

**UNIVERSIDAD DE CANTABRIA**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2019-2020

**TRABAJO DE FIN DE GRADO**  
MENCIÓN EN MARKETING

**SOSTENIBILIDAD Y GREENWASHING EN LA INDUSTRIA  
LÁCTEA Y EL USO DE RRSS COMO MEDIO DE  
COMUNICACIÓN**

**SUSTAINABILITY AND GREENWASHING IN THE DAIRY  
INDUSTRY AND THE USE OF RRSS AS A MEANS OF  
COMMUNICATION**

**Autor**

GEMA P. RAMÍREZ DORADO

**Director**

IGNACIO ALFREDO RODRÍGUEZ DEL BOSQUE RODRÍGUEZ

Santander, julio de 2020

## SOSTENIBILIDAD Y GREENWASHING EN LA INDUSTRIA LÁCTEA Y EL USO DE RRSS COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN

### Resumen

Este Trabajo Fin de Grado analiza y estudia a las marcas elaboradoras de leche en España y las estrategias en redes sociales que se han llevado a cabo desde el punto de vista del marketing con causa, aprovechando el auge de las nuevas tendencias de bienestar animal y ecológica; así como la incidencia de esas estrategias en la mente y los comportamientos de los consumidores.

Veremos cómo los primeros eslabones de la cadena de producción de la leche son los más desfavorecidos del sector: las vacas y los ganaderos. En primer lugar, se va a hacer referencia a la regulación del BEA, donde en este caso los animales no son sacrificados, pero aún así en muchas empresas de este sector, la ética y las prácticas responsables con las vacas lecheras son pospuestas, ya sea por temas económicos, culturales o básicamente por ignorancia. A pesar de eso, han aparecido en los últimos años varios movimientos y organizaciones no gubernamentales que tratan de concienciar e informar no solo a los consumidores, sino también a las empresas que ofrecen los diferentes productos o servicios de origen animal. Muchas de estas compañías han elegido las RRSS como medio de comunicación para proclamar su nueva imagen debido a que son formas rápidas, sencillas de manejar y que podemos portar a todos lados, ya que se pueden descargar en cualquier dispositivo móvil inteligente. Gracias a esto, muchos de los consumidores están tomando conciencia y demandan cada vez más leches que tengan en cuenta estos parámetros de sostenibilidad.

En segundo lugar, se tratará de dar visibilidad a los ganaderos, los cuales se definen como los grandes olvidados o explotados por las centrales lecheras, demandando que reciben una cantidad insuficiente que no les da para rentabilizar las inversiones en sus granjas debido a las regulaciones del BEA. Como consecuencias de esta injusticia, nace una iniciativa en Francia que ha sido traída a España llamada “¿Quién es el jefe? La marca de los consumidores”, donde los propios consumidores deciden las condiciones y el precio del producto, que en este caso será la leche líquida de consumo. Este proyecto basa toda su estrategia únicamente en su web, en el punto de venta y, sobre todo, en las RRSS.

Por lo tanto, este Trabajo de Fin de Grado busca analizar si estas campañas son realmente una preocupación interna de las empresas y sus acciones forman parte de su Responsabilidad Social Corporativa, si simplemente se trata de una estrategia de marketing para incrementar las ventas o, incluso, si se trata en algún caso de *greenwashing*.

**Palabras clave:** bienestar animal, causa, redes sociales, YouTube, Facebook, Instagram, ganadero, benchmark, engagement, greenwashing, sostenibilidad, industria láctea.

# SUSTAINABILITY AND GREENWASHING IN THE DAIRY INDUSTRY AND THE USE OF RRSS AS A MEANS OF COMMUNICATION

## Summary

This Final Degree Project analyzes and studies the milk processing brands in Spain and the strategies in social networks that have been carried out from the point of view of marketing with cause, taking advantage of the rise of new trends in animal welfare and ecology; as well as the impact of these strategies on the minds and behaviors of consumers.

We will see how the first links in the milk production chain are the most affected in the sector: the cows and the farmers. Firstly, we will refer to the regulation of the BEA, where in this case the animals are not slaughtered, but even so in many companies in this sector, ethics and responsible practices with dairy cows are postponed, either because of economic or cultural issues or basically because of ignorance. In spite of that, several movements and non-governmental organisations have appeared in recent years that try to raise awareness and inform not only consumers, but also the companies that offer the different products or services of animal origin. Many of these companies have chosen RRSS as a means of communication to proclaim their new image because they are fast, easy to handle and can be carried everywhere as they can be downloaded to any smart mobile device. Thanks to this, many of the consumers are becoming aware and demanding more and more milks that take into account these sustainability parameters. Secondly, it will try to give visibility to the farmers, who are defined as the great forgotten or exploited by the dairy plants, demanding that they receive an insufficient amount that does not give them to make profitable the investments in their farms due to the regulations of the BEA. As a consequence of this injustice, an initiative was born in France and brought to Spain called "Who's the boss: The consumers' brand", where the consumers themselves decide the conditions and price of the product, which in this case will be the liquid milk for consumption. This project bases its entire strategy solely on its website, on the point of sale and, above all, on the RRSS.

Therefore, this Final Degree Project seeks to analyze whether these campaigns are really an internal concern of companies and their actions are part of their CSR, if it is simply a marketing strategy to increase sales or even if it is in some case about greenwashing.

**Keywords:** animal welfare, cause, social networking, YouTube, Facebook, Instagram, farmer, benchmark, engagement, greenwashing, sustainability, dairy industry.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
1.1. Objetivos.....	7
1.2. Justificación.....	7
1.3. Metodología.....	7
1.4. Contribución.....	8
1.5. Estructura del trabajo.....	8
<b>2. CONCEPTOS BÁSICOS DE LA COMUNICACIÓN CON CAUSA.....</b>	<b>9</b>
2.1. Marketing con causa.....	9
2.2. Redes sociales y su papel en las causas.....	10
<b>3. CAUSA COMO ESTRATEGIA DE MARKETING -VS- RESPONSABILIDAD REAL.....</b>	<b>13</b>
<b>4. LA CAUSA: EL BIENESTAR EN LA INDUSTRIA LÁCTEA DE LOS PRIMEROS ESLABONES DE LA CADENA DE PRODUCCIÓN – LAS VACAS Y LOS GANADEROS.....</b>	<b>16</b>
4.1. Consumidores críticos y cambios en el sector.....	17
4.2. Marcas de centrales lecheras y sus estrategias.....	20
4.2.1. <i>Cómo hacen la comunicación en RRSS.....</i>	<i>22</i>
<b>5. ESTUDIO DE UN CASO DE MARCA SOSTENIBLE “¿QUIÉN ES EL JEFE?: LA MARCA DE LOS CONSUMIDORES”.....</b>	<b>25</b>
5.1. Historia.....	25
5.2. Análisis de la comunicación.....	27
5.3. Transcripción de la entrevista.....	28
<b>6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>31</b>
6.1. Conclusiones.....	31
6.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	33
<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>33</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Metodología del trabajo.....	8
Figura 2: RRSS más activas del mundo enero 2019.....	10
Figura 3: RRSS más activas de España enero 2019.....	11
Figura 4: Gráfico estructural de la Estrategia Española de RSC.....	13
Figura 5: Distribución de la producción final ganadera en España, 2015.....	17
Figura 6: Leche de bienestar animal, pastoreo o ecológica.....	18
Figura 7: Principales empresas elaboradoras de leche de larga vida y pasteurizada (MI).....	20
Figura 8: Productos de La marca de los consumidores a votación.....	25
Figura 9: Briks de leche de Quién es el jefe?.....	26
Figura 10: Criterios para votar la leche de Quién es el jefe?.....	26

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Beneficios que generan las RRSS tanto para las empresas como para las ONG.....	12
Cuadro 2: niveles de relación entre marketing y RSC diferenciadas por el grado de compromiso.....	15
Cuadro 3: ODS industria láctea.....	16
Cuadro 4: Descripción de las diferentes Certificaciones.....	21
Cuadro 5: comparativa de precios medios de un brik de leche semidesnatada UHT.....	22

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Benchmark</i> de marcas de centrales lecheras de España.....	23
Tabla 2: tasa de engagement promedio las RRSS.....	23
Tabla 3. Análisis RRSS y web de ¿Quién es el jefe?: La marca de los consumidores.....	28

## LISTA DE ABREVIATURAS

AENOR.....	Asociación Española de Normalización y Certificación
AICA.....	Agencia de Información y Control Alimentarios
ASAJA.....	Asociación Agraria de Jóvenes Agricultores
BEA.....	Bienestar Animal
BOE.....	Boletín Oficial del Estado
FENIL.....	Federación Nacional de Industrias Lácteas
IGP.....	Indicación Geográfica Protegida
MAPA.....	Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación
MDD.....	Marca Del Distribuidor
OCU.....	Organización de Consumidores y Usuarios
ODS.....	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONG.....	Organización No Gubernamental
OPL.....	Organización de Productores de Leche
QEEJ.....	Quién es el jefe?
RSC.....	Responsabilidad Social Corporativa
RRSS.....	Redes Sociales
SGS.....	Société Générale de Surveillance

## 1. INTRODUCCIÓN

Los consumidores han evolucionado y no se conforman a ser solo espectadores. Cambian su mentalidad y cada vez son más conscientes y responsables con su entorno, la sociedad y el medioambiente. Cada día son más importantes los aspectos ligados al bienestar animal (BEA) en la sociedad, con una normativa completa que se ha desarrollado cada vez más acorde a la ética y moral en todos los sectores.

Muchas empresas se han sumado a esta lucha por conseguir que los animales tengan el mejor bienestar posible mientras son empleados para actividades humanas. Se pueden dar ocasiones donde las empresas lo hacen por una preocupación verdadera y adoptan estas medidas como parte de su filosofía de empresa pero, en muchas otras, para proteger la imagen y la reputación de la marca y tener satisfechos a los consumidores, ya que estos prefieren marcas y empresas cuyos negocios no empleen materias primas provenientes de animales sometidos a maltratos según varios estudios.

Otro motivo por las que las empresas invierten en BEA es garantizar la eficiencia, la productividad y la calidad, ya que si se trata bien a los animales, estos enferman menos y, por lo tanto, se obtendrá un mejor producto o servicio.

Gracias a las redes sociales las denuncias de maltrato animal se han podido propagar mucho más rápido y en mucha mayor cantidad, lo que permite tomar medidas correspondientes con más agilidad.

En la industria láctea, esta cuestión está en pleno apogeo y muchas de las marcas de los fabricantes de leche líquida de consumo llevan desarrollando campañas a favor de esta causa que defienden los derechos de las vacas y llevan esa estrategia a su comunicación y cada vez hacen más públicas sus acciones hacia la sostenibilidad.

Numerosas familias ganaderas acusan estas prácticas como un lavado de cara, ya que denuncian que su remuneración no es justa en comparación a los esfuerzos, tanto físicos como económicos, que realizan para obtener una leche de la mayor calidad posible.

En este contexto, no se debe olvidar que la industria alimentaria, incluyendo la láctea, es uno de los mercados de bienes de consumo más importantes, por lo que surge el debate ético debido a la controversia de lo antes narrado. Si los ganaderos no se sienten satisfechos, muchos de los núcleos rurales desaparecerán y es algo que debemos preservar.

Una vez expuesto esta disputa surgen las siguientes preguntas:

- ¿Es realmente el consumidor crítico, o es simplemente una moda pasajera?
- ¿Realmente se ponen medidas restrictivas y se sanciona a quien no las cumple?
- ¿Cambiarán las empresas sus métodos de producción, o simplemente querrán ser vistos como sostenibles?

## 1.1. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es analizar las prácticas sostenibles de los fabricantes de leche líquida de consumo, su comunicación en las redes sociales y si realmente causan impacto en la sociedad española.

A partir de este objetivo principal, se definen los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la situación actual del sector lácteo donde las vacas lecheras están sujetas a dominio humano y, por tanto, ha de existir bienestar animal.
- Analizar y exponer la problemática ética y ambiental que supone el uso de estos animales en la industria y el consumo de leche.
- Explorar las alternativas sostenibles y responsables en el sector lácteo que los fabricantes adoptan.
- Estudiar en qué redes sociales los fabricantes llevan a cabo sus estrategias digitales.
- Estudiar un ejemplo de una marca sostenible que basa su comunicación en las redes sociales.

## 1.2. Justificación

Actualmente, se le está dando mucha importancia y mucho ruido al bienestar de las vacas lecheras, lo cual es justo y adecuado, pero se eclipsan con esas campañas las injusticias que suceden a los individuos del otro eslabón fundamental de la cadena de producción, los ganaderos. Estos llevan reclamando durante años una remuneración y unas condiciones justas ya que, además, la legislación les obliga a adaptar medidas de BEA que, en muchos casos, les supone un esfuerzo económico importante que luego no se ve recompensado monetariamente por parte de los fabricantes, aunque sí en calidad de la leche. Se indica la necesidad de una revisión más profunda sobre estas campañas debido a esta controversia.

## 1.3. Metodología

El campo de estudio a examinar es muy extenso, variado y, en muchas ocasiones, sujeto a la opinión del informador. La enorme cantidad de fuentes de información secundarias inevitables, así como la falta de objetividad en los datos encontrados, han supuesto un gran obstáculo en la realización de este Trabajo de Fin de Grado.

