de gestión de calidad y sus procesos	X	X	X
4.4.1 La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, incluidos procesos necesarios e interacciones	X		
5. Liderazgo	X	X	X
5.1 Liderazgo y compromiso	X	X	X
5.1.2 Enfoque al cliente	X		
5.2 Política	X	X	X

5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	X	X	X
5.4 Consulta y participación de los trabajadores			X
6. Planificación	X	X	X
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	X	X	X
6.1.1 Considerar las cuestiones del 4,1 y 4.2	X	X	X
6.1.2 Identificación de peligros y evaluación de los riesgos y oportunidades			X
6.1.2.2 Evaluación de los riesgos de la SST			X
6.1.2.3 Evaluación de las oportunidades para la SST y otras oportunidades para el SST			X
6.1.2 Organización debe planificar	X		
6.1.2 Aspectos ambientales significativos		X	
6.1.3 Obligaciones de cumplimiento		X	X
6.1.4 Riesgo asociado con amenazas y oportunidades		X	
6.1.5 Planificación de acciones		X	X

6.2 Objetivos de calidad y planificación para lograrlos y SGA	X	X	
6.2.1 La organización debe establecer objetivos de la calidad y SGA para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el SGC, SST	X	X	X
6.2.2 Planificación para lograr los obj de la SST			X
6.2.2 Al planificar determinar	X	X	
6.3 Planificación de los cambios	X		
7. Apoyo/Soporte	X	X	X
7.1 Recursos	X	X	X
7.1.2 Personas	X		
7.1.3 Infraestructura	X		
7.1.4 Ambiente para la operaciones de los procesos	X		
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición	X		
7.1.5.1 Generalidades	X		
7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones	X		
7.1.6 Conocimientos de la organización	X		
7.2 Competencia	X	X	X
7.3 Toma de conciencia	X	X	X
7.4 Comunicación	X	X	X
7.4.2 Comunicación interna		X	X

7.4.3 Comunicación externa		X	X
7.5 Información documentada	X	X	X
7.5.1 El sistema de gestión integrado incluirá	X	X	X
7.5.2 Creación y actualización	X	X	
7.5.3 Control de la información documentada	X	X	X
7.5.3.1 Control	X		
7.5.3.2 Control de información documentada	X		
8. Operación	X	X	X
8.1 Planificación y control operacional	X	X	
8.1.2 Eliminar peligros y reducir riesgos para la SST			X
8.1.3 Gestión del cambio			X
8.1.4 Compras			X
8.1.4.2 Contratistas			X
8.1.4.3 Contratación externa			X
8.2 Preparación y respuesta ante emergencias		X	X
8.2.1 Comunicación con el cliente	X		
8.2.2 Determinación de los requisitos productos y servicios	X		

8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios	X		
8.2.4 Cambios en los requisitos productos y servicios	X		
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios	X		
8.3.1 Generalidades	X		
8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo	X		
8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo	X		
8.3.4 Controles del diseño y desarrollo	X		
8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo	X		
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo	X		
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	X		
8.4.1 Generalidades	X		
8.4.2 Tipo y alcance del control	X		
8.4.3 Información para los proveedores externos	X		
8.5 Producción y provisión del servicio	X		
8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio	X		

8.5.2 Identificación y trazabilidad	X		
8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	X		
8.5.4 Preservación	X		
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega	X		
8.6 Liberación de productos y entrega	X		
8.7 Control de salidas no conformes	X		
9. Evaluación del desempeño	X	X	X
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación	X	X	X
9.1.2 Evaluación del cumplimiento		X	X
9.1.3 Análisis y evaluación	X		
9.2 Auditoría interna	X	X	X
9.3 Revisión por la dirección	X	X	X
10. Mejora	X	X	X
10.1 No conformidades y acciones correctivas	x	X	X
10.3 Mejora continua	X	X	X

Tabla 3. Puntos en común ISO 9001, 14001 y 45001. Elaboración propia

4.5 Liderazgo

4.5.1 Política

La política integrada es el documento de referencia definida por la dirección de Primaprix para recoger las expectativas y necesidades de las partes interesadas o stakeholders, demostrar su implicación en los tres sistemas de gestión y conducir la organización hacia la mejora continua. Dicha política será comunicada y puesta a disposición de todos los implicados a través de la página web corporativa, manteniéndose como información documentada.

Además, se realizarán sesiones de sensibilización y será revisada con una periodicidad anual durante las reuniones de revisión para que siga siendo adecuada a sus propósitos y contextos. Los objetivos fijados en la política de calidad no son un objetivo en sí mismo, son objetivos medibles y coherentes con el análisis situacional de la empresa y sirve como la etapa previa al sistema de gestión integrado.

Por último, para recalcar la implicación y asumir el compromiso la política de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo al igual que sus múltiples objetivos es firmada por la alta dirección de la empresa.

Primaprix, S.L.U. es una organización del sector retail/supermercados con unos clientes que demandan calidad al mejor precio, unos trabajadores que requieren una protección eficaz frente a los riesgos laborales y forma parte de una sociedad con unas grandes exigencias frente al medio ambiente.

