

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA

Luis Miguel Albisu

*Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Aragón (CITA),
Zaragoza, España*

La distribución se está convirtiendo en un componente clave de la cadena alimentaria que abarca desde la producción hasta el consumo, y se está adaptando rápidamente a las nuevas necesidades de los consumidores con los que tiene un contacto más directo que los fabricantes.

La distribución tradicional, caracterizada por muchos establecimientos de reducido tamaño sigue siendo el modelo prevalente en muchos países en desarrollo. La distribución moderna, con muchos formatos de autoservicio, está organizada en torno a las cadenas que, en la mayoría de los países con economías desarrolladas, tienen un alto nivel de concentración y retienen una gran cuota del mercado agroalimentario. Por esta razón, ejercen cierto poder sobre el resto de los protagonistas del sector y asumen el liderazgo para llevar a cabo los cambios. Para entender mejor los sistemas de distribución alimentaria en la región mediterránea es conveniente separar los países según su riqueza económica, aunque no sea el único criterio diferenciador, sabiendo que ese cambio desde la distribución tradicional hacia la moderna no se produce a la misma velocidad ni con la misma intensidad en todos los países (Kaynak y Cavusgil, 1982).

En un entorno tan cambiante, las administraciones públicas y las empresas privadas tienen que tomar decisiones; los primeros para controlar la naturaleza del cambio y los últimos para aprovechar las oportunidades que nacen de las nuevas iniciativas económicas con la creación de nuevas empresas y también para adaptarse a una sociedad que les sigue de cerca y que les exige mayores responsabilidades sociales. Cualquier cambio rápido implica riesgos, y las políticas deben diseñarse para llevar por buen camino esos cambios y conseguir alcanzar los objetivos. Las políticas no son independientes del tipo de instituciones que tiene un país además de muchos otros aspectos de la vida social incluyendo contextos políticos. La Responsabilidad Social Corporativa se está convirtiendo en un elemento importante no solo para definir el comportamiento de una empresa en sus actividades empresariales sino que también les sirve de ayuda para cum-

plir con unos requisitos sociales, económicos y medioambientales que tienen una incidencia positiva en la sociedad. Tanto los países desarrollados como aquellos en desarrollo van a beneficiarse de este planteamiento.

El área mediterránea reúne una gran diversidad de países y es imposible hacer generalizaciones sobre los modelos de distribución alimentaria así como las consecuencias sociales en todos los casos. Los países de la Unión Europea destacan de entre el resto y las similitudes entre ellos son evidentes, tanto con respecto a las responsabilidades públicas como a las corporativas. Otros países mediterráneos también tienen similitudes aunque sus administraciones públicas a veces actúan de manera muy distinta. El objeto de este capítulo no es hacer una revisión país por país, sino explicar el contexto general y cómo afecta a distintos grupos de países. Se utilizan, a modo de ejemplo, los tres países más grandes (Marruecos, Egipto y Turquía). Sin dejar de lado la rigurosidad, el objetivo es ofrecer una visión comprensible y que pueda llegar a muchos lectores. Los que deseen adentrarse más en los temas expuestos pueden consultar las fuentes adicionales citadas en las referencias.

Este capítulo está estructurado de la manera siguiente. A continuación se especifican algunas características del sistema de distribución alimentaria en el área mediterránea, para después centrarse en la Responsabilidad Social Corporativa. Posteriormente se tratará el papel del sector público en el control de los sistemas adecuados de distribución de alimentos en el territorio. Después de presentar un resumen de los distintos tipos de planteamientos que sigue la Unión Europea con respecto a la Responsabilidad Social Corporativa, se intentará predecir qué puede ocurrir en el futuro próximo, concluyendo con algunos comentarios finales sobre las cuestiones planteadas en el capítulo.

Distribución alimentaria en el área mediterránea

Tradicición y modernidad

El sistema tradicional de distribución alimentaria se caracteriza por multitud de establecimientos minoristas, normalmente pequeños, y distribuidos en los vecindarios de las ciudades según la densidad residencial. Sin embargo, los barrios antiguos manifiestan una mayor concentración. La falta de instalaciones de refrigeración y de personal también son dos rasgos que distinguen las tiendas tradicionales. En los países en desarrollo gran parte de la población vive en zonas rurales y compra en tiendas tradicionales. En estos mercados locales es bastante común que existan circuitos cortos, sobre todo para frutas y hortalizas frescas, entre productores y consumidores. Los mercados mayoristas desempeñan un papel importante en las ciudades más grandes aunque a veces puedan estar bastante desorganizados y con infraestructuras pobres. La mayoría de las actividades recae en manos de las empresas privadas con cierto nivel de intervención pública para controlar el cumplimiento de las normas relativas a las ubicaciones de las empresas, condiciones de higiene, etc. Pero el poder de los intermediarios se siente a todos los niveles.

