

Análisis de los mensajes en materia de sostenibilidad de las empresas lácteas españolas

UOC

M^a Teresa Arranz Orlandi

Máster universitario de Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos

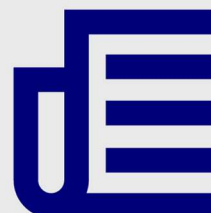
TIPOLOGÍA DEL TFM: Modalidad B (disertación con investigación empírica)

TUTOR/A: María Reyes León Vergara

PROFESOR/A RESPONSABLE DE LA ASIGNATURA: Marc Compte Pujol

POBLACIÓN Y FECHA: Valladolid, a enero de 2022

Universitat Oberta
de Catalunya



Índice

Índice	1
Resumen.....	2
<i>Abstract</i>	2
Introducción.....	4
Justificación de la propuesta	5
Objetivos	6
Preguntas de investigación	7
Marco teórico	8
Desarrollo sostenible y sostenibilidad.....	8
El sector privado y la RSC.....	10
El sector agroalimentario y el sector lácteo	11
Comunicación y sostenibilidad	12
Herramientas para comunicar la sostenibilidad	14
Metodología	18
Análisis de los resultados.....	23
Conclusiones.....	32
Limitaciones, aportaciones y futuras líneas de investigación.....	35
Referencias bibliográficas	37

Resumen

El propósito de este trabajo es conocer en qué ámbitos de la sostenibilidad están invirtiendo sus esfuerzos las grandes empresas lácteas españolas a través del análisis de sus estrategias de comunicación en este ámbito. La sostenibilidad se presenta como un reto urgente y el papel de las empresas, en concreto de la industria láctea es fundamental para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Los objetivos específicos de esta investigación aspiran a identificar qué mensajes han difundido estas empresas en los medios de comunicación durante 2021 y cuál es la calidad de esa información. También queremos conocer qué importancia tienen los contenidos de sostenibilidad para estas empresas en sus páginas web, cuánta información destinan a ella y qué temas tienen más relevancia. Finalmente, queremos comprobar si existe una coherencia comunicativa entre los mensajes publicados en los medios de comunicación y los de la página web.

La metodología empleada es el análisis de contenido para estudiar los mensajes de sostenibilidad en: 1.- Las noticias publicadas en los medios de comunicación desde el 1 de enero hasta el 30 de noviembre de 2021 y 2.- Los contenidos publicados en sus respectivas páginas web. La muestra de la investigación está formada por los 10 principales operadores del mercado lácteo español según su facturación en 2019.

Los resultados reflejan que el 60% de las empresas analizadas difunden informaciones sobre sostenibilidad a través de los medios de comunicación y que un 40% de ellas lo hace a través de sus páginas web.

Palabras clave: comunicación sostenible, sostenibilidad, RSC, responsabilidad social, estrategia de comunicación, sector lácteo, páginas web

Abstract

The purpose of this work is to know in which areas of sustainability large Spanish dairy companies are investing their efforts through the analysis of their communication strategies in this area. Sustainability is an urgent challenge and the role of companies, in particular the dairy industry, is fundamental to achieving the Sustainable Development Goals.

The specific objectives of this research aim to identify what messages these companies have spread in the media during 2021 and what is the quality of that information. We also want to know how important sustainability content is for these companies on their websites, how much information they allocate to it and what topics have more relevance. Finally, we want to check if there is a communicative coherence between the messages published in the media and those of the website.

The methodology used is the content analysis to study the sustainability messages in: 1.- The news published in the media from January 1 to November 30, 2021 and 2.- The contents published on their respective web pages. The research sample is made up of the top 10 operators in the Spanish dairy market according to their turnover in 2019.

The results show that 60% of the companies analyzed disseminate information about sustainability through the media and that 40% of them do so through their websites.

Keywords: sustainable communication, sustainability, CSR, social responsibility, communication strategy, dairy sector, websites

Introducción

La crisis generada por la COVID-19 ha puesto de manifiesto la urgencia de la sostenibilidad y el papel protagonista que desempeñan las empresas para contribuir al bienestar actual sin comprometer el de las generaciones futuras. Para el nuevo “consumidor consciente” ya no sólo importa “qué” hacen las empresas (productos y servicios), sino “cómo” los hacen. Los criterios éticos, sociales y ambientales están inclinando las decisiones de compra de los consumidores, dejando fuera de la ecuación a aquellas organizaciones que no tienen en cuenta estas consideraciones.

El sector agroalimentario, debido a su carácter transversal, tiene un gran impacto en el desarrollo sostenible por su interrelación con otros sectores económicos y su influencia sobre el medio natural. Dentro del ámbito agroalimentario español, la industria láctea constituye uno de sus pilares estratégicos ocupando el segundo lugar en orden de importancia.

Para las empresas, la comunicación es inherente al ejercicio de la sostenibilidad. A través de la comunicación, las compañías deben poner en valor sus prácticas sostenibles impulsando la consecución de objetivos y actuando como fuerza tractora de organizaciones “menos comprometidas”.

A través de este trabajo queremos contribuir a ese objetivo y conocer en qué ámbitos de la sostenibilidad están trabajando las grandes empresas lácteas españolas a través de un estudio de sus estrategias de comunicación. Para ello, a través de la técnica del análisis de contenido, analizaremos los mensajes sobre sostenibilidad publicados en los medios de comunicación de enero a noviembre de 2021 y estudiaremos a fondo sus páginas web.

Tras el análisis de los resultados, veremos que un 60% de las grandes empresas lácteas españolas comunica sobre sostenibilidad y conoceremos el volumen de información que difunden, la calidad de estas comunicaciones y las temáticas más tratadas. También veremos que, para el 50% de estas organizaciones aproximadamente, la información sobre sostenibilidad ocupa un lugar relevante en su web, cuántas páginas destina a ella y qué temas considera más importantes. Finalmente compararemos ambos análisis y descubriremos que un 40% de las empresas que comunican sobre sostenibilidad presentan una coherencia comunicativa y unos contenidos alineados en ambos canales.

Justificación de la propuesta

La sostenibilidad es un reto urgente que, tal y como indican los ODS de Naciones Unidas, debe ser abordada tanto por los gobiernos y ciudadanos, como por las empresas. El sector agroalimentario es uno de los más relevantes para alcanzar los ODS y, dentro de éste, el lácteo se sitúa en primera línea debido a su impacto medioambiental, a su influencia sobre el desarrollo socioeconómico de las zonas rurales y al aporte nutricional de sus productos.

Con esta investigación pretendemos conocer en qué ámbitos de la sostenibilidad están trabajando las grandes empresas lácteas españolas a través de un análisis de sus estrategias de comunicación y, concretamente, de un análisis de sus mensajes en este campo.

Conocer las aportaciones reales de las grandes empresas lácteas españolas, que destinan grandes recursos y medios a sus estrategias de sostenibilidad y comunicación, nos permitirá elaborar una guía a partir de unos modelos de referencia para saber donde tienen que invertir sus esfuerzos las empresas del sector más pequeñas.

La sostenibilidad es un ámbito complejo y de gran envergadura. Las múltiples perspectivas desde las que abordarla, pueden abrumar a las empresas con menos recursos y dificultar su “entrada”. A través de los resultados de este trabajo, pretendemos “fragmentar” la cuestión y facilitar a estas empresas centrar sus recursos en ámbitos concretos.

Adicionalmente, consideramos que este estudio puede dar pie al resto de las empresas del sector a iniciarse en el desarrollo de su propia estrategia de sostenibilidad contribuyendo a un doble objetivo: por una parte, impactar positivamente en el ámbito sostenible de su elección en beneficio de todos los grupos de interés; y, por otra, mejorar su competitividad en el mercado.

Objetivos

Objetivo general

Con este trabajo pretendemos **conocer cuáles son las estrategias de comunicación en sostenibilidad de las grandes empresas lácteas españolas** para detectar las tendencias y los ámbitos en los que están invirtiendo actualmente sus esfuerzos en esta materia.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos de esta investigación **pretenden identificar:**

- **Qué mensajes han difundido** estas empresas a través de los **medios de comunicación durante 2021 y la calidad** de esa información.
- **Cuánta importancia tienen los contenidos** de sostenibilidad **en la home de su página web** respecto al resto de información.
- **Cuánta cantidad de información** ofrecen en su páginas web en materia de sostenibilidad **y sobre qué temas específicos**.
- **Qué tipo de recursos de información** (gráficos, audiovisuales e interactivos) **utilizan para comunicar sus mensajes** de sostenibilidad.
- **Si existe una coherencia** entre los mensajes de sostenibilidad difundidos **a través de los medios de comunicación y la información publicada en su página web**.

Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación que guían el presente trabajo son:

1. ¿Las empresas lácteas españolas comunican sobre sostenibilidad en medios de comunicación? Si es así, ¿sobre qué temáticas lo hacen? ¿Cómo es la calidad de la información transmitida?
2. ¿Las empresas analizadas dan importancia en la *home* de su página web a los contenidos sobre sostenibilidad? Si es así, ¿en qué medida respecto al resto de contenidos?
3. ¿Cuánta cantidad de información destinan estas empresas lácteas a sostenibilidad en sus páginas web? ¿Qué temáticas tratan?
4. ¿Utilizan recursos de información gráficos, audiovisuales y/o interactivos en sus páginas web para comunicar sobre sostenibilidad?
5. ¿Existe una coherencia entre los mensajes de sostenibilidad difundidos a través de los medios de comunicación y los contenidos publicados en su página web?

Marco teórico

Para abordar el marco teórico comenzaremos explicando qué es la sostenibilidad, qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas y cómo el sector privado es muy relevante para la consecución de estas metas.

Después nos centraremos en el impacto del sector agroalimentario en los ODS y, más concretamente, en el del lácteo. También contextualizaremos cómo se encuentra este sector en España y su influencia en el conjunto de la economía.

El siguiente paso será hablar de cómo la comunicación juega un papel determinante en la aplicación de la estrategia de sostenibilidad y cómo su uso adecuado puede contribuir a provocar en “efecto contagio” en el resto de las empresas.

Finalmente, explicaremos qué soportes y canales utilizan las empresas para comunicar su estrategia de sostenibilidad y cuál debería ser su óptimo uso según la literatura científica.

Desarrollo sostenible y sostenibilidad

Tal y como relata Aladro (2020) el concepto de desarrollo sostenible data de 1987. Un informe de Naciones Unidas, el conocido como “Informe Brundtland”, define por primera vez el desarrollo sostenible como: “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (Marqués, 2017, p. 84).

El concepto ha ido evolucionando y se ha ampliado desde entonces, incluyendo las dimensiones económicas, sociales y medioambientales (Aladro, 2020). De esta forma, y con el objetivo de resaltar el valor de estas tres variables, en 2002 Gro Harlem Brundtland matiza la definición:

“El desarrollo sostenible exige la integración de los objetivos económicos, sociales y medioambientales de la sociedad con el fin de optimizar el bienestar humano actual sin comprometer el bienestar de las generaciones futuras” (Marqués, 2017, p. 85).