Por dichas razones la alta dirección de Primaprix, S.L.U. ha implantado un sistema de gestión integrado el cual comprende calidad, gestión ambiental y gestión de la seguridad y salud en el trabajo utilizando para ello las normas internacionales UNE EN ISO 9001, UNE EN ISO 14001 y UNE EN ISO 45001, estableciendo como principios de funcionamiento los siguientes:

- Satisfacción de los clientes, ofreciéndoles productos de primeras marcas de calidad, en buen estado y al mejor precio del mercado, además de una buena atención al cliente tanto en tienda como desde central/redes.
- Compromiso de reducción de residuos, reciclaje de desechos y reducción del gasto energético por medio de su optimización y uso responsable.
- Cumplir con los requisitos legales de medio ambiente, calidad y seguridad y salud en el trabajo.
- Reducción de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, más allá de los requisitos normativos de la norma, esto se realizará por medio de la reducción de la carga física de trabajo, adaptación de puestos y el seguimiento exhaustivo de las condiciones físicas de los trabajadores de la empresa.

- Garantizar la seguridad a los contratistas, visitantes a los distintos centros de trabajo y tiendas.
- Primaprix se compromete a reducir el número de accidentes, incidentes y enfermedades profesionales de manera progresiva con cada revisión.
- Los trabajadores de Primaprix son parte indispensable y participante del sistema de gestión de seguridad y salud participante tanto en la evaluación como en la planificación.
- Reducción de los costes derivados de la ausencia de calidad en los productos, conservación o transporte no adecuado, fechas de caducidad y productos defectuosos.
- La formación y sensibilización de los trabajadores para mejorar la calidad, reducir los riesgos laborales y reducir el impacto ambiental.
- Aumentar la colaboración y participación de todo el personal con el SGSI haciéndoles formar parte y responsabilizándolos de su éxito.
- Mejorar los vínculos con proveedores, clientes y entorno donde se opera por medio de una comunicación bidireccional constante donde se planteen expectativas y necesidades.

Puesto:

Firma:

En Madrid a ____ de _____ de 2024

4.5.1.1 Alineación política con medidores

Objetivos QHSE/Medidores	
Satisfacer clientes, ofreciendo productos de calidad al menor precio	Control informatizado de almacén, caducidades y cadena de almacenaje hasta tienda. Buzón de sugerencias, teléfono de atención al cliente, análisis estadístico de feedback productos por tiendas, ventas y directo de clientes.
Mejorar vínculos con proveedores, clientes y entorno donde se opera.	Canal de comunicación con proveedores y con comunidades de vecinos, barrio donde operan las tiendas.
Reducción costes derivados de la ausencia calidad productos.	Al aumentar la satisfacción y control sobre productos, se reducen gastos de devoluciones y desechar productos.
Reducción impacto ambiental, gestión de residuos, reducción gasto energético.	Mejorar aislamiento tiendas, cerrar neveras, reducir gasto energético, implantar un sistema de reciclaje y reducir el uso de cartones y plásticos en almacén y en transporte.
Reducción de accidentes y enfermedades profesionales	Reducción de carga física trabajos en tienda, adaptación puestos, aumento de contratación, EPIS calzados y guantes y un seguimiento exhaustivo del estado de salud trabajadores.
Garantizar seguridad contratistas y visitantes	Realizar CAE con contratistas de más de un día de trabajo y sistema de información sobre riesgos al resto.
Aumentar colaboración y participación SGSI.	Por medio de la publicación, formación, sensibilización e invitación a RLT's a reuniones anuales sobre SGSI.

Tabla 4. Objetivos y medidores Primaprix. Elaboración propia

4.6 Implantación del sistema de gestión integrado

Una vez establecidos el análisis situacional de la empresa, los procesos principales y de apoyo y la política del sistema de gestión integrado, se establece la metodología de implantación, para dicho propósito se ha utilizado la norma UNE 66177 guía para la integración de los sistemas de gestión.

Dicha norma nos ofrece pausas para desarrollar, implantar y luego evaluar la integración de los sistemas de gestión de calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo.

Al igual que la ISO 9001, 14001 y 45001 puede aplicarse a cualquier tipo de organización sin tener en cuenta tamaño y actividad.

Para utilizar el método de implantación que más se adapta a las circunstancias de la organización hay que considerar los siguientes factores:

- a) **Madurez:** La organización deberá analizar su capacidad para la gestión por procesos, teniendo en cuenta, experiencia y eficacia en el uso de sistemas de gestión y sus herramientas, su estructura organizativa y funcional, nivel de competencia de su personal.
- b) **Complejidad:** Teniendo en cuenta el nivel y complejidad de las expectativas y necesidades de las partes interesadas a medio, corto y largo plazo, además de requisitos normativos o sectoriales.
- c) **Alcance:** Teniendo en cuenta la extensión y profundidad de los niveles de gestión, así como productos, servicios afectados por los sistemas de gestión y procesos involucrados.
- d) **Riesgo:** Hay que valorar el nivel de riesgo por incumplimientos legales, como grado de cumplimiento de requisitos legales, nivel de riesgo y consecuencia frente a los incumplimientos.

En base a los anteriores factores descritos se realiza la siguiente valoración para seleccionar el método más adecuado para la integración de un sistema de gestión integrado en la empresa Primaprix.

