



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultade de Economía e Empresa

Trabajo de fin de
grado.

**Análisis de la estrategia de
Responsabilidad Social
Corporativa de Mercadona:
formulación de propuestas
de mejora.**

Técnicas de comunicación e
información en el ámbito de la
RSC.

Iria Costoya Otero

Tutora: Marta Rey García.

Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Año 2012-2013

Trabajo de Fin de Grado presentado en la Facultad de Economía y
Empresa de la Universidad de A Coruña para la obtención del
Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Resumen

El presente trabajo comienza definiendo la RSC y todo lo que englobaría dicho ámbito para demostrar que existen nuevas formas de gestionar las relaciones que establecen las empresas con sus grupos de interés. Además, trata de ir más allá poniendo de manifiesto como las empresas pueden mejorar su reputación y lograr el éxito aplicando políticas basadas en la sostenibilidad. Para ello, se comentan las técnicas que tienen las empresas para comunicar su desempeño en RSC y, posteriormente, se explica detalladamente cual es el estándar más comúnmente empleado para comunicar dicho desempeño.

El trabajo consta de dos vertientes fundamentales. Por un lado, pretende demostrar a través del estudio del caso Mercadona que dicha empresa está capacitada para elaborar una memoria de RSC, remitiéndose exclusivamente a la información que proporciona la propia compañía y sin juzgar la veracidad de sus estrategias. Y, por otro lado, que dentro de las políticas que afirma adoptar la compañía existen múltiples áreas de mejora. Para esto último, se compara a Mercadona con el distribuidor británico Sainsbury, debido a que ambos comparten unos valores muy similares.

El trabajo demostrará que Mercadona todavía puede mejorar mucho en el ámbito de comunicación de la RSC y que, de querer salir a bolsa, sería indispensable que publicase una memoria específica en este ámbito ya que esto beneficiaría su reputación en gran medida.

Desde un punto de vista más amplio, este trabajo y el estudio de este caso, pretende ser un ejemplo para todas aquellas empresas que todavía descuidan sus políticas en RSC para que entiendan que existen múltiples beneficios derivados de su aplicación. Además, debido a la crisis en la que se encuentra la economía en la actualidad, numerosas personas alzan la voz viendo la RSC como escapatoria ante la mala gestión de las empresas que hubo hasta el momento.

Summary

The current piece of work starts defining the CSR and everything that this field includes to show that new ways of managing relationships that firms establish with their groups of interest exist. Furthermore, it deals with going beyond highlighting how firms can improve their reputation and can achieve success applying politics based on sustainability. In order to do this, company techniques are commented so as to communicate their function and afterwards, which is the most commonly used standard is explained in order to communicate this function.

The piece of work consists of two main aspects. On the one hand, it means to show through the study of the Mercadona case that this company is able to elaborate a memory on SRC, referring exclusively to the information that the own company provides and without judging the veracity of its strategies. On the other hand, among the politics that the company claims to adopt, several areas of improvement exist. So as to achieve this, Mercadona is compared with the British retailer Sainsbury, due to the fact that both share very similar values.

The piece of work will show that Mercadona can still improve a lot in the area of SRC communication and that if it wanted to enter the stock market, it would need to publish a specific memory on this area because this would benefit its reputation very much.

From a wider point of view, this project and the study on this case, means to be an example for all of those companies which neglect their politics on SRC so that they can understand that there are many benefits of its application. Besides, due to the current economic crisis, many specialists see SRC as something which can avoid the bad management which has existed in companies so far.

Índice.

INTRODUCCIÓN.....	5
1. NUEVAS FORMAS DE GESTIONAR LAS RELACIONES ENTRE LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD: ¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?	6
1.1 Desarrollo sostenible, responsabilidad social corporativa e interacción de la empresa con la sociedad.....	6
1.2 Alcance de la RSC, ¿Ante quién es responsable la empresa?.....	8
2. ¿CÓMO REPORTAN LAS EMPRESAS SOBRE SU DESEMPEÑO EN RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?	10
2.1 Concepto, enfoques y principios de las memorias de sostenibilidad.....	10
2.2 Estándares de reporting: GRI	12
2.2.1 Estrategia de la empresa y análisis general.	13
2.2.2 Datos de la empresa.....	13
2.2.3 Datos de la presente memoria de RSC	14
2.2.4 Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés.	14
2.2.5 Indicadores de resultados y de gestión.	14
2.2.5.1 Información sobre desempeño económico.	15
2.2.5.2 Información sobre desempeño ambiental.	15
2.2.5.3 Información sobre desempeño social.....	16
2.2.5.3.1 Prácticas laborales y ética del trabajo.	16
2.2.5.3.2 Derechos Humanos.....	17
2.2.5.3.3 Sociedad.....	18
2.2.5.3.4 Responsabilidad sobre productos.....	18
3. ESTUDIO DE CASO: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN MERCADONA.....	19
4. ANÁLISIS COMPARATIVO: MERCADONA VS SAINSBURY.....	32
CONCLUSIONES.....	40

Índice de tablas y gráficos:

Tabla 1: Ranking Merco Personas 2012	26
Tabla 2: Ranking RepTrak Pulse 2012	31
Tabla 3: Ranking Merco Empresas 2012	31
Tabla 4: Ranking Merco Responsables 2012	32
Gráfico 1: Empresas destacadas del Ranking Ipsos Kar 2012	32

Índice de figuras:

Figura 1: Logo Charter de Sostenibilidad	25
Figura 2: Logo Pacto Mundial.....	28
Figura 3: Supermercado de la ciudad de Lorca, abierto el 26 de julio de 2011, tras los terremotos del mes de mayo.	29
Figura 4: Furgoneta eléctrica Sainsbury	34
Figura 5: Anuncio Sainsbury para fomentar el uso de bolsas reutilizables.....	35
Figura 6: Etiquetado "Semáforo Múltiple Nutricional" Sainsbury	37
Figura 7: Extracto Twitter Mercadona 2013	38
Figura 8: Nuevo "Pan Jirafa" Sainsbury.	39
Figura 9: Cartas publicadas en Facebook.....	39

INTRODUCCIÓN.

Actualmente, la crisis económica y los desajustes políticos dificultan alcanzar el objetivo de un futuro justo y solidario. Sin embargo, todavía es más difícil pensar en un futuro sostenible sin llevar a cabo hoy en día prácticas responsables. Por ello, cada vez más empresas reconocen que se puede ser competitivo y obtener un beneficio siendo al mismo tiempo responsable con la sociedad y el entorno en donde operan. Ejemplo de ello son las políticas llevadas a cabo por el distribuidor español Mercadona y por el británico Sainsbury.

El principal objetivo de este trabajo es proponer áreas de mejora relativas a la política de reporting de Mercadona sobre su desempeño en el ámbito de la responsabilidad social. Para ello, se compara dicho reporting con el estándar de reporting más comúnmente aceptado (GRI) y, posteriormente, con Sainsbury, empresa que consideramos comparable y que tiene unas magníficas prácticas en este ámbito.

A pesar de que para analizar la política de reporting actual de Mercadona nos vamos a remontar varios años atrás, ya que es necesario destacar desde qué época se llevan aplicando algunas de sus políticas, a la hora de comparar las estrategias de responsabilidad social corporativa de ambos distribuidores nos vamos a limitar principalmente a los dos últimos ejercicios.

Para realizar la primera comparación se detallarán los aspectos fundamentales que hoy en día definen la responsabilidad social corporativa (RSC) con el objetivo de demostrar si dicha entidad se adapta o no a tales principios. Con ello, se pretende demostrar si el modelo de negocio actual de Mercadona está capacitado para presentar una memoria de responsabilidad social corporativa y, al mismo tiempo, analizar qué beneficios podría suponer esto para su corporación.

El segundo comparativo tiene como principal finalidad contraponer las diferentes formas de comunicar el desempeño en RSC que tienen ambos distribuidores. Es decir, mientras que Mercadona no presenta memoria de RSC, Sainsbury la lleva publicando desde hace años. Ambas empresas son de origen familiar y, además, según el informe elaborado por Deloitte "Global Powers of Retailing" (2013) se caracterizan por ser de implantación fundamentalmente nacional y monoformato, debido a que operan con "supermercados" a pesar de que Sainsbury posee también tiendas de conveniencia. Este último dato es importante ya que aunque el informe elaborado por Deloitte no lo contempla, existen artículos del año 2005 donde se afirma que: "En Inglaterra, cadenas como Tesco o Sainsbury, o en Francia, Carrefour, están implantando pequeñas tiendas de conveniencia en el centro de las ciudades" (Sylvia Resa, 2005; p.127). Pero la principal diferencia entre Mercadona y el distribuidor británico, es que Sainsbury sí es una empresa cotizada, mientras que Mercadona todavía no ha decidido su salida a bolsa. Por ello, el trabajo pretende evaluar hasta qué punto esta diferencia a la hora de comunicar sus prácticas en RSC y sus valores residen en el simple hecho de ser una empresa cotizada o no.

Además, por último, el trabajo incorporará una serie de recomendaciones que permitan beneficiar el modelo de negocio de Mercadona desde esta perspectiva de sostenibilidad, manteniendo al mismo tiempo los valores y fundamentos principales de su modelo de negocio.

1. NUEVAS FORMAS DE GESTIONAR LAS RELACIONES ENTRE LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD: ¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?

1.1 Desarrollo sostenible, responsabilidad social corporativa e interacción de la empresa con la sociedad.

El padre de la responsabilidad social corporativa es un economista keynesiano, H.R. Bowen, quien ya en 1953 aludió a la necesidad de administrar los recursos naturales teniendo en cuenta a las generaciones futuras, lo que hoy en día llamaríamos desarrollo sostenible (Rodríguez Fernández, 2007). No obstante, la definición más conocida de desarrollo sostenible es la recogida por el Informe Brundtland en 1987, en la que se afirma que el desarrollo sostenible es “aquél que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (United Nations, 1987; p.37)

Bowen ya entendía por aquella época que la libertad de empresa que caracteriza a la economía de mercado sólo está justificada si beneficia al bienestar global, más allá de las preferencias de directivos y accionistas, alcanzando un equilibrio entre el interés público y privado. De todos modos, hasta 1967 no se empieza a emplear el término de Responsabilidad Social Corporativa y así Bowen hacía referencia a ello como “la responsabilidad social del hombre de negocios” (Rodríguez Fernández, 2007).

Actualmente, la sociedad ejerce presión para lograr el respeto a los derechos humanos y sociales, prevenir la marginación económica, preservar el medioambiente y asegurar prácticas saludables, entre otras cosas. Como afirma Rodríguez Fernández (2007): “Tal tipo de cuestiones ha adquirido entre nosotros singular relieve [...] por un marco de incertidumbre generalizada, inseguridad social, precarización creciente y cultura de la creación de valor a favor del capital financiero” (p.27).

Las empresas que mejor prosperan son las que asumen y comparten los valores emergentes de la sociedad; las que desarrollan sus estrategias para ser llevadas a cabo en su entorno en lugar de pensar únicamente en términos de mercado (Hurtado, R., 2010). Además, las personas valoran cada vez más las actitudes éticas de las empresas, el cumplimiento de las obligaciones, la aceptación de compromisos y los comportamientos responsables. Por todo ello, “el uso de términos como transparencia, compromiso o desarrollo sostenible [...] pueden interpretarse como la emisión de señales positivas desde la firma”

(Rodríguez Fernández, 2007). Por lo tanto, estamos ante una sociedad que valora y desea la gestión sostenible de las empresas, gestión que puede ser incentivada y fomentada por la misma sociedad mediante pautas de conducta responsable. Es decir, la sociedad está evolucionando y demanda a las empresas compromisos; la sociedad necesita que las actuaciones de las empresas sean coherentes con los valores y expectativas de las personas. Por todo esto, podemos afirmar que la sociedad influye en las políticas y estrategias adoptadas por las empresas (Hurtado, R., 2010).

Respecto a lo que hoy en día se conoce como responsabilidad social corporativa, es difícil encontrar un consenso sobre su definición, debido a la variedad de intereses que hay que conciliar. La mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con terceros. Pero, como afirma el Libro Verde de la Comisión Europea (2001): “ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”(p.7). Quizás, una definición que refleja bastante bien lo que engloba la RSC es la proporcionada por el Ministerio de Trabajo Español, que la definió como: “La RSE es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los Derechos Humanos, que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones” (p.7).