La distribución alimentaria moderna se caracteriza por formatos de autoservicio de distintas dimensiones, desde pequeños supermercados a grandes hipermercados. A

menudo estos establecimientos minoristas se encuentran agrupados y forman las llamadas cadenas de distribución. Existen muchos planteamientos empresariales de la distribución alimentaria, desde tiendas de proximidad, cerca del consumidor, muy pequeñas y con un número limitado de referencias hasta los grandes supermercados e hipermercados con un gran número de referencias, que normalmente se encuentran en las afueras de las ciudades y a los que hay que acceder en coche. En los países en desarrollo, tener coche supone tener cierto nivel de renta y a veces cierto estatus social.

En general, el precio es una cuestión importante para todo tipo de formatos minoristas pero la distribución moderna añade otros servicios que la población con cierto nivel de ingresos está dispuesta a aceptar y a pagar. Las comparaciones directas de precios, para hacer evaluaciones competitivas, son muy difíciles de realizar debido a las grandes diferencias que existen entre los productos diferenciados y los servicios prestados. Hacer una comparación directa de precios entre los establecimientos tradicionales y los establecimientos de la distribución moderna no tiene mucho sentido. En el caso de las frutas y hortalizas frescas, las comparaciones deben tener en cuenta el tamaño de la unidad vendida, la estación y el envasado, entre muchas otras variables.

Algunos países están llevando a cabo, o ya lo han hecho, una transición desde los sistemas tradicionales hacia la distribución moderna. Algunos de los indicadores que se han empleado para evaluar este cambio son los siguientes:

- El volumen de alimentos distribuidos en los dos sistemas.
- El grado de concentración medido por la cantidad de alimentos distribuidos a través de las cuatro o cinco cadenas más importantes.
- El número de formatos de distribución disponibles en la zona de clientela potencial.
- El porcentaje de productos con marca propia vendidos en cada cadena de distribución.
- La diversidad de formatos disponibles para los consumidores, como medida del nivel de competencia.
- El tipo de productos (frescos, elaborados, etc.).

Sin entrar en demasiados detalles, es posible decir que la intensidad de esta tendencia está muy relacionada con el desarrollo económico de cada país, aunque existan normativas nacionales que puedan promocionar o dificultar los cambios. La distribución moderna es predominante en los países desarrollados, mientras que en los países en desarrollo prima la distribución tradicional y se estima que se vende solo un 20% a través del sistema moderno. Por el contrario, en los países mediterráneos de la UE este cambio de sistemas de distribución tradicionales a sistemas modernos ya se ha completado aunque haya diferencias entre países. En algunos casos todavía hay un alto porcentaje de productos frescos que se vende a través de las tiendas tradicionales. Las políticas públicas difieren con respecto a la expansión de las cadenas de distribución y tienen unas reglas menos restrictivas.

Algunos ejemplos del desarrollo de la gran distribución en el Mediterráneo

Hoy en día, en los países en desarrollo, se encuentra un gran número de cadenas de distribución alimentaria pero la cantidad de personas que hacen uso de ellas es todavía limitado tal y como se desprende de un análisis rápido de la situación en Marruecos, Turquía y Egipto.

En Marruecos se abrió el primer supermercado a comienzos de los años noventa. En 2009 se estableció el primer supermercado en Casablanca, con venta a través de Internet, y con una gran variedad de frutas y hortalizas. Los clientes eran sobre todo personas de menos de 40 años que habían vivido en el extranjero y que tenían un alto poder adquisitivo. Para ellos, los servicios y la calidad de los productos eran de suma importancia al igual que en la mayor parte de los países en desarrollo. En las zonas rurales la situación es bien distinta, las rentas son bajas y los consumidores compran en los establecimientos minoristas tradicionales (*souks*), buscando precios bajos pero apreciando al mismo tiempo los productos frescos. Marruecos, desde los años noventa, ha tenido cadenas de distribución en las ciudades más importantes como Casablanca y Rabat. Estas dos ciudades concentran alrededor del 50% del número total de los supermercados modernos (USDA, 2010). En la actualidad, se han abierto grandes supermercados en todas las ciudades importantes y la tendencia sigue en las ciudades medianas. Existen grupos marroquíes con cadenas de distribución bien implantadas y líderes del mercado, pero también hay inversores extranjeros de la UE y Turquía. La contratación directa de los productores todavía está limitada y los productos normalmente pasan por intermediarios. El Plan Rawaj (2008-2012) ha intentado propiciar cambios en la distribución alimentaria al igual que en muchos otros aspectos relacionados con las preferencias de los consumidores. El número de tiendas de la gran distribución debería triplicarse de aquí al 2020, teniendo en cuenta que la distribución moderna ya ha duplicado el número de puntos de venta en el transcurso de los cinco últimos años. Hasta ahora, el capital local ha desempeñado un papel predominante, siendo Marjane la empresa más importante con 52 establecimientos en funcionamiento. Las inversiones extranjeras están aumentando su presencia. Asimismo, la empresa turca BIM tiene planes para tener 150 establecimientos hacia finales de 2012 (CIHEAM, 2011).