Madurez: Nunca se ha establecido ningún tipo de sistema de gestión en la organización, ni existe personal formado ni con competencias en dichas materias su estructura organizativa se divide en unas oficinas centrales en Madrid y 230 tiendas en más de 30 provincias por lo que se encuentra deslocalizada y muy extendidas.

Complejidad: los requisitos de los clientes son sencillos ya que solo reclaman productos más baratos y de calidad, a nivel medioambiental el impacto se centra en un gasto energético elevado e ineficiente por decisiones de ventas y en la gestión de residuos elevada, en cuanto a nivel de prevención de riesgos laborales el desgaste físico de los trabajadores es elevado debido a la carga física de sus puestos, la inexistencia de descansos y el trabajo a turnos rotativos.

La estrategia de la organización prioriza el crecimiento y apertura de tiendas, manteniendo un sistema de gestión ineficiente y centralizado.

Alcance: Los procesos y departamentos incluidos dentro de un hipotético sistema de gestión integrado son numerosos al igual que los productos que son todos los que se encuentran a la venta en las tiendas.

Riesgo: Los requisitos legales en cuanto a medio ambiente son mínimos y los de requisitos en prevención son los de cualquier empresa española fuera del anexo I.

Por todo lo anteriormente detallado y en especial la falta de experiencia y sistemas de gestión previos, se elige un **método básico** de implementación.

Este método requiere una inversión menor y se obtienen resultados a corto plazo lo que ayudaría a aumentar la confianza en dicho sistema.

En la aplicación de este nivel de integración se debe:

- Integrar las políticas de los distintos sistemas de gestión en una única política integrada, como se ha hecho previamente.
- Integrar los distintos manuales de gestión en un solo manual integrado.
- Integrar los procedimientos de los sistemas de gestión como requisitos legales, gestión documental y gestión de no conformidades.
- Definir las responsabilidades y funciones del personal para la gestión de calidad, medioambiente y calidad.

4.7 Roles, responsabilidades y autoridad en la organización

Para dejar patente y evidenciar el cumplimiento de roles, responsabilidades y autoridades respecto al sistema de gestión integrado a continuación se van a describir todas las funciones de los puestos de trabajo con relación al sistema de gestión.

Departamento:	Obras/Mantenimiento
Puesto de trabajo:	Expansionista
Funciones básicas:	Buscar posibles locales o localizaciones para una futura tienda Primaprix
Funciones calidad:	Que la localización de la posible tienda cumpla con unos mínimos de calidad hacia el cliente.
Funciones medio ambiente:	NP
Funciones prevención de riesgos laborales:	Localizaciones que no impliquen un riesgo hacia posibles trabajadores (cerca de gasolineras, fabricas...)
Supervisor/Responsable superior:	Responsable Dept. obras/Mantenimiento

Tabla 5. Roles, responsabilidades y autoridad Dpt. Obras. Elaboración propia

Departamento:	Obras/Mantenimiento
Puesto de trabajo:	Gestión de licencias
Funciones básicas:	Asegurarse del cumplimiento normativo desde el primer momento y durante el funcionamiento del local.
Funciones calidad:	NP
Funciones medio ambiente:	Asegurarse del cumplimiento normativo en relación con el medio ambiente
Funciones prevención de riesgos laborales:	Cumplir con exigencias mínimas en cuestión de centros de trabajo.
Supervisor/Responsable superior:	Responsable Dept. obras/Mantenimiento

Tabla 6. Roles, responsabilidades y autoridad Dpt. Obras. Elaboración propia

Departamento:	Obras/Mantenimiento
Puesto de trabajo:	Ejecución de obras
Funciones básicas:	Ejecutar proyecto de obra, buscando contratista y asegurándose de la correcta ejecución
Funciones calidad:	Asegurarse de cumplir con los requisitos de calidad en las instalaciones exigidos por el cliente.
Funciones medio ambiente:	Contratar y asegurarse de que el contratista realiza las obras cumpliendo con la normativa de gestión de residuos.
Funciones prevención de riesgos laborales:	Asegurarse de que el contratista realiza el CAE y cumple los mínimos de seguridad para con sus empleados.
Supervisor/Responsable superior:	Responsable Dept. obras/Mantenimiento

Tabla 7. Roles, responsabilidades y autoridad Dpt. Obras. Elaboración propia

Departamento:	Obras/Mantenimiento
Puesto de trabajo:	Mantenimiento
Funciones básicas:	Gestión de contratistas para reparación o modificación de tiendas.
Funciones calidad:	Asegurarse de que la reparación o modificación se ha ejecutado cumpliendo con los requisitos de calidad.
Funciones medio ambiente:	Asegurarse de que la gestión por parte de los proveedores se realiza cumpliendo con la normativa en gestión de residuos.
Funciones prevención de riesgos laborales:	Asegurarse de que los proveedores realizan el CAE y cumplen con la normativa en prevención de riesgos laborales.
Supervisor/Responsable superior:	Responsable Dept. obras/Mantenimiento