No obstante, para poder llevar a cabo una buena estrategia en el ámbito de la RSC, es indispensable que la organización adquiriera un compromiso en este ámbito, es decir, “la asunción de la responsabilidad social requiere un compromiso por parte de la dirección de la empresa, pero también una visión innovadora y, por consiguiente, nuevas cualificaciones y una mayor participación del personal y sus representantes en un diálogo bilateral que permita estructurar las reacciones y los ajustes” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001; p.20). Esta afirmación tiene una relación bastante directa con los principios que rigen en el ámbito de la calidad; implicación de la alta dirección, retroalimentación y mejora continua, por ello, “aquellos que estén familiarizados con los procesos de gestión de calidad, encontrarán muchas similitudes entre esta recomendación de la Comisión Europea y los principios básicos de la calidad” (Navarro García, 2012; p.72).

La evolución de la RSC en los últimos años, pone de manifiesto que estamos ante una reflexión estructural sobre la función social de las empresas en la nueva sociedad. Hoy en día se está impulsando una nueva ética de la empresa

y una nueva exigencia de transparencia, todo ello motivado por un contexto de cambios sociológicos e ideológicos sobre la legitimación social del empresario y la revaluación del papel de la empresa en la sociedad. La idea de la función social de las empresas nace a raíz de ese nuevo contexto de relaciones entre las empresas y la sociedad. No podemos cuestionar que el objetivo fundamental de las empresas es la obtención de beneficios y rentabilidad mediante la producción de bienes y servicios que demanda el mercado, pero no podemos olvidar que el propósito de la actividad económica también se basa en incrementar el bienestar social. Además, la empresa no puede actuar aislada ya que le costará alcanzar sus objetivos si se abstrae de su entorno, si olvida sus impactos medioambientales, el respeto a los derechos humanos o si no fomenta prácticas laborales dignas (Jáuregui, 2012)

1.2 Alcance de la RSC, ¿Ante quién es responsable la empresa?

Dentro del alcance de la RSC surge lo que se conoce como “el triple objetivo” (Triple Bottom Line) acuñado por John Elkington (1997) y en su definición se establece que una empresa, si desea ser sostenible, debe atender a un triple objetivo: ser económicamente viable, ser socialmente beneficiosa y ser ambientalmente responsable (Hurtado, 2010). Por lo tanto, la responsabilidad social corporativa “constituye una forma de humanizar la actuación de las compañías percibida por la sociedad, mediante un mayor compromiso de los directivos con las motivaciones éticas, sociales y ecológicas” (Rodríguez Fernández, 2007; p.29). El triple objetivo responde al concepto de desarrollo sostenible, ya que este último compromete la búsqueda simultánea de la prosperidad económica, la calidad medioambiental y la justicia social. Por tanto, la gestión sostenible de las empresas es beneficiosa, tanto para las propias entidades como para la sociedad donde desarrollan sus actividades y el entorno donde se ubican. No obstante, es necesario destacar que el “Libro Verde” de la Unión Europea (2001) distingue dos dimensiones de la RSC, la dimensión interna y la externa. La primera afecta principalmente a los empleados y al medioambiente e incluye la gestión de recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo, y la gestión ambiental y de los recursos naturales; mientras que la dimensión externa hace referencia a las relaciones con la comunidad, con los proveedores y consumidores, los derechos humanos y los problemas ecológicos mundiales.

La gestión sostenible de las empresas posibilita la creación de valor, además de la generación de riqueza, y es importante destacar que el valor creado no sólo va destinado a sus accionistas o propietarios, sino a todos y cada uno de sus grupos de interés, también denominados stakeholders. Los grupos de interés de la empresa son todos los grupos y personas que afectan a esta directamente o son afectadas por ella; como afirma Marta de la Cuesta González (2010), profesora de la UNED, “No sólo se debe considerar que forman parte de la empresa los propietarios, directivos y empleados; empresa

son también los clientes, los proveedores, los competidores, la comunidad local, nacional y ahora, más que antes, la internacional con sus distintos colectivos y grupos de interés” (p.37).

Por lo tanto, la RSC persigue crear valor a largo plazo para los inversores, empleados, proveedores, consumidores y otros grupos de interés, mediante el aprovechamiento de oportunidades de negocio y a través de una gestión integral de riesgos vinculados al nuevo entorno económico, social y medioambiental. Por ejemplo, una buena gestión ambiental logra reducir costes y una gestión responsable de los recursos humanos permite mejorar la productividad.

Además, el simple hecho de tener en cuenta los riesgos de gobierno corporativo, ambientales y sociales permite anticiparse a las nuevas regulaciones y evitar riesgos que puedan dañar la imagen de la empresa. Es decir, “la responsabilidad social corporativa alcanza la categoría de representación y tiende a generar reputación, cuya importancia como activo intangible justifica muy bien los esfuerzos por lograrla y explica el miedo a su pérdida” (Rodríguez Fernández, 2007; pp. 28-29). No obstante, aunque la reputación de la empresa vaya de la mano de una buena RSC, es necesario destacar la diferencia existente entre ambos términos. Su principal diferencia es que, mientras que la RSC es un conjunto de acciones y políticas controladas por la gestión de la empresa, la reputación no puede ser controlada por la organización y se gesta en las mentes de los agentes económicos. Cuando una empresa es socialmente responsable reparte el valor generado de tal forma que satisface las expectativas de todos sus grupos de interés e inicia un proceso de legitimación que tiene como resultado la reputación de la empresa. Es obvio que la empresa no puede influir directamente en la reputación percibida, pero sí puede influir sobre los comportamientos que proyecta. El desarrollo de políticas y estrategias que tengan en cuenta los intereses de todos los stakeholders en la empresa va a favorecer la satisfacción de sus expectativas y va a evitar riesgos reputacionales. Por lo tanto, el comportamiento socialmente responsable va a favorecer la consolidación de una buena reputación corporativa (De Quevedo, E. y Delgado, G., 2010).

No obstante, la RSC no sólo supone un impacto positivo en el ámbito de la gestión de riesgos y de la reputación. También supone un impacto positivo “en el ámbito del personal contratado, por el potencial que tiene para atraer, motivar y retener el talento, con un impacto creciente cuanto más importante sea para la empresa la formación y el nivel de conocimientos de su plantilla” (Juan F. Puerta, 2012; p.14). Además, también existen evidencias de que puede reforzar la capacidad innovadora de las empresas. Esto último es debido a que la capacidad de innovar se basa cada vez más en la capacidad de colaborar, y la RSC es una potente herramienta para establecer lazos de colaboración con los grupos de interés de la compañía.

Por último, el compromiso de las compañías hacia el desarrollo sostenible y la RSC no se basa únicamente en la actividad central de la entidad. Por ello, el hecho de proporcionar una amplia información sobre estas cuestiones ha adquirido un papel relevante. Es necesario que hoy en día las empresas se orienten a proporcionar datos a los partícipes sobre el desempeño económico, social y medioambiental de la organización. Y, como resultado de todo esto, han adquirido relevancia las memorias de sostenibilidad, las cuales recogen los impactos de la organización en relación con el desarrollo sostenible. Esto es debido a que la elaboración de las memorias de sostenibilidad permite a los grupos de interés evaluar los impactos y resultados, tanto sociales como medioambientales de la entidad.

2. ¿CÓMO REPORTAN LAS EMPRESAS SOBRE SU DESEMPEÑO EN RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?

2.1 Concepto, enfoques y principios de las memorias de sostenibilidad.

Un informe de sostenibilidad es una expresión manifiesta de transparencia por parte de la empresa. Navarro García (2012) define brevemente dichos informes de la siguiente manera: “Se trata, en pocas palabras, de publicar y difundir las políticas y actividades de RSC de una empresa u organización” (p.117). Sin embargo, en realidad una memoria de sostenibilidad engloba más ámbitos. Además de suponer la “sistematización, en un documento público, de los criterios, compromisos y actividades de una organización en materia de RSC, en su triple dimensión: económico-financiera, social y medioambiental” (Marín et al, 2008; p.10), tendrá que proporcionar información sobre las relaciones que la empresa mantiene con sus grupos de interés, con la sociedad y con los colectivos de los territorios en los que está presente. Y será necesario que facilite información tanto positiva como negativa, sin perder el objetivo fundamental de mostrar una imagen equilibrada y razonable del desempeño en materia de sostenibilidad por parte de la organización informante.

Muchas empresas publican informes sobre su comportamiento en materia social. Es corriente encontrarse informes sobre salud y seguridad, pero escasean los que abordan temas como los derechos humanos. Además, como afirma el Libro Verde (2001), “el enfoque de los informes sociales adoptado por las empresas es tan variado como su comportamiento en el ámbito de la responsabilidad social” (p.18). Por ello, para que dichos informes sean útiles, es preciso un acuerdo general sobre el tipo de información que debe facilitarse, el formato de presentación y la fiabilidad del procedimiento de evaluación y auditoría.

Para subsanar dicho problema existen iniciativas internacionales importantes, como es el caso de la Global Reporting Initiative (GRI), organización sin ánimo de lucro con múltiples grupos de interés, fundada por CERES y el Programa de

las Naciones Unidas para el Medioambiente (PNUMA) en 1997 en Estados Unidos. La finalidad de dicha organización es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones y, para ello, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social frente a grupos de interés internos y externos.

Las memorias o informes de sostenibilidad constituyen el principal referente informativo sobre el impacto económico, medioambiental y social de una organización. Están directamente relacionadas con el enfoque “Triple Bottom Line”, ya que lo que pretenden es ofrecer un enfoque equilibrado en términos económicos, medioambientales y sociales. Como afirma el GRI: “Una memoria de sostenibilidad es la plataforma clave para comunicar impactos de sostenibilidad positivos y negativos, y para capturar información que pueda influir en la política de la organización, su estrategia y sus operaciones de manera continua”.

En la actualidad ha aumentado el número de memorias de sostenibilidad publicadas de forma voluntaria y esto puede deberse a varias razones, entre ellas:

- Comprender mejor los riesgos y las oportunidades de la compañía.
- Hacer énfasis en la relación entre el desempeño financiero y no financiero.
- Facilitar a los grupos de interés la comprensión acerca del desempeño y los impactos de sostenibilidad, y muy en particular a los inversores institucionales, p.ej. fondos soberanos.
- Realzar la reputación de la compañía, así como la lealtad a sus marcas.
- Comparar y evaluar el desempeño en materia de sostenibilidad con respecto a lo establecido en las leyes, normas, códigos, normas de funcionamiento e iniciativas voluntarias.
- Demostrar cómo la organización ejerce influencia y es influenciada por expectativas relacionadas con el desarrollo sostenible.
- Comparar el desempeño de una organización con otras compañías, así como analizar su evolución a lo largo del tiempo.
- Cumplir con normativas nacionales o con requerimientos de las Bolsas de Valores o, incluso, incrementar la capitalización del mercado bursátil, teniendo en cuenta el fuerte impulso de la denominada inversión ética y la relevancia de los índices de sostenibilidad como el Dow Jones Sustainability Index o el FTSE4Good.

Lo que pretende el GRI, según sus afirmaciones, es proporcionar un marco fiable y creíble para la elaboración de memorias de sostenibilidad que pueda ser utilizado por las organizaciones independientemente de su tamaño, sector o ubicación.

Las Guías GRI constituyen una serie de orientaciones sobre los contenidos básicos que una memoria debe incorporar, así como informan de los principios que se deben seguir para su preparación. El GRI presentó su primera Guía para la elaboración de informes de sostenibilidad en junio de 2000, en la que se introdujeron elementos propios de un marco conceptual de la información financiera. Esta Guía se planteó como un proyecto en el que podían participar voluntariamente aquellas organizaciones que desearan implementar un modelo de desarrollo sostenible en su gestión. Posteriormente se elaboró la Guía 2002, en la que la contabilidad financiera dejó de ser el principal referente y se optó por un modelo de rendición de cuentas de la organización hacia sus partícipes, en el que el principio de transparencia pasó a ser el punto de partida. La tercera y última orientación para la elaboración de los informes de sostenibilidad propuesta por el GRI fue la denominada G3. La Guía G3 fue elaborada en el 2005 con el fin de mejorar y actualizar la Guía 2002. En cuanto a los principios enumerados en la G3, el primer aspecto relevante en relación a la versión precedente fue que la transparencia pasó de ser un principio a un valor o finalidad que subyace en todos los aspectos de la información de sostenibilidad. (Moneva, J.M., Acero Fraile, I., y Ortas Fredes, E., 2010)

Los principios para determinar los asuntos e indicadores sobre los que la organización debería informar, los cuales reflejan principalmente los fundamentos sobre los que se asienta la Triple Botton Line, son los siguientes:

- Un concepto central de “materialidad” que implique que la información es lo suficientemente importante como para ser incluida en la memoria y transmitida a los grupos de interés.
- La integración de los grupos de interés en el proceso de elaboración de la información.
- La sustitución del enfoque económico de la sostenibilidad, por un enfoque real del impacto de las actividades sobre el desarrollo sostenible.
- La exhaustividad de los contenidos de la memoria, que deben resultar suficientes para reflejar los impactos sociales, económicos y medioambientales significativos. Es decir, englobando el conjunto de aspectos que cubre la memoria, el conjunto de entidades a las cuales se hace referencia y el periodo comprendido en el informe.
- Que los principios para garantizar la calidad y la presentación adecuada de la información divulgada se asimilen a los establecidos por la calidad financiera: equilibrio, comparabilidad, precisión, periodicidad, claridad y fiabilidad (Moneva, J.M., Acero Fraile, I., y Ortas Fredes, E., 2010).