De acuerdo con Dinamarca (2011), hemos pasado de un paradigma antropocéntrico instrumental (propio de la época moderna) a un “paradigma ecológico e integrador de lo humano con lo bio” (p. 83). Por tanto, y conforme a este autor, el vocablo que resume

este cambio de paradigma y aborda el desafío de la triple cuenta de resultados (económica, social y medioambiental) es la palabra sostenibilidad¹.

Para entender la sostenibilidad y su importancia tenemos que remitirnos a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), aprobados en septiembre de 2015 por los 193 estados miembros de las Naciones Unidas. Los ODS, definidos en la “Agenda 2030”, son un plan de acción para conseguir un mundo “más próspero, inclusivo, sostenible y resiliente” (Red Española de Pacto Mundial & KMPG, 2018, p. 1).

Los ODS hacen un llamamiento a todos los actores del planeta: administraciones públicas, sociedad civil, mundo académico y empresas, para contribuir a alcanzar un horizonte sostenible para 2030 (Red Española de Pacto Mundial, 2021). Es la primera vez que la Organización de Naciones Unidas (ONU) hace un llamamiento específico a las empresas y las sitúa en un papel protagonista no sólo como generadoras de riqueza, sino también como generadoras de desarrollo.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015)

¹ En el artículo original Dinamarca (2011) utiliza la palabra “sustentabilidad”. Si se busca información sobre las palabras “sostenibilidad” y “sustentabilidad” se observará una gran controversia porque son muchas teorías al respecto. En el presente trabajo, para facilitar su lectura y comprensión, utilizaremos la palabra “sostenibilidad” como sinónimo de “sustentabilidad” ya que, tal y como defiende Gutiérrez (2021), existe una teoría que explica que todo se debe a una confusión de traducción porque en inglés “sostenibilidad” es “sustainability” y, en función de la ubicación geográfica, se ha utilizado un término u otro.

El sector privado y la RSC

En este sentido, como señala Ezcudia (2019, p. 539), “la empresa no es un ser aislado” sino que además de ser un agente económico influye en las condiciones sociales y medioambientales del entorno donde opera. En línea con esta autora, lejos queda la idea de que la conexión de la empresa con lo social o medioambiental se limita a acciones específicas desligadas de la estrategia empresarial con fines de imagen o publicidad.

En este contexto aparece el concepto de la “Triple Bottom Line”, introducida por Elkington (1997), en el que las empresas no pueden (ni deben) centrarse únicamente en los resultados económicos, sino que han de progresar hacia un triple objetivo que incorpora variables sociales y medioambientales como “única forma de garantizar la supervivencia de una empresa a medio y largo plazo” (Marqués, 2017, p. 113).

Así, y conforme a Dinamarca (2011), la Responsabilidad Social Corporativa (RSC²) es “la actualización en las empresas de la exigencia social de sostenibilidad”. Es decir, la RSC es la forma de gestionar de manera real el compromiso con el desarrollo sostenible dentro de las organizaciones (Marqués, 2017).

El Libro Verde de La Unión Europea (2001):

define la RSC como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

Como podemos observar en esta definición, para que una empresa desarrolle una Responsabilidad Social Corporativa en sentido estricto, debe efectuar voluntariamente estas acciones antes de que sean impuestas por la legislación.

Ezcudia (2019) explica que la Unión Europea, a través de su capacidad normativa, ya está publicando diferentes Directivas en materia medioambiental (reducción de emisiones, minimización del plástico...) y de carácter social (brecha salarial, inclusión...), alineadas con los ODS y que afectan a las empresas directamente.

Se sobreentiende que todas las empresas “independientemente de su tamaño, sector o ubicación geográfica, tienen la responsabilidad de cumplir con toda la legislación pertinente” (Red Española de Pacto Mundial & KPMG, 2018, p. 6) pero el compromiso con la RSC y el desarrollo sostenible va más allá. Ezcudia (2019) destaca la importancia del CEO “en la definición y lanzamiento de Objetivos de Desarrollo Sostenible” y la

² En el artículo original Dinamarca (2011) hace referencia a “Responsabilidad Social” (RS). Dado que este concepto tiene múltiples acepciones en función de los matices: Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Responsabilidad Corporativa (RC), Responsabilidad Social (RS)..., en este trabajo -y con el objeto de simplificar- vamos a agrupar esta forma de gestión bajo la denominación “Responsabilidad Social Corporativa” (RSC).

relevancia de ir por delante de la normativa para crear “una reputación de empresa líder, con futuro y atractiva para comprar, trabajar, proveer y atraer” (p. 547).

El nuevo consumidor responsable

Según un estudio de Kantar (2021), la crisis generada por la COVID-19 “ha actuado como catalizador de muchas macro tendencias que ya estaban cobrando impulso” (p. 15). Las cuestiones medioambientales y sociales han cobrado especial importancia y los consumidores “quieren interactuar con marcas que estén alineadas con sus puntos de vista” (p. 15). Por este motivo, las empresas no sólo tienen que demostrar que se preocupan por sus clientes, sino también que están contribuyendo a construir un mundo mejor.

En esta línea, el estudio *Marcas con Valores* (21 gramos et Al., 2021) incide en que el comprador “ha madurado” y se plantea la necesidad de buscar y adquirir “productos sostenibles y éticos”. Los consumidores están dispuestos a “asumir una visión a largo plazo que incluya aspectos sociales y ambientales en la ecuación de compra” (p. 27).

Marqués (2017) también explica que “aunque todavía no es una actitud generalizada”, poco a poco y, sobre todo, “los consumidores de niveles socioculturales más avanzados y las nuevas generaciones” están integrando “elementos de responsabilidad y ética en sus decisiones de compra y sus hábitos de consumo” (p. 145) como “forma de expresar sus propios valores y opiniones” (p. 341). El nuevo comprador consciente demanda a las empresas que integren la sostenibilidad en el negocio y “que, junto a su beneficio, se estén preocupando por la sociedad y el medioambiente” (p. 326).

Continuando con esta autora, el compromiso con la sostenibilidad se está convirtiendo en uno de los principales atributos de diferenciación ya que considera que “el consumidor premiará o castigará productos y marcas, no solo por las características del producto sino también por consideraciones éticas, sociales y ambientales” (p. 145).

El sector agroalimentario y el sector lácteo

Como se ha explicado unas líneas más arriba, la Agenda 2030 explica que los ODS sólo pueden alcanzarse con la participación del sector privado y “llama a la acción a todas las empresas para que apliquen su creatividad e innovación para resolver los retos del desarrollo sostenible” (Red Española de Pacto Mundial & KPMG, 2018, p. 2)

Los ODS no sólo permiten a las empresas avanzar en el desarrollo sostenible, sino que todos y cada uno de ellos “ofrecen una oportunidad para los negocios y dos de ellos son dignos de destacarse” por su carácter transversal: el *ODS 12. Producción y Consumo Responsables*, ya que incluye una meta específica sobre “adoptar prácticas sostenibles e informar”; y el *ODS 17. Alianzas para Alcanzar los Objetivos*, porque referencia la necesidad de asociación entre múltiples partes interesadas para conseguirlos (Red Española de Pacto Mundial & KPMG, 2018, p. 2).

En este sentido, el sector agroalimentario es uno de los más relevantes para alcanzar los ODS dado su gran impacto en el mundo. Tal como señala Red Española de Pacto Mundial (2021), “si bien es el objetivo 2 es el que se enfoca explícitamente a la industria agroalimentaria - específicamente las metas 2.3. sobre productividad agrícola y 2.4. relativa a sostenibilidad de los sistemas de producción- prácticamente todos los ODS tienen relación con sus actividades”.

Esto es así porque “su fuerte carácter transversal hace que genere riqueza no solo a través de su propia actividad, sino también de forma indirecta en otros sectores de la economía gracias a su interrelación con el comercio y la distribución, el turismo o la industria” (Red Española de Pacto Mundial, 2021, p. 34). Solo en la Unión Europea la cadena alimentaria da empleo a 44 millones de personas (Red Española de Pacto Mundial, 2018).

En España este sector ha tenido tradicionalmente una gran importancia, ya que las actividades que forman parte del sistema agro español (producción, transformación, transporte y distribución) aportan a la economía alrededor del 11% del PIB. Concretamente la industria agroalimentaria, encargada de transformar el 70% de la producción agraria, “es el primer sector industrial español en facturación” empleando a casi medio millón de personas (Red Española de Pacto Mundial, 2018, p. 12).

Uno de los principales pilares para el sector agrícola y ganadero son las ayudas recibidas de la Unión Europea a través de Política Agraria Común (PAC). En la actualidad, la PAC está fuertemente alineada con los ODS ya que, según la Comisión Europea (2020), sus objetivos principales son “garantizar el desarrollo y conservación de los paisajes y zonas rurales, contribuir a la lucha contra el cambio climático y la gestión sostenible de los recursos naturales, apoyar a los agricultores y mejorar la productividad agrícola, asegurando el abastecimiento de alimentos a precios asequibles para los consumidores, e impulsar el empleo en la agricultura y otros sectores asociados para así mantener viva la economía rural”.

En esta línea, Alonso (2020, p. 7) señala que el sector lácteo “tiene una importancia significativa a nivel estratégico” dentro del ámbito agroalimentario español. Según la Organización Interprofesional Láctea (INLAC, 2020) el lácteo ocupa el segundo lugar en orden de importancia generando en España más de 13 millones de euros al año y dando empleo a cerca de 60.000 personas.

En cuanto al tejido empresarial, continuando con Alonso (2020, p. 16), en los últimos años se ha incrementado notablemente el número de empresas y “tanto el empleo como la cifra de negocio se encuentran en un periodo ascendente desde 2016”.

Comunicación y sostenibilidad

Según Dircom (2011) la comunicación es una actividad inherente a la sostenibilidad. Esta Asociación de Directivos de Comunicación opina que “una empresa sólo es responsable si comunica a la sociedad los impactos generados a través de su actividad, poniendo en

práctica el ejercicio de la transparencia y poniendo en valor las actuaciones de las organizaciones en esta materia” (p. 20).

Sin embargo, Marqués (2017, p. 327) advierte que “la sostenibilidad no equivale a comunicación, porque no hacemos cosas sostenibles solo para decirle a la gente que lo estamos haciendo”. Esta autora considera que, “aunque comunicar no es el objetivo, es una de las formas más poderosas de construir ese valor compartido”.

Por tanto, y de acuerdo con Marqués (2017, p. 266), “partiendo de que primero hay que hacer cosas para poder comunicar realidades” es importante encontrar la forma adecuada de transmitir las políticas, los procesos y los resultados que se vayan alcanzando. Para esta autora, comunicar el compromiso de una empresa con el desarrollo sostenible es un reto difícil que “debe alejarse de planteamientos publicitarios convencionales” y señala algunos puntos de partida: “establecer claramente el objetivo que se persigue con las comunicaciones; basarse en hechos reales, coherentes, concretos y relevantes; no limitarse solo a contenidos de acción social y buscar el acercamiento a las personas” (p. 262).