Turquía es otra referencia para ayudar a entender la respuesta de las economías emergentes ante el desarrollo de la gran distribución alimentaria. Sólo alrededor del 25% de la población vive en las zonas rurales y cerca del 18% de la población total vive en Estambul. Se considera uno de los 7 mercados emergentes más potentes del mundo, junto con Brasil, China, India, Indonesia, México y Rusia. En el sector de la gran distribución coexisten empresas locales, líderes en su mercado, e inversores extranjeros. Algunas de las empresas locales de distribución más fuertes son establecimientos de superdescuento y la influencia de las empresas alemanas es muy profunda. La cadena británica Tesco es un protagonista importante ya que entró en ese mercado en 2003 y ahora tienen 48 hipermercados y 75 puntos de venta exprés llamados Tesco Kipa.

En Egipto la mayoría de los hipermercados y supermercados se encuentran en los barrios de El Cairo y Alejandría. Hay una mezcla de inversores extranjeros y también cadenas

nacionales. Los inversores extranjeros, de los países de la UE y Oriente Medio, son los líderes de los hipermercados, pero las primeras posiciones de las cadenas de supermercados las ocupan los inversores locales (USDA, 2009). Sin embargo, se estima que alrededor del 90% o 95% de los establecimientos de alimentación pueden categorizarse como pequeños ultramarinos. El servicio minorista moderno de alimentos se ha triplicado en 5 años.

Hay otros países en desarrollo en la zona mediterránea con tendencias similares y poblaciones más pequeñas. La consultora internacional AT Kearney (2011) elaboró un indicador del potencial que cada país tiene para el desarrollo de la distribución. Cada año clasifican los 30 países emergentes más prometedores, según un índice basado en un conjunto de 25 variables que incluye el riesgo económico y político, el nivel de saturación del mercado minorista, la distribución moderna y el crecimiento de las ventas. En 2010 había 10 países mediterráneos ocupando las siguientes posiciones: Túnez (11), Albania (12), Egipto (13), Marruecos (15), Turquía (18), Bulgaria (19), ARYM (20), Argelia (21), Rumania (28) y Bosnia-Herzegovina (29).

Los servicios de comida rápida están creciendo constantemente en los países más desarrollados del Mediterráneo. *McDonald's* es la cadena alimentaria más importante aunque existen otras empresas en cada país que procuran adaptar el concepto de comida rápida a prácticas culinarias locales. Otras compañías americanas como *Kentucky Fried Chicken (KFC)* y *Pizza Hut* también se han establecido en muchos países mediterráneos. En los países del Sur del Mediterráneo, existe una gran expansión, sobre todo en las grandes urbes y lugares frecuentados por jóvenes y turistas. El servicio de comida rápida en Turquía sigue siendo muy fuerte, pero está por detrás de los niveles de la UE y gran parte de los restaurantes de comida rápida están situados en las grandes ciudades (USDA, 2011).

Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Definiciones y ratings sociales

Muchos de los estudios sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se han realizado en los EE. UU., donde se generó el propio concepto. El término (RSC) se ha aplicado durante décadas, pero ha experimentado una evolución, adaptándose a las exigencias del mercado impuestas por los accionistas y por la sociedad en general. Muchos trabajos académicos han analizado este concepto desde distintas perspectivas, con enfoques empresariales fundamentales o como contribuciones públicas de empresas privadas. Las definiciones se extendieron durante los años sesenta y han proliferado en las décadas siguientes (Carroll, 1999).

La definición más común de Responsabilidad Social Corporativa se refiere a un concepto por el que las empresas integran de forma voluntaria preocupaciones sociales y medioambientales en sus actividades empresariales y en su interacción con los distintas partes implicadas (empleados, clientes, accionistas, inversores, comunidades locales, gobierno). De este modo, la RSC está estrechamente vinculada con los principios de sostenibilidad, que argumenta que las empresas deben tomar decisiones basadas en

las consecuencias sociales y medioambientales inmediatas y a largo plazo de sus actividades, además de sus objetivos normales de corte más económico. Se han realizado mejoras constantes para implantar y evaluar la RSC, pero quedan todavía muchas sombras en cuanto a las condiciones en las que las empresas benefician a la sociedad.