2.2 Estándares de reporting: GRI

A continuación se presentan los contenidos básicos que han de incluirse en las memorias de sostenibilidad. Es importante destacar que el GRI sólo pide que las memorias tengan un contenido concreto, pero la forma, estructura, etc.

pueden ser adaptadas por las empresas con total libertad. Es decir, “se anima a las organizaciones informantes a que sigan esta estructura en la elaboración de sus memorias. No obstante, se puede optar por otros formatos” (GRI, 2000-2012; p.21). Para analizar los contenidos que exige el GRI vamos a seguir el índice propuesto por la Guía G3 (*Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad*), así como *La Guía para la elaboración de memorias de RSE* publicada por la Universidad de Murcia, entre otras referencias. Por lo tanto, los siguientes apartados deberían de formar parte del índice de la memoria de responsabilidad social corporativa según el modelo GRI.

2.2.1 Estrategia de la empresa y análisis general.

El objetivo de este apartado es aportar una visión estratégica de la empresa con respecto a la sostenibilidad y debe proporcionar información detallada y elaborada sobre asuntos estratégicos, más que resumir únicamente el contenido de la memoria (Marín Rives, J. Longinos; Sabater, R.; Peláez, J.J.; Montes, A., 2008). Por ello, el máximo responsable de la empresa deberá presentar la estrategia y visión global de la compañía a corto, medio y largo plazo, deberá indicar los compromisos de la organización con la sostenibilidad incluyendo el cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional (ISO, normas de calidad medioambiental, etc.), así como los principales eventos, logros, y fracasos registrados durante el periodo, o los desafíos y metas previstos para los próximos ejercicios. También debe hacerse referencia a los impactos, riesgos y oportunidades más significativos, así como a los mecanismos implantados para identificar y gestionar los mismos.

2.2.2 Datos de la empresa.

Según la Guía G3 (GRI, 2000-2011), las compañías deben ofrecer información básica sobre su perfil, indicando: el nombre de la organización, la naturaleza de la propiedad, su forma jurídica, a qué actividades se dedican, sus principales productos y servicios, cuál es su localización, las características de los mercados en los que operan, el número de empleados, etc. Las empresas deben proporcionar en este apartado todos aquellos aspectos que permitan conocer a la empresa con mayor profundidad.

2.2.3 Datos de la presente memoria de RSC

En este bloque se debe realizar una presentación de la propia memoria, especificando el periodo que se cubre con la misma, los criterios empleados para su elaboración, los principales temas que se abordan, si existe verificación externa, la frecuencia con la que se presentan este tipo de memorias, etc. (Moneva, J.M., Acero Fraile, I., y Ortas Fredes, E., 2010). Pero, además, en este apartado será importante incluir aspectos relativos al alcance y a la cobertura de la memoria. Por ello, deberán indicarse aspectos como: la identificación de los grupos de interés que la organización prevé que utilicen la memoria, la existencia de limitaciones a la hora de determinar la cobertura de la memoria o los cambios que se pudieran derivar respecto a las memorias presentadas con anterioridad; entre otros aspectos.

2.2.4 Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés.

Este apartado tiene tres vertientes fundamentales. Por un lado, la compañía debe informar de aspectos relacionados con la estructura del gobierno corporativo, incluyendo cualquier aspecto relativo a los comités del máximo órgano de gobierno responsable de tareas tales como la definición de la estrategia o la supervisión de la organización. Por otra parte, debe informar de sus compromisos con iniciativas externas o asociaciones a las que pertenezca o apoye. Es decir, debe informar de cualquier programa social, ambiental o económico desarrollado externamente, así como cualquier iniciativa que la organización suscriba o apruebe. Y, por último, será necesario que la organización informe de los compromisos que mantiene con los grupos de interés, además de hacer referencia a los mecanismos de comunicación que existan para que todos aquellos interesados en la organización manifiesten sus indicaciones o sugerencias (Moneva, J.M., Acero Fraile, I., y Ortas Fredes, E., 2010).

2.2.5 Indicadores de resultados y de gestión.

Quizás, éste sea el apartado de la memoria que más incidencia tenga a la hora de entender lo que supone una buena gestión de la RSC. Por ello, será conveniente informar sobre tendencias, presentar datos absolutos y relativos y aplicar sistemas de medida generalmente aceptados, entre otras cosas. Es decir, “los indicadores sirven para medir cómo evolucionan las magnitudes que recogen las intenciones manifestadas en los apartados anteriores” (Marín Rives, J. Longinos;

Sabater, R.; Peláez, J.J.; Montes, A., 2008; p.24). Por ejemplo, si se desea mejorar las relaciones con los clientes, un indicador clave puede ser la reducción del número de quejas y reclamaciones. La memoria debe hacer referencia a un conjunto de indicadores y medidas de desempeño que se encuentran divididos en tres grandes grupos; desempeño económico, desempeño medioambiental y desempeño social.

2.2.5.1 Información sobre desempeño económico.

Se trata de reflejar en las memorias el impacto de la actividad, en términos económicos, sobre los grupos de interés y sobre los sistemas económicos a nivel local, nacional y mundial (Moneva, J.M., Acero Fraile, I., y Ortas Fredes, E., 2010). La información debe ser concisa, ya que debe mostrar la repercusión directa e indirecta de la actividad de la empresa hacia la sostenibilidad de los sistemas económicos. La compañía tendrá que comunicar todos los objetivos y políticas que se refieran a cuestiones relativas al desempeño económico. Es aconsejable informar sobre los procedimientos de contratación, las políticas definidas para el trato con los proveedores, las ayudas recibidas de las Administraciones Públicas y el desarrollo e impacto de las inversiones realizadas, entre otros aspectos (Marín Rives, J.; Longinos; Sabater, R.; Peláez, J.J.; Montes, A., 2008)

2.2.5.2 Información sobre desempeño ambiental.

Como afirma el GRI en su *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad* (2000-2011), en esta dimensión se intenta recoger los impactos de la organización en los sistemas naturales vivos e inertes, incluidos los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua. Las compañías deben hacer referencia a todos aquellos aspectos que puedan afectar al desarrollo sostenible en términos medioambientales. Los indicadores ambientales deben cubrir el desempeño en relación a los flujos de entrada (materias primas, energía, agua, etc.) y de salida (emisiones, vertidos, residuos, etc.).

Será necesario indicar todos los objetivos, políticas y estrategias definidas en el seno de la compañía que hagan referencia a dicho ámbito. Se concretarán los programas orientados a la formación y sensibilización medioambiental dirigidos a los miembros de la empresa y, además, se deberán enumerar las certificaciones medioambientales recibidas, los sistemas de gestión medioambiental empleados y las auditorías realizadas. Por lo tanto,

es muy importante que en este apartado las compañías hagan referencia a las normas ISO aplicadas, las certificaciones AENOR recibidas, etc. Pero, además, la empresa debe incluir información sobre sus principales éxitos, sus mayores riesgos o las modificaciones realizadas para lograr sus objetivos respecto a este ámbito. (Moneva, J.M., Acero Fraile, I., y Ortas Fredes, E., 2010).

Adicionalmente, el GRI plantea en este apartado una serie de indicadores concretos, entre los que se encuentran:

- El ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.
- El porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.
- Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

2.2.5.3 Información sobre desempeño social.

En este apartado de la memoria se pretende recoger los impactos de la actividad empresarial en los sistemas sociales. Esta dimensión engloba cuatro áreas: las prácticas laborales y la ética del trabajo, el cumplimiento de los Derechos Humanos, el impacto de su actividad en la sociedad y la responsabilidad de la compañía ante los efectos que se puedan derivar de sus productos.

2.2.5.3.1 Prácticas laborales y ética del trabajo.

En este bloque debe recogerse la adhesión a reconocidas normativas internacionales en materia laboral como son, por ejemplo, la Declaración Universal sobre los Derechos Humanos de las Naciones Unidas o la Declaración de la OIT sobre Principios y Derechos fundamentales del Trabajo. (Moneva, J.M., Acero Fraile, I., y Ortas Fredes, E, 2010).

Deben ser detallados indicadores relativos al empleo, a la relación empresa-trabajador, a la seguridad y salud en el trabajo, a la formación y educación, y a la diversidad e igualdad de oportunidades.

Es necesario que aparezcan todos los aspectos relevantes relativos a las prácticas laborales, es decir, deben aparecer especificadas las principales características de la plantilla (tipo de contrato, duración, formación, etc.), los mecanismos de relación vigentes entre la empresa y los empleados o la información referente a absentismo y bajas por enfermedad,

entre otros. En este apartado, además, es interesante destacar la importancia que se otorga a cuestiones de igualdad de género, ya que las empresas deben informar sobre la composición de los órganos de gobierno y de la plantilla distinguiendo por sexo, así como de la relación entre los salarios pagados a hombres y mujeres. (Moneva, J.M., Acero Fraile, I., y Ortas Fredes, E., 2010).

Algunos indicadores relevantes, según el GRI, en este ámbito son:

- El promedio de horas de formación al año por empleado, desglosando por categoría de empleado.
- La relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.
- La tasa de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.

2.2.5.3.2 Derechos Humanos.

Es necesario matizar, en la memoria, en qué medida se tienen en consideración los impactos en materia de derechos humanos a la hora de realizar inversiones y contrataciones por la empresa. Por ello, será necesario que aparezcan reflejadas aquellas actuaciones relativas a la no-discriminación, a la libertad de asociación, a la abolición de la explotación infantil o a la prevención de los trabajos forzados. (Marín Rives, J. Longinos; Sabater, R.; Peláez, J.J.; Montes, A., 2008)

Además, no basta con que las organizaciones informen de las prácticas llevadas a cabo, sino que será importante que informen de cualquier medida implantada para la subsanación de repercusiones negativas que hayan podido ocasionar.

Algunos de los principales indicadores que destaca el GRI en este ámbito son:

- El porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas en consecuencia.
- Las operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo

forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.

- El total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados este tipo de aspectos.

2.2.5.3.3 Sociedad.

Debido a que las compañías interactúan constantemente con las comunidades que las rodean, es indispensable tener en cuenta los impactos que las organizaciones generan el entorno. Por ello, este apartado se orienta a detallar los riesgos de soborno y corrupción, el cumplimiento normativo o los comportamientos detectados en el ámbito de la competencia desleal, entre otros.

Y, además de indicar las prácticas que resultasen tener un impacto negativo o los procedimientos llevados a cabo para evitar prácticas adversas, se solicita a las compañías que detallen las sanciones y multas a las que hayan tenido que hacer frente como consecuencia del incumplimiento de leyes o regulaciones en este ámbito. (Moneva, J.M., Acero Fraile, I., y Ortas Fredes, E., 2010).

Por lo tanto, algunos de los principales indicadores GRI, son:

- El porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anticorrupción de la empresa.
- La posición adoptada en las políticas públicas y la participación en el desarrollo de las mismas.
- La naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades.

2.2.5.3.4 Responsabilidad sobre productos.

Por último, “las compañías como oferentes de productos o servicios se convierten en responsables de los mismos, así como de todos aquellos impactos que puedan generar”. (Moneva, J.M., Acero Fraile, I., y Ortas Fredes, E., 2010; p.159). Por ello, es importante que las compañías informen sobre una serie de aspectos, como por ejemplo, la salud y seguridad para el cliente, el etiquetado de los productos, el cumplimiento normativo o la privacidad del cliente.

Es importante destacar en este apartado las repercusiones observadas en la actividad derivadas de cualquier incumplimiento de la normativa o de la regulación vigente. Pero también se debe indicar todos aquellos objetivos y políticas establecidas en esta materia, así como los responsables de su aplicación, los instrumentos de formación y sensibilización instaurados, los sistemas de evaluación implantados para el seguimiento de la actividad y los principales éxitos conseguidos.