En esta línea, Dircom (2011) señala la importancia de definir, a través de un “Plan de Comunicación Responsable”, cómo la empresa comunicará sus políticas de sostenibilidad, qué mensajes difundirá, a quiénes se dirigirá, qué herramientas o canales utilizará, cuándo lo hará y qué objetivos pretende alcanzar.

Dircom también destaca algunos de los principales fines que debe perseguir el Plan de Comunicación (p. 33):

- Difundir la contribución de la empresa al desarrollo sostenible.
- Fomentar el orgullo de pertenencia entre los trabajadores de la propia empresa.
- Proyectar una imagen creíble ante sus públicos de interés, respondiendo a sus inquietudes y teniendo en cuenta sus valores y expectativas.
- Conseguir una buena reputación con el posicionamiento en el mercado que eso supone.

Para Juan Pedro Galiano, director de Reputación Corporativa y Marca de ADIF, la comunicación en RSC o sostenible debe hacerse “respetando principios éticos elementales” y “no utilizando dicha comunicación para maquillar prácticas no responsables” (Dircom, 2011, p. 48).

En este sentido, tal y como explica Dircom (2011, p. 21), es cierto que ha habido actitudes cosméticas en la comunicación de la RSC. Sin embargo, advierte, “maquillar malas prácticas con una aparente Responsabilidad Social Corporativa no es para nada sostenible en el tiempo y es una actuación temeraria”, ya que el descubrimiento del engaño podría perjudicar irreversiblemente la reputación de la empresa.

Por este motivo, según señala Marqués (2017, p.341), quizá algunas empresas decidan no comunicar porque temen “el escrutinio de no hacer lo suficiente, lo suficientemente rápido”. En este sentido, Ezcurdia (2019) recomienda ejercer una política de

comunicación transparente y reconocer que a veces no se llega, que los procesos de transformación son lentos y que los plazos no pueden ser tan cortos. Estas afirmaciones, lejos de socavar la credibilidad de la compañía, le añaden veracidad a su propósito.

En este contexto, los medios de comunicación actúan como “el agente moderador de la sociedad (...) en su papel de investigadores y denunciadores de la actividad pública ilegítima, así como de educadores e informadores potenciales en materia de sostenibilidad” (Aladro, 2020, p. 38). Hoy día, como señala Nelmara Arbex, directora de Servicios de Formación del Global Reporting Initiative (GRI), “debido a la elevada participación de la sociedad civil en los medios de Comunicación, es muy difícil mantener un maquillaje de este tipo por mucho tiempo” (Dircom, 2011, p. 21).

Por otra parte, la comunicación de la RSC “es un bien para la sociedad, ya que da ejemplo y anima a otras organizaciones a llevar a cabo también prácticas socialmente responsables” (Dircom, 2011, p. 20). Las empresas líderes en sostenibilidad pueden ayudar a difundir el mensaje de los ODS, actuar como fuerza tractora e inspirar a otras organizaciones del mismo sector a iniciarse en este camino del desarrollo sostenible (Red Española de Pacto Mundial, 2021). Tal y como señala Dircom (2011), la comunicación resulta clave para conseguir grandes avances en la materia, gracias a su capacidad para extender a toda la cadena de valor los beneficios y ventajas de aplicar la RSC a la vez que genera un retorno positivo para la propia compañía.

Herramientas para comunicar la sostenibilidad

Para Aladro (2020, p. 42) los medios tradicionales y 2.0 son “el factor clave de difusión, intercambio y sensibilización para los distintos agentes sociales responsables de gestionar esta transición al desarrollo sostenible”. Sin embargo, antes de decidirse por una herramienta u otra o utilizar varias a la vez, Dircom (2011) señala que “es importante determinar el mensaje (qué se desea decir), el objetivo de Comunicación (por qué y con qué finalidad) y el público al que va dirigida la Comunicación (el grupo de interés que se quiere informar o sensibilizar)” (p. 25).

A continuación, siguiendo la clasificación de Dircom (2010), distinguimos entre herramientas de comunicación interna y externa y explicamos las particularidades de cada una de ellas.

Herramientas de comunicación interna

- **Publicaciones Internas y Reglamentos.** A través de estas publicaciones, la empresa comunica la información necesaria para que el empleado pueda desempeñar sus funciones laborales (Dircom, 2010). Un ejemplo de ellas es el Manual del Empleado.
- **Memorandos.** Según Dircom (2010) este medio es útil para transmitir los cambios que se produzcan en las políticas y procedimientos de la compañía. Se trata de una pequeña publicación mensual donde se informa sobre reuniones importantes, movilidad interna y cambios en la organización.

- **Revista Interna.** Para Dircom (2010) esta publicación combina información sobre la actualidad de la empresa con secciones de ocio y entretenimiento. A través de este medio se difunden campañas internas específicas que pueden servir de refuerzo a las campañas comerciales o a eventos institucionales.
- **Ediciones puntuales de libros.** Dircom (2010) también hace referencia a estas publicaciones esporádicas que pueden publicarse con motivo de la celebración de hitos importantes en la compañía como una efeméride, por ejemplo.
- **Intranet.** Según Dircom (2010) esta herramienta es la principal apuesta de los directivos de comunicación para trasladar información rápidamente a los empleados. Sin embargo, este canal tiene una limitación: no llega a todos los trabajadores en aquellas organizaciones en las que hay personal que no tiene acceso ordinario a ordenadores (por ejemplo, personal de fábrica).
- **Tablón de anuncios.** Para aquellos empleados que no trabajan con un ordenador, explica Dircom (2010), este es un canal de comunicación eficaz para llegar a ellos.
- **Pantallas en las zonas comunes.** Tal y como señala Dircom (2010), las pantallas acercan al empleado las noticias de mayor interés y dan cabida a otro tipo de proyectos como los relacionados con la RSC.
- **Redes sociales corporativas.** Cuenca y Verazzi (2020) aluden a esta herramienta porque no sólo se puede utilizar para la interrelación de los empleados, sino también como un canal de comunicación formal “sin perder la lógica discursiva de los contenidos digitales: breves, desenfadados, lúdicos, etc.” (p. 137).

Herramientas de comunicación externa

Memorias de Sostenibilidad

De acuerdo con Dircom (2011, p. 34) es “la herramienta estrella a la hora de comunicar la estrategia, logros y objetivos en RSC de las compañías”. Según esta Asociación es “uno de los canales de comunicación más potentes y útiles, por su profundidad, por su capacidad por llegar a diferentes grupos de interés y por la implicación que requiere de todas las áreas de la empresa”.

La Memoria de Sostenibilidad implica, tal y como explica Marqués (2017), “la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización respecto al desarrollo sostenible e incluye tanto contribuciones positivas como negativas” (p. 114).

En función del grado de profundidad existen diferentes tipos de informe. Ezcurdia (2019) hace referencia a los siguientes:

- Informe de Progreso anual de los miembros de Pacto Mundial³.
- Informe Integrado, propio de los sistemas de gestión empresarial.
- Memorias Corporativas anuales, de carácter voluntario.
- Estados de Información No Financiera (EINF), de obligado cumplimiento por Ley para determinadas empresas desde el año 2019.

En la parte negativa, se sitúa el grado de especialización que requieren las Memorias de Sostenibilidad. Marqués (2017) se cuestiona “si no es demasiado el esfuerzo que requieren para la repercusión obtenida, si realmente se leen y qué se debería plantear para que un público más amplio conociera realmente el desempeño de las compañías” (p. 259)

Redes Sociales

Marqués (2017, p. 209) explica que, aunque los temas a abordar en materia de sostenibilidad son complejos, “las empresas han entrado a ello en las redes sociales”, en un esfuerzo por acercarse a las preocupaciones de los usuarios. Esta autora considera que las organizaciones verdaderamente comprometidas con el desarrollo sostenible “disfrutan de una ventaja considerable en las comunicaciones de redes sociales, ya que tienen una historia buena y creíble que contar”.

Es más, Marqués (2017) considera que, desde la óptica de la sostenibilidad, las redes sociales se han convertido en un medio de comunicación imprescindible para las empresas porque constituyen “una manera rápida y eficiente de llegar a la comunidad” y, más importante aún, se erigen como “la mejor plataforma para escuchar a los clientes en tiempo real y comprender sus pensamientos e ideas”.

Páginas web

Internet es un medio de comunicación con atributos como “credibilidad, inmediatez y actualización constante” (Burgos, 2018, p. 56) y, por tanto, las páginas web se erigen como un vehículo transmisor de la imagen corporativa “de máxima relevancia” ya que son uno de los canales “más utilizados en la búsqueda de información” (Tapia y Gómez, 2011, p. 117)

Gómez et Al. (2012) explican que, si una empresa considera ciertos contenidos corporativos como muy importantes, la compañía tenderá a colocarlos en un espacio específico de su página web. Estos autores también creen que, si estos contenidos además de ser importantes son relevantes, ocuparán un lugar destacado en dicha página. Este lugar destacado puede ser la página de inicio o home.

³ La iniciativa de Naciones Unidas denominada Pacto Mundial o Global Compact nació en el Foro Económico Mundial de Davos, celebrado en 1999, con el objetivo de involucrar de forma voluntaria a las empresas en los principales retos sociales y medioambientales derivados de la creciente globalización (Marqués, 2017). Uno de los requisitos para formar parte de Pacto Mundial es la presentación anual del llamado “Informe de Progreso” con indicadores económicos, sociales y medioambientales basados en el estándar GRI.

Tal y como relata Marqués (2017, p. 145) las páginas web corporativas no sólo permiten que los consumidores busquen información sobre un determinado producto o servicio, sino que además puedan “profundizar en la actuación responsable de la compañía (...), reforzando su propia mentalidad ética al adquirirlo o excluyéndolo de sus elecciones”.

En esta línea, Moreno et Al. (2011) señalan que la página web “se ha convertido en un espacio imprescindible para difundir información sobre el comportamiento corporativo responsable” (p. 55). Según estos autores, las webs proporcionan una información muy valiosa sobre la RSC y pueden llegar a ejercer una función de agenda *setting*, “evitando la función *gatekeeper* de los medios tradicionales de masas” (p. 51).

Notas de Prensa

El envío de notas de prensa a los medios de comunicación para su posterior publicación es una buena forma de difundir los proyectos relacionados con la sostenibilidad de la empresa. Al pasar por el filtro del periodista, estas informaciones tienden a ser percibidas como más “verdaderas” frente a la publicidad. En lo que respecta a los medios de comunicación, como expresa Dircom (2010), estos “tienen la responsabilidad de transmitir de la manera más fiel y honesta todos aquellos asuntos que interesen o que puedan interesar a la sociedad”.