Hemos utilizado las siguientes fuentes secundarias para el análisis de la actual situación:

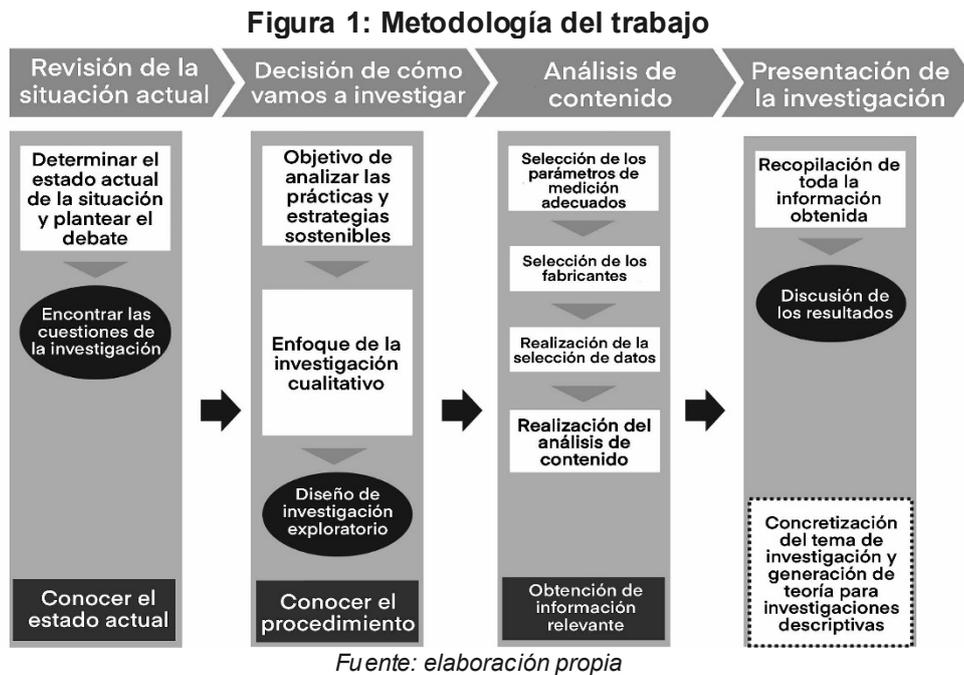
- Informes estadísticos realizados por diversas entidades estatales.
- Páginas web oficiales de empresas.
- Artículos de diversos blogs.
- Legislación.
- Herramientas de análisis de redes sociales.
- Entrevistas personales a miembros de asociaciones.

Por otra parte, para la investigación de los impactos producidos en la sociedad, se han empleado estudios realizados por revistas digitales de investigaciones internacionales y nacionales, así como estudios académicos de profesionales y expertos del sector.

Finalmente, para el estudio de las campañas se ha recurrido a numerosos portales web de las empresas y a las redes sociales, que son los espacios donde se da visibilidad a la causa.

Surgen ciertas limitaciones a la hora de realizar este trabajo, como es que este análisis saca conclusiones únicamente del sector lácteo, por lo que no se pueden llevar los resultados a otras industrias.

Para hacer resumen, en la **Figura 1** se plasma la metodología.



## 1.4. Contribución

Las conclusiones que se sacan de esta investigación dan visibilidad a una realidad de la que mucha gente no es consciente. Nunca se ha hecho una investigación relacionada con este sector y con este debate, y es bastante importante que se haga, ya que la leche es uno de los productos de consumo más importante de nuestro país y mucha gente de los entornos rurales viven de esto y hay que mantenerlo. Además, se muestra cómo utilizan los medios de comunicación online más usados por los consumidores, que son las RRSS, para llevar su estrategia de comunicación y llegar al público objetivo.

## 1.5. Estructura del trabajo

Este Trabajo de Fin de Grado se divide en tres partes principales: la definición de conceptos, el planteamiento de un debate ético-moral y la revisión de la situación actual y el análisis del contenido. La primera de las partes tiene la finalidad de introducir al lector en la temática del trabajo, aclarando ciertos términos que luego le facilitarán la comprensión de la investigación. La segunda parte del trabajo presenta el debate, al cual se hará referencia durante todo el trabajo y, por último, la tercera parte muestra el análisis del estudio que surge a raíz de esta discusión. Después se presenta un caso de éxito de marca sostenible y, finalmente, las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

## 2. CONCEPTOS BÁSICOS DE LA COMUNICACIÓN CON CAUSA

La comunicación empresarial pretende transmitir mensajes sobre la empresa, sus bienes y servicios, a los principales públicos de la misma (Rodríguez del Bosque, Suárez, y García de los Salmones, 2008). En este ensayo se pretende transmitir un mensaje con una causa, el BEA y de los ganaderos en la industria láctea, que será comentado a lo largo de todo el trabajo. El principal público al que va dirigido dicho mensaje es toda persona que es potencialmente consumidora de leche y sus correspondientes derivados.

### 2.1. Marketing con causa

El marketing puede que suene a un término muy moderno, pero es realmente antiguo, tanto como la necesidad del ser humano de obtener cosas a cambio de otras, pero se ha de reconocer que la fecha de su origen es realmente incierta. Al principio se pensaba que contra más se fabricase, más se vendería. Lo cierto es que al cabo de los años las empresas se dieron cuenta de lo importante que es analizar y estudiar las necesidades de los consumidores. Es decir, antes se centraban en la producción y hoy en día en el cliente, hasta llegar al punto de ofrecerle un producto o servicio totalmente personalizado. Siempre se utilizó como una herramienta para vender más, la cuestión es la estrategia que se ha llevado a cabo en el tiempo para conseguirlo.

En la actualidad nos encontramos con nuevos consumidores que los negocios han de estudiar para satisfacer sus necesidades y deseos: las diferentes generaciones y tribus. Los *millennials*, gente nacida entre 1981 y 1996, se hicieron adultos con el cambio del milenio y se caracterizan por dominar la tecnología, ser capaces e incluso tener la necesidad de hacer varias cosas a la vez (comportamiento 'multitasking'), ser nomófobos y muy sociales. Son consumidores muy activos que buscan, escuchan y comparten opiniones, siendo realmente críticos y exigentes buscando y valorando la experiencia como cliente, más allá del producto o servicio y el precio. Quieren sentirse únicos y escuchados, tratados como personas individuales y no un cliente más. Además, exigen cada vez más transparencia, sostenibilidad y compromiso social por parte de las empresas. Entre las diferentes tribus podemos poner de ejemplo a los *bikers* (grandes deportistas que apuestan por la vida sana y la sostenibilidad), los *DYIers* (tienen pasión por lo artesanal, de lo que hacen y fabrican ellos mismos), los *foodies* (amantes de la comida), *travelers* (aficionados a los viajes como escape de la rutina y por conocimiento de las particularidades y distinciones de un mundo que cada vez encuentran más globalizado)... que son ejemplos de grupos de gente con intereses comunes que hacen de su pasión su modo de vida y tienen una determinada conducta a la hora de consumir (León, 2019).

En este trabajo nos centraremos en los *scuppies*, que son consumidores con conciencia social y ecológica, que formarían a su vez parte de la comunidad animalista, que promulga y defiende los derechos de los animales, vela por ellos y de alguna manera muestra su amor por los animales. Suelen manifestarse compartiendo información relacionada y sus eventos, sobre todo en las redes sociales, las cuales han revolucionado la última década, ya que han permitido al ser humano compartir y recibir contenido que ellos mismos crean. Vamos a aclarar en qué consisten exactamente las redes sociales o *social media* en el siguiente apartado.

## 2.2. Las redes sociales y su papel en las causas

“Una red social es un espacio digital en el que los usuarios interactúan, comunicándose entre sí o compartiendo información. Gracias a las redes sociales los usuarios forman comunidades basadas en intereses comunes, relaciones de amistad o relaciones profesionales.” (Penguin, 2019)

Las redes sociales más populares en el mundo según un estudio realizado por We Are Social (Agencia creativa guiada por el pensamiento social) y Hootsuite (plataforma web y móvil para gestionar redes sociales por parte de personas u organizaciones) son:

Figura 2: RRSS más activas del mundo enero 2019



Fuente: blog de wearesocial.com. Adaptación propia al castellano

El mismo estudio, pero para España nos muestra que las más populares son:

**Figura 3: redes sociales más activas de España enero 2019**



Fuente: *blog de wearesocial.com.*

Messenger / VoIP (en color rojo) significa que las aplicaciones se basan en mensajería instantánea y que además se pueden hacer llamadas de voz mandando datos de voz en paquetes IP en vez de usar de los circuitos telefónicos. Estas aplicaciones no suelen ser los medios por los que se realizan campañas con causa, ya que se consideran de uso privado y, por lo tanto, como un método muy intrusivo. Por lo tanto, en este trabajo se hará referencia a las redes sociales YouTube, Facebook e Instagram, ya que son usadas por más del 50% de la gente.

Hoy en día todo gira en torno a lo telemático: “Actualmente las redes sociales se han convertido en más que un simple medio de comunicación, han evolucionado de tal manera que no solo influyen en conexiones personales y sociales, sino que ahora también influyen en la manera de hacer negocios, es una herramienta que implementamos para generar contenido en nuestro ámbito laboral, que hasta ahora ha sido de mucha ayuda para las nuevas generaciones de emprendedores y nuevos negocios que quieren posicionarse y ser reconocidos por su marca con menos presupuesto.” (Line Branding, b).

Al momento de definir el tema a comunicar se deben centrar todos los esfuerzos en hacer empatizar al receptor de esa comunicación, es decir, que para conseguir cambios a nivel social se debe llegar al otro de una forma muy cercana y hacer sentir la causa como propia. Las RRSS hacen esto mucho más simple de que lo que era hace 10 años, ya que hoy se puede mostrar el día a día de cada uno en paralelo a la vida real, con la posibilidad no sólo de contarla, sino de hacer que quienes nos acompañen la vean en vivo y comprueban la realidad. Pero no sólo nos permite la cercanía con quien elige seguir la causa, sino que le da la oportunidad a esa persona de sumarse, compartir y contagiar a su entorno. Además, las redes permiten que las causas se globalicen y se conecten con otras personas en el mundo que sigan el mismo movimiento en sus países, haciéndoles tomar fuerza y ver otras experiencias, replicarlas o aprender de las mismas. Esto hace más fuerte el hecho de la concientización, ya que son herramientas no sólo de cambio local, sino global.

En el **Cuadro 1** se resumen los beneficios que generan las redes sociales tanto para las empresas como para las organizaciones sin ánimo de lucro inspirándose en el apartado de 'Beneficios de estar en las redes sociales' del artículo 'Que es una ONG – Ranking de las mejores ONGs en las redes sociales en 2015 ' del blog de Claudio Inacio (Claudio Inacio, 2015).

**Cuadro 1: Beneficios que generan las RRSS tanto para las empresas como para las ONG**

<b>BENEFICIOS RRSS</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>ONG</b>
Aumentar la reputación	Imagen de marca	Valores
Conseguir más tráfico web	Página web oficial empresa	Página web oficial ONG
Transmitir cercanía	Comunicación cercana entre empresa y cliente	Comunicación cercana entre organización y voluntario
Aportar transparencia	Rapidez y naturalidad de procesos para que el cliente confíe en la empresa	Rapidez y naturalidad de procesos para que el voluntario confíe en la organización
Transmitir utilidad	Que el cliente conozca y tenga claro lo que es la empresa, vea a esta como útil, que le transmita un valor añadido y único	Que el voluntario conozca y tenga claro lo que es la ONG, vea la organización como útil, que le transmita un valor añadido y único
Aumenta y mejorara la interactividad	Al cliente le gusta ser escuchado por un representante de la empresa para poder esclarecer sus dudas y dar sus sugerencias personalmente	Al voluntario le gusta ser escuchado por un representante de la organización para poder esclarecer sus dudas y dar sus sugerencias personalmente
Aumentar la fiabilidad	Cliente vea a la empresa como fiable y como una empresa responsable con lo que promete	Voluntario vea a ONG como fiable y como una organización responsable con lo que promueve
Conseguir más gente	Clientes	Voluntarios

*Fuente: elaboración propia a partir del blog de claudioinacio.com*

Además, las RRSS son muy útiles para generar *engagement* (compromiso en lengua inglesa), que es el grado en el que un consumidor interactúa con tu marca, es decir, es el compromiso entre la marca y los usuarios (Cardona, 2017). El *engagement* se utiliza con el fin de medir el nivel de interacción de la audiencia, comprender y averiguar qué le gusta a las personas y descubrir con qué contenidos se sienten identificados. Se mide por medio del nivel de identificación y conexión emocional, ya que si logras emocionar al consumidor se logrará una cercanía, y esta es la base de cualquier estrategia de marketing (Parra, 2017). Más adelante veremos cómo calcularlo de una manera muy sencilla.

### 3. CAUSA COMO UNA ESTRATEGIA DE MARKETING -VS- RESPONSABILIDAD REAL

Consta que algunas compañías utilizan el compromiso social únicamente como estrategia de marketing para incrementar sus ventas, otras como el conocido *greenwashing*<sup>1</sup>, y otras como parte de su Responsabilidad Social Corporativa (RSC)<sup>2</sup>. La organización de los principios de la RSC es un tema extenso y analizado desde distintos puntos de vista en la teoría.

