



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ANÁLISIS DE UN PLAN DE RSC DE UNA EMPRESA DEL SECTOR CÁRNICO ESPAÑOL: CAMPOFRÍO

Autor: Álvaro Miguel Gutiérrez

Director: Raúl González Fabre

Madrid

Mayo de 2018

Álvaro
Miguel
Gutiérrez

**ANÁLISIS DE UN PLAN DE RSC DE UNA EMPRESA DEL SECTOR CÁRNICO ESPAÑOL:
CAMPOFRÍO**



Resumen – Palabras clave

El presente escrito tiene como finalidad analizar un plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), previo estudio de la situación del sector en el que dicha estrategia responsable fue diseñada e implantada. Este análisis prestará especial atención al estado del concepto de la RSC en la industria, dada su importancia para las compañías y para todo el campo de la Administración y Dirección de Empresas. En aras de conseguir una limitación desde el punto de vista temático y temporal, el estudio se centrará en un sector concreto, el cárnico, a través de la Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de una compañía multinacional de alimentación, Campofrío Food Group, principalmente mediante el análisis de sus planes de RSC para los años 2012 - 2016 y 2017 – 2021.

Mediante un análisis de la literatura relevante sobre los conceptos de Responsabilidad Social Corporativa y *stakeholders*, de la situación del sector cárnico español, del estado de la RSC en el sector cárnico a nivel nacional e internacional, de la visión y estrategia de RSC de Campofrío y de los distintos grupos de interés del sector cárnico español, se determinará si la compañía es una empresa socialmente responsable. De esta manera, se examinarán las principales actuaciones responsables y los aspectos más relevantes de la Estrategia de Responsabilidad de Campofrío 2012 – 2016 y 2017 – 2021 y la evolución entre ambos planes. Asimismo, se criticará la estrategia de RSC de la compañía, listando aquellos puntos a mejorar de los planes e incluyendo recomendaciones para hacer de Campofrío una empresa más socialmente responsable.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa, Campofrío Food Group, grupos de interés, sector cárnico.

Abstract – Keywords

The purpose of this paper is to analyze a Corporate Social Responsibility (CSR) plan, having previously studied the situation of the sector in which this responsible strategic roadmap was designed and implemented. This analysis will pay special attention to the status of the CSR concept in the industry, given its importance for companies and the entire field of Business Management and Administration. In order to achieve a thematic and temporal limitation of the scope of the paper, the study will focus on a specific sector, the meat sector, through the Corporate Social Responsibility Strategy of a multinational food company, Campofrío Food Group, mainly through the analysis of its CSR plans for the years 2012 – 2016 and 2017 – 2021.

Through an analysis of the relevant literature on the concept of Corporate Social Responsibility and *stakeholders*, of the situation of the Spanish meat sector, of the status of CSR in the meat sector at national and international level, of the vision and CSR strategy of Campofrío and of the different *stakeholders* of the Spanish meat sector, it will be determined if the company is a socially responsible business. In this way, this paper will examine the main responsible actions and the most relevant aspects of Campofrío's Responsibility Strategy 2012 – 2016 and 2017 – 2021 and the evolution between both plans. Moreover, it will criticize the CSR strategy of the company, listing those points of the plans to be improved and including recommendations to make Campofrío a more socially responsible company.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Campofrío Food Group, *stakeholders*, Spanish meat industry.

Tabla de contenidos

Resumen	I
Abstract	II
Índice de figuras	IV
I. Introducción	1
1. Finalidad y motivos.....	1
2. Objetivos y preguntas.....	4
3. Metodología y datos.....	5
4. Desarrollo del trabajo.....	7
II. Análisis y Discusión	9
1. Marco Conceptual.....	9
a) Responsabilidad Social Corporativa.....	9
b) <i>Stakeholders</i>	15
2. Sector cárnico español.....	17
3. La RSC y el sector cárnico.....	23
a) RSC en el sector cárnico internacional.....	24
b) RSC en el sector cárnico nacional.....	33
c) RSC para Campofrío Food Group.....	38
d) <i>Stakeholders</i> clave del sector cárnico en España.....	39
III. Análisis de las estrategias de RSC de un grupo cárnico en España	42
1. Estrategia de Responsabilidad Social de Campofrío Food Group España (2012 – 2016).....	43
2. Estrategia de Responsabilidad Social de Campofrío Food Group España (2017 – 2021).....	50
IV. Conclusiones y Propuestas	59
Bibliografía	67
Anexo I	72
Anexo II	73
Anexo III	74

Índice de figuras

Gráfico 1: La pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa.....	12
Gráfico 2 (Mapa): Cifras facturación 2016 por Comunidad Autónoma de las empresas asociadas a ANICE.....	19
Gráfico 3: Ranking de Sostenibilidad por Países y puntuaciones a octubre 2017.....	32
Gráfico 4 (Mapa): Índice de Sostenibilidad Alimentaria a diciembre 2017.....	32
Gráfico 5: Ranking del desempeño de los países, uniendo sostenibilidad y competitividad.....	34
Tabla 1: Consumidores: Desarrollo del Plan 2012 – 2016.....	44 – 45
Tabla 2: Empleados: Desarrollo del Plan 2012 – 2016.....	45 – 46
Tabla 3: Sostenibilidad medioambiental: Desarrollo del Plan 2012 – 2016.....	47
Tabla 4: Compromiso con la sociedad: Desarrollo del Plan 2012 – 2016.....	48
Tabla 5: Consumidores: Compromisos Plan 2017 – 2021.....	53 – 54
Tabla 6: Empleados: Compromisos Plan 2017 – 2021.....	54 – 55
Tabla 7: Comunidad: Compromisos Plan 2017 – 2021.....	55
Tabla 8: Medio ambiente: Compromisos Plan 2017 – 2021.....	56
Tabla 9: Cadena de valor: Compromisos Plan 2017 – 2021.....	56 - 57

I. INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la globalización ha traído consigo una tendencia hacia un sistema global más integrado, debido principalmente a la globalización de los mercados y de la producción. Uno de los ámbitos más afectados, de manera directa e indirecta, por este proceso multidimensional (económico, social, político, cultural y tecnológico) es la creciente competitividad entre los actores del sistema internacional, no solo entre Estados, sino también entre empresas, en las cuales nos centramos en este escrito.

Hoy en día, las compañías, en aras de hacer frente a una competencia en aumento, han de prestar mayor atención a su posición en el mercado, incrementando sus esfuerzos en la diferenciación de sus productos o servicios y en la fidelización de los clientes. Sin embargo, la nueva realidad de los mercados ha hecho que dichos clientes, y los ciudadanos en general, sean cada vez más exigentes, preocupándose por lo que ofrece el mercado (producto, precio, calidad...), pero también por cómo lo ofrece (Aguilar, 2014).

De esta manera, las empresas se han visto obligadas a reconsiderar su forma de actuar, pasando a desarrollar estrategias para dar una respuesta a la sociedad en términos de sostenibilidad de sus productos y servicios. Estas obligaciones y compromisos relacionados con el impacto de la actividad de las empresas en la sociedad y sus ámbitos social, medioambiental, laboral y ético son los que han llevado al desarrollo del concepto de Responsabilidad Social Corporativa.

1. Finalidad y motivos

La finalidad y motivos de este trabajo son múltiples. Principalmente, se buscará satisfacer el objetivo de observar y presentar el fenómeno de la Responsabilidad Social Corporativa aplicado a un sector específico, propósito que, a su vez, da pie a los siguientes sub-objetivos. En primer lugar, se analizará el estado de la cuestión, realizando una revisión bibliográfica y presentando una definición personal del concepto de RSC. En segundo lugar, se realizará un análisis de la industria, examinando la situación del sector cárnico español, en cuanto a sus características, importancia, oportunidades, amenazas, etc., y el rol que la RSC juega en dicha industria. Por último, se analizará la literatura en relación

con los *stakeholders* y se determinará cuáles son los grupos de interés más importantes del sector cárnico en España.

Sin embargo, este escrito tiene también una motivación práctica. De manera intrínsecamente ligada con los objetivos anteriores, y recopilando toda la información obtenida para satisfacer los mismos, se analizarán las estrategias de RSC llevadas a cabo por Campofrío Food Group, se estudiarán las diferentes acciones desarrolladas en sus dos planes estratégicos y se evaluará cuán socialmente responsable es la compañía, acompañando esta valoración de recomendaciones en relación con sus prácticas de RSC. Esta valoración y recomendaciones partirán de la definición personal de RSC, el rol de dicho concepto en la realidad actual del sector cárnico y sus empresas, y la efectividad con la cual las acciones estratégicas del plan han sido dirigidas específicamente a los grupos de interés clave del sector cárnico español en el que Campofrío opera.

Resaltando la relevancia de la Responsabilidad Social Corporativa, conviene retomar el hecho de que las empresas están reconsiderando su forma de actuar en el mundo globalizado que habitamos, ganando un papel como agentes de cambio, dados sus clientes cada vez más exigentes y escépticos. Compañías de todos los sectores prestan más atención a la sostenibilidad de sus productos y servicios, definiendo una estrategia basada en una buena intención, conscientes de la necesidad de asegurar resultados económicos, así como una serie de beneficios para la sociedad y el medio ambiente.

Si bien distintas compañías y distintos sectores afrontan esta necesidad de diferente manera, y la puesta en práctica de la RSC es desigual entre las empresas, éstas son conscientes de la importancia de contribuir a la sociedad y perseguir, de menor o mayor manera, la justicia social. La finalidad de abarcar un concepto como la RSC quedaría justificada en su importancia para las empresas y en el valor añadido que sus acciones aportan a los consumidores y la sociedad en unos mercados crecientemente competitivos (UNICEF, 2007).

La RSC está presente en el día a día de las empresas, especialmente en su dirección. Se trata de un concepto que ha llegado a la realidad empresarial para quedarse, llevando a éstas a buscar objetivos que superan el mero cumplimiento de normas laborales y la creación de riqueza. Estos objetivos son tan extensos como soluciones puedan darse a los

problemas de la sociedad. Dado que la RSC es más frecuente en unos sectores que en otros, conviene centrarse en una industria específica, para estudiar la forma en que las compañías de dicho sector hacen frente a esta nueva realidad. El sector cárnico español no es ajeno a este fenómeno y las compañías cárnicas de España han de responder ante la sociedad, en general, y sus *stakeholders*, específicamente.

La elección del sector cárnico queda justificada por su relevancia para la economía española, especialmente en cuanto a número de trabajadores y aportación al PIB. Según indica un estudio elaborado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente: “el Valor Añadido Bruto (VAB) del sistema agroalimentario supondría alrededor del 8,4% del VAB total de la economía española y estaría generando unos 2,3 millones de empleos” (SGAPC, 2013, pág. 1). Por su parte, la Asociación Nacional de Industrias de la Carne de España (ANICE), señala que “la industria cárnica ocupa con diferencia el primer lugar de todo el sector alimentario español, representando el 21,6%” del total de su cifra de negocio (ANICE, 2015, párr. 3). De hecho, su Secretario General, confirma que en 2017 el volumen de ventas de la industria cárnica española superó los 24.000 millones de euros (M. Huerta, comunicación personal, 13 de marzo de 2018).

“La industria cárnica es el cuarto sector industrial de nuestro país, sólo por detrás de sectores de la dimensión de la industria automovilística, la industria del petróleo y combustibles y la producción y distribución de energía eléctrica” (ANICE, 2015, párr. 1). Además, también de acuerdo con la ANICE, el sector cárnico representa “aproximadamente el 2% del PIB total español (a precios de mercado) y el 14% del PIB de la rama industrial” y los 80.979 puestos de trabajos dependientes directamente de las empresas del sector “representan igualmente más del 20% de la ocupación total de la industria alimentaria española” (ANICE, 2015, párr. 4).

Asimismo, el cárnico español es un sector donde la RSC está, en la mayor parte de los casos, por desarrollar. Esto es cierto tanto en el sector primario (granjas, mataderos...), como en las empresas de productos elaborados. Por tanto, el hecho de que este sector presente un campo abierto al desarrollo de nuevas planes y acciones responsables supone un motivo principal por el cual ha sido seleccionado como eje de este trabajo. Además, la RSC está adquiriendo una creciente importancia en el entorno empresarial de Campofrío Food Group, dados sus ámbitos políticos, sociales y legales, la importancia

que tiene para el marketing de las compañías y el surgimiento de ciertos colectivos y partidos políticos como los animalistas y ecologistas.

En lo que se refiere a la elección de Campofrío Food Group España como empresa a analizar, el motivo es doble. Por un lado, se trata de una empresa líder en su sector ya que, sin incluir Carnes Selectas 2000 SA (empresa de capital 100% Campofrío), ocupa la segunda posición del ranking de empresas del sector de elaboración de productos cárnicos y de volatería según ventas (einforma, 2017), alcanzando una facturación total de 907 millones de euros en 2016, de acuerdo con la misma fuente. De la misma manera, es interesante estudiar cómo dicha compañía acometió un plan de Responsabilidad Social Corporativa, así como sus características principales, dado que fue de las primeras del sector cárnico en trabajar la RSC y diseñar un plan al respecto.

Por último, una importante fuente de motivación detrás de la elección de esta compañía se corresponde con la facilidad de obtener información habida cuenta de la existencia de contactos internos en la empresa, que permiten acceder a información e incluso a entrevistas presenciales con personas con experiencia en el sector.

2. Objetivos y preguntas

Desde el año 2012, Campofrío Food Group España ha trabajado para mejorar su compromiso con el entorno, a través de su Estrategia de Responsabilidad Social. De esta manera, el objetivo principal es dar respuesta a la pregunta: ¿es Campofrío Food Group España una empresa socialmente responsable?

Muchas son las compañías que hacen Responsabilidad Corporativa con la puesta en práctica de una o varias medidas que regulan su forma de actuar o la sostenibilidad de la actividad o servicio prestado. Sin embargo, pocas son las empresas socialmente responsables en el sentido más estricto del término. Pocas son las empresas que de verdad han integrado las preocupaciones de la sociedad en sus operaciones, en forma de estrategias y modificaciones de filosofía y objetivo de la compañía.

Campofrío Food Group es una compañía que, sin lugar a duda, hace Responsabilidad Social Corporativa, como avala el cambio de estrategia que llevaron a cabo en el año 2012 y los numerosos premios que han conseguido desde entonces. Sin embargo, es necesario analizar si Campofrío España es verdaderamente una empresa socialmente responsable, habiendo previamente definido RSC, los grupos de interés específicos de la compañía y la situación de la RSC en el sector cárnico. Asimismo, dada la existencia de dos Planes de Responsabilidad Social de Campofrío (2012 - 2016 y 2017 – 2021), otro objetivo será valorar la evolución entre ambos.

De esta manera, mediante el estudio de la situación de la RSC en el sector cárnico y el análisis de dos planes de RSC, se entenderá cómo este concepto es de suma importancia para las empresas y su entorno, y de qué forma las compañías están encaminadas a centrarse de manera creciente en incluir la Responsabilidad Social como elemento integral e integrado de su cultura.

3. Metodología y datos

Con el fin de dar respuesta a la pregunta de si Campofrío Food Group España es una empresa socialmente responsable, se estudiará la forma de entender RSC por parte de la compañía y se analizará el nivel de ajuste de esta estrategia en relación con sus grupos de interés. Una vez analizada la situación del sector cárnico español y el rol que juega la RSC en el mismo, se examinarán los puntos más relevantes de los dos Planes de RSC de la compañía, y se darán recomendaciones para hacer de Campofrío una compañía más socialmente responsable.

En cuanto al segundo objetivo, la valoración de la evolución entre ambos planes estratégicos se llevará a cabo a través del análisis de las acciones responsables introducidas por el segundo plan en respuesta a los estudiados grupos de interés del sector cárnico español. Asimismo, se estudiarán cuáles son las principales modificaciones entre ambos planes en lo que se refiere a contribuciones positivas al entorno y la situación de los *stakeholders*, y sus puntos a mejorar, como elementos influyentes a la hora de dar respuesta a la pregunta de si Campofrío es una compañía socialmente responsable.

En aras de obtener la información necesaria para la elaboración del estudio, el trabajo ha sido desarrollado conforme a un diseño metodológico basado en el análisis de la literatura relevante en relación con el tema objeto de estudio. Con el fin de desarrollar en detalle este apartado del escrito, la metodología quedará dividida en dos secciones: fuentes de datos consultados y estrategia de búsqueda empleada. Comenzando por los datos, las fuentes consultadas han sido tanto primarias como secundarias o indirectas. Por un lado, la información directa ha sido obtenida mediante dos vías principales: entrevistas presenciales y páginas web. En relación con la primera de las vías, se realizaron entrevistas con expertos del sector, de tan alto nivel como el Secretario General de ANICE, y con empleados de la compañía analizada con responsabilidad directa sobre el desarrollo de los dos Planes y con notable experiencia en el sector cárnico español, como el director de RSC de Campofrío.

Con respecto a la segunda vía, gran cantidad de información ha sido obtenida mediante las páginas web de empresas del sector, en especial aquellas que cuentan con secciones específicamente dedicadas a la Responsabilidad Social Corporativa. Este es el caso de Campofrío Food Group, que cuenta con una página web (“Nos comprometemos contigo”) destinada concretamente a RSC: presentación, ámbito, estrategia, reconocimientos, noticias. Por último, gracias a la existencia de contactos internos en la compañía, se ha podido obtener información primaria, no accesible al público a través de la web, como detalles de los planes, acciones concretas, presentaciones y reconocimientos.

Por otro lado, la información indirecta o secundaria ha sido conseguida mediante la consulta de plataformas como *Google Scholar* o Dialnet, y a través los distintos recursos y bases de datos de la biblioteca de la universidad. De esta manera, se emprendió una búsqueda documental sistemática en las bases de datos de cobertura general, con palabras clave: RSC, *stakeholders* y sector cárnico. Así, se ha obtenido acceso a publicaciones y teorías de diversos autores sobre Responsabilidad Social Corporativa, sobre cómo se entiende RSC y sostenibilidad en el sector cárnico, sobre grupos de interés y sobre la situación actual del sector cárnico español en lo que se refiere a importancia y políticas socialmente responsables.

Por último, la estrategia de búsqueda empleada tuvo como punto de partida un trabajo de revisión bibliográfica, previo al comienzo del escrito, con el fin de aumentar el conocimiento sobre el tema y entender lo que ya ha sido investigado por otros autores sobre RSC y, en especial, la aplicación de este concepto al sector cárnico. Asimismo, la búsqueda en bases de datos de una notable parte de la literatura relevante se realizó en inglés, dado el mayor volumen de información encontrado en dicho idioma, especialmente en lo que se refiere a Responsabilidad Social Corporativa y sostenibilidad en el sector cárnico (estadounidense principalmente).

4. Desarrollo del trabajo

Tras el presente capítulo introductorio, el escrito quedará dividido en tres apartados: “Análisis y Discusión”, “Análisis de las estrategias de RSC de un grupo cárnico en España” y “Conclusiones y Propuestas”. El primero de dichos capítulos quedará dividido en tres sub-apartados o secciones en aras de atender a los objetivos establecidos: Marco Conceptual, sector cárnico español, y la RSC y el sector cárnico. A continuación, el segundo capítulo quedará dividido en dos nuevos sub-apartados: estrategia de RSC de Campofrío Food Group España (2012 – 2016), estrategia de RSC de Campofrío Food Group España (2017 – 2021).

Dentro del capítulo “Análisis y Discusión”, en “Marco Conceptual”, se realizará un resumen de la literatura relevante sobre el concepto de RSC, presentando algunas de las muy diferentes definiciones y opiniones de autores sobre el tema, así como la comprensión del concepto desde un punto de vista personal. Además, se examinará el estado de la cuestión de los *stakeholders*, cuya comprensión es imprescindible antes de analizar un plan de RSC. Tratar estos elementos permitirá entender las causas que han llevado a la integración de las preocupaciones de la sociedad en las operaciones de las empresas, en forma de estrategias y modificaciones de su filosofía y objetivos.

A continuación, en “sector cárnico español” se describirá la situación actual del mismo, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se tratará de entender cuál es la realidad del sector cárnico, para poder comprender el contexto en el cual Campofrío Food

Group ha desarrollado sus planes de RSC. Por último, el sub-apartado, “la RSC y el sector cárnico”, se centrará en cuatro aspectos: la situación de la RSC en el sector cárnico a nivel internacional (literatura del tema y prácticas de RSC de países punteros como Estados Unidos), el rol de la RSC en el sector cárnico a nivel nacional (conocida ya la realidad del mismo), la manera de entender RSC por parte de Campofrío Food Group (comparándola con la definición personal del concepto), y los *stakeholders* clave del sector cárnico en España.

Seguidamente, el capítulo “Análisis de las estrategias de RSC de un grupo cárnico en España” tratará de analizar los dos planes de RSC de Campofrío Food Group España (2012 – 2016) y (2017 – 2021), centrándose en sus acciones responsables y características más importantes. Se estudiará cómo era el estado de la RSC previo a 2012, los problemas de implementación, los pilares básicos de actuación, la evolución entre ambos planes, las principales novedades del segundo y los resultados obtenidos en el primero. Asimismo, se evaluará la contribución a la sociedad de la compañía, mediante los compromisos y las acciones responsables de ambos planes, dados sus grupos de interés.

En base a dichas estrategias, al análisis de documentos internos y opiniones de expertos y al estudio realizado sobre la situación de la RSC en el sector cárnico, se buscará dar respuesta a la pregunta de si Campofrío es una empresa socialmente responsable. Así, el último capítulo, “Conclusiones y Propuestas”, buscará criticar la labora de RSC de la compañía y dar respuesta a dicha pregunta, mientras se resumen los principales hallazgos y resultados alcanzados con el trabajo. Asimismo, serán expuestas las recomendaciones a la compañía analizada sobre puntos de mejora en su estrategia de RSC para ser más socialmente responsable. Para concluir, se indicarán posibles futuras líneas de investigación y se mostrará el listado de la bibliografía y los anexos empleados en el proceso de elaboración del trabajo.

II. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Los distintos sub-apartados de este segundo capítulo siguen un orden lógico, comenzando por aquellos conceptos de mayor envergadura para posteriormente ir acotando el campo de estudio. De esta manera, se analizará primero la literatura relevante en relación con el concepto más amplio y motivo de este trabajo, la Responsabilidad Social Corporativa, y le seguirá el estudio del marco del concepto de *stakeholders*. A continuación, se presentará la realidad actual del sector cárnico español y la situación de la RSC en el mismo. Por último, la comprensión de la forma de entender RSC en Campofrío Food Group y de los distintos grupos de interés del sector cárnico español, harán de enlace con el tercer capítulo: los planes de Responsabilidad Social Corporativa de la compañía.