Otras herramientas

Dircom (2010) también señala las siguientes herramientas externas para difundir la comunicación sobre sostenibilidad:

- Publicaciones externas
- Participación en actos públicos
- Ruedas de prensa
- Reuniones y jornadas públicas
- Acciones de mecenazgo y patrocinio
- Intervención y/o organización de ferias, congresos y exposiciones
- Asistencia permanente a todo tipo de actos y conferencias relacionadas con la sostenibilidad
- Publicación de monográficos
- Realización de publicidad o publirreportajes
- Revistas de comunicación externa dirigidas a clientes, accionistas, proveedores...
- Jornadas de puertas abiertas

Metodología

Técnica de investigación

Hemos utilizado el método de investigación del **análisis de contenido**. Tal y como señalan Berganza et Al. (2005, p. 213), esta técnica mixta ⁴ “supone aplicar sistemáticamente unas reglas fijadas previamente que sirvan para medir la frecuencia con que aparecen unos elementos de interés” en las piezas comunicativas seleccionadas.

Delimitación del campo de estudio

La muestra de la investigación está formada por las siguientes empresas lácteas: 1.- Grupo Lactalis Iberia, S.A.; 2.-Danone, S.A.; 3.-Corporación Alimentaria Peñasanta, S.A. (Capsa Food); 4.-Industrias Lácteas Asturianas, S.A. (ILAS) – Grupo; 5.-Calidad Pascual, S.A.U.; 6.-Lácteas García Baquero, S.A.; 7.-Grupo TGT; 8.-Queserías Entrepinares, S.A.; 9.-Schreiber Foods España, S.L.; 10.-Cooperativa Ganadera del Valle de los Pedroches – COVAP.

El criterio de selección aplicado para su selección ha sido el volumen de facturación 2019, recogido en el ranking “Principales operadores del mercado lácteo español (M€)”, elaborado por Alimarket⁵ Gran Consumo:

PRINCIPALES OPERADORES DEL MERCADO LÁCTEO ESPAÑOL 2019 (M€)			
Nº	Empresa	Ubicación	Facturación 2019 (M€)
1	GRUPO LACTALIS IBERIA, S.A.	Madrid	1.261,0
2	DANONE, S.A.	Barcelona	740,0
3	CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA, S.A. (CAPSA FOOD)	Asturias	720,0
4	INDUSTRIAS LÁCTEAS ASTURIANAS, S.A. (ILAS) - GRUPO	Madrid	651,7
5	CALIDAD PASCUAL, S.A.U.	Madrid	640,0
6	LÁCTEAS GARCÍA BAQUERO, S.A.	Ciudad Real	417,0
7	GRUPO TGT	Barcelona	380,0
8	QUESERÍAS ENTREPINARES, S.A.	Valladolid	358,0
9	SCHREIBER FOODS ESPAÑA, S.L.	Toledo	343,0
10	COOPERATIVA GANADERA DEL VALLE DE LOS PEDROCHES - COVAP	Córdoba	285,0

Fuente: [Moreno, 2020].

⁴ Dado que “el contexto dota de una riqueza de contenido al mensaje aisladamente considerado” (Berganza et Al, 2005:207), no podemos considerar a esta técnica exclusivamente cuantitativa. Según Abela (2002), como se citó en Estanyol (2021), la expresión de ese contenido será cuantificable o no en función de la técnica utilizada para explicar y sistematizar el contenido de la información analizada.

⁵ Alimarket, tal y como explica en su página web (Alimarket, s.f.), “es la principal empresa generadora de información económica sectorial en España”. Sus informes y dossieres constituyen una referencia informativa y son utilizados por profesionales y empresas para la toma de decisiones por su alto valor cualitativo.

Las **unidades de análisis** han sido las noticias publicadas desde el 1 de enero hasta el 30 de noviembre de 2021 y la página web de cada una de ellas. Estas unidades se han determinado en función de los objetivos y las preguntas de investigación.

Codificación

Hemos elaborado las fichas de codificación a partir de dos tipos de categorías: categorías de contenido y categorías de tratamiento de la información. La información correspondiente a cada una de las empresas se ha volcado en hojas de Excel y se ha codificado en función de las fichas y de los criterios de puntuación.

Ficha 1: Categorías de contenido

Esta ficha se ha aplicado tanto al análisis de las noticias como al de las páginas web. El diseño de esta se ha fundamentado sobre los Estándares GRI⁶, los Objetivos de Desarrollo Sostenible⁷ y la Norma SGE21 de Forética⁸.

FICHA 1: CATEGORÍAS DE CONTENIDO	
1. Gobierno de la organización	
1.1. Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> · Declaraciones de altos ejecutivos sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización · Definición de la estrategia para abordar la sostenibilidad en la compañía
1.2. Ética e integridad	<ul style="list-style-type: none"> · Descripción de valores, principios, estándares y normas de conducta de la organización · Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción · Información sobre Compliance Penal
2. Producto	
2.1. Hambre cero	<ul style="list-style-type: none"> · Desperdicio alimentario · Productos asequibles con alto valor nutricional
2.2. Salud y seguridad de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> · Producto saludable · Seguridad alimentaria
2.3. Envases	<ul style="list-style-type: none"> · Envases reciclados y reciclables · Reducción materiales empleados · Alternativas bio a los envases
2.4. Materias primas	<ul style="list-style-type: none"> · Origen y procedencia · Precios justos y rentables para los productores · Evaluación medioambiental proveedores · Bienestar animal
3. Medio Ambiente	
3.1. Energía	<ul style="list-style-type: none"> · Eficiencia energética y reducción de los consumos energéticos · Utilización de energías renovables · Combustibles
3.2. Agua	<ul style="list-style-type: none"> · Reducción consumo agua · Agua reciclada y reutilizada

⁶ (Global Reporting Initiative, 2017)

⁷ (Red Española de Pacto Mundial, 2017)

⁸ (Forética, 2017)

<p>3.3. Biodiversidad</p> <ul style="list-style-type: none"> · Impactos sobre la biodiversidad · Hábitats protegidos o restaurados
<p>3.4. Emisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> · Medición y reducción de las emisiones · Otras emisiones que no son CO2
<p>3.5. Residuos</p> <ul style="list-style-type: none"> · Valorización residuos · Tratamiento residuos (separación, reciclaje...)
<p>3.6. Evaluación ambiental de proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> · Impactos de la cadena de suministro y medidas tomadas
<p>4. Personas que integran la organización</p>
<p>4.1. Empleo</p> <ul style="list-style-type: none"> · Empleo y atracción del talento · Beneficios no salariales para los empleados · Políticas flexibilidad y conciliación
<p>4.2. Seguridad y Salud</p> <ul style="list-style-type: none"> · Información relativa a SST
<p>4.3. Formación, desarrollo y participación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Datos sobre formación a empleados · Programas de desarrollo y planes de carrera · Evaluación del desempeño · Encuesta clima y otros mecanismos participación
<p>4.4. Diversidad e igualdad de oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> · Datos e información sobre empleados con discapacidad, personas en riesgo de exclusión... · Igualdad entre hombres y mujeres
<p>5. Sociedad</p>
<p>5.1. Impacto económico indirecto</p> <ul style="list-style-type: none"> · Inversiones en infraestructuras · Impactos económicos indirectos significativos
<p>5.2. Comunidades locales</p> <ul style="list-style-type: none"> · Operaciones con participación de la comunidad local y programas de desarrollo · Operaciones con impacto en las comunidades locales
<p>5.3. Acción Social</p> <ul style="list-style-type: none"> · Donaciones · Patrocinio y mecenazgo
<p>5.4. Alianzas</p> <ul style="list-style-type: none"> · Pertenencia a organizaciones sectoriales · Desarrollo de proyectos conjuntos · Participación en foros

Fuente: *[Elaboración propia]*.

Los criterios para la puntuación de cada contenido han sido los siguientes:

PUNTUACIÓN CATEGORÍAS DE CONTENIDO	
CRITERIO	PUNTUACIÓN
No se menciona	0
Poca calidad de la información. Menciona el contenido junto a otros.	0,5
Calidad de la información buena. Contenido exclusivo. Incluye datos y profundiza.	1

Fuente: *[Elaboración propia]*.

Ficha 2: Categorías de tratamiento de la información

Esta ficha se ha utilizado exclusivamente en el análisis de las páginas web. Para su diseño hemos determinado cuatro categorías basadas en el tratamiento de la información a partir de Moreno et Al. (2011, p. 54):

- El nivel jerárquico se relaciona con la organización de la información y con la cantidad de clicks que se necesitan para acceder a la información.
- El número de páginas y los documentos adjuntos permiten conocer la cantidad de información dedicada a cada uno de los temas.
- La sección identifica en qué lugar de la página web se encuentra la información sobre las temáticas.
- En cuanto a los recursos de información, se consideraron, dentro de esta categoría, la inclusión de elementos gráficos, audiovisuales e interactivos.

FICHA 2: TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN						
CONTENIDO	RELEVANCIA	CANTIDAD DE INFORMACIÓN		UBICACIÓN	RECURSOS DE INFORMACIÓN	
	Nivel jerárquico	Nº paginas	Nº documentos adjuntos	Sección	Nº recursos información	Tipo
1. Gobierno de la organización						
1. 1. Estrategia						
1. 2. Ética e integridad						
2. Producto						
2. 1. Hambre cero						
2. 2. Salud y seguridad de los clientes						
2. 3. Envases						
2. 4. Materias primas						
3. Medio Ambiente						
3. 1. Energía						
3. 2. Agua						
3. 3. Biodiversidad						
3. 4. Emisiones						
3. 5. Residuos						
3. 6. Evaluación ambiental de proveedores						
4. Personas que integran la organización						
4. 1. Empleo						
4. 2. Seguridad y Salud						
4. 3. Formación, desarrollo y participación						
4. 4. Diversidad e igualdad de oportunidades						
5. Sociedad						
5. 1. Impacto económico indirecto						
5. 2. Comunidades locales						
5. 3. Acción Social						
5. 4. Alianzas						

Fuente: [Elaboración propia].

En cuanto a la puntuación de cada categoría:

1. **Nivel jerárquico.** Se ha establecido la siguiente puntuación:

PUNTUACIÓN TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN		
NIVEL JERÁRQUICO		PUNTUACIÓN
NIVEL 0	Contenido en la home	0
NIVEL 1	Acceso desde destacado en la home	1
	Acceso desde el menú principal	1
NIVEL 2	Acceso desde menú secundario	2
NIVEL 3	Acceso a contenido a partir de 3 clics o más	3

2. **Cantidad de información.** Se ha puntuado:

- El nº de páginas destinadas al contenido
- El nº de documentos adjuntos relacionados con el contenido

3. **Ubicación.** Se nombra la sección donde se ubica el contenido (ej. Home, Actualidad...)

4. **Recursos de información.** Tenemos dos tipos de codificación:

- El nº de recursos de información (audiovisuales, gráficos e interactivos)
- Para conocer el tipo, se ha establecido la siguiente codificación:

CODIFICACIÓN RECURSOS DE INFORMACIÓN	
TIPO	CODIFICACIÓN
Elementos gráficos	A
Fotografías	A1
Infografías	A2
Ilustraciones	A3
Elementos audiovisuales	B
Vídeos	B1
GIF	B2
Podcast	B3
Elementos interactivos	C
Elementos que cambian dependiendo de cómo actúe el usuario (ej. infografías interactivas)	C1

Fuente: *[Elaboración propia]*.