**Figura 4: Gráfico estructural de la Estrategia Española de RSC.**



*Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social*

<sup>1</sup> Greenwashing: “Es el aprovechamiento por parte de las empresas o cualquier institución, de la susceptibilidad y moralidad de las personas que consumen la preferencia de ciertos servicios o productos, que refuerzan su consistencia ética y moral para desarrollar un comportamiento que desde la perspectiva social es aceptado, basado principalmente, en valores de sustentabilidad y protección del medio ambiente o de la Tierra.” (OVACEN, n.d.)

<sup>2</sup> RSC: “Actividades que demuestran la inclusión de preocupaciones sociales y medioambientales en el desarrollo de negocios de la empresa y en su relación con los grupos de interés, en función de los niveles de sostenibilidad que se desean.” (Van Marrewijk, 2003).

En la **Figura 4** podemos observar de manera resumida la estrategia de RSC que se sigue en España. Para mejor entendimiento, haremos una breve definición de estos **principios** a los que haremos referencia en todo el estudio:

- **Voluntariedad:** la adopción de políticas de RSC es voluntaria, requiere un compromiso y supone un valor añadido al cumplimiento de la normativa vigente. Es decir, que no es simplemente cumplir con la ley establecida y ya, sino dar un paso más allá.
- **Creación de valor compartido:** a través de la RSC se intenta hacer que todos los *stakeholders* salgan ganando gracias a la producción e intentar encaminar a la empresa a que se busque ese punto común entre beneficio propio y el del resto de la sociedad.
- **Competitividad:** hay que mejorarla a través de un punto de vista responsable para hacerse un hueco en el mercado y ganar cuota, tanto para la producción como para dar respuesta a una sociedad cada vez más demandante de factores ambientales.
- **Cohesión Social:** debe promover la igualdad de oportunidades y la inclusión social para que los consumidores vean a las empresas como colaboradores con la sociedad y no como sujetos que generan beneficios solo para ellos mismos.
- **Transparencia:** es fundamental aumentar la credibilidad y la confianza para las empresas. Se consigue a través del diálogo y aclarando sus decisiones con el resto de agentes, ya que estos al estar más informados se sentirán más parte de la empresa y eso puede derivar a una mejora de su rendimiento. También los consumidores podrán tomar decisiones de manera más informada.
- **Sostenibilidad:** se pretende que toda la actividad económica de la empresa se pueda prolongar en el tiempo sin que dañe a ninguno de los agentes que están involucrados en el proceso.

Cerca del 70% de los españoles no compraría a empresas antagónicas al desarrollo del Tercer Mundo o a la reducción del impacto medioambiental, o que empleen publicidad engañosa, que no garanticen un bienestar mínimo de sus trabajadores o que no sean transparentes con sus clientes. Cada vez son más los consumidores concienciados y responsables que se preocupan por cómo se explotan los recursos y, a su vez, saben el enorme poder que tienen sus compras en el comportamiento de las empresas (Ortiz, 2010).

Uno de los grandes obstáculos a los que se enfrenta la proliferación de las causas sociales es la manera de valorar los resultados de dichas acciones comunicativas. La publicidad comercial ha realizado un alto número de estudios sobre el efecto de las campañas e intenta comprender cómo actúa su publicidad en la mente del consumidor, pero tienen un planteamiento tan funcional que solo se ocupan del cambio de comportamiento. El impacto de una campaña con causa no solo se debe medir por el número de personas que han participado, por la cantidad de dinero recaudado para una buena obra, sino también estudiando a través de investigaciones y encuestas a los diferentes grupos de interés o *stakeholders*.

El interés por evaluar el impacto que ejercen las campañas publicitarias de tipo social o acciones de RSC sobre la imagen de marca ha aumentado en los últimos años, dada la importancia que se le da hoy a los valores intangibles de las marcas, por lo general a través de estudios que relacionan, por ejemplo, la RSC como estrategia para conseguir buena imagen.

Por otro lado, la saturación publicitaria y mediática dificulta medir si los efectos de las campañas han sido favorables o no en sus *stakeholders*. Por eso, las empresas han comenzado a interesarse por conocer el efecto real que tienen sus comunicaciones sobre la imagen de marca, pero es difícil evaluar a una marca porque tiene muchos rasgos de subjetividad debido a los valores intangibles que la rodean.

Desde el artículo ‘Marketing y Responsabilidad Social Corporativa, más que una simple relación’ el blog de puromarketing.com se deduce el **Cuadro 2**, donde se podrían establecer tres niveles de relación entre marketing y RSC diferenciadas por el grado de compromiso, implicación y relación que se desea establecer (Ribo 2015):

**Cuadro 2: niveles de relación entre marketing y RSC diferenciadas por el grado de compromiso**

NIVEL	Acuerdos	Relación RSC y dto. de marketing	Objetivos de la empresa	Acciones
<b>Generosidad</b>	Puntuales, ocasionales, oportunistas a c/p, no existe compromiso serio.	El departamento de marketing se acerca a la RSC atraído por su vertiente más filantrópica, solidaria y de acción social	Mejorar imagen de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas de marketing con causa.</li> <li>• Patrocinios y esponsorización de eventos.</li> <li>• Donaciones por parte de la marca a la entidad social.</li> </ul>
<b>Responsabilidad</b>	Compromiso entre ambas partes, empieza a incorporar características, elementos, visión, opiniones... de la otra parte.	El departamento de marketing introduce y dirige la RSC	Incorporar la sostenibilidad de su producto y convertirla en un activo de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto: decisiones y acciones conjuntas</li> <li>• Precio: evitar políticas de precios engañosas o acuerdos sectoriales</li> <li>• Promoción: código ético de comunicación</li> <li>• Distribución: facilita el acceso a productos o se reduce el impacto medioambiental derivado de transporte.</li> </ul>
<b>Implicación</b>	Compromiso firme.	El departamento de marketing decide implicarse en la RSC de la compañía y trabaja para impulsarla y darle el peso y relevancia necesaria	Trabajar para impulsar la RSC y darle el peso y relevancia necesaria	<p>Detectar nuevas oportunidades de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto y creación de valor social y valor para la compañía.</li> <li>• Recursos a la hora de idear proyectos.</li> <li>• Establecer sinergias internas y/o externas</li> <li>• Facilitar partenariados</li> <li>• Definir y establecer estrategias y acciones de comunicación para poner en valor la RSC de la compañía</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia a partir del blog de puromarketing.com*

“El hecho de que la causa y la compañía guarden un elevado nivel de congruencia va a propiciar una evaluación más favorable por parte del consumidor y, en consecuencia, la intención de compra de los productos será mayor” (Buil, Melero y Montaner 2012).

#### 4. LA CAUSA: SOSTENIBILIDAD EN LA INDUSTRIA LÁCTEA

La industria láctea en España se esfuerza continuamente para acrecentar, a parte de la rentabilidad económica, su sostenibilidad a largo plazo. La clave de estos esfuerzos habita en el compromiso del sector con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS, **Cuadro 3**) de las Naciones Unidas, en los que es fundamental debido a sus aportes nutricionales y económicos a la sociedad (FENIL, n.d.).

**Cuadro 3: ODS industria láctea**

<b>Fin de la pobreza</b>	El sector es una pieza clave para acabar con la pobreza en todas sus formas, especialmente en las comunidades rurales. Unos 24.000 ganaderos españoles se dedican a la producción de leche y más de 1.500 centros recogen y transforman leche. Esto significa que se trata de una industria que representa un gran mercado de empleo y que simboliza el sustento de una gran parte de la población.
<b>Hambre cero</b>	Los productos lácteos son esenciales para acabar con el hambre, alcanzar la seguridad alimentaria y mejorar el valor nutricional de los alimentos de una manera sostenible, al poseer entre el 9% y el 16% de las recomendaciones nutricionales diarias y constituirse como una fuente esencial de proteína (entre un 13% y un 27%) y de calcio (entre 36% y 67%).
<b>Salud y bienestar</b>	Contienen una amplia gama de micronutrientes esenciales, que son importantes en todas las dietas, sobre todo en niños, mujeres embarazadas y ancianos. Además, con el fin de garantizar un producto seguro y saludable, el bienestar de los animales es uno de los objetivos fundamentales de nuestra industria.
<b>Educación de calidad</b>	En el marco del Programa Escolar de Consumo de Leche y Productos Lácteos se favorece el rendimiento de los estudiantes y la calidad de la educación en nuestro país.
<b>Agua limpia y saneamiento</b>	Los fabricantes de productos lácteos trabajan en reducir el consumo de agua dulce y en aplicar medidas de reutilización, sin comprometer la calidad higiénica y seguridad de los productos.
<b>Energía asequible y no contaminante</b>	La producción de productos lácteos proporciona una alternativa a las energías renovables, como en el reciclaje de los purines.
<b>Trabajo decente y crecimiento económico</b>	El sector favorece el crecimiento económico del país, dada la gran cantidad de empleos que genera (unos 60.000 directos).
<b>Igualdad de género y reducción de desigualdades</b>	El compromiso de la industria con la igualdad de género a lo largo de toda la cadena - elaboración, transformación y comercialización- es incuestionable.
<b>Ciudades y comunidades sostenibles</b>	En un constante crecimiento de la ciudades y despoblación de las zonas rurales, el sector contribuye al mantenimiento de zonas rurales seguras, resilientes y sostenibles
<b>Producción y consumo responsable</b>	Teniendo en cuenta la elevada concentración de nutrientes, los productos lácteos son asequibles y tienen un impacto ambiental relativamente bajo.
<b>Acción por el clima</b>	La industria contribuye significativamente en cuanto a las emisiones de gases de efecto invernadero. Por ello, se trabaja para reducir el impacto medioambiental, mediante modificaciones en las dietas, mejorando la gestión de los purines y reduciendo el número de animales por granja, debido a un aumento de rendimiento por vaca.
<b>Vida en los ecosistemas terrestres</b>	La gestión eficiente del pastoreo contribuye a la recuperación de los pastos, el secuestro de carbono en los suelos y reduce la deforestación a través de la agrosilvicultura.
<b>Alianzas para alcanzar objetivos</b>	Todo el sector se ha unido bajo la Global Dairy Agenda (GDAA) y ha creado un mapa de ruta para mejorar la sostenibilidad, amparado en el Marco de Sostenibilidad de los Productos Lácteos.

*Fuente: elaboración propia a partir de la página web de FENIL*

A partir de estos ODS nos surgen varias preguntas: ¿realmente se cumplen? ¿Todas las marcas lo llevan a cabo? ¿Son las empresas o son los consumidores los que exigen su cumplimiento?

#### 4.1. Consumidores críticos y cambios en el sector

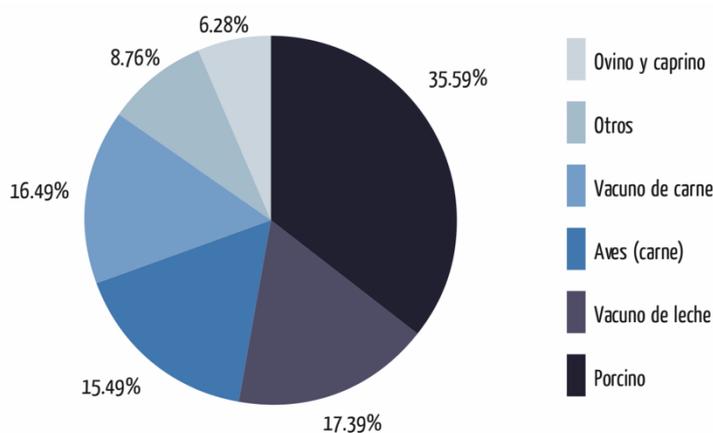
Según el informe del 2019 de la OCU 'Otro consumo para un futuro mejor' basado en expertos en consumo sostenible, nuevas economías y dos encuestas, se afirma que los consumidores concienciados entienden su compromiso como un modo de vida, no simplemente en hábitos de compra o proveedores que contratan. Los datos revelaban que cerca del 70% de los consumidores son selectivos y optan por consumir ética y sosteniblemente. Y, pese a la desinformación, aproximadamente el 50% se decide por las nuevas economías, como la economía social o solidaria o economía verde.

Y cabe decir que el sector alimentario es uno de los entornos en el que más compromiso existe por parte de los consumidores. Conforme al informe de la OCU, casi el 70% de los participantes de la encuesta toma decisiones que creen que amparan al BEA, y también casi un 70% rehúye la compra de productos procesados para poder tener mayor control de los ingredientes (Igualdad Animal 2019)

Dentro de las producciones ganaderas, después del sector del porcino que ocupa el primer puesto en importancia, la industria vacuna lechera ocupa el segundo lugar en España, representando más o menos el 17% de la producción final ganadera (**Figura 5**).

El dinamismo del sector lácteo de los últimos años ha sido fundamental en la adaptación de los nuevos desafíos. Esto es consecuencia de la globalización de los mercados agropecuarios y, con ello, de la fuerte competencia exterior, debido a que han estado mejorando en infraestructuras y técnicas, así como en su metodología, convirtiéndose en un sector con un carácter muy competitivo (MAPA, 2016).

