



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA ESPAÑOLA

Autor: Beatriz Martos Martínez
Director: Estela María Díaz Carmona

Resumen:

El trabajo académico de fin de grado que se desarrolla a continuación pretende analizar la importancia que la Responsabilidad Social Corporativa, cuyas siglas son RSC, tiene en la empresa y el interesante papel que especialmente ésta desarrolla dentro de la industria alimentaria española. Para ello, se definirá qué se entiende por este término, sus orígenes, evolución y situación actual en referencia al sector alimentario español. A través de un análisis DAFO se tratará de obtener una visión lo más actualizada posible de la industria alimentaria para posteriormente realizar las recomendaciones oportunas al respecto. Este trabajo académico se apoya además en el estudio de tres empresas emblemáticas de la alimentación de nuestro país con el fin de dar a conocer una visión de nuestro tiempo sobre la función que desempeña la RSC dentro de la red empresarial española dedicada a la producción y comercialización de alimentos. Con todo ello, se procederá a reflexionar sobre si la implementación de las medidas relacionadas con la RSC se lleva a cabo porque los empresarios agroalimentarios están convencidos o no de la necesidad de asumir un compromiso social con la comunidad o, por el contrario, responde básicamente al interés de crear una buena imagen de marca que impacte positivamente en las ventas de la empresa y, en consecuencia, lograr así aumentar el margen de beneficio.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa, industria alimentaria, empresa, compromiso social.

Abstract:

The dissertation that follows aims to analyze the importance of Corporate Social Responsibility, whose acronym is CSR, has in the company and the interesting role that especially this develops within the Spanish food industry. To do this, we will define what is understood by this term, its origins, evolution and current situation with reference to the Spanish food sector. Through a SWOT analysis, we will try to obtain the most updated vision possible of the food industry in order to subsequently make the appropriate recommendations in this regard. This academic work is also based on the study of three emblematic food companies in our country in order to provide a contemporary view of the role played by CSR within the Spanish business network dedicated to the production

and marketing of food. With all this, we will proceed to reflect on whether or not the implementation of measures related to CSR is carried out because agrifood entrepreneurs are convinced of the need to assume a social commitment to the community or, on the contrary, basically responds to the interest of creating a good brand image that will have a positive impact on the company's sales and, consequently, achieve an increase in profit margins.

Key words: Corporate Social Responsibility, food industry, company, social commitment.

ÍNDICE

LISTADO DE FIGURAS.....	5
LISTADO DE ACRÓNIMOS	5
1.INTRODUCCIÓN	6
1.2 OBJETIVO.....	10
1.3 METODOLOGÍA	10
2. EL CONCEPTO DE LA RSC	13
2.1 EL NACIMIENTO DE LA RSC: STAKEHOLDER VIEW VS SHAREHOLDER VIEW	13
2.2 TEORÍA DEL DESEMPEÑO SOCIAL CORPORATIVO	15
3. LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN ESPAÑA	17
3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA ESPAÑOLA	17
3.2 ANÁLISIS DAFO DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA ESPAÑOLA.....	19
3.2.1. <i>Fortalezas</i>	20
3.2.2. <i>Debilidades</i>	21
3.2.3 <i>Oportunidades</i>	22
3.2.4 <i>Amenazas</i>	23
4. ESTUDIO EMPÍRICO: ESTUDIOS DE CASO	23
4.1. CASO CALIDAD PASCUAL	25
4.1.1. <i>Introducción</i>	25
4.1.2. <i>Análisis de las acciones de RSC de Calidad Pascual</i>	26
4.2 CASO EL POZO ALIMENTACIÓN (GRUPO FUERTES)	30
4.2.1. <i>Introducción</i>	30
4.2.2 <i>Análisis de las acciones de RSC de El Pozo</i>	30
4.3. CASO CALVO	33
4.3.1. <i>Introducción</i>	33
4.3.2. <i>Análisis de las acciones de RSC de Calvo</i>	33
5. CONCLUSIONES	37
6. BIBLIOGRAFÍA	40

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Cifra de negocios por subsectores.....	17
Figura 2: DAFO de la industria alimentaria española.....	20
Figura 3: Variación interanual del peso del sector primario.....	21

LISTADO DE ACRÓNIMOS

RSC	Responsabilidad Social Corporativa
DSJI	Dow Jones Sustainability Index
UE	Unión Europea
EPI	Environmental Performance Index
ONG	Organización no gubernamental
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats
PYME	Pequeñas y medianas empresas
MAPA	Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación
FIAB	Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas
FAO	Food and Agriculture Organization
EEB	Encefalopatía espongiforme bovina
OCU	Organización de Consumidores y Usuarios
FDA	Food & Drug Administration
FESBAL	Federación Española del Banco de Alimentos
DIE	Distintivo Igualdad en la Empresa

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se puede definir como “la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en los procesos y sistemas de gestión empresariales” según señala la UE en su Libro Verde (2002, pág. 7). Esta definición, que se ha tomado como referente, coincide con la que ofrece, de manera más extensa, el Observatorio de RSC en su informe “Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa” en el que se afirma que la RSC “es la forma de conducir los negocios de las empresas, caracterizada por tener en cuenta el impacto que la totalidad de sus actividades genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general” (Observatorio de RSC, 2014, pág. 5). A estas definiciones es necesario añadir, que estas acciones llevadas a cabo por la empresa no corresponden únicamente al cumplimiento de la legislación vigente, sino que se trata de un **acto voluntario** por parte de la dirección empresarial. Esta tiene como fin lograr una mejor calidad de vida de los empleados, las comunidades en las que desarrolla la actividad dicha empresa y, en definitiva, la sociedad en su totalidad.

Una vez definido lo que se entiende por RSC, es importante resaltar una de sus principales características: la transversalidad. Este rasgo indica que todos los ámbitos de gestión de la empresa se ven afectados, de una manera u otra por la RSC de la empresa (Observatorio de RSC, 2014). Es por este carácter transversal, entre otros factores, por lo que se produce la dificultad para cuantificarla a pesar de los esfuerzos que se han realizado para conseguirlo mediante la utilización de indicadores como el Índice Dow Jones Sustainability (DSJI, por sus siglas en inglés), considerado un referente mundial en el ámbito de la sostenibilidad y el FTSE4 Good, creado por la Bolsa de Londres (Sevilla Arias, 2012). Es importante señalar, para una mejor comprensión del significado de la RSC, que la implicación de la dirección empresarial a la hora de implementar las diferentes acciones en relación con esta materia, es necesaria y esencial a lo largo de todo el proceso (Observatorio de RSC, 2015) tal y como se desarrollará más adelante.

La importancia de la RSC es cada vez relevante. En la actualidad ya no se concibe una empresa sin el diseño y puesta en práctica de su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa. Los comienzos, con tímidas acciones encaminadas a mejorar la seguridad de los trabajadores en sus correspondientes puestos de trabajo, han dado paso a una batería de actuaciones presentes en todos los ámbitos de la empresa. Ya no se trata simplemente de tener en consideración las condiciones laborales de los trabajadores, sino que la preocupación por el medioambiente y el impacto que la actividad industrial supone en el mismo y en la sociedad, hacen que los empresarios utilicen una serie de recursos económicos que tan sólo hace unas décadas eran parte de sus beneficios. Sin embargo, y esto es lo que se tratará de analizar en este trabajo académico, el coste que supone implementar una buena estrategia de RSC puede recuperarse y ser muy rentable para la empresa ya que la imagen que genera a través de la RSC puede llevar a un mejor posicionamiento del producto o productos comercializados y, en consecuencia, se obtendrán mayores beneficios gracias a los cuales se dispondrá de un mayor presupuesto para destinar a la partida de RSC. Con este comportamiento circular nuevamente la empresa sale beneficiada y, por ende, también la sociedad. Sea por convencimiento de los empresarios o simplemente por las exigencias que el mercado demanda, lo cierto es que la RSC está instalada en el núcleo de la empresa actual cada vez de manera más firme. Además, se hace necesario continuar en la investigación y posterior implantación de estrategias de RSC en las empresas españolas con el fin de que el consumidor recupere la confianza perdida en las compañías debido a los continuos escándalos, tanto nacionales como internacionales, de corrupción, explotación laboral, daños medioambientales y maltrato animal (Enrique Jiménez y Morales Serrano, 2015).

En este trabajo nos centraremos en la industria alimentaria española ya que, la RSC supone un elemento diferenciador con respecto a otros sectores, y la sitúa a la cabeza del ranking de empresas con mayor reputación según la opinión de los ciudadanos, superando a otras áreas de actividad como ingenierías y productos informáticos (ADECCO, 2019). Aún así, todavía queda mucho recorrido por hacer, sobre todo en lo que se refiere al compromiso que las empresas de alimentación tienen con el medioambiente y a lo que otras empresas de este mismo sector están desarrollando ya en Europa según revela el informe “Environmental performance index” realizado por la Universidad de Yale en 2020 (EPI, 2020). Este estudio tratará de analizar la RSC de la industria alimentaria española poniendo especial énfasis en cuatro aspectos de la RSC: el bienestar laboral,

medioambiental, animal y social, puesto que estos son los elementos más fácilmente identificables y valorables dentro de la RSC de una empresa alimentaria.

La elección de este trabajo viene motivada, en parte, por la importancia que la alimentación tiene actualmente en nuestra sociedad y por la relevancia que en las últimas décadas ha cobrado en las empresas españolas la Responsabilidad Social Corporativa. De hecho, las empresas españolas consideran la reputación corporativa, la ventaja competitiva y las tendencias del sector como los principales motores de la RSC (SERES, 2020). Las iniciativas emprendidas por la UE y las organizaciones internacionales han influido en la decisión de las empresas a la hora de aplicar la RSC. Las asociaciones y foros que reúnen a los responsables de las principales de las principales empresas, las escuelas de negocios y otras instituciones académicas, las ONG y los medios de comunicación están promoviendo activamente la RSC en España. Un ejemplo de esto es la adopción en junio de 2017 por parte de la Unión Europea del nuevo Consenso Europeo sobre el Desarrollo, el cual promueve la integración de la RSC en el trabajo del sector privado, para garantizar enfoques responsables, sostenibles y eficaces (European Commission, 2019).

Aunque el grado de implantación de la RSC en España es todavía moderado debido a que se trata de un concepto relativamente reciente si lo comparamos con países Estado Unidos, quien se encuentra a la vanguardia mundial en cuanto a RSC (U.S. Department of State, 2020), las iniciativas en este campo de algunas de las empresas más respetadas del país auguran una evolución prometedora de la RSC en un futuro próximo (Melé, 2004). De hecho, aquellas empresas españolas que decidan implantar acciones de RSC obtendrán una cultura organizativa más innovadora y con más recursos para anticiparse a los retos de un mercado cambiante (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014). Esto a su vez se verá traducido en una “generación de valor compartido y confianza en el largo plazo a través de la integración y gestión de los riesgos y oportunidades derivados del desarrollo económico, social y medioambiental” para los consumidores (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014, pág. 7).

En esta misma línea, como consecuencia del creciente interés en la RSC, el origen de lo que comemos, la seguridad alimentaria y cómo hemos de nutrirnos son aspectos que preocupan hoy más que nunca al consumidor, quien crea una relación emocional con la marca que le ofrece más confianza dentro de la oferta que muestran los productores (Vallbona, 2018). Es por esto por lo que los empresarios del sector alimentario que han comprendido la existencia de este vínculo entre el comprador y el producto se esfuerzan en generar la mejor imagen de su empresa con el fin último de captar y fidelizar al consumidor (Benito Hernández, 2019). Este interés contribuye a que el sector alimentario esté situado a la cabeza del ranking de empresas responsables en España, siendo conscientes de que una mala praxis en este sentido podría desencadenar serias repercusiones económicas en las empresas productoras (ADECCO, 2021). Es en este punto cuando surge una nueva motivación para la elaboración de este trabajo que no es otra que la de averiguar si las empresas del sector alimentario usan la RSC como imagen corporativa o verdaderamente consideran que deben asumir responsabilidades ante el consumidor dando por sentado que, estos compromisos, no son exclusivamente los que la Ley obliga a cumplir sino otros muchos que las empresas alimentarias suscriben voluntariamente y que requieren una moralidad empresarial mucho más elevada que en otros ámbitos industriales.