Análisis de los resultados

1. Mensajes sobre sostenibilidad publicados en los medios

1. 1. Volumen de información. Tras nuestro análisis de las noticias publicadas de enero a noviembre de 2021, hemos descubierto que el volumen de información sobre sostenibilidad es muy diferente para cada empresa. De las 10 empresas analizadas, 4 de ellas apenas comunican sobre sostenibilidad o no comunican nada.

Por este motivo, hemos establecido una clasificación en función del número de mensajes sobre sostenibilidad publicados⁹:

VOLUMEN DE INFORMACIÓN			
CATEGORÍA		EMPRESAS	
Nivel	Nº Mensajes	Nombre	Nº Mensajes
Muy Alto	Más de 100	Danone	103
Alto	De 41 a 100	Covap	48
		Capsa	47
		Lactalis	42
Medio	De 21 a 40	Pascual	28
Bajo	De 11 a 20	Entrepinares	15
Nulo	De 0 a 10	ILAS	8
		García Baquero	2
		TGT	1
		Schreiber	0

Fuente: [Elaboración propia].

Para que los datos de la investigación no queden distorsionados por aquellas empresas que apenas comunican o no comunican, hemos excluido del análisis sobre temáticas y calidad de la información a las compañías incluidas en el nivel "Nulo" (ILAS, García Baquero, TGT y Schreiber).

1. 2. Temática de los mensajes

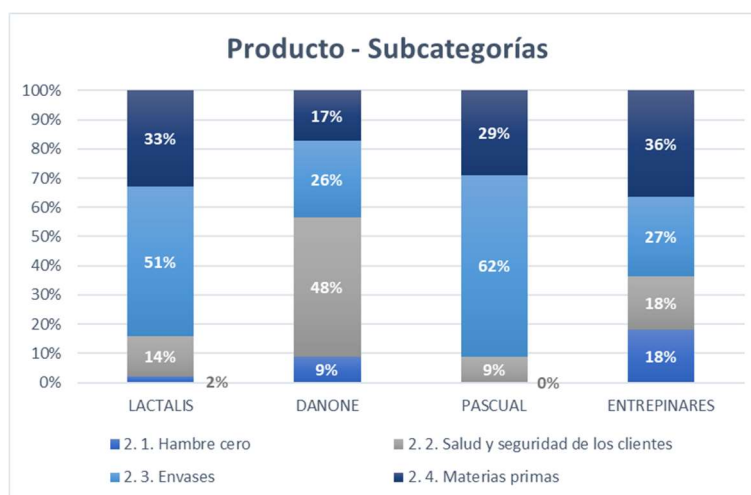
Para conocer las temáticas más tratadas por cada empresa, hemos calculado la puntuación total de cada una de las categorías en relación al número total de mensajes publicados.

CATEGORÍAS MÁS TRATADAS						
CATEGORÍAS	DANONE	COVAP	CAPSA	LACTALIS	PASCUAL	ENTREPINARES
1. Gobierno de la organización	14%	5%	6%	12%	14%	11%
2. Producto	33%	25%	23%	36%	41%	23%
3. Medio Ambiente	10%	8%	20%	23%	4%	26%
4. Personas que integran la organización	6%	13%	3%	7%	4%	21%
5. Sociedad	37%	49%	48%	23%	39%	19%

⁹ Todos estos mensajes han sido codificados en la "Ficha 1: Categorías de Contenido"

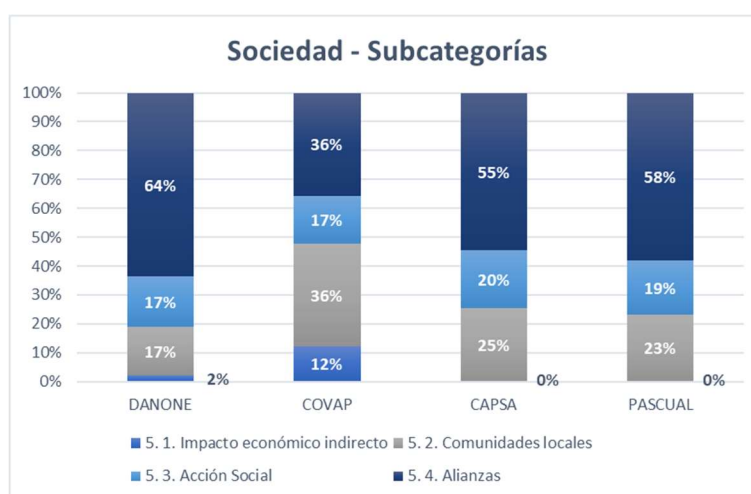
De esta forma observamos que “Producto”, con una media del 30%, y “Sociedad”, con una media del 36%, son las categorías sobre sostenibilidad más tratadas por las empresas objeto del análisis.

- PRODUCTO:** Para aquellas empresas en las que “Producto” es una de las categorías más tratadas (Danone, Lactalis, Pascual y Entrepinares), en cuanto a las subcategorías más importantes observamos que difieren unas de otras. Para Lactalis y Pascual es “Envases” (51% y 62% respectivamente) mientras que para Danone es “Salud y Seguridad de los Clientes” (48%) y para Entrepinares “Materias Primas” (36%).



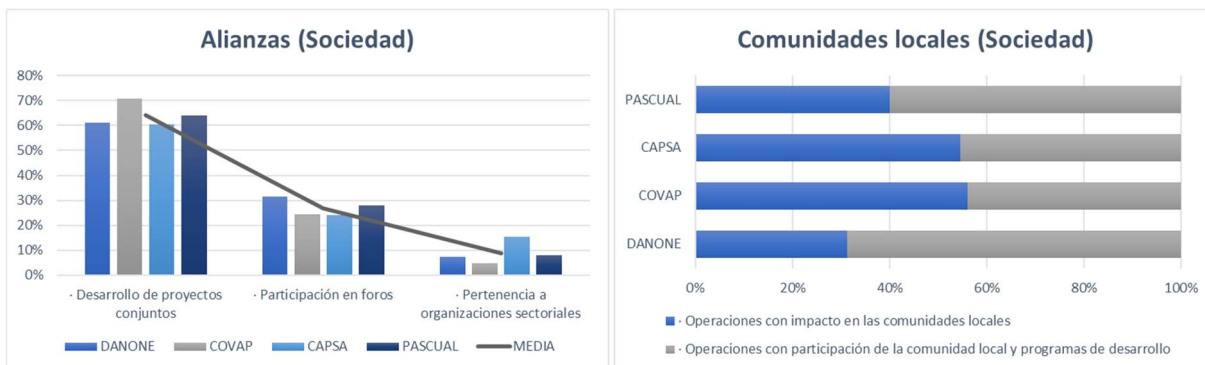
Fuente: [Elaboración propia].

- SOCIEDAD:** Dentro de esta categoría, la subcategoría más tratada por Danone, Covap, Capsa y Pascual es “Alianzas” (53%). “Comunidades Locales” es la segunda subcategoría más tratada para Covap, Capsa y Pascual (25%). En el caso de Danone, “Comunidades Locales” empata con “Acción social”.



Fuente: [Elaboración propia].

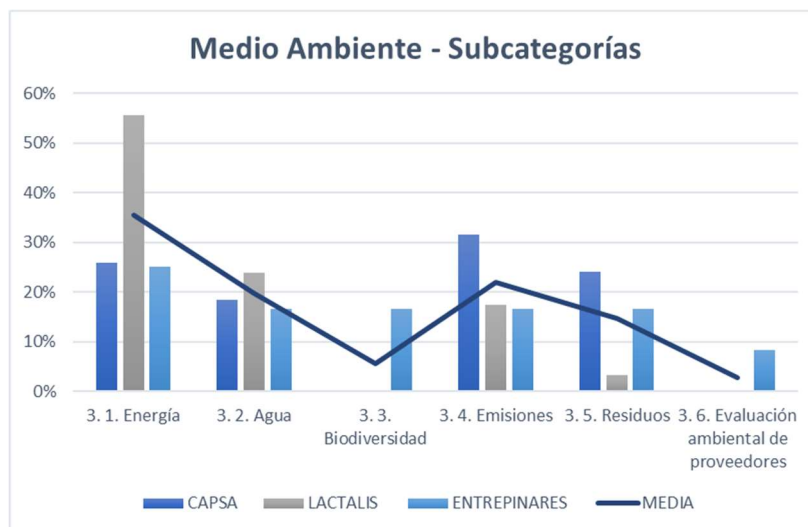
Dentro de “Alianzas” el tema más tratado para todas las empresas es “Desarrollo de proyectos conjuntos” (64%) mientras que para “Comunidades Locales” ambos temas tienen aproximadamente el mismo protagonismo, a excepción de Danone. Para esta empresa, la temática más tratada dentro de esta subcategoría es “Operaciones con participación de la comunidad local y programas de desarrollo” (69%).



Fuente: [Elaboración propia].

Aunque “Medio Ambiente” no es de las categorías más tratadas (tampoco la que menos) y dada la relevancia de esta temática para la sostenibilidad, hemos considerado interesante hacer un análisis de aquellas empresas que superan el 20% de información acerca de esta categoría (Capsa, Lactalis y Entrepinares).

- **MEDIO AMBIENTE:** Tal y como podemos apreciar en el siguiente gráfico, “Energía” con una media del 35% y “Emisiones” con una media del 22% son las subcategorías más tratadas.



Fuente: [Elaboración propia].