1. Marco Conceptual

Con el fin de contextualizar el tema tratado, este apartado busca presentar los aspectos más relevantes de las investigaciones de algunos de los principales autores. De esta manera, la revisión de la literatura sobre el tema quedará dividida en dos secciones: Responsabilidad Social Corporativa y *stakeholders*.

a. Responsabilidad Social Corporativa

A lo largo del presente escrito, el concepto de RSC será tratado en base a un enfoque personal del mismo y a la visión de Campofrío Food Group. Sin embargo, antes de presentar la definición personal y de la compañía del término, resulta interesante resumir parte del desarrollo teórico del mismo, analizando la visión de RSC de algunos de los más importantes autores dentro de la amplia literatura que le rodea. De esta manera, se comentarán cuatro tan diferentes e importantes aportaciones a dicho término como las de Bowen, Friedman, Carroll y la de la Comisión Europea.

La primera de estas visiones sobre Responsabilidad Social Corporativa es la de **Howard R. Bowen**, padre de la RSC y pionero del análisis de la relación entre empresa y sociedad (Langlois, 2015), quien introdujo el término a mediados del siglo XX, con su libro “*Social*

Responsibilities of the Businessman". Bowen definió la RSC como "obligaciones de los empresarios para impulsar aquellas políticas corporativas, tomar aquellas decisiones, o seguir las líneas de acción que resulten deseables en función de objetivos y valores de la sociedad" (Bowen, 1953, pág. 6). Por tanto, Bowen incorporó los intereses sociales en la gestión empresarial y en las metas de las compañías, dado que consideraba que ciertas grandes empresas eran centros de decisión y poder, y que tenían impacto en la vida de los ciudadanos.

De esta manera, este famoso economista americano incitó a los empresarios a aceptar voluntariamente ciertas responsabilidades para con la sociedad, midiendo las consecuencias de sus acciones desde un punto de vista más amplio que el resultado económico del ejercicio en su labor de guiar la empresa en el largo plazo (Bour, 2012). De hecho, Bowen hizo una serie de propuestas al respecto como, por ejemplo, incorporar más representación de las opiniones de la sociedad en la gestión, incluir a personas con puntos de vistas distintos a los accionistas en los consejos de administración, realizar auditorías sociales independientes, etc. (Langlois, 2015).

A partir de 1953 y la definición de Bowen, el número de autores que trataron el concepto de RSC creció exponencialmente. No obstante, también surgieron voces opositoras de la incorporación de la RSC en las prácticas empresariales, entre las que destaca la figura de **Milton Friedman**. De forma indirecta y sin nombrarle, Friedman argumentó en contra de la obra de Bowen con su forma de ver la RSC, publicada en 1962 en su libro *Capitalismo y Libertad* y, posteriormente, en un artículo del *New York Times* (Friedman, 1970). Para Friedman, la única responsabilidad social de las empresas es "utilizar sus recursos y participar en actividades diseñadas para aumentar sus ganancias, siempre y cuando se mantenga dentro de las reglas del juego, es decir, participe en una competencia abierta y libre, sin engaños ni fraude" (Friedman, 1970, pág. 17).

Este famoso argumento, incluido en su teoría del accionista o teoría de Friedman, se basa en que "la responsabilidad social es personal, no corporativa. Una empresa no puede tener responsabilidades, sólo los individuos las tienen" (Ismodes Cascon, 2016, párr. 4). Por tanto, pese a que esta simplificación de Friedman se basa en complejos componentes como "reglas del juego" o "aumento de las ganancias", considera que las empresas en su conjunto no tienen responsabilidades, ya que son personas artificiales; y que los gerentes,

dependientes de los accionistas, estarían actuando en contra de los deseos de los *shareholders* si utilizaran los recursos de la compañía para hacer RSC (Friedman, 1970).

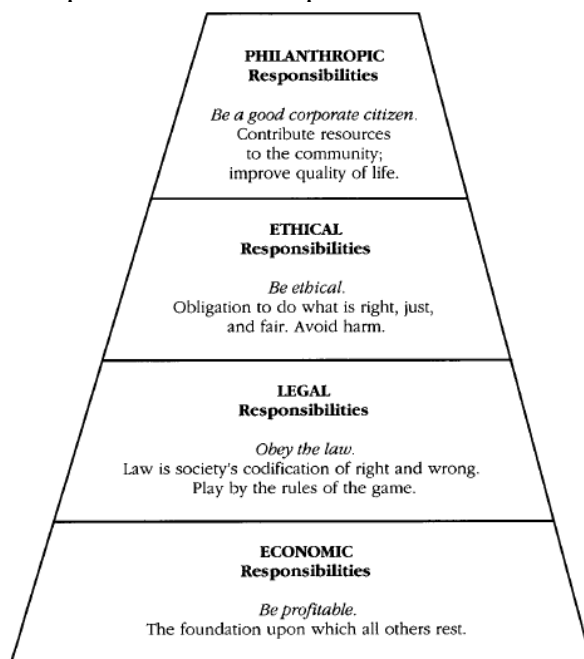
Tras presentar la visión anti-RSC de Friedman y volviendo al cauce de los autores que trabajaron en el desarrollo de la RSC en la segunda mitad del siglo XX, es necesario destacar a **Archie Carroll** y su “Teoría de la pirámide”. A finales de los años 1970, Carroll publicó su artículo “*A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*”, en el cual defiende que “para que una definición de responsabilidad social aborde la totalidad del rango de obligaciones que las compañías tienen con la sociedad, debería incorporar las categorías económica, legal, ética y discrecional de la actividad de las compañías” (Carroll, 1979, pág. 499).

Estas cuatro categorías, que no son excluyentes mutuamente, incluyen una serie de responsabilidades para las empresas. La primera de estas responsabilidades es económica, la más fundamental de todas, por la cual deben, antes que nada, producir los bienes y servicios que quiere la sociedad y venderlos con un beneficio. Además, la sociedad requiere que las empresas cumplan con esta misión económica obedeciendo al marco de requisitos legales (segunda responsabilidad). La tercera responsabilidad incluye las actividades éticas no recogidas en las primeras dos categorías. Dado que estas labores morales que la sociedad espera de las empresas no están plenamente definidas, son las más difíciles de hacer frente para las compañías. Por último, la responsabilidad discrecional se basa en expectativas o deseos no específicos de la sociedad, que no dependen de un mandato sino de la voluntad de las compañías de “devolver a la sociedad” (Carroll, 1979, pág. 500).

En 1991, Carroll desarrolló esta idea de manera más profunda, publicando el artículo “*The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*” (Carroll, 1991). En este artículo, Carroll defiende que la RSC está compuesta por cuatro tipos de responsabilidades: económicas, legales, éticas y filantrópicas, dando ejemplos detallados de todas ellas, y representa estas cuatro categorías como una pirámide. La imagen a continuación muestra la pirámide de RSC de Carroll, tal y como aparece en su artículo. Como puede comprobarse, la responsabilidad económica es la base de la pirámide, de la cual dependen el resto de categorías; y la

responsabilidad filantrópica es “el azúcar en polvo de la tarta o de la de pirámide” (Carroll, 1991, pág. 42):

Gráfico 1: “La pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa”



Fuente: (Carroll, 1991, pág. 42).

Por último, desde un cuarto punto de vista, la **Comisión Europea** estableció a comienzos del siglo XXI, que el concepto de la responsabilidad social de las empresas (RSE) es “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión Europea, 2001, pág. 7). Esta definición es importante por un doble motivo: por haber sido formulada por una institución pública de tan alto nivel como el órgano ejecutivo de la Unión Europea, y porque se refiere a acciones llevadas a cabo por las empresas hacia la sociedad y el medio ambiente, fuera de sus obligaciones jurídicas.

Esta definición de RSC fue presentada en el Libro Verde que la Comisión Europea publicó con el objetivo de “fomentar un marco europeo para la responsabilidad” (Comisión Europea, 2001), convirtiéndose en pionera en el desarrollo de políticas de carácter público para promover la RSC. Mientras que, como es evidente, la RSC no era un concepto novedoso para el mundo, la creación del Libro Verde sí fue algo nuevo en el continente europeo, dada la falta de “base jurídica en el Tratado de la Unión Europea ni en el tratado de la Comunidad Europea que permitan el tratamiento de la responsabilidad social de las empresas a nivel comunitario” (Alonso Soto, 2006, pág. 80), más allá de

recomendaciones o llamamientos de hacer RSC. De esta manera, el Libro Verde marcó un punto de inflexión en la RSC europea.

Es relevante destacar que la Comisión Europea añadió una novedad importante a la definición de RSC de Carroll: el medioambiente. Las actuaciones de las empresas ya no van dirigidas a la sociedad únicamente, sino que el medioambiente pasa a ser igualmente relevante. De hecho, después del Libro Verde, ha ganado importancia la comprensión de la RSC en términos de sostenibilidad económica, social y medioambiental de las actividades de la empresa. Así, es conveniente destacar el enfoque “*triple bottom-line*” (3BL), que se centra en los tres pilares básicos de la actividad empresarial: *people* (personas), *planet* (planeta) y *profitability* (rentabilidad), como componentes claves de “la buena ciudadanía corporativa a través de la sostenibilidad” (Scott, 2012, párr. 2).

Por tanto, pasa a cobrar enorme importancia el término sostenibilidad. La sostenibilidad económica se refiere a obtener un beneficio a través de la actividad empresarial. Tener una estructura empresarial efectiva es fundamental para que las otras dos “*bottom-line*” puedan llevarse a cabo, beneficiando a las empresas y la sociedad en su conjunto. La sostenibilidad medioambiental se refiere a cuidar el planeta y medir el impacto de las actividades de la empresa a lo largo de toda su cadena de valor. Por último, la responsabilidad social se refiere a respetar a las personas y su trabajo, las comunidades y regiones en las que las compañías desarrollan su actividad (Scott, 2012).

Volviendo a la Comisión Europea, hoy en día considera la responsabilidad social de las empresas como un elemento que satisface los intereses de las empresas y de la sociedad en su conjunto. Por una parte, las empresas han entendido que afrontar la RSC desde un punto de vista estratégico es de suma importancia para su competitividad. Señala que la RSC ayuda a “impulsar el desarrollo de nuevos mercados y generar oportunidades de crecimiento” (Comisión Europea, 2011, pág. 4), dado que permite a las compañías anticipar y beneficiarse de las expectativas de la sociedad. Asimismo, habida cuenta del compromiso que las compañías adquieren con las partes interesadas internas y externas, “las empresas pueden granjearse una confianza duradera de los trabajadores, los consumidores y los ciudadanos que sirva de base para modelos empresariales sostenibles” (Comisión Europea, 2011, pág. 4), impulsores de entornos que faciliten el crecimiento y la innovación.

Por otra parte, la Comisión Europea puntualiza que la RSC responde también al interés de la sociedad en su conjunto, pudiendo incluso “contribuir de manera significativa a la consecución de los objetivos del Tratado de la Unión Europea de alcanzar un desarrollo sostenible y una economía social de mercado altamente competitiva” (Comisión Europea, 2011, pág. 4). Asimismo, la Comisión confía en que el desarrollo de prácticas de RSC por parte de las empresas privadas, “conlleva un conjunto de valores sobre el que se construirá una sociedad más cohesiva y en el que se basará la transición a un sistema económico sostenible” (Comisión Europea, 2011, pág. 5).

Las definiciones de Bowen, Friedman, Carroll y la Comisión Europea, presentadas con el fin de entender cuál ha sido la evolución en la comprensión del concepto, son solo cuatro de las múltiples fuentes de literatura al respecto. Es importante señalar que, en la década de los 90, la RSC adquirió una enorme importancia a nivel internacional, en especial por la presión de las Naciones Unidas. Asimismo, muchos son los organismos internacionales, como la OIT, la OCDE y el Consejo de Europa, y otros foros internacionales y nacionales que han tratado el tema de la RSC en los últimos años.

Entendida la importancia del concepto de RSC, es conveniente destacar el componente ético que lleva implícito. Como indica Raúl González Fabre, una importante crítica al concepto de RSC aportado por el Libro Verde es que “resulta insuficiente porque carece de conexión interna con la ética, entendida como saber práctico acerca de la obligación moral” (González Fabre, 2009, pág. 1). De hecho, la definición de RSC del Libro Verde “evita cuidadosamente mencionar un concepto moral de justicia” (González Fabre, 2009, pág. 6). Es, por tanto, importante recalcar que la Responsabilidad Social Corporativa va más allá de la búsqueda del aumento del beneficio económico de las empresas, ya que éstas se comprometen con sus grupos de interés mediante estrategias impulsadas por una motivación principalmente moral, más que legal o económica.

Dado que, tanto dentro como fuera del ámbito institucional, como ha sido comprobado, las opiniones y visiones del concepto de RSC son muy diversas, a partir de este punto, el trabajo estará basado en una **definición personal** de Responsabilidad Social Corporativa: la RSC es aquel conjunto de estrategias diseñadas por las empresas y otros colectivos para reflejar su compromiso con sus grupos de interés, con la motivación de mejorar el impacto

social, económico y medioambiental de sus actuaciones, y desde un punto de vista más amplio que el respeto de las leyes y el aumento del beneficio económico.

Esta valoración personal del concepto de RSC, contrariamente a la definición del Libro Verde, sí refleja el mencionado componente moral del mismo (como ya indicó Carroll en su día). Dado que la “motivación” de las empresas, conscientes de la importancia de contribuir a la sociedad, va más allá de lo legal y lo económico (contrariamente a lo indicado por Friedman); lo que están tratando de perseguir es, en menor o mayor medida, la justicia social. De esta forma, las empresas se “comprometen” (moralmente) con sus grupos de interés, centrándose no solo en los bienes y servicios ofertados, sino también en la forma en que dicha actividad es llevada a cabo y el impacto (social, económico y medioambiental) generado.

b. Stakeholders

En cuanto al segundo de los puntos a tratar, es necesario entender cuáles son los *stakeholders* o grupos de interés de una industria o compañía dado que su gestión “se sitúa como un elemento absolutamente esencial en el marco del desarrollo de una estrategia de Responsabilidad Social de cualquier organización” (Granda Revilla & Trujillo Fernández, 2011, pág. 71).

La definición de *stakeholder* sobre la cual se basa este escrito es la aportada por **R. Edward Freeman** en su artículo “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” (Freeman, 1984). Traducida del inglés, ésta indica que *stakeholders*, entendido desde un sentido estratégico amplio, son “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro del propósito de una compañía” (Freeman, 1984, pág. 4). Esta teoría supuso un gran avance en lo que se refiere a la comprensión estratégica de la relación empresa – grupos de interés, ya que el foco corporativo estaba limitado a “las expectativas y demandas de aquellos grupos, inversores, accionistas o propietarios, que controlan la organización” (Granda Revilla & Trujillo Fernández, 2011, pág. 71).

Hoy en día, el punto de mira de las empresas no está exclusivamente centrado en sus *shareholders*, sino también en otros grupos de interés que mantienen un estrecho vínculo con la compañía. De esta manera, para facilitar el éxito de las organizaciones y la consecución de sus fines, éstas deben centrarse en las necesidades, expectativas y demandas de sus grupos de interés y en diseñar los mecanismos de relación oportunos, basados en una correcta gestión de las etapas de identificación, priorización y selección de herramientas para dar respuesta a dichos *stakeholders* (Granda Revilla & Trujillo Fernández, 2011).

Dado que el concepto de Responsabilidad Social Corporativa a emplear en este trabajo había quedado definido como el “conjunto de estrategias diseñadas por las empresas y otros colectivos para reflejar su compromiso con sus grupos de interés...”, es de suma importancia que las compañías, si desean fielmente ser socialmente responsables, se centren en dichos grupos de interés, en el procedimiento antes mencionado y en integrar sus preocupaciones en las actividades y la estrategia a largo plazo de la compañía.

Relacionado con este hecho, la interpretación de Elsa González Esteban sobre la Teoría de los *Stakeholders* destaca que ésta permite “comprender que entre los distintos *stakeholders* que configuran la empresa se establecen una serie de relaciones que pueden ser entendidas desde la perspectiva no sólo del contrato jurídico o del contrato social, sino del contrato moral” (González Esteban, 2007, pág. 209). Es fácil entender la estrecha relación entre la Responsabilidad Social Corporativa y la Teoría de Freeman, pero Elsa resalta el sentido ético de dicha relación en la organización empresarial, y su capacidad de afectar a la gestión de la dimensión moral de las empresas.

De esta manera, las empresas y los grupos de interés tienen “expectativas recíprocas de comportamiento”, siendo estas “no solo intereses económicos sino también de otro tipo” (González Esteban, 2007, pág. 209). Esta visión encaja perfectamente con la segunda parte de la definición de RSC a emplear en este escrito: “...con la motivación de mejorar el impacto social, económico y medioambiental de sus actuaciones, y desde un punto de vista más amplio que el respeto de las leyes y el aumento del beneficio económico”. Así, “la gestión de los valores, normas y principios morales se convierte en una necesidad para las empresas que quieren mantener su proyecto en el medio y el largo plazo” (González Esteban, 2007, pág. 207), y que quieran ser socialmente responsables.

Aquellas compañías que integran voluntariamente en su estrategia corporativa la necesidad de mantener una estrecha relación con los grupos de interés más importantes para el desempeño de su actividad (y así poder prestar una atención real a sus necesidades), cuentan con ventaja en la carrera por ser socialmente responsables. Así, Granda y Trujillo indicaron, relacionando estrategia y RSC, que diseñar un modelo útil de relación con los *stakeholder* permite gestionarlos de forma efectiva, obteniendo información de manera continua y pudiendo “minimizar los riesgos existentes” y “fortalecer la posibilidad de generar ventajas competitivas, mejorando el clima y reputación de la organización o promoviendo el aprendizaje y la innovación” (Granda Revilla & Trujillo Fernández, 2011, pág. 72).

2. Sector cárnico español

En este segundo sub-apartado, se tratarán de entender algunos de los aspectos más relevantes de la situación actual de la industria cárnica española. Serán comentadas las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector, así como de qué manera se organiza el mismo. Con estos objetivos, se busca entender el contexto en el que Campofrío Food Group desarrolla su actividad y realiza RSC.

En primer lugar, es importante establecer qué es lo que se entiende como sector cárnico, dado que engloba un amplio conjunto de actividades, empresas y profesionales. El sector cárnico es “un tipo de industria alimenticia encargada de producir, procesar y distribuir la carne de animales a los centros de consumo” (Alberto, 2014, párr. 1). Dado que la actividad de Campofrío se centra en las etapas de elaboración y comercialización, se prestará especial atención a los dos últimos eslabones de la cadena de valor: procesamiento y distribución. Sin embargo, sí se tendrá en cuenta la ganadería y los proveedores de Campofrío, la fase de producción, a la hora de tratar la situación del sector cárnico y de la RSC en dicha industria.

Como punto de partida, serán tomadas como referencia dos entrevistas, una realizada de manera puramente personal y otra por la redacción de Qcom.es (periódico digital que recoge la opinión de expertos en agroalimentación y consumo), a Miguel Huerta,

Secretario General de la Asociación Nacional de Industrias de la Carne de España (ANICE). La entrevista personal (M. Huerta, comunicación personal, 13 de marzo de 2018), de ahora en adelante (Huerta, 2018a), fue realizada de forma electrónica (por llamada y mail). La entrevista de Qcom.es (Huerta, 2018b), fue publicada en la intranet de Campofrío Food Group, así como en la web Qcom.es.

Como el propio Miguel Huerta (2018b) indica al comienzo de la segunda entrevista, ANICE es la asociación nacional y referente de la industria cárnica, al conjunto de la cual apoya, aconseja y representa, tanto a nivel nacional como europeo, mientras vela por defender sus intereses frente administraciones públicas, instituciones y otras entidades y organizaciones. Resulta interesante entender la visión de ANICE acerca del presente y futuro del sector cárnico español, dado que cuenta con más de 600 empresas asociadas, presentes en todas las comunidades autónomas y que facturan el 80% del volumen anual de ventas de la industria cárnica española (Huerta, 2018b).

En la entrevista personal, el secretario de ANICE resalta la relevancia del sector cárnico para la economía española, destacando que “la industria cárnica es, por facturación, el cuarto sector industrial de nuestro país, con un volumen de ventas de 24.000 millones de euros en 2017 y, unas exportaciones de casi 6.000 millones, con una balanza comercial totalmente positiva a nuestro favor” (Huerta, 2018a). Como ha sido comentado anteriormente, la industria cárnica está formada por 3.000 pequeñas y medianas empresas, representando aproximadamente el 2% del PIB total español (a precios de mercado) y el 14% del PIB de la rama industrial, así como el 20% de la ocupación total de la industria alimentaria española, dando empleo directo a más de 80.000 trabajadores (ANICE, 2015).

En relación con la cifra de negocio de la industria cárnica española, que representa más del 20% del sector alimenticio español, es importante resaltar la desigual facturación a lo largo del territorio nacional (ANICE, 2015). La siguiente imagen muestra la facturación de las compañías asociadas con ANICE, por comunidad autónoma, en 2016 (Huerta, 2018b). Como puede comprobarse, la comunidad autónoma cuyas empresas representan un mayor porcentaje de la facturación total del sector es Cataluña, seguida por Madrid (donde Campofrío tiene su domicilio fiscal) y las dos Castillas:

Gráfico 2 (Mapa): “Cifras facturación 2016 por C. A. de las empresas asociadas a ANICE”



Fuente: (Huerta, 2018b).

En su intento de anticipar tendencias y desafíos, y mantener la posición de líder de la industria de alimentación, el sector cárnico español debe centrarse en aquellos aspectos considerados como estratégicos por su importancia para el futuro desarrollo del sector y sus empresas. Así, según el Secretario General de ANICE, algunos de estos aspectos, que tienen como fin principal la satisfacción del cliente, incluyen: innovación, calidad, internacionalización, imagen del sector, Responsabilidad Social Corporativa y compromiso con la sociedad.

Antes de centrarnos en la RSC en el sector cárnico, es conveniente mencionar algunos de los puntos más relevantes de los mencionados aspectos estratégicos del sector. De esta manera, la apuesta por la innovación se refiere a una búsqueda continua de mejoras tecnológicas, que vuelvan a las empresas más competitivas tanto a nivel nacional como internacional. En cuanto a la calidad, la ANICE desarrolló un programa de autocontrol sectorial en la industria cárnica española, diseñado con la colaboración del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA), en lo referido a la calidad de las producciones alimentarias, el etiquetado y los preparados, y con el fin de cumplimentar la legislación de la Unión Aduanera (MAPAMA, 2014). Así, Huerta (2018a) considera la “variedad y calidad de los productos cárnicos, que se integran en nuestra cultura y en nuestra gastronomía”, como una importante fortaleza.