Tabla 8. Roles, responsabilidades y autoridad Dpt. Obras. Elaboración propia

Departamento:	Departamento compras
Puesto de trabajo:	Sales assistant
Funciones básicas:	Gestión de pedidos y valoración de ofertas
Funciones calidad:	<p>Comprar solo productos que tengan un buen feedback, tengan una calidad suficiente, estén en buen estado y sin fecha de caducidad próxima.</p> <p>No retener productos en almacén hasta su fecha de caducidad próxima.</p> <p>Realizar el análisis de ventas de producto, tienda y clientes.</p>
Funciones medio ambiente:	Reducir el consumo de productos que tengan un embalaje excesivo, priorizando productos de larga duración o de materiales reciclables.
Funciones prevención de riesgos laborales:	NP
Supervisor/Responsable superior:	Sales Manager

Tabla 9. Roles, responsabilidades y autoridad Dpt. Compras. Elaboración propia

Departamento:	Departamento logística
Puesto de trabajo:	Técnico de logística
Funciones básicas:	Control de stock frío y seco, retirada de productos caducados o baja venta
Funciones calidad:	Retirada temprana de productos con fecha de caducidad próxima.
Funciones medio ambiente:	Reducción del número de productos caducados o retirados.
Funciones prevención de riesgos laborales:	NP
Supervisor/Responsable superior:	Jefe logística

Tabla 10. Roles, responsabilidades y autoridad Dpt. Logística. Elaboración propia

Departamento:	RRHH
Puesto de trabajo:	Formación
Funciones básicas:	Evaluar las necesidades formativas, diseñar o buscar proveedor e impartir formación
Funciones calidad:	Dar una formación para que tengan un trato con el cliente de calidad.
Funciones medio ambiente:	Formación/Sensibilización sobre gestión y separación de residuos.
Funciones prevención de riesgos laborales:	Formación PRL obligatoria, sensibilización ante problemáticas puntuales.
Supervisor/Responsable superior:	Directora RRHH.

Tabla 11. Roles, responsabilidades y autoridad Dpt. RRHH. Elaboración propia

Departamento:	RRHH
Puesto de trabajo:	Selección
Funciones básicas:	Reclutar, seleccionar, promocionar, resolver dudas y entrevistas de salida.
Funciones calidad:	Reclutar gente con características que aporten calidad en la atención al cliente, recoger la información en las entrevistas de salida para realizar una mejora continua y reducir así el número de renuncias voluntarias. Realizar un seguimiento de las nuevas incorporaciones.
Funciones medio ambiente:	NP
Funciones prevención de riesgos laborales:	NP
Supervisor/Responsable superior:	Directora RRHH.

Tabla 12. Roles, responsabilidades y autoridad Dpt. RRHH. Elaboración propia

Departamento:	Prevención de riesgos laborales
Puesto de trabajo:	Responsable prevención de riesgos laborales
Funciones básicas:	Gestión completa prevención: apertura, evaluación, planificación, gestión vigilancia de la salud, control de bajas, control de la formación, investigación de accidentes, adaptación puestos, compra y gestión de EPI'S.
Funciones calidad:	NP
Funciones medio ambiente:	NP
Funciones prevención de riesgos laborales:	Las anteriormente descritas
Supervisor/Responsable superior:	Directora RRHH.

Tabla 13. Roles, responsabilidades y autoridad Dpt. PRL. Elaboración propia

Departamento:	Marketing
Puesto de trabajo:	Marketing
Funciones básicas:	Promoción productos, campañas de publicidad, promoción a través de influencers.
Funciones calidad:	Asegurarse de ejercer una publicidad responsable, sin engañar a consumidores
Funciones medio ambiente:	Reducir el uso de materiales lo máximo posible en las campañas publicitarias.
Funciones prevención de riesgos laborales:	Siempre que se externalicen tareas se realizará el CAE y se asegurarán de que los trabajadores cumplan las condiciones requeridas en prevención.
Supervisor/Responsable superior:	Director marketing

Tabla 14. Roles, responsabilidades y autoridad Dpt. Marketing. Elaboración propia

Departamento:	Tienda
Puesto de trabajo:	Responsable zona
Funciones básicas:	Supervisor de varias tiendas, selección de personal, sugerir promoción, gestión de tiendas.
Funciones calidad:	Supervisar por un trato de calidad de la tienda hacia el cliente.
Funciones medio ambiente:	Supervisar control de residuos de tienda.
Funciones prevención de riesgos laborales:	Reportar incidentes en tienda y supervisar buen cumplimiento.
Supervisor/Responsable superior:	Director de operaciones

Tabla 15. Roles, responsabilidades y autoridad Tienda. Elaboración propia

Departamento:	Tienda
Puesto de trabajo:	Responsable tienda/adjunto
Funciones básicas:	Control de stock tienda, reposición, reporte de incidencias, gestión de equipos, cobrar, resolver dudas clientes, enlace con central/oficinas.
Funciones calidad:	Dar un trato excelente al cliente, retirar productos con mal aspecto o caducados, compartir feedback con central sobre productos y clientes.
Funciones medio ambiente:	Gestión de residuos adecuada (cartones y plásticos de embalajes).
Funciones prevención de riesgos laborales:	Velar por el uso de EPI's y cumplimiento de procedimientos establecidos
Supervisor/Responsable superior:	Responsable zona

Tabla 16. Roles, responsabilidades y autoridad tienda. Elaboración propia

4.8 Consulta y participación de los trabajadores

Ya que el número actual de trabajadores en Primaprix es de 1630 empleados, tienen que elegirse de entre los representantes de los trabajadores 5 delegados de prevención (Sede electrónica de la Administración Pública de la C.A.R.M. - Registro de delegados de Prevención de Riesgos Laborales, s. f.).