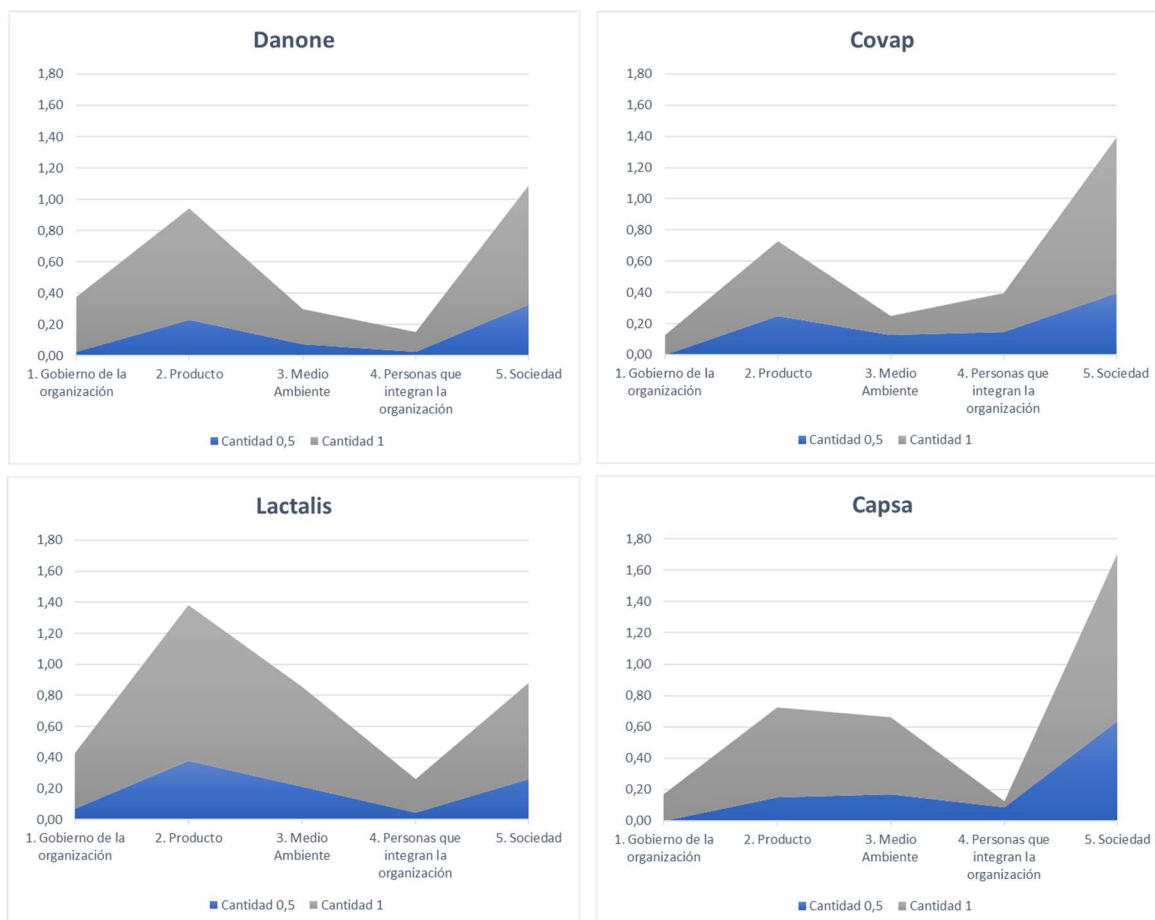
En cuanto a las categorías menos tratadas estas son “Personas que integran la organización” (9%) y “Gobierno de la organización” (10%).

CATEGORÍAS MENOS TRATADAS						
CATEGORÍAS	DANONE	COVAP	CAPSA	LACTALIS	PASCUAL	ENTREPINARES
1. Gobierno de la organización	14%	5%	6%	12%	14%	11%
2. Producto	33%	25%	23%	36%	41%	23%
3. Medio Ambiente	10%	8%	20%	23%	4%	26%
4. Personas que integran la organización	6%	13%	3%	7%	4%	21%
5. Sociedad	37%	49%	48%	23%	39%	19%

Fuente: [Elaboración propia].

1. 3. Calidad de la información. La calidad de la información ha sido determinada por la puntuación asignada a cada temática en relación al número total de mensajes publicados por empresa. De esta forma se ha establecido un índice para poder comparar cuánta información es de poca calidad (0,5) y cuánta es de buena calidad (1).

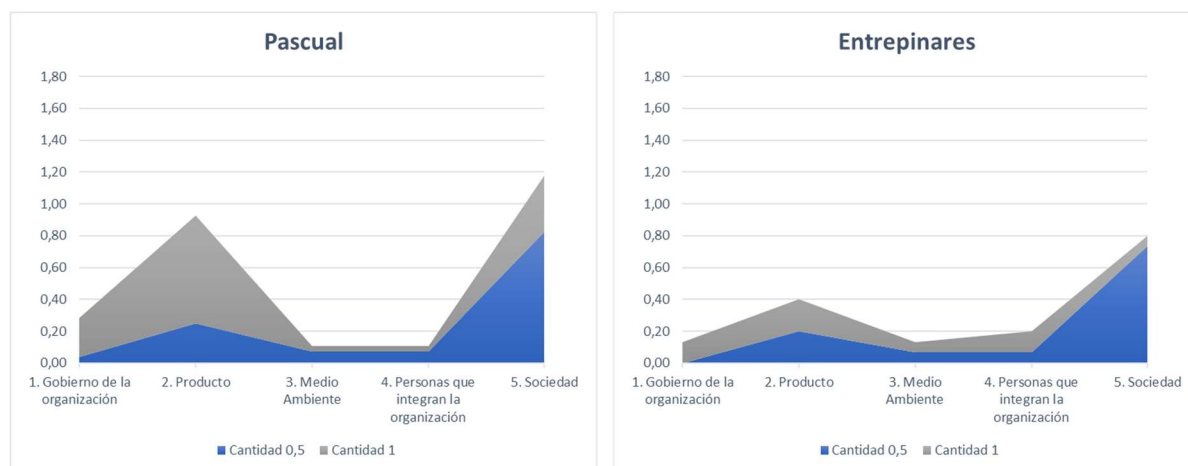
Tal y como observamos en el gráfico, tanto **Danone como Covap, Lactalis y Capsa publican información de calidad** (el área gris es superior al área azul para todas las categorías).



Fuente: [Elaboración propia].

En el extremo opuesto nos encontramos a **Entrepinares**. Los resultados del análisis determinan que la **información publicada es de poca calidad**, llegando a superar a la de buena calidad en algunas categorías (como en “Sociedad” y en “Producto”).

Pascual publica información de calidad para las categorías “Gobierno de la Organización” y “Producto” e información de poca calidad para las categorías “Medio Ambiente”, “Personas” y “Sociedad”.



Fuente: [Elaboración propia].

2. Contenidos sobre sostenibilidad en la página web

Antes de comenzar con el análisis de las páginas web, es importante señalar que **hemos dejado fuera a Schreiber porque su página web no puede ser consultada en español** y, por tanto, queda fuera del ámbito de estudio de este trabajo (empresas españolas del sector lácteo).

2. 1. Importancia de los contenidos en la *home*

Para determinar qué importancia otorga cada empresa a los contenidos de sostenibilidad en su página web, hemos analizado **cuánta información sobre sostenibilidad aparece en la *home* de cada una de ellas en relación al resto de contenidos**.

Tal y como podemos apreciar en el gráfico, **un 44% de las empresas objeto de estudio (Capsa, Danone, Lactalis y Pascual) dan bastante importancia a la información sobre sostenibilidad** en la *home* de sus páginas web, ya que más del 50% de los contenidos versa sobre esta temática.

En el lado opuesto, encontramos **otro 44% de empresas que apenas da importancia a la información sobre sostenibilidad** (García Baquero, ILAS, Entrepinares y TGT) ya que los contenidos sobre esta temática en la página de inicio de su web suponen un 10% o menos de la información publicada.



Fuente: [Elaboración propia].

2. 2. Cantidad de información y temáticas tratadas

El 50% de las empresas analizadas (Lactalis, Danone, Capsa, Pascual y Covap) **destina**, en su web, **una o varias páginas** a cada temática sobre sostenibilidad.

El otro 50% de las empresas no publica en su página web contenidos sobre sostenibilidad o, si lo hace, la información es escasa y de difícil acceso:

- **Schreiber**, tal y como comentamos al inicio de este epígrafe, no publica información web en español.
- **TGT** publica información escasa sobre sostenibilidad y de muy difícil acceso (desde el *footer* de la web).
- Los contenidos de sostenibilidad que transmite **García Baquero** son escasos, poco relevantes y de difícil acceso.
- **ILAS** tampoco incide en estas temáticas a través de su web. Sólo habla de Compliance Penal (acceso a través del menú secundario) y únicamente incluye una noticia sobre envases reciclables.
- La información de **Entrepinares** también es escasa -sólo una página- y se accede a través del menú secundario.

Dada la marginalidad de la información sobre sostenibilidad de estas empresas y para no distorsionar los datos de la investigación, **hemos dejado a estas compañías fuera del análisis sobre cantidad y temas específicos** publicados en la página web.

a) Cantidad de información. Las empresas que comunican sobre sostenibilidad en sus páginas web (Lactalis, Danone, Capsa, Pascual y Covap) dedican una página a cada temática a excepción de Pascual y Danone que destinan muchas más:

- **Pascual.** Es muy activa en la publicación de noticias sobre sostenibilidad sobre las cinco categorías estudiadas. Además, cuenta con un mini site, “Pascual Aporta” (<https://www.calidadpascual.com/pascual-aporta/>), centrado exclusivamente en sostenibilidad.
- **Danone.** Además de abordar temas sobre las cinco categorías de sostenibilidad en su web, también cuenta con un site específico sobre sostenibilidad: “Algo tiene que cambiar” (<https://www.algotienequecambiar.es/>)

En cuanto a los **documentos adjuntos**, estos son principalmente Memorias de Sostenibilidad o Estados de Información No Financiera. También encontramos archivos adjuntos sobre sus Políticas de RSC, de Sostenibilidad o de ámbitos relacionados.

Cabe destacar que **las cinco empresas** objeto de este análisis: Lactalis, Danone, Capsa, Pascual y Covap, **publican el Informe sobre Estados de Información No Financiera**.

b) Temáticas sobre las que centran sus contenidos sobre sostenibilidad. Para conocer los temas más relevantes, dado que el volumen de páginas publicadas y de archivos adjuntos es similar para las cinco empresas, **nos hemos centrado en la cantidad de clics para acceder a la información** (a menor número de clics, información más relevante).

Tras realizar el recuento del número de clics para acceder a cada temática, hemos categorizado la relevancia en alta, media y baja:

RELEVANCIA INFORMACIÓN	
Relevancia	Nº Clics
Alta	0 y 1
Media	2
Baja	3 o más

Fuente: *[Elaboración propia]*.

A la hora de analizar **los contenidos de las páginas web**, cabe destacar que estos **son bastante dispares por lo que hemos seleccionado las subcategorías de información** para ser más específicos y rigurosos.

Cada empresa otorga una relevancia distinta a cada subcategoría, pero en líneas generales podemos afirmar que:

- “Emisiones”, “Diversidad e Igualdad de Oportunidades” y “Comunidades Locales” son las temáticas más relevantes.
- Obtienen una relevancia media:
 - “Estrategia” y “Ética e integridad” (Gobierno de la organización);
 - “Energía” y “Agua” (Medio Ambiente)
 - “Formación, desarrollo y participación” (Personas que integran la organización)
 - “Acción Social” y “Alianzas” (Sociedad)

- “Hambre Cero” y “Evaluación ambiental de proveedores” son las subcategorías que menos relevancia tienen.

TEMÁTICAS POR RELEVANCIA			
	ALTA	MEDIA	BAJA
1. Gobierno de la organización			
1. 1. Estrategia	2	3	0
1. 2. Ética e integridad	0	3	2
2. Producto			
2. 1. Hambre cero	0	1	3
2. 2. Salud y seguridad de los clientes	1	0	0
2. 3. Envases	2	1	2
2. 4. Materias primas	1	0	1
3. Medio Ambiente			
3. 1. Energía	1	3	1
3. 2. Agua	0	3	1
3. 3. Biodiversidad	1	2	2
3. 4. Emisiones	3	1	1
3. 5. Residuos	0	2	2
3. 6. Evaluación ambiental de proveedores	0	2	3
4. Personas que integran la organización			
4. 1. Empleo	1	2	2
4. 2. Seguridad y Salud	1	2	2
4. 3. Formación, desarrollo y participación	0	3	2
4. 4. Diversidad e igualdad de oportunidades	2	2	1
5. Sociedad			
5. 1. Impacto económico indirecto	2	1	2
5. 2. Comunidades locales	3	0	1
5. 3. Acción Social	2	3	0
5. 4. Alianzas	0	3	1

Fuente: [Elaboración propia].