Asimismo, las empresas del sector están apostando por la internacionalización como estrategia de crecimiento, buscando competir y ganar posiciones en un mercado cárnico internacional cada vez más dinámico. En esta línea, y en especial tras la crisis del mercado nacional, las empresas del sector han considerado como un elemento estratégico las exportaciones, las cuales han aumentado exponencialmente durante la última década. Según informa Miguel Huerta (2018a), el comercio exterior es una de las fortalezas clave del sector, “donde hemos sido capaces de acceder con éxito a los mercados globales y diversificar nuestros destinos de exportación, lo que nos protege de eventuales cierres de mercados que a veces se producen por motivos políticos o proteccionistas”.

Según ANICE, con el fin de prolongar esta positiva tendencia, y dado que “dos terceras partes de las exportaciones se dirigen a la Unión Europea”, las empresas del sector son conscientes de la necesidad estratégica de incrementar el alcance de sus ventas exteriores a países no comunitarios y “crecer en productos de mayor valor añadido, que diferencien de la competencia de otros países” (ANICE, 2015, Comercio Exterior Cárnico, párr. 2). De esta manera, en los últimos años, las empresas cárnicas españolas se han posicionado en mercados de alto interés, como los países del Sudeste Asiático (Japón, Corea del Sur, China, Vietnam, etc...). Tal y como defiende Huerta (2018a), es previsible un incremento del consumo de carne y la demanda a empresas españolas en dichos países en los próximos años, “exactamente lo contrario de lo que ocurre en la Unión Europea, donde el consumo de carne lleva disminuyendo de forma continua en los últimos 10 años”.

En relación a estos puntos, los principales desafíos son la gestión de obstáculos al comercio, la búsqueda de menores ineficiencias y condicionantes normativas para competir en mejores condiciones con las compañías de terceros países, la necesidad de incrementar la eficacia exportadora de España como país rediseñando el modelo de gestión del gobierno en el apoyo a sus compañías, la defensa de la imagen de las marcas y los valores de la industria en los mercados internacionales, etc. (ANICE, 2015).

Por último, el enfoque a la RSC y el compromiso con la sociedad de la industria cárnica se ha incrementado notablemente en los últimos años. En este aspecto, cada vez más empresas están buscando diseñar una cultura empresarial dirigida hacia la sostenibilidad, seguridad alimentaria, medio ambiente, bienestar animal, etc., defendiendo la imagen del sector, asumiendo las tendencias de salud demandadas por los consumidores, potenciando

una alimentación completa, saludable y de calidad, y buscando el desarrollo de mejores prácticas tanto en las actividades de las propias empresas como en las de sus proveedores (Huerta, 2018b).

Este cambio direccional en la industria cárnica, que tiene como objetivo la Responsabilidad Social Corporativa, se debe no solo a la intención filantrópica de sus empresas, sino también a las crecientes presiones sobre el sector alimentación y bebidas en general, y la industria cárnica específicamente. Es destacable cómo estas presiones, importantes para entender la situación actual del sector cárnico español, provienen tanto de entidades públicas como privadas. Desde ANICE son conscientes de la creciente amenaza que supone la relación negativa entre el consumo de carne y sus derivados y la salud, “lo que lleva aparejado la recomendación generalizada de médicos y autoridades sanitarias de la necesidad de reducir el consumo de carne” (Huerta, 2018a).

Aún queda en la memoria de las empresas del sector cárnico la publicación de la Agencia Internacional de Investigación sobre el Cáncer (IARC, por sus siglas en inglés), perteneciente a la Organización Mundial de la Salud (OMS), en la que aseguraba que existía “evidencia suficiente en humanos de que el consumo de carne procesada” y probablemente carnes rojas, “causa cáncer colorrectal” (IARC, 2015, pág. 1). De esta manera, dichos productos cárnicos quedaron clasificados en la misma categoría de productos cancerígenos que el tabaco, el alcohol o el arsénico, aunque con menor riesgo de mortalidad.

Ante dicha situación, las compañías de la industria cárnica española iniciaron una campaña, una respuesta científica con los argumentos de expertos y líderes de opinión, para contrarrestar los efectos negativos de dicha información, explicando las cualidades de sus bienes, la necesidad de su consumo y ciertos mitos sobre la carne y derivados cárnicos (Carne y Salud, n.d.). Asimismo, se trabaja para reformular los productos cárnicos (menos grasa y sal), con el fin de mejorar la imagen de las producciones (Huerta, 2018a). Sin embargo, parecen igualmente preocupantes para el sector las presiones y ataques realizadas por grupos animalista y líderes de opinión de diversos colectivos, y las nuevas tendencias de veganismos y rechazo al consumo de carne en España.

Si bien España no cuenta con estadísticas oficiales sobre el número de vegetarianos, la consultora de innovación *Lantern* realizó el año pasado un estudio, “*The Green Revolution*”, en el que indicaba que “el 7,8% de la población mayor de 18 años residente en España siguen una dieta vegetariana en alguna de sus variantes” (Lantern, 2017), considerando “*veggies*” al conjunto de *flexitarianos* (6,3%), vegetarianos (1,3%) y veganos (0,2%). Entre las razones que han llevado a miles de personas a cambiar su dieta, condicionando el consumo de carne, se encuentran la preocupación por una alimentación más saludable (17%), la concienciación por la sostenibilidad y los productos que reducen el impacto ambiental (21%) y el rechazo a los productos que supongan maltrato animal (57%) (Veguillas, 2017).

Asimismo, en los últimos años, el sector cárnico ha sufrido una presión en aumento por parte de asociaciones y partidos políticos animalistas. Centrándonos en el Partido Animalista – PACMA, cuyo fin es la defensa de los animales, el medio ambiente y la justicia social, el número de personas que apoyan su programa político está aumentando exponencialmente, ya que sus “resultados electorales se multiplican” y “en las últimas Elecciones Generales PACMA obtuvo 286.702 votos al Congreso y 1.213.871 al Senado”, mientras que en las Elecciones Europeas de 2014 conseguimos 177.499 votos” (PACMA, 2017, párr. 4).

En relación a la industria cárnica, PACMA enumera lo que consideran algunas de sus múltiples amenazas, entre las que se encuentran: maltrato animal (infierno de millones de animales), peligro para la salud (cáncer y resistencia a antibióticos según la OMS), contaminación (más gases que todo el transporte mundial) y sequía (acuíferos naturales contaminados) (PACMA, 2018). A todo ello, que tiene un claro impacto negativo y afecta al presente y futuro del sector cárnico español, hay que sumarle las presiones, críticas y el *desmarking* llevado a cabo por distintos individuos y colectivos en las redes sociales, documentales como el famoso “*Cowspiracy: The Sustainability Secret*” o programas como el recientemente emitido por la Sexta “Salvados - ¿Qué hay detrás de la industria cárnica en España?” de Jordi Évole.

A medida que crecen las preocupaciones por los aspectos antes mencionados de los distintos *stakeholders* de las compañías del sector cárnico, el más presionado y criticado de la industria de alimentación y bebidas, las compañías cárnicas están prestando mayor

atención a sus prácticas de RSC. Estas empresas, conscientes de la importancia del marketing y de mantener una buena imagen en el sector, están diseñando estrategias para adaptarse a las críticas y presiones y convertirse en más socialmente responsables, reflejando su compromiso con sus grupos de interés y con la motivación de mejorar el impacto social, económico y medioambiental de sus actuaciones.

Por último, retomando la entrevista a Miguel Huerta (2018b), el Secretario General de ANICE defiende el optimismo con el que el sector cárnico debería hacer frente a su futuro, dada la demostrada capacidad de sus compañías de adaptarse y competir, incluso en los momentos más adversos, de generar riqueza ayudando a la población a asentarse en diferentes territorios, y dada su posición de sector líder en creación de empleo de la industria alimentaria.

3. La RSC y el sector cárnico

La RSC tiene un amplio campo de mejora en la industria cárnica, que está sufriendo crecientes presiones en los ámbitos políticos, sociales y legales. Por tanto, tras haber presentado la situación actual del sector cárnico español, se procederá a analizar el papel que la RSC y la sostenibilidad juegan en la realidad de las compañías de dicha industria. Se estudiará la literatura que trata la RSC en el sector cárnico a nivel internacional, así como las prácticas de RSC y la situación del concepto tanto en España como en los sectores cárnicos de otros países punteros (Estados Unidos principalmente).

Por último, se analizará la manera en que Campofrío asume el concepto de RSC y sostenibilidad, así como cuáles son los grupos de interés del sector cárnico español. De esta forma, se podrán examinar los planes de RSC de Campofrío con pleno conocimiento de los *stakeholders* y de la situación de su sector de actividad. Por consiguiente, este capítulo queda dividido en cuatro sub-apartados: RSC en el sector cárnico internacional, RSC en el sector cárnico nacional, RSC para Campofrío Food Group y *stakeholders* clave del sector cárnico en España.

a. RSC en el sector cárnico internacional

Tal y como indica Monika Hartmann, la industria de la alimentación ha de hacer frente a importantes desafíos en relación con la Responsabilidad Social Corporativa como consecuencia de tres aspectos. En primer lugar, la “dependencia de la industria y su fuerte impacto en los recursos naturales, humanos y físicos”. En segundo lugar, “los requisitos que se imponen a sus productos, que cubren necesidades básicas de los seres humanos”, con relación a la “producción de materias primas (bienestar animal), el medio ambiente (uso de energía y agua, desechos...) y a la sociedad (condiciones laborales)”. Por último, las “demandas de calidad, sanidad y seguridad de los productos a lo largo de las cadenas de valor” y redes de distribución de las empresas (Hartmann, 2011, pág. 298).

Las presiones que la sociedad ejerce sobre las empresas en relación con la Responsabilidad Social Corporativa varían enormemente entre industrias, quedando fuertemente condicionadas al impacto de estas industrias tienen en la sociedad, economía y medioambiente, así como al tamaño de sus empresas y su posición en la cadena de valor (Košútová & Jarossová, 2014). Asimismo, las respuestas que las empresas dan ante estas presiones también difieren en gran medida entre distintas industrias.

Con relación a los dos aspectos antes mencionados, en el caso de la industria alimenticia en general y el sector cárnico específicamente, no es abundante el desarrollo de medidas y estrategias sobre RSC comparado con las presiones recibidas. Algunas de las causas que justifican este hecho son: la búsqueda de mayores beneficios, la fuerte competencia en el mercado, la falta de legislación, la aceptación social, etc., y todo ello puede conducir a las empresas a llevar a cabo acciones poco éticas contra los consumidores finales, el medioambiente y los empleados (Košútová & Jarossová, 2014).

Sin embargo, esta tendencia está experimentando un importante cambio en los últimos años, especialmente en Europa y Estados Unidos. De acuerdo con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), hoy en día “es común que las grandes empresas internacionales demanden que sus proveedores cumplan con códigos de conducta que cubran prácticas sociales y medioambientales” (UNCTAD, 2012, Prefacio, párr. 1). Estos estándares no se refieren únicamente a proveedores directos

de las empresas, sino a los distintos niveles de la cadena de valor, extendiendo el impacto de las oportunidades y amenazas de la RSC al conjunto de la red de distribución de la industria.

Las presiones relacionadas con el comportamiento ético y responsable de las empresas no solo varían de una industria a otra, sino también entre empresas de un mismo sector. Suelen ser las compañías más grandes, especialmente las multinacionales (como Campofrío), las más afectadas por dichas exigencias. Por tanto, como indica la UNCTAD, es lógico que sean estas grandes compañías las que lideren la búsqueda de iniciativas de RSC e intenten imponer ciertas medidas para mejorar la sostenibilidad de la producción a lo largo de toda la cadena de suministro, evitando así el riesgo de escándalos que pongan en entredicho la reputación de todo el sector (Hartmann, 2011).

Este hecho es especialmente relevante en la industria cárnica, dado que “muchos de los problemas de RSC surgen en niveles posteriores de las cadenas de suministro” (UNCTAD, 2012, pág. 2). Consecuentemente, “casi todas las empresas de la industria de comida envasada y carnes se han comprometido a aumentar la compra de bienes de fuentes sostenibles”, que miden mediante el uso de Iniciativas de Múltiples Partes Interesadas (*MSIs* por sus siglas en inglés), frecuentemente “acordadas entre empresas, sindicatos y ONGs” (UNCTAD, 2012, pág. 4).

Nuevamente de acuerdo con la UNCTAD, muchas compañías de la industria de comida envasada y carnes requieren a sus proveedores pasar un proceso de auditoría, previo establecimiento de relaciones empresariales, en el que “se inspecciona la fábrica, se entrevista a la dirección y trabajadores y se analizan archivos de la compañía” (UNCTAD, 2012, pág. 12). De esta forma, muchas empresas llevan a cabo este tipo de RSC, buscando unas mejores condiciones sociales, económicas y medioambientales en sus proveedores.

En Estados Unidos, el Instituto Americano de la Carne (AMI, por sus siglas en inglés) ofrece gran cantidad de información sobre la sostenibilidad de las empresas americanas, donde el concepto de Responsabilidad Social Corporativa en la industria alimentaria ha estado presente con anterioridad a España. La AMI representa al “95% de las compañías productoras de carne roja y al 70% de las productoras de pavo de Estados Unidos, así como a sus proveedores”, y es el encargado de supervisar los elementos que impactan a

la industria de la carne y las aves de corral (AMI, 2007, párr. 1). De hecho, un dato de importancia es que la filial de Campofrío en Estados Unidos, Campofrío Food Group America, Inc., es una de las múltiples compañías con membresía en este Instituto.

De manera similar a España, el sector cárnico en Estados Unidos tiene una elevada importancia para el total de su economía nacional. De hecho, un estudio realizado por John Dunham & Associates para AMI elevó al 5,6% del PIB estadounidense el peso del total de la producción económica del sector cárnico en 2016 (John Dunham & Associates, 2016). Haciendo una revisión del estado de la RSC en el sector cárnico norteamericano, su principal enfoque está dirigido a asegurar la sostenibilidad de la industria, mediante el desarrollo de prácticas socialmente responsables que beneficien al medioambiente, los animales, los consumidores, las comunidades y los empleados.

En relación con el medioambiente, las compañías norteamericanas reconocen la responsabilidad que tienen de proteger el medio en el que operan, compartiendo ideas y prácticas entre ellas. En una serie de entrevistas realizadas por la AMI a distintos líderes en materia de medioambiente y sostenibilidad de empresas cárnicas, puede entenderse la forma de hacer RSC en estas compañías (AMI, 2012). Los entrevistados coinciden en la importancia de tener un sistema de gestión medioambiental, bueno para el negocio y para el planeta, que parta de la necesidad de basar la producción en recursos renovables, para poder competir y ser responsable con las futuras generaciones.

Como indicado por dichos líderes del sector cárnico americano, la intención de sus compañías es buscar una mejora continua, que se adelante a los cambios regulatorios y que se base en buenas prácticas como: reducir los residuos físicos, la cantidad de empaquetado, el consumo de agua, el uso de electricidad y la emisión de dióxido de carbono; aumentar la utilización de energías renovables y de prácticas como el reciclaje y reutilización de productos; mejorar la gestión de desechos, la conservación del agua y el diseño de las infraestructuras del sector para hacerlas más eficientes, etc. Todas estas prácticas, junto con la realización de auditorías de terceros en términos de RSC, tiene como principal objetivo asegurar la sostenibilidad y tratar con respeto a las personas, procesos y medioambiente (AMI, 2012).

La AMI también ofrece un programa de reconocimiento medioambiental y sostenible, evaluando las prácticas que están funcionando en términos de sostenibilidad y premiando los esfuerzos de las compañías impulsoras. Además, los entrevistados abogan por apoyarse entre empresas para mejorar en términos de RSC dado que el sector cárnico en su conjunto puede verse perjudicado por las malas prácticas de unas pocas de sus compañías. Por último, incitan a los consumidores a sopesar los esfuerzos que las compañías realizan en materia de RSC, valorando positivamente a aquellas empresas que integran en su estrategia un programa de RSC, que protegen el medioambiente y que defienden con sus prácticas la sostenibilidad a largo plazo (AMI, 2012).

En relación con la preocupación por los animales, las compañías asociadas a la AMI buscan “garantizar el bienestar del ganado desde las granjas a las plantas” (AMI, n.d., párr. 1). Según la AMI, el compromiso de las empresas del sector con el bienestar animal es total. De hecho, es uno de los sectores en el que más inspecciones se realizan en las plantas, con el fin de garantizar el respeto a leyes como la de sacrificio animal digno. Sin embargo, el sector cárnico estadounidense tiene un largo camino de mejora en esta materia. Innumerables son los grupos defensores del bienestar animal en Estados Unidos, como *The American Society for the Prevention of Cruelty to Animals (ASPCA)*, que denuncian las condiciones inhumanas y estresantes de los animales en el sector cárnico.

Por último, en lo que se refiere a prácticas socialmente responsables que beneficien a los consumidores y las comunidades, las compañías del sector cárnico americano están comprometidas con la mejora continua de la calidad de los productos, las donaciones de comida y contribuciones económicas a la sociedad, etc. Asimismo, buscando la mejora de los lugares de trabajo en uno de los sectores que más empleo genera, desarrollan prácticas responsables en lo referido a la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores, la retribución salarial, la selección de personal de diversas culturas y etnias, etc.

Incorporar la RSC en la estrategia corporativa se ha convertido en una práctica repetida por las empresas estadounidenses de la industria alimentaria. Así, proporcionando un ejemplo de empresa que se ha decantado por llevar a cabo prácticas socialmente responsables, conviene destacar Chipotle Mexican Grill. Esta cadena americana de comida rápida mexicana fue de las primeras del sector en comprometerse, hace poco más de un lustro, a ofrecer solo “alimentos con integridad”. La estrategia de RSC de esta

compañía está basada en tres elementos básicos: comida con integridad, seguridad alimenticia e iniciativas de apoyo a proveedores locales. A continuación, se resumirán brevemente algunos de los aspectos más destacados del primero de dichos componentes.

A través de la estrategia “*Food with integrity*”, Chipotle busca usar ingredientes frescos (sin colorantes, sabores, ni conservantes adicionales, y sin utilizar ningún alimento genéticamente modificado), establecer relaciones a largo plazo y proveerse de granjas, en vez de fábricas, con prácticas centradas en la calidad y la responsabilidad (asegurándose de que los animales han sido criados al aire libre, con espacio y con unas condiciones de salud dignas), respetar el medio ambiente (comprando vegetales cultivados en suelo sostenible, utilizando proveedores locales que reduzcan las emisiones en el transporte de las mercancías), cocinando de manera casera, etc. (Chipotle, n.d.).

Pese a que no se han detallado las múltiples actividades que Chipotle realiza con relación a la seguridad alimenticia y el apoyo a los proveedores locales, puede apreciarse que la compañía ha integrado el concepto de RSC dentro de su cultura corporativa. Si bien es cierto que la compañía ha sufrido importantes problemas y recibido duras críticas en relación con la implementación real de las acciones de su estrategia (Yaverbaum, 2017), “*Food with integrity*” refleja la intención positiva de Chipotle y la tendencia de las compañías a ser más responsables con la sociedad y el medio ambiente.

Prueba de ello son los resultados de la encuesta “*Top of Mind*”, elaborada por KPMG anualmente mediante la consulta a nivel mundial de centenares de directivos con influencia sobre la estrategia global de su compañía, especialmente en lo que se refiere a crecimiento. En 2015, el 61% de los encuestados consideraban la responsabilidad social y medioambiental como muy importante para el éxito de sus compañías (KPMG, 2015, pág. 3). Junto con otras palancas como la confianza del consumidor, la omnicanalidad y la seguridad de la información, la RSC y la sostenibilidad son fundamentales para la situación actual y el crecimiento futuro de las empresas. De hecho, en la “*Top of Mind*” de 2017, “el 70% de las empresas centradas en el cliente identificaron la sostenibilidad como una prioridad clave” (KPMG, 2017, pág. 28).

Internacionalmente, la RSC está ganando peso en el sector cárnico dada su elevada saturación. De acuerdo nuevamente con Monika Hartmann, las prácticas de RSC en

sectores saturados permiten aumentar la diferenciación de las empresas, asegurándose la confianza de los consumidores, mejorando la motivación y lealtad de los propios trabajadores y aumentando la capacidad de influencia sobre los distintos proveedores. Por tanto, cada vez más compañías están buscando desarrollar medidas que afecten positivamente al entorno y a sus distintos *stakeholders*, así como comunicar (interna y externamente) dichas acciones para mejorar su imagen y credibilidad en términos de RSC y aumentar la transparencia y accesibilidad a dicha información (Hartmann, 2011).

A nivel europeo, para entender el estado de la RSC conviene resaltar algunas de las principales normativas en dicha materia. En el año 2000, la Comisión presentó el Libro Blanco “*sobre responsabilidad ambiental*” (Comisión Europea, 2000), con el fin de eliminar los daños al medio ambiente a través de la cautela, la acción preventiva y la corrección y condena de los atentados al mismo. Al año siguiente, la CE presentó el ya mencionado Libro Verde, con el objetivo de debatir sobre las formas que la UE tiene de fomentar la RSC en las empresas europeas e internacionales, “en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación” (Comisión Europea, 2001, pág. 3).

Más aún, la Comisión Europea ha realizado numerosas comunicaciones, recomendaciones, foros, etc. en materia de RSC en los últimos años. Un ejemplo de comunicado es el que realizó la CE en 2002, relativo a “la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible”. Esta comunicación buscó realizar un seguimiento del Libro Verde y proponer una estrategia europea de promoción de la RSC, yendo dirigida a “instituciones europeas, a los Estados miembros, a los interlocutores sociales, a las asociaciones de empresas y de consumidores, a las empresas individuales y a otros agentes interesados” (Comisión Europea, 2002, pág. 3).

El Foro multilateral europeo sobre la RSC fue creado ese mismo año, con el fin de “promover la transparencia y la convergencia de las prácticas y los instrumentos de RSC”, presidido por la Comisión y agrupando a “organizaciones europeas de representantes de los empleados, los trabajadores, los consumidores y la sociedad civil, así como a asociaciones profesionales y las redes de empresas” (Comisión Europea, 2002, pág. 19), lo cual demuestra la importancia de cooperar con los distintos *stakeholders*. Siguiendo

las indicaciones de la CE, en el 2004 dicho foro elaboró un informe con los resultados finales y las recomendaciones alcanzadas en los primeros dos años desde su creación. De este informe destacan las nueve recomendaciones en materia de RSC, divididas en tres áreas: “sensibilizar y mejorar el conocimiento de la RSC, desarrollar las capacidades y competencias para ayudar a la integración de la RSC y garantizar un entorno propicio para la RSC” (European Multistakeholder Forum on CSR, 2004, págs. 12-16).