Para que la RSC sea efectiva, una empresa debe definir sus valores como organización, sus indicadores de desempeño y los beneficios para con la sociedad. Hay algunos profesionales que creen que intentar implantar programas de RSC en sus empresas ayudará a reducir costes, aumentar las ventas, mejorar la reputación de cara a sus clientes e inversores así como su fidelidad e incrementará la motivación de los empleados. Se podría reducir el absentismo y la renovación de plantillas si se consigue una mayor motivación dentro de la empresa. Otro aspecto es el impacto que podría tener sobre la credibilidad de las partes interesadas respecto de las acciones sociales asumidas por la empresa a favor de metas sociales. Uno de los mayores desafíos es determinar el impacto que sobre la sociedad tienen las actividades de la empresa al mismo tiempo que gestiona el riesgo, el desarrollo de marcas, además de los procesos de comunicación interna y externa, teniendo en cuenta que existen una diversidad de normas y estándares (Stanislavska *et al.*, 2010).

Por otro lado, la relación entre los ratings sociales y la Responsabilidad Social Corporativa (Chatterji *et al.*, 2009) plantea problemas. Medir la calidad de los sistemas de gestión de la empresa es un ejercicio difícil. Sin duda alguna, existen claros conflictos entre la dirección y los sindicatos en cuanto a la frecuencia de las reuniones o desacuerdos entre las percepciones que tienen los empleados de la gestión de su propia empresa. Las agencias de rating social y medioambiental procuran hacer que los efectos medioambientales sean más transparentes. La idea es que los ratings sociales proporcionen información precisa a los inversores sociales para potenciar la transparencia sobre la responsabilidad social. Uno de los problemas de los ratings es que no hay transparencia en el cálculo ni en la elección de las variables a considerar. Muchas empresas intentan evaluar las prácticas de gestión que se seguían en el pasado y compararlas con las iniciativas actuales. Es sorprendentemente el poco consenso que existe, por ejemplo, entre las listas de clasificación publicadas en Estados Unidos, como la lista «100 Best Corporate Citizens» de *Corporate Responsibility Magazine*, las 100 mejores empresas según el «Green Ranking» (clasificación ecológica) de *Newsweek* y las empresas más éticas según el Ethisphere Institute.

La empresa Sustainable Investment Research International (SiRI) es un consorcio de diez instituciones de investigación sobre inversión social basado en Europa, Norteamérica y Australia. SiRI es la mayor empresa analista independiente del mundo de estudios sobre inversión sostenible para inversores institucionales y profesionales financieros. Otra empresa importante es Kinder, Lydenberg, Domini Research & Analytics (KLD) que publica desde hace tiempo uno de los índices más influyentes, el *Broad Market Social Index*, que tiene claras implicaciones en los fondos de inversión. Uno de los casos más conocidos, la rebaja del rating de Coca Cola en 2006 por decisión de la dirección por las prácticas medioambientales y laborales, suscitó reacciones muy negativas entre algunos inversores.

Las normas ISO son voluntarias y se aplican normalmente en muchos ámbitos. La ISO 26000 se refiere a la responsabilidad social (ISO 26000, 2011). Esta norma no trata de

los sistemas de gestión. Pero se basa en 7 temas centrales que contribuyen a una mejor gobernanza de la empresa: derechos humanos, prácticas laborales, el medioambiente, prácticas equitativas, temas relacionados con los consumidores, implicación y desarrollo social. Esta norma se ha publicado recientemente, en 2010, y todavía no hay muchas empresas, que la hayan incorporado a sus programas de responsabilidad social.

Una de las metas de las compañías implicadas en la construcción de la responsabilidad social es aumentar su notoriedad entre las partes implicadas y evaluar su impacto social analizando su relación con la ciudadanía, gobernanza y en el lugar de trabajo. Estas tres dimensiones suponen más del 40% de la reputación de una empresa, un vector clave de confianza y reconocimiento. En Estados Unidos, el Reputation Institute junto con el Boston Center for Corporate Citizenship elaboraron un índice de responsabilidad social corporativa denominado *Corporate Social Responsibility Index* (CSRI) que es una media combinada de la percepción que tiene el público de las tres dimensiones citadas anteriormente. Desde 2006 estas dos empresas han aplicado el índice en más de 30 países. Cabe mencionar que las empresas de la gran distribución alimentaria en Estados Unidos ocupaban la sexta posición en 2010, por debajo de las empresas de refrescos (en primera posición) y las de fabricación de alimentos (tercera posición), pero por delante del comercio minorista.

Cómo comunicar

No es fácil elaborar un informe de responsabilidad social corporativa. Si bien es cierto que existen normas generales elaboradas por empresas globales dedicadas a estos asuntos, cada empresa adopta su propio estilo. La transparencia y la existencia de informes equilibrados son aspectos muy apreciados. Sin embargo, la precisión tiene que ir acompañada de una medición apropiada y de responsabilización. Es por ello importante establecer los indicadores correctos para definir una actividad en concreto y su responsabilidad social, además de seguir prácticas internacionales generales para poder hacer comparaciones con otras empresas.