2. 3. Recursos de información. Los recursos de información utilizados pueden ayudar a mejorar la comprensión de los mensajes de sostenibilidad. Así el uso de infografías y vídeos facilita la interpretación de los contenidos por encima de la utilización de sólo fotografías.

En este sentido, Danone es la empresa que más uso hace de estos recursos: vídeos (10), infografías (7) e ilustraciones (2). También destaca Pascual con la utilización de infografías interactivas que facilitan la comprensión de la información (12). Capsa también recurre a las infografías (6) para explicar la información sobre sostenibilidad.

El resto de las empresas sólo utilizan las fotografías para acompañar los contenidos de sostenibilidad.

3. Comparativa de contenidos

Tras el análisis de las temáticas tanto en las noticias como en la página web, hemos procedido a contrastarlas entre ellas para comprobar si existe una coherencia en la comunicación.

Para este análisis, hemos seleccionado las empresas que sí comunican contenidos de sostenibilidad a través de la web (Lactalis, Danone, Capsa, Pascual y Covap) obteniendo los siguientes resultados:

- Lactalis presenta una coherencia en sus comunicaciones de sostenibilidad, ya que “Sociedad” es la categoría más tratada en sus noticias y también es la que tiene la relevancia más “Alta” en su página web. Sin embargo, sus mensajes sobre “Energía” y “Emisiones” tienen mucha importancia en la web pero no así en las noticias.
- En el caso de Danone sólo observamos una coherencia en la subcategoría “Emisiones”. “Sociedad”, la categoría que más trata en las noticias, tiene una relevancia “baja” en su página web.
- En Capsa también observamos una discordancia. “Sociedad” es la categoría más tratada en las noticias mientras que en la web su relevancia es “Baja”.
- Pascual sólo presenta una coherencia en la subcategoría “Envases” (Producto) entre ambos canales. El resto de las subcategorías más tratadas en las noticias no coincide con las de más relevancia en la página web.
- En Covap sí que apreciamos una misma línea comunicativa entre sus categorías más tratadas en las noticias y los temas más relevantes en su página web: “Sociedad” y “Producto”.

COMPARATIVA TEMÁTICAS DE LA PÁGINA WEB Y LAS NOTICIAS										
	LACTALIS		DANONE		CAPSA		PASCUAL		COVAP	
	Relevancia página web	Puntuación noticias	Relevancia página web	Puntuación noticias	Relevancia página web	Puntuación noticias	Relevancia página web	Puntuación noticias	Relevancia página web	Puntuación noticias
1. Gobierno de la organización	2	8	3	37,5	2	8	2	7,5	3	6
1. 1. Estrategia	2	8	1	37,5	2	8	1	7	2	6
1. 2. Ética e integridad	2	0	4	0	2	0	2	0,5	4	0
2. Producto	3	30,5	3	85	2	30,5	2	22,5	2	29
2. 1. Hambre cero	4	6,5	3	7,5	3	6,5	2	0	4	0,5
2. 2. Salud y seguridad de los clientes	2	8	3	40,5	2	8	2	2	1	14,5
2. 3. Envases	4	9,5	3	22,5	2	9,5	1	14	1	1,5
2. 4. Materias primas	3	6,5	4	14,5	3	6,5	3	6,5	1	12,5
3. Medio Ambiente	3	27	3	27	2	27	2	2	2	9
3. 1. Energía	0	7	3	8,5	2	7	2	0	2	1,5
3. 2. Agua	4	5	3	0,5	2	5	2	0	2	1
3. 3. Biodiversidad	4	0	4	4	2	0	1	0	2	1,5
3. 4. Emisiones	0	8,5	1	12	3	8,5	1	2	2	2
3. 5. Residuos	4	6,5	3	2	3	6,5	2	0	2	2
3. 6. Evaluación ambiental de provee	4	0	4	0	2	0	4	0	2	1
4. Personas que integran la organizaci	2	4	3	14,5	2	4	2	2	4	15,5
4. 1. Empleo	0	3	4	5,5	2	3	2	0,5	4	6
4. 2. Seguridad y Salud	0	0	4	0	2	0	2	1	4	1
4. 3. Formación, desarrollo y participa	2	0,5	4	3	2	0,5	2	0	4	4,5
4. 4. Diversidad e igualdad de oportuna	0	0,5	1	6	2	0,5	2	0,5	4	4
5. Sociedad	0	65	3	95	2	65	2	21,5	1	57,5
5. 1. Impacto económico indirecto	0	0	4	2	4	0	2	0	1	7
5. 2. Comunidades locales	1	16,5	3	16	1	16,5	1	9	1	20,5
5. 3. Acción Social	0	13	2	16,5	2	13	2	4	1	9,5
5. 4. Alianzas	1	35,5	3	60,5	2	35,5	2	12,5	2	20,5

Fuente: [Elaboración propia].

Conclusiones

A continuación, se detallan las conclusiones que derivan del presente estudio y pretenden dar respuesta a los objetivos y a las preguntas de investigación:

1. **Según nuestra investigación, el 40% de las mayores empresas lácteas españolas no comunica sobre sostenibilidad.** Puede que estas empresas sí que realicen “acciones sostenibles” y no las comuniquen porque, tal y como señala Marqués (2017, p. 341), temen “el escrutinio de no hacer lo suficiente, lo suficientemente rápido”.

Sin embargo, en línea con Dircom (2011), la comunicación es inherente a la sostenibilidad y las empresas deben “poner en valor sus actuaciones en esta materia” (p. 20) sino quieren correr el riesgo de quedarse fuera del mercado. El consumidor, cada vez más consciente y responsable, está empezando a basar su decisión de compra en criterios sociales y ambientales y demanda a las empresas que integren la sostenibilidad en su negocio (21 gramos et Al., 2021).

Las empresas que sí comunican sobre sostenibilidad lo hacen, principalmente, sobre temas incluidos en las categorías “Producto” (30%) y “Sociedad” (36%). Dentro de “Producto” las subcategorías más tratadas difieren de unas empresas a otras, pero en el caso de “Sociedad” la más importante es “Alianzas” (53%).

De todas las oportunidades que ofrecen los Objetivos de Desarrollo Sostenible para los negocios, Red Española de Pacto Mundial & KPMG (2018, p. 2) destacan dos por su carácter transversal: el *ODS 12. Producción y Consumo Responsables* y el *ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos*.

De nuestro estudio se desprende que las temáticas más tratadas coinciden con estos dos ODS: “Producto” con el ODS 12 y “Alianzas” con el ODS 17. En este sentido, podemos afirmar que estas empresas no sólo están contribuyendo al desarrollo sostenible, sino que además están aprovechando las oportunidades de negocio que derivan de sus acciones.

Los temas menos comunicados son aquellos relacionados con las categorías “Personas que integran la organización” (9%) y “Gobierno de la Organización” (10%). Dentro de “Personas que integran la organización” se incluyen las temáticas sobre “Empleo”, “Seguridad y Salud en el Trabajo” y “Diversidad e Igualdad de Oportunidades”; y en “Gobierno de la organización” se enmarca “Ética e Integridad”.

Todas estas subcategorías están ampliamente reguladas en España y, tal y como explican Red Española de Pacto Mundial & KPMG (2018), se sobreentiende que todas las empresas “independientemente de su tamaño, sector o ubicación geográfica, tienen la responsabilidad de cumplir con toda la legislación pertinente”

por lo que, a priori, no son temas tan “comunicables” ya que el compromiso con la RSC y con el desarrollo sostenible va más allá de la legislación.

Sin embargo, sí que llama la atención que “Estrategia”, dentro de la categoría “Gobierno de la organización”, sea uno de los temas menos tratados. En este epígrafe hemos incluido los mensajes relativos a “declaraciones de altos ejecutivos sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización” y a “la definición de la estrategia de la empresa para abordar la sostenibilidad”. Ezcudia (2019) señala la importancia del CEO en la definición y lanzamiento de la estrategia de sostenibilidad por lo que, comunicar mensajes al respecto, es muy importante para reafirmar el compromiso de la empresa con la sostenibilidad.

De las empresas que sí comunican sobre sostenibilidad, **un 67% lo hace con una información de buena calidad**. Los mensajes suelen versar sobre contenido exclusivo, incluyen datos y profundizan en la materia. Estos resultados coinciden con las afirmaciones de Marqués (2017) ya que esta autora considera que el compromiso de las empresas con el desarrollo sostenible “debe alejarse de planteamientos publicitarios convencionales” y “basarse en hechos reales, coherentes, concretos y relevantes”.

Del otro 33% de empresas que publican poca información de calidad o una información de calidad baja, deben intentar mejorar el carácter de sus comunicaciones porque, tal y como relata Dircom (2011), practicar una aparente RSC sin acciones reales que la refrenden “no es para nada sostenible en el tiempo y es una actuación temeraria” pudiendo perjudicar irreversiblemente la reputación de la empresa.

2. **El 44% de las empresas analizadas otorga una gran importancia a los contenidos de sostenibilidad en su página web, ya que dedica más del 50% de la información ubicada en su *home* a esta temática frente a otras.** De esta forma se refuerza la idea de Moreno et Al. (2011) al indicar que la página web “se ha convertido en un espacio imprescindible para difundir información sobre el comportamiento corporativo responsable” (p. 55).

Sin embargo, **otro 44% de las compañías analizadas no da importancia a los contenidos sobre sostenibilidad ya que estos suponen un 10% o menos de la información contenida en su *home*.**

Estas organizaciones corren el riesgo de que los consumidores al intentar “profundizar en la actuación responsable de la compañía” y no encontrar información al respecto, “excluyan el producto de su decisión de compra” (Marqués, 2017).

3. **Un 50% de las empresas objeto de estudio publica una o varias páginas sobre cada temática de sostenibilidad en su web, destacando dos sobre el resto: Pascual y Danone.** Ambas compañías no sólo publican información sobre

sostenibilidad en su web, sino que, además, cuentan con un *microsite* específico donde amplían y profundizan en estos temas.

El otro 50% de las empresas estudiadas no publica en su página web contenidos sobre sostenibilidad o, si lo hace, la información es escasa y de difícil acceso.

En cuanto a los documentos adjuntos, los archivos que nos encontramos son principalmente Memorias de Sostenibilidad, corroborando de esta forma la afirmación de Dircom (2011, p. 34): “(Las Memorias de Sostenibilidad) son la herramienta estrella a la hora de comunicar la estrategia, logros y objetivos en RSC de las compañías”.