Además de los sucesivos foros, consultas, informes y comunicaciones en materia de RSC, conviene destacar los principios y directrices sobre las que se basa la estrategia de RSC de la Comisión. Según la página de RSC de la CE destacan: el Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact) en materia de derechos humanos, trabajo y medio ambiente, los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos (UNGPs por sus siglas en inglés), la Guía ISO 26000 sobre la Responsabilidad Social, la Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y la Política Social de la Organización Internacional del Trabajo, y las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales (Comisión Europea, 2018).

Por último, cabe destacar alguna otra normativa o herramienta de actualidad de la RSC en Europa. En cuanto a información no financiera, la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, busca optimizar la divulgación de información no financiera (de contenido social y medioambiental) y sobre diversidad por parte de determinadas compañías (de interés público), midiendo el rendimiento de las mismas y su impacto en la sociedad. También destaca el Registro EMAS, Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambiental, una herramienta voluntaria para evaluar y mejorar el comportamiento medioambiental de una organización y permitir su reconocimiento público. Para terminar, por el lado de las empresas resaltan *The European Academy of Business in Society* (EABIS) y *CSR Europe*, dos asociaciones o redes de empresas que buscan promover prácticas empresariales sostenibles y apoyar la integración de la RSC en sus modelos de negocio (Scade, 2017).

Si bien todas estas normativas de RSC afectan a las empresas del sector cárnico europeo, existen medidas específicas de este sector, principalmente ligadas a la calidad de la carne, al bienestar animal y a las consecuencias medioambientales de la cría de cerdos. Por ejemplo, destaca la Directiva 2002/99/CE sobre normas zoonosológicas aplicables a la

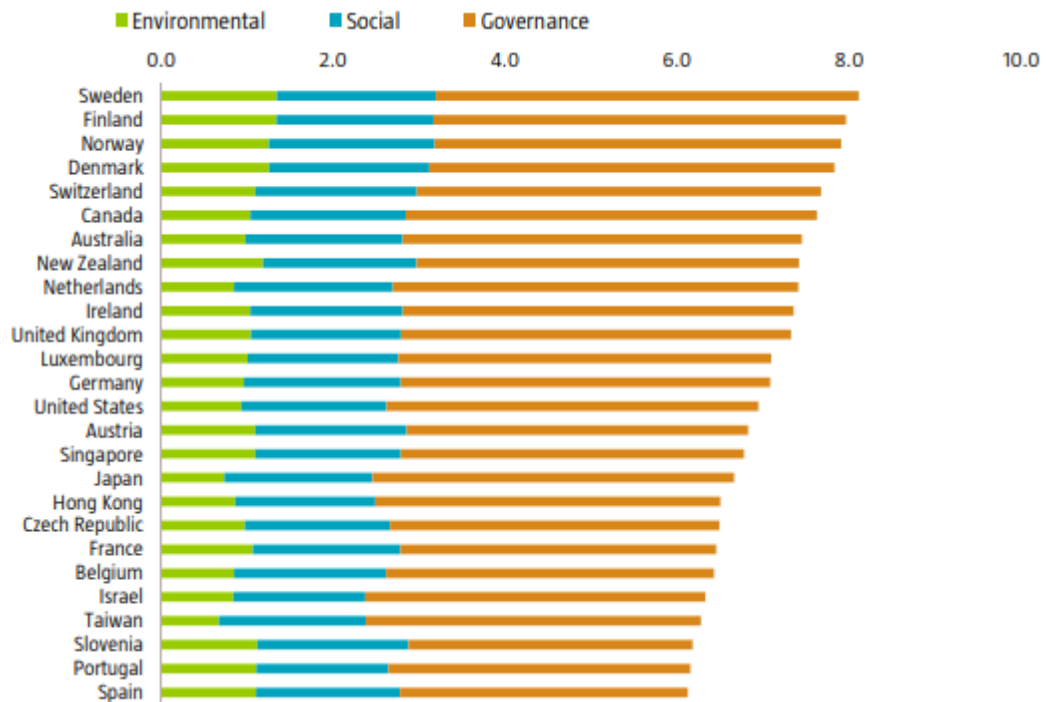
producción, transformación, distribución e introducción de los productos de origen animal destinados al consumo humano. No obstante, las contribuciones de las empresas al objetivo de conseguir un desarrollo sostenible en la UE difieren enormemente entre estados miembros (dada la voluntariedad de estas prácticas, el diverso rol del sector público y la reacción de la sociedad civil al respecto), pero también entre sectores productivos y empresas de una misma industria (Fernández Martín et al., 2011).

Los países escandinavos son los que copan los índices y rankings de RSC y sostenibilidad. Dada la elevada concienciación de las empresas y la ciudadanía de países como Finlandia, Noruega, Dinamarca o Suecia con la RSC, se sobreentiende que dichas compañías han de minimizar los impactos negativos de su actividad creando riqueza y maximizando el bienestar para el conjunto de la sociedad. Son conscientes de que invirtiendo hoy en prácticas de RSC, centrándose en el desarrollo sostenible, el medio ambiente, los derechos humanos, las condiciones laborales, la ética empresarial, etc., se está “invirtiendo para que, en el futuro, se den las condiciones idóneas en las que llevar a cabo su labor” (Fernández Martín et al., 2011, pág. 8). Este hecho, ha llevado a los países escandinavos a tomar medidas a largo plazo como la creación de la “*Norwegian Accounting Act*”, organismo que defiende la RSC y busca la publicación de informes de las empresas.

De acuerdo con Fernández Martín et al., en Escandinavia se piensa que las empresas responsables deberían centrarse en los siguientes elementos: entender el impacto de sus actividades en la sociedad, respetar la legislación medioambiental vigente, reajustar las estrategias y actividades de acuerdo con los cambios en el entorno operativo, asegurarse la sostenibilidad económico-financiera a largo plazo de sus inversiones, e incentivar el bienestar, el desarrollo de competencias y la motivación de los empleados, promoviendo buenas prácticas y la cooperación entre ellos (Fernández Martín et al., 2011, pág. 9).

En el último Ranking de Sostenibilidad por Países de RebecoSAM (noviembre de 2017), realizado en base a los indicadores ESG (*environment, social and governance*), centrados aspectos a largo plazo, los países mejor puntuados son Suecia, Finlandia, Noruega y Dinamarca. Como puede comprobarse en la fotografía a continuación, España ocupa el puesto 26 (de los 65 países que completan el ranking). Sin embargo, España ha sido uno de los países en los que más ha mejorado la puntuación con respecto a abril 2017:

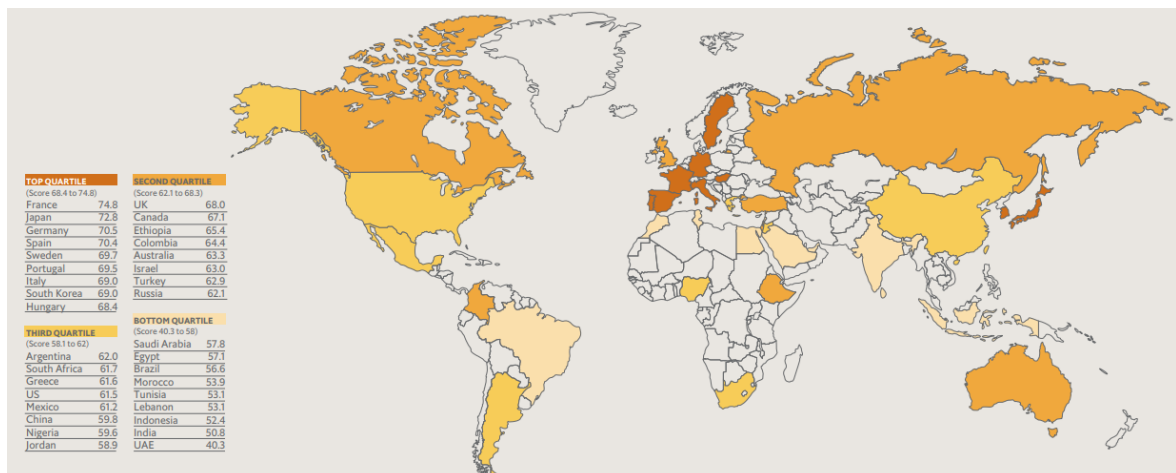
Gráfico 3: “Ranking de Sostenibilidad por Países y puntuaciones a octubre 2017”



Fuente: (RobecoSAM, 2017, pág. 3).

Sin embargo, si nos centramos en la industria alimentaria, el ranking parece ser diferente. El Índice de Sostenibilidad Alimenticia (*Food Sustainability Index*) se centra en analizar la relación entre los alimentos y la economía, sociedad y medio ambiente. El índice, que estudia la sostenibilidad alimenticia de 34 países en base a pilares como: agricultura sostenible, desafíos nutricionales y desperdicio de alimentos (relacionados con el sector cárnico), otorga las mejores puntuaciones a Francia, Japón, Alemania y España. Si bien es cierto que Finlandia, Noruega y Dinamarca no están incluidos dentro del estudio como puede comprobarse en la imagen a continuación, la situación de España mejora en este índice y Suecia completa el Top 5:

Gráfico 4 (Mapa): “Índice de Sostenibilidad Alimentaria a diciembre 2017”



Fuente: (The Economist Intelligence Unit, 2017, pág. 7).

b. RSC en el sector cárnico nacional

Adentrándonos en la situación de la RSC en el sector cárnico español, es importante para las compañías españolas tener en cuenta el contexto recién expuesto de la RSC fuera de España, dada la relevancia del concepto a la hora de competir en mercados internacionales. En el territorio nacional, la evolución de la RSC y sus estrategias “tiene mucho que ver con su proceso de integración en la Unión Europea y a raíz de ello, con la internacionalización de sus empresas” (Fernández Martín et al., 2011, pág. 3).

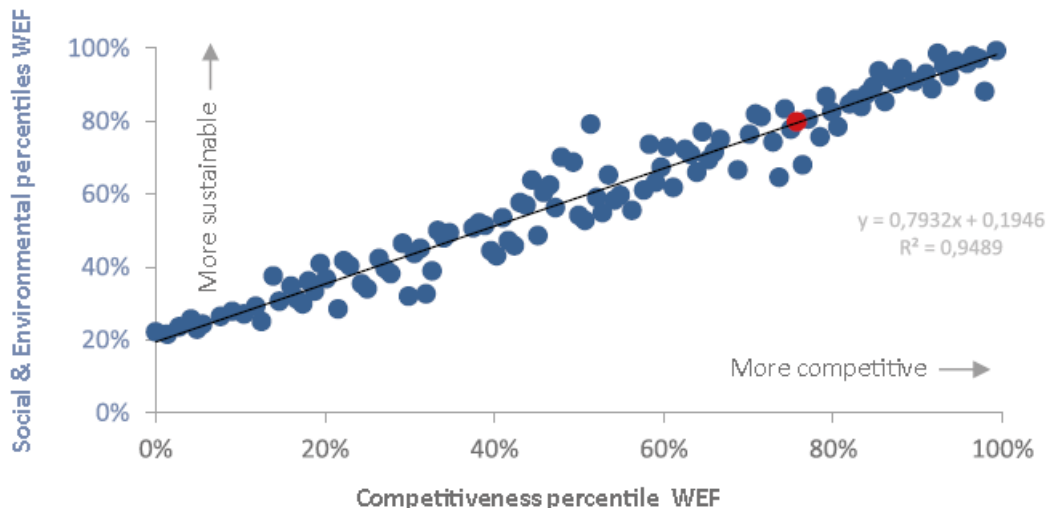
A diferencia de la internacionalización de las empresas nacionales a Latinoamérica, la incorporación de España a la UE estableció un punto de inflexión en lo que se refiere al desarrollo de prácticas responsables. Las multinacionales españolas, buscando mejorar su imagen durante su expansión por el continente europeo, comenzaron de manera paulatina a desarrollar estrategias de RSC (Fernández Martín et al., 2011). Desde entonces, la situación de la RSC en España ha ido evolucionando positivamente, como indicaba el índice de RobecoSAM antes mencionado. De hecho, el “*Informe de RSE*” de la OBS *Business School* resalta que España “juega un papel muy importante en el liderazgo de la RSE a nivel mundial” y que “la certificación de sostenibilidad de las empresas españolas está por encima de la media mundial y europea” (Guivernau Molina, 2017, pág. 24).

De acuerdo con el Informe Forética, uno de los estudios más exhaustivos sobre el estado de la RSC a nivel nacional, España está posicionada en el primer cuartil mundial de la sostenibilidad debido a tres factores principales. En primer lugar, las contribuciones de las empresas grandes al campo de la sostenibilidad. Según Forética, “9 de cada 10 empresas grandes y medianas en España han adoptado políticas de RSC” (Forética, 2015, pág. 3). Asimismo, ningún otro país tiene más compañías firmantes del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact). En segundo lugar, el importante apoyo institucional público y privado, como refleja la creación del Consejo Estatal de RSE y la labor de determinadas ONGs y fundaciones en apoyar prácticas sostenibles.

En tercer lugar, la importancia para la economía española de sectores sensibles a la sostenibilidad (turismo, alimentación, energías renovables, etc.), lo que motiva a sus empresas a incluir la RSC en la agenda administrativa y adelantarse al respecto. La

positiva situación de la RSC y su amplio margen de mejorar suponen buenas noticias, dada la fuerte relación, directa y positiva, entre las políticas sostenibles y los niveles de competitividad, como refleja el gráfico a continuación. Si bien es lógico razonar que esta relación depende de innumerables factores, Forética señala cómo las empresas más sostenibles tienden a ser las más competitivas. En el mencionado gráfico, la posición de España está representada por el punto rojo:

Gráfico 5: “Ranking del desempeño de los países, uniendo sostenibilidad y competitividad”



Fuente: (Forética, 2015, pág. 3)

En cuanto al fuerte apoyo institucional público que señala Forética, las actuaciones del Gobierno en el campo de la RSC se han incrementado en los últimos años, diseñando lo que es hoy día un “marco jurídico, fiscal y normativo favorable a la RSE” (Guivernau Molina, 2017, pág. 24). Destaca la Estrategia Española de RSE 2014-2020, documento dirigido a empresas, administraciones públicas y organizaciones públicas y privadas, diseñado con el objetivo de convertirse en un marco de referencia en el campo de la RSC.

Dicha Estrategia busca incluir distintas medidas enfocadas a impulsar prácticas responsables, con el fin de ser “motor que guía la transformación del país hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora” (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014, pág. 6). Dicha Estrategia, está basada en 6 principios, 4 objetivos estratégicos, 10 líneas de actuación y 60 medidas ordenadas según su prioridad. En el **Anexo 1**, puede encontrar una imagen que resume los mencionados principios, objetivos y líneas de actuación.

Nuevamente, esta Estrategia muestra la tendencia al alza de la RSC en España, al igual que lo hace la creciente participación de empresas españolas en índices internacionales relacionados con la sostenibilidad donde, una vez participan, se posicionan en altos puestos (Fernández Martín et al., 2011). España se está acercando progresivamente a países líderes en RSC, como los escandinavos. Sin embargo, queda un largo camino por delante, especialmente para ciertos sectores y para las pequeñas empresas.

Retomando la entrevista personal con Miguel Huerta, el secretario de ANICE defiende que el sector cárnico específicamente, y el conjunto de la industria alimentaria, “está formado mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas, por lo que cuestiones como Responsabilidad Social Corporativa están menos avanzadas que otros sectores de la industria que tienen un mayor grado de concentración empresarial” (Huerta, 2018a). De esta manera, el sector tiene un amplio margen de mejora, pero la tendencia de adopción de prácticas de RSC es positiva.

Pese a la tendencia de aplicación de estos sistemas, “la evolución es lenta y no hay todavía una presión fuerte por parte de los grandes clientes, que son los que podrían activar la puesta en marcha de estas medidas por parte de sus proveedores” (Huerta, 2018a). Sin embargo, como ya ha sido comentado, España ocupa la cuarta posición en cuanto a sostenibilidad en el “*Food Sustainability Index*” elaborado por *The Economist Intelligence Unit*. Asimismo, múltiples compañías de esta industria están muy bien posicionadas en rankings de reputación corporativa y RSC, que comparten con entidades como ONGs, fundaciones, bancos, aseguradoras, etc.

La puesta en marcha de prácticas de RSC en el sector de Campofrío ha sufrido importantes modificaciones en los últimos años como consecuencia de los cambios en la situación actual del sector, discutida en el apartado “Sector cárnico español”. En este apartado del escrito se mencionaba cómo la RSC es uno de los aspectos estratégicos para el futuro desarrollo del sector y sus empresas, “sustentada en una cultura empresarial basada en sostenibilidad, innovación y calidad” (Huerta, 2018a). De manera creciente, la sociedad está demandando empresas socialmente responsables, por lo que es crucial para el futuro del sector cárnico la capacidad de sus empresas de entender las demandas de la sociedad y de diseñar una cultura empresarial con un claro enfoque a la RSC

Miguel Huerta (2018a) considera que la sociedad demanda empresas cárnicas que se centren en cuatro aspectos. En primero lugar, empresas que se comprometan con la sostenibilidad, que respeten al medio ambiente, que usen los recursos eficientemente generando menos residuos y aumentando su aprovechamiento o reutilización, y que cumplan con los más altos estándares de bienestar animal. En segundo lugar, empresas que mantengan relaciones comerciales leales y generadoras de valor, que estén en equilibrio con el resto de eslabones de la cadena cárnica, y que busquen desarrollar mejores prácticas en las actividades propias y de los proveedores. En tercer lugar, empresas que sean respetuosas y éticas en sus relaciones laborales y que impulsen la formación y el desarrollo profesional de sus trabajadores. En cuarto y último lugar, empresas que busquen el bienestar de los consumidores y que ofrezcan productos saludables, innovadores y de calidad, sabiendo adaptarse a las necesidades y tendencias de salud de cada colectivo.

El sector cárnico ha de demostrar su compromiso con la sociedad y defender la imagen del sector. En esta misión juegan un importante rol las Organizaciones Interprofesionales del sector ganadero y cárnico, entre las cuales destacan en importancia INTERPORC (porcino de capa blanca), ASICI (cerdo ibérico), PROVACUNO (vacuno) e INTEROVIC (ovino y caprino). Estas organizaciones ofrecen un espacio de debate, fomentando el diálogo sectorial y la adopción de medidas conjuntas internadero a lo largo de toda la cadena de producción. Por ejemplo, destaca el Plan de Sostenibilidad del Sector Cárnico Español (mediante el cual el sector ganadero-cárnico se compromete a reducir las emisiones de gases de efecto) o el Plan Nacional de Colaboración para la Mejora de Alimentos 2017-2020. ANICE, por su parte, está impulsando una Guía para PYMEs de implantación de una Política de RSE y de Cumplimiento Normativo (Huerta, 2018a).

Hoy en día, según la INTERPORC (de la que Campofrío forma parte), el sector porcino español es referente internacional en sostenibilidad, bienestar animal y responsabilidad social. La Organización defiende que “no hay zona del mundo donde los animales tengan, por normativa, más espacio, mejores condiciones higiénicas, sanitarias y alimentarias, ni mayores comodidades tanto en las granjas como en el transporte” (INTERPORC, 2018, párr. 6). El sector, que representa un importante porcentaje de las ventas totales de Campofrío, está comprometido con el bienestar animal, el cuidado del medio ambiente,

la seguridad alimentaria, el empleo estable y seguro, la profesionalización de los trabajadores, la calidad y la innovación.

Desde INTERPORC lamentan que “un programa de televisión ponga en duda” el trabajo de miles de granjas, empresas y ganadores que “hacen posible un modelo sostenible que garantiza productos de máxima calidad, saludables, seguros y producidos atendiendo el bienestar de los animales y el bajo impacto ambiental” (INTERPORC, 2018, párr. 4). El modelo de producción español va más allá de las exigencias europeas al respecto y se han conseguido resultados como una disminución del 30% en uso de agua y del 22% en emisiones de gases de efecto invernadero o un aumento del 65% en el espacio para las hembras reproductoras de porcino. Asimismo, se ha trabajado por garantizar la seguridad alimentaria mediante una trazabilidad de la granja a la mesa, empleo de calidad basado en la formación continua, etc. (INTERPORC, 2018).

Por último, de la misma forma que se resumieron las principales normativas de RSC a nivel europeo, conviene hacer un breve repaso de la regulación de mayor importancia a nivel nacional. La normativa española tiene como punto de partida el informe Olivencia, de la Comisión Especial para el Estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades de 1998. No obstante, el punto de inflexión de las actuaciones del gobierno español en materia de RSC lo marcó el Libro Verde de la CE. Destacan, entre otros, la Ley 39/1999 para promover la conciliación familiar y laboral de las personas trabajadoras, la Comisión de Seguimiento y Evaluación del Diálogo Social de 2005 que destacó el rol de la RSE, la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres y la Ley 26/2007 de Responsabilidad Medioambiental.

De forma más reciente, cabe resaltar la Circular 4/2007 de la CNMV, por la que se modifica el modelo de informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas, y la Ley 19/2013 de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Por último, en cuanto al sector cárnico específicamente, dos ejemplos de normativas son el Real Decreto 1392/2012 relativo a las normas mínimas para la protección de cerdos y el Real Decreto 348/2000 incorporado a la Directiva 98/58/CE, relativa a la protección de los animales en las explotaciones ganaderas.

c. RSC para Campofrío Food Group

Centrándonos en la compañía a analizar, Campofrío España desarrolló en el año 2012 un “Plan Director para un Desarrollo Sostenible” (Campofrío Food Group, 2012), que consistía en una guía dirigida a plasmar la visión de RSC en la compañía durante los cinco años siguientes. Este plan de RSC, al que se ha conseguido acceso pese a no estar disponible públicamente, arranca ofreciendo la visión de la compañía de la responsabilidad empresarial.

De acuerdo con el plan, Campofrío ha de centrarse en la supervivencia y el desarrollo a través de la creación de valor para la compañía y la sociedad, mientras se atienden sus necesidades y retos. Esta premisa es clave para descubrir los objetivos y esfuerzos de Campofrío España y, por tanto, su forma de entender y abordar la responsabilidad empresarial. Por consiguiente, la compañía marcó en 2012 el objetivo de generar valor buscando la excelencia en todas sus actividades, estableciendo unos valores transversales y unos objetivos que les permitiesen seguir siendo los mejores, mientras buscaba también optimizar costes y lograr una mayor eficiencia.