Estos delegados de prevención tienen que recibir formación suficiente para realizar sus funciones como representantes de los trabajadores en materia de prevención, ya que no nos encontramos dentro de una empresa que sus funciones se incluyen en el anexo I la formación será de 30h.

Los delegados de prevención debido a que hay tiendas en más de 32 provincias se elegirán en las cinco provincias con mayor número de trabajadores.

Funciones

Según los artículos 36 y 37 de la ley de prevención de riesgos laborales las funciones de los delegados de prevención serán las siguientes (Uso, 2020):

- Colaborar con la dirección de la empresa en la acción preventiva.
- Fomentar la cooperación e implicación de los trabajadores en la prevención.
- Ser consultados previa a la ejecución de la planificación y organización de la empresa, introducción de nuevos sistemas de trabajo, equipos, designación de trabajadores encargados de las medidas de emergencia, formación etc.
- Labor de vigilancia y control sobre cumplimiento de la normativa.

Documentación a la que podrán tener acceso (Uso, 2020):

- Planes de prevención.
- Riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores.
- Evaluación de riesgos
- Medios de prevención
- Plan de emergencias y medidas
- Memoria anual de actividades preventivas
- Accidentes de trabajo
- FDS productos químicos.
- Resultados visitas de inspección
- Plan de formación
- Existencias de personas de ETT, trabajadores especialmente sensibles.
- Resultados controles periódicos de salud.

Para asegurar la participación, implicación y ayuda hacia la mejora continua en la seguridad y salud de los delegados de prevención una vez elegidos y formados se establecerán los siguientes procesos de trabajo:

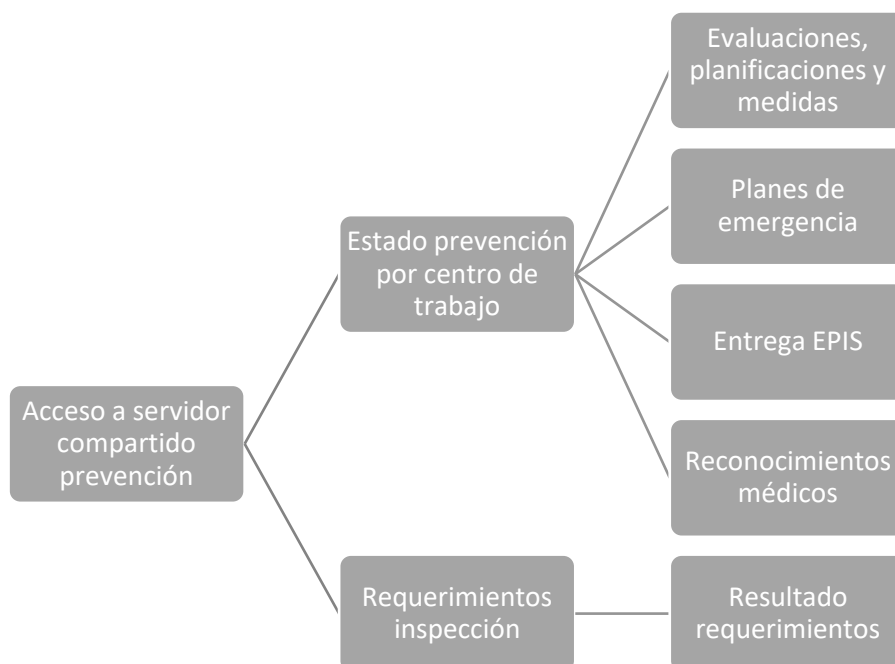


Ilustración 37. Diagrama procesos consulta y participación trabajadores. Elaboración propia



Ilustración 38. Diagrama procesos consulta y participación trabajadores. Elaboración propia