La estructura de este trabajo está articulada en cinco epígrafes. En el primero, se hace una aproximación al tema, se señalan los objetivos de este y se justifica su elección. Asimismo, se explica la metodología empleada y la estructura que se ha diseñado para el desarrollo de este trabajo de investigación académica de fin de grado.

El segundo apartado se centra en desarrollar el concepto de la RSC, su origen y evolución, así como las diferentes teorías más relevantes que existen en relación con este tema. En este momento, además, se explica la importancia de la responsabilidad social de las empresas y la repercusión que tiene en su reputación.

El tercer punto ofrece una visión general de la industria alimentaria española junto a un análisis DAFO con el que se intenta profundizar en la situación actual de este sector. Este epígrafe sirve de preámbulo para el análisis de tres empresas representativas de la producción alimentaria en España que se desarrolla en el siguiente y cuarto apartado para

finalizar con la conclusión final y la respuesta a los objetivos planteados en el inicio, que se plasman en el quinto y último epígrafe de este de este trabajo académico.

1.2 Objetivo

El objetivo principal de este trabajo es analizar la RSC de la industria alimentaria en España. Además, tratará de dilucidar si la responsabilidad de las empresas de este sector se traduce en rentabilidad, como opinan muchos (Giese y Nagy, 2018) o se trata simplemente de una inversión innecesaria, como creen otros (Quinche Martín, 2016). Para dar respuesta a esta pregunta, se plantean en este trabajo dos objetivos específicos formulados en los siguientes términos: ¿es la RSC rentable económicamente en la industria alimentaria? y, ¿es la RSC una estrategia más de marketing, o realmente obedece a un compromiso social?

Siendo conscientes de que nos enfrentamos a cuestiones muy difíciles de discernir, dada la variedad de empresas y circunstancias que las rodean, este trabajo se centrará en el estudio de tres empresas conocidas por la mayoría de los españoles y que están asentadas dentro del sector industrial alimentario español como son Calidad Pascual, El Pozo y Calvo. Las conclusiones que arroje esta investigación no pueden ser extrapolables al resto del sector alimentario español, ya que para esto se necesitaría realizar un análisis pormenorizado de cada una de las empresas que lo componen, pero sí puede dar una idea de la tendencia, en materia de RSC, de las empresas alimentarias españolas con la que dar respuesta a los objetivos específicos y generales planteados.

1.3 Metodología

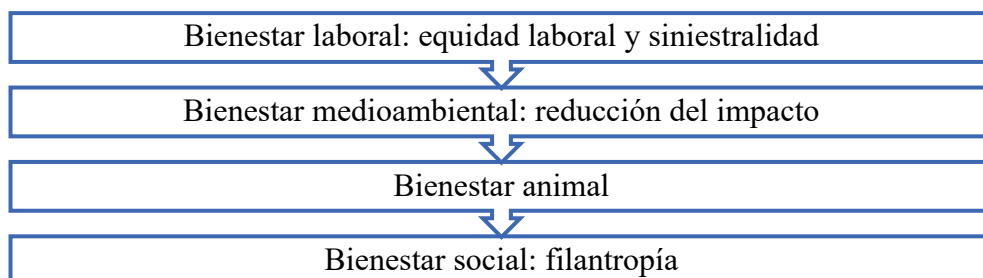
Para la elaboración de este trabajo de investigación académica se ha realizado, en primer lugar, una revisión bibliográfica de las publicaciones más relevantes en materia de Responsabilidad Social Corporativa y del sector alimentario español. La metodología utilizada, de carácter deductivo, nos lleva inicialmente a definir los conceptos para a continuación plantear la situación y buscar respuesta básicamente a dos preguntas formuladas en los siguientes términos: ¿Es la RSC rentable en la industria alimentaria? ¿Es la RSC una estrategia más de venta o realmente obedece a un compromiso social?

Para ello, se ha procedido a realizar un **análisis DAFO**, también conocido como SWOT analysis en inglés. Este tipo de análisis es una herramienta que se usa habitualmente para identificar los inhibidores y potenciadores del rendimiento que una organización encuentra tanto en su entorno interno como en el externo. La abreviación DAFO corresponde a las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de una compañía o industria que este análisis consigue identificar. Las fortalezas cumplen la función de potenciadores del rendimiento deseado, mientras que las debilidades son inhibidores del progreso, ambos se encuentran bajo el control de la organización. Por otra parte, las oportunidades externas facilitan lograr los objetivos de la industria mientras que las amenazas dificultan su consecución. Ambos aspectos se encuentran fuera del control de la organización (Leigh, 2009).

La intención del análisis DAFO es identificar los puntos fuertes internos y las oportunidades externas que una organización puede aprovechar para alcanzar sus objetivos, al mismo tiempo que intenta mitigar las debilidades internas y las amenazas externas (Lewis y Littler, 1997). A continuación, trataremos de plasmar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se encuentran en la industria alimentaria española para posteriormente, realizar recomendaciones futuras en base a la alineación de las fortalezas y oportunidades identificadas con el fin de que estas sugerencias sirvan para disminuir el impacto que las debilidades y amenazas externas tienen sobre la industria alimentaria española. El análisis DAFO es, por tanto, una importante herramienta dentro del análisis situacional para recoger todos los fundamentos estratégicos necesarios para la toma de decisiones a partir de diferentes fuentes. La elección de este tipo de análisis para dar una visión general de la industria alimenticia se fundamenta en el hecho de que es una herramienta objetiva capaz de ofrecer una imagen realista y actual a través del análisis profundo del sector alimenticio.

Después de presentar las peculiaridades o factores que contribuyen a que la industria alimentaria en España sea el sector puntero en cuanto a la responsabilidad social que desarrolla, se procederá al análisis, en lo que a RSC se refiere, de tres empresas españolas relevantes dentro de esta actividad económica en España (Calidad Pascual, El Pozo y Grupo Calvo). Para ello, la metodología usada ha sido la cualitativa ya que la misma “describe detalladamente situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables” (Pérez, 1994), por lo que responde a la necesidad

de comprender el objeto del estudio, que es analizar el impacto de la RSC en la industria alimentaria española. Este estudio empírico cuenta con la dificultad para cuantificar los factores que intervienen en este análisis por su naturaleza intangible. Por este motivo, se centrará el foco únicamente en cuatro de los aspectos más fácilmente identificables relacionados con la RSC como son:



A la hora de realizar los estudios de caso de las empresas **Calidad Pascual**, empresa dedicada a la preparación de envasado de leche y derivados, **El Pozo**, compañía que se encarga de la elaboración de productos cárnicos y **Grupo Calvo**, empresa especializada en conservas de pescado, se han consultado páginas webs de prensa especializada, así como informes y bibliografía relacionada con el tema que nos ocupa. Además, se han tenido en cuenta la información que las propias empresas analizadas en este trabajo han vertido de manera pública en sus informes anuales focalizando la atención, obviamente, en lo que a materia relacionada con su programa de RSC se refiere.

El motivo para elegir estas empresas ha sido la representatividad que tienen cada una de ellas dentro del sector alimentario español en la que ocupan los lugares por orden correlativo segundo, duodécimo y decimotercero del ranking del sector alimentario en cuanto a responsabilidad y gobierno corporativo publicado por Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) (Merco, 2020). Además, al pertenecer a diferentes subsectores (lácteo, cárnico y conservero) se manejará una información más variada con la que elaborar conclusiones más cercanas a la realidad de la RSC en el sector que si solamente se tuviera una visión de un solo ámbito de producción de la industria alimentaria. Es decir, los datos que se reflejarán en este trabajo pertenecen a tres tipos de producción diferentes dentro de la industria de la alimentación, lo que aportará una información más global que si solamente se tuviera en cuenta empresas de un único subsector. Un rasgo común a estas tres empresas elegidas en este trabajo académico es su origen humilde y el espíritu familiar que aún conservan a pesar de los años que han

transcurrido desde su fundación. Por otra parte, son tres empresas conocidas en el panorama de alimentación español, con grandes ingresos anuales que mantienen desde su creación.

2. EL CONCEPTO DE LA RSC

Con el fin de dar respuesta a las preguntas de investigación que se plantean en este trabajo académico, se hace necesario profundizar en los enfoques teóricos más relevantes de las Responsabilidad Social Corporativa con el objetivo de elegir el que más se adecúe para analizar las acciones de RSC llevadas a cabo por las empresas alimenticias Calidad Pascual, El Pozo y Calvo.

2.1 El nacimiento de la RSC: stakeholder view vs shareholder view

Los orígenes de la RSC se remontan a mediados del siglo pasado, momento en el que se deja de considerar a la dirección empresarial como creadora de meros beneficios. Es en este momento cuando se empieza a entender que las actividades empresariales afectan también a su realidad circundante (Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir y Davídsdóttir, 2019). Comienza así un nuevo pensamiento lejos de la idea tradicional que consideraba que las empresas no tenían ninguna responsabilidad sobre el entorno social y medioambiental en el que operaban ni estaban obligadas a tener en cuenta los intereses de las demás partes implicadas en el proceso de producción (Asongu, 2007). Según esta nueva concepción, el esfuerzo de cualquier empresa ya no debe orientarse únicamente hacia la consecución de beneficios y a la continuidad del negocio o, lo que es lo mismo, el máximo objetivo de la empresa ya no es ahora la generación de riqueza como responsabilidad moral única ante sus accionistas, sino que se acepta la entrada en juego otros valores (Boatright et al. 2012). La creencia de que el desarrollo económico era una fuente de progreso, que llevó a los directivos a adoptar un comportamiento orientado a alcanzar el objetivo final de la rentabilidad, se queda obsoleta a partir de la segunda mitad del siglo XX con el surgimiento de una nueva visión del negocio más ético, pero no por ello menos rentable (Carroll, 2008).

Para comprender la evolución de la RSC hay que partir de la teoría *shareholder view*, que afirma que los directivos tienen el deber moral de aumentar el rendimiento financiero de

los inversores. De hecho, según esta línea de pensamiento, el directivo no estaba obligado a ejercer un juicio moral en las decisiones empresariales cotidianas porque, al perseguir el objetivo del beneficio, respeta los derechos de propiedad de los accionistas en la empresa y, al mismo tiempo, promueve el bienestar social (Pfarrer, 2010). Si se exigiera a los directivos de las empresas que se guiaran por principios éticos en sus decisiones cotidianas, violarían los derechos de los inversores e interferirían en la capacidad del mercado para generar bienestar social (Gunther, O'Rourke y Thompson, 2010).

En los últimos treinta años, se ha desarrollado una alternativa, denominada *stakeholder view* según la cual la empresa y los directivos tienen la obligación de intentar integrar, en las decisiones de la empresa, también los intereses de quienes tienen relaciones, más o menos fuertes, con la empresa, los llamados *stakeholders* (Harrison, Bosse y Phillips, 2010). En español se denominan grupos de interés y se definen como los agentes implicados con los que se relaciona la empresa, en el caso de la industria alimentaria los *stakeholders* son tan variados como proveedores, ganaderías, animales, medioambiente, ONGs, accionistas, consumidores, etc. Debido a la pluralidad de los grupos de interés, se hace necesario para las empresas alimentarias conocer a su grupo de *stakeholders* para cooperar con ellos a la hora de realizar sus estrategias de RSC (De la Cuesta González, 2010). Esta nueva concepción del papel de la empresa fue desarrollada por Robert Edward Freeman quien sostiene que las decisiones estratégicas de una empresa no sólo deben estar orientadas a maximizar los beneficios para los accionistas, sino también deben ser beneficiosas para todos aquellos que tienen algún tipo de relación social con la empresa. Freeman afirmó que los directivos de la empresa no podían dejar de ejercer un juicio ético que estuviera articulado en diferentes niveles de desarrollo y cuyo objetivo sea fusionar los principios de la ética y la estrategia competitiva. Por este motivo se hace necesario que los dirigentes de empresas en primer lugar analicen el contexto de referencia para la elaboración de una propuesta de valor que satisfaga a la empresa, a los clientes y a todas las partes interesadas (Jensen, 2002). Además, es indispensable que se elabore una propuesta sostenida y desarrollada en el tiempo, que puede ser lograda a través de la participación en cuestiones sociales vinculadas a la propia propuesta. Por último, es esencial que se cree un fuerte vínculo entre el liderazgo ético y los resultados positivos (Phillips, 2003).