Para Campofrío España, su visión de la RSC supone buscar beneficios económicos y sociales, creando valor de manera sostenible y conjunta para la empresa y la sociedad. Además, se trata de un concepto integrado en la identidad, estrategia y competitividad de la compañía, y en su generación de beneficios. La estrategia de RSC de Campofrío está basada en acciones específicas de la empresa, determinadas internamente en función de los grupos de interés de toda su cadena de valor. Por tanto, es la intención de Campofrío ser una empresa sostenible en todos sus ámbitos de actividad, dada su intención filantrópica con la sociedad y las sinergias entre sostenibilidad y crecimiento.

La visión de RSC de la compañía parece encajar con la definición personal del concepto, que recordemos había quedado definido como “aquel conjunto de estrategias diseñadas por las empresas y otros colectivos para reflejar su compromiso con sus grupos de interés, con la motivación de mejorar el impacto social, económico y medioambiental de sus actuaciones, y desde un punto de vista más amplio que el respeto de las leyes y el aumento del beneficio económico”. Asimismo, esta estrategia parece tener en cuenta el

componente moral de la RSC, igual que Carroll con su “Teoría de la Pirámide” de finales del siglo XX.

La estrategia de RSC de Campofrío ha sido diseñada internamente por la propia empresa haciendo mención específica de los *stakeholders* tenidos en cuenta (tras estudiar cuáles son los grupos de interés presentes a lo largo de la cadena de valor), buscando crear valor y obtener beneficios económicos y sociales, y teniendo como punto de partida la sostenibilidad de sus actuaciones. Sin embargo, es necesario estudiar las acciones socialmente responsables de la compañía antes de poder concluir respecto al nivel de encaje de la definición personal de RSC y la de la compañía, especialmente en cuanto al objetivo de “crear valor”, dada la estrecha línea entre este concepto y la búsqueda de beneficios puramente económicos.

d. *Stakeholders* clave del sector cárnico en España

Es importante analizar la manera de entender RSC por parte de Campofrío. Sin embargo, su definición del concepto y su intención de llevar a cabo prácticas socialmente responsables son condiciones relevantes pero no suficientes para ser considerada una compañía socialmente responsable, que se comprometa verdaderamente con sus grupos de interés y tenga en cuenta la mencionada situación del sector cárnico español.

Las compañías cárnicas de España han de responder ante la sociedad, en general, y sus grupos de interés específicamente. Dada la finalidad de juzgar si Campofrío España es una compañía socialmente responsable, es necesario comprender la pluralidad de grupos de interés en relación con los cuales opera. Así, se buscará identificar a los principales *stakeholders* que puedan afectar o verse afectados por el desarrollo de la actividad específica de las empresas de la industria cárnica española. Solo si se logra identificar de forma correcta a aquellos grupos de interés de la compañía, se puede diseñar una estrategia legítima de RSC orientada a satisfacer de forma efectiva sus necesidades y preocupaciones sociales, económicas, medioambientales...

Con el fin de encontrar los principales grupos de interés del sector cárnico español se podría emplear un análisis de cadena de valor, que quedaría dividido en las siguientes fases: fuentes (ganadería), fabricación, transporte, cliente y consumidor. Así, los *stakeholders* pueden ser tan diversos como: granjas, animales, asociaciones, administración ganadera, ONGs, empleados, representantes de los trabajadores, medioambiente, proveedores, comunidades, Organizaciones Interprofesionales, accionistas, inversores, consumidores, Autoridades Públicas, competidores, y sociedad en general. Es importante atender a este listado de *stakeholders* dado que hay ciertos requisitos que afectan a todas las empresas de una economía, como la defensa de los derechos laborales, y otros que afectan solo a las compañías de un sector en concreto, dados sus grupos de interés, como el bienestar animal en el caso del sector cárnico.

Siguiendo las etapas del “proceso de generación de un modelo de relación o gestión de los grupos de interés” propuesto por Germán Granda y Ricardo Trujillo (2011), una vez identificados los grupos de interés, el siguiente paso es priorizarles y desarrollar medidas en relación con los mismos. Es importante valorar cuáles son los grupos de interés que deben ser especialmente beneficiados, así como entender los puntos de contacto y las formas de comunicación con los mismos. Así, los planes de Campofrío, si bien buscan generar valor para la empresa y todos los miembros de su cadena de valor, se centran en los siguientes grupos de interés: empresa y empleados, consumidores y clientes, comunidades (incluidas ciertas Asociaciones y ONGs), proveedores, medioambiente y entorno, y otros miembros de su cadena de valor (accionistas, proveedores y contratistas).

A priori, a falta de analizar las acciones llevadas a cabo en los planes de RSC de Campofrío, hay ciertos grupos de interés que parecen no ser mencionados en su estrategia: competidores, Organizaciones Interprofesionales, Autoridades Públicas y animales. Sin embargo, no hacer referencia a estos grupos en los distintos planes no quiere decir que la empresa no esté trabajando en relación con los mismos. Así, no se trata de forma detallada los esfuerzos en materia de RSC frente a competidores, grupos que sí pueden afectar o verse afectados por la compañía y sus prácticas responsables. No obstante, la compañía forma parte de diversas asociaciones empresariales, formadas por diferentes empresas competidoras que buscan perseguir objetivos comunes en materias como la RSC. Asimismo, Campofrío expresa su intención de asegurar la lealtad en la competencia de cara a los consumidores.

Las Organizaciones Interprofesionales, pese a no ser un *stakeholders* clave como tal, han favorecido en gran medida las relaciones con los clientes y proveedores, que sí son grupos clave de la estrategia de RSC de la compañía, especialmente en el marco normativa aprobado por la Ley 12/2013. Campofrío es una empresa asociada a diversas de estas Organizaciones Interprofesionales, con las cuales colabora intensamente a través de sus diversas estrategias y actividades, muchas de las cuales tienen como objetivo aumentar la RSC a lo largo de la cadena alimentaria.

En cuanto a las Autoridades Públicas, no parecen ser consideradas como *stakeholder* primordial en las estrategias de RSC de la compañía. Sin embargo, Campofrío colabora con las mismas en determinadas actuaciones responsables y respeta la normativa legal que estas exigen. Además, es importante destacar que ninguna de las medidas del plan de RSC de Campofrío está ahí por ser legalmente obligatoria, como se indicará en el capítulo siguiente.

Por último, sorprende no ver las palabras: granjas, animales, asociaciones y administraciones ganaderas, etc. De acuerdo con los planes publicados, más allá de los proveedores y contratistas, la compañía no parece considerar al resto de grupos de la fase “fuentes” de la cadena de valor como *stakeholders* clave de sus estrategias responsables. No obstante, como será comentado a continuación, si bien las acciones de RSC en relación con estos grupos no son una responsabilidad directa de la compañía (Campofrío no tiene animales propios), la compañía ha comenzado a fomentar ciertas actuaciones responsables entre sus proveedores de materias primas y carne, y cuenta con proyectos a medio y largo plazo para mejorar la RSC en este eslabón de la cadena de valor.

III. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE RSC DE UN GRUPO CÁRNICO EN ESPAÑA

En este capítulo, se analizarán los aspectos más relevantes de la estrategia de RSC de Campofrío Food Group España. Serán presentados los dos planes de RSC de la compañía (2012 – 2016) y (2017 – 2021), resaltando sus actuaciones responsables y características más relevantes, los problemas de implementación, los pilares básicos de actuación, la evolución entre ambos planes, las principales novedades del segundo y los resultados obtenidos en el primero. Este capítulo, junto con todo lo trabajado en este escrito hasta este punto, servirá de base para dar respuesta en el capítulo siguiente a la pregunta de si Campofrío es una empresa socialmente responsable.

Con el fin de conocer de manera más detallada las estrategias de RSC de Campofrío, sus orígenes, su evolución y otros aspectos de relevancia, se mantuvo una entrevista personal presencial con José Antonio Ortuño, Director de Responsabilidad Social Corporativa de Campofrío, en las oficinas de San Sebastián de los Reyes de la compañía (J.A. Ortuño, comunicación personal, 23 de mayo de 2018). José Antonio es el responsable del desarrollo de ambos planes y de las acciones de RSC de la compañía, y cuenta con múltiples años de experiencia en el sector y Campofrío Food Group España.

Primeramente, se estudió punto por punto los planes de RSC, así como otros documentos internos en dicha materia de la compañía. Tras conocer exactamente las actuaciones de Campofrío en este ámbito tuvo lugar la comunicación personal con José Antonio. Esta reunión ofreció la oportunidad de aclarar una serie de cuestiones en relación con dichas actuaciones y ganar un mayor conocimiento de los orígenes, evolución y situación actual de la RSC en la compañía. En base a esta reunión y al estudio de la intención de la empresa de contribuir a la sociedad con sus actuaciones, dados sus grupos de interés y la situación del sector cárnico, se podrá concluir si Campofrío es una empresa socialmente responsable.

1. Estrategia de Responsabilidad Social de Campofrío Food Group España (2012 – 2016)

En 2012, Campofrío lanzó su primer plan de RSC, lo cual no quiere decir que no se llevasen a cabo medidas socialmente responsables con anterioridad. Tal y como indica José Antonio Ortuño (2018), de manera diferente a muchas otras empresas, Campofrío no diseñó su plan de cero. Si bien hay compañías donde la RSC no está presente en sus actuaciones hasta un momento dado en el que se debaten ciertas acciones y políticas socialmente responsables, Campofrío representa el caso contrario, dado que se llevaba años implantando medidas socialmente responsables, sin ser consideradas como tal.

En Campofrío, la RSC lleva presente en la realidad de la compañía desde años atrás. En 2008, todos los aspectos de RSC se trabajaban desde la Junta Directiva. En 2009, las competencias de la RSC pasaron a estar en manos del Departamento Legal. Finalmente, en 2012 fue cuando toda la gestión de la RSC pasó a depender del Departamento de Recursos Humanos, desde donde se empezó a trabajar en ella de forma estratégica. Los primeros pasos consistieron en poner en papel las muchas actuaciones responsables que venía haciendo la compañía desde años atrás (Ortuño, 2018).

En 2012, se trabajó en definir la visión de Responsabilidad Empresarial de la compañía, ya presentada en el apartado II.3.c. “RSC para Campofrío Food Group”. Asimismo, con el fin de diseñar el plan, se llevaron a cabo dos acciones de forma paralela: una definición de grupos de interés a lo largo de la cadena de valor, pilares del plan en sí, y una recopilación de las distintas actuaciones que ya se estaban llevando a cabo. Por tanto, para desarrollar el primer plan, se partió de lo que ya se tenía, reflejando de cierto modo cómo venía Campofrío haciendo las cosas, su ética en el negocio y su cultura corporativa.

En el momento de desarrollo del primer plan, descubrieron más de 180 medidas sin una estrategia de RSC clara. Se pasó a escribir sobre el papel aquello que venían haciendo como compañía y lo que se comprometían a hacer en los próximos años, con base en la experiencia. Por esta razón, no hay diferencias llamativas entre la exposición y la implementación del primer plan y sí hay importantes cambios con respecto al segundo plan (Ortuño, 2018).

El primer Plan Maestro de RSC de Campofrío España fue publicado en 2012, con un horizonte temporal de 5 años y con el objetivo de plasmar el compromiso de la empresa de generar valor para la compañía y sus grupos de interés. Este Plan 2012 - 2016 estaba dividido en 5 pilares básicos (consumidores, empleados, sostenibilidad medioambiental, compromiso con la comunidad y gobierno corporativo) que se desarrollaban a través de 20 metas y 34 acciones, con distintos indicadores, hitos y retos asociados.

Este plan de la compañía, no disponible públicamente, se debe entender como una guía de actuación, decisión y gestión, como un elemento de referencia que permita “conocer nuestra situación con respecto a las metas y establecer actuaciones que permitan alcanzar los resultados propuestos” (Campofrío Food Group, 2012, pág. 6). Además, el plan fue creado como una guía flexible, coherente y transversal, y como un documento vivo y abierto a nuevas inclusiones. Por último, es importante destacar que para definir e implantar la visión de RSC de la compañía, se contó con la colaboración transversal de múltiples áreas y departamentos, involucrando a la entidad en su conjunto.

El primero de los pilares básicos de este Plan Maestro son los **consumidores**. Campofrío se compromete con la calidad y seguridad de sus productos y busca optimizar su capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores al precio más justo posible. Así, el objetivo de la compañía en relación con este pilar es mejorar la calidad de vida, salud y bienestar de sus consumidores mediante sus productos y actuaciones (Campofrío Food Group, 2012). La siguiente tabla, de elaboración en base a la tabla-resumen de objetivos, compromisos, metas, acciones e indicadores ofrecida por el Plan, ofrece una visión general del desarrollo del plan de Campofrío en relación con los consumidores:

Tabla 1: “Consumidores: Desarrollo del Plan 2012 - 2016”

Metas	Acciones	Indicadores
Ofrecer a nuestros consumidores y clientes productos con la mayor calidad y seguridad alimentaria.	Mantendremos y desarrollaremos nuestros sistemas de calidad y de seguridad alimentaria normalizados, así como las normas existentes en esta materia. Extenderemos estas actuaciones a nuestros proveedores.	Acreditaciones y certificaciones implantadas. Auditorías internas y externas desarrolladas. Reclamaciones recibidas.
Proporcionar a nuestros consumidores más opciones de productos que contribuyan a una dieta más saludable, teniendo en	Investigaremos y desarrollaremos productos que faciliten a nuestros consumidores el desarrollo de una dieta alimenticia más saludable.	Lanzamientos de nuevos productos. Análisis comparativos con respecto de otros productos del mercado.

cuenta a las personas con necesidades especiales.		Referencias de productos bajos en sal y grasas.
Fomentar en nuestros consumidores la toma de decisiones de compra informadas y un estilo de vida más sostenible y saludable.	Participaremos como empresa fundadora en el "Foro Estilo Sostenible" con el deseo de influir, inspirar y motivar a nuestros consumidores a tomar decisiones personales en el trabajo, en casa y en su tiempo de ocio que representen un estilo de vida más sostenible.	Pertenencia y participación activa en las actividades desarrolladas a través del Foro de Estilo Sostenible.
	Mantendremos y optimizaremos la información nutricional de nuestros productos.	Número de referencias que incluyen información nutricional.
	Utilizaremos nuestras redes sociales como un nuevo ámbito donde promocionar los hábitos saludables de nuestros seguidores.	Número de mensajes, contenido y seguidores.
Desarrollar una publicidad socialmente, veraz, responsable y confiable.	Nos aseguraremos de realizar toda nuestra actividad publicitaria y de marketing en estricto cumplimiento de los códigos de conducta y de autorregulación que hemos adoptado.	Pertenencia a las asociaciones que suscriben estos códigos de actuación: Asociación Española de Anunciantes y Autocontrol. Ausencia de dictámenes o resoluciones por incumplimiento de los códigos. Certificaciones de buenas prácticas, en caso de existir.
Trabajar activamente para ayudar a la sociedad a afrontar los retos e inquietudes que esta demanda en relación con la alimentación y la vida saludable.	Colaboraremos en la promoción de iniciativas saludables ligadas a la alimentación y vida saludable que reviertan en beneficio de las condiciones de vida de la población y que favorezcan la excelencia de este sector.	Pertenencia y participación activa en organizaciones que promueven estas iniciativas: Fundación Alimentum, Fundación Española de Nutrición, etc.

Fuente: basado en (Campofrío Food Group, 2012, pág. 13). Tabla: Elaboración propia.

El segundo pilar básico son los **empleados**, a los cuales Campofrío califica como la parte más importante de su organización, y con los que se compromete a fomentar la igualdad dentro de la firma, su desarrollo personal, la integración y diversidad, el talento, la conciliación y la buena salud y seguridad laboral. El objetivo de Campofrío en relación con estos *stakeholders* es mejorar sus condiciones de trabajo, tratando de hacer de la compañía un lugar cada vez mejor donde desarrollarse profesional y personalmente (Campofrío Food Group, 2012). Nuevamente, este primer plan de RSC incluye una tabla-resumen del mencionado compromiso y objetivo frente a los trabajadores, así como de las 4 metas y 12 acciones específicas para alcanzarlas, cada una acompañada de un indicador para medir los resultados obtenidos. Este resumen puede observarse en la siguiente tabla elaborada a través de los datos del documento tratado:

Tabla 2: “Empleados: Desarrollo del Plan 2012 – 2016”

Metas	Acciones	Indicadores
Llevar a cabo programas de formación y desarrollo para dotar a los empleados del	Campofrío España ha desarrollado ya un estudio de Clima Laboral en el año 2007. Estos estudios permiten conocer la opinión y expectativas que los empleados tienen de la compañía, medir el nivel de satisfacción de	Estudio de Clima Laboral realizado.

conocimiento y habilidades necesarias para su desarrollo profesional y personal.	los empleados en su puesto de trabajo y tomar medidas para mejorarlo. Realizaremos una nueva edición de esta encuesta y comunicaremos internamente los resultados.	
	Desarrollaremos y optimizaremos nuestro modelo de gestión de Recursos Humanos a través de planes de desarrollo, formación y comunicación interna. Reforzaremos las vías de comunicación, confianza, cooperación y compromiso.	Puesta en marcha de los diferentes planes y programas. Campañas realizadas. Elementos de soporte (Intranet, Revistas, etc.). Número de acciones formativas, asistentes y duración de las mismas.
	Desarrollaremos un modelo de gestión en el que los empleados puedan participar con iniciativas de innovación y/o de mejora de procesos. El modelo se apoyará la sistemática TPM (Mantenimiento Productivo Total) y favorecerá estructuras de trabajo autónomo, orientadas a la participación y al trabajo en equipo de nuestros empleados.	Puesta en marcha de TPM en los diferentes centros de trabajo.
Fomentar el respeto a los derechos laborales, la igualdad, la diversidad, la conciliación de la vida laboral y familiar.	Potenciaremos el Plan de Diversidad actualmente en desarrollo en Carnes Selectas 2000, extendiendo este al resto de centros de trabajo del Campofrío España.	Puesta en marcha del Plan de Diversidad en los diferentes centros de trabajo.
	Desarrollaremos el Plan de Igualdad firmado en junio de 2011 con los representantes de los trabajadores.	Programa del Plan de Igualdad.
	Desarrollaremos nuestras actuaciones en materia de relaciones laborales asegurando el cumplimiento de los valores y normas establecidas en nuestro código ético y legislación de referencia.	Evidencias y hechos relevantes.
	Continuaremos desarrollando las actuaciones previstas en nuestro protocolo interno de prevención, mediación y supresión de conductas en materia de acoso en el trabajo.	Número de intervenciones realizadas derivadas de este Protocolo.
Asegurar lugares y condiciones de trabajo seguras y saludables.	Impulsaremos la mejora continua del sistema de gestión de prevención de riesgos laborales mediante una actualización permanente de los elementos que constituyen el mismo: Planes Trienales de Prevención, Procedimientos, Instrucciones, etc.	Documentos y actuaciones revisadas con la periodicidad Establecida.
	Mejoraremos permanentemente la integración de la actividad preventiva en todas las actuaciones de la compañía, a través del funcionamiento de los diversos Equipos de Gestión de la Prevención EGP y del desarrollo del pilar de seguridad en TPM (6S).	Actas de celebración de las reuniones de los EGP. Implantación de herramientas de seguridad TPM en los diferentes centros de trabajo.
	Avanzaremos en la gestión de la prevención de riesgos laborales prestando especial atención a los indicadores de seguridad y a sus posibles desviaciones.	Indicadores de seguridad establecidos.
	Mejoraremos la seguridad vial de nuestros desplazamientos en vehículo por razones laborales, mediante la implantación de el Plan de seguridad Vial "El Buen Camino".	Puesta en marcha e implantación del plan de seguridad Vial.
Generar oportunidades que desarrollen las habilidades y capacidades de nuestros colaboradores como elemento clave para impulsar nuestro crecimiento sostenible.	Mediante el programa "Imaginando nuestro compromiso" crearemos, sensibilizaremos y formaremos en sostenibilidad a un equipo de trabajo de empleados de alto potencial, con el objetivo de que puedan proporcionar a Campofrío una propuesta de actuaciones responsables coherentes con nuestro conocimiento, misión y valores de empresa. Estas actuaciones podrán ser incluidas en futuras revisiones de este mismo Plan.	Puesta en marcha y desarrollo del programa. Presentación al Comité de Dirección de esas propuestas.

Fuente: basado en (Campofrío Food Group, 2012, pág. 21). Tabla: Elaboración propia.

La **sostenibilidad medioambiental** constituye el tercer pilar básico. Para Campofrío, la protección y conservación del entorno son un elemento clave, que debe suponer una

prioridad en sus estrategias como empresa. Por tanto, se comprometen a optimizar sus impactos negativos, emisiones y consumos, y a gestionar de forma adecuada sus residuos. Por consiguiente, su objetivo es la optimización del impacto medioambiental de la compañía mediante una adecuada gestión de los consumos, residuos y emisiones (Campofrío Food Group, 2012). Para conseguirlo, Campofrío estableció 4 metas, divididas en 6 acciones, que recoge en una nueva tabla-resumen. La tabla a continuación recoge las principales metas, acciones e indicadores de la mencionada tabla-resumen:

Tabla 3: “Sostenibilidad medioambiental: Desarrollo del Plan 2012 – 2016”

Metas	Acciones	Indicadores
Asegurar que nuestras fábricas estratégicas gradualmente implementan sistemas de gestión medioambiental.	Con el objetivo de avanzar en la mejora continua del sistema de gestión del medio ambiente implantaremos progresivamente nuevos programas para certificación según el estándar de medio ambiente ISO 14001 en nuestras fábricas estratégicas.	Ampliación del número de certificaciones.
Usar responsablemente los recursos naturales en nuestras operaciones: mejorar nuestra eficiencia en el uso del agua, mejorar nuestra eficiencia en el uso de la energía y reducir el peso de nuestros envases y residuos.	Desarrollaremos el proyecto corporativo TREES (Trabajamos Responsablemente En Entornos Sostenibles) en Campofrío España mediante la continuidad en el desarrollo de programas de eficiencia energética, actuaciones de logística y transporte ecológicos, así como de optimización del peso de envases y residuos, fomentando la reutilización y el reciclado.	Programas realizados y resultados de los mismos / Desarrollo del Sistema Integrado de Gestión (SIG) de envases.
	Continuaremos desarrollando programas para la optimización de la gestión del agua.	
Optimizar la gestión de las emisiones generadas en nuestras operaciones.	Llevaremos a cabo programas de buenas prácticas de gestión ambiental de nuestras emisiones.	
Promover la sensibilización ambiental y buenas prácticas entre nuestros proveedores, empleados y sus familias.	Utilizaremos nuestros recursos y vías de comunicación con empleados y proveedores para promover en estos colectivos la sensibilidad y buenas prácticas medioambientales.	Evidencias de la comunicación de buenas prácticas medioambientales
	Participaremos en las iniciativas "Plant for the Planet" y "Plant a billion trees" mediante la creación y esponsorización de grupos de niños, hijos de empleados que procedan a realizar plantaciones de árboles.	Grupos creados y árboles plantados.