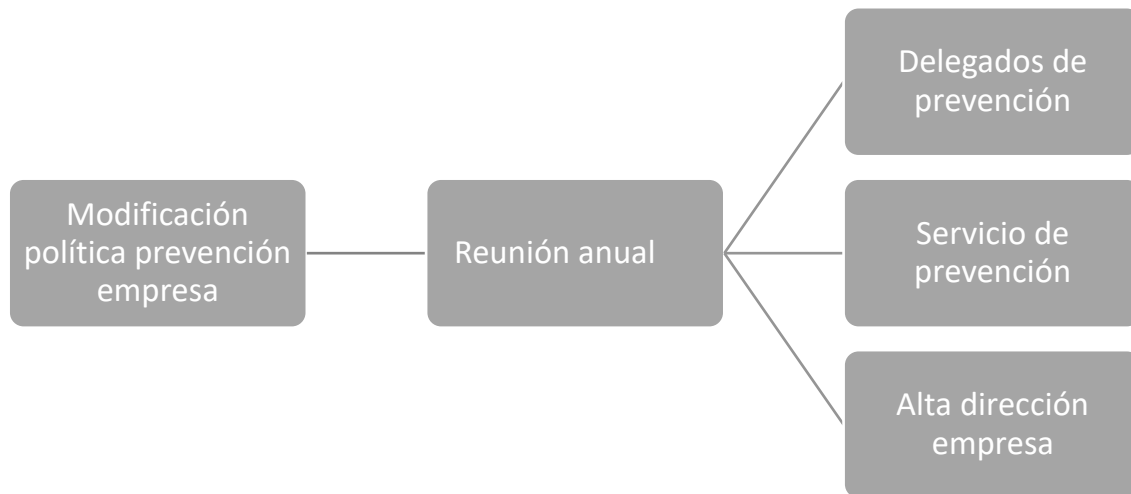


Ilustración 39. Diagrama procesos consulta y participación trabajadores. Elaboración propia

5 Conclusión

A continuación, se enumeran los objetivos planteados en este trabajo de fin de máster y se explica cuáles han sido los resultados de su planteamiento.

Evaluar y diagnosticar la situación actual de la empresa para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para nuestro sistema de gestión integrado:

Por medio de un análisis PESTEL y DAFO se evaluó la situación de la empresa llegando a las siguientes conclusiones. Primaprix tiene un sistema de venta solamente presencial, con una gestión de almacén y de stock en tienda muy rudimentaria, se extiende por más de 30 provincias, pero su gestión se encuentra centralizada en Madrid, la mayoría de sus empleados cobran el salario mínimo interprofesional, con una ausencia total de crecimiento dentro de la empresa, en muchas tiendas se envía un stock excesivo para el espacio y venta del que disponen generando que gran cantidad de productos se caduquen o se almacenen en condiciones no optimas.

Actualmente se está aumentando la protección hacia los trabajadores y los salarios en el sector *retail* en la competencia están aumentando por lo que hay una gran fuga de personal, también el poder adquisitivo de los clientes se ha reducido lo que o bien aumenta las ventas ya que los precios son menores que en la competencia o por el contrario las reduce.

La empresa al no producir los bienes que vende genera un impacto ambiental bajo basado en el consumo de los establecimientos, transporte de los productos y gestión de residuos que se generan.

Teniendo en cuenta que España y en la unión europea hay una gran estabilidad y que los impuestos en nuestro país son menores por lo general que en el resto de la unión europea, puede dar como resultado que las ventas elevadas sigan creciendo a pesar de las amenazas y debilidades anteriormente citadas.

Análisis de la empresa e identificación de los procesos internos sobre los que actuar en procesos posteriores para la integración del sistema de gestión integrado:

Se realizó un estudio exhaustivo de todos los procesos de los distintos departamentos de la empresa, los cuales se clasificaron por departamentos para de esta manera poder representar claramente los procesos a mejorar o implementar para la gestión integrada. Se incluyeron además nuevos procesos con KPIS para tener mayor control sobre la calidad del servicio, productos, prevención de riesgos laborales y reducir el impacto ambiental.

Metodología de integración documental que facilite la gestión unificada de los documentos necesarios:

Se exploró todos los apartados en común de las tres normas para así reducir la facilidad en la integración y facilitar la gestión documental por medio de una gestión integrada y unificada de los documentos a desarrollar.

Realizar una política integrada resultado de este análisis de contexto interno y externo:

Dicho apartado se realizó teniendo en cuenta la especial situación de la empresa y con el objetivo de integrar las expectativas y necesidades de las partes interesadas en la política integrada de la empresa.

Valoración de la metodología de aplicación de un sistema de gestión integrado en base a la norma UNE 66177:

Por último, se valoró que metodología se debería de seguir para la aplicación de un sistema de gestión integrado en base a la situación actual tanto de contexto como de procesos de la empresa en base a la UNE 66177 dando como resultado la aplicación de una metodología de tipo básica.

Pregunta de investigación

La pregunta de investigación planteada fue: Estudiar la posible aplicación de un sistema de gestión de calidad, medioambiente y seguridad y salud en el trabajo con el objetivo de afianzar clientes, evitar su pérdida, reducir accidentes laborales y reducir el impacto ambiental de una empresa como Primaprix.

La posible implementación de un sistema de gestión integrado (ISO 9001, ISO 14001 y ISO 45001) en Primaprix partiendo de la inexistencia de cualquier tipo de experiencia con estos sistemas de gestión, presenta una serie de retos en su planteamiento como la necesidad de un análisis de contexto en profundidad, el desconocimiento de las expectativas y necesidades de las partes interesadas.

Además, en su aplicación presenta otros retos como la no definición de procesos principales, de apoyo y estratégicos, la ausencia de procesos definidos por puesto o departamentos etc. Aunque de manera incompleta ese trabajo de fin de máster tiene la intención de dar una imagen realista de lo que sería la aplicación de un sistema de gestión integrado en una empresa del sector *retail* como sería Primaprix, en la que se espera cierta resistencia por parte de la dirección en la aplicación de dicho sistema ya que los objetivos principales de la empresa distan de estar alineados con dicho sistema.