Otro propósito de la RSC es entablar una buena comunicación entre la empresa y sus consumidores, que podría reforzar su visibilidad y transparencia. Las redes sociales son una nueva manera de facilitar el camino y de obtener distintas opiniones. Las páginas web corporativas son una forma efectiva de establecer este canal de comunicación, pero no son la única. Algunas empresas ofrecen información general para todos sus clientes, en un idioma o en varios, pero otras también ofrecen información sobre sus actividades en distintos países y utilizan el idioma original de cada país. Esta última opción es más efectiva porque sus clientes se sienten más identificados y pueden interactuar mejor. Los canales más comunes utilizados por las empresas son Facebook, Twitter, Blogs y YouTube, siendo los dos primeros los más populares. También se utilizan otras redes, como Flickr, para compartir imágenes. Las empresas escriben contenidos en la Wikipedia y en LinkedIn a donde se dirigen los ciudadanos, en el primer caso, y los profesionales, en el segundo, para consultar y obtener información.

Según se desprende del estudio de Snider *et al.* (2003) sobre la comunicación de las empresas a través de web, las multinacionales siguen un patrón muy parecido a la hora

de desarrollar y transmitir los mensajes de responsabilidad social corporativa. Centran su atención en los mismos grupos de interés y utilizan declaraciones muy similares. Todas afirman que la globalización es un fenómeno global que afecta a muchas de las actividades de estas empresas. Sin embargo, Idowu y Leal (2009) analizaron las diferencias que existían entre las prácticas de responsabilidad social corporativa en veinte países y encontraron distintos planteamientos. Maignan y Ralston (2002) investigaron cómo comunicaban las empresas sus metas de RSC y cómo se difundían a través de sus páginas web. Compararon experiencias entre EE. UU y el Reino Unido, Francia y los Países Bajos. Los resultados mostraron grandes diferencias entre países, en cuanto a la importancia de ser percibido públicamente como socialmente responsables así como otras cuestiones de RSC más importantes a recalcar. Las empresas identificaron un amplio rango de principios, procesos y cuestiones relacionados con los grupos de interés para demostrar su compromiso con la RSC.

La responsabilidad social de los grandes distribuidores alimentarios

Las cadenas de distribución alimentaria han estado sometidas a mucha presión por parte de los medioambientalistas y han intentado lanzar programas para mejorar su imagen y transmitir el mensaje de que les preocupan las prácticas medioambientalmente sostenibles, desde la promoción de la agricultura sostenible y la creación de estándares de bienestar animal en las explotaciones a programas de reciclaje en los establecimientos y programas de compostaje. Una de las decisiones adoptadas en esta dirección ha sido la de vender bolsas fabricadas de materiales reciclados, que pueden reutilizarse varias veces. Este cambio también ha mejorado sus costes de operaciones y así ha alcanzado dos propósitos, uno interno, de mayor rentabilidad, y otro externo, de mejorar su imagen.

Los distribuidores, aunque muy importantes en la cadena agroalimentaria, deben apoyarse también en otros agentes (Mena y Stevens, 2011). Por consiguiente, no pueden actuar solos ya que dependen de los proveedores y tienen que tener en cuenta las preocupaciones sociales de sus clientes (Heyder y Theuvsen, 2009). No es sorprendente que quieran ofrecer alimentos sostenibles, utilizando métodos responsables (Maloni y Brown, 2006). Como líderes actuales de la cadena, los distribuidores establecen estándares voluntarios para el resto de los protagonistas, definiendo sus propias metas para alcanzar mayor notoriedad, uno de los objetivos de sus estrategias corporativas.

Al igual que las empresas en otros sectores, los distribuidores han optado por seguir la vía de la Responsabilidad Social Corporativa por muchas razones (Spence y Bourlakis, 2009). Siempre es importante saber hasta qué punto las motivaciones particulares prevalecen sobre metas sociales. Piacentini *et al.* (2006) intentaron comprender la naturaleza y alcance de las actividades de los distribuidores estudiando sus estrategias de RSC. Este estudio se completó con entrevistas detalladas a responsables clave del sector minorista confitero. Descubrieron que las principales motivaciones eran maximizar el espacio de venta, la rentabilidad, y las relaciones con el cliente. Algunas empresas reconocieron la ventaja de que se les percibiera como socialmente responsables, pero ninguna seguía motivaciones filantrópicas.