De hecho, se cree que la satisfacción equilibrada de los *stakeholders* que convergen en la empresa favorece su competitividad a largo plazo e, indirectamente, también el interés de los accionistas (Donaldson y Preston 1995). Por tanto, la *stakeholder view* se basa en la capacidad de una empresa para generar riqueza mediante el establecimiento de relaciones positivas y duraderas con los *stakeholders*. La idea de una empresa que, además del beneficio, persigue la responsabilidad social y la sostenibilidad parece estar ampliamente aceptada y es una realidad cada vez más real (Freeman, 1984).

Por otra parte, además de tener que considerar el impacto de sus decisiones en los sujetos que se encuentran fuera de los límites de la empresa, se exige a las empresas una responsabilidad social más amplia, que tenga en cuenta también los efectos de sus acciones en el medio ambiente, en la salud de los empleados y de los ciudadanos (Puyol, 2018). Con esta nueva perspectiva, la empresa asume el papel de institución social. Por lo tanto, los directivos también deben ejercer sus poderes en beneficio de toda la comunidad, ya que la opinión pública espera que la alta dirección reconozca y tenga en cuenta voluntariamente obligaciones precisas para con la comunidad, los trabajadores y los consumidores (González, 2007).

2.2 Teoría del desempeño social corporativo

Esta rama teórica contemporánea de la Responsabilidad Social Corporativa fundamenta sus raíces intelectuales en las teorías que se hicieron populares en la década de 1950. De hecho, fue el resultado de la unión del concepto original de Responsabilidad Social de Bowen (1953) y la idea de Boulding (1956) de que las empresas son sistemas abiertos en continuo diálogo con su entorno. Según Melé (2007), el modelo de Wood (1991) es el más representativo de esta teoría y sintetiza perfectamente los elementos centrales del debate académico.

Según la elaboración de Wood (2010, pág. 54), la Teoría del Desempeño Social Corporativo podría definirse de la siguiente manera: "El desempeño social corporativo se refiere a los daños y beneficios que resultan de las interacciones de una organización empresarial de una organización empresarial con su entorno más amplio, incluidas las dimensiones social, cultural, jurídica, política económica y natural". El punto de vista de

Wood muestra claramente que dentro de esta teoría las responsabilidades, además de la creación de valor, están directamente relacionadas con el alcance y los resultados de las actividades empresariales (Wood, 1991). El elemento moral que se encuentra a la base de la teoría subraya la necesidad de que las empresas actúen para aumentar los beneficios y reducir los daños hacia el entorno en el que operan. Este concepto implica que, para poder realizar sus actividades correctamente, la empresa debe necesariamente adaptarse a las condiciones específicas de su entorno. Si no lo hace, no sólo limitará el acceso a los recursos críticos, sino que también perderá su legitimidad.

La Teoría del Desempeño Social Corporativo muestra varias similitudes con la *stakeholder theory* debido a que ambas teorías ponen el foco en el resultado de las actividades. Además, los elementos éticos y morales de esta teoría siguen siendo extremadamente importantes y no tiene en cuenta únicamente la función única de negocio de la *shareholder theory*. Asimismo, la gestión del entorno externo en el que opera la empresa se considera un elemento fundamental que se mantiene y amplía respecto a la teoría anterior. De hecho, la Teoría del Desempeño Social Corporativa aborda las relaciones con los grupos de interés desde un punto de vista innovador. La empresa es considerada como un sistema conectado con la sociedad y que opera sobre la base de un contrato social. Por lo tanto, el proceso de gestión de intereses se ve como un conjunto de obligaciones que deben cumplirse debido a las restricciones contractuales que existen para proteger a la sociedad y la legitimidad de la empresa.

La Teoría del Desempeño Social Corporativo es, por tanto, una práctica que se basa en el concepto original de la *stakeholder view*, pero lo amplía y formaliza dentro de unas estructuras precisas. Es una teoría más completa que la *stakeholder view* y la *shareholder view* debido a que es un enfoque más contemporáneo que los anteriormente explicados y además, toma en cuenta las condiciones específicas del entorno en el que operan las empresas, por lo que puede responder de mejor manera a las necesidades cambiantes de las compañías actuales. Es por este motivo que se utilizará esta teoría para dar respuesta a las preguntas planteadas en este proyecto de investigación y realizar los estudios empíricos de las empresas Calidad Pascual, El Pozo y Calvo, profundizando previamente en la situación actual en la que se encuentra la industria alimentaria española para conocer el contexto en el que estas empresas actúan.

3. LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN ESPAÑA

En esta sección se procederá a presentar el panorama actual de la industria alimentaria en España, poniendo en evidencia su importancia para la economía nacional y explicando los elementos que caracterizan a este sector. Posteriormente se realizará un análisis utilizando la herramienta DAFO para identificar los puntos fuertes y débiles de la industria en base a factores internos y externos.

3.1 Situación actual de la industria alimentaria española

La industria alimentaria se define como aquella que “abarca una serie de actividades industriales dirigidas a la transformación, la conversión, la preparación, la conservación y el envasado de productos alimenticios. Las materias primas utilizadas son generalmente de origen vegetal o animal y éstas son producidas por la agricultura, la ganadería y la pesca” (Malagíe, Jensen, Graham y Donald, 2010, pág. 2).

Esta industria es considerada como uno de los elementos clave de la economía española, representando el 22,8% del sector industrial total y el 18,9% del valor añadido (MAPA, 2021). Está compuesta de varios subsectores entre los que destacan en cuanto a su cifra de negocios la industria cárnica, fabricación de bebidas, productos de alimentación animal y aceites y grasas (ver Figura 1).

Figura 1: Cifra de negocios por subsectores



Fuente: Datos de la Estadística Estructural de Empresas Sector Industrial 2018 del INE.

En cuanto a los tipos de empresas que forman parte de la industria, se observa que la gran mayoría de éstas son PYMES. En efecto, el 96,1% de las empresas cuentan con menos de 50 empleados y el 79% con menos de 10 empleados (MAPA, 2021).

Por otro lado, es digna de mención la capacidad demostrada por parte de la industria alimentaria para soportar **cambios fuertes en la demanda**. De hecho, pertenece a uno de los sectores que mejor soportaron la crisis económica del 2008 y el impacto de ésta fue menor para la industria alimentaria en comparación con las del resto de la economía. Esto se debe principalmente al hecho de que se trata de un sector **anticíclico** y fuerte, con la capacidad de mantenerse relativamente estable en los períodos de recesión en términos de empleo y facturación (Claver-Cortés, et al. 2018). Ahondando más en estas cifras, la industria de alimentación y bebidas alcanzó una producción de 119.224 millones de euros en el año 2019, lo que supuso un aumento del 2% con respecto al año anterior (Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas, 2019). Es innegable la contribución de la industria alimentaria al total de la economía de nuestro país al representar el 15% del total de la industria y el 19% de industria manufacturera. Es decir, y en resumen, “la Industria de la Alimentación y Bebidas es el primer sector industrial del país, **motor del de crecimiento** que contribuye a la riqueza y el desarrollo de a economía española” (FIAB, 2019, pág.1).

Sin embargo, no podemos obviar el impacto que el COVID-19 ha provocado en el sector a partir de su aparición en España. La situación que la industria alimentaria está viviendo actualmente es significativamente distinta a los datos anteriores ya que ha sufrido la incidencia de la **pandemia** de manera muy llamativa a pesar de que la alimentación sea una actividad de primera necesidad. En consecuencia, en el 2020 los ingresos han descendido considerablemente y, sin embargo, los costes han aumentado debido a la necesidad de aplicar medidas de seguridad extraordinarias para paliar el avance de los contagios entre la población por lo que la progresión en positivo de los balances de años anteriores se ha visto frenada considerablemente (FIAB, 2020).

En el contexto de Europa, el sector de alimentación y bebidas español ha sido uno de los más afectados por la crisis del COVID-19. Tan solo Portugal con un -9,9% se sitúa por debajo de España y Bélgica, que se encuentra al mismo nivel prácticamente que nuestro

país con un -8,3% (Caldart, Gifra y Akhmedova, 2021). En general, en la Unión Europea el impacto de esta crisis ha tenido mayor repercusión en la rama de las bebidas que en la de alimentación, es decir, ha sucedido lo mismo que en España, pero este impacto ha sido menor en el conjunto de los países que integran la UE que en el nuestro (FIAB, 2020). Analizando el comportamiento que han tenido las exportaciones de la industria de alimentación y bebidas durante la crisis del COVID-19 hay que decir que ha sido **desigual** ya que mientras que las exportaciones de alimentos aumentaron un 4,8% gracias al espectacular auge de la venta al exterior de productos cárnicos que supuso un aumento del 15% en el periodo marzo a agosto del 2020, las de bebidas retrocedieron un 4,5%. Este aumento en las exportaciones de productos cárnicos se justifica por la peste porcina que se produjo en China y que ha supuesto un aumento en las exportaciones de 830 millones lo que ha hecho mitigar el daño del COVID-19 en el sector (FIAB, 2020).

3.2 Análisis DAFO de la industria alimentaria española

A continuación, se realizará un análisis DAFO para tener una mejor y más clara comprensión de los factores que caracterizan el entorno interno y externo de la industria alimentaria española. El análisis DAFO es una herramienta que se utiliza para evaluar el plan estratégico de una empresa mediante el análisis de sus puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas, siempre que sea necesario alcanzar un objetivo determinado. Como para cualquier otro sector, el análisis DAFO también puede aplicarse a la industria alimentaria, de modo que se puede analizar cuál es su entorno y cómo es de eficiente en la gestión de sus competencias básicas. La Figura 2 muestra una matriz resumen del análisis DAFO adaptada al entorno de la industria alimentaria española.

Figura 2: DAFO de la industria alimentaria española



3.2.1. Fortalezas

Capacidad de generación de empleo

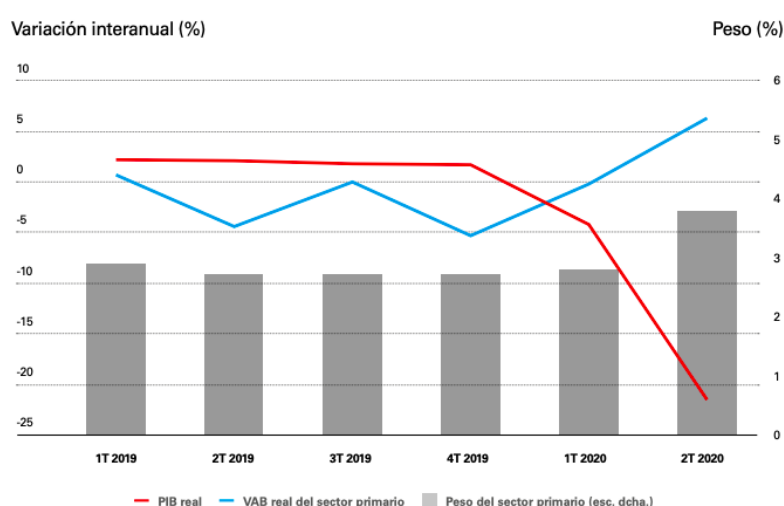
Uno de los rasgos más relevantes de la industria alimentaria es el alto impacto que supone en la economía de nuestro país. Esto se debe, en gran medida, a la enorme capacidad que el sector tiene con respecto a la generación de empleo (Escolán y Mejuto, 2018). Tanto es así que, en la actualidad y según la Encuesta de Población Activa del INE (año), más de medio millón de personas en España trabajan en la industria de la alimentación y bebidas. Esto significa que una de cada cinco personas que trabaja en la industria lo hace en empresas alimentarias. Además, hay que tener en cuenta que ha sido uno de los sectores con menos destrucción de empleo a pesar de la crisis sanitaria (CaixaBank Research, 2020).