**Figura 5: Distribución de la producción final ganadera en España, 2015.**



Fuente: MAPAMA

En las cuatro últimas décadas, especialmente las vacas lecheras han elevado notoriamente el nivel productivo, por lo que se sigue produciendo más, pero con menos vacas. Mejoras en la alimentación, de la genética y en la medicina son factores que han influido en este avance, pero en realidad solo las personas consumimos leche tras la niñez, y ningún otro animal toma la de otros animales. El debate sobre si el consumo de leche es saludable para los humanos o no aparece en muchos medios, como foros o blogs, sobre todo en espacios relacionados con el mundo de la nutrición. Pero a todo esto se le añade la preocupación de la gente por el bienestar animal de las vacas lecheras (Callejo, 2018)

“Esta preocupación es una corriente en auge tanto en el mercado lácteo, como en el resto de sectores que giran en torno a la alimentación. Los españoles están cada vez más preocupados por las condiciones de vida de los animales y, según el último Eurobarómetro sobre protección animal, el 94% cree importante el bienestar de los animales de granja y al 71% le gustaría contar con más información. Las empresas deben adaptarse a esta nueva realidad y ofrecer más información a este nuevo perfil de consumidor que quiere saber qué hay detrás del alimento que consume: de dónde viene, cómo ha sido su producción, el cuidado de los animales del que procede, etcétera.” (El Mundo, 2018)

En consecuencia, el 22 de enero de 2019, entró en vigor el Real Decreto 1181/2018 aprobado por el Consejo de Ministros según el cual los fabricantes de leche y productos lácteos deben informar a los consumidores acerca del origen de la leche que utilizan como ingrediente para su elaboración (BOE, 2018)

**Figura 6: Leche de bienestar animal, pastoreo o ecológica**

	PASTOREO	CLÁSICA BIENESTAR ANIMAL	ECOLÓGICA
Certificación oficial y normativa legal	NO	NO - Certificación oficial SÍ - Legislación de mínimos	SÍ - Certificados y reglamentos europeos
Impacto en el desarrollo ganadero	NO	SÍ	SÍ - Oportunidad para la reconversión
Limitación del número de vacas por hectárea	SÍ - 2,5 vacas por hectárea	NO	SÍ - 2 vacas por hectárea
Regulación del abono	NO	NO	SÍ - Prohibidos abonos de síntesis
Limitación del uso de pesticidas / herbicidas	SÍ - Conforme a normativa	SÍ - Conforme a normativa	SÍ - Con limitaciones superiores a la normativa
Diseño de establos (confort térmico, movimiento...)	NO	SÍ	SÍ
Pastoreo en libertad	SÍ - 5 horas al día y 150 días al año	NO	SÍ - 365 días al año
Tratamiento veterinario del ganado con antibióticos	PERMITIDO Se descarta la presencia de antibióticos en la leche por cuarentena animal	PERMITIDO Se descarta la presencia de antibióticos en la leche por cuarentena animal	PROHIBIDO en tratamientos preventivos y cuarentena superior del animal en caso de utilizarlos
Uso de tratamientos hormonales para estimular la producción	PERMITIDO	PERMITIDO	PROHIBIDO
Regulación de origen y composición	NO	NO	SÍ
Alimentación del ganado 100% ecológica	NO	NO	SÍ

Fuente: El Diario

De hecho, las ventas del sector siguen en negativo según el Informe 2019 sobre el sector de leche de consumo (Alimarket, 2019a), pero estos cambios de hábitos en el consumidor son los que están impulsando al mercado, ya que se preocupan cada vez más de sus valores nutricionales y su producción de origen.

El Informe también asegura que ahora mismo, dos de las tendencias de máximo apogeo en alimentación, la de BEA y bio, están siendo las más exploradas en el mercado lácteo. Dar respuesta a un consumidor cada día más preocupado por el medio ambiente, el BEA y los productos naturales es el objetivo de las grandes operadoras del mercado que aprovechan el tirón de estas tendencias para intentar remontar en el mercado de leche de consumo. Además, las marcas del distribuidor también se están sumando con lanzamientos en las diferentes variedades.

Por otro lado, con esta oferta, el consumidor se siente un poco confundido y acaba creyendo que todo es lo mismo. La respuesta es que estos tipos de leche no son iguales, siendo superior, al menos en el cumplimiento de lo que garantiza su etiqueta, la ecológica, que es además la única reconocida por la UE y que, en consecuencia, cumple escrupulosamente con un protocolo tanto en lo que se refiere a las condiciones de vida del animal, a su alimentación y a la sostenibilidad del medio, como se puede observar en la **Figura 6**.

Entonces, con alusión al apartado 2.3. Causa como una estrategia de marketing -vs- responsabilidad real, se plantea la pregunta: ¿Las compañías lecheras utilizan el BEA como estrategia de marketing? La cuestión es si consumidor es el que presiona para que las regulaciones correspondientes al BEA se impongan o si son los *stakeholders* los que lo exigen.

Diferenciamos dos tipos de consumidores: está el consumidor directo, que es la persona que va a comprar la leche al mercado; y está el consumidor empresarial, es decir, el restaurante, las cadenas de hoteles, el que vende al por menor y los supermercados. Por lo general, los grandes compradores utilizan el BEA como herramienta de marketing. Estas empresas dicen que son amigables con el BEA, pero no tienen ni una sola vaca. Le exigen al productor que cumpla con ciertos requisitos que muchas veces ni siquiera están basados en la ciencia.

“Muchas veces, estas exigencias —ya sea de los mismos grandes compradores o de las ONG que tienen un corte más animalista— no se basan en ciencia, señaló Becerra. ‘Por lo general, se basan en la antropomorfización de los animales, en otorgarles características humanas’. Lamentablemente, es mucho más fácil transmitir esto que la verdad o que la ciencia.” (Ruiz, 2018).

Además, cantidad de imágenes son propagadas por las redes sociales, las cuales se han convertido en un escaparate del sufrimiento animal para revelar la dura realidad que nos están censurando, pero ¿esto es algo positivo?, ¿ayuda a la causa del bienestar animal?

Otra cuestión muy importante y de que la gente no es tan consciente, es el bienestar de los ganaderos. Andrés, un ganadero de La Coruña, critica a los distribuidores y fabricantes de hacer *greenwashing*, ya que estos dejan en una posición muy débil a los productores. Afirma que siguen cobrando lo mismo pese a sus grandes inversiones en las reformas para adaptar las instalaciones a estas medidas de BEA. Fuentes de la OPL (Organización de Productores de Leche) aseguran que “las empresas quieren mejorar su imagen para tener más ventas a costa del ganadero”. Además, la responsable de ASAJA<sup>3</sup> declara que “el valor añadido hay que pagarlo, y ese mensaje debe quedar claro en los consumidores”. Esta organización colabora con AICA<sup>4</sup> por si detecta alguna práctica abusiva, y hay que decir que la industria láctea recoge la mayoría de sanciones que AICA implanta tanto a distribuidores como a fabricantes por aprovecharse de los ganaderos por asuntos como incumplimiento de plazos de pago, comisión de más de una infracción o ausencia de contratos. Aún así, hay ganaderos como el castellanoleonés Diego Gala que declara que no todos los contratos con los productores son iguales. Asegura que cobra más o menos dinero en función de los costes de la alimentación de las vacas, tiene primas por calidades y se le penaliza por incumplimiento de los parámetros. “Está claro que las vacas te pagan el BEA con una leche mejor. Quienes no te pagan más son las empresas” (Valero, 2018).

---

<sup>3</sup> Asociación Agraria Jóvenes Agricultores: ASAJA se constituye para la representación, gestión, defensa y fomento de los intereses profesionales del sector agrario en general y de sus organizaciones miembro con plena personalidad jurídica y sujeta a principios estrictamente democráticos (ASAJA, n.d.).

<sup>4</sup> La Agencia de Información y Control Alimentarios (AICA) es un organismo autónomo, adscrito al Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, a través de la Secretaría General de Agricultura y Alimentación, creado mediante la Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria, con la finalidad de controlar los derechos y obligaciones establecidos en dicha Ley, instruyendo o iniciando el procedimiento sancionador si detecta infracciones a la misma (AICA, n.d.)

Se ha tenido la oportunidad de consultarle directamente este asunto a José María Serna Gómez y está de acuerdo con Diego. Se trata de un ganadero que regenta La Mesquería junto a sus dos hijos, granja puntera en Cantabria, comunidad muy relevante para la industria láctea de nuestro país. Chema también confiesa que tampoco todos los ganaderos están igualmente concienciados con el BEA, y que los que realmente sienten la profesión con gran dedicación sí que tienen en cuenta todos los requisitos de BEA, y que este trabajo bien hecho sí que se ve recompensado. (Serna, 2020)

## 4.2. Marcas de centrales lecheras y sus estrategias

Como consecuencia, las empresas por su parte cada vez tratan de ser más transparentes con el consumidor para ofrecerles mejor calidad, seguridad y fiabilidad, que son valores añadidos en el proceso de compra.

**Figura 7: Principales empresas elaboradoras de leche de larga vida y pasteurizada (MI)**

Empresa	Ubicación	Volumen		Marca
		2017	2018	
1 GRUPO LACTALIS IBERIA, S.A.	Madrid	680,00	681,00	Puleva/El Castillo/President/Lauki/President/RAM
2 CORP. ALIMENTARIA PEÑASANTA, S.A.	Granda-Siero (AS)	624,02	651,85	Central Lechera Asturiana/ Ato/Larsa, Alpro
3 IPARLAT, S.A.	Urdieta (GI)	466,00	462,00	Iparlat, NaturAll, MDD
4 LECHE CELTA, S.A.	Pontedeume (C)	413,70	410,00 (*)	Celta/Campobueno/La Vaquera/MDD
5 COOP. GANADERA VALLE DE LOS PEDROCHES (COVAP)	Pozoblanco (CO)	323,00	327,00	Covap, MDD
6 LEITE RÍO, S.L.	Láncara (LU)	240,39	266,66	Río/Cremsita/Solar/Leyma/Gallega
7 CALIDAD PASCUAL, S.A.	Aranda de Duero (BU)	210,00 (*)	205,00 (*) (1)	Pascual/Flora/Vivesoy
8 IBERLECHE, S.L.	Pontedeume (C)	200,00 (*)	190,00 (*)	MDD
9 LACTIBER LEÓN, S.L.	León (LE)	140,00	140,00	MDD
10 COOPERAT. LÁCTEAS UNIDAS, S.C.G. (CLUN)	Negreira (C)	106,00 (*)	110,00 (*)	Feiraco/Xoia/Únicla
11 KAIKU CORPOR. ALIMENTARIA, S.A.	Pamplona (NA)	100,20	101,40	Kaiku/Gurelesa/Beyena
12 INDUST. LÁCTEAS ASTURIANAS, S.A.	Navia (AS)	50,00 (*)	50,00 (*)	Reny Picot/La Vaquita
13 LECHE GAZA, S.L.	Zamora	44,20	45,20	Gaza/Tierra de Sabor
14 JOSÉ SÁNCHEZ PEÑATE, S.A.	Las Palmas de G. Can.	38,00	37,00	Millac, Celgan
15 LLET NOSTRA ALIMENTARIA, S.L.	Vic (B)	30,00	31,90	Llet Nostra
16 LÁCTEOS AVILÉS, S.A. (LACTAVISIA)	Avilés (AS)	20,00	20,00	Granja, Lactavisa, La Campesina, Valle de Asturias
17 PROD. DE CALIDAD CAÑADA REAL, S.A.	Soria	15,00 (*)	15,00 (*)	Cañada Real
18 COMERCIAL BORDOY, S.L.	Palma de Mallorca	10,00 (*)	10,00 (*)	Agama
19 EL BUEN PASTOR, S.A.	San Vicente (CAN)	10,00 (*)	10,00 (*)	El Buen Pastor

(\*) Estimación. (1) En 2018, Calidad Pascual comercializó más de 360 MI entre todas sus leches y categorías pertenecientes al sector lácteo en foodservice y horeca.

Fuente: Alimarket Gran consumo

En la **Figura 7** se muestra un ranking de las principales empresas lecheras españolas ordenado por el volumen de ventas, y comparando a su vez las del año 2017 y 2018. Muchas de estas centrales lecheras han optado por certificar<sup>5</sup> sus granjas con sellos de calidad y BEA, y en el **Cuadro 4** se muestran los sellos más relevantes que tienen algunas de las 10 primeras marcas del ranking, que resultan ser las que en todo caso lo tienen.