Una cuestión importante consiste en saber hasta qué punto se aplican las prácticas de RSC en los países en desarrollo dado que las grandes multinacionales adquieren gran parte de sus productos en estos países. Para analizar este aspecto y la situación en los países mediterráneos, se organizó un seminario en Marruecos en 2006. Según los participantes, la Responsabilidad Social Corporativa está estrechamente relacionada con el desarrollo sostenible. Debe asegurar plenos derechos a los trabajadores y la garantía de trabajar en buenas condiciones, sin injusticia ni explotación. Se estimó que sólo el 15% de las empresas marroquíes estaban cumpliendo con la ley laboral. Llegaron a la conclusión de que de haber aplicado la ley, las empresas habrían conseguido cumplir con gran parte de su responsabilidad social.

La RSC en tres grandes empresas

Carrefour

Carrefour es la segunda cadena de distribución alimentaria del mundo, pero la más importante en el área mediterránea. Por consiguiente, un vistazo a sus metas y prácticas podría servir de referencia para otros distribuidores que trabajan en la zona. Como parte de su RSC, Carrefour pone especial énfasis en la protección de los recursos, la gestión de los residuos, la promoción del consumo responsable y la práctica de responsabilidad social (Carrefour, 2011). Además, presta especial atención a la ética, dando prioridad a los productores locales y apoyos para la mejora continua. Esta cadena procura desarrollar relaciones a largo plazo con sus proveedores y asegurar que sus proveedores respeten los derechos básicos. También recompensan a los proveedores que muestran un mayor compromiso con la sostenibilidad. Otro aspecto importante para este grupo de distribución es la responsabilidad social, y su gestión de los recursos humanos se basa en el diálogo, la diversidad y la igualdad de oportunidades.

En 1997 firmó una alianza estratégica con la organización no gubernamental FIDH, que incluye 141 organizaciones que defienden los derechos humanos en el mundo, para la vigilancia de sus actividades en los países en desarrollo. Las normas se han adaptado al contexto actual, haciendo hincapié en los estándares laborales internacionales y en otros derechos humanos. Han articulado su intervención internacional en todos los países mediterráneos donde tienen operaciones.

Migros

Migros es un buen ejemplo de un programa de RSC establecido en Turquía por una empresa local. Esta empresa también tiene otros establecimientos en otros países aunque todavía no está presente en la zona mediterránea. Sus valores fundamentales son la transparencia, la responsabilidad y la equidad (Migros, 2011). Prestan especial atención al medioambiente, la formación, la salud, los deportes, la asistencia social, la cultura y las artes.

McDonald's

McDonald's basa su política de RSC en los valores principales que expresa en su proyecto de empresa: situar la experiencia del cliente en el centro de todas sus actividades, compromiso con su personal, creer en el sistema McDonald's, gestionar su negocio de manera ética, aumentar la rentabilidad de sus restaurantes y esforzarse por mejorar todos los días (McDonald's, 2011). Esta política se pone en práctica a través de distintas acciones: gobernanza corporativa y ética, nutrición y bienestar, cadena de abastecimiento sostenible, responsabilidad medioambiental, relación con sus empleados.

La responsabilidad social del sector público

Las empresas privadas cumplen con las normativas públicas y se adaptan a los contextos políticos. Las administraciones públicas tienen la responsabilidad de crear el ambiente idóneo para atraer a las empresas de la distribución pero también para proteger los intereses de sus ciudadanos. Esto es un dilema que no es nada fácil de cumplir ya que las condiciones demasiado restrictivas pueden disuadir la entrada de empresas en un país determinado, sobre todo en el caso de aquellas multinacionales que invierten en varios países y que intentan evaluar sus decisiones por grandes áreas geográficas. Carrefour, por ejemplo, decidió salir de Argelia y en su lugar, darle más importancia a su desarrollo en Marruecos por dos razones: la falta de espacio suficiente para construir hipermercados y la escasez de infraestructuras que, según la empresa, nos les permitía comprar los productos a un precio constante.

Una de las mayores preocupaciones de las autoridades públicas es asegurar una buena transición entre los sistemas tradicionales y los modernos. La apertura de un gran hipermercado o la expansión de los supermercados entrañan la desaparición de muchas tiendas tradicionales. Si los sistemas de distribución modernos introducen procesos más eficaces a lo largo de toda la cadena de distribución agroalimentaria, se producen efectos positivos sobre las tasas de inflación y se ofrece al consumidor la posibilidad de elegir entre un gran número de productos. Sin embargo, la presión se dirige hacia los pequeños establecimientos minoristas tradicionales que, aunque menos competentes, desempeñan un papel muy importante para la sociedad ayudando a conservar algunos productos locales y ciertas costumbres. El número de puestos de trabajo que se pierde en el comercio tradicional, y particularmente el de los trabajadores de mayor edad, puede llegar a convertirse en un problema social, y la velocidad de este cambio es un factor importante a tener en cuenta.