Otra de las características que hace que este sector tenga un papel fundamental dentro del panorama económico nacional está relacionada con la creación de empleo femenino. “Tanto en la rama de alimentación como en la de bebidas, el porcentaje de ocupación de puestos de trabajo en este sector por parte de las mujeres se sitúa alrededor del 40% del total en el tercer trimestre de 2020” (FIAB, 2020, pág. 25) lo que confiere a este sector una imagen positiva dentro del entramado laboral nacional al poner en valor uno de los retos sociales por los que aún se sigue luchando.

Gran peso en la economía española

Tal y como se ha mencionado anteriormente la industria alimentaria es considerada como un pilar esencial en la economía española, es la principal actividad manufacturera y cuenta con un valor superior a los 1.205.000 millones de euros en cuanto a cifra de negocios (MAPA, 2020). Además, cuenta con un carácter anticíclico, es decir, su demanda es relativamente estable y al desempeñar una actividad esencial tal y como es el abastecimiento de alimentos a la población, ha sido una de las industrias menos afectadas por la crisis provocada por el COVID-19, ya que como se aprecia en la Figura 3 el peso del sector primario aumentó sobre el total de la economía española y la industria alimentaria sufrió un descenso menor en comparación con el resto de industrias manufactureras en el segundo trimestre de 2020 (CaixaBank Research, 2020).

Figura 3: Variación interanual del peso del sector primario



Fuente: CaixaBank Research 2020 a partir de datos del INE 2020

3.2.2. Debilidades

Falta de confianza de los consumidores en cuanto a la implementación de RSC

Según una encuesta realizada por OpinionWay (2019) a 1.002 individuos se evidenció el escepticismo generalizado en más de la mitad de los encuestados ante las promesas de las empresas relacionadas con temas de sostenibilidad e innovación para paliar el impacto de sus actividades productivas en el medioambiente. Esta falta de confianza se ve traducida en un menor consumo responsable entre la población española ya que consideran que los

fabricantes y distribuidores no ofrecen alternativas creíbles y financieramente viables para promover un consumo responsable (OpinionWay, 2019).

Escasez de recursos económicos para afrontar cambios necesarios en el sector

Actualmente el consumidor español está siempre mejor informado, tanto sus necesidades como sus preocupaciones han ido cambiando a lo largo de los años, siendo la seguridad alimentaria una de las más destacadas. Es por esto por lo que las empresas alimentarias tienen que garantizar la misma y adaptarse a estos cambios si quieren garantizar su continuidad en el mercado. Para lograr esto, es necesario realizar una importante inversión en infraestructura y en formación del personal, algo que no siempre se pueden permitir económicamente las compañías del sector debido a la falta de capacidad inversora (MAPA, 2008).

3.2.3 Oportunidades

Modernización de las técnicas productivas

Al tratarse de un sector altamente competitivo se hace necesario llevar a cabo un proceso de modernización en toda la cadena de producción alimentaria para satisfacer las necesidades y exigencias de los consumidores españoles (CaixaBank Research, 2020). Al implementar la tecnología en el sector alimentario se produciría una mejora en la productividad total de la industria y se haría un uso más eficiente de los recursos disponibles tales como el agua y la energía, lo que multiplicaría por seis el valor de las producciones de secano y por tres el empleo (Planas, 2020).

Aparición de nuevos nichos de mercado

Tal y como hemos mencionado anteriormente, el consumidor español está siempre más concienciado sobre su salud y sobre el impacto de sus acciones sobre el medioambiente. Es aquí donde surgen nuevas oportunidades de negocio en la industria alimentaria ya que se puede aprovechar la aparición de estos nuevos hábitos de consumo para lanzar productos que atiendan específicamente a las necesidades de estos consumidores, tales como productos ecológicos, altos en proteínas, veganos, bajos en grasas y con un envase que sea respetuoso con el medioambiente entre otros.

3.2.4 Amenazas

El cambio climático

El cambio climático afecta negativamente a la agricultura debido al aumento de las temperaturas que esto provoca. Vemos como cada vez se producen con más frecuencia fenómenos climáticos extremos tales como una temporada de sequía o una repentina inundación, algo que afecta de manera directa a los campos de cultivo y consecuentemente disminuye la producción de los alimentos a largo plazo. Al haberse convertido el clima en algo menos predecible, es siempre más complicado para los agricultores planificar las actividades agrícolas (FAO, 1997).

COVID-19

La crisis sanitaria provocada por el coronavirus ha afectado a la industria alimentaria a pesar de ser uno de los sectores que menos ha sufrido los efectos de la pandemia. No obstante, todas las industrias se encuentran en un estado de incertidumbre al no saber cómo se desarrollará la situación en el futuro y se teme que sus cuentas anuales se vean afectadas más aún por la crisis económica que está provocando el COVID-19 (Caldart, Gifra y Akhmedova, 2021).

Recomendaciones

Tras haber analizado el entorno interno y externo del sector alimentario podemos concluir haciendo algunas recomendaciones para la industria:

- Prestar atención a los cambios del sector y anticiparse a la demanda del consumidor para satisfacer sus nuevas necesidades y preocupaciones.
- Modernizar las estructuras productivas para aprovechar las ventajas derivadas de la transformación digital de la empresa.

4. ESTUDIO EMPÍRICO: ESTUDIOS DE CASO

La Responsabilidad Social Corporativa en las empresas alimentarias posee, en el conjunto de su actividad, mayor relevancia que en otras industrias debido fundamentalmente a la directa incidencia que la producción alimentaria tiene en la sociedad (International Labour Organization, 2007). Dicho de otro modo, las empresas adoptan en general cierto

grado de responsabilidad ante la sociedad, pero este nivel de compromiso o incluso autoexigencia, es superior en lo que a las empresas de alimentación se refiere debido a la repercusión inmediata que esta actividad económica tiene en la salud de los consumidores. Se podría decir que las empresas agroalimentarias españolas tienen que atender y responder a las necesidades de la sociedad de manera más responsable que el resto porque, en primer lugar, cualquier fallo en la cadena de producción provocaría que un alimento llegue en mal estado al consumidor y, en consecuencia, su salud se vería irremediablemente afectada (Alabrese, 2018). Recordemos los casos graves de listeria que se produjeron en nuestro país en el verano de 2019 u otras crisis más alejadas en el tiempo como la del aceite de colza desnaturalizado que en 1981 afectó a 20.000 personas y dejó un balance de 300 muertos (Ballester, et al. 2015) o la provocada por la encefalopatía espongiiforme bovina (EEB), más conocida como la enfermedad de “las vacas locas”, que dio origen a una crisis alimentaria sin precedentes a finales del pasado siglo e inicios del presente (Pastor Bermejo, 2020).

Por otra parte, es creciente la preocupación del consumidor y de la clase médica por el avance de la obesidad en nuestra sociedad y, de alguna manera, las industrias alimentarias se ven en la necesidad de asumir un plus de responsabilidad sobre el control de esta silenciosa enfermedad (Tovar, 2018). Por este motivo, el cliente se encuentra con situaciones contradictorias cuando observa que en la información nutricional de un producto poco saludable se recomienda la reducción de la ingesta del mismo y llevar una dieta sana y equilibrada (Bonilla, 2021) porque, si bien es cierto que el interés del empresario es comercializar su producto, también está obligado moralmente a incluir en la información nutricional del mismo una reseña que informe sobre la conveniencia de un consumo responsable del producto que comercializa. Aquí entraríamos en el debate de si este tipo de alertas alimentarias reduce el consumo de los productos poco recomendables o si son un simple dato que el consumidor no tiene en cuenta pero esta controversia no nos ocupa en este trabajo aunque si sirve para poner de manifiesto la importancia que la RSC tiene en la industria alimentaria ya que el empresario se ve obligado moralmente a advertir a la sociedad de la recomendación de restringir responsablemente el consumo del producto que comercializa cargando exclusivamente al consumidor con esta “culpa”. Este ejemplo da idea del esfuerzo extra que la industria alimentaria realiza, en comparación con otras actividades empresariales, en su contante

intento de servicio a la sociedad lo que hace que este sector se sitúe por encima del resto en cuando a RSC se refiere (ADECCO, 2021).

Por último, otro rasgo diferenciador o responsabilidad añadida que la industria alimentaria tiene con respecto a otras actividades productivas está relacionado con el creciente interés que el consumidor tiene por conocer el origen de los productos que compra y el impacto que producen los mismos en el medioambiente (OCU, 2020). Esta nueva exigencia que el mercado está demandando, se traduce en otro reto que las empresas agroalimentarias están asumiendo. Esto contribuye, sin duda, a que este sector esté posicionado a la cabeza de la industria española en lo que a Responsabilidad Social Corporativa se refiere como hemos señalado con anterioridad. A pesar de esto, existen compañías que usan la extendida técnica del *greenwashing* (Pearse, 2014). Este término es utilizado para describir el comportamiento de algunas grandes empresas que deciden aplicar políticas respetuosas con el medioambiente únicamente para distraer a la opinión pública de las responsabilidades derivadas de la contaminación causada por sus actividades de producción (Pearse, 2014). De hecho, se usa para indicar la asunción de comportamientos aparentemente coherentes con el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, pero que en realidad están destinados a explotar únicamente las ventajas que estas acciones aportan a la empresa en términos de imagen (Follos, 2014).

Mención aparte merece la repercusión que la pandemia provocada por el COVID-19 está teniendo en el sector agroalimentario y en las medidas socialmente responsables que las empresas se han visto en la necesidad de adoptar. No solo han tenido que proteger la integridad de sus empleados, sino también extremar las medidas de seguridad alimentaria ante el desconcierto inicial por la posible transmisión de este virus a través del *packaging* de los alimentos. Todo esto sin olvidar la presión que supuso y aún supone la necesidad inexorable de abastecer los mercados (Feber, Lingqvist y Nordigården, 2020).

4.1. Caso Calidad Pascual

4.1.1. Introducción

Los inicios de esta empresa se remontan a 1969 en Aranda de Duero (Burgos). Nació como empresa familiar y a pesar del amplio catálogo de marcas de alimentación de

bebidas que engloba, aún sigue manteniendo ese carácter de empresa de familia con el que se concibió.

Desde sus inicios, la compañía ha ofrecido año tras año nuevos productos siendo, además, la empresa pionera en comercializar en el mercado español leche de larga duración, lanzar la leche desnatada y semidesnatada e introducir el brik como innovación en el envasado de la leche (Calidalia, s.f.).

El crecimiento imparable de esta empresa trajo consigo la diversificación de su negocio, gracias la cual se introdujeron nuevos productos como zumos y agua mineral. Esta expansión dentro del sector alimentario español tuvo como colofón la consecución de otro de los grandes hitos de la compañía con el que desapareció totalmente el riesgo de salmonella: el lanzamiento del huevo líquido ultrapasteurizado (Barahona, 2019). En 1994 inició su expansión internacional centrada en la exportación de yogures pasteurizados logrando la homologación Grado A concedida por la FDA (Food & Drug Administration, 1999) norteamericana para la exportación de yogures siendo así la primera empresa, fuera de territorio de Estados Unidos, en conseguir la máxima certificación de calidad de la administración americana (Calidalia, s.f.).