Algunos de los indicadores propuestos por el GRI son:

- Las fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan para ser mejorados.
- Los impactos que un producto o servicio puede ocasionar en la salud y seguridad de los clientes.
- Los resultados de estudios de satisfacción del cliente.
- El coste de las multas satisfechas debido al incumplimiento de la normativa.

3. ESTUDIO DE CASO: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN MERCADONA

Mercadona es una compañía de supermercados de capital español y familiar fundada en 1977. Su objetivo es satisfacer plenamente todas las necesidades de alimentación, limpieza del hogar e higiene personal de sus clientes, así como las necesidades relacionadas con el cuidado de sus mascotas. Cuenta con 1.411 tiendas de barrio que, con una media de 1.500 metros cuadrados de sala de ventas, representan una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España del 13,8%. Actualmente, son aproximadamente 4,7 millones de hogares los que anualmente depositan su confianza en la compañía y, durante el año 2012, ha obtenido unos beneficios netos de 508 millones de euros, un 7% más que en 2011. (Memoria Anual Mercadona, 2012)

El modelo de Mercadona es un modelo de gestión basado desde 1993 en la Calidad Total. Este modelo introduce en la gestión de la compañía la premisa de que, “para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás” (Memoria anual Mercadona, 2011; p.18). Y, por medio de este método, Mercadona afirma en sus memorias satisfacer con la misma atención a los cinco componentes que forman la empresa: “El Jefe” nombre con el que denomina a sus clientes, El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital.

Mercadona no presenta memoria de RSC. Por ello, debemos extraer toda la información de sus memorias anuales y de la memoria medio ambiental que presentó, excepcionalmente, respecto al año 2010. Las memorias anuales están estructuradas entorno a su modelo de negocio, es decir, en cada apartado informa

de cada uno de los cinco componentes que según ellos forman la empresa. Dada la estructura que siguen las memorias de la compañía es complicado afirmar si cumpliría con los estándares de reporting más comúnmente aceptados, los propuestos por el GRI. Debido a esto, vamos a comentar la información que ha proporcionado Mercadona en los últimos años respecto a los apartados que deberían formar parte del índice de una memoria de RSC según el modelo GRI. Los apartados serían los siguientes:

- Estrategia de la empresa y análisis general.
- Datos de la empresa.
- Datos de la presente memoria.
- Gobierno, compromisos y grupos de interés.
- Indicadores de resultados y de gestión.

Los tres primeros puntos están condicionados simplemente a la elaboración de la propia memoria de RSC y, por ello, los puntos que adquieren interés son los dos últimos apartados. En realidad, estamos analizando la memoria anual de la compañía, que incluye todos los datos relevantes de la empresa, hace un balance de la propia memoria e incorpora lo que ellos denominan como “El mensaje del Presidente”, donde Juan Roig como máximo responsable de la compañía realiza un balance del año así como presenta una visión de futuro, al mismo tiempo que indica los compromisos que la compañía afirma tener con la sociedad. En la memoria anual del año 2012, Juan Roig afirmaba: “Creemos que es nuestra obligación esforzarnos para que Mercadona siga avanzando en sus compromisos empresariales y que hemos de contribuir como empresa a multiplicar la riqueza de nuestro país, a mantener un equilibrio sostenible en todos los procesos” (p.11)

En realidad, son los dos últimos apartados los que van a permitirnos valorar si Mercadona está preparada para elaborar una memoria de RSC y, por ello, vamos a analizar ambos apartados en profundidad a partir de las memorias anuales presentadas en los dos últimos ejercicios (2011-2012) y a partir de la única memoria medioambiental presentada por la compañía (2010).

➤ **GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.**

• **GOBIERNO.**

Éste es, quizás, el apartado que Mercadona debería desarrollar más a la hora de presentar una memoria de RSC debido a que en sus memorias anuales (2011-2012) no proporciona demasiada información. Sí informa de la composición del Comité de Dirección y del Consejo de Administración, pero no encontramos un organigrama de la empresa y, además, el Consejo de Administración está integrado prácticamente al completo por la familia Roig. Este último aspecto adquiere una gran relevancia ya que, al ser una

compañía cuyo capital es totalmente familiar, la exigencia de información en este ámbito es mucho menor.

- **GRUPOS DE INTERÉS.**

Es importante que las organizaciones pongan a disposición mecanismos de comunicación para que todos los interesados en la organización manifiesten sus dudas o sugerencias. En el caso de Mercadona sólo se concretan en sus memorias las técnicas para acercarse al cliente. Para ello, han creado la figura del Monitor, trabajador que está presente en las tiendas escuchando y observando las necesidades de los consumidores, para luego transmitirselas a la compañía. Y, por otro lado, han creado un Servicio de Atención al Cliente que canaliza todas las inquietudes que los consumidores les plantean a través del correo electrónico o del teléfono gratuito que la compañía ha destinado exclusivamente para esta actividad (Memoria Anual Mercadona, 2011). En 2012 la compañía ha recibido un total de 380.000 consultas y sugerencias. Asimismo, desde 2012, dispone de perfiles propios en Facebook y Twitter mediante los cuales asegura ofrecer igualmente información y gestionar dudas. (Memoria Anual Mercadona, 2012). Sin embargo, sólo con acceder al Twitter podemos observar que existe una falta de transparencia en dicho medio, debido a que sólo se limitan a pedir que llames a su teléfono gratuito o a promocionar sus nuevas aperturas.

➤ **INDICADORES DE RESULTADOS Y DE GESTIÓN.**

- **INFORMACIÓN SOBRE DESEMPEÑO ECONÓMICO.**

Según los datos reflejados en la memoria anual elaborada por la compañía respecto al año 2012 podemos afirmar que Mercadona contribuye a incrementar la riqueza de nuestro país en gran medida. En el último año, la empresa asegura que ha creado 4.000 puestos de trabajo directos, todos ellos fijos, y que su contribución al PIB nacional fue de 3.570 millones. Además, mantiene que ha generado de forma indirecta 2.500 nuevos puestos de trabajo e inversiones por valor de 470 millones de euros.

La compañía trabaja directamente con más de 2.000 proveedores comerciales y de servicios, de los que más de 100 son interproveedores, que fabrican las marcas propias del distribuidor. Con estos últimos, la compañía asegura mantener un modelo de colaboración mutua y de compromiso conjunto, de relaciones a largo plazo reguladas a través del Convenio Marco de Buenas Prácticas Comerciales, dando lugar a “contratos de por vida”, con la intención de que los interproveedores se impliquen en la filosofía de trabajar por la satisfacción del cliente. Además, desde el año 2000, Mercadona realiza una vez al año una reunión con sus

interproveedores con el objetivo de afianzar los valores y la confianza que mantiene en ellos.

Mercadona y sus proveedores colaboran con más de 20.000 pymes y productores de materia prima en España, lo que supone la creación de riqueza y empleo en las localidades donde se ubican los supermercados y las empresas de los interproveedores. Por ello, podemos destacar su implicación con el desarrollo de la industria agroalimentaria española y su objetivo de fomentar una cadena agroalimentaria sostenible, ya que afirma que siempre que sea viable utilizará materia prima con origen español. La compañía está ofreciendo muy buenas condiciones a todos aquellos que intervienen en su cadena de suministro pues, por ejemplo, adoptó la decisión de pagar 2,5 céntimos más el litro de leche adquirida a los ganaderos, “medida que ha beneficiado a más de 2.000 ganaderos nacionales” (Memoria Anual Mercadona, 2012; p.50) y, además, asegura fomentar el cumplimiento de los plazos de pago y de los compromisos contractuales (Memoria Anual Mercadona, 2012).

Otro de los hechos que ha contribuido de forma positiva al desarrollo económico y productivo del sector primario local fue la decisión tomada por la compañía de localizar en España la producción de distintos productos que antes se fabricaban fuera del territorio nacional. “Ejemplo de ello son los más de 170 puestos de trabajo creados y los 70 millones de euros de inversión que tanto el Grupo Siro como Queserías Entrepinares han invertido para la construcción de nuevas fábricas, ubicadas en Castilla y León y Galicia” (Memoria Anual Mercadona, 2012; p.51)

Mercadona considera que la innovación es prioritaria para adaptarse a las necesidades de los clientes y, por ello, dispone de un modelo de innovación propio que incorpora continuamente mejoras productivas y de eficiencia. Pero, no podríamos hablar de desarrollo económico sin inversión. Mercadona afirma destinar importantes recursos a lo que internamente denomina I+D+doble i, en la que esta segunda “i” hace referencia a la inversión, y mantiene que esta responsabilidad la comparte con el conjunto de empresas interproveedoras. Aseguró que, en el 2012, sus interproveedores destinaron a I+D+doble i más recursos que la media española, es decir, que el 1,93% de su plantilla se dedicaba a esta actividad, frente a la media española establecida en 1,19% (Memoria Anual Mercadona, 2012).

En cualquier caso, la empresa es consciente de que genera un impacto sobre las condiciones económicas de sus grupos de interés y sobre los sistemas económicos a nivel local y nacional. A causa de ello, Mercadona basa su modelo comercial en la fórmula Siempre Precios Bajos, que consiste en garantizar la máxima calidad al precio más bajo posible. En 2012, gracias a las mejoras de eficiencia, ha bajado el precio de más de

1.000 productos, lo que ha contribuido a reducir el impacto de la inflación en la cesta de la compra y a mantener el poder adquisitivo de sus clientes. Pero además, ha absorbido gran parte de la subida de distintos impuestos, como el IVA o el IGIC canario, en lugar de repercutirlo vía precios. (Memoria Anual Mercadona, 2012)

- **INFORMACIÓN SOBRE DESEMPEÑO AMBIENTAL.**

Los impactos más significativos de la actividad de Mercadona son debidos al transporte, al consumo energético y a la generación de envases y residuos. Es en estas áreas donde la compañía asegura realizar los mayores esfuerzos para minimizar los efectos derivados de su actividad.

Mercadona gestiona directamente todos los movimientos logísticos, por lo que destina importantes recursos a actualizar el parque de motores, a pesar de que la flota no está formada por vehículos de su propiedad. En 2010, “el 36% de los vehículos ya tenían la certificación Euro 5 y el 64% la Euro 4” (Memoria Medio Ambiente Mercadona, 2010; p.4). Además, “Mercadona y su interproveedor Acotral han incorporado el primer camión propulsado con gas natural a presión en la distribución urbana” (Memoria Medio Ambiental Mercadona, 2010; p.10) que supone una disminución del 30% de las emisiones de CO₂, un 80% menos de producción de otros gases contaminantes y una reducción del 50% del nivel de ruido producido, entre otras cosas.

La compañía ha puesto en marcha diversas prácticas con el objetivo de descongestionar las ciudades y carreteras. Ejemplo de ello es la denominada “Estrategia del Ocho”; que consiste en:

- Recoger la mercancía en las fábricas de los proveedores y llevarla hasta los almacenes.
- Servir la mercancía a las tiendas desde los almacenes.
- Recoger de las tiendas los envases para reciclar y las cajas y pallets reutilizables.
- Transportar todo esto a los bloques logísticos, a las fábricas de los proveedores y/o a los recicladores.
- Y, por último, reiniciar el proceso.

Por otro lado, para optimizar los procesos y reducir el impacto medioambiental debido al transporte, la compañía asegura que continúa trabajando hoy en día para incrementar el volumen de mercancías transportadas por tren y barco (Memoria Anual Mercadona, 2012)

Una de las estrategias que Mercadona desarrolló para mejorar la movilidad urbana fue poner en funcionamiento la descarga nocturna silenciosa. Este

tipo de descarga consiste en ir a las ciudades con los camiones más grandes permitidos y en las horas con menos circulación. Esta medida reduce el número de viajes necesarios y evita causar molestias a los ciudadanos, por lo que el Ayuntamiento de Barcelona premió esta iniciativa en 2003. (Memoria Medio Ambiente Mercadona, 2010).

Respecto al ahorro energético, desde que Mercadona desarrolló en 2007 el Proyecto Tienda Ecoeficiente, todas las nuevas aperturas y tiendas reformadas cuentan con más de 20 medidas de ahorro energético. Algunas medidas son:

- Instalar puertas automáticas de cierre vertical con el objetivo de separar la zona climatizada (sala de ventas) de la zona sin climatizar (almacén).
- Reducir la altura de los falsos techos para tener que climatizar un volumen menor.
- Instalar un sistema de recuperación de calor en la sala de máquinas para la climatización de las áreas de charcutería y carnicería.
- Iluminar las zonas exteriores y el parking mediante células fotoeléctricas.
- Controlar la iluminación en zonas interiores mediante sensores de presencia.