Fuente: basado en (Campofrío Food Group, 2012, pág. 31). Tabla: Elaboración propia.

El cuarto pilar básico es el **compromiso con las comunidades** donde desarrolla su actividad, en relación con las cuales Campofrío se compromete a establecer vías de comunicación y contribuir voluntariamente a su desarrollo y bienestar. De esta manera, el objetivo de Campofrío es ser un miembro activo de las comunidades en las que está presente, máxime en aquellas en las que la compañía es referente local, apoyando programas colectivos y actividades que desarrollen y fomenten actuaciones y valores positivos para la sociedad (Campofrío Food Group, 2012). Así, Campofrío contribuye a la sociedad apoyando proyectos de decenas de entidades y organizaciones de diversa

índole. Al igual que con los anteriores pilares, la siguiente tabla resume las principales metas, acciones e indicadores de la compañía en lo que se refiere a compromiso con la comunidad, tal y como recoge el Plan Maestro 2012 – 2016:

Tabla 4: “Compromiso con la sociedad: Desarrollo del Plan 2012 – 2016”

Metas	Acciones	Indicadores
Conocer y atender las expectativas de nuestros grupos de interés.	Impulsaremos el desarrollo de vías de comunicación y diálogo con nuestros grupos de interés a nivel local y nacional.	Evidencias del diálogo con nuestros grupos de interés. Actas del Comité de Responsabilidad Social.
Optimizar nuestra inversión socialmente responsable de forma que esté alineada con nuestros objetivos y compromisos.	Estableceremos un procedimiento interno que facilite un desarrollo coherente de estas inversiones y un posterior análisis de los resultados.	Presentación del procedimiento interno a la aprobación del Comité de Dirección/CEO. Evidencias de las actuaciones desarrolladas. Actas del Comité de Responsabilidad Social.
Promocionar el voluntariado corporativo y la sensibilización social de nuestros empleados, antiguos colaboradores y sus familias.	Ampliaremos las herramientas que permitan organizar y estructurar políticas que apoyen el desarrollo de actividades de voluntariado por parte de nuestros empleados, antiguos colaboradores y de sus familias.	Creación de estructuras y herramientas dedicadas a la promoción del voluntariado corporativo. Evidencias de las actuaciones de voluntariado desarrolladas.
Aumentar los estándares y actuaciones de responsabilidad social de nuestros proveedores y contratistas.	Haremos uso de nuestras relaciones con proveedores, contratistas y subcontratistas con el objetivo de que ellos promuevan y refuercen sus actuaciones responsables. Desarrollaremos y difundiremos a estos principios éticos, de conducta, medioambientales, laborales, etc.	Inclusión de cláusulas contractuales en las condiciones generales de compra y contratación.
Colaborar con asociaciones, organizaciones y entidades que busquen el bien público, el fortalecimiento de los valores cívicos y/o el logro de objetivos empresariales respetuosos con la comunidad.	Participaremos a través de la adhesión a estas organizaciones, aportando a las mismas nuestra colaboración y ayuda.	Evidencias de esta participación y colaboración.
Dar a conocer interna y externamente los compromisos, objetivos y actuaciones responsables derivados de este plan.	Desarrollaremos actuaciones de comunicación interna y externa de este Plan de Sostenibilidad.	Evidencias de estas comunicaciones. Desarrollo de los capítulos de responsabilidad social en el portal web e intranet "Vitae".
Tener en cuenta en nuestras actuaciones y comunicaciones a las minorías y a los colectivos con necesidades especiales.	Continuaremos dando apoyo y protección a los hijos discapacitados de empleados a través de la Fundación Laboral “Sonsoles Ballvé”.	Memorias de las actuaciones de la Fundación.
	Aumentaremos la accesibilidad de nuestra comunicación online.	Evidencias de estas comunicaciones. Aumentar la accesibilidad del portal de internet www.campofrio.es
	Continuaremos desarrollando mensajes publicitarios en los que se de accesibilidad, normalidad y visibilidad a personas discapacitadas.	

Fuente: basado en (Campofrío Food Group, 2012, pág. 39). Tabla: Elaboración propia.

Por último, el quinto pilar básico del primer plan de RSC de la compañía es el **gobierno corporativo**. Según Campofrío, dado que la toma e implementación de decisiones de la

organización depende del gobierno de la misma, este es elemento clave para que se cumplan los objetivos en materia de RSC y para conseguir que Campofrío integre la responsabilidad social en toda su organización, sus actuaciones y sus relaciones (Campofrío Food Group, 2012). Del buen gobierno corporativo depende que Campofrío ponga en práctica y evalúe las acciones antes indicadas.

Sin embargo, en cuanto a este último pilar, es imprescindible tener en cuenta que el plan fue diseñado originalmente por y para Campofrío Food Group, es decir, por y para las compañías que forman el grupo a nivel nacional. Sin embargo, al formar este grupo parte del europeo Campofrío Holding, las guías y actuaciones corporativas establecidas a nivel europeo tienen un importante impacto en las actuaciones y decisiones nacionales y, por lo tanto, en el desarrollo de las acciones de RSC. El hecho de depender de las decisiones corporativas limita el campo de actuación en materia de RSC y su rápida expansión a otras empresas del holding europeo.

Esta dependencia de las directrices de la matriz pasó a ser especialmente relevante a partir del año 2015, cuando el grupo mexicano Sigma se hizo con el 100% de Campofrío. De hecho, como será comentado a continuación, una de las principales diferencias del primer plan con respecto al Plan de RSC 2017 – 2021 es que el segundo no hace mención alguna al buen gobierno, dado que esta práctica, si bien es trabajada a nivel nacional en Campofrío Food Group España, depende del nivel corporativo.

Tras exponer las principales ideas del primer plan de RSC de la compañía, es aun pronto para concluir sobre si Campofrío es una empresa socialmente responsable o no, sería conveniente analizar previamente el segundo plan. Sin embargo, cabe destacar algún elemento relevante, como los problemas de implementación. Tal y como indica José Antonio (2018), uno de los principales problemas que llevaron a la compañía a abandonar ciertos planes de acción fue el incendio que, en 2014, arrasó la planta de Campofrío en Burgos, dejándola totalmente destrozada. Este desafortunado evento hizo necesario centrar los recursos humanos y económicos en solucionar dicho problema: reactivar la producción, resolver la situación de las más de 1.000 personas a las que la fábrica daba trabajo, etc., a cambio de dejar de lado algunos proyectos medioambientales, principalmente. Desde la compañía, consideran que la gestión del evento ha sido uno de los más difíciles ejercicios responsables durante la última década.

También es relevante el hecho de que los planes de la compañía sean a 5 años, lo que demuestra la intención a largo plazo de los mismos. La motivación de emprender proyectos a largo plazo (invertir hoy y obtener efectos en el futuro), depende mucho del componente cultural de sus acciones. Si bien en ocasiones se alcanzan resultados inmediatos, la intención de las estrategias de RSC de Campofrío no es ser un mero proyecto empresarial de soluciones a corto plazo, sino un objetivo permanente que busca mejorar la RSC a largo plazo (Ortuño, 2018).

Otro elemento a favor de la forma de hacer RSC de Campofrío y la intención positiva de la compañía de mejorar en este ámbito, es el mero hecho de que la empresa cuente con un director, José Antonio Ortuño, centrado específicamente en RSC. Además, tal y como indica dicho director, cuenta con acceso directo al Comité de Dirección (Ortuño, 2018). Por tanto, el hecho de que un directivo del máximo órgano corporativo sea responsable de RSC, no solo demuestra la intención positiva de la compañía al respecto, sino que refleja que la RSC está en la agenda del Comité.

Por último, es importante resaltar que ninguna de las medidas incluidas en el plan de RSC de Campofrío está ahí por ser legalmente obligatoria. Según Ortuño (2018), si las medidas fueran implantadas para ajustarse a la legalidad, no sería RSC. Relacionado con este punto, en cuanto a la obligación de información no financiera para empresas de interés público, que lleva a ciertas entidades a publicar memorias en materia medioambiental, social, etc., Campofrío no se ve afectada por esta normativa. Al no encajar dentro de la definición de empresa de interés público, no está obligada a divulgar dicha información, quedando la publicación de estrategias y acciones de RSC a su libre voluntad y cultura corporativa responsable.

[2. Estrategia de Responsabilidad Social de Campofrío Food Group España \(2017 – 2021\)](#)

Dada su experiencia en lo que se refiere a implementar acciones socialmente responsables y el éxito del primer Plan Director, desde Campofrío se mostraron decididos a continuar con el diseño de estrategias de RSC. Así, tras un período de reflexión interna, diseñaron

el Plan de RSC 2017 – 2021 (Campofrío Food Group, 2016), con el objetivo de consolidar y adaptar a las nuevas realidades y demandas los avances logrados. Campofrío sigue trabajando en la creación de valor para la compañía y la sociedad, así como mejorando, a través de sus actuaciones responsables, su reputación empresarial.

Con el fin de seguir avanzando cuantitativa y cualitativamente en cuanto a actuaciones responsables se refiere, este segundo plan presenta nuevas metas y acciones, nuevos *stakeholders* a los que satisfacer y un creciente énfasis en la comunicación y el diálogo con dichos grupos (como muestra la creación de su web “Nos Comprometemos Contigo”). Además, se incorpora el propósito de unificar los objetivos responsables de Campofrío España con los de la matriz Sigma Alimentos y se recogen los Objetivos para el Desarrollo Sostenible de la ONU con los que se pretende colaborar como empresa.

En el documento que recoge este segundo plan, la compañía presenta **los resultados obtenidos** en el Plan Director. Si bien la mayor parte de los objetivos propuestos son de carácter cualitativo, Campofrío asegura en su análisis de eficacia y cumplimiento que: un 83% de las actuaciones planificadas fueron completadas con éxito, un 7% no fueron finalizadas en el período, pero se encontraban muy avanzadas y un 10% quedaron pendientes de realización. Pese a no alcanzar el 100%, Campofrío asegura haberse convertido en un referente de la RSC y el compromiso con sus *stakeholders*.

Es importante destacar que, dentro del conjunto de los objetivos marcados, el grado de cumplimiento difiere enormemente entre uno y otro pilar del plan. Así, mientras las actuaciones en relación con los clientes se completaron al 100%, solo un 62% de las metas de sostenibilidad medioambiental consiguieron ser alcanzadas (quedando un 25% como “en curso” y un 12% como pendientes) (Campofrío Food Group, 2016). Como ha sido explicado anteriormente, el incendio de 2014 trajo consigo, hasta la normalización de la situación, la paralización de múltiples medidas medioambientales, como la optimización de emisiones y vertidos. Sin lugar a duda, este es el pilar básico del Plan Director con mayor margen de desarrollo.

En cuanto a los empleados, se completaron el 88% de las actuaciones propuestas, quedando pendiente el otro 12% al final de los 5 años. Campofrío indica que estos porcentajes se deben al incumplimiento de acciones planificadas como la realización de

la encuesta de Clima Laboral y a la realización de acciones no planificadas como “la implantación del Plan Equilibra para la gestión del equilibrio entre vida personal y laboral y la igualdad de oportunidades” o la certificación de Campofrío España como EFR - empresa familiarmente responsable (Campofrío Food Group, 2016, pág. 12).

Las metas y acciones propuestas en relación con el compromiso con la sociedad se realizaron en un 82%, quedando pendiente un 9% y en curso otro 9%. De acuerdo con la compañía, los últimos dos porcentajes se deben a la decisión, dada la elevada complejidad, de “no abordar el desarrollo y la implantación del procedimiento interno de inversión dedicada a aspectos sociales y su priorización”, y la falta de extensión de sus actuaciones a la cadena de suministro, especialmente aquellas no-medioambientales (Campofrío Food Group, 2016, pág. 12).

Por último, dentro de la valoración de resultandos, al ser preguntado José Antonio por si Campofrío utiliza algún tipo de indicador de RSC para medir el desempeño de las actuaciones (como la ISO 26000, el Libro Verde de la Comisión Europea...), indica que, al ser Campofrío una empresa dependiente de su matriz Sigma Alimentos, se limita a desarrollar los planes de RSC, implantar las medidas y enviar los informes a la matriz. La utilización de indicadores para estudiar las medidas y resultados dependería de Sigma, o de su matriz Alpha, quien incorporaría estos datos en sus memorias y cartas a los accionistas. Campofrío mide la situación de su RSC y los resultados de las medidas de sus planes, pero no lo hace en base a indicadores que luego publica, sino de forma interna. En este aspecto, como será indicado más adelante, es destacable que los objetivos son poco cuantificables, lo que dificulta su medición.

Comenzando con el resumen del Plan 2017 – 2021, es imprescindible señalar que este arranca con un estudio de materialidad y relevancia. De manera diferente al Plan Maestro, el presente plan arranca con una matriz que permite determinar de forma razonada la estrategia de actuación y las acciones responsables, en base a la relevancia para los grupos de interés y para la compañía. Así, antes de establecer la estrategia de RSC, se definieron 13 campos de actuación, relevantes para los *stakeholder* y compatibles con las estrategias de los accionistas de Alfa (la matriz de Sigma Alimentos). En el **Anexo 2** puede apreciarse dicha matriz, tal y como queda recogida en el plan. Entre los aspectos más relevantes se encuentran: la relación con organismos reguladores y ONGs, relación con proveedores y

consumidores, relación con inversores, ecoeficiencia energética, gestión patrimonial, prácticas laborales, etc.

Adicionalmente, el segundo plan de la compañía refleja la intención de aumentar las vías de contacto y comunicación con los grupos de interés, con el fin de conocer sus prioridades y necesidades. Además de mediante el uso de redes sociales, Campofrío se comunica de manera más formal con: sus consumidores (paneles, estudios de mercado, informes de marketing, análisis sectorial, seguimiento de noticias en los medios), sus empleados (comités de empresa, relación diaria labora-sindical, evaluación de riesgo psicosocial, estudios de clima laboral, *focus groups*, buzón de transparencia, etc.), sus proveedores y clientes (reuniones y actividad diaria, encuestas, visitas comerciales, ferias y foros sectoriales) y la sociedad (reuniones con asociaciones y ONG, participación en foros, seguimiento de noticias en medios) (Campofrío Food Group, 2016, pág. 8).

Centrándonos en las medidas, el Plan 2017 – 2021 de RSC también se centra en 5 pilares básicos de actuación para desarrollar su estrategia: consumidores, empleados, entorno, comunidad y cadena de valor. Por tanto, con respecto al primer plan, sostenibilidad medioambiental es reemplazado por entorno; además, como se ha adelantado anteriormente, desaparece el pilar “buen gobierno”, y se incorpora el pilar “cadena de valor”, que se refiere al entorno económico y cadena de valor de la empresa. Mediante actuaciones locales, Campofrío busca crear valor compartido, crecer de forma sostenible y convertirse en un referente europeo en reputación social y sostenibilidad.

En cuanto a los **consumidores**, Campofrío busca satisfacer sus necesidades y experiencias ofreciendo alimentos de la máxima calidad y seguridad alimentaria, buscando mejorar su disfrute, calidad de vida y bienestar, y utilizando la innovación para adaptarse a sus necesidades personales y nutricionales, con el fin de fortalecer el éxito y sostenibilidad de la compañía (Campofrío Food Group, 2016). La siguiente tabla recoge un resumen de los compromisos y las acciones de la compañía ante este grupo, elaborada mediante la información del Plan 2017 – 2021:

Tabla 5: “Consumidores: Compromisos Plan 2017 – 2021”

Compromisos	ODS
Cubrir con nuestros productos las necesidades nutricionales y de salud, sabor, disfrute y conveniencia de nuestros consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> • ODS 1: Fin de la pobreza.

Ofrecer a nuestros consumidores alimentos excelentes, con la mayor calidad y seguridad alimentaria, garantizados mediante certificaciones y normas alimentarias.	<ul style="list-style-type: none"> • ODS 2: Hambre cero. • ODS 3: Salud y bienestar. • ODS 12: Producción y consumo responsables.
Ofertar un catálogo de productos que favorezca una alimentación equilibrada, variada, suficiente y agradable, y que incluya las diversas necesidades nutricionales de nuestros consumidores.	
Tener en cuenta las expectativas de nuestros consumidores a la hora de innovar en el desarrollo de nuestros productos, también las de aquellos colectivos con necesidades nutricionales especiales.	
Colaborar en dar respuesta a los retos actuales y cambios de la sociedad en relación con la alimentación sostenible, colaborando mediante alianzas nacionales e internacionales con entidades públicas, privadas y asociaciones científicas.	
Ofrecer a nuestros consumidores información y publicidad sobre nuestros productos ética, legal y respetuosa con la sociedad. Para ello, nos sometemos voluntariamente a un sistema de autorregulación, verificado externamente, y nos comprometemos a seguirlo en beneficio de los derechos del consumidor y de la lealtad de competencia.	
Fomentar en nuestros consumidores estilos de vida saludables, a través de la promoción de buenos hábitos, dietas saludables, promoción del deporte y guías de consumo, que tengan presentes también consideraciones sociales y de sostenibilidad.	
Desarrollar un Plan para reducir el desperdicio alimentario en nuestro proceso productivo, haciendo un seguimiento periódico de los indicadores relacionados.	
Incluir, dentro del proyecto transversal ante el reto del envejecimiento activo y su gestión en nuestras actuaciones como empresa, un abordaje desde la perspectiva del compromiso con nuestros consumidores.	

Fuente: basado en (Campofrío Food Group, 2016, págs. 15-16). Tabla: Elaboración propia.

El segundo pilar básico del plan son los **empleados**. Campofrío quiere ser una empresa con un entorno de trabajo seguro y saludable, donde se reconozca el esfuerzo y se fomente el compromiso a través de la mejora continua de las políticas y prácticas laborales, para así fortalecer el éxito y la sostenibilidad de la compañía (Campofrío Food Group, 2016). A continuación, puede encontrarse una nueva tabla-resumen de los principales compromisos y objetivos de ODS que Campofrío busca integrar en su estrategia:

Tabla 6: “Empleados: Compromisos Plan 2017 – 2021”

Compromisos	ODS
Fomentar la empleabilidad interna y externa, mediante programas de formación y desarrollo que optimicen y adecuen las habilidades de nuestros empleados a las necesidades de la empresa, como a través de nuestra participación en programas externos de empleabilidad impulsando la formación dual y del desarrollo de programas de formación en nuestras instalaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • ODS 3: Salud y bienestar. • ODS 4: Educación de calidad.
Mejorar nuestros canales digitales de comunicación interna, extendiendo las intranets industriales a todos los centros productivos de Campofrío en España.	<ul style="list-style-type: none"> • ODS 5: Igualdad de género.
Avanzar en nuestro “Plan Equilibra”, plan para la gestión del equilibrio entre la vida personal y laboral, la flexibilidad, la igualdad de oportunidades, la mejora de la calidad en el empleo, el apoyo a la vida familiar y personal de nuestros empleados y su desarrollo personal.	<ul style="list-style-type: none"> • ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.
Certificar externamente nuestro sistema de gestión EFR 1000-1 alcanzando un nivel de excelencia en la certificación igual o superior a B	
Continuar nuestro proceso de mejora continua en seguridad y salud de nuestros lugares y puestos de trabajo., desarrollando estas mejoras a través de nuestros planes trienales de PRL. Establecemos como objetivo una reducción global de un 7 % de los índices de siniestralidad en el periodo.	
Realizar voluntariamente auditorías anuales externas de nuestro Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales.	

Desarrollar hasta el año 2020 nuestra Estrategia de promoción de la salud y el bienestar ‘Salud2’ cumpliendo con las actuaciones previstas en materia de promoción de hábitos saludables, actividades deportivas, etc., reorientando la misma en el año 2021 en función de los resultados obtenidos.	
Alcanzar las 50 contrataciones de empleados con discapacidad establecidas en nuestro Convenio Inserta con Fundación ONCE, asegurando así el mantenimiento o incremento, exclusivamente a través de empleo directo, de nuestra cuota de reserva de puestos de trabajo para personas con discapacidad.	
Reducir la brecha digital existente en algunos de nuestros colectivos de trabajadores (por cuestiones de edad, formación previa, etc.) en el conocimiento y la utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, mediante el desarrollo de actividades específicas de formación e información en materia digital.	
Incluir dentro del proyecto transversal ante el reto del envejecimiento activo y su gestión en nuestras actuaciones como empresa un abordaje desde la perspectiva del compromiso con nuestros empleados.	
Llegar a ser una empresa referente en estas materias compartiendo nuestras buenas prácticas laborales externamente.	

Fuente: basado en (Campofrío Food Group, 2016, págs. 17-18). Tabla: Elaboración propia.

En cuanto al tercer pilar, la **comunidad**, Campofrío busca ser reconocida como una empresa comprometida con la mejora de la sociedad, especialmente en las comunidades donde está presente (como en el primer plan), colaborando con entidades y actividades que fomenten valores positivos y contribuyan a su desarrollo y bienestar (Campofrío Food Group, 2016). La siguiente imagen muestra los compromisos establecidos en el Plan respecto a este *stakeholder* clave:

Tabla 7: “Comunidad: Compromisos Plan 2017 – 2021”

Compromisos	ODS
Mantener canales de comunicación abiertos, una actitud de escucha proactiva y de identificación de oportunidades ante las expectativas y necesidades relevantes para nuestros grupos de interés de la esfera social y pública.	<ul style="list-style-type: none"> • ODS 1: Fin de la pobreza. • ODS 2: Hambre cero.
Continuar nuestra colaboración con asociaciones, organizaciones y entidades que busquen el bien público, el fortalecimiento de los valores cívicos y/o el logro de objetivos empresariales respetuosos con la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • ODS 3: Salud y bienestar.
Asegurar la máxima eficacia en nuestras colaboraciones con el tercer sector. Para ello colaboraremos con la labor de Fundación Lealtad promoviendo la transparencia y buenas prácticas en las organizaciones no gubernamentales, y priorizaremos proyectos de entidades acreditadas por ellos.	<ul style="list-style-type: none"> • ODS 5: Igualdad de género. • ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.
Afrontar el reto que supone el envejecimiento de nuestra sociedad en nuestras actuaciones como empresa con un abordaje transversal que se plasmará en un proyecto específico.	<ul style="list-style-type: none"> • ODS 10: Reducción de las desigualdades.
Tener presentes a las personas con discapacidad, a los colectivos con necesidades especiales y a las personas en riesgo de exclusión social en nuestras actuaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas.
Ofrecer a través de la Fundación Sonsoles Ballvé apoyo a sus beneficiarios, hijos de empleados con discapacidad y a sus familias, contribuyendo también a su inserción social y laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos.
Utilizar internamente la herramienta de medición de valor rsc2 de Fundación SERES y McKinsey para analizar el impacto social logrado por nuestros principales proyectos y para poder estimar su impacto y priorizar entre diferentes propuestas.	
Queremos ser referentes por nuestras actuaciones sociales, para ello trabajaremos en dar a conocer interna y externamente nuestras metas, compromisos y actuaciones.	