Es destacable que **las cinco empresas que sí difunden contenidos sobre sostenibilidad: Lactalis, Danone, Capsa, Pascual y Covap, publican anualmente en su página web el Informe sobre Estados de Información No Financiera (EINF)**. La publicación de este Informe, pese a ser de obligado cumplimiento por Ley para determinadas empresas desde el año 2019 (Ezcurdia, 2019), no se encuentra en el resto de las organizaciones analizadas.

Las categorías sobre sostenibilidad contenidas en la web de cada empresa son bastante dispares unas de otras por lo que, para ser más rigurosos y específicos, nos hemos centrado en el análisis de las subcategorías. **Las temáticas más relevantes son “Emisiones”, “Diversidad e Igualdad de Oportunidades” y “Comunidades Locales”**.

4. **En la mayoría de las empresas los elementos más utilizados para acompañar los mensajes de sostenibilidad son las fotografías**, seguidos de los vídeos y las infografías. En este sentido, Danone, Pascual y Capsa destacan por facilitar la comprensión de la información haciendo uso de las infografías.
5. **El 40% de las empresas que difunden mensajes sobre sostenibilidad a través de los medios de comunicación y de su página web, presenta una coherencia comunicativa y unos contenidos alineados**. En este sentido, podemos considerar que tienen un “Plan de Comunicación Responsable” en el que definen cómo comunicarán sus políticas de sostenibilidad, a través de qué canales y con qué mensajes, a quiénes se dirigirán y cuándo lo harán y, por último, qué objetivos pretenden alcanzar con ello (Dircom, 2011).

Otro 40% de estas compañías, concretamente Danone y Pascual, no otorgan la misma relevancia que a los contenidos que publican en las noticias. No obstante, hay que tener en cuenta que ambas empresas cuentan con *microsites* específicos sobre sostenibilidad además de su página web corporativa, por lo que sus acciones de comunicación quizá respondan a una estrategia más amplia que no hemos abarcado en esta investigación.

Limitaciones, aportaciones y futuras líneas de investigación

Limitaciones

El objetivo principal de esta investigación es conocer las estrategias de comunicación en sostenibilidad de las grandes empresas lácteas españolas para detectar las tendencias y los ámbitos en los que están invirtiendo actualmente sus esfuerzos en esta materia.

Para conocer de manera exhaustiva estas estrategias de comunicación, sería necesario analizar la información transmitida a través de todos los canales de comunicación externa: perfiles en redes sociales, organización de eventos, publicidad, publicaciones específicas...

Dada la magnitud de la información a analizar, la limitación fundamental de este trabajo ha sido no poder estudiar todos los canales de comunicación y tener que seleccionar los que hemos considerado más importantes para el objetivo del trabajo.

También sería interesante analizar las notas de prensa o comunicados que han emitido las empresas directamente a los medios de comunicación para conocer su contenido. De esta forma, podríamos saber qué mensajes exactos querían transmitir. Así nos lo ha permitido el análisis de las páginas web, pero no tanto el de las noticias. Debemos tener en cuenta que, al final, los medios de comunicación ejercen una función de *gatekeeper* y no sabemos hasta qué punto han reproducido fielmente la información emitida por la organización o han seleccionado determinadas informaciones en detrimento de otras.

Aportaciones

Conocer las estrategias de comunicación en materia de sostenibilidad de las grandes empresas lácteas puede ayudar a las más pequeñas a iniciarse en este camino, sirviendo como ejemplo y punto de partida para que otras compañías puedan adaptarlo a su propia realidad. De esta forma contribuiremos a un doble objetivo: favorecer su competitividad en el mercado e impactar positivamente en las personas y el planeta.

Este trabajo también pone de manifiesto la importancia de la comunicación para la sostenibilidad. Como se ha demostrado en nuestra investigación, aquellas empresas que no comunican sobre esta materia “parece” que no están haciendo nada al respecto. Y decimos “parece” porque puede que si estén llevando a cabo acciones para la sostenibilidad pero, al no comunicarlas, es como si no estuviesen haciendo nada. La “no comunicación” en esta materia constituye un riesgo para estas organizaciones porque el nuevo “consumidor responsable” puede inclinar su decisión de compra hacia las empresas que sí estén incluyendo criterios sostenibles en su forma de operar.

Futuras líneas de investigación

El presente trabajo abre un amplio campo de investigación en el que se puede profundizar o estudiar otros focos:

- Comprobar si las acciones enunciadas por las empresas verdaderamente se están cumpliendo, a través de la comparación de los resultados de este trabajo con los datos que se publicarán en los Estados de Información No Financiera 2021 de estas compañías.
- Analizar todos los canales de comunicación externa (noticias, páginas web, redes sociales, eventos, publicidad...) de cada empresa para detectar si existe una coherencia en la estrategia y todas las acciones responden a un plan de comunicación estructurado y bien definido.
- Conocer la efectividad de los planes de comunicación sobre sostenibilidad, entrevistando a las empresas y analizando sus planes de comunicación para después contrastarlos con el análisis de los canales de comunicación.
- Averiguar el porqué del “silencio comunicativo” de las empresas que no transmiten mensajes sobre sostenibilidad, a través de entrevistas a los responsables de distintas áreas de la compañía.

Referencias bibliográficas

- Aladro Vico, E. (2020). *Comunicación sostenible y sociedad 2.0: particularidades en una relación de tres décadas*. SEECI 2000, 53, 37–51. Recuperado de <http://www.seeci.net/revista/index.php/seeci/article/view/642>
- Alimarket. (s. f.). *Quiénes somos | Alimarket Online. Información Económica Sectorial*. Alimarket.es. Recuperado de https://www.alimarket.es/quienes_somos
- Alonso Robles, S. (2020). *Análisis económico-financiero del sector lácteo en España*. [Trabajo Fin de Grado]. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10612/12775>
- Berganza Conde, M. R., Ruiz San Román, J. A., & García Galera, C. (2005). *Investigar en comunicación guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Burgos Romero, C. (2018). La Responsabilidad Social o sostenibilidad: Un enfoque desde el entorno y la Comunicación. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 47-60. Recuperado de <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.04>
- Comisión Europea. (2020). *La política agrícola común en pocas palabras*. Recuperado de https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/cap-glance_es
- Cuenca, J., y Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total. Estrategia, prácticas y casos* (Dircom) (1a ed.). Editorial UOC, S.L.
- Dinamarca, H. (2011). *Desafío para las Direcciones de Comunicación: un modelo integral para la sostenibilidad socioambiental y emocional*. *Revista internacional de relaciones públicas*, 1(2), 79–106. Recuperado de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/25/55>
- Dircom. (2010). *La aplicación de las herramientas de Comunicación a la RSE*. *Media Responsable*. Recuperado de <http://publicaciones.corresponsables.com/publication/c637e26d/mobile/?p=100>
- Dircom. (2011). *La comunicación responsable, clave para el fomento de la RSE*. *Media Responsable*. Recuperado de https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf//1301002244_La-Comunicacion-Responsable-clave-para-el-fomento-de-la-RSE.pdf
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone. Publishing Limited, Oxford.
- Estanyol, E. (2021). *Guía para la elaboración del trabajo final de máster*. UOC. Recuperado de

https://materials.campus.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00279662/pdf/PID_00279662.pdf

- Ezcurdia, M. A. (2019). La empresa transversal y la sostenibilidad. *Boletín De Estudios Económicos*, 74(228), 539-551. Recuperado de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-empresa-transversal-y-sostenibilidad/docview/2351592145/se-2?accountid=15299>
- Forética. (2017). *SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*. Recuperado de https://foretica.org/norma_SGE_21.pdf
- Global Reporting Initiative. (2017). *Estándares GRI*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>
- Gómez Nieto, B., Tapia Frade, A., & Díaz Chica, Óscar. (2012). La comunicación corporativa a través de las páginas web: el caso de las ONGs españolas. *Vivat Academia*, (120), 1-20. <https://doi.org/10.15178/va.2012.120.1-20>
- Gutiérrez, Q. (2021, 4 octubre). *Sostenible o Sustentable, ¿Cuál es la diferencia?* Sostenible o Sustentable. Recuperado de <https://sostenibleosustentable.com/medio-ambiente/cual-es-la-diferencia/#>
- Kantar. (2021). *BrandZ Top 30 Most Valuable Spanish Brands*. Recuperado de <https://www.kantar.com/es/campaigns/brandz/spain>
- Marqués Martínez, M^a del Pilar (2017) *Sostenibilidad, comunicación y valor compartido. El discurso actual del desarrollo sostenible en la empresa española*. [Tesis]. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/42084/>
- Moreno, Ángeles, & Capriotti, P. (2011). La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible. *ZER: Revista De Estudios De Comunicación = Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, 11(21). Recuperado de <https://doi.org/10.1387/zer.3718>
- Moreno, O. (2020, 1 diciembre). Monográfico Sector Lácteo. *Alimarket Gran Consumo*, 355 (diciembre 2020), 220–235.
- Naciones Unidas. (2015). *Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)* [Imagen]. Naciones Unidas. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/news/communications-material/>
- Organización Interprofesional Láctea (INLAC). (2020). *Dossier de Prensa*. Recuperado de <https://inlac.es/wp-content/uploads/2020/02/DOSSIER-DE-PRENSA-DE-InLac.pdf>

- Red Española del Pacto Mundial & KPMG. (2018). *Matriz industrial de los ODS. Alimentación, bebida y bienes de consumo*. Recuperado de https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2018/07/Matriz-Industrial-de-los-ODS_Alimentaci%C3%B3n-bebidas-y-bienes-de-consumo-.pdf
- Red Española del Pacto Mundial. (2017). *El sector privado ante los ODS. Guía práctica para la acción*. Edamel. Recuperado de https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2017/02/Guia_ODS_PM_20170215_web.pdf
- Red Española del Pacto Mundial. (2018). *Guía sectorial en ODS. Sector agroalimentario*. Edamel. Recuperado de <https://pactomundial.org/biblioteca/guia-sectorial-en-ods-sector-agroalimentario/>
- Red Española del Pacto Mundial. (2021). *ODS, AÑO 6. La Agenda 2030 desde un enfoque sectorial: creando sinergias entre empresas*. Recuperado de https://bpw-spain.org/system/files/ods_a_o_6._la_agenda_2030_desde_un_enfoque_sectorial.pdf
- Tapia, A., & Gómez, B. (2011). La comunicación corporativa a través de las páginas web: el caso de las universidades españolas / Alejandro Tapia Frade, Begoña Gómez Nieto. *Doxa Comunicación: revista interdisciplinar de estudios de comunicación y ciencias sociales*, 013, 115–143. <http://hdl.handle.net/10637/5849>
- Unión Europea. (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- 21 gramos, Marcas con Valores, DIRSE, & B Lab Spain. (2021). *Informe impacto Covid-19 y consumo consciente*. Recuperado de https://marcasconvalores.com/wp-content/uploads/2021/03/FICHA-TECNICA_Impacto-COVID-y-Consumo-Consciente_0321.pdf