Para el ahorro energético de los bloques logísticos, ha instalado paneles solares, sistemas de recogida de agua de lluvia y sistemas de recuperación de la energía de frenado, que consiste en convertir la energía de frenado de las máquinas en energía eléctrica. Por otro lado, es necesario destacar que tanto el personal de los bloques logísticos como el de las tiendas es formado en buenas prácticas de ahorro energético.

Mercadona afirma que continúa esforzándose para que los residuos que se generan en algunos de los procesos puedan convertirse en recursos para otras actividades. Por ello, “los envases reutilizables, cartón, plástico y poliexpan generados en la actividad diaria de las tiendas son devueltos por logística inversa hasta los almacenes y bloques logísticos” (Memoria Medio Ambiente, 2010; p.22):

- El plástico y el cartón son triturados en las tiendas y, posteriormente, son prensados en el almacén para ser entregados al grupo encargado de reciclarlos. Las cajas de leche Hacendado son ejemplo de este proceso ya que el proveedor las elabora con el cartón reciclado en las tiendas.
- El poliexpan de las cajas utilizadas para transportar pescado también es reciclado. El poliuretano recuperado se emplea en la fabricación de nuevas cajas de poliexpan, perchas, bases para el transporte, macetas, mobiliario urbano...

En lo que respecta a la gestión de residuos, está enfocada a conseguir la máxima eficiencia en su retirada evitando molestias a los ciudadanos. Por ello, “las tiendas cuentan con recintos interiores y cerrados dedicados exclusivamente a los contenedores de basura para evitar suciedad y olores en la calle” (Memoria Medio Ambiente Mercadona, 2010; p.30). Por otro lado, los residuos que se generan por las actividades de mantenimiento se almacenan en zonas identificadas y aisladas hasta su retirada por parte de gestores autorizados.

Pero, además, Mercadona ha implantado otras medidas como la facturación electrónica con el objetivo de promover un consumo responsable de papel y ha obtenido la certificación FSC para todos los productos de celulosa y envases de leche y zumos de la marca propia, lo que acredita una gestión sostenible de los bosques.

También llevan a cabo iniciativas para ahorrar recursos naturales, mediante la integración de los aspectos ambientales en el diseño de productos. Mercadona logra este objetivo debido a la estrecha relación que mantiene con los interproveedores. En el 2010, el 82% de las fábricas de los interproveedores contaban con una certificación ambiental estandarizada (ISO 14001, EMAS...), y el 18% estaba en proceso de certificación. De todas las medidas adoptadas en el ecodiseño de los productos destacan las siguientes:

- Han realizado cambios en el formato de los productos, incluso sólo con el objetivo de optimizar el apilado en el transporte. En el 2006 ya habían mejorado el apilado con la sustitución de las cajas rígidas para el transporte de la mercancía por otras plegables.
- Concentraron los productos de limpieza, consiguiendo mayor ahorro y menor impacto. Además, el 100% de productos de droguería de la marca propia incluyen el Logo Charter de Sostenibilidad en su etiquetado, logo que pretende demostrar el compromiso de la compañía y de los proveedores con el medioambiente.
- Redujeron la cantidad de material de embalaje y en algunos casos lo eliminaron por completo, como es el caso de la fruta que ha pasado a venderse a granel en lugar de envasada.



Figura 1: Logo Charter de Sostenibilidad

Con todas las mejoras realizadas en el ámbito logístico, en el gasto energético, en la gestión de envases comerciales y en el diseño de los productos, la compañía afirmó en el año 2010 que había conseguido:

- Reducir en 112.000 el número de vehículos por las carreteras.
- Ahorrar 82.000.000 kWh.
- Recuperar 167.800 toneladas de cartón y plástico.
- Reducir las emisiones de CO2 en 276.500 toneladas.

Quizás, lo más sorprendente es que no lleve a cabo una estrategia más novedosa para concienciar a los clientes en el uso de bolsas recicladas. La compañía sabe que debe cumplir con el Plan Nacional Integrado de Residuos, pero su estrategia se ha limitado a cobrar las bolsas de plástico y vender bolsas reutilizables, al igual que la mayoría de distribuidores minoristas (Memoria Medio Ambiente Mercadona, 2010)

Por último, es importante destacar que Mercadona participa en el Retail Forum Europeo, organización cuyo objetivo es impulsar la sostenibilidad en el sector de la distribución, promover la fabricación de productos más sostenibles y mejorar la información de los consumidores. Entre otras cosas, ha firmado junto a otros 16 distribuidores europeos miembros del Retail Forum un acuerdo voluntario para promover la reducción del desperdicio de comida en los hogares. Pero, la compañía no sólo pretende fomentar la reducción de desperdicio en los hogares, sino que promueve la idea del “Árbol completo”, que implica que priorizan la calidad por encima de la estética. No obstante, también participa en otros proyectos como la compra de productos de pesca sostenible, colaborando en la preservación de los recursos marinos (Memoria Anual Mercadona, 2012)

- **INFORMACIÓN SOBRE DESEMPEÑO SOCIAL.**

- **PRACTICAS LABORALES Y ÉTICA DEL TRABAJO.**

Según datos de Merco Personas 2012, Mercadona es la segunda empresa más valorada para trabajar por los empleados que han participado en dicho estudio.

Tabla 1: Ranking Merco Personas 2012

Empresa	Presidente	Puntos	Puesto
Inditex		10000	1
Mercadona		9470	2
Santander		8020	3
Iberdrola		7353	4
Telefónica		7223	5
Microsoft		7043	6
Repsol		6875	7
BBVA		6788	8
Google		6760	9
Nestlé		6756	10

Fuente: Merco.

Mercadona asegura formar y desarrollar profesionalmente a todos sus trabajadores desde que se incorporan a la empresa y que, dicha formación, la mantiene durante toda su trayectoria profesional. En 2012 la compañía invirtió en formación más de 44 millones de euros; una media de 600 euros por trabajador. Gracias a este proceso de formación, 510 personas han alcanzado puestos de mayor responsabilidad dentro de la empresa; se han promocionado el 55% de las mujeres y el 45% de los hombres. Es importante destacar que todos los directores generales son fruto de la promoción interna, algo que igualmente sucede con la totalidad de los cargos directivos de la compañía (Memoria Anual Mercadona, 2012).

Otro de los aspectos clave es la importancia que la compañía concede a la conciliación de la vida familiar y laboral:

- Desde 2005 las madres trabajadoras pueden alargar en 30 días los cuatro meses de baja maternal establecidos legalmente.
- Ofrece flexibilidad de horarios, jornada reducida, con el objetivo de adaptarse a las circunstancias personales de sus empleados.
- Ofrece a sus trabajadores un Cuadro de Personal Estándar (horarios homogéneos anuales) a los que cada vez se acogen más empleados.
- Mantiene la decisión de no abrir los supermercados, como norma general, los domingos y festivos.

En Mercadona, las 74.000 personas que forman parte de la plantilla tienen contratos fijos, lo que supone la estabilidad laboral del 100% de los trabajadores. Además, la compañía asegura que su política salarial está por encima de la media del sector y está basada desde 1997 en el Principio de Equidad; “a igual responsabilidad, mismo sueldo” (Memoria Anual Mercadona, 2012; p.42). Con esta afirmación puede entenderse que existe un “Plan de Igualdad Mercadona” pero lo cierto es que no obtenemos ninguna información al respecto, sólo nombran dicho Plan al final de la memoria, durante el repaso a la trayectoria de la compañía. No obstante, el Plan de Igualdad de la compañía podemos encontrarlo en Internet y se centra en evitar cualquier tipo de exclusión por motivo de sexo. Por otro lado, la compañía también incentiva los esfuerzos individuales ya que reparte sus beneficios por medio de una política de retribución variable, primando a todos los miembros de su plantilla con más de un año de antigüedad. En 2012, repartió 240 millones de euros en concepto de prima por objetivos y decidió, de forma excepcional para el 2012, compartir con los trabajadores 23 millones de euros más en concepto de compensación extraordinaria.

También evalúa y estandariza bajo criterios de seguridad y ergonomía todos los puestos de trabajo que va incorporando. Y lleva a cabo una importante labor formativa en materia de seguridad para sus

trabajadores, que pone en marcha a través de módulos de carácter general y específicos: simulacros de evaluación periódicos, seguridad en el manejo de máquinas, riesgos de los trabajos sobre plataformas elevadoras, riesgos de carga y descarga de mercancías, etc. Para ello, Mercadona cuenta con un equipo médico compuesto por 82 profesionales, 27 de ellos técnicos de nivel superior especializados en Seguridad, Higiene y Ergonomía y Psicología Aplicada. Estos equipos son los responsables de llevar a cabo todas estas mejoras, de evaluar periódicamente los puestos de trabajo y de formar e informar a los trabajadores para llevar a cabo sus tareas minimizando los riesgos derivados de su desarrollo. Pero, además, la compañía colabora con numerosas mutuas (FREMAP, UMIVALE, ASEPEYO...) e intercambia conocimientos con los Servicios de Prevención de los principales proveedores (Memoria Anual Mercadona, 2012).

○ **DERECHOS HUMANOS.**

El respeto sobre los principios de igualdad y solidaridad es un requisito indispensable que deben desarrollar las empresas en materia de RSC. Mercadona está adherida desde 2011 al Pacto Mundial por la defensa de los valores fundamentales en materia de Derechos Humanos, Normas laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción.



Figura 2: Logo Pacto Mundial.

Mercadona colabora con diferentes fundaciones, ejemplo de ello fue la firma en 2011 de un convenio de apoyo para la campaña “Banco de Recuerdos” con la Fundación Reina Sofía para concienciar a la sociedad sobre la enfermedad del Alzheimer y las necesidades de investigación en este ámbito. Además, Mercadona también tiene acuerdos con Pamesa Cerámica para promover la integración personal, social y laboral de personas con discapacidad intelectual. Son 200 personas con discapacidad las que en 2011 elaboraron bajo la técnica conocida como “trencadís” los murales decorativos que se situaron en las secciones de carnicería y pescadería de los supermercados (Memoria Anual Mercadona, 2011).

La compañía ha recibido reconocimientos importantes. De entre ellos, destaca la distinción del Ayuntamiento de Lorca, por la colaboración prestada a este municipio para superar la catástrofe de los terremotos sufridos en 2011. Mercadona, para contribuir a la recuperación económica y social de esta ciudad, realizó las obras de ejecución de un nuevo supermercado en un tiempo record.



Figura 3: Supermercado de la ciudad de Lorca, abierto el 26 de julio de 2011, tras los terremotos del mes de mayo.

Por último, es necesario destacar que Mercadona se ha unido recientemente a la iniciativa “La Alimentación no tiene Desperdicio”, promovida por AECOC, y que cuenta con la colaboración de la Federación Española de Bancos de Alimentos. También ha desarrollado iniciativas para fomentar actos solidarios de sus clientes, los cuales aportaron un total de 1.200 toneladas en 2012, que se sumaron a las 470 toneladas donadas por Mercadona. Pero la compañía también mantiene colaboración con distintos comedores sociales, a los que entrega productos no aptos para la venta, pero sí para el consumo (Memoria Anual Mercadona, 2012).

○ **SOCIEDAD.**

Mercadona contribuye a impulsar el desarrollo de los barrios y zonas en los que tiene presencia y se apoya en datos de la consultora KPMG para afirmar que la apertura de un nuevo supermercado deriva en la creación de diez nuevos comercios en la misma zona. Por otro lado, apuesta por la convivencia con formatos comerciales tradicionales y desde 2001 mantiene el compromiso de la revitalización de mercados municipales. Actualmente son 22 las tiendas ubicadas en estos entornos, a los que en los próximos años se sumarán siete nuevos proyectos (Memoria Anual Mercadona, 2012)

Adicionalmente, Mercadona parece ser consciente del impacto que supone su actividad en la sociedad y fomenta las buenas relaciones con los vecinos con el objetivo de que su actividad sea invisible para ellos. Por ello, ha puesto en funcionamiento transpaletas insonorizadas para el movimiento de mercancía, reformas integrales en distintos supermercados para mejorar la insonorización, instalación de ozonificadores para reducir la emisión de malos olores en los cuartos de residuos, etc. (Memoria Medio Ambiente Mercadona, 2010).