No obstante, por medio de la aplicación se podría demostrar el gran número de beneficios que se podría obtener en su implementación tanto para la propia empresa como para las partes interesadas, mostrando así una forma de diferenciarse de la competencia y ofrecer una mayor calidad y un menor impacto ambiental, además de una reducción de los gastos por contingencias comunes y profesionales de sus trabajadores, reduciendo su alto nivel de rotación e insatisfacción.

6 BIBLIOGRAFÍA

Aecoc. (2021, 25 agosto). *C84 / Happy Discounters y otras fórmulas de precio*. AECOC.

<https://www.aecoc.es/articulos/c84-happy-discounters-y-otras-formulas-de-precio/>

Análisis PESTEL. (s. f.). Scribd. <https://es.scribd.com/document/385692590/2-1-1-Analisis-Pestel>

Asturias Corporación Universitaria. (2017). *Integración de sistemas de gestión*. Asturias Corporación Universitaria.

Barrio, F. (2021, 24 noviembre). Quién hay detrás de Primaprix: el súper español 'rey' de los descuentos. *La Información*. <https://www.lainformacion.com/empresas/quien-esta-detras-primaprix-super-espanol-outlet-marcas/2854124/>

ESIC University. (s. f.). *Análisis PESTEL: qué es, cómo hacerlo y ejemplos*. ESIC.

<https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/analisis-pestel-que-es-como-hacerlo-ejemplos-c>

España en la UE. (s. f.). Representación en España. https://spain.representation.ec.europa.eu/quienes-somos/espana-en-la-ue_es

España - Pirámide de Población 2023. (s. f.). Datosmacro.com.

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana>

España en la OTAN. (s. f.).

<https://www.exteriores.gob.es/RepresentacionesPermanentes/otan/es/Organismo/Paginas/Espa%C3%B1a-en-la-OTAN.aspx>

Fernández, C. (2022, 24 agosto). *Tecnología en retail ¿Cómo influye en el sector?* ABAMobile.

<https://abamobile.com/web/tecnologia-en-retail-y-tendencias/>

Galiana, P. (2023, 16 enero). *¿Qué es y cómo hacer un análisis CAME?* Thinking for Innovation.

<https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/>

Guía de Negocios en España. (2023, 6 septiembre). *5. Legislación laboral y de seguridad social - Guide to Business in Spain (ICEX)*. Guide to Business in Spain (ICEX).

<https://www.guidetobusinessinspain.com/5-legislacion-laboral-y-de-seguridad-social/>

Impuesto especial sobre el alcohol y bebidas alcohólicas - Impuestos especiales - Impuestos - empresas - Tus derechos y obligaciones en la UE - Tu espacio europeo - Punto de acceso general. (s. f.).

https://administracion.gob.es/pag_Home/Tu-espacio-europeo/derechos-obligaciones/empresas/impuestos/especiales/alcohol.html#:~:text=El%20tipo%20impositivo%20C%20en%20funci%C3%B3n,por%20hectolitro%20en%20los%20dem%C3%A1s

Infoelectoral | Sistema electoral - votos válidos, en blanco y nulos. (s. f.).

<https://infoelectoral.interior.gob.es/opencms/es/proceso-electoral/miembros-de-mesa/resuelva-sus-dudas/sistema-electoral-votos-validos-en-blanco-y-nulos/>

Inglés, I. E. C. (s. f.). *Portal Educación Cívico Tributaria. Agencia Tributaria. - ¿Qué impuestos hay?*

https://www.agenciatributaria.es/AEAT.educacion/Profesores_VT3_es_ES.html

IPC de España 2023. (s. f.). Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana?sc=IPC-AyB>

Jumilla, F. V. (2022, 4 marzo). ¿Es obligatorio calcular la huella de carbono en las empresas?

Geoinnova. <https://geoinnova.org/blog-territorio/huella-de-carbono-empresas/>

Mecalux. (s. f.). *Almacén automático: definición y niveles de automatización.*

<https://www.mecalux.com.co/blog/definicion-almacen-automatico#:~:text=La%20definici%C3%B3n%20de%20un%20almac%C3%A9n,y%20el%20espacio%20de%20almacenamiento>

OECD. (s. f.). https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1207_1207569-sjta4k2ixe&title=Country-profile-Spain-es-OECD-Economic-Outlook-Volume-2023-2

Prisma. (2023, 21 noviembre). *Legislación ambiental y estructura legislativa en España.* Eurofins

Environment Testing Spain. <https://www.eurofins-environment.es/es/legislacion-ambiental-y-estructura-legislativa-en-espana/>

Periódico, E. (2024, 12 enero). INE (Instituto Nacional de Estadística) | Últimas noticias. elperiodico.

<https://www.elperiodico.com/es/organismos/ine-instituto-nacional-de-estadistica-21156>

Sede electrónica de la Administración Pública de la C.A.R.M. - Registro de Delegados de Prevención de Riesgos Laborales. (s. f.).