Después de esta breve reseña sobre el origen y evolución de Calidad Pascual y para finalizar con el perfil de empresa, se aportan varios datos que confirman el peso de la marca dentro del panorama alimentario español que cuenta actualmente con más de 2.500 empleados, 9 plantas de producción, 22 delegaciones (Corporación Empresarial Pascual, 2020) y ha obtenido en el año 2019 unos ingresos de 698 millones de euros (García Roper, 2020)

4.1.2. Análisis de las acciones de RSC de Calidad Pascual

Bienestar laboral

En materia de **empleo e igualdad**, llama la atención muy significativamente un dato que, si bien *a priori* podría considerarse positivo como es el favorecimiento por parte de Calidad Pascual de contratos a tiempo parcial para facilitar la conciliación familiar, éste se torna en negativo cuando observamos que el 97% de estos contratos se han adjudicado

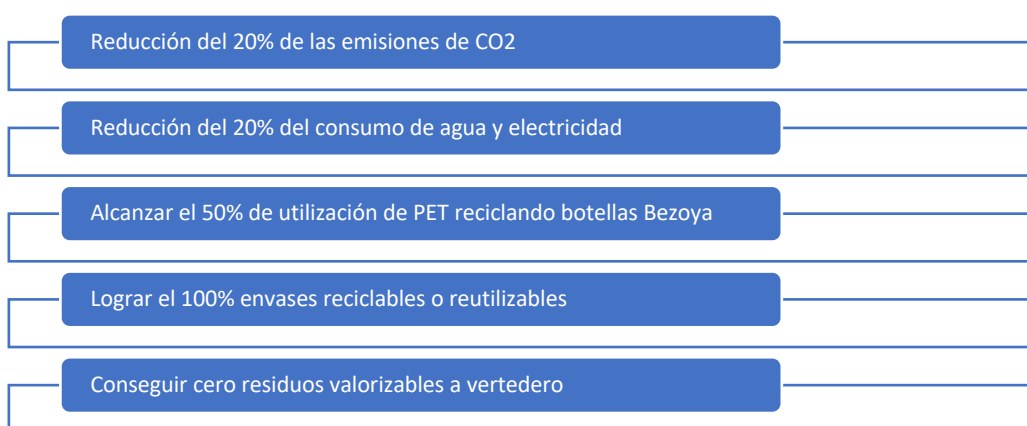
a mujeres. A pesar de los esfuerzos que Calidad Pascual prometía hacer en materia de RSC y ostentar desde 2008 el Certificado como Empresa Familiarmente Responsable (EFR), se observa una gran disparidad en esta medida ya que los contratos a tiempo parcial asignados a hombres suponen únicamente un 3% del total. Esto denota una política empresarial obsoleta que considera a la mujer como la única responsable del cuidado y mantenimiento del hogar, contrariamente a los avances en igualdad que se están llevando a cabo en la sociedad española (ComunicarSe, 2014). Prueba de ello es que tan solo el 32% de los puestos de trabajo están ocupados por mujeres.

A pesar de que Pascual pertenece a la red de empresas que han obtenido el distintivo “Igualdad en la Empresa” (DIE) otorgado por el Ministerio de Igualdad, solamente tres mujeres integran el Consejo de Administración del Grupo siendo una de ellas la presidenta y otra la secretaria de este órgano (Calidad Pascual, 2020). Fruto de este compromiso con la igualdad, Pascual ha sido reconocida y premiada por INTRAMA, siendo una de las empresas integrantes del top 30 con mejores prácticas en gestión de la Diversidad e Igualdad a nivel nacional (Corporación Pascual, 2020). A su vez, OMD Human Resources Consulting certifica mediante el sello “Equal Pay Certification” que, en Corporación, ante dos situaciones idénticas, es decir, dos empleados con las mismas características (ocupando puestos del mismo valor, mismo posicionamiento, mismo tipo de impacto, misma edad), el simple hecho de pertenecer a un género u otro no influye sobre la retribución (Corporación Pascual, 2020).

En cuanto a la **siniestralidad laboral**, Pascual aporta cifras muy positivas en este sentido con una ratio de absentismo laboral del 4,22% en 2019 siendo solamente un 0,40% bajas graves. Además, Pascual está en posesión de Certificados en Norma ISO 450001 Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo (Calidad Pascual, 2020). Sin embargo, Calidad Pascual no es totalmente transparente en cuanto a siniestralidad laboral se refiere ya que los datos están desactualizados. De hecho, en el año 2019 un trabajador en las instalaciones de Aranda de Duero se precipitó desde una altura de 10 metros, causándole lesiones muy graves. Este suceso provocó que el sindicato denunciara la poca transparencia de Calidad Pascual y exigiera más inspectores y sanciones para garantizar la seguridad de los trabajadores (La Vanguardia, 2019).

Bienestar medioambiental

En lo relativo al **impacto medioambiental**, Calidad Pascual presume de haber reducido un 38% el consumo energético desde 2010 a 2019 en un 38% procediendo de energías renovables el 98% de la energía utilizada. Además, la huella de carbono se ha reducido en 2019 un 7,7% siendo el objetivo de Pascual promover una economía circular cuya meta de sostenibilidad medioambiental quedó reflejada en la estrategia Horizonte 2020, basada en cinco objetivos (Calidad Pascual, 2020):



Para reforzar estos propósitos, Pascual ha lanzado el ‘Tetra Brik® Aseptic Bio-based’, Tetra Brik para leche UHT más sostenible del mercado al ser el primer envase para leche UHT fabricado con un 89% de materiales procedentes de fuentes renovables.

Bienestar animal

Sobre este aspecto dentro de la RSC, Pascual se sitúa como empresa impulsora de la defensa del medioambiente en donde el 100% de sus granjas están certificadas como de lugares de **bienestar animal**, dato muy importante y por el que existe un creciente interés de la sociedad en los últimos años (Compromiso RSE, 2021). El consumidor ya no quiere asegurarse solamente la mejor calidad de lo que come sino también está preocupado por la procedencia de los alimentos que compra y sobre todo si los animales de donde provienen esos productos están cuidados de manera adecuada, cumpliendo los estándares de bienestar animal establecidos (Calidad Pascual, 2020).

Bienestar social

La crisis económica que en muchos hogares ha producido la pandemia por el COVID-19 ha provocado que los bancos de alimentos se hayan visto desbordados a la hora de atender las solicitudes de un mayor número de personas sin recursos económicos para alimentarse (Romero y Velilla, 2021). Esta situación ha contribuido a que las empresas tomen conciencia de esta situación y se esfuercen, si cabe más que en el pasado, para canalizar los excedentes de su producción hacia las familias más necesitadas (SERES, 2020). Entre ellas, la marca Pascual ha realizado donaciones de alimentos excedentarios aptos para su consumo que, en ningún caso, superaban su fecha de consumo preferente. Además, los voluntarios de la propia empresa colaboraron en la clasificación de los productos donados. Todo esto es posible gracias a los acuerdos alcanzados con estos bancos de alimentos de las ciudades en donde la compañía tiene presencia (Corporación Pascual, 2020). Prueba de ello, son los 70.200 litros de leche que junto a Alcampo y en colaboración con Mercasa y Correos se donaron en mayo de 2020 a 54 bancos de alimentos españoles y hospitales medicalizados, entre otros, entregándose también más de un millón de desayunos a colectivos vulnerables a través de Cáritas (Auchan Retail España, 2020).

Después de analizar los tres aspectos dentro de la RSC de Calidad Pascual, se observa que por parte de la empresa hay una voluntad en claro ascenso por lograr los propósitos y compromisos adquiridos en este sentido. Sin embargo, aún queda mucho camino por recorrer, sobre todo en lo relativo a la participación de la mujer en labores directivas se refiere, ya que la presencia femenina dista mucho de la de los hombres en la dirección de este grupo empresarial. Algo más positivos han resultado los esfuerzos para contener el impacto medioambiental que sitúan a Pascual como una de las empresas más valoradas en este sentido resultando ser una de las características que los consumidores reconocen con mayor facilidad. Pascual se identifica con calidad aplicada a todos los aspectos de la cadena de producción, tanto en su origen como en el destino final de sus productos. Sus contribuciones con donación directa de producto es un dato muy positivo a tener en cuenta.

4.2 Caso El Pozo Alimentación (Grupo Fuertes)

4.2.1. Introducción

El Pozo Alimentación es una empresa cárnica, originaria de la Región de Murcia, integrada dentro del holding Grupo Fuertes siendo la marca mejor posicionada. Fue fundada en 1936 con la apertura de una charcutería ubicada en una plaza llamada El Pozo Concejil, de ahí su nombre (El Pozo, 2019).

En 1954 Antonio Fuertes Sánchez, fundador de la empresa, decide abrir la primera fábrica de embutidos, a partir de este momento la marca se fue desarrollando hasta convertirse en una de las compañías líderes en el sector cárnico. Actualmente la compañía cuenta con más de 7.000 empleados, se encuentra presente en más de 108 países y ha tenido en 2018 una facturación de 1668 millones de euros (Grupo Fuertes, 2018).

No obstante, es muy relevante que los datos sobre Grupo Fuertes no están actualizados, disponiendo en su página web solamente de los relativos al año 2018, lo que da una impresión de poca transparencia, no siendo este uno de los valores más destacables a tener en cuenta del mismo.

4.2.2 Análisis de las acciones de RSC de El Pozo

Bienestar laboral

En materia de **empleo femenino** Grupo Fuertes está muy por debajo de la equidad en los puestos de trabajo ya que, de una plantilla de 7094 trabajadores, tan sólo 1820 son mujeres, es decir un 74,35% de los trabajadores de Grupo Fuertes son hombres (Grupo Fuertes, 2018) lo que coloca a la mujer en una clara desventaja. Para paliar esta situación se ha decidido adoptar las siguientes medidas que, a pesar del interés en resolver esta descompensación, dejan en evidencia la política de contratación que se ha venido llevando a cabo con respecto a las mujeres. Estas medidas consisten principalmente en dar preferencia a la hora de contratar a candidatos del sexo que no esté plenamente representado en igualdad de competencias y condiciones, adecuar los puestos de trabajo que hayan estado dominados a lo largo de la historia por hombres, a través del desarrollo de habilidades y sistemas para facilitar el acceso a las mujeres y empoderarlas, impulsar

criterios de igualdad a favor de la mujer en el acceso a procesos de selección laboral y promoción interna y por último, realizar actividades para grupos de personas con discapacidad (Grupo Fuertes, 2018).

Dentro del capítulo relacionado con el bienestar laboral, la **siniestralidad** en el Grupo Fuertes se considera muy baja al señalar solamente una incidencia grave durante el año 2018 (Grupo Fuertes, 2018). Las tasas con baja por cada millón de horas trabajadas son las siguientes: accidentes leves 62,6, accidentes *in itinere* 3,85 y enfermedades profesionales 0,86 (Grupo Fuertes, 2018).

Bienestar medioambiental

Sobre el impacto en el **medioambiente**, Grupo Fuertes ha puesto en marcha el Proyecto Residuo Cero cuyo objetivo principal es la disminución de residuos. En este sentido, ha adoptado como modelo a seguir el de economía circular relacionada con el *packaging* basando su esfuerzo en reducir, reciclar y reutilizar (El Pozo, 2018).

Bienestar animal

Sin embargo, en lo que respecta al **bienestar animal**, se ha suscitado una gran controversia ya que el programa “Salvados” de la cadena de televisión La Sexta desveló ciertas irregularidades en el cuidado animal de una de sus granjas, poniendo en conocimiento de la audiencia televisiva la utilización de ganado enfermo para la elaboración de productos de la marca El Pozo. La empresa reaccionó rápidamente, ante la evidencia que se mostró en el programa, prescindiendo de los servicios de esta granja, pero no pudo evitar dejar patente no solamente una grave relajación en el control del bienestar animal sino también un tremendo desinterés sobre lo que para la salud de los consumidores puede suponer la ingesta de carne de ganado en mal estado. En contraposición a esta despreocupación, El Pozo ofrece una gama denominada BienStar, dentro del catálogo de sus productos, con la que intenta dar respuesta a las últimas tendencias nutricionales ofreciendo artículos bajos en grasa y sal (El Pozo, 2021). Esto supone una gran contradicción ya que, por un lado, El Pozo ha utilizado materia prima que no reúne las condiciones óptimas para el consumo humano y, por otra, presenta al consumidor una gama de productos saludables con los que cubrir las necesidades de las

personas que requieren una atención especial a la hora de cuidar su dieta. El consumidor puede llegar a estar confuso ante una marca cuyo comportamiento es ambiguo. Consentir granjas y animales en condiciones poco salubres y, al mismo tiempo, decir estar preocupados por la salud de la población siendo pioneros en ofertar productos para una dieta sana no es compatible por lo que El Pozo tendrá que hacer un gran esfuerzo de transparencia y control del bienestar animal para recuperar la imagen de marca que se ha debilitado por a las imágenes que la propia empresa ha reconocido como verdaderas y a las que ha intentado quitar importancia alegando que es algo que ha sucedido de manera puntual.