En esta misma línea, participa en el Programa Empresa Parlamentarios que organiza el Círculo de Empresarios y mantiene relaciones con las organizaciones de consumidores y amas de casa. Los directivos de la compañía, se encargan de dar a conocer su modelo de negocio a nivel nacional e internacional. Pero, la compañía, también se ha implicado en la docencia en el Grado Universitario de ADE de la Escuela EDEM, donde imparte clase el propio Juan Roig, y continúa patrocinando la categoría “Al Emprendedor” de los Premios Rey Jaime I (Memoria Anual Mercadona, 2012).

○ **RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS Y SERVICIOS.**

En 2012 la compañía ha superado satisfactoriamente las auditorías realizadas por las Administraciones Sanitarias y todos sus sistemas de autocontrol implantados. Dichos controles han sido validados por la práctica totalidad de las Comunidades Autónomas en las que la compañía tiene presencia. Además, han realizado más de 300 controles a empresas proveedoras e interproveedoras, que a su vez han auditado a sus proveedores de materias primas dentro de sus específicos planes de control. Todas las empresas interproveedoras han colaborado en el cumplimiento de protocolos de esta materia, lo que ha supuesto la obtención o renovación de certificaciones de las más reconocidas normas de seguridad alimentaria, como la IFS v-5, las ISO 22.000 o las BRC. Además, los productos frescos y sus proveedores de vacuno, cordero, cerdo, pollo, leche, pescado, aceite, fruta, verdura y huevos, también han sido auditados por empresas externas acreditadas (Memoria Anual Mercadona, 2012).

Mercadona dispone de un Sistema de Gestión Nutricional propio, en el que destaca el compromiso con la estrategia NAOS (Estrategia Nacional sobre Nutrición, Actividad Física y Prevención de la Obesidad) y con la eliminación, siempre que sea posible, de todos los alérgenos; ejemplo de ello es el incremento del surtido de productos sin lactosa.

Consciente de la importancia que tiene la transparencia en el etiquetado, Mercadona ha colaborado con la Federación de Usuarios y Consumidores Independientes (FUCI) en la elaboración del folleto “Aprendiendo a leer el etiquetado”. En este proyecto se recogen las indicaciones y menciones obligatorias y voluntarias que han de incluir las etiquetas de cualquier producto, lo que facilita a los clientes saber identificar de forma rápida y sencilla lo que compran (Memoria Anual Mercadona, 2012).

Mercadona continúa creciendo y estos últimos años alcanzó buenos resultados. Es decir, logró satisfacer mediante su modelo de negocio el quinto componente, el capital. La implantación de este modelo supuso crear las bases para mantener una

buena reputación corporativa y gracias a esto, la compañía, logró mantenerse alejada de aquellas noticias que afirman que Mercadona no es la empresa que dice ser. No obstante, la compañía hoy en día se encuentra respaldada por diversos informes de referencia:

- El REPTRAK PULSE 2012 sitúa a Mercadona entre las cinco primeras empresas con mejor reputación del informe elaborado por el Reputation Institute, convirtiéndose así en la empresa española mejor valorada por los consumidores.

Tabla 2: Ranking RepTrak Pulse 2012

LAS COMPAÑÍAS CON MEJOR REPUTACIÓN				
Puntuación del 0 al 100; +80 puntos, Excelente; 70-73 puntos, Fuerte				
	2012 Posición	2012 Puntuación	2011 Puntuación	2011 Posición
Mercedes Benz	1	80,74	80,94	6
Google	2	79,98	83,30	1
Danone	3	79,27	82,05	3
Nestlé	4	79,21	81,36	4
Mercadona	5	78,97	81,06	5

Fuente: Diario Expansión.

- El informe de MERCOS EMPRESAS 2012, considera a Mercadona la segunda empresa de España mejor valorada en reputación y la tercera en responsabilidad y buen gobierno.

Tabla 3: Ranking Merco Empresas 2012

Empresa	Puntos	Puesto
Inditex	10000	↑ 1
Mercadona	9969	↑ 2
Repsol	8999	↑ 3
Santander	8936	↓ 4
Telefónica	8444	↓ 5
Iberdrola	8418	↑ 6
CaixaBank	8348	≡ 7
El Corte Inglés	7826	↑ 8
Google	7806	↑ 9
Mapfre	7525	≡ 10

Fuente: MERCOS

Tabla 4: Ranking Merco Responsables 2012

Empresa	Puntos	Puesto
CaixaBank	10000	1
Iberdrola	9403	2
Mercadona	8436	3
Inditex	8339	4
Repsol	7873	5
Telefónica	7546	6
Santander	7017	7
BBVA	6916	8
Acciona	6309	9
Once - Fundosa	6187	10

Fuente: MERCO

- El informe de IPSOS KAR 2012 mantiene que Mercadona destaca por cuidar la satisfacción de los clientes y afirma que es la empresa que cuenta con la estrategia más fuerte dentro de su sector.

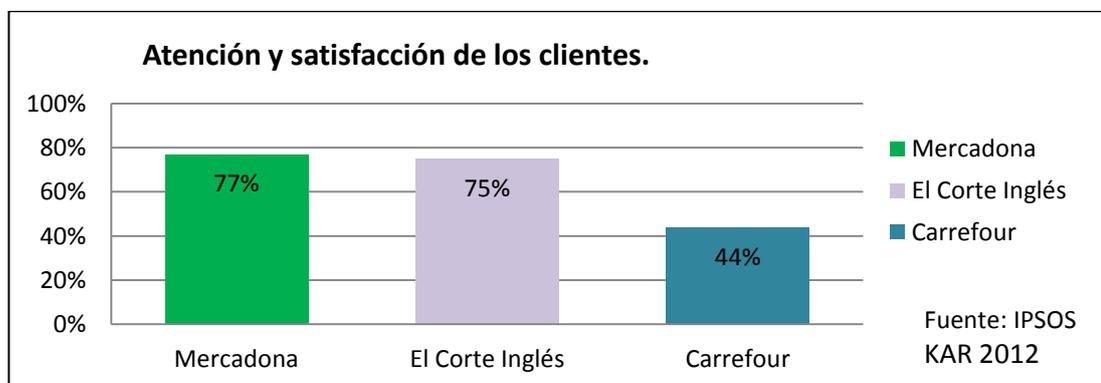


Gráfico 1: Empresas destacadas del Ranking Ipsos Kar 2012

4. ANÁLISIS COMPARATIVO: MERCADONA VS SAINSBURY.

Sainbury fue fundada en 1869 por John James Sainsbury y su esposa Mary Ann Sainsbury y hoy en día es uno de los mayores minoristas del Reino Unido. Actualmente opera con más de 1.000 supermercados y tiendas de conveniencia y posee aproximadamente 150.000 empleados. Tiene una estrategia muy similar a la de Mercadona, basándonos en sus afirmaciones: "Ponemos a nuestros clientes en el centro de todo lo que hacemos y hemos invertido en nuestras tiendas,

empleados y canales para ofrecer la mejor experiencia de compra posible” (J. Sainsbury plc. Annual Report and Financial Statements, 2012; p.54).

Sainsbury, al contrario de Mercadona, sí presenta memoria de responsabilidad social corporativa y la estructura entorno a sus cinco valores fundamentales que afirma aplicar desde más de 140 años. Estos valores son:

- Lo mejor para la alimentación y la salud.
- Abastecerse con integridad.
- Respetar el medioambiente.
- Marcar una diferencia positiva en la comunidad.
- Ser un gran lugar para trabajar.

Además, como afirma en su memoria, mantiene que el hecho de considerar los impactos sociales, ambientales y económicos va a incrementar en el largo plazo el valor del accionista (Sainsbury’s Corporate Responsibility Report, 2011).

Sainsbury tiene una visión muy similar a la de Mercadona, son ambas empresas de origen familiar y de implantación fundamentalmente nacional. No obstante, existen diferencias notorias debido a que Mercadona trabaja sólo con supermercados, mientras que Sainsbury también posee tiendas de conveniencia y, además, el minorista británico está mucho más diversificado. Sin embargo, nuestro objetivo central son sus prácticas sobre RSC, las cuales son muy parecidas, lo que puede estar justificado en la similitud de los valores que defienden. Sin embargo, me atrevería a decir que, a pesar de que Mercadona tiene unas excelentes prácticas en este ámbito, Sainsbury sabe sacarles mejor provecho.

En realidad, los valores de Mercadona son los que Sainsbury destaca en su memoria. Mercadona ofrece unas buenas condiciones laborales a sus trabajadores, innova y colabora con sus proveedores, respeta el medioambiente, defiende una cadena de suministro sostenible y, además, se preocupa por ofrecer a sus consumidores productos de calidad a bajo precio. Las prácticas de Sainsbury en estos aspectos son muy similares a las del distribuidor español, sin embargo podríamos destacar unas cuantas prácticas diferenciales que a Mercadona no le serían de difícil aplicación.

- Sainsbury también se preocupa por formar a sus trabajadores y les proporciona un horario flexible a aquellos que son padres o estudian una carrera. No obstante, entendemos que en Mercadona los horarios los marca la dirección, sin embargo Sainsbury ha probado una iniciativa que realmente ha dado resultado. Sainsbury permitió a sus trabajadores del equipo de panadería en su tienda de Camden, situada al norte de Londres, que desarrollaran un sistema flexible de dos a tres turnos al día para hornear. El equipo acordó girar sus horas cada semana para que ningún miembro del equipo trabajase permanentemente en un horario que no le convenía. Tras hacer este cambio, las ventas de panadería se incrementaron en más del 65% y estimaron que el compromiso de sus empleados se incrementó en un 10%.

- Mercadona afirma realizar una reunión al año con sus proveedores pero no dice que se reúna con sus empleados. Sainsbury, al contrario que Mercadona realiza conferencias con sus empleados para implicarlos y transmitirles los planes de futuro de la compañía (Sainsbury's Corporate Responsibility Report, 2011).
- Por último, Mercadona habla de un "Plan de Igualdad", orientado a las diferencias de género, pero es necesario ir más allá. Con esto último me refiero a la inclusión de personas con discapacidad; Mercadona encarga sus murales decorativos a personas discapacitadas pero no hay evidencias de que intente integrarlos en su comunidad. Sainsbury es más claro en este punto, defiende la igualdad de oportunidades para todos, colabora con organizaciones que aseguren que los trabajos en Sainsbury son accesibles para personas con discapacidades y, en los últimos años ha incorporado a casi 1.700 personas con discapacidad en su negocio (20x20 Sustainability Plan, 2012).

Anteriormente, también he citado las políticas medio ambientales del grupo Mercadona. Sainsbury también se preocupa por el medioambiente aplicando la norma ISO 14001, reduciendo el número de kilómetros recorridos por sus camiones, situando estratégicamente los bloques logísticos, introduciendo mejoras en su flota de camiones, concienciando a la gente en la reducción del uso de bolsas de plástico, fomentando el reciclaje... No obstante, a pesar de que sus iniciativas son similares, es necesario destacar que existen diferencias notorias:



Figura 4: Furgoneta eléctrica Sainsbury

- Respecto a la mejora de su flota de camiones, Sainsbury ha introducido una flota eléctrica de 70 furgonetas. El distribuidor británico afirma tener la flota de furgonetas eléctricas más grande, o una de las más grandes, del mundo. Pero, además, cuenta con una red de recarga eléctrica en sus tiendas de Londres para facilitar a sus clientes recargar sus vehículos eléctricos de forma gratuita mientras realizan sus compras.
- Mercadona también fomenta el reciclaje, pero un reciclaje más orientado al desarrollo de su actividad. No fomenta el reciclado por parte de los clientes, salvo por el hecho de que, en sus tiendas, los consumidores pueden deshacerse de sus pilas usadas. Sainsbury, por el contrario, lleva dieciséis años asociada con Oxfam y, en aproximadamente un año, han recogido más de 9 millones de artículos de ropa y casi 1,8 millones de libros y artículos de medios de comunicación, incluyendo CDs y DVDs. Por otro lado, sus clientes pueden depositar baterías para ser recicladas en todas sus tiendas y, las nuevas instalaciones de la compañía disponen de

contenedores estandarizados de reciclado de papel mezclado y cartón, vidrio, plásticos mixtos, envases mixtos y de residuos de aparatos eléctricos pequeños (20x20 Sustainability Plan, 2012).