Fuente: basado en (Campofrío Food Group, 2016, págs. 19-20). Tabla: Elaboración propia.

El **medio ambiente** es el cuarto de los pilares básicos de este segundo plan de RSC. Campofrío aboga por respetar el medioambiente en sus actividades, minimizando el impacto ambiental generado, gestionando de manera oportuna los recursos naturales a utilizar en dichas operaciones, y reduciendo y gestionando los impactos negativos, con el fin de fortalecer el éxito y la sostenibilidad de la firma (Campofrío Food Group, 2016). De igual manera que con los pilares anteriores, la siguiente tabla recoge un resumen de los compromisos al respecto, tal y como indica el Plan 2017 – 2021:

Tabla 8: “Medio ambiente: Compromisos Plan 2017 – 2021”

Compromisos	ODS
Calcular nuestras emisiones de Gases de Efecto Invernadero, o Huella de Carbono, en todos los centros industriales, para identificar fuentes de emisión de estos gases.	<ul style="list-style-type: none"> • ODS 7: Energía asequible y no contaminante. • ODS 9: Industria, innovación e infraestructura. • ODS 12: Producción y consumo responsables. • ODS 13: Acción por el clima.
Lograr el Vertido Cero de residuos en todos los centros industriales.	
Extender la actual política de recogida selectiva a todas las zonas administrativas de los centros industriales y principales edificios de oficinas.	
Recuperar la certificación ISO 14001 en todo el complejo industrial Nueva Bureba (Mayor complejo industrial del Grupo, asolado por un incendio en el año 2014).	
Extender nuestra política y compromiso ambiental a nuestras contratatas.	
Incrementar el uso de materiales reciclables en nuestros envases y <i>packagings</i> .	
Implantar en nuestra cadena logística una herramienta de cálculo de nuestras emisiones de Gases de Efecto Invernadero o Huella de Carbono, en el transporte de nuestras mercancías por carretera.	
Incluir en la flota logística que opera para Campofrío nuevos camiones a gas natural licuado, aptos para desplazamientos logísticos de largo recorrido.	
Extender la educación ambiental y las buenas prácticas entre nuestros empleados y sus familias, a través de actuaciones de voluntariado ambiental	

Fuente: basado en (Campofrío Food Group, 2016, págs. 21-22). Tabla: Elaboración propia.

El quinto y último pilar es la **cadena de valor**. Como ha sido indicado anteriormente, se trata de una de las principales novedades de este plan con respecto al Plan Director. Campofrío tiene en cuenta en su estrategia responsable a grupos de interés clave para las operaciones y gestión diaria de la compañía: accionistas, proveedores y contratistas. La siguiente tabla resume los compromisos de Campofrío al respecto, como indica el Plan:

Tabla 9: “Cadena de valor: Compromisos Plan 2017 – 2021”

Compromisos	ODS
Accionistas	
Maximizar la creación de valor para nuestros accionistas a través de la consecución eficiente de los mejores resultados de negocio en nuestro ámbito, también en lo que a la creación de valor social sostenible para la compañía desde España se refiere.	<ul style="list-style-type: none"> • ODS 12: Producción y consumo responsables. • ODS 17: Alianzas para lograrlos objetivos.
Poner en marcha a nivel local aquellas estrategias, directrices y actuaciones que en materia de Responsabilidad Social se propongan globalmente para la compañía.	
Proveedores, contratistas y subcontratistas	

Avanzar en la extensión de la cultura y actuaciones en materia de Responsabilidad Social y Sostenibilidad a nuestra cadena de valor, y de forma especial a los que consideramos como “proveedores objetivo”, es decir aquellos que suministran bienes y servicios para el funcionamiento de Campofrío España y cuya cultura debe estar más alineada con la nuestra, para asegurar el correcto desarrollo de las relaciones entre ambas partes y el logro de los objetivos conjuntos.	
--	--

Fuente: basado en (Campofrío Food Group, 2016, págs. 23-24). Tabla: Elaboración propia.

Por último, para concluir con el análisis de este segundo plan, es necesario recordar que Campofrío busca resolver los problemas sociales, económicos y medioambientales del planeta mediante su **contribución a los ODS**, dado que el cumplimiento de estos objetivos depende, en parte, de las contribuciones de las empresas. Campofrío estudió cuáles eran los 17 ODS, para integrar en su estrategia aquellas actuaciones destinadas al cumplimiento de los logros más viables y relevantes para la compañía y sus *stakeholders*. Esto es posible dado que Alfa, matriz de Sigma Alimentos, matriz de Campofrío, ha suscrito el Pacto Mundial de la ONU (Campofrío Food Group, 2016).

En primer lugar, como ha podido comprobarse en las tablas-resumen, Campofrío fue indicando a qué ODS podía contribuir con las acciones y objetivos propuestos. A continuación, de forma innovadora, Campofrío España combinó la matriz de materialidad mencionada anteriormente, los compromisos y las acciones a desarrollar en relación con los pilares básicos de actuación del plan y los ODS. Así, en esta matriz cruzada se pueden apreciar los objetivos de desarrollo sostenible a los que buscan contribuir con sus actuaciones internas y externas, priorizando aquellos ODS que más encajan dentro de la estrategia de la empresa, sin olvidarse de todos los demás. Esta matriz cruzada puede encontrarse en el **Anexo 3**.

Antes de pasar a las conclusiones, cabe señalar las principales **diferencias** entre uno y otro plan. A diferencia del Plan Director, la estrategia de RSC 2017 – 2021 de Campofrío incluye compromisos específicos con grupos de interés tan importantes como los proveedores. Se pasa de hacer una breve mención a estos *stakeholders* a recoger compromisos y planes específicos hacia los proveedores, contratistas y subcontratistas, e incluso hacia los accionistas, con el fin de expandir la RSC y la sostenibilidad a lo largo de la cadena de valor. Esta modificación encaja con la creciente intención de las grandes empresas de expandir la RSC a lo largo de la red de distribución y cadena de valor, como indicaba la UNCTAD (apartado “RSC en el sector cárnico internacional”).

Los consumidores y los empleados, dos de los pilares que mejores resultados obtuvieron con respecto a los objetivos marcados en el Plan Director, siguen siendo claves en la estrategia actual de Campofrío. En cuanto a los consumidores, cabe destacar el lanzamiento de Vegalia a finales del 2017, una nueva gama de productos para la comunidad flexitariana y que refleja el objetivo de la compañía de cubrir necesidades nutricionales especiales. Asimismo, es relevante cómo en la explicación que el Plan 2017 – 2021 realiza de cada uno de sus pilares básicos y de sus objetivos y metas, el documento explicativo concluye con la frase “para así fortalecer el éxito y la sostenibilidad de Campofrío”, reflejando el compromiso de la firma con la creación de valor y la sostenibilidad.

En cuanto al entorno (medio ambiente) y las comunidades, el segundo Plan de Campofrío amplía las medidas y compromisos hacia estos pilares, demostrando sus avances en materia de RSC. Además, se crea la página web “Nos Comprometemos Contigo”, facilitando la comunicación y el diálogo en materia de RSC con el público. Asimismo, desaparece el pilar buen gobierno corporativo, dependiente de la matriz de la compañía, pero se centran los esfuerzos en hacer compatibles los objetivos responsables de la compañía, los de la matriz Sigma Alimentos y los ODS de las Naciones Unidas.

IV. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

En el apartado “RSC en el sector cárnico internacional” se mencionó cómo Monika Hartmann defiende que la industria de la alimentación ha de hacer frente a importantes desafíos en relación con la Responsabilidad Social Corporativa en base a su dependencia y fuerte impacto en los recursos, los requisitos impuestos a sus productos y las demandas de calidad, sanidad y seguridad. Asimismo, en el apartado “Sector cárnico español”, se presentó el cambio direccional en la industria cárnica hacia la Responsabilidad Social Corporativa, que se debe no solo a la intención filantrópica de sus empresas, sino también a las crecientes presiones, de entidades públicas y privadas, sobre el sector.

Es indudable que Campofrío Food Group España ha trabajado con intensidad en materia de RSC en los últimos años, especialmente desde 2012. Sin embargo, muchas son las **críticas** que la compañía recibe hoy en día en esta materia, especialmente en relación con la situación de los animales y la seguridad alimenticia. Si bien es cierto que la mera actividad de Campofrío despierta todo tipo de críticas, que provienen principalmente de colectivos animalistas, es importante valorar ciertos aspectos antes de determinar cuán socialmente responsable es la compañía.

El Plan de RSC 2017 – 2021, y por ende la labor en materia de RSC de Campofrío, puede ser criticada en relación con cuatro aspectos. En primer lugar, la presente estrategia parece dejar fuera a algún grupo de interés de importancia que, si bien puede no encajar a priori dentro del propósito de creación de valor y la matriz de materialidad y relevancia para la compañía y los *stakeholders*, sí tienen una notoria importancia, especialmente en lo que a refiere a la opinión pública. De esta manera, más allá de los proveedores y contratistas, no hay una mención implícita a muchos de los grupos de interés de la fase “fuentes” de la cadena de valor, como las granjas, animales, asociaciones y administraciones ganaderas.

En segundo lugar, el Plan de RSC de Campofrío puede ser criticado por ser poco cuantitativo, así como por no estudiar los resultados en base a indicadores. La mayoría de las metas, objetivos y compromisos de la compañía son cualitativos, difícil de medir y juzgar. En tercer lugar, hay un problema de comunicación, tanto externa como interna. Dada la intención de Campofrío de plasmar en planes solamente aquellas medidas

realizables y sobre las que tienen un cierto grado de experiencia, se completan más objetivos de los que quedan recogidos en los planes, dejando fuera del papel acciones que sí se están llevando a cabo en relación con los *stakeholders*. Además, es importante recordar la relevancia de la comunicación para asegurar la sostenibilidad en el sector, tal y como indica la AMI (apartado “RSC en el Sector Cárnico Internacional” del escrito).

Comparativamente con otras compañías de la industria de la alimentación como Danone o Calidad Pascual, Campofrío no destina demasiados recursos a comunicar sus avances en materia de RSC y a establecer sólidos vías de comunicación con los *stakeholders*. Además, la única comunicación interna que realiza Campofrío España es sobre el Pacto Mundial, que sí incluye en su memoria (Ortuño, 2018). Todas las demás medidas y resultados son reportados a Sigma, sin utilizar indicadores ni hacer análisis exhaustivos, o realizados de forma interna.

En cuarto y último lugar, tanto el Plan Director como el Plan de RSC 2017 – 2021 pueden ser criticados por su elevado énfasis en la creación de valor. Recordemos la definición personal del concepto de RSC, recogida en el apartado “Marco Conceptual – Responsabilidad Social Corporativa”: “la RSC es aquel conjunto de estrategias diseñadas por las empresas y otros colectivos para reflejar su compromiso con sus grupos de interés, con la motivación de mejorar el impacto social, económico y medioambiental de sus actuaciones, y desde un punto de vista más amplio que el respeto de las leyes y el aumento del beneficio económico”.

Si bien es cierto que la estrategia de RSC de Campofrío encaja con la definición personal del concepto, hay que prestar especial atención a la última frase “...desde un punto de vista más amplio que [...] el aumento del beneficio económico”. La reiterada manera de mencionar la creación de valor como fin último hace cuestionar la intención ética de este plan. Este hecho es especialmente relevante dado que, como ha sido comentado anteriormente, las estrategias responsables de Campofrío son un objetivo permanente que busca mejorar la RSC a largo plazo, lo que requiere de proyectos grandes y de larga duración donde no es tan sencillo valorar los resultados económicos.

La compañía, además de diseñar medidas que supongan un beneficio para la sociedad, traduce estas medidas en lenguaje financiero, especialmente en estos proyectos grandes

y de larga duración, para estudiar cuáles serán los resultados para la compañía dada su objetivo básico de crear valor para ambos, la sociedad y la compañía. Campofrío utiliza la herramienta Rsc2, presentada por la Fundación Seres en colaboración con McKinsey & Co. Esta herramienta busca medir el valor de la responsabilidad social en las organizaciones, aportando “a los gestores de las compañías una ayuda que facilite el entendimiento y la integración de la RSC en los planeamientos estratégicos de las empresas” (Compromiso Empresarial, 2012, párr. 2).

Por tanto, ¿es Campofrío una empresa socialmente responsable? En base al estudio realizado de la literatura de RSC y la definición personal del concepto, de la situación del sector cárnico y de la RSC en dicha industria a nivel nacional e internacional, de los planes de la empresa, sus *stakeholders* y su forma de entender la RSC, y de las opiniones y comentarios del director de RSC de la empresa, concluyo que Campofrío es una empresa líder en cuanto a prácticas socialmente responsables se refiere, especialmente en su sector, y que está cada vez más cerca de convertirse en una empresa socialmente responsable en el más amplio sentido del concepto. Sin embargo, existe aún un amplio margen de mejora.

Tal y como indica José Antonio Ortuño, Campofrío sí es una empresa que hace RSC, una empresa socialmente responsable cuya intención es integrar la RSC como elemento integral e integrado de su cultura (Ortuño, 2018). A la RSC de Campofrío le avalan los numerosos premios que ha recibido en los últimos años y los rankings como el de Merco. En el año 2018, Campofrío ocupa la posición número 32 del ranking Merco. Además, en el ranking por sectores, Campofrío pasa a ser la cuarta empresa, solo por detrás de grandes marcas internacionales con gran experiencia en la materia como Nestlé, Danone y Calidad Pascual (Merco, 2018).

Es importante destacar que el ranking de Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), verificado por KPMG, es un monitor de referencia elaborado mediante una metodología *multistakeholder* basada en 5 evaluaciones y 12 fuentes de información. El hecho de que Campofrío ni siquiera apareciese en este ranking formado por 100 empresas en 2013 y que hoy ocupe la primera posición entre las empresas del sector cárnico demuestra la positiva evolución y el desarrollo de las políticas de RSC en la compañía.

En cuanto a las críticas realizadas a los planes de Campofrío en párrafos anteriores, conviene aclarar una serie de aspectos, haciendo una especie de **contra-crítica**, que justifican el haber otorgado a la compañía una positiva valoración en lo que se refiere a su estrategia de RSC. En primer lugar, en cuanto al hecho de que haya grupos de interés importantes que no estén recogidos en el Plan de RSC de la compañía, Campofrío comienza su segundo plan realizando un estudio de materialidad y relevancia para determinar cuáles son los *stakeholders* más importantes y en torno a los cuales se deberían centrar esfuerzos y medidas para atender a sus principales problemas.

Tal y como indica Ortuño (2018), Campofrío ha realizado una priorización de grupos de interés para que aquellos mayormente afectados por las acciones responsables sean verdaderamente los más importantes, siempre teniendo en cuenta la premisa de crear valor. Por ejemplo, preguntado por los compromisos hacia los discapacitados (medidas como darles accesibilidad, normalidad y visibilidad en los mensajes publicitarios), Ortuño defendió que, efectivamente, suponen un grupo de personas prioritario para Campofrío, por una razón tanto moral como de negocio, dados los millones de consumidores con algún tipo de discapacidad. “Hay que comprometerse con ellos”, indicaba Ortuño (2018).

No obstante, hay un *stakeholder* que parece no haber sido incluido entre los prioritarios pese a tener una elevada importancia, al menos para la opinión pública: los animales. Ortuño (2018) defiende el hecho de que, no hacer referencia a ciertos grupos de interés, no quiere decir que no se trabaje la RSC en relación con los mismos. En cuanto a los animales, si bien las acciones de RSC no son una responsabilidad directa de la compañía (Campofrío no es dueño de animales), la compañía ha incluido diversas medidas para mejorar el estado de la RSC entre sus proveedores, especialmente aquellos que suministran a la compañía materias primas y carne.

Campofrío cuenta con un proyecto a 3 años de protección animal, en el cual se van a llevar a cabo acciones para estudiar el estado de los animales y de las granjas, estableciendo una serie de estándares y valorando a los distintos proveedores en esta materia. Este proyecto a medio plazo muestra la intención de Campofrío de mejorar la RSC en este eslabón de la cadena de valor. Además, este tipo de medidas tienen sentido desde el punto de vista de la previsión de riesgos, dadas las amenazas explicadas en el apartado “Sector Cárnico Español” y la necesidad de mejorar la imagen del sector a lo

largo de toda la cadena de valor. Pese a no estar escrito en papel y publicado, ni ser una responsabilidad directa, garantizar el bienestar animal en la actividad de Campofrío es una variable integrada en su estrategia operativa.

En segundo lugar, es correcto que los objetivos establecidos por la compañía son principalmente cualitativos. Sin embargo, desde la creación del Plan Director en 2012 se ha señalado la intención de desarrollar, por la Dirección de Responsabilidad Social, un informe anual de seguimiento de los planes, con el objetivo de realizar la necesaria evaluación del desempeño de los mismos. Por ejemplo, como ha sido indicado, al comienzo del segundo plan la compañía define exactamente el porcentaje de objetivos del primero que se cumplieron a tiempo, indicando en la mayoría de los casos cuáles no se llevaron a cabo y las causas de ello. Existe una intención real de valorar los resultados y la compañía está dando los pasos necesarios para diseñar objetivos más cuantificables.

La tercera crítica, la mala comunicación externa e interna, es uno de los principales problemas de los planes de RSC de la compañía. La causa de este fallo se remonta a los orígenes del Plan Director en 2012, dado que Campofrío partía de las acciones responsables que llevaba desarrollando desde años atrás. La compañía prefiere saber bien cómo trabajar lo que se va a hacer primero y publicar después, o por lo menos tener algún tipo de experiencia en cuanto a las acciones a llevar a cabo. Por tanto, quedan fuera del papel muchas actuaciones que sí se están llevando a cabo en relación con otros *stakeholders*. Las causas pueden ser tan dispares como la necesidad de actuar con cautela y publicar medidas realistas, dada la repercusión que tiene publicar una medida de RSC para una compañía como Campofrío, por su tamaño y sector de actividad.

Sin embargo, la compañía es consciente de este hecho y están realizando esfuerzos para mejorar la comunicación con los *stakeholders*. Tal y como recoge el apartado “Estrategia de Responsabilidad Social de Campofrío Food Group España (2017 – 2021)”, Campofrío está buscando aumentar las vías de contacto y comunicación con los grupos de interés, con el fin de conocer sus prioridades y necesidades. Esta mayor comunicación se lleva a cabo a través de las redes sociales, la nueva página web “Nos Comprometemos Contigo” y otras vías más formales.

Por último, la búsqueda de creación de valor parece cuestionar las motivaciones detrás de los planes de RSC y chocar con la definición personal del concepto. Sin embargo, me atrevería a decir que el número de grandes empresas, que no sean organizaciones sin ánimo de lucro, que hacen RSC sin una mente de negocios detrás y sin buscar beneficios para la sociedad a la vez que para la empresa y los accionistas, es verdaderamente reducido, especialmente en el sector cárnico.

Todas las acciones, si bien son positivas para los distintos grupos de interés, se traducen en lenguaje financiero, en el resultado real para la compañía. La filantropía y la moralidad son importantes, pero, al tratarse de entidades con ánimo de lucro, el aspecto económico es relevante. Quizás el problema en relación con este punto no sea únicamente de Campofrío, sino una cuestión cultural en cuanto al campo de la RSC, excesivamente anclado a los resultados financieros y que podría justificar las mejorables puntuaciones obtenidas por las empresas españolas en rankings como el de RebecoSAM (apartado “RSC en el sector cárnico internacional”). No obstante, Larry Fink, CEO de BlackRock, afirma que las grandes empresas deben generar, además de beneficios, contribuciones a la sociedad, lo cual, según Antonio Argandoña, profesor del IESE, “no está diciendo que hay que hacer más filantropía, sino que cada empresa debe tener su negocio bien fundado en algo más que los beneficios” (Argandoña, 2018, párr. 1-2).

Campofrío es una empresa que busca objetivos éticos, pero además crear valor. Considero que este hecho es compatible con la definición personal del término, ya que su fin último no es el aumento del beneficio económico. El mero hecho de que la compañía utilice la herramienta Rsc2 refleja este hecho. La intención de Campofrío no es únicamente medir los beneficios económicos, sino buscar la generación de valor social, y la mejor manera de lograrlo y medirlo. Asimismo, tal y como indica Ortuño (2018), Campofrío no es una empresa que haga Marketing Verde, sus medidas socialmente responsables llevan estando presentes durante años, forman parte de la cultura y valores corporativos.

Por tanto, lo tratado a lo largo del presente escrito me hace llegar a la conclusión de que **Campofrío sí es una empresa socialmente responsable**, en la cual el detonante para llevar a cabo acciones socialmente responsables se encuentra en su propia voluntad y cultura corporativa responsable. Considero que Campofrío ha contribuido paso a paso a mejorar las condiciones sociales y medioambientales, mientras ha generado una ventaja

competitiva y mejorado su reputación corporativa gracias a sus Planes de RSC. Sin embargo, Campofrío tiene todavía un amplio margen de mejora. Las siguientes **recomendaciones** podrían contribuir a que Campofrío fuese una compañía más socialmente responsable.

Campofrío debería destinar más recursos económicos y humanos a la consecución de sus objetivos de RSC, lo que permitiría, entre otros, aumentar el número de acciones y la amplitud de las mismas y mejorar la rapidez y el porcentaje de cumplimiento de dichas medidas. Asimismo, se debería mejorar la comunicación, prestando atención a los distintos *stakeholders* y sus representantes, notificando de manera más intensa la labor realizada y los logros en materia de RSC, perdiendo el miedo a disminuir el nivel de experiencia y cautela necesario para publicar objetivos de RSC, y comunicando aquellas acciones realizadas y no recogidas en papel, especialmente las de mayor impacto sobre la opinión pública del sector. Además, podría hacer público algún tipo de informe más extenso que permita evaluar a terceros los avances en RSC y ética empresarial, y establecer protocolos internos de actuación y comunicación.

