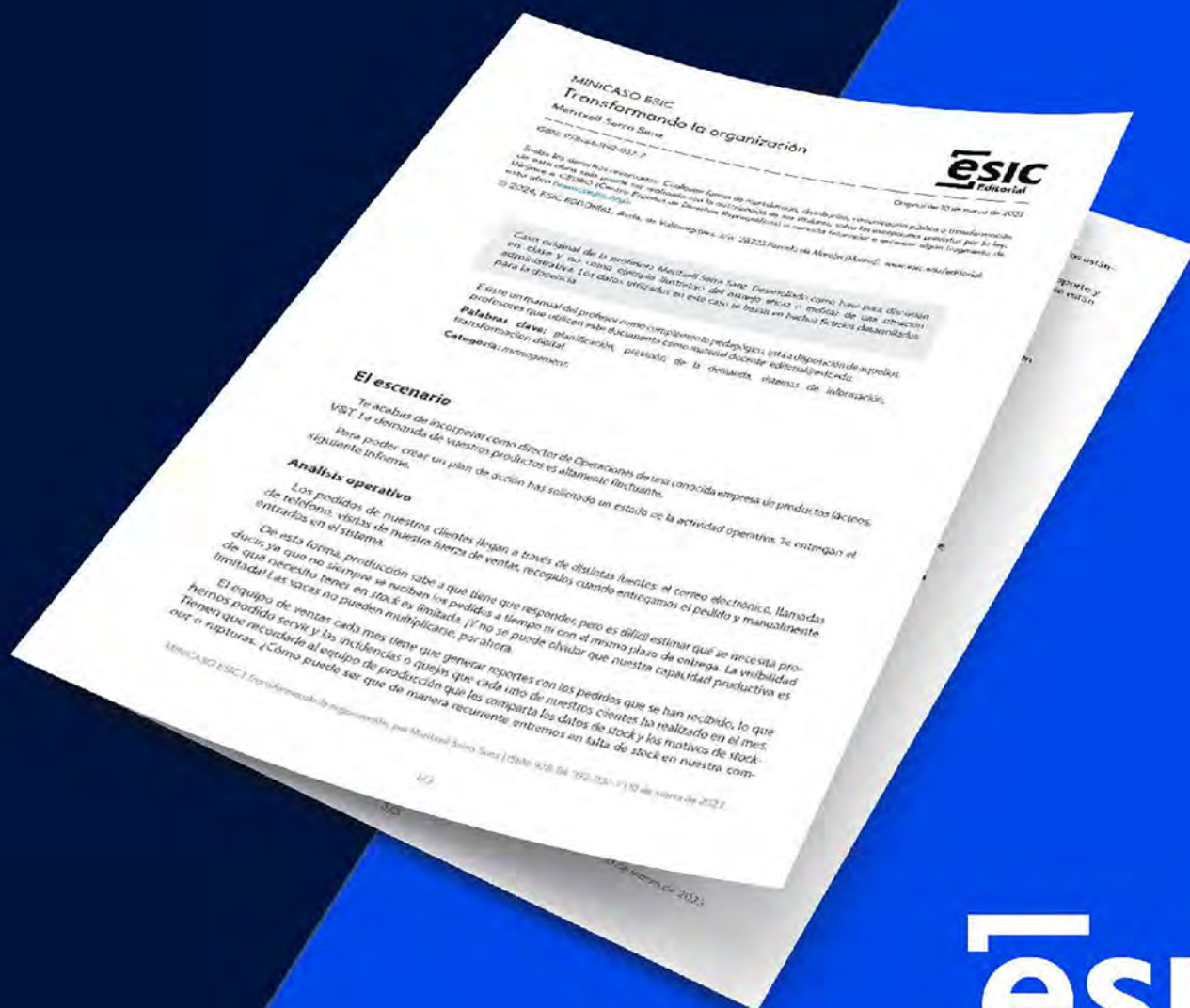


# ESIC



Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2025, ESIC EDITORIAL. Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid). [www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial).

Caso original del profesor **Antonio Martín Herreros**. Desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Los datos utilizados en este caso se basan en hechos ficticios desarrollados para la docencia.

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente: [editorial@esic.edu](mailto:editorial@esic.edu).

**Palabras clave:** propósito, valores, cultura empresarial, sostenibilidad, retribución.

**Categoría:** estrategia empresarial, sostenibilidad.

## El escenario

Javier Gutiérrez se encontraba sentado en su despacho preparando la reunión del consejo de administración que iba a celebrarse en unas horas. Nunca se había enfrentado a una decisión que pudiera marcar el futuro de la compañía de una forma tan clara. Entendía perfectamente que lo que se acordara en el consejo podría suponer un cambio en el propósito de Martínez y Gutiérrez (M&G), e incluso la desaparición de la empresa.

M&G nació con un propósito marcado. Por medio de su actividad empresarial, cuyo objeto era la venta de productos de alimentación naturales y de alta calidad, frescos y envasados, querían ayudar al cambio del concepto de empresa enfatizando la necesidad de los valores sociales y siendo algo distinto a la típica sociedad mercantil. M&G tenía ánimo de lucro, pero pretendía valorar la contribución de todos los empleados, así como distribuir la riqueza generada por la empresa entre todos ellos. Para ello, desde sus inicios, se había establecido la política retributiva del 6:1. Es decir, la diferencia entre el salario más alto de la empresa y el más bajo no podía ser superior a 6 veces. Esta norma suponía una importante diferenciación con el mercado donde la ratio podía ser de 120 veces o superior. Esta política salarial era una declaración de principios y un mensaje a la sociedad. Las principales revistas especializadas y foros de debate se habían hecho eco de este elemento diferenciador, y se había convertido en el símbolo de su propósito.

M&G había nacido y se mantenía como una empresa «diferente». La maximización del beneficio, el crecimiento y la distribución de dividendos entre los fundadores nunca habían sido el objetivo prioritario.