- Aunque ambos distribuidores aplican numerosas iniciativas en sus tiendas y centros logísticos para reducir el impacto que generan; como recolectores de agua de lluvia, técnicas de recuperación del calor y del frío generado por las máquinas para aclimatar sus zonas de venta... Sainsbury ha sido el primer minorista de Europa en introducir un generador de biomasa que utiliza pallets de madera procedentes de fuentes renovables para generar calor y electricidad y así, hacer funcionar la tienda.
- Tanto Mercadona como Sainsbury se preocupan por el ecodiseño de los productos. Mercadona asegura arañar el ahorro en céntimos con sutiles mejoras en el formato de los productos. No obstante, Sainsbury ha desarrollado mejoras radicales y, prueba de ello ha sido el lanzamiento de la leche en bolsa. Son conscientes de que la leche es uno de sus productos más vendidos y eliminando la botella de plástico reducen el consumo de dicho material, debido a que la fabricación de dicha bolsa utiliza un 75% menos de embalaje. Si todos sus clientes abandonasen la botella y se pasasen a comprar leche en bolsa se ahorrarían 1.400 toneladas de plástico y, además, se reduciría el precio de dicho producto (Sainsbury's Corporate Responsibility Report, 2011).
- Respecto a la reducción del uso de bolsas de plástico, Sainsbury no ha impuesto una prohibición o un recargo. Ha lanzado iniciativas realmente novedosas, ha puesto a la venta bolsas hechas al 100% de plástico reciclado y se ha comprometido a realizar una donación por cada bolsa vendida a asociaciones locales de donde estén situadas las tiendas. Por otro lado, se asoció en 2007 con un diseñador de moda para producir una edición limitada y exclusiva de bolsas reutilizables con un lema muy claro "Yo no soy una bolsa de plástico", el éxito fue rotundo ya que las bolsas se agotaron en una hora tras su lanzamiento. Además, sabe lo difícil que resulta para los clientes acordarse de llevar sus bolsas, por ello ha situado en los aparcamientos señales que le recuerden a los clientes coger sus bolsas antes de entrar en la tienda a realizar la compra y, por otro lado, ofrece a sus clientes la posibilidad de inscribirse para recibir un mensaje de texto recordatorio totalmente gratuito el día que ellos elijan. Por último, cada vez que un



Figura 5: Anuncio Sainsbury para fomentar el uso de bolsas reutilizables.

cliente reutiliza una bolsa, Sainsbury le premia con puntos acumulables que le permitirán en un futuro acceder a múltiples ofertas. De este modo, Sainsbury sigue reiterándose en su afirmación de que cobrar por las bolsas no es la única respuesta, ya que en el caso de este distribuidor las bolsas siguen estando disponibles en caja pero ocultas a simple vista para sus clientes (Sainsbury's Corporate Responsibility Report, 2011).

Ambos distribuidores buscan abastecerse con integridad; quieren ofrecer a sus clientes productos de calidad a un precio justo, actuando correctamente con los agricultores, productores y trabajadores involucrados. Defienden la pesca sostenible para preservar los recursos marinos y también fomentan la utilización de madera procedente de bosques sostenibles, obteniendo ambos las correspondientes certificaciones. Tanto Sainsbury como Mercadona destacan por su estrecha relación con los proveedores, ya que saben que para poder crecer e implementar prácticas sostenibles necesitan de su colaboración. Pero, además, es Sainsbury la compañía que dentro de este ámbito se sensibiliza más con el bienestar de los animales, dado que Mercadona no se pronuncia en este ámbito. Sainsbury es consciente de que algunas prácticas que todavía se utilizan hoy en día tienen bajos estándares de bienestar animal, por lo que ha tomado medidas al respecto y, por ejemplo, ahora adquiere huevos de gallinas ponedoras fuera de jaulas y comercializa pollo de lento crecimiento, entre otras cosas (20x20 Sustainability Plan, 2012).

Respecto a la alimentación saludable, ambos distribuidores la fomentan y, es importante destacar la implicación de ambos para evitar y prevenir problemas de obesidad, reduciendo grasas en sus productos, niveles de sal y colorantes. No obstante, Sainsbury intenta siempre concienciar a la clientela:

- Sainsbury es consciente de que a sus clientes, debido a la crisis, les resulta cada vez más complicado consumir fruta y verdura y, a causa de esto, realizan promociones y colocan estos alimentos en puntos visibles para que los clientes puedan acceder más fácilmente a ellos. Esta iniciativa ha sido todo un éxito ya que se han logrado aumentar las ventas de dichos productos.
- El distribuidor británico también se ha implicado en otros proyectos respecto a este ámbito y ha desarrollado campañas para orientar a la clientela en el consumo responsable de bebidas alcohólicas y, por ello, ha desarrollado alternativas más ligeras. Una de ellas ha sido reducir el porcentaje de alcohol en su vino de marca propia (20x20 Sustainability Plan, 2012).
- Ambos distribuidores son conscientes de la importancia del etiquetado pero, Mercadona se ha limitado a elaborar un folleto en el que explica cómo se debe leer el etiquetado, mientras que Sainsbury desarrolló un nuevo etiquetado denominado "Semáforo múltiple nutricional". Este tipo de

etiquetado permite que los clientes puedan conocer a simple vista las opciones de alimentos saludables dentro de una categoría, ya que muestra la cantidad de grasas, grasas saturadas, azúcares, sal y calorías que posee una porción del alimento. Este tipo de etiquetado facilita la toma de decisiones saludables y, además, es consistente con las recomendaciones de la Food Standards Agency (FSA). Tras varias encuestas, el 79% de los clientes afirma que dicho etiquetado influye en sus compras y los productos con una referencia saludable en el etiquetado han mostrado tendencias positivas en las ventas (Sainsbury's Corporate Responsibility Report, 2011).



Figura 6: Etiquetado "Semáforo Múltiple Nutricional" Sainsbury

Tanto Mercadona como Sainsbury dicen tener por la sociedad una notable preocupación. En este ámbito las dos organizaciones llevan a cabo acciones sociales mediante su cooperación, entre otras cosas, con entidades benéficas. Pero, este ámbito no debe limitarse a la acción social, ya que ofreciendo buenas condiciones a los trabajadores y a los proveedores están impulsando el desarrollo económico en las comunidades en las que operan. Organizaciones así son las que la sociedad necesita hoy en día para salir de la crisis en la que está inmersa. Pero, además, Sainsbury es consciente de que para lograr esto no basta con realizar por su cuenta buenas prácticas; sino que debe integrar esos valores en la sociedad y, por ello, la mayoría de sus estrategias se basan en este ámbito.

Además, una vez analizados de forma generalizada los valores y estrategias de ambas compañías es importante destacar que Mercadona no establece sus objetivos de una forma tan clara como el minorista británico. Sainsbury ha desarrollado el "Plan de Sostenibilidad 20x20" en el que establece 20 metas audaces con el objetivo de cumplirlas en el 2020 y los compromisos se refieren a temas específicos relacionados con cada uno de sus cinco valores. Mercadona, debería de establecer unas metas más concretas y comunicarlas abiertamente. Por otro lado, se observa una clara reticencia en ambas empresas a dar a conocer fracasos y técnicas empleadas para superar ciertas crisis, cuando los estándares

de reporting más empleados animan a las empresas a comentar dichos aspectos en sus informes.

Por último, también es importante destacar las diferencias existentes respecto a sus gobiernos y respecto a la comunicación que mantienen con los grupos de interés. Estos dos ámbitos son curiosos debido a que las actitudes de ambas compañías son totalmente contrapuestas.

Como ya comenté en el apartado anterior, Mercadona no proporciona casi información sobre su gobierno, mientras que Sainsbury detalla perfectamente cómo está estructurada la gestión de su programa de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad. En Sainsbury, el programa está presidido por un director ejecutivo pero, cada valor es también dirigido por un miembro del consejo de funcionamiento y, además, posee un comité de asesoramiento que se encarga de fomentar los retos y supervisar todo tipo de decisiones.

Figura 7: Extracto Twitter Mercadona 2013



Respecto a las técnicas de comunicación con sus grupos de interés, la diferencia más notable es la comunicación directa que realizan con sus clientes. Es cierto que Mercadona dispone de un teléfono gratuito de información y reclamaciones que recibe al año miles de llamadas pero, hoy en día están alcanzando un gran peso las redes sociales y la gente recurre a ellas masivamente para dar sus opiniones. Mercadona dice tener perfiles de Twitter y Facebook donde atiende a sus clientes, pero no los utiliza como debiera. La compañía española debería de ser consciente de la repercusión que tienen estos medios y cuidarlos al detalle, ya que da muy mala imagen que los clientes planteen sus dudas o reclamaciones y la respuesta del distribuidor sea simplemente decir que estarían encantados de atenderlos por teléfono, y que los llamemos. Sería interesante saber cuántas personas de las que les escriben en Twitter finalmente llaman a dicho teléfono. Por el contrario, Sainsbury, que también dispone de perfiles en las redes sociales, se esmera en cuidar el detalle. Cuando Sainsbury recibe críticas sabe responderlas y

aceptarlas de una forma verdaderamente ingeniosa. Pero, además, ha realizado acciones enternecedoras que han sensibilizado a sus clientes. Ejemplo de ello ha sido una carta que decidió enviar una madre a Sainsbury después de que su hija de tres años le preguntase el porqué de la denominación de un tipo de pan que comercializaba dicho distribuidor. La madre escribió la carta en nombre de su hija y esta, finalmente, obtuvo la respuesta que tanto esperaba. Sainsbury le daba toda la razón a la niña, la denominación del pan era incorrecta y decidieron cambiarla, pero además, Sainsbury obsequió a la niña con una tarjeta de regalo (Campos de Varas, J., 2012). Este suceso fue dado a conocer por la propia madre de la niña, ya que tomó la decisión de publicarlo en Facebook. Las redes sociales se volcaron con este hecho y, todavía más, con el trabajador que firmaba dicha carta (Mendiola, J., 2012). Con esto último pretendo destacar la importancia que tienen pequeños detalles para empresas tan grandes, es decir, el trabajador del distribuidor británico podría no haber respondido a la niña pero sí lo hizo y logró aumentar considerablemente la reputación de la compañía. Las empresas deberían ser conscientes de que cuidar el detalle es importante, puesto que estos pequeños gestos son los que no representan elevados costes y repercuten favorablemente a la compañía.



Figura 8: Nuevo "Pan Jirafa" Sainsbury.

Figura 9: Cartas publicadas en Facebook

“ Querido Sainsburys,
¿Por qué el Pan Tigre es llamado Pan Tigre?
Debería ser llamado Pan Jirafa.
Con cariño de Lily Robinson edad 3 ½

Dos semanas después, el Gerente de Clientes respondió a la carta de la niña, con el siguiente texto:

“ Querida Lily,
Muchas gracias por tu carta. Pienso que renombrar el pan tigre como pan jirafa es una brillante idea – parece mas como las manchas en una jirafa que las rayas en un tigre, ¿Cierto?
Es llamado pan tigre porque el primer panadero que lo preparo hace muuucho tiempo pensó que lucia rayado como un tigre. Tal vez fueron un poquito tontos.
Me gusto mucho leer tu cargo así que pensé en enviarte un pequeño presente. He puesto una tarjeta de regalo de £3 en esta carta, si le pides a tu mama o papa que te lleve a Sainsbury's puede usarla para comprar algo de pan tigre para ti (y tal vez si mama y papa dicen que esta bien, puedas comprar algunos caramelos también!). Por favor dile a un adulto que espere 48 horas antes de usar esta tarjeta.
Estoy contento de que nos hayas escrito y espero que te guste gastarte la tarjeta de regalo. Te veo en la tienda pronto.
Chris King (edad 27 y 1/3)
Customer Manager

CONCLUSIONES.

En la actualidad la RSC proporciona un abanico de oportunidades a la hora de desarrollar nuevas medidas creativas para las empresas en una economía globalizada, que está integrada por ciudadanos informados y exigentes. Además, no debe entenderse como un coste, sino como una oportunidad de innovar a la hora de entender el éxito corporativo. Cuando se pide responsabilidad social a las empresas, lo que se está demandando es que actúen por lo menos con políticas de personal avanzadas, con productos que proporcionen confianza y sean saludables, con políticas pro verdes y que mantengan un compromiso con la comunidad en la que operan, y además, que sean coherentes con sus políticas y que actúen con integridad (Kliksberg, B., 2012)

Los niveles de RSC inciden, cada día más, en cuestiones como la competitividad global de las empresas, la productividad de su personal, la capacidad de atraer los mejores talentos y en su valor financiero en los mercados. La reputación de las empresas es hoy en día un intangible de peso debido a la sociedad de la información en la que estamos inmersos. Las empresas deben trabajar para lograr una buena reputación pero están expuestas a perderla en cuestión de minutos, porque cualquier suceso o noticia negativa sobre una empresa en un medio como internet supone un riesgo para su supervivencia. Por todo esto, ninguna empresa debe dejar a un lado un tema tan importante como este.