Bienestar social

Sobre el **carácter filantrópico** de Grupo Fuertes, hay que destacar la donación que hizo durante la crisis generada por la pandemia del COVID-19 de más de 150.000 raciones de alimentos que la empresa ha entregado a los Bancos de Alimentos y a otras instituciones como Cáritas, Cruz Roja, Jesús Abandonado y Proyecto Abraham en un afán por mitigar los estragos que provocó la situación de emergencia sanitaria en la población española (La Razón, 2020). Sumándose a la ola de solidaridad que se vivió durante 2020, El Pozo Alimentación donó al Ministerio de Sanidad 1.000.000 de unidades de protección sanitaria que fueron distribuidos a los profesionales sanitarios de todo el territorio nacional (ABC, 2020).

Por todo lo que se ha analizado en este apartado se puede concluir diciendo que El Pozo Alimentación (Grupo Fuertes) es una empresa que se esfuerza por mejorar, pero a la que aún le resta mucho trabajo en lo que se refiere a la incorporación de la mujer a la plantilla de la empresa. En cuanto a la transparencia que debería tener como compañía que presta un servicio fundamental a la sociedad al estar presente en su alimentación hay que decir que resulta deficitaria ya que no existe en su web un informe sobre RSC actualizado, aunque lo que resulta aún más llamativo es el descuido del bienestar animal que ha tenido el Grupo Fuertes y por el que ha sido tan duramente criticado. Para intentar borrar esta mala imagen creada en la retina del consumidor, El Pozo ha llevado a cabo gestos solidarios como los comentados anteriormente que, si bien sería injusto quitarle el mérito, quizá podrían estar también orientados hacia la consecución de una percepción mejorada de la marca por parte del consumidor.

4.3. Caso Calvo

4.3.1. Introducción

En 1940 Grupo Calvo nació de la mano de Luis Calvo Sanz en un pequeño almacén de ultramarinos de Carballo (La Coruña). En este negocio familiar, Luis Calvo trató, sin éxito, de producir primero conservas de carne y vegetales para después pasar a intentarlo con el pescado sin saber que, al lograrlo, iniciaba la historia de una de las conserveras más importantes del mundo. Así fueron los comienzos de Grupo Calvo que inició su andadura con una fábrica modesta en la que 25 personas trabajaban artesanalmente el envasado del pescado que llegaba directamente de las costas gallegas (Grupo Calvo, 2019).

En 1956 Luis Calvo desarrolló su propio sistema para enlatar atún capaz de producir 36 lata por minuto. Esta y otras innovaciones hicieron que Calvo creciera hasta nuestros días llegando a comercializar en 2019 más de 100.000 toneladas de producto terminado y que fue distribuido a 65 países (Grupo Calvo, 2019).

Grupo Calvo, cuya facturación ese mismo año fue de 594 millones (Cao Sánchez, 2020) está posicionada como una de las cinco empresas españolas con mejor reputación y actualmente tiene una plantilla de 5.326 trabajadores (Reputation Institute, 2018).

4.3.2. Análisis de las acciones de RSC de Calvo

Bienestar laboral

El primer análisis sobre RSC es la **presencia de la mujer en la empresa**. Sobre este aspecto es muy significativo ver que el Comité de Administración de Grupo Calvo está formado por trece personas de las que tan sólo dos de ellas son mujeres (Grupo Calvo, 2019). Este panorama arroja un claro desnivel entre la presencia de la mujer y del hombre en la empresa y no solamente en el núcleo directivo sino en el resto de la plantilla en donde tan solo un 33,5% de mandos intermedios son mujeres (Grupo Calvo, 2019). La empresa, consciente de esta injusticia social, ha planteado varias medidas para promover el empleo femenino dentro de la compañía. Para ello, ha establecido El objetivo de Grupo Calvo en cuanto a la **siniestralidad laboral** es llegar a reducir en 2025 al menos un 10%

los índices del 2018 siendo lo deseable para Calvo 0 accidentes para lo cual están dispuestos a seguir rechazando la práctica habitual de realizar transbordos en alta mar (Grupo Calvo, 2019). Esta forma de trabajo que consiste en que un barco suministre otro todo lo necesario para que permanezca faenando en altamar sin necesidad de volver a puerto, lo que implica que sus tripulantes continúen trabajando en la misma embarcación sin pisar tierra durante temporadas excesivamente largas lo que se puede considerar como una esclavitud de nuestro tiempo (Océanos Sanos, 2018).

Bienestar medioambiental

En lo relacionado con el **medioambiente**, es destacable la implicación que lleva a cabo Calvo, hasta sus últimas consecuencias, al exigir a sus proveedores y al conjunto de la cadena de suministro, el cumplimiento de su estrategia en materia de RSC con el propósito de reducir los impactos en cada uno de los ámbitos en los que participa. Según la directora de RSC de esta compañía, Victoria Sánchez, es imposible que una empresa pueda hablar de responsabilidad si no es capaz de gestionar en este sentido a sus proveedores y por esto, el Grupo Calvo, decidió introducir en 2017 su Código de Conducta, basado en *BSCI (Business Social Compliance Initiative)* con el fin de asegurar cadenas de suministro responsables y sostenibles. Este código se aplica hoy día a más de 2.500 empresas vinculadas a Calvo en diferentes áreas de negocio (Finanzas.com, 2018)

La preocupación por el **ahorro energético** está también muy presente en Calvo. Ha pasado de utilizar tan sólo un 18,3% de energía renovable en el año 2016 a un 25,2% en el 2017 (Grupo Calvo, 2019) lo que, a pesar de haber sido un gran logro, sitúa al grupo muy lejos de la idoneidad que están consiguiendo otras empresas tales como Nestlé, con casi el 100% de utilización de energías renovables en sus fábricas de Panamá (Nestlé, 2019), aunque es necesario reseñar la dificultad que entraña la mejora de este dato para una empresa que utiliza buques en su actividad industrial llevando implícito un consumo de combustible que resulta difícil de sustituir. Por otra parte, Grupo Calvo se encuentra vinculado al Pacto Mundial de las Naciones Unidas en 2016 para integrar los objetivos de la ODS en su estrategia empresarial y, entre otros, viene desarrollando desde el año 2017 el proyecto “Residuo Cero” que consiste en tratar de gestionar sosteniblemente todos los residuos que Grupo Calvo genera en todos los ámbitos (oficinas, fábricas...) para causar el mínimo impacto en el entorno en el que desarrolla su actividad y contribuir

así efectivamente al proceso circular de la economía de manera que en 2025 ningún residuo de su actividad termine en vertedero (Grupo Calvo, 2020).

Bienestar animal

En cuanto al **bienestar animal** es muy complicado aplicar este concepto a un espacio tan amplio como los mares y océanos de nuestro planeta pero Calvo tiene entre sus propósitos la reducción del *bycatch*, o lo que es lo mismo, la captura accidental de otras especies en el proceso de pesca del atún (producto estrella de Calvo) que, junto a la prohibición de descartar peces en el mar por no ser aptos para el consumo, hacen que Calvo sea una empresa comprometida con la sostenibilidad de nuestra riqueza marina que quiere en el 2025 que el 100% de su producto proceda de una pesca sostenible y responsable. No en vano, Grupo Calvo ha sido galardonado, coincidiendo con el 80º aniversario de la compañía, con el Premio a la Mejor Trayectoria en RSC en los Premios RSC 2020 (Diario Responsable, 2020).

Bienestar social

En lo relativo al **carácter filantrópico** de Grupo Calvo, y relacionado con la corriente de generosidad que la mayoría de las empresas inició para dar respuesta a las necesidades de alimentación de los colectivos más afectados por la crisis sanitaria y económica del COVID-19, la empresa donó el año pasado un millón de latas de conserva a través de la Federación Española del Banco de Alimentos (FESBAL), Cáritas y Cruz Roja con una asignación de 300.000 latas cada una (Grupo Calvo, 2020). Otras organizaciones sociales menores también se repartieron 100.000 latas de conserva. A pesar de que Grupo Calvo ha hecho un esfuerzo extra en este momento tremendamente crítico, la empresa viene haciendo donaciones desde hace tiempo, prueba de ello es el acuerdo de colaboración que desde 2016 tiene suscrito con la Federación Española de Bancos de Alimentos. Gracias a ello, Calvo ha hecho donaciones, tanto económicas como de producto, para ayudar a las familias más necesitadas. Este tipo de actuaciones también lo ha puesto en práctica a nivel internacional, generalmente donde la marca tiene más presencia (Costa Rica, Perú, Guatemala, El Salvador, Brasil y Panamá) (Grupo Calvo, 2020).

Calvo tiene por delante el gran reto de incorporar a la mujer a su plantilla de manera más visible y también el de seguir intentando mejorar las condiciones laborales de sus pescadores. La apuesta de Grupo Calvo es ambiciosa y concreta, aunque se podría decir que los objetivos que se ha marcado cumplir en 2025 son demasiado lejanos en el tiempo. Su compromiso con el medioambiente es claro, sobre todo en el aspecto de la reducción máxima de residuos, siendo la estrategia de RSC en la que Grupo Calvo está mejor posicionado. Calvo. El comportamiento de Calvo durante la pandemia ha sido ejemplar con donaciones muy generosas como las tres compañías que se han analizado en este trabajo académico.

Tras analizar los planes de RSC de las empresas Calidad Pascual, El Pozo y Calvo se puede constatar que, a pesar de que el bienestar laboral sea una prioridad para las tres compañías, hay aspectos que como en el caso de Calidad Pascual deben mejorarse. En concreto, se ha detectado poca transparencia en cuanto a la siniestralidad laboral de este grupo al no publicar en sus informes anuales los accidentes que se han producido dentro de sus instalaciones. Sin embargo, Calvo ha conseguido mejorar las condiciones de sus trabajadores evitando técnicas que puedan poner en peligro la vida de los pescadores, algo que definitivamente reducirá los siniestros. En esta misma línea, El Pozo tiene unos buenos resultados referentes a la siniestralidad laboral, aunque hay que tener en cuenta que los últimos datos disponibles son del año 2018 por lo que esta situación podría haber cambiado.

Por otra parte, es un hecho que la presencia de la mujer en las tres empresas analizadas es menor que la del hombre. Su incorporación a los puestos directivos podría aportar una perspectiva del negocio y del canal de venta de gran valor para la empresa. El origen familiar de Calidad Pascual, El Pozo y Calvo es posible que haya impreso un carácter tradicional a sus empresas en cuanto al papel que la mujer debería desempeñar en el mundo empresarial, por lo que, para seguir creciendo, deberán procurar mayores oportunidades a las mujeres para adaptarse a una sociedad igualitaria.

El creciente interés por incrementar el bienestar medioambiental es un hecho en nuestros días. Sin embargo, las tres empresas analizadas pertenecen a sub-industrias históricamente contaminantes y, a pesar de estar decididas ahora a paliar el impacto medioambiental derivado de su producción, continúan con este lastre que quizá tendrían

que haber tenido en cuenta antes para evitar el daño que durante décadas han producido. Todas las compañías analizadas apuestan fuertemente por las energías renovables y la reducción de gases contaminantes, pero a pesar de contar con recursos económicos suficientes, utilizar un 100% de energía renovable en toda su cadena de producción es una realidad lejana.

En referencia al bienestar animal, se observa que las medidas tomadas por El Pozo al respecto de este tema son principalmente reactivas y no preventivas como sería lo ideal. Esta afirmación se hace en base a la polémica que surgió a raíz de la denuncia de las condiciones en las que vivían los animales de una de sus granjas colaboradoras expuestas en un programa de una cadena de televisión pública. Es decir, en el momento que se conoce esta situación, El Pozo hace todo lo posible por resolver el problema, pero lo que se espera de una gran empresa es que actúe *a priori* y no *a posteriori*.

Algo en común a las tres empresas es su compromiso con la sociedad. A pesar de estar viviendo un periodo complicado provocado por la crisis del COVID-19, eso no les impidió realizar generosas donaciones a varias fundaciones y al Banco de Alimentos, lo que evidencia su preocupación por la comunidad en la que operan y por su bienestar.