Adicionalmente, Campofrío podría expandir sus prácticas de RSC a otras empresas del grupo, e incluso a la matriz mexicana Sigma Alimentos. En relación con este punto, dado que Campofrío es una compañía líder en el sector y en materia de RSC, debería entender esta situación como la capacidad, o incluso la obligación, de hacer de guía para las otras empresas del sector, así como para la industria alimenticia en general. Además, sería recomendable publicar los resultados, dentro de lo que la matriz le permita, comparándolos con algún indicador o guía, como, por ejemplo: el *Global Reporting Initiative*, las mencionadas 60 medidas de RSC de la Estrategia Española de RSE 2014 - 2020, el Libro Verde de la Comisión Europea, la Iniciativa Global Compact de Naciones Unidas, la ISO 26000, etc.

Por último, sería conveniente no frenar el rápido desarrollo y la creciente evolución de objetivos, compromisos y acciones de la compañía. Siempre hay margen para seguir mejorando, estudiando cuáles deberían ser los *stakeholders* atendidos en cada momento y aumentando el número de medidas de RSC. Sin centrarse en exclusiva en obtener resultados económicos, ni en perseguir una filantropía ocasional, Campofrío debería seguir avanzando en su forma de asumir su papel contributivo a la sociedad y el medio

ambiente. Además, debería centrarse en cumplir todos los objetivos establecidos para el período 2017 – 2021, en que los siguientes planes sigan implementando estrategias permanentes que busquen mejoras de la RSC en el largo plazo y en seguir avanzando posiciones en los rankings de empresas españolas en materia de RSC.

Para concluir el escrito, a continuación, se listan posibles **futuras líneas de investigación**. Por un lado, son escasos los ensayos centrados en la situación de la RSC en el sector cárnico, lo cual ofrece un amplio campo de investigación, especialmente en cuanto al cambiante rol de sus grandes empresas en relación con dicho término. También podría realizarse un estudio contrastado de la situación de la RSC en el sector cárnico de España y otros Estados como los escandinavos, históricamente mejor posicionados en los rankings de RSC y sostenibilidad.

Por otro lado, podría ser interesante investigar sobre la conveniencia de establecer unos estándares mínimos de RSC en las empresas de la economía española en general y de la industria alimentaria específicamente, donde tan numerosos son los grupos de presión en materia de RSC y donde han acontecido repetidos escándalos en dicha materia en las últimas décadas. Este estudio podría consistir en una comparación entre lo que se ganaría estandarizando la RSC hasta un nivel determinado (homogeneizando ciertas medidas en sectores con alto impacto social y medioambiental) y lo que se perdería con dicha obligación, dado que acabaría con la voluntariedad del concepto de la RSC.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J. (Marzo de 2014). *La importancia de la Responsabilidad Social Corporativa*. Obtenido de Actualidad Nebrija: <http://www.nebrija.com/medios/actualidadnebrija/2014/03/14/la-importancia-de-la-responsabilidad-social-corporativa-la-definen-los-expertos-sino-la-propia-sociedad/>
- Alberto, J. (16 de Octubre de 2014). *La industria cárnica*. Obtenido de Diario Norte: <http://www.diarionorte.com/article/113208/la-industria-carnica>
- Alonso Soto, F. (2006). Estrategia europea de la responsabilidad social de las empresas. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 6, 79. Obtenido de Revista.
- AMI. (2007). *About Us*. Obtenido de Sustainable Meat Industry: http://www.sustainablemeatindustry.org/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=63
- AMI. (2012). *Caring for the Environment*. Obtenido de Sustainable Meat Industry: http://www.sustainablemeatindustry.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=2
- AMI. (n.d.). *Caring for Animals*. Obtenido de Sustainable Meat Industry: http://www.sustainablemeatindustry.org/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=3
- ANICE. (2015). *El sector cárnico español*. Recuperado el Febrero de 2018, de Asociación Nacional de Industrias de la Carne de España: https://www.anice.es/industrias/area-de-prensa/el-sector-carnico-espanol_213_1_ap.html
- ANICE. (n.d.). *El Sector Cárnico Exporta 4.500 Millones de Euros*. Obtenido de ANICE - Internacionalización: https://www.anice.es/industrias/internacionalizacion/el-sector-carnico-exporta-4500-millones-de-euros_18854_209_26277_0_1_in.html
- Argandoña, A. (1 de marzo de 2018). *La Responsabilidad Social es algo más que “iniciativas sociales”*. Obtenido de IESE - Economía, Ética y RSE: <https://blog.iese.edu/antonioargandona/2018/03/01/la-responsabilidad-social-es-algo-mas-que-iniciativas-sociales/>
- Bour, E. (Agosto de 2012). Responsabilidad Social de la Empresa Análisis del concepto. *Estudios Económicos*, XXIX(59).
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Nueva York: Harper & Row.
- Campofrío Food Group. (2012). *Plan Director para un desarrollo sostenible 2012 - 2016*. Madrid.
- Campofrío Food Group. (2016). *Estrategia de Responsabilidad Social 2017 - 2021*. Madrid. Obtenido de <http://noscomprometemoscontigo.campofrio.es/estrategia-2017-2021/>

- Campofrío Food Group. (2016). *Nos comprometemos contigo*. Obtenido de Campofrío Web site: <http://noscomprometemoscontigo.campofrío.es/inicio/>
- Carne y Salud. (n.d.). *La verdad de la carne*. Obtenido de Carne y Salud: <http://www.carneysalud.com/la-verdad-sobre-la-carne/>
- Carroll, A. (octubre de 1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. (julio-agosto de 1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.
- Chipotle. (n.d.). *Food with Integrity*. Obtenido de Chipotle Mexican Grill: <https://www.chipotle.com/food-with-integrity>
- Comisión Europea. (9 de febrero de 2000). Libro Blanco sobre responsabilidad ambiental. (66). Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas. Obtenido de http://ec.europa.eu/environment/legal/liability/pdf/el_full_es.pdf
- Comisión Europea. (18 de julio de 2001). Libro Verde - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. *Comisión de las Comunidades Europeas(366)*. Bruselas. Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>
- Comisión Europea. (2 de julio de 2002). Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. *Comisión de las Comunidades Europeas(347)*. Bruselas. Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52002DC0347&from=ES>
- Comisión Europea. (25 de Octubre de 2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Obtenido de Comunicación de la comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_es.pdf)
- Comisión Europea. (30 de marzo de 2018). *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Obtenido de Comisión Europea - Crecimiento - Empresa e Industria: http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_es
- Compromiso Empresarial. (3 de Mayo de 2012). *Rsc2: un herramienta para medir la responsabilidad social corporativa*. Obtenido de Compromiso Empresarial: <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2012/05/rsc2-un-herramienta-para-medir-la-responsabilidad-social-corporativa/>
- einforma. (2017). *Campofrío Food Group, Sociedad Anónima*. Obtenido de ElEconomista.es Ranking de Empresas: <http://ranking-empresas.economista.es/CAMPOFRIO-FOOD-GROUP.html#ranking-sectorial-empresas>

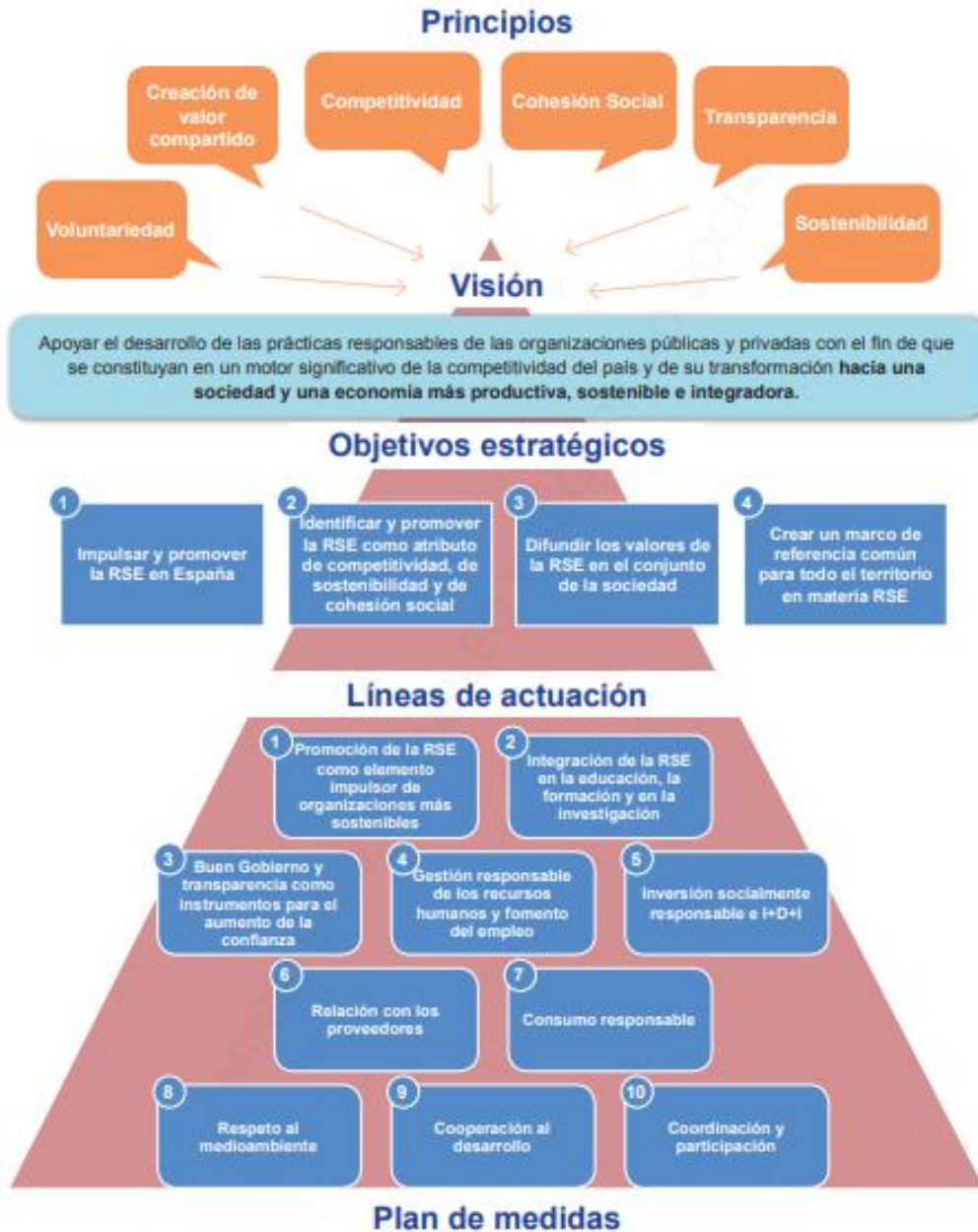
- European Multistakeholder Forum on CSR. (2004). *Corporate Social Responsibility - Final Results & Recommendations*. Obtenido de <https://www.businesseurope.eu/sites/buseur/files/media/imported/2004-01424-EN.pdf>
- Fernández Martín, R., de la Fuente del Moral, F., & Gago de Santos, P. (2011). Los países nórdicos y la responsabilidad social corporativa: ¿un ejemplo a seguir por el resto de Europa? *XIII Reunión de Economía Mundial*. San Sebastián.
- Forética. (2015). *Corporate Social Responsibility in Spain - Sustainable companies, Competitive economy*. Madrid.
- Fox, J. (12 de Abril de 2012). *The Social Responsibility of Business Is to Increase ... What Exactly?* Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/04/you-might-disagree-with-milton>
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, F. (13 de Septiembre de 1970). *A Friednzan doctrine*. Obtenido de The New York Times Archives: <http://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- García, Q. (18 de febrero de 2016). *Los orígenes de la RSE, desde los años 50 hasta ahora*. Obtenido de Mans Unides: <https://mansunides.org/es/rsc/responsabilidad-social-corporativa/historia-rsc>
- González Esteban, E. (2007). La teoría de los stakeholders: Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas, II(17)*, 2005-224.
- González Fabre, R. (2009). Responsabilidad Social de la Empresa y Ética: la conexión faltante en el Libro Verde. En C. Cañón, & A. Villar, *Ética pensada y compartida : libro homenaje a Augusto Hortal*. Universidad Pontificia Comillas.
- Granda Revilla, G., & Trujillo Fernández, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía Industrial*, 71-76.
- Guivernau Molina, A. (2017). *La Responsabilidad Social de las Empresas en España*. Barcelona: OBS Business School.
- Hartmann, M. (2011). Corporate social responsibility in the food sector. *European Review of Agricultural Economics*, 38(3), 297-324.
- Huerta, M. (24 de enero de 2018). "Somos la asociación nacional y referente de la industria cárnica española". *Entrevista por Qcom.es*. [Periódico digital]. Obtenido de [http://www.qcom.es/anice/en-portada/somos-la-asociacion-nacional-y-referente-de-la-industria-carnica-espanola_33564_16_37448_0_1_in.html#lightbox\[33564\]/1/](http://www.qcom.es/anice/en-portada/somos-la-asociacion-nacional-y-referente-de-la-industria-carnica-espanola_33564_16_37448_0_1_in.html#lightbox[33564]/1/)
- IARC. (26 de Octubre de 2015). IARC Monographs evaluate consumption of red meat and processed meat. *International Agency for Research on Cancer - World Health Organization(240)*. Lyon. Obtenido de https://www.iarc.fr/en/media-centre/pr/2015/pdfs/pr240_E.pdf

- INTERPORC. (5 de febrero de 2018). *El Sector Porcino Español es Referente Internacional en Sostenibilidad, Bienestar Animal y Responsabilidad Social*. Obtenido de INTERPORC - Actualidad - Prensa: <https://interporc.com/2018/02/05/sector-porcino-espanol-referente-internacional-en-sostenibilidad-bienestar-y-responsabilidad-social/>
- Ismodes Cascon, J. (8 de Abril de 2016). *Milton Friedman y la Responsabilidad Social Corporativa*. Obtenido de LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/milton-friedman-y-la-responsabilidad-social-javier-ismodes-cascon>
- John Dunham & Associates. (2016). *New Economic Impact Study Shows U.S. Meat and Poultry Industry Represents \$1.02 Trillion in Total Economic Output*. Washington DC: North American Meat Institute. Obtenido de <http://meatfuelsamerica.com/sites/default/files/docs/News%20Release%20Meat%20Fuel%20America%202016.pdf>
- Košútová, T., & Jarossová, M. (2014). Ethics and corporate social responsibility on the food market. *Engineering Sciences and Technologies*, 3(14), 34-50.
- KPMG. (2015). *To stand still is to fall behind*. Obtenido de Global Consumer Executive Top of Mind Survey.
- KPMG. (2017). *Think like a start-up - How to grow in a disruptive market*. Obtenido de Global Consumer Executive Top of Mind Survey.
- Langlois, A. (15 de abril de 2015). *La reveladora historia de Howard Bowen, el Padre de la RSE*. Obtenido de ComunicaRSE: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/la-reveladora-historia-de-howard-bowen-el-padre-de-la-rse>
- Lantern. (2017). *The Green Revolution - Entendiendo la revolución veggie*. Lantern Papers.
- MAPAMA. (25 de Febrero de 2014). *Procedimiento de Autocontrol para el Cumplimiento de la Legislación de la Unión Aduanera*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente: <http://cexgan.magrama.es/Documentos/PlanesAutocontrolUnionAduaneraCarne s.pdf>
- Mercor. (2018). *Las 100 empresas y los 100 líderes con mejor reputación en España*. Obtenido de Merco - Empresas y líderes: <http://merco.info/files/2018/05/590/resultados-merco-empresas-es-2018.pdf>
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2014). *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas*. Madrid: Lerko Print SA. Obtenido de http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/EERSE_WEB.pdf
- PACMA. (2017). *Presentación*. Obtenido de Partido Animalista PACMA: <https://pacma.es/presentacion/>

- PACMA. (13 de Febrero de 2018). *Las amenazas de la industria cárnica: más allá de El Pozo*. Obtenido de Partido Animalista PACMA: <https://pacma.es/las-amenazas-de-la-industria-carnica-mas-alla-de-elpozo/>
- RobecoSAM. (2017). *Country Sustainability Ranking Update – November 2017*. Zurich: RobecoSAM. Obtenido de http://www.robecosam.com/images/Country_Ranking_Update_October_2017.pdf
- Scade, J. (12 de julio de 2017). *Iniciativas europeas en Responsabilidad Social y Sostenibilidad Empresarial*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial: http://www.eoi.es/wiki/index.php/Iniciativas_europeas_en_Responsabilidad_Social_y_Sostenibilidad_Empresarial
- Scott, R. (14 de septiembre de 2012). *The Bottom Line of Corporate Good*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/causeintegration/2012/09/14/the-bottom-line-of-corporate-good/#719ce7535764>
- SGAPC. (Octubre de 2013). *La contribución del sistema agroalimentario a la economía española*. Obtenido de Análisis y Prospectiva: https://servicio.mapama.gob.es/ca/ministerio/servicios/analisis-y-prospectiva/AyP_serie%20%20AgrInfo%20VAB_SAA_tcm34-88378.pdf
- SGAPC. (Agosto de 2016). *Contribución del sistema agroalimentario a la economía española*. Obtenido de Análisis y Prospectiva: http://www.mapama.gob.es/es/ministerio/servicios/analisis-y-prospectiva/20160829vabsistemaagroalimentario20142_tcm7-430996.pdf
- The Economist Intelligence Unit. (2017). *Food Sustainability Index 2017*. Parma: Fundación Barilla Center for Food & Nutrition. Obtenido de <http://foodsustainability.eiu.com/wp-content/uploads/sites/34/2016/09/FoodSustainabilityIndex2017GlobalExecutiveSummary.pdf>
- UNCTAD. (2012). *Corporate Social Responsibility in Global Value Chains - Evaluation and monitoring challenges for small and medium sized suppliers in developing countries*. New York: United Nations.
- UNICEF. (22 de Marzo de 2007). *La importancia de la Responsabilidad Social Corporativa*. Obtenido de Comité País Vasco Euskal Herriko Batzordea: http://blogs.diariovasco.com/unicef/2007/03/22/la_importancia_de_la_responsabilidad_soc/
- Veguillas, E. (28 de Febrero de 2017). *The Green Revolution, entendiendo la revolución veggie*. Obtenido de Lantern: <http://www.lantern.es/2017/02/the-green-revolution-entendiendo-la-revolucion-veggie/>
- Yaverbaum, E. (26 de julio de 2017). *Food With Integrity: How Chipotle Can Escape a Mess of Its Own Making*. Obtenido de Huffington Post: https://www.huffingtonpost.com/entry/food-with-integrity-how-chipotle-can-escape-a-mess_us_5978f141e4b09982b73761b0

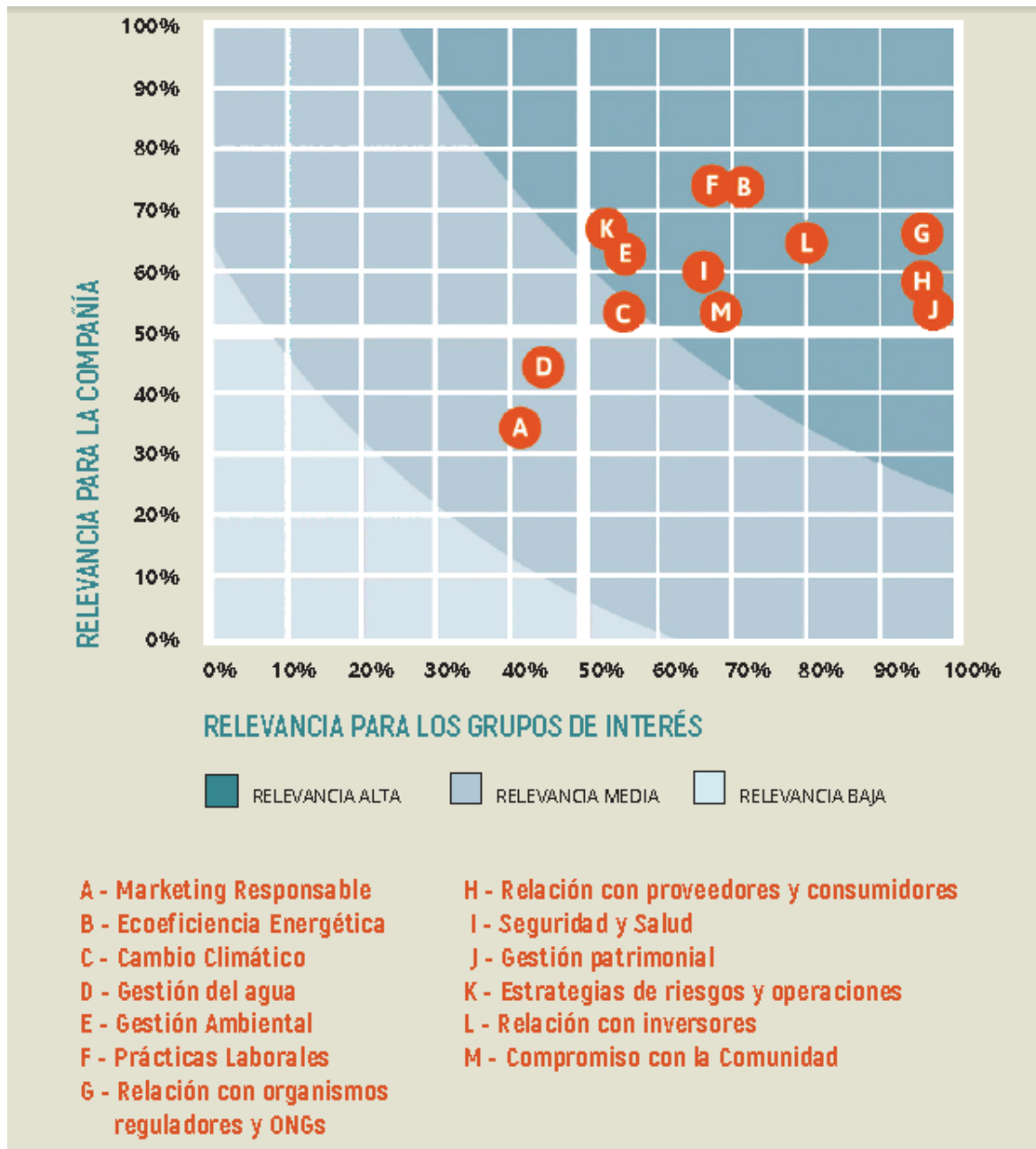
VI. ANEXOS

Anexo 1: Estructura de la Estrategia Española de RSE 2014 - 2020



Fuente: (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014, pág. 32).

Anexo 2: Matriz de Materialidad y Relevancia



Fuente: (Campofrío Food Group, 2016, pág. 7).

Anexo 3: Matriz cruzada entre Materialidad y Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: (Campofrío Food Group, 2016, pág. 25).