Debido a la importancia que tiene el tema que estamos a tratar, múltiples empresas ya desarrollan sus políticas y estrategias teniendo en cuenta los valores que demanda la sociedad. Prueba de ello es el caso del distribuidor español "Mercadona" que, a pesar de no hacer pública una memoria de RSC, enfoca sus políticas en este ámbito. Mercadona es una empresa responsable en el ámbito económico, medioambiental y social, y prueba de ello es su éxito. Es cierto que, si comparamos algunas políticas del distribuidor español con algunas de las desarrolladas por Sainsbury, podremos observar que toda política puede ser mejorada. No obstante, este trabajo pretendía demostrar que Mercadona está hoy en día capacitado para publicar una memoria de RSC con el objetivo de dar a conocer sus buenas prácticas, y además, otro de los objetivos era observar desde un punto de vista crítico algunas de sus políticas para afirmar que todavía existen áreas de mejora.

La pregunta central es ahora el motivo de porqué Mercadona no presenta memoria de responsabilidad social corporativa. Supongo que la explicación reside en el simple hecho de que no es una empresa cotizada y que, además, no hay indicios de que tenga pensado salir a bolsa por ahora. El Libro Verde (2001) afirma que: "En la Comunicación de la Comisión sobre una estrategia de desarrollo sostenible se indica que todas las empresas que cotizan en bolsa, con una plantilla de al menos 500 empleados, deberán publicar un *triple balance* en sus informes anuales a los accionistas que mida sus resultados en materia económica, medioambiental y social" (p.19). En realidad, podría decirse que Mercadona ya cumple con dicho requisito pero

estaría muy por debajo de la posición que mantienen en este ámbito las empresas del IBEX 35, debido a que prácticamente todas están desarrollando memorias de RSC.

Juan Roig y su esposa son los accionistas mayoritarios de Mercadona debido a que concentran en sus manos el 80% de la compañía y, como afirma la revista Actualidad Económica (2012): “de salir a bolsa, según estimaciones del sector, valdría entre 5.500 y 6.300 millones de euros” (p.27). De todos modos, tras demostrar la importancia que adquieren en la actualidad las políticas de RSC, esta cifra podría incrementarse si decidiese presentar una memoria en este ámbito. Cada vez hay más inversores interesados en conocer las prácticas responsables que llevan a cabo las empresas y, Mercadona no debería desaprovechar esta oportunidad. Además, el hecho de elaborar dicha memoria bajo los estándares internacionales le brindaría la posibilidad de dar a conocer todavía más en profundidad sus buenas prácticas y evaluar dicha memoria bajo los criterios establecidos por el Global Reporting Initiative podría concederle todavía un mayor prestigio.

Por último, es importante destacar que una adecuada gestión de riesgos, la existencia de mecanismos de control y auditoría, el cumplimiento de códigos de buen gobierno y un buen comportamiento ético, son pilares fundamentales en los que las empresas se deben apoyar para poder mitigar los efectos de la crisis que sufre la economía en la actualidad.

Mercadona tiene capacidad para devolver al sistema la credibilidad y reputación que algunas compañías perdieron con la situación económica actual. Por ello, es un requisito fundamental que oriente sus políticas a reforzar una cultura empresarial responsable, pero además, debe fomentar sistemas de control que demuestren que dichas políticas son eficaces. En Mercadona, el establecimiento de un sistema de gestión de la RSC supone un medio excelente de desarrollar y controlar todo lo que implica llevar a cabo políticas en este ámbito.

La evolución de la RSC ha contribuido en los últimos años a mejorar la valoración de las empresas y de los empresarios en la sociedad española pero, el papel de España no debe ser otro que el de apostar por un crecimiento basado en el conocimiento, la innovación, la sostenibilidad, la eficiencia y la competitividad.

Por último, y para finalizar desde un punto de vista más amplio, me gustaría citar las palabras de Cristóbal Montoro en el libro “Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI” que a modo de resumen comenta lo que es la RSC y lo que implica en una sociedad como la actual; “La responsabilidad social corporativa, vista como fin o como medio, permite que el crecimiento económico, la cohesión social y la protección ambiental avancen en paralelo. Este es el campo sobre el que la sensibilización, la conciencia y la actuación, tanto individual como colectiva, tanto privada como pública, han de trabajar para que en el futuro podamos recoger una productiva cosecha. Adelante” (p.222).

BIBLIOGRAFIA.

Campos de Varas, Javier (2012). “Una carta que ha supuesto una gran campaña de imagen corporativa”. En la Revista *Protocolo*. Disponible en:

<<http://www.revistaprotocolo.es/javier-campos/8289-una-carta-que-ha-supuesto-una-gran-campana-de-imagen-corporativa.html>>. Acceso el 8 de junio de 2013.

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). “Libro Verde de la Comisión Europea: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”. Barcelona. Disponible en:

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf>

Acceso el 11 de febrero de 2013.

De La Cuesta González, Marta (2010). “La RSC: Una nueva forma de gestión”. En Saavedra Robledo, Irene (Coord), *Introducción a la sostenibilidad y la RSC* (pp.27-57). Oleiros (A Coruña), España: Netbiblo.

De Quevedo Puente, Esther y Delgado García, Juan Bautista (2010). “Información corporativa sobre RSC”. En Pucheta Martínez (Coord), *Información y comunicación de la RSC* (pp. 191-206). La Coruña, España: Netbiblo.

Deloitte (2013). “Global Powers of Retailing 2013. Retail Beyond”. Disponible en:

<http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/industries/consumer-business/a336253eda30c310VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm#.UZnvA2Aw_Jw> Acceso el 20 de mayo de 2013.

García Aller, Marta y Belloso, Miguel A. (2012). “Por qué Mercadona puede con la crisis”. En la revista *Actualidadeconomica* publicada en marzo de 2013..

Global Reporting Initiative, [Web en línea]

<<https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/Memorias-de-Sostenibilidad.aspx>> Acceso el 24 de abril de 2013.

Global Reporting Initiative. (2000-2011). “Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad”. Disponible en:

<<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>>. Acceso el 15 de marzo de 2013.

Hurtado Rodero, Rafael (2010). “La sostenibilidad: Un nuevo paradigma económico, social y empresarial”. En Saavedra Robledo, Irene (Coord.), *Introducción a la sostenibilidad y la RSC* (pp. 1-26). Oleiros (A Coruña), España: Netbiblo.

Ipsos, [Web en línea],<<http://www.ipsos.com/>>. Acceso el 21 de mayo de 2013

Ipsos Public Affairs (2012). “El sector distribución-según los resultados de la 12ª oleada del estudio Kar de Ipsos”. Disponible en:
<http://www.ipsos.es/sites/all/themes/ipsos/docus/KAR_ola12/kar_ola12_np_distribucion.pdf> Acceso el 30 de mayo de 2013.

Jáuregui, Ramon (2012). “La RSE en Europa y en España: La empresa en el siglo XXI”. En Ignacio Galán, J. y Sáenz de Miera, A. (Eds); De la Calle Maldonado, Carmen (Coord), *Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI* (pp. 19-46). Salamanca, España: Ediciones Universidad.

Kliksberg, Bernardo (2012). “La crisis y la responsabilidad social empresarial”. En Ignacio Galán, J. y Sáenz de Miera, A. (Eds); De la Calle Maldonado, Carmen (Coord), *Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI*. (pp. 47-67). Salamanca, España: Ediciones Universidad.

Marín Rives, J. Longinos; Sabater, R.; Peláez, J.J.; Montes, A. (2008) “Guía para la elaboración de memorias de RSE”. Universidad de Murcia. Disponible en:
http://www.um.es/catedrarsc/documentos/guia_RSE.pdf. Acceso el 6 de abril de 2013.

Mendiola, José (2012) “Cómo una niña de 3 años 'doblegó' a una cadena de supermercados con Facebook”. Teknautas; El Confidencial. Disponible en:
<<http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2012/02/03/como-una-nina-de-3-anos-doblego-a-una-cadena-de-supermercados-con-facebook-1785/>>.
Acceso el 8 de junio de 2013.

Mercadona. “Memoria Anual 2012”. Disponible en:
<<http://www.mercadona.es/corp/esp-html/noticias.html>> . Acceso el 4 de abril de 2013.

Mercadona. “Memoria Anual 2011” Disponible en:
<<http://www.mercadona.es/corp/esp-html/noticias.html>> . Acceso el 26 de febrero de 2013.

Mercadona. “Memoria Medioambiental 2010”. Disponible en:
<<http://www.mercadona.es/corp/esp-html/noticias.html>> . Acceso el 19 de marzo de 2013.

Mercadona. “Plan de Igualdad Mercadona 2010-2013”. Disponible en:
<<http://www.slideshare.net/planesdeigualdad/plan-igualdad-mercadona201013>>. Acceso el 11 de mayo de 2013.

Mercadona [Web en línea] < <https://www.mercadona.es/ns/index.php>> Acceso el 13 de abril de 2013.

Mercedes desbanca a Google como el grupo con mejor imagen en España. (2012, 26 de Septiembre). Expansión, p. 14. Disponible en:
<<http://www.rocajunyent.com/index.php/mod.documentos/mem.descargar/fich>>

ero.documentos_120926_Expansion_Endesa_06833973%232E%23PDF/chk.72e505d16d1cdaeb3609f45b4a381c0f> Acceso el 27 de mayo de 2013.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (2007). "Informe del Foro de Expertos en responsabilidad social de las empresas". Disponible en <http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf>. Acceso el 9 de marzo de 2013.

Montoro, Cristóbal (2012). "Epílogo". En Ignacio Galán, J. y Sáenz de Miera, A. (Eds); De la Calle Maldonado, Carmen (Coord), *Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI* (pp. 215-222). Salamanca, España: Ediciones Universidad.

Moneva, J.M., Acero Fraile, I., y Ortas Fredes, E. (2010). "Información corporativa sobre RSC". En Pucheta Martínez (Coord), *Información y comunicación de la RSC* (pp. 86-184). La Coruña, España: Netbiblo.

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS), [Web en línea] <<http://www.merco.info/es/countries/4-es>>. Acceso el 30 de mayo de 2013.

Navarro García, Fernando. (2012). "De la ética a la responsabilidad social corporativa". En *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica* (pp. 31-81). Pozuelo de Alarcón: ESIC.

Navarro García, Fernando (2012). "Transparencia y comunicación externa de la RSC". En *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica* (pp. 103-142). Pozuelo de Alarcón: ESIC.

Puerta, Juan F. (2012) "La RSE en la tormenta perfecta". En la revista Economistas sin Fronteras; *La RSE ante la crisis*. Dossieres EsF. Nº 4. Disponible en: <<http://www.ecosfron.org/wp-content/uploads/docs/DOSSIER%204%20RSE%20DEF.pdf> >. Acceso el 15 de febrero de 2013.

Reputation Institute, [Web en línea], <<http://www.reputationinstitute.com/>>. Acceso el 14 de mayo de 2013.

Resa, Sylvia (2005) "Tiendas de conveniencia, un desarrollo demasiado lento". En la revista Distribución y Consumo, Nº 83 (Septiembre-Octubre). Disponible en: <http://www.mercasa.es/files/multimedios/1290789923_DYC_2005_83_127_131.pdf>. Acceso el 13 de abril de 2013.

Rodríguez Fernández, José Miguel (2007) "Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría". En la revista vasca de economía Ekonomiaz; *Responsabilidad social de la empresa. Más allá de la sabiduría convencional*. Nº 65-2º Cuatrimestre (pp.12-49). Disponible en:

<<http://www1.euskadi.net/ekonomiaz/downloadPDF.apl?REG=1116>>. Acceso el 17 de abril de 2013.

Sainsbury (2012). “20x20 Sustainability Plan 2012”. Disponible en: < http://www.j-sainsbury.co.uk/media/1377005/jsainsbury_20x20_sustainability_brochure.pdf >. Acceso el 6 de marzo de 2013.

Sainsbury. “Sainsbury’s Corporate Responsibility Report 2011”. Disponible en: <http://www.j-sainsbury.co.uk/media/171822/cr2011_report.pdf>. Acceso el 2 de marzo de 2013.

Sainsbury. “J. Sainsbury plc. Annual Report and Financial Statements 2012”. Disponible en: <http://www.j-sainsbury.co.uk/media/649393/j_sainsbury_ara_2012.pdf>. Acceso el 12 de febrero de 2013.

Sainsbury, [Web en línea] < <http://www.j-sainsbury.co.uk/responsibility> >. Acceso el 2 de abril de 2013.

United Nations. (1987). “Informe Our Common Future: Brundtland Report”. Disponible en: <http://conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987.pdf > Acceso el 11 de febrero de 2013.