[https://sede.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=503&IDTIPO=240&RASTRO=c\\$m40288#:~:text=Informaci%C3%B3n%20de%20Inter%C3%A9s&text=Hasta%2030%20trabajadores%3A%201%20delegado,trabajadores%3A%203%20delegados%20de%20prevenci%C3%B3n.](https://sede.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=503&IDTIPO=240&RASTRO=c$m40288#:~:text=Informaci%C3%B3n%20de%20Inter%C3%A9s&text=Hasta%2030%20trabajadores%3A%201%20delegado,trabajadores%3A%203%20delegados%20de%20prevenci%C3%B3n.)

Quiero montar una empresa alimentaria. (2023a, mayo 20). Comunidad de Madrid.

<https://www.comunidad.madrid/servicios/salud/quiero-montar-empresa-alimentaria>

Quiero montar una empresa alimentaria. (2023b, mayo 20). Comunidad de Madrid.

<https://www.comunidad.madrid/servicios/salud/quiero-montar-empresa-alimentaria>

Redes sociales con más usuarios en España en 2022 | Statista. (2023, 5 junio). Statista.

<https://es.statista.com/estadisticas/489153/porcentaje-de-internautas-en-las-redes-sociales-en-espana/>

Sadurní, J. M. (2023, 2 noviembre). El cambio climático secará España.

www.nationalgeographic.com.es. https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/el-cambio-climatico-secara-espana-_18111

Santander. (2023, 19 enero). Presión Fiscal en España en máximos históricos y por encima de la media de la UE. *Santander*. Recuperado 11 de noviembre de 2023, de

<https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/insights/presion-fiscal-en-espana-en-maximos-historicos-y-por-encima-de-la-media-de-la-ue>

Tecpa, & Tecpa. (2021, 21 mayo). *5 Ventajas de un sistema de gestión integrada | Formación de ingenieros*. Formación de ingenieros. <https://www.tecpa.es/5-ventajas-de-un-sistema-de-gestion-integrada/>

Urrutia, D. (2023, 17 octubre). *Qué es DAFO - definición, significado y ejemplos*. Arimetrics.

<https://www.arimetrics.com/glosario-digital/dafo>

Uso, P. (2020, 18 noviembre). Delegados de prevención: ¿qué son? ¿Cuáles son sus funciones?

Sindicato USO. <https://www.uso.es/delegados-de-prevencion-que-son-cuales-son-sus-funciones/>

Weyler, F. (2023, 3 abril). *Normativa laboral en España - MentorDay WikiTips*. mentorDay WikiTips.

<https://mentorday.es/wikitips/normativa-laboral-espana/>

7 ANEXOS

A continuación, para dar un contexto grafico al trabajo de fin de máster adjunto imágenes de tiendas Primaprix y planos de las mismas.



Imagen 1 Exterior Primaprix parque comercial. Elaboración propia



Imagen 2 Exterior Primaprix en centro urbano. Elaboración propia



Imagen 3 Interior tienda Primaprix. Elaboración propia

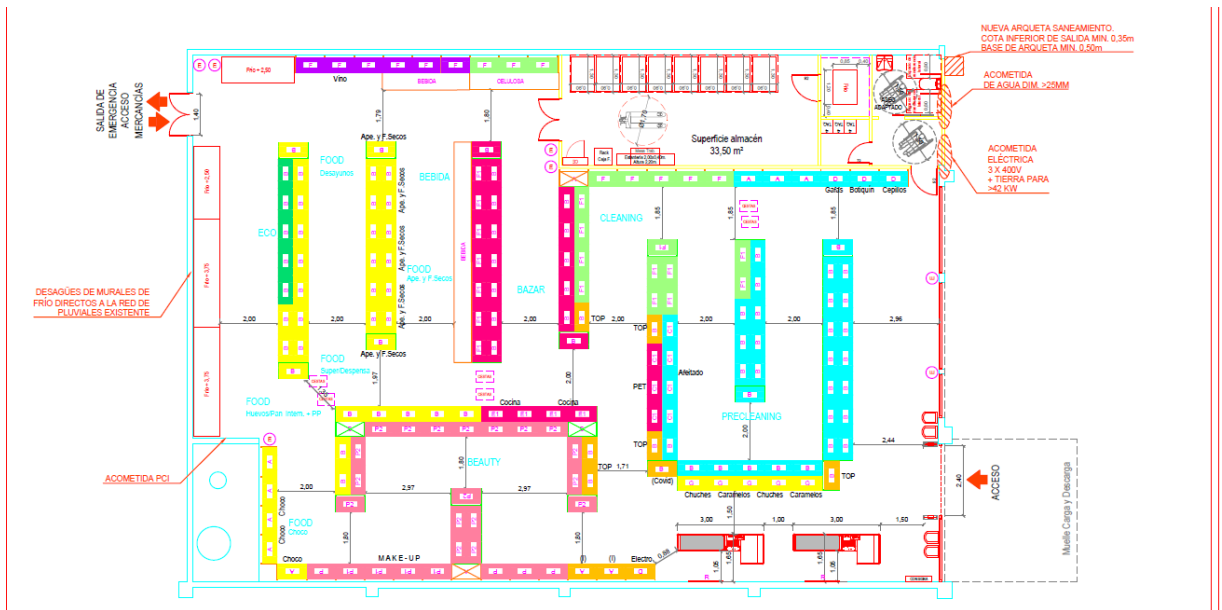


Imagen Plano distribución tienda Primaprix. Elaboración propia