Los países en desarrollo deberían aprovechar las experiencias previas de los países desarrollados en lo referente a la transformación de los sistemas de distribución alimentaria así como su impacto sobre la sociedad (Petkoski y Twose, 2003). Un aspecto importante es la interacción entre la planificación urbana y la distribución alimentaria (Argenti y Marochino, 2005) sobre todo en aquellas circunstancias donde hay grandes ciudades, que a veces representan un porcentaje considerable de la población entera de un país. Esta situación ocurre en muchos países en desarrollo y la FAO se ha preocupado mucho de ayudar a las autoridades públicas para que lleven a cabo el cambio y hagan un seguimiento del tipo de estrategias de intervención necesarias.

La distribución de alimentos desempeña un papel aún más importante en períodos de crisis económicas o de inestabilidades de precios. La especulación podría ser el origen de las subidas de precios y un sistema robusto de distribución alimentaria que permita una competencia libre y justa sería el mejor remedio para resolver las inestabilidades de mercado y garantizar el bienestar social. Los gobiernos y las administraciones públicas tienen importantes responsabilidades sociales y deben crear las condiciones e infraestructuras apropiadas para sacar partido de los cambios estructurales. La Responsabilidad Social Corporativa se ha convertido en una cuestión prioritaria para los gobiernos. Desean actuar y tener un impacto sobre las cuestiones sociales y medioambientales en sus relaciones con las empresas y están adoptando estrategias que incorporan múltiples agentes en sus políticas públicas (Albareda *et al.*, 2007).

Son los gobiernos quienes tienen que reforzar el sistema de distribución agroalimentario. Desafortunadamente muchas cadenas de distribución alimentaria han firmado contratos directamente con los agricultores y ganaderos y evitan, en gran medida, abastecerse de los mercados mayoristas. Las administraciones públicas deben enfatizar más ese nivel de la cadena porque muchas de las ineficiencias se acumulan en ese eslabón, y también centrarse en los mercados próximos a las zonas de producción donde se necesitan flujos de información y unas mínimas instalaciones estructurales. Las autoridades también son conscientes de la expansión actual de la industria de la restauración (Rimington *et al.*, 2006).

La inversión extranjera es un asunto que suscita acalorados debates entre profesionales. Las políticas públicas deben tomar posiciones claras e influir sobre las tendencias futuras. Sin embargo, el actual contexto mundial, que tiende a facilitar una mayor circulación de bienes y capitales, permite superar ciertas dificultades políticas que existían en el pasado. En el área mediterránea, la mayor parte de las inversiones extranjeras en las cadenas de distribución moderna proceden de países europeos. Las empresas turcas han comenzado también a hacer incursiones en Marruecos y las empresas de Oriente Medio se están aventurando en Turquía. En algunos casos los inversores extranjeros se retiran de un país porque no se cumplen sus expectativas o porque la normativa no es suficientemente transparente para realizar inversiones a largo plazo.

Un problema que los gobiernos deben abordar es la disparidad social y encontrar la manera apropiada de solucionarlo (Doudich, 1995). Los incentivos, muchas veces exagerados, de los que se beneficia la distribución moderna no deben hacernos olvidar que un porcentaje elevado de la población no tiene los medios para comprar los artículos de consumo diario en esos establecimientos. Los gobiernos deben considerar la población en su totalidad, sobre todo aquellos de renta baja, así como el impacto sobre el desarrollo sostenible local (Constantino *et al.*, 2010).

Las soluciones de la UE

Iniciativas europeas de 2001

Como respuesta al creciente número de empresas europeas que habían promovido las estrategias de responsabilidad social, la Unión Europea publicó un libro verde con el fin de promover la RSC en el marco europeo (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). Si bien es cierto que la obra reconocía las consecuencias que la RSC podría tener sobre la protección del medioambiente, de los derechos fundamentales y la conciliación de los intereses de las distintas partes interesadas, su objetivo principal era sobre todo las responsabilidades de las empresas en el ámbito social. Reconocía que era necesario establecer nuevas asociaciones y aunque este concepto se aplicaba principalmente a las grandes compañías afectaba también a todas las empresas, tanto públicas como privadas, incluyendo las Pymes y las cooperativas. Este libro ha supuesto una etapa decisiva hacia la realización de los objetivos estratégicos fijados en Lisboa para el futuro de la Unión Europea con la idea de promover una economía dinámica fundamentada en la cohesión y el conocimiento.

El contexto político era favorable a esta tendencia, la Comisión ya había publicado una comunicación sobre el desarrollo sostenible recalcando la importancia de la RSC, que también había sido objeto de un Libro Blanco publicado por la Comisión sobre la gobernanza en la Unión Europea para crear un clima favorable para el espíritu emprendedor y para los objetivos expresados en «Europa Emprendedora», un programa destinado a crear una Europa abierta, innovadora y emprendedora. La intención era que la Responsabilidad Social Corporativa fuera coherente y cumpliera con las políticas Comunitarias y con las obligaciones internacionales. Entre ellas, cabe destacar el cumplimiento de los estándares de la Organización Internacional del Trabajo (libertad de asociación, no discriminación y abolición del trabajo forzoso y del trabajo infantil) que son esenciales para la aplicación de la RSC, sobre todo en los países en desarrollo. La idea principal del Libro Verde era proporcionar un nuevo marco europeo para promover la RSC. Pero, por definición, la RSC se apoya en decisiones voluntarias y para convertirse en un factor de competitividad, tiene que traspasar el marco puramente jurídico, sin sustituir la legislación ni evitarla.