<sup>5</sup> “La certificación, es el proceso llevado a cabo por una entidad reconocida como independiente de las partes interesadas, mediante el que se manifiesta la conformidad de una determinada empresa, producto, proceso, servicio o persona con los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas. [...] Aunque en algunos casos es un requisito imprescindible para poder vender, ya sea por consideraciones legales, o porque los compradores del producto siempre lo solicitan, lo cierto es que se trata de un proceso voluntario.” (AENOR, n.d. a)

**Cuadro 4: Descripción de las diferentes Certificaciones**

Certificaciones	Descripción	Marcas que lo tienen
Certificación de BEA de AENOR <sup>6</sup> 	“La Certificación de BEA de AENOR, basada en el referencial europeo “Welfare Quality®”, centrado en la integración del BEA de los animales de granja en la cadena alimentaria, certifica el BEA según los principios de buen alojamiento, buena alimentación, buena salud y la expresión del comportamiento apropiado de la especie mediante auditorías exhaustivas basadas en la observación directa del animal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pascual (2018)</li> <li>- Covap (2019)</li> <li>- Milbona (Lidl) (2019)</li> <li>- Celta (2017)</li> <li>- Feiraco (2016)</li> <li>- Eroski (2018)</li> </ul>
Certificación de Pastoreo de AENOR 	La Certificación de Pastoreo de AENOR acredita el cumplimiento de requisitos tales como que 25 vacas lactantes dispongan de una hectárea de terreno para su mantenimiento garantizando una alimentación en libertad durante el periodo estipulado por la certificación. Además, el 55% de la dieta diaria del animal se compone de forrajes provenientes, en su mayoría, de la propia explotación lo que sin duda ayuda al desarrollo sostenible de las propias explotaciones” (AENOR, n.d. c)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Milbona (Lidl) (2019)</li> <li>- Celta (2017)</li> <li>- Eroski (2018)</li> </ul>
Sello de Garantía Ganadera 	“El sello «Garantía Ganadera», a través de la certificación «Gestión de Servicios Agrarios» emitida por SGS, avala los servicios que ofrece Central Lechera Asturiana a sus ganaderos accionistas de la empresa. Sellamos nuestro compromiso desde el mismo origen, desde nuestras ganaderías, garantizando el BEA, la calidad de vida de nuestros ganaderos y la profesionalización de sus ganaderías. Aquí no hay secretos; cuidamos con esmero al ganado y velamos por su salud y bienestar, una alimentación natural basada en pastos y toda la profesionalidad de los ganaderos de Central Lechera Asturiana, que se ha ido forjando durante más de 50 años desde nuestros principios cooperativos” (Central Lechera Asturiana, n.d.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Central Lechera Asturiana (2018)</li> </ul>
Certificado pastoreo de SGS <sup>7</sup> 	“LARSA, es la primera en España en estar reconocida con el sello Pastoreo, el cual acredita que la leche procede de vacas que pastan en libertad durante al menos 6 horas al día o 720 horas, en un periodo de 120 días al año” (SGS, 2017).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Larsa (2017)</li> </ul>
Certificado Eco de Puleva  Certificado Eco de Europa 	“En nuestro caso esta certificación corresponde al Consejo Regulador de Agricultura Ecológica de Galicia. Además, para que todos los consumidores puedan reconocer este tipo de alimentos y bebidas, existe también un logotipo de producción ecológica de la UE que sirve para complementar el etiquetado habitual y aumentar su visibilidad” (Leche Puleva, n.d.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puleva (1999)</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia a partir de las webs de los diferentes certificadoros*

Las 4 primeras de estas certificaciones, las cuales no son oficiales, provienen de entidades privadas que las emiten como contraprestación a una cuantía de dinero. Es decir, carecen de validez legal y certifican lo ya legislado.

<sup>6</sup> AENOR: En 2017 surge AENOR como entidad mercantil; trabaja en los ámbitos de la evaluación de la conformidad, la formación y las ventas de publicaciones. Su ambición es la de reforzar, a largo plazo, la capacidad de ofrecer servicios a la altura de las necesidades en evolución del tejido económico (AENOR, n.d. b)

<sup>7</sup> SGS: es líder mundial en inspección, verificación, análisis y certificación. Está considerada como principal referente mundial en calidad e integridad, contamos con más de 90.000 empleados y con una red de más de 2.000 oficinas y laboratorios por todo el mundo (SGS, 2017)

Por otro lado, la ecológica que se encuentra bajo unos criterios legales muy estrictos de la mano de la Unión Europea respecto a producción y etiquetado. Bajo unos parámetros de calidad, sostenibilidad y cuidado animal, la leche ECO es la única identificada con el sello de agricultura ecológica de la UE, de la que depende la española, que ofrece plenas garantías de que el origen y la calidad cumplen los requisitos establecidos en su reglamento (El Mundo, 2018).

Otra estrategia de sostenibilidad que han tenido en cuenta estas empresas es la de ofrecer un envase 100% reciclable, ya que se asegura que los envases de *tetrabrik* que conocíamos hasta ahora no lo son debido al aluminio que se encuentra en su interior.

A continuación, se muestra el **Cuadro 5** con la comparativa de precios medios de un brik de leche semidesnatada UHT, ya que es la leche que más consumimos los españoles superando los 300 millones comercializados, siguiéndole la entera que superaría la barrera de los 100 millones (Alimarket, 2019b).

**Cuadro 5: comparativa de precios medios de un brik de leche semidesnatada UHT**

<b>Fabricante</b>	<b>€/brik 1L. leche semi UTH</b>
<b>Puleva</b>	1,19
<b>C. L. Asturiana</b>	0,76
<b>Celta</b>	1,17
<b>Covap</b>	1,55
<b>Pascual</b>	0,89
<b>Feiraco</b>	0,78

*Fuente: elaboración propia a partir de la información de diferentes supermercados*

#### 4.2.1. Cómo hacen la comunicación en RRSS.

Para analizar cómo compiten entre ellas con sus correspondientes certificaciones, se hará un *benchmark*<sup>8</sup> de sus RRSS ordenado de izquierda a derecha por volumen de ventas en 2019 (**Tabla 1**). En primer lugar, se debe comprobar en qué RRSS de las que más se usan en España<sup>9</sup> se encuentran estas empresas, para luego proceder a la investigación cualitativa y cuantitativa. En la siguiente imagen se muestra la plantilla al completo con las marcas que, efectivamente, utilizan estos medios. Milbona y la leche de Eroski no aparecen, ya que son marcas de supermercados (MDD) que no utilizan particularmente las redes para un solo producto, sino para todos sus productos en general, así que centran su estrategia simplemente en el *packaging* de su producto.

<sup>8</sup> Se trata de hacer un análisis comparativo de los resultados obtenidos en medios sociales por empresas que compiten entre sí (Máñez, 2018).

<sup>9</sup> Aclarado en la **Figura 3**, página 10 de este documento.

**Tabla 1: Benchmark de marcas de centrales lecheras de España**

	URL	Puleva	C. L. Asturiana	Celta	Covap	Pascual		Feiraco
		Leche Pascual	Calidad Pascual					
	URL	<a href="https://www.lechepuleva.es/">https://www.lechepuleva.es/</a>	<a href="https://www.centrallecheraasturiana.es/es/">https://www.centrallecheraasturiana.es/es/</a>	<a href="https://www.lechecelta.com/">https://www.lechecelta.com/</a>	<a href="https://www.covap.es/">https://www.covap.es/</a>	<a href="https://lechepascual.es/">https://lechepascual.es/</a>	<a href="https://calidadpascual.com/">https://calidadpascual.com/</a>	<a href="https://feiraco.es/">https://feiraco.es/</a>
	Publicaciones blog	Apartado ECO	Sí	Sí, pero no de BEA	No	Sí	No	1 post AENOR BEA
	Registró/Newsletter	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	No
	Compra online	No	Sí	No	No	No	No	Sí
	Usuario	<a href="https://www.youtube.com/user/pulevavideo">https://www.youtube.com/user/pulevavideo</a>	<a href="https://www.youtube.com/user/lomejorpomaturaleza">https://www.youtube.com/user/lomejorpomaturaleza</a>	<a href="https://www.youtube.com/user/lechecelta">https://www.youtube.com/user/lechecelta</a>	<a href="https://www.youtube.com/channel/UCRZYXDx2CIXhDbDsYgn22EA">https://www.youtube.com/channel/UCRZYXDx2CIXhDbDsYgn22EA</a>	<a href="https://www.youtube.com/user/CanalLechePascual">https://www.youtube.com/user/CanalLechePascual</a>	<a href="https://www.youtube.com/channel/UC-Sby2F10puFo0cs3pupbrw">https://www.youtube.com/channel/UC-Sby2F10puFo0cs3pupbrw</a>	<a href="https://www.youtube.com/user/Feiracolacteos">https://www.youtube.com/user/Feiracolacteos</a>
	Suscriptores	12'6 k	4.580	43	606	1.400	596	0
	Engagement	2'02%	3'15%	0%	3'36%	3'99%	13'65%	0%
	Media interacción	17	11	0	1	3	5	0%
	Media comentarios	0	1	0	0	1	0	0
	Lista de reproducción	No	No	Sí	No	Sí	No	No
	URL	<a href="https://www.facebook.com/pulevameva/">https://www.facebook.com/pulevameva/</a>	<a href="https://www.facebook.com/CentralLecheraAsturiana">https://www.facebook.com/CentralLecheraAsturiana</a>	<a href="https://www.facebook.com/lechecelta/">https://www.facebook.com/lechecelta/</a>	<a href="https://www.facebook.com/COVAP/">https://www.facebook.com/COVAP/</a>	<a href="https://www.facebook.com/LechePascual">https://www.facebook.com/LechePascual</a>	<a href="https://www.facebook.com/CalidadPascual">https://www.facebook.com/CalidadPascual</a>	<a href="https://www.facebook.com/Feiracolacteos">https://www.facebook.com/Feiracolacteos</a>
	Seguidores	158.000	181.693	13.085	13.812	119.893	9.063	36.689
	Engagement	0'03%	0'28%	0'03%	0'035%	0'02%	0'05%	0'37%
	Media "me gusta"	28	439	4	10	18	3	117
	Media de comentarios	25	70	0	0	3	1	14
	URL	<a href="https://instagram.com/leche_puleva?igshid=12g9iqnu1t2q6">https://instagram.com/leche_puleva?igshid=12g9iqnu1t2q6</a>	<a href="https://www.instagram.com/central_lechera_asturiana/">https://www.instagram.com/central_lechera_asturiana/</a>	<a href="https://www.instagram.com/lechecelta/">https://www.instagram.com/lechecelta/</a>	<a href="https://www.instagram.com/lacteoscovap/">https://www.instagram.com/lacteoscovap/</a>	<a href="https://www.instagram.com/lechepascual_es/">https://www.instagram.com/lechepascual_es/</a>	<a href="https://www.instagram.com/calidad_pascual/">https://www.instagram.com/calidad_pascual/</a>	<a href="https://www.instagram.com/feiracolacteos/">https://www.instagram.com/feiracolacteos/</a>
	Seguidores	3.891	36k	495	2.806	5.882	3.014	2.646
	Engagement	1'12%	6'89%	1'77%	1'55%	2'01%	4'9%	2'79%
	Media "me gusta"	47	2.288	7	38	93	126	62
	Media de comentarios	1	20	0	0	5	4	2

Actualizado 14 jun 2020

Fuente: elaboración propia a partir de las redes de las diferentes marcas

Observamos que la red social donde más presencia tienen todas estas marcas es Facebook. Eso se puede deber a que el *buyer persona*<sup>10</sup> de leche se corresponde con el público mayoritario de esta red, ya que el 40% de los perfiles tiene entre 31 y 45 años (Bacas, 2019).

Otro dato muy importante a analizar es *engagement*, que se ha calculado con la herramienta *Phlanx*<sup>11</sup>. Como bien se explicó en el 2º capítulo, se refiere al nivel de compromiso, y estos porcentajes dejan ver que, generalmente, los consumidores de leche no son precisamente fieles ni interactúan demasiado con sus marcas de confianza en las RRSS según Phlanx, que ofrece la gráfica de la **Tabla 2**.

**Tabla 2: tasa de engagement promedio las RRSS.**



Fuente: herramienta Phlanx

<sup>10</sup> Es un arquetipo de cliente ideal de un servicio o producto (Inboundcycle, 2019).

<sup>11</sup> "Phlanx es una herramienta que sirve para analizar el porcentaje de interacciones de los seguidores de un usuario de Instagram. Es muy útil a la hora de evaluar a los potenciales influenciadores que estás considerando contratar para algún tipo de campaña de marketing digital" (Academia Digital, n.d.).

La estrategia de estos fabricantes se apoya, sobre todo, en campañas digitales y *branded content*<sup>12</sup> en RRSS, donde muchos de los posts son sobre recetas, retos, sorteos, eventos, novedades de productos y, en más abundancia, sobre BEA y sus certificaciones o testimonios de sus ganaderos.

Puleva, perteneciente al Grupo Lactalis Iberia y la primera marca en el ranking de ventas de 2019, postea más sobre toda su gama de productos, leche para todas las etapas de la vida, especialmente en la gama para niños, pero no hacen especial hincapié en el BEA ni hablan de sus ganaderos.

Por otro lado, Leche Celta y Feiraco Lácteos son los más inactivos en RRSS, aunque sí que postean a menudo sobre estas causas, pero hacen más contenido sobre lo anteriormente comentado o en fechas señaladas en el calendario del plan de marketing<sup>13</sup> como, por ejemplo, el Día del Medioambiente que es el 5 de junio. En cambio, Lácteos Covap, Central Lechera Asturiana y Pascual hacen mucho hincapié en el BEA y en sus asociaciones de ganaderos. De hecho, son los únicos tres fabricantes de leche líquida de consumo que se publicitan también en televisión desde 2018. En sus RRSS realizan la activación de estos spots y utilizan bastante *videomarketing*<sup>14</sup>.