5. CONCLUSIONES

A través del análisis llevado a cabo en este trabajo académico y después de todo lo anteriormente expuesto, queda demostrado el alto nivel de Responsabilidad Social Corporativa que tienen las tres empresas incluidas en este estudio.

Es un hecho que la RSC está impresa en el ADN de cada una de ellas y que la producción ya no se concibe en la actualidad sin una estrategia en materia de RSC. Producir hoy ya no es sinónimo de contaminar o, al menos, no de la manera que lo era hace unas décadas. La implicación que han tenido los equipos directivos en este sentido ha sido fundamental a la hora de impulsar este nuevo modelo de producir de manera sostenible. El esfuerzo que han realizado al entender la necesidad de que una parte de los beneficios obtenidos debía reinvertirse en realizar mejoras en las instalaciones de trabajo, en procurar el bienestar animal, en minimizar el impacto medioambiental o incluso en conciliar la vida

laboral y la familiar, ha permitido que la RSC sea en nuestros días una realidad indiscutible.

A pesar del reconocimiento del importante papel que la RSC juega en las empresas del sector agroalimentario español, es necesario determinar, con el fin de dar respuesta al objetivo de este estudio, si el nuevo escenario de la producción en el que nos encontramos actualmente, se ha logrado gracias a las acciones que en materia de RSC se han llevado a cabo por convencimiento o bien por crear una imagen de marca atractiva para el consumidor que, a su vez, redunde en mayores beneficios para la empresa.

Responder a esta pregunta de manera rotunda es muy complicado ya que los conceptos que se manejan no son fácilmente cuantificables. Es posible observar las decisiones que se toman en materia de RSC, sin embargo, es imposible averiguar la motivación que ha llevado a tomarlas. En otras palabras, para saber si un Comité de Dirección decide una u otra medida sobre la RSC y si lo hace en virtud de una vocación social o meramente de marketing, tendríamos que ser parte integrante de ese equipo directivo. Al no ser así, la percepción sobre este aspecto se convierte en una opinión completamente subjetiva.

De aquí se desprende la principal dificultad de este trabajo académico, que no es otra que complejidad para medir ciertos valores intangibles. En este sentido, y como recomendación para otros trabajos similares a este que nos ocupa, sería interesante realizar un muestro a través de cuestionarios presenciales que incluyeran una declaración honesta sobre estas intenciones, pero aún así, el resultado no podría ser del todo fiable ya que dependería de la sinceridad con que esta pregunta fuera respondida. También, como sugerencia para disponer de datos fiables, convendría establecer mecanismos de control no solamente por parte de la Administración Pública, sino en el seno de la propia empresa. Para ello, se recomienda establecer un Comité de RSC, rotativo entre todos los trabajadores de la compañía, que se encargará de evaluar en qué grado se están llevando a cabo las acciones de RSC. De esta manera, se dispondrá de un informe real y actualizado a través del cual será mucho más fácil identificar las deficiencias y rectificar los errores.

En resumen, sobre esta primera cuestión de si la RSC en la industria alimentaria se implementa por voluntad o por crear una imagen de marca, no es posible dar una respuesta unívoca, aunque probablemente, a la vista del interés que muestran las empresas

analizadas sobre este tema, lo más sensato sea afirmar que las dos hipótesis son válidas y que la motivación para esta implementación no sea una u otra sino la conjugación de las dos. Es decir, por un lado, la conciencia de protección del medioambiente y en general la filosofía del bienestar, está calando progresivamente tanto en la sociedad como en el ámbito industrial. Esto provoca un compromiso moral en los empresarios, pero al mismo tiempo, no renuncian a utilizar estas acciones para crear o reforzar una imagen de marca con el que ganar en prestigio como si de una estrategia más de marketing se tratara.

Una vez resuelta una de las cuestiones planteadas en este trabajo académico, se procede a abordar la segunda, que a priori entraña una dificultad similar a la anterior ya que es muy complicado determinar si una buena estrategia en RSC reporta beneficios para la empresa superiores a si esa hoja de ruta responsable no existiera. No hay posibilidad de comprobar una situación u otra porque no es posible desarrollar un plan de ventas con una estrategia de RSC y otro idéntico sin ella. Por tanto, ningún dato objetivo nos puede asegurar que los beneficios de una empresa mejoren por implementar más o menos acciones en materia de RSC. Sin embargo, lo que sí se puede observar a través de este estudio, es que las empresas analizadas tienen un buen plan de RSC gracias al cual consolidan su prestigio de marca y fidelizan al consumidor lo que les hace mantenerse en los mejores puestos dentro de los diferentes rankings de ventas que se elaboran anualmente. Esto viene a demostrar que, si bien no se puede afirmar con total seguridad que la RSC sea el artífice del éxito de las empresas, no es posible el éxito sin una buena estrategia de RSC.

6. BIBLIOGRAFÍA

ABC, (2020). El Pozo dona un millón de unidades de protección sanitaria al Ministerio de Sanidad. *Abc.es*. Recuperado en marzo 2021 de https://www.abc.es/economia/abci-pozo-dona-millon-unidades-proteccion-sanitaria-ministerio-sanidad-202004081930_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.es%2F

ADECCO, (2021). Los ciudadanos evalúan a las empresas. *Blog Fundación Adecco*. Recuperado en junio 2021 de <http://fundacionadecco.org/blog/los-ciudadanos-evaluan-a-las-empresas/>

Alabrese, M. (2018). *Il Regime della Food Security nel Commercio Agricolo Internazionale: dall'Havana Charter al processo di riforma dell'Accordo agricolo WTO*. Turín: Giappichelli Editore.

Asongu, J. (2007). *Strategic Corporate Social Responsibility in Practice*. GA: Greenview Publishing Company.

Auchan Retail España (2020). Alcampo y Pascual donan 70.200 litros de leche a la Federación Española de Bancos de Alimentos. *Alcampocorporativo.es*. Recuperado en marzo 2021 de <https://www.alcampocorporativo.es/wp-content/uploads/sites/7/2020/05/Donación-leche-Banco-Alimentos.pdf>

Ballester, R. et al. (2015). *Política, salud y enfermedad en España*. España: Universidad Miguel Hernández de Elche.

Barahona, V. (2019). Cincuenta años revolucionando el sector lácteo español. *El Economista*. Recuperado en marzo 2021 de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9938406/06/19/Cincuenta-anos-revolucionando-el-sector-lacteo-espanol.html>

Benito Hernández, S. (2019). Responsabilidad Social Corporativa En La Industria Alimentaria. *Economistas sin Fronteras*. Recuperado en abril 2021 de: <https://ecosfron.org/wp-content/uploads/Dossieres-EsF-35-RSC-en-la-industria-alimentaria.pdf>

Bigne, E. y Currás, R. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business Review*.

Boatright, J. et al. (2012). *Valores y ética para el siglo XXI*. BBVA Open Mind. Recuperado en enero 2021 de: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2012/01/BBVA-OpenMind-libro-2012-Valores-y-Etica-para-el-siglo-XXI.pdf>

Bonilla, R. (2021). Los defectos del semáforo nutricional. *La Razón*. Recuperado en junio 2021 de <https://www.larazon.es/salud/20210215/rwkdlft2endqdnbtoc35okenq4.html>

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa: University of Iowa Press.

Boulding, K. E. (1956). General systems theory: the skeleton of science. *Management Science*, 2(3), pp. 197-208

CaixaBank Research, (2020). *Agroalimentario 2020. El Informe Sectorial*. CaixaBank Research. Recuperado en marzo 2021 de https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2020/11/10/91184/is-agroalimentario-2020-cast-web_0.pdf

Caldart, A. Gifra, J. y Akhmedova, A. (2021). *La crisis de la COVID-19 en el sector de alimentación y bebidas. Impacto y futuro*. Navarra: IESE Business School. Recuperado en junio 2021 de <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0608>

Calidad Pascual (2020). *Informe de Gestión y Negocio Responsable 2019*. Calidadpascual.com. Recuperado en marzo 2021 de <https://www.calidadpascual.com/informedenegocioresponsable.pdf>

Calidalia, (s.f). *Historia de Calidad Pascual*. Calidalia.com. Recuperado en abril 2021 de <https://calidalia.com/nuestros-socios/pascual>

Cao Sánchez, M (2020). Grupo Calvo eleva su facturación el 2% y se acerca a los 600 millones. *El Economista*. Recuperado en abril 2021 de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10555203/05/20/Grupo-Calvo-eleva-su-facturacion-el-2-y-se-acerca-a-los-600-millones.html>

Carroll, A. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*.

Claver-Cortés, E. et al. (2018). Industria alimentaria: fortalezas y debilidades. *Egitania Scientia*. Recuperado en febrero 2021 de: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/102067/1/2018_Claver-Cortes_etal_EgitaniaScientia.pdf

Comunicarse, (2014). Segundo Estudio sobre Situación de la Conciliación en España. *Comunicarseweb.com*. Recuperado en marzo de 2021 de: <https://www.comunicarseweb.com/biblioteca/segundo-estudio-sobre-situacion-de-la-conciliacion-en-espana>

Compromiso RSE, (2021). Pascual completa su ciclo medioambiental 2015-2020 con excelentes resultados. *Compromiso RSE*. Recuperado en junio 2021 de <https://www.compromisorse.com/rse/2021/06/03/pascual-completa-su-ciclo-medioambiental-2015-2020-con-excelentes-resultados/>

Corporación Pascual, (2020). *Estado de información no financiera*. Calidadpascual.com. Recuperado en marzo 2021 de: <https://www.calidadpascual.com/data/pdf/informe-no-financiero-2019.pdf>

De la Cuesta González, M. (2010). *Introducción a la sostenibilidad y la RSC*. España: Netbiblo.

Diario Responsable, (2020). Grupo Calvo, premio a la Mejor Trayectoria en RSC de Multinacionales por marca España. *Diarioresponsable.com*. Recuperado en abril 2021 de <https://diarioresponsable.com/noticias/30113-grupo-calvo-premio-a-la-mejor-trayectoria-en-rsc-de-multinacionales-por-marca-espana>

Donaldson, T. y Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91

El Pozo, (2018). Dossier RSC. *Elpozo.com*. Recuperado en marzo 2021 de https://www.elpozo.com/wp-content/uploads/2019/11/Dossier_RSC_ElPozo.pdf

El Pozo, (2019). Historia. *Elpozo.com*. Recuperado en marzo 2021 de <https://www.elpozo.com/historia/>

El Pozo, (2021). Elaborados cárnicos. *Elpozo.com*. Recuperado en abril 2021 de <https://www.elpozo.com/categoria/bienstar/>

Enrique Jiménez, A. y Morales Serrano, F. (2015). *Somos estrategas*. Barcelona: Gedisa.

Escolán, E. y Mejuto, S. (2018). La industria alimentaria, polo de competitividad, dinamismo y... ¿empleo? *Equipos y Talento*, pp. 13-15. Recuperado en junio 2021 de <https://www.equipostrytalento.com/contenido/download/47/12-15%20REPOR%2002dossalim2018.pdf>

European Commission, (2019). *Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights. - Overview of Progress*.

FAO, (1997). La agricultura y los cambios climáticos: la función de la FAO. *FAO.org* Recuperado en marzo 2021 de: <http://www.fao.org/Noticias/1997/971201-s.htm>

Feber, Lingqvist y Nordigården, (2020). *How the packaging industry can navigate the coronavirus pandemic*. McKinsey. Recuperado en abril 2021 de https://www.mckinsey.com/~/_media/McKinsey/Industries/Paper%20and%20Forest%20

[Products/Our%20Insights/How%20the%20packaging%20industry%20can%20navigate%20the%20coronavirus%20pandemic/How-the-packaging-industry-can-navigate-the-coronavirus-pandemic.ashx](#)

FIAB, (2019). *Informe económico 2019*. Fiab.es. Recuperado en enero 2021 de: https://fiab.es/es/archivos/documentos/INFECO_2019.pdf

FIAB, (2020). *Impacto de la crisis del COVID-19 en la industria de la alimentación y bebidas española*. Fiab.es. Recuperado en febrero 2021 de: https://fiab.es/es/archivos/documentos/Impacto_COVID_industria_alimentación_bebidas.PDF

Finanzas.com, (2018). Calvo: Una empresa incapaz de gestionar proveedores no puede ser responsable. *Finanzas.com*. Recuperado en abril de 2021 de https://www.finanzas.com/coyuntura/calvo-una-empresa-incapaz-de-gestionar-proveedores-no-puede-ser-responsable_13947036_102.html

Follos, F. (2014). El Greenwashing o cómo engañar con el medio ambiente. *La Calidad Ambiental*. Recuperado en febrero de 2021 de <http://ferfollos.blogspot.com/2014/04/el-greenwashing-o-como-enganar-con-el.html>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

García Roper, J. (2020). Calidad Pascual facturó 698 millones en 2019 pero redujo un 37% su beneficio antes de impuestos. *CincoDías*. Recuperado en marzo 2021 de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/09/08/companias/1599558291_423739.html

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*, 2(7).