El Libro Verde propone un análisis de las condiciones internas más importantes de las empresas (gestión de los recursos humanos, salud y seguridad en el trabajo, adaptación al cambio y gestión de los impactos medioambientales y de los recursos naturales) y examina igualmente las dimensiones externas que afectan a las empresas. Recalcaba la necesidad de examinar estas estrategias en Europa además de internacionalmente y de incluir la RSC a lo largo de toda la cadena de abastecimiento.

Según el Libro Verde, la RSC promueve las interacciones con las comunidades locales en materia de mercado laboral y del entorno físico, y también a través de su participación social en las causas de la comunidad con las consecuencias que ello tiene sobre los socios comerciales, proveedores y los consumidores. Las empresas deberán ser conscientes de que su desempeño social puede verse afectado como resultado de las prácticas de sus socios y proveedores en la cadena de abastecimiento, teniendo en cuenta que a veces el beneficio económico de estos proveedores depende principalmente de una sola gran empresa. Los derechos humanos se consideraban otro aspecto de especial importancia teniendo en cuenta sus implicaciones políticas, legales y morales; las empresas que aplican la RSC establecen códigos de buena conducta, no solo para ellas sino también para proveedores y subcontratas, así como para terceras partes, sean públicas o privadas. El Libro Verde concluye que las preocupaciones medioambientales mundiales deben, en razón de sus implicaciones, ser objeto de una evaluación.

Iniciativas europeas de 2006 y otros análisis

Las últimas iniciativas políticas de la UE (Comisión de las Comunidades Europeas, 2006) se centran en la RSC. La Comisión estimó que podría cumplir mejor sus objetivos trabajando más estrechamente con las empresas europeas y se decidió a lanzar una alianza europea sobre RSC abierta a todas las empresas, que no constituye un instrumento jurídico y a la que una empresa no está obligada a adherirse.

El objeto de esta última iniciativa era servir claramente de referencia para otros países en materia de excelencia medioambiental; constatando que la RSC representa un capí-

tulo esencial del modelo social europeo. Es resultado de varios años de debate y ha dado lugar a una propuesta de organizar reuniones periódicas del «Foro Multilateral» con vistas a hacer una revisión continua del avance de la RSC en el seno de la UE.

Las acciones propuestas han señalado los siguientes aspectos: sensibilización e intercambio de buenas prácticas, apoyo a iniciativas multilaterales, cooperación con los Estados miembros, información a los consumidores, transparencia, investigación y educación, Pymes y dimensiones internacionales de RSC. Se ha pretendido difundir estas ideas en foros internacionales, suscribiendo acuerdos bilaterales con algunos países –lo que supone el reconocimiento de los derechos humanos y laborales, de la protección del medioambiente y de los principios de buena gobernanza. Se pensaba que las asociaciones eran esenciales para desarrollar el concepto y para ponerlo en práctica.

En 2010, la Unión Europea se comprometió a renovar su estrategia de promoción de la Responsabilidad Social Corporativa como elemento clave a la hora de asegurar el empleo a largo plazo y ganar la confianza del consumidor. *Europa 2020* constituye una estrategia de crecimiento inteligente y sostenible que beneficia a todos los participantes (Comisión de las Comunidades Europeas, 2010).

Albareda *et al.* (2007) estudiaron las políticas públicas en materia de RSC en los entonces quince países de la UE y llegaron a la conclusión de que existían similitudes entre ellas. Hasta tal punto que se construyeron por distintos grupos en función de la intensidad de su relación con los socios y las empresas en la comunidad, y de conceptos como la sostenibilidad, ciudadanía y el espacio público. Estas políticas han proporcionado un marco analítico aplicable a cualquier otro país y que incluye las relaciones entre gobiernos, empresas y representantes de la sociedad civil. Este planteamiento puede inscribirse en un marco mucho más amplio de gobernanza social.

Tendencias futuras

Como se ha indicado anteriormente, el desarrollo de los sistemas de distribución alimentaria está muy relacionado con la riqueza económica de los países. Los países mediterráneos de la Unión Europea están sometidos a la misma presión en materia de distribución alimentaria que la competencia europea o que otros países en desarrollo. La globalización impone amenazas adicionales que le obligan a defender sus propios intereses, pero que abren además oportunidades para ampliar