En concreto, Pascual, ha sido la que más ha destacado en esta técnica creando *Instagranjers*, una acción de comunicación digital con la que la marca lanzó su nuevo perfil de Instagram en 2018, ya que utiliza dos perfiles en cada red social (Calidad Pascual, que es su perfil corporativo; y Leche Pascual, que sería el perfil de la marca de productos lácteos). Dentro de su campaña 'Dar lo mejor', Pascual quiere visibilizar el BEA de sus granjas ofreciendo a sus ganaderos la oportunidad de explicar su día a día junto a sus vacas. En ella han participado 6 ganaderos con granjas en diferentes lugares de España: Cantabria, Ávila, Lugo, León, Burgos y Girona; los cuales se han formado en RRSS a cargo de Miquel Montoro, conocido también como el *influencer*<sup>15</sup> del campo, un joven de Mallorca que se ha hecho famoso en internet por sus contenidos sobre el campo, la agricultura y la ganadería en sus canales de YouTube e Instagram (Calidad Pascual, 2018).

Teniendo las diferentes certificaciones, los distintos precios y los contenidos que estas marcas generan en sus RRSS, se especulará si existe alguna relación con el ranking de ventas 2018 y 2019 posteriormente en las conclusiones.

---

<sup>12</sup> "El Branded Content consiste en generar contenidos vinculados a una marca que permitan conectar a esa marca con el consumidor, por lo que resulta muy útil en una estrategia de contenidos" (40defiebre, n.d.).

<sup>13</sup> Calendario del plan de marketing: "Es una herramienta que permite identificar, y así anticipar, las fechas más pertinentes para organizar acciones comerciales. Es un documento que planea las fechas y los periodos que impactarán en la actividad comercial y que serán objeto de comunicación y así formarán parte del plan de comunicación local de la empresa" (Digitaleo, n.d.).

<sup>14</sup> "El video marketing consiste en la utilización de vídeos para promocionar un producto o servicio, y que tiene un potencial increíble gracias a la creciente utilización de smartphones para consumir información y a plataformas como Youtube" (Inboundcycle, 2018).

<sup>15</sup> Un influencer es una persona que tiene la capacidad de movilizar opiniones y crear reacciones debido a la credibilidad que cuenta sobre una temática concreta. Son líderes de opinión y figuras mediáticas dentro de un área o sector. No tienen necesariamente que ser personas famosas, sino "expertos" que conocen las nuevas tendencias y que han conseguido hacerse oír gracias a los blogs y las redes sociales. Esa influencia es la que los convierte en prescriptores ideales para las marcas.

## 5. ESTUDIO DE UN CASO DE MARCA SOSTENIBLE “¿QUIÉN ES EL JEFE? LA MARCA DE LOS CONSUMIDORES”

Previamente, y antes de concluir ya con lo anteriormente expuesto, se plantea un ejemplo de marca sostenible, ya que vela por todos los ODS y demuestran sus valores como se verá a continuación.

### 5.1. Historia

La Marca de los consumidores es una iniciativa social y colectiva que por primera vez da voz y voto al comprador, donde estos deciden el precio, las características del producto y cómo se remunera a los productores en un conjunto de colaboración, información y transparencia. Si queremos saber qué tipo de producto estamos comprando, necesitamos saber cómo se está produciendo y quiénes son las personas involucradas en toda la cadena.

Se trata de una iniciativa que nace en Francia en 2015, donde ya sobrepasa en ventas los 100 millones de litros de leche y está empapando de su sello colaborativo a una cada vez más amplia variedad de productos elegidos por los consumidores.

Su origen se relaciona con una grave crisis de la leche que se vivía en Francia, donde muchos ganaderos estaban desesperados porque no podían asumir a las pérdidas. Al cofundador le surgió la pregunta: ¿cuál sería la diferencia de precio en un litro de leche que hiciera posible que el ganadero tuviera una remuneración justa y las vacas vivieran en mejores condiciones? La respuesta fue que se trataba sólo de unos céntimos, unos céntimos que los consumidores estarían dispuestos a asumir para concebir y adquirir el producto que realmente quieren, según su criterio. Así lo demostró en el lanzamiento de la marca en el país vecino, que recibió una respuesta increíble: «Después de sólo 2 años y medio de existencia, más de 11 millones de personas compran los productos bajo el sello de “C’est qui le Patron?!”», se han vendido 107 millones de litros de leche y 12.400 tiendas distribuyen productos votados y creados por los consumidores, que han ayudado a más de 500 familias ganaderas a mejorar su precaria situación haciendo productos de calidad. Es un éxito increíble.» Annaïck Locqueneux es la impulsora de este proyecto en España desde 2018 (Marcas Con Valores, 2019).

En su web aparecen varios productos elegidos por los consumidores para crearlos a su gusto:

Figura 8: productos de La marca de los consumidores a votación

EN PROCESO DE VOTACIÓN	YA A LA VENTA	YA A LA VENTA	EN ESTUDIO	EN ESTUDIO
 <p><b>EL ACEITE DE OLIVA</b> Crear este producto</p> <p>¡Ya está en línea el cuestionario para elegir los criterios de nuestro aceite de oliva!</p> <p><b>PARTICIPAR</b></p> <p>CONSUMIDORES 2197</p>	 <p><b>LA LECHE</b> 0,99 - 0,90 - 0,84 €</p> <p>¡Ya está a la venta la leche que hemos creado entre todos!</p> <p><b>MÁS INFORMACIÓN</b></p> <p>CONSUMIDORES 6531</p>	 <p><b>LOS HUEVOS</b> 2,83 €</p> <p>¡Ya están a la venta los huevos que hemos creado entre todos!</p> <p><b>MÁS INFORMACIÓN</b></p> <p>CONSUMIDORES 1434</p>	 <p><b>LOS YOGURES</b> El producto llegará pronto</p> <p>El cuestionario para elegir los criterios de nuestros yogures pronto estará en línea</p> <p><b>MÁS INFORMACIÓN</b></p> <p>ESPERANDO A LOS CONSUMIDORES</p>	 <p><b>LAS NARANJAS</b> El producto llegará pronto</p> <p>El cuestionario para elegir los criterios de nuestras naranjas pronto estará en línea</p> <p><b>MÁS INFORMACIÓN</b></p> <p>ESPERANDO A LOS CONSUMIDORES</p>

Fuente: [lamarca.delosconsumidores.es](http://lamarca.delosconsumidores.es)

El primer producto de esta iniciativa fue la leche, seguido de los huevos, que ambos están ya a la venta; las naranjas y los yogures, que anuncia que pronto llegará; y el aceite de oliva, que aún sigue en proceso de votación.

Figura 9: briks de leche de Quién es el jefe?

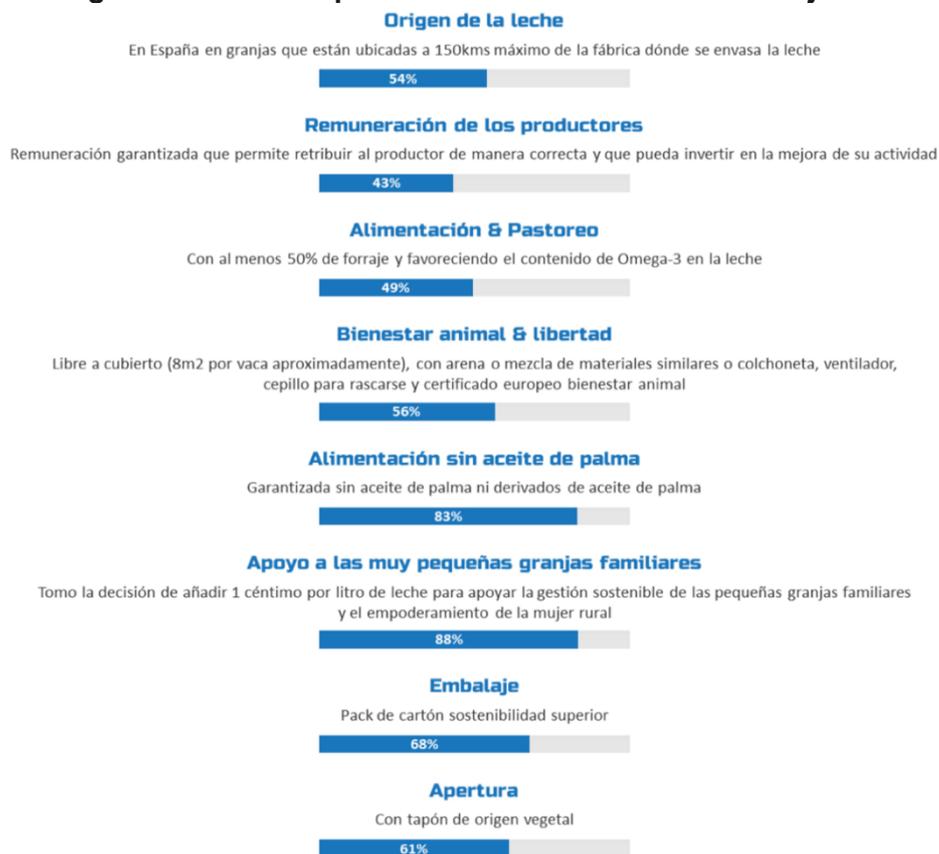


Fuente: lamarcadelosconsumidores.es

Esta marca de leche está ya a la venta desde el 16 de octubre de 2019 gracias a que participaron 6.531 votantes.

“Entre todos, hemos votado leche a un precio de 0,84€ para la leche desnatada, 0,90€ para la leche semidesnatada y 0,99€ para la leche entera con los siguientes criterios:

Figura 10: criterios para votar la leche de Quién es el jefe?



Fuente: lamarcadelosconsumidores.es

El 70% de los consumidores hemos votado a favor de la alimentación de las vacas sin transgénicos. Nuestra decisión de avanzar en esta dirección es inequívoca. A corto plazo, es difícil cumplir este deseo porque el sector lácteo en España no está preparado para hacerlo a gran escala hoy en día.

Sin embargo, queremos fomentar procesos participativos y, como consumidores e impulsados por los resultados, reflexionaremos sobre esta cuestión con los distintos actores del sector para que este deseo de tener una alimentación sin transgénicos sea una realidad para todos.” (¿Quién es el jefe? La marca de los consumidores, n.d.)

Respecto al bienestar animal, como consumidores se ha votado una leche que contempla la legislación europea de BEA y cuyos principios son: una buena alimentación para los animales, un alojamiento idóneo (confort en la zona de descanso), un estado sanitario de los animales y granjas que tienen que permitir un comportamiento normal de los animales y una interrelación correcta con el personal de la granja. Por lo tanto, su referencia en términos de certificación es la norma europea vigente de BEA y certificarán esta leche con un organismo independiente de acuerdo con la norma europea. En su cuestionario, por ejemplo, la gente vota por un espacio suficiente para que la vaca pueda estar cómoda, con arena, rascador y ventilación adecuada a su disposición para enfriar la granja en caso de mucho calor.

Además, al votar en mayoría por una remuneración garantizada que permite retribuir al productor de manera correcta y que pueda invertir en la mejora de su actividad y por un compromiso de la estabilidad de precios durante tres años, esta iniciativa permite a los ganaderos involucrados mirar hacia su futuro próximo con mayor serenidad. De este modo, creen que los ganaderos pueden dedicarse por completo a su actividad principal: proporcionar leche que combine calidad, seguridad alimentaria, BEA y respeto por el medio ambiente.

Por la parte de los consumidores, además de contar con un producto de calidad que responde a nuestras expectativas, eligen una alternativa que permite a los ganaderos salir de una situación que a menudo es precaria.

Para más información, para el producto de la leche que se ha votado entre todos, hay 17 familias involucradas y el número de ganaderos y productores dependerá de la movilización de todos los consumidores en torno a esta iniciativa que se ve ya reflejada en nuestra votación.

## 5.2. Análisis de la comunicación

El reto de La marca de los consumidores ahora es dar a conocer la iniciativa como catalizador de este nuevo paradigma de consumo, basado en criterios como transparencia, equidad y responsabilidad.

Como se puede apreciar en la **Tabla 2**, La marca de los consumidores está activa en todas las RRSS más usadas por los españoles. Sin embargo, aún no han conseguido mucha notoriedad.