Goodpaster, E. (1991). Business Ethics and stakeholder analysis. *Harvard Business Review*. Recuperado en enero 2021 de

<https://pdfs.semanticscholar.org/89d6/bc098a59b4c627ffc2710210dc1a9b4b384b.pdf?ga=2.44052580.1352380436.1615824202-1382404045.1615824202>

Grupo Calvo (2019). Nuestra historia. *Grupocalvo.com*. Recuperado en abril 2021 de <https://www.grupocalvo.com/who-we-are/historia/hitos/#1956>

Grupo Calvo (2019). *Informe anual estado de información no financiera 2019: Compromiso Responsable*. Recuperado en abril 2021 de <http://www.grupocalvo.com/wp-content/uploads/2020/09/Informe-Anual-Grupo-Calvo-2019.pdf>

Grupo Calvo, (2020). El proyecto ‘Calvo Residuo Cero’, destacado como ejemplo de compromiso empresarial de impacto por la Red Española del Pacto Mundial. *Grupocalvo.com*. Recuperado en abril 2021 de <https://www.grupocalvo.com/2020/11/18/el-proyecto-calvo-residuo-cero-destacado-como-ejemplo-de-compromiso-empresarial-de-impacto-por-la-red-espanola-del-pacto-mundial/>

Grupo Calvo, (2020). Grupo Calvo dona un millón de latas de conserva a Banco de Alimentos, Cruz Roja y Cáritas. *Grupocalvo.com*. <https://www.grupocalvo.com/2020/07/06/grupo-calvo-dona-un-millon-de-latas-de-conserva-a-banco-de-alimentos-cruz-roja-y-caritas/>

Grupo Fuertes, (2018). *Lo que somos: Informe de sostenibilidad 2018*. Recuperado en marzo 2021 de <https://www.grupofuertes.com/mediabrowser/sostenibilidad2018/files/assets/common/downloads/publication.pdf?uni=fal1e9cb32c96465718462c4e07403299>

Gunther, R., O’Rourke, J., y Thompson L. (2010). The Truth About Personal Performance. *FT Press*.

Harrison, J.S., Bosse, D.A. y Phillips, R.A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31, pp. 58-74.

Hart, S. (2003). Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive*, 17(2).

Haski-Leventhal, D. (2008). *Strategic Corporate Social Responsibility: Tools and Theories for Responsible Management*. SAGE Publications.

Howard, B. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Iowa: Univeristy of Iowa.

International Labour Organization, (2007). La incidencia de las cadenas mundiales de alimentación en el empleo en el sector de alimentación y bebidas. Recuperado en junio 2021 de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_176841.pdf

Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12, pp. 235-247.

Kim, Y. (2017). Consumer Responses to the Food Industry's Proactive and Passive Environmental CSR, Factoring in Price as CSR Tradeoff. *Journal of Business Ethics*.

La Razón, (2020). El Pozo Alimentación, junto a las familias. *Larazon.es*. Recuperado en marzo 2021 de <https://www.larazon.es/gracias-espana/20200524/zcrxedygavcujkmsalooeg3vrq.html>

Latapí Agudelo, M.A., Jóhannsdóttir, L. y Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility* 4.

La Vanguardia, (2019). Dos trabajadores graves en sendos accidentes en Aranda en menos de 24 horas. *La Vanguardia*. Recuperado en junio 2021 de <https://www.lavanguardia.com/vida/20190620/463011308281/dos-trabajadores-graves-en-sendos-accidentes-en-aranda-en-menos-de-24-horas.html>

Leigh, D. (2009). SWOT analysis. *Handbook of Improving Performance in the Workplace* 1.

Leinwand, P. & Mainardi, C. (2010). The Coherence Premium. *Harvard Business Review*. Recuperado en febrero 2021 de <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2002-2013/coherence-premium/hbr-coherence-premium.pdf>

Lewis, B. R. y Littler, D. (1997). *The Blackwell encyclopedic dictionary of marketing*. Malden, MA: Blackwell.

Logsdon, J. M y Wood, D. J. (2005). Global business citizenship and voluntary codes of ethical conduct. *Journal of Business Ethics*.

MAPA, (2008). La distribución agroalimentaria y transformaciones estratégicas en la cadena de valor. *Mapa.org.es*. Recuperado en marzo 2021 de https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/cadena_valor_tcm30-89259.pdf

MAPA, (2020). Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas. *Mapa.org.es*. Recuperado en junio 2021 de <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/marco-industria/>

MAPA, (2021). *Informe anual de la industria alimentaria española periodo 2019 – 2020*. *Mapa.org.es*. Recuperado en febrero 2021 de https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/_20210114informeanualindustria2019-2020ok_tcm30-542507.pdf

Melé, D. (2004). *Corporate Social Responsibility In Spain: An Overview*. Navarra: IESE Business School - Universidad de Navarra.

Melé, D. (2007). Corporate Social Responsibility Theories. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, pp. 1-37.

Merco (2020). Ránking empresas responsabilidad y gobierno corporativo. *Merco.info*. Recuperado en marzo 2021 de <https://www.merco.info/es/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo?edicion=2020>

Ministerio de Empleo y Seguridad Social, (2014). *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las empresas*. Mites.gob.es. Recuperado en junio 2021 de <https://www.mites.gob.es/ficheros/rse/documentos/eerse/EERSE-Castellano-web.pdf>

Moreno Prieto, R. (2015). El Gobierno Corporativo en Iberoamérica. *Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores (IIMV)*. Recuperado en marzo 2021 de https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/04/gobierno-corporativo_web.pdf

Nestlé, (2019). Energía Renovable ya es una realidad en las plantas de Nestlé. *Nestlé Centroamérica*. Recuperado en abril 2021 de <https://www.nestle-centroamerica.com/featuredstories/energia-renovable-ya-es-una-realidad-en-las-plantas-nestle>

Observatorio de RSC, (2014). *Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa*. Observatorio de RSC. Recuperado en enero 2021 de https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific.06.06.14_OK.pdf

Observatorio de RSC, (2015). *Responsabilidad social corporativa y su implicación en la gobernanza de la empresa*. Observatorio de RSC. Recuperado en junio 2021 de https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2015/01/RSC_gobernanza_empresarial_2015.pdf

Océanos Sanos (2018). Pesca ilegal, no declarada y no reglamentada en el Atlántico Sur. *Oceanosanos.org*. Recuperado en abril 2021 de <http://oceanosanos.org/wp-content/uploads/2018/11/OS-Informe-0004.pdf>

OCU, (2020). Encuesta de hábitos alimentarios. Recuperado en junio 2021 de <https://www.ocu.org/alimentacion/comer-bien/noticias/habitos-alimentacion-saludable>

OpinionWay, (2020). *Estudio consumo sostenible*. OpinionWay. Recuperado en marzo 2021 de: https://blog.oney.es/wp-content/uploads/2020/03/Estudio_Consumo_Sostenible_One.pdf

Paine, L. S. (2004). *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*. Nueva York: McGraw-Hill.

Pastor Bermejo, A. (2020). La enfermedad de las vacas locas, el mal que atemorizó a Europa y redujo a la mitad el consumo de carne de ternera. *Info Libre*. Recuperado en abril 2021 de https://www.infolibre.es/noticias/veranolibre/2020/08/13/la_enfermedad_las_vacas_locas_una_alarma_sanitaria_que_afecto_toda_europa_109944_1621.html

Pearse, G. (2014). *The Greenwash Effect: Corporate Deception, Celebrity Environmentalists, and What Big Business Isn't Telling You about Their Green Products and Brands*. Nueva York: Skyhorse.

Pérez, G. (1994). *Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes*. Madrid: La Muralla.

Pfarrer, M.D. (2010). *What is the Purpose of the Firm? Shareholder and Stakeholder Theories*. Nueva York: Routledge.

Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Planas, L. (2020). Sector Agroalimentario: lecciones de una crisis. *Jornada de Nueva Economía Fórum*. Recuperado en marzo 2021 de: <https://www.mapa.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/luis-planas-el-sector-agroalimentario-va-a-estar-en-el-centro-de-la-recuperación-económica/tcm:30-544702>

Prabhakaran, S. (2009). *Business Ethics and Corporate Governance*. Nueva Delhi: Excel books.

Puyol, J. (2018). Acerca del concepto de Responsabilidad Social Corporativa. *Confilegal*. Recuperado en febrero 2021 de <https://confilegal.com/20180205-acerca-del-concepto-responsabilidad-social-corporativa/>

Quinche Martín, F. B. (2016). *Una mirada crítica a las teorías predominantes de la responsabilidad social corporativa*. Colombia: Universidad La Gran Colombia.

Reputation Institute (2019). 7 Ways to Quantify Reputation. *RepTrack*. Recuperado en marzo 2021 de <https://www.reptrak.com/blog/7-ways-to-quantify-reputation/>

Reputation Insitute (2018). *RepTrak® España 2018*. RepTrack. Recuperado en abril 2021 de <https://inmobiliarios-solidarios.com/wp-content/uploads/2018/04/reptrak-pulse-españa-2018-1.pdf>

Romero, V. y Velilla, A. (2021). Se mantienen las colas del hambre en Madrid después de un año de pandemia. RTVE.es. Recuperado en junio 2021 de <https://www.rtve.es/noticias/20210315/se-mantienen-colas-hambre-madrid-tras-pandemia/2082260.shtml>

SERES, (2020). *VII Informe del impacto social de las empresas*. Deloitte. Recuperado en junio 2021 de <https://www.fundacionseres.org/Repositorio%20Archivos/Informes/201127%20VII%20Informe%20Impacto%20SERES%20-%20Deloitte.pdf>

Sevilla Arias, A. (2012). Índice bursátil. *Economipedia.com*. Recuperado en febrero 2021 de: <https://economipedia.com/definiciones/indice-bursatil.html>

Tovar, J. (2018). La FAO pide a la industria alimentaria que se sume a la lucha contra la obesidad. *Efe Salud*. Recuperado en abril 2021 de <https://www.efesalud.com/fao-industria-alimentaria-lucha-obesidad/>

Treviño, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, 11(3), pp. 601-617.

U.S. Department of State, (2020). Responsible Business Conduct. *State.gov*. Recuperado en junio 2021 de <https://www.state.gov/responsible-business-conduct/>

Vaca Costa, R. M., Moreno Domínguez, M. J. y Riquel Ligeró, F. (2007). Análisis de la Responsabilidad Social Corporativa desde tres enfoques; stakeholders, capital intelectual y teoría institucional. *Revista Conocimiento, innovación y emprendedores*.

Vallbona, A. (2018). La RSC como elemento clave para conectar con el consumidor. *Marketing Directo*. Recuperado en abril 2021 de: <https://www.marketingdirecto.com/especiales/enamorando-al-consumidor/la-rsc-como-elemento-clave-para-conectar-con-el-consumidor>

Wang, R. y Huang, Y. (2018). Communicating corporate social responsibility (CSR) on social media: How do message source and types of CSR messages influence stakeholders' perceptions? *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), pp. 326-341.

White A. L. (2006). Business Brief: Intangibles and CSR. *Business for Social Responsibility*.

Wong, I. y Gao, J. (2014). Exploring the direct and indirect effects of CSR on organizational commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Wood, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 6(4), pp. 691-718.

Wood, D. (2010). Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 12, pp. 50-84.