**Tabla 3. Análisis RRSS y web de ¿Quién es el jefe?  
La marca de los consumidores**

		¿Quién es el jefe?
	URL	<a href="https://lamarcadelosconsumidores.es">https://lamarcadelosconsumidores.es</a>
	Publicaciones blog	Artículos sobre la iniciativa en España en los medios de comunicación
	Registró/Newsletter	Sí
	Compra online	No
	Usuario	<a href="https://www.youtube.com/channel/UCqs9QpO4mzuiKW7I8EY2GLQ">https://www.youtube.com/channel/UCqs9QpO4mzuiKW7I8EY2GLQ</a>
	Suscriptores	44
	Engagement	29'55
	Media interacción	1
	Media comentarios	0
	URL	<a href="https://www.facebook.com/pulevameva/">https://www.facebook.com/pulevameva/</a>
	Seguidores	1.905
	Engagement	0'59%
	Media "me gusta"	11
	Media de comentarios	0
	URL	<a href="https://instagram.com/leche_puleva?igshid=12q9iqnu1t2q6">https://instagram.com/leche_puleva?igshid=12q9iqnu1t2q6</a>
	Seguidores	1.272
	Engagement	3'46%
	Media "me gusta"	48
	Media de comentarios	2

Actualizado 15 junio 2020

Fuente: elaboración propia a partir de las RRSS de Quién es el jefe

Al tratarse de una iniciativa o movimiento, no se ha invertido ninguna cantidad monetaria en publicidad, por lo que han escogido a las RRSS para su activación, donde cuentan con los propios consumidores para darle difusión como "consum'actores", término que ellos mismos han inventado para referirse a los consumidores que eligen cómo se produce. Se puede participar como consum'actor a través de las RRSS, compartiendo con la comunidad ¿Quién es el jefe?, precisando los datos del Carrefour donde se ha adquirido y etiquetando a @quieneseljefe o con el hashtag #yatengonuestroproductoQEEJ.

La red que más usan es Instagram y lo hacen íntegramente, es decir, que utilizan todos los canales de comunicación dentro de la plataforma como puede ser Instagram Stories, Instagram Live, Instagram TV y el *feed*. En todo momento se trata de generar debate y que sean los propios seguidores los que, con el boca a boca, propaguen la iniciativa.

### 5.3. Transcripción de la entrevista

Para profundizar más en el análisis de una marca que se define como sostenible, se realizó una entrevista a Annaïck, la persona encargada de la activación de este proyecto en España. Tras contactar con ella a través de email, se la explicó el tema de la investigación y sería ella misma la que se ofreció sin ponernos ningún tipo de problema a responder al cuestionario. Se pensó que la manera menos intrusiva y más rápida sería la de enviarle un email con todas las preguntas para que pudiera responder pausadamente, pero ella misma se ofreció a hacer la entrevista por teléfono, ya que consideraba importante dedicar el tiempo necesario para resolver cada una de estas cuestiones.

La entrevista pretendía hablar de las diferentes materias que se mencionaron durante todo el trabajo, como era intentar conocer los procesos de producción, las dificultades del mismo, la comunicación de sus valores, el aumento del comprador crítico, y más detalles de la marca en concreto, para conocer si realmente pueden o no certificar la imagen que intentan transmitir.

**¿Cuáles son los principales valores que tiene la marca de los consumidores?**

Transparencia, equidad, ética, respeto, reconocimiento y responsabilidad.

**¿Os consideráis una ONG? ¿Habéis colaborado con alguna?**

No. Somos un movimiento, una iniciativa social colectiva. Nos gustaría ser una asociación, pero aún no podemos por temas de burocracia, estamos esperando.

**¿Por qué ¿Quién es el jefe? es una marca responsable y sostenible?**

Por estos 4 compromisos:

- Información: ya que si un consumidor está informado, puede decidir más responsablemente.
- Transparencia: nosotros hablamos y nos mostramos sin filtros. Un ejemplo de transparencia es que es el propio consumidor es que decide los precios y a dónde va su dinero.
- Acción-cocreación: nosotros, como consumidores, decidimos qué productos crear, a través de un debate, e iniciamos el proceso de creación del mismo.
- Apoyo social: es el pilar fundamental de esta iniciativa, ya que ese apoyo indica que creen en nuestra iniciativa y que están concienciados.

**¿Cuál fue tu motivación para participar en este proyecto sostenible y responsable?**

Siento que podemos actuar y decidir el producto que queremos consumir, y dar voz y voto al consumidor pudiendo decidir a dónde va su dinero. Solo por 3'50 € al año, ya que un español consume de media anual 70 litros y son solo 5 céntimos más por cada litro. Para los consumidores realmente no es una gran diferencia y, además, estarían adquiriendo un producto de calidad y el ganadero también estaría más contento. En el caso de la leche, es muy importante seguir reclamando una remuneración justa. Tenemos que conservar los entornos rurales. No quiero que nos pongan como héroes, sino que es cuestión de importancia y de preguntarnos cómo hemos llegado a esta situación.

**¿Esta estrategia de sostenibilidad se trasladada a la comunicación de marca?**

No paramos de decirlo. Nuestro contenido se basa más que nada en eso, en transmitir esos valores de los que hablábamos al principio.

**Las RRSS es el único canal online en el que dais difusión a esta iniciativa, a parte de la web. ¿Quién gestiona las redes? ¿Tenéis un calendario de acciones?**

Somos muchos en realidad. No tenemos fuerza de ventas, pero tenemos la fuerza colectiva, gente que ayuda voluntariamente. También hay gente de prácticas ayudándonos a llevarlo.

No tenemos un calendario como tal, pero sí que hacemos campañas en fechas señaladas. Por ejemplo, el 1 de junio fue el día de la leche e hicimos una semana de campaña donde hablamos en las redes en directo con profesionales.

**Facebook e Instagram son las redes que más usáis, ¿no habéis pensado hacer más publicaciones en YouTube para conseguir un mayor alcance? ¿O pensáis que solo con esas redes, especialmente con Instagram TV, podéis hacer un buen videomarketing de comunicación?**

En YouTube tenemos testimonios, pero sí estaría bien añadir algo más de contenido. Necesitamos voluntarios que se ofrezcan a ayudarnos.

**¿No habéis pensado en contactar con algún *influencer* para promulgar el proyecto?**

Se podría hacer, pero tendría que ser gratuito, más que nada por ética. Si alguno siente que nuestra iniciativa es buena y se ofrece a darnos apoyo, adelante. Nosotros creemos en realidad más en el boca a boca y en la fuerza colectiva,.

**¿Crees que la marca se percibe y está posicionada como marca sostenible?**

Esta marca aún tiene poco tiempo de vida y creo que por el momento no está posicionada realmente en el mercado.

**¿Aumenta el coste de los productos su estándar de sostenibilidad?**

Es un coste muy pequeño comparado con el beneficio que genera, tanto en calidad de la leche como en gratitud de los ganaderos.

**¿Tenían claro desde el principio que esto sería algo fundamental para una futura producción?**

Es lo que queremos en realidad. Hay que reflexionar sobre en qué mundo queremos vivir mañana. Se trata de responsabilidad y concienciación.

**¿Pensáis que vuestras ventas descenderían si la leche fuera fabricada en otros lugares?**

Queremos crear productos locales para favorecer a los entornos rurales de nuestro país.

**¿Por qué leche Gaza? ¿Sabías que fue la 13ª en el ranking de ventas en 2018?**

Los ganaderos cumplen los criterios y comparten nuestros valores. Se trata de una cooperativa ganaderos. De momento somos 17 familias y nos gustaría que fuese en aumento.

**¿Consideráis que la tendencia de consumir productos lácteos de forma responsable conociendo su procedencia va en aumento?**

Va en aumento ahora. Hay que seguir trabajando, pero la pandemia del Covid-19 nos ha hecho cambiar. La gente ha empezado a mirar más los ingredientes y el origen de los productos.

**Como expertos en el sector, ¿creéis que realmente se toman medidas gubernamentales para combatir la explotación animal y ganadera?**

Al final, una maca nunca va a reconocer lo mal que lo hace. Nosotros tenemos un espíritu crítico optimista y constructivo. Solo digo que no tenemos que fiamos solo de lo que vemos (Locqueneux, 2020).

## 6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En este punto se tiene la intención de extraer conclusiones del análisis del contenido y dar respuesta al objetivo principal, establecido en la introducción, a partir de todos los datos recopilados, de la entrevista a Annaïck de QEEJ y otra entrevista que se le ha realizado a Carlos y María de ASAJA en Cantabria para basarnos en sus argumentos.

Además, se exponen las limitaciones y posibles líneas de investigación futuras.

### 6.1. Conclusiones

Este Trabajo de Fin de Grado llega a la conclusión central de que los fabricantes de leche líquida de consumo en España cada vez tratan más de hacer un guiño a la sostenibilidad dentro de su cadena de suministro ante la percepción de un consumidor cada vez más crítico. Lo tratan de hacer a través de sus mensajes verbales e icónicos en su web y RRSS, pero que aún les queda por demostrar bastante la transparencia que las prácticas sostenibles exigen como uno de los principales valores. Estas estrategias podrían considerarse *greenwashing* debido a que sigue siendo complicado verificar si estas prácticas y medidas se llevan a cabo debido a la escasa información real que ofrecen las empresas, y esto mismo ha sido comprobado a la hora de realizar el estudio completo.

En principio, sus sellos y certificaciones son el gran argumento de muchos fabricantes para la construcción del discurso de la marca, y eso puede que haya sido una de las causas por las que han recibido mucha contrapublicidad y críticas a su posicionamiento. La comunidad animalista ha denunciado en varias ocasiones y ha hecho viral el sufrimiento de las vacas sometidas a ser “máquinas de leche”, sobre todo en RRSS donde muchos de estos usuarios comentan las publicaciones de los fabricantes y les acusan de ser unos maltratadores.

Por otro lado, también hay mucha denuncia por parte de los ganaderos y asociaciones de estos mismos, ya que se considera que no son remunerados justamente y que son los grandes olvidados de la cadena de producción.

Sin embargo, muchas de estas empresas fabricantes de leche han recibido premios por su comportamiento sostenible y se sitúan dentro del top 10 de ventas en 2018 y 2019. Desafortunadamente, ninguna de las empresas analizadas llega al nivel de información necesaria sobre su cadena de suministro.

Todas hacen declaraciones ambiguas sobre sus suministradores y su impacto en la cadena de suministro. No ofrecen suficiente información sobre el cumplimiento de las medidas de salud y seguridad en el área de prácticas laborales, trabajo decente y derechos humanos, de las medidas medioambiente y medidas de seguridad de producto y, por tanto, de los clientes. Entonces, se puede interpretar también como una forma de *greenwashing*.

Se puede mencionar también que existen conflictos de intereses ocultos detrás de esa imagen sostenible, ya que algunas de las empresas tratan de lavar su cara y sacar provecho al reconocimiento comercial *green* publicitando sus productos y políticas como sostenibles. No es ético que muchas empresas opten por despilfarrar dinero en campañas engañosas en vez de seguir unas prácticas verdaderamente sostenibles.

Pero no solo se les debe echar la culpa a los fabricantes de esta situación, sino que mismamente los ganaderos son los que a veces no llevan a cabo estas prácticas. En el año 2007 Europa exige que, para el cobro de las ayudas comunitarias por parte de las ganaderías, es necesario que estas cumplan una serie de condiciones y normas (condicionalidad) relativas a BEA, salud pública, medio ambiente, etc. Estas medidas fueron consideradas como un castigo tanto por parte de los ganaderos como por la administración, cuando en realidad lo que representan es una oportunidad. A la par, empresas lácteas como Nestlé establecen normas de producción similares a la condicionalidad (comprobadas con auditorias semestrales a las explotaciones) para lo que, en un principio, establecen incentivos económicos para su cumplimiento y, posteriormente, es una condición *sine qua non*<sup>16</sup> para poder proveerles la leche, ya que la condición exigida a Nestlé por la certificadora era la disminución anual en la compra de leche no certificada hasta ser cero. ¿Y si no fuese por el incentivo, los ganaderos lo harían? Aquí se abre otro debate.

Carlos y María de ASAJA aseguran que les parece bien la publicidad que hacen los fabricantes en las RRSS porque a veces lo que más vende es la publicidad y que, teniendo en cuenta la importancia en la población y en la opinión pública del BEA hoy en día, las empresas intentan potenciarlo con el fin de que vean la producción de leche no como una empresa que produce un producto, sino como un trato con el animal de primera mano. Sí que el Sello de BEA refleja la realidad, porque les exigen mucho más. Por el contrario, del Sello de Pastoreo no se puede decir lo mismo ya que, por ejemplo, en Cantabria la leche de pasto no se produce más que en alguna ganadería de ecológico. La leche de pasto no es más que una entelequia de mentes dispersas que ven prados verdes y añoran el pasado. En la actualidad, los turistas que conocieron Cantabria echan de menos vacas pintas pastando. Las únicas que ven están en potreros a la orilla de establos. La única leche de pasto es la que producen las vacas nodrizas para sus terneros, de lo que se deduce que es de mejor calidad la leche que toman nuestros temeros que la que tomamos nosotros. La mayoría de las vacas amparadas por BEA no han comido un kilo de hierba verde en su vida (Gutiérrez y González, 2020)

A partir de la entrevista realizada a Annaïck de QEEJ, es posible llegara la conclusión de una visión personal con la que se comprende una marca sostenible. Desde ASAJA creen que la iniciativa parece buena pero no creen que llegue más allá de donde le interese a la gran industria o comercialización porque el consumidor en la mayoría de los casos lo que hace es comprar leche más barata o de marcas conocidas, aunque la realidad es que no debería de ser así. Esto se ha comprobado también en el estudio de la relación de las ventas con el precio y sus contenidos en RRSS. Para que sea viable hay que controlar todos los procesos, no solo producción y consumo. En las marcas de calidad oficiales hay puestos para las asociaciones de consumidores. Por ejemplo, el consejo rector de la IGP “came de Cantabria” lo forman representantes de toda la cadena alimentaria, incluidos consumidores. Y solo ha funcionado cuando un banquero se lo propuso y el BEA y la trazabilidad de los alimentos, en muchos casos brillan por su ausencia.

---

<sup>16</sup> Sine qua non expresión en latín que en español significa “sin la cual no”. Es una expresión que hace referencia a la condición o acción que es indispensable, imprescindible o esencial para que suceda algo” (Significados, 2015)

En resumen, concluimos que el consumidor aún no está cien por cien concienciado, que la sostenibilidad es un valor añadido del producto, es decir, que si lo tienen mejor, pero que aún hace mucha falta hacer entrar en razón a la gente de la importancia que tiene la sostenibilidad en toda la industria, en general. Es tranquilizador que actualmente esté en auge la preocupación de las empresas por las consecuencias de sus acciones. En las últimas décadas se han conseguido bastantes avances relevantes en la sostenibilidad, pero sería ideal que los fabricantes de leche informaran aún más sobre sus prácticas sostenibles, que fuese algo incluso obligatorio, y refuercen esa transparencia que se necesita para dejar de dudar sobre un posible *greenwashing*. También cabe decir que se solicitó información directa a uno de los fabricantes y que ellos mismos rechazaron participar en este proyecto.

## 6.2 Limitaciones y futuras líneas de investigación

Ha sido realmente complicado buscar fuentes fiables sobre las ventas de leche, que nos ha servido para interpretar si había una relación o no con su contenido en RRSS acerca de bienestar y sostenibilidad.

Existe muy poca investigación específica sobre el *greenwashing* en la industria láctea, y requiere una necesidad de análisis sobre la relación entre esta práctica fraudulenta y prácticas sostenibles en la cadena de suministro. En el futuro, debería realizarse un estudio más profundo solicitando más información verificada a los fabricantes.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

40deFiebre (n.d.). *¿Qué es el branded content? - Diccionario de marketing* [online] 40Defiebre.com [Consulta: 6 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.40defiebre.com/que-es/branded-content>

AENOR (n.d. a). *Qué es la certificación* [online] aenor.com [Consulta: 6 septiembre 2019]. Disponible en: <https://www.aenor.com/certificacion/en-que-consiste-la-certificacion>

AENOR (n.d. b) *Historia de AENOR*. [online] aenor.com [Consulta: 20 enero 2020]. Disponible en: <https://www.aenor.com/conocenos/historia>

AENOR (n.d. c). *Leche Celta S.L.U., primera empresa láctea en obtener la certificación AENOR en leche de pastoreo y bienestar animal* [online] aenor.com [Consulta: 10 febrero 2019]. Disponible en: [https://www.aenor.com/salainformaciondocumentos/NOTAPREN\\_TABLA\\_AEN\\_13886\\_1.PDF](https://www.aenor.com/salainformaciondocumentos/NOTAPREN_TABLA_AEN_13886_1.PDF)

AICA (n.d.). *¿Quiénes somos?*. [online] aica.gob.es [Consulta: 7 junio 2020]. Disponible en: <https://www.aica.gob.es/quienes-somos-8010101820151006>

Alimarket (2019a). *Informe 2019 sobre el sector de leche de consumo*. [online] alimarket.es [Consulta: 7 junio 2020]. Disponible en: <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/306441/informe-2019-sobre-el-sector-de-leche-de-consumo>

Alimarket (2019b). *Informe 2019 sobre el sector de leche de consumo – el consumidor apuesta por lo natural*. [online] alimarket.es [Consulta: 7 junio 2020]. Disponible en: <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/306441/informe-2019-sobre-el-sector-de-leche-de-consumo>

ASAJA (n.d.). *Asaja Asociación Agraria De Jóvenes Agricultores*. [online] asaja.com [Consulta: 7 junio 2020]. Disponible en: <https://www.asaja.com/asaja>

Bacas, N. (2019). *Redes Sociales y actividad: una cuestión de edad, sexo y tiempo de los usuarios*. [online] Crónica Global. [Consulta: 10 junio 2020]. Disponible en: [https://cronicaglobal.elespanol.com/vida/redes-sociales-facebook-instagram-whatsapp\\_215844\\_102.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/vida/redes-sociales-facebook-instagram-whatsapp_215844_102.html)

BOE (2018). *Documento BOE-A-2018-12837*. [online] boe.es [Consulta: 18 enero 2020]. Disponible en: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-12837](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-12837)

Buil, I., Melero, I. y Montaner, T. (2012). *La estrategia de marketing con causa: Factores determinantes de su éxito*. [online] Zaragoza: Universidad de Zaragoza. dialnet.unirioja.es. [Consulta: 22 agosto 2019] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4103875.pdf>

Calidad Pascual (2018). *Pascual convierte a sus ganaderos en ‘Instagranjers’*. [online] calidadpascual.com [Consulta: 18 junio 2020] Disponible en: <https://www.calidadpascual.com/lo-que-contamos/pascual-convierte-a-sus-ganaderos-en-instagranjers>

Callejo, A., (2018). *Confort-Bienestar de la vaca lechera. Artículo mundo ganadero*. [online] agronegocios.es [Consulta: 18 enero 2020] Disponible en: <https://www.agronegocios.es/confort-bienestar-la-vaca-lechera/>

Cardona, L. (2017). *Qué es el engagement*. [online] cyberclick.es. [Consulta: 18 enero 2020] Disponible en: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/para-que-sirve-y-que-es-el-engagement>

Central Lechera Asturiana. (n.d.). *Garantía ganadera - calidad y bienestar*. [online] centrallecheraasturiana.es [Consulta: 10 febrero 2020] Disponible en: [https://www.centrallecheraasturiana.es/es/garantia-ganadera/?gclid=CjwKCAiAyeTxBRBvEiwAuM8dnZdTosXFfG9aG6YFBAvrLx35CNETQmeuo7vbhvpGow5f\\_gScNeq-uhoCed8QAvD\\_BwE](https://www.centrallecheraasturiana.es/es/garantia-ganadera/?gclid=CjwKCAiAyeTxBRBvEiwAuM8dnZdTosXFfG9aG6YFBAvrLx35CNETQmeuo7vbhvpGow5f_gScNeq-uhoCed8QAvD_BwE)

Claudio Inacio (2015). *Qué es una ONG - Guía de una ONG en Redes Sociales*. [online] claudioinacio.com [Consulta: 26 agosto 2019]. Disponible en: <https://claudioinacio.com/2015/07/07/mejores-ong-en-redes-sociales/>

Digitaleo (n.d.). *Calendario marketing – prepara el plan marketing del año*. [online] digitaleo.es [Consulta: 27 junio 2020]. Disponible en: <https://www.digitaleo.es/blog/calendario-marketing-anual#:~:text=Un%20calendario%20marketing%20es%20una,pertinentes%20para%20organizar%20acciones%20comerciales.>

El Mundo (2018). *Leche ECO, la única realmente sostenible frente al bienestar animal o el pastoreo*. [online] elmundo.es [Consulta: 10 junio 2020] Disponible en: <https://www.elmundo.es/promociones/native/2019/04/28/>

FENIL (n.d.). *El papel clave del sector lácteo en los objetivos de desarrollo sostenible*. [online] fenil.org [Consulta: 10 febrero 2020] <http://fenil.org/papel-clave-del-sector-lacteo-los-objetivos-desarrollo-sostenible/>

Gutiérrez, M. y González, C. (2020). *Entrevista personal a socios de ASAJA Cantabria*.

Igualdad Animal (2019). *El nuevo consumidor ya está aquí: un 70% elige su alimentación con medidas que favorecen el bienestar animal*. [online] igualdadanimal.org [Consulta: 22 agosto 2019]. Disponible en: <https://igualdadanimal.org/noticia/2019/03/06/consumidor-alimentacion-medidas-bienestar-animal/>

Inboundcycle (2018). *¿Qué es el video marketing y cómo sacarle provecho?* [online] inboundcycle.com [Consulta: 17 junio 2020] Disponible en: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-video-marketing-como-sacarle-provecho>

Inboundcycle (2019). *Buyer persona: el factor clave en tu estrategia de marketing y ventas*. [online] inboundcycle.com [Consulta: 14 junio 2020] Disponible en: <https://www.inboundcycle.com/buyer-persona>

Leche Pascual (n.d.). *El certificado AENOR de Bienestar Animal, un distintivo único* [online] lechepascual.es [Consulta: 2 septiembre 2019]. Disponible en: <https://lechepascual.es/blog/certificado-aenor-bienestar-animal/>

Leche Puleva (n.d.). *Leche ecológica puleva eco con el sabor y propiedades de siempre*. [online] [Consulta: 11 febrero 2020] Disponible en: <https://www.lechepuleva.es/productos/puleva-eco>

León, J. C. (2019). *Change Marketers. Marketing y Publicidad para cambiar el mundo*. Documento inédito. Madrid: MSMK.

Line Branding (2019). *Las Redes Sociales y su influencia en la actualidad*. [online] linebranding.com [Consulta: 21 agosto 2019] Disponible en: <https://www.linebranding.com/las-redes-sociales-y-su-influencia-en-la-actualidad/>

Locqueneux, A. (2020). *Entrevista personal a la persona encargada de traer la iniciativa QEEJ a España*.

Máñez, R. (2018). *Benchmarking en social media: ¿qué es y cómo hacerlo?* [online] rubenmanez.com [Consulta: 20 enero 2020] Disponible en: <https://rubenmanez.com/benchmarking-en-social-media-que-es-y-como-hacerlo/>

MAPA (2016). *Informe Nacional Vacuno de Leche*. [online] mapa.gob.es [Consulta: 18 enero 2020] Disponible en: <https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/informe-vacuno-arte-final-web-tcm30-379957.pdf>

Marcas con Valores (2019). *Marcas con valores entrevista a Laurent Chabanne, cofundador de “¿Quién es el jefe?: La marca de los consumidores”*. [online] marcasconvalores.com [Consulta: 20 enero 2020] Disponible en: <https://marcasconvalores.com/marcas-con-valores-entrevista-a-laurent-chabanne-cofundador-de-la-marca-de-los-consumidores/>

Ortiz, R. (2010). *La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como estrategia para salir de la crisis*. [online] royortiz.wordpress.com [Consulta: 20 enero 2020] Disponible en: <https://royortiz.wordpress.com/2010/05/28/la-responsabilidad-social-corporativa-rsc-como-estrategia-para-salir-de-la-crisis/>

OVACEN (n.d.). *Qué es el greenwashing y cómo funciona*. [online] ovacen.com [Consulta: 6 abril 2020] Disponible en: <https://ovacen.com/que-es-el-greenwashing-y-como-funciona/>

Parra, C. (2017). *¿Qué es engagement? El término de marketing que debes conocer bien*. [online] rockcontent.com [Consulta: 27 enero 2020] Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-engagement/>

Penguin, W. (2019). *Qué son las Redes Sociales y para qué sirven*. [online] yoseomarketing.com [Consulta: 26 agosto 2019] Disponible en: <https://www.yoseomarketing.com/blog/redes-sociales-que-son-para-que-sirven/>

¿Quién es el jefe? La marca de los consumidores (n.d.). *La Leche*. [online] lamarcadelosconsumidores.es [Consulta: 26 abril 2020] Disponible en: <https://lamarcadelosconsumidores.es/productos/leche/>

Ribo, L. (2015). *Marketing y Responsabilidad Social Corporativa, más que una simple relación*. [online] puromarketing.com [Consulta: 22 agosto 2019] Disponible en: <https://www.puromarketing.com/14/25723/marketing-responsabilidad-social-corporativa-mas-simplerelacion.html>

Rodríguez del Bosque, I.; Suárez, V. y García de los Salmones, M.M. 2008. *Definición de comunicación empresarial. Dirección Publicitaria*. Barcelona: UOC. ISBN 978-84-9788-454-9.

Ruiz, B. (2018). *El bienestar animal como herramienta ¿de marketing?*. [online] industriaavicola.net [Consulta: 26 agosto 2019]. Disponible en: <https://www.industriaavicola.net/manejo-produccion-y-equipo/el-bienestar-animal-como-herramienta-de-marketing/>

Significados (2015). Significado de Sine qua non. [onlinesignificados.com [Consulta: 26 junio 2020]. Disponible en: <https://www.significados.com/sine-qua-non/>

Serna, J.M. (2020). *Entrevista personal sobre el bienestar de los ganaderos*.

SGS (2017). *LARSA, primera marca en España en estar reconocida con el sello pastoreo*. [online] sgs.es [Consulta: 18 enero 2020] Disponible en: [https://www.sgs.es/es-es/news/2017/10/capsa\\_food](https://www.sgs.es/es-es/news/2017/10/capsa_food)

Valero, M. (2018). *Bronca de los ganaderos con Pascual o Lidl por su leche de bienestar animal*. [online] elconfidencial.com [Consulta: 20 enero 2020] Disponible en: [https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-09-30/bronca-de-los-ganaderos-con-pascual-o-lidl-por-su-leche-de-bienestar-animal\\_1622058/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-09-30/bronca-de-los-ganaderos-con-pascual-o-lidl-por-su-leche-de-bienestar-animal_1622058/)

Van Marrewijk (2003). *Tema 1, Definición de Responsabilidad Social Corporativa. Dirección Publicitaria*. Barcelona: UOC. ISBN 978-84-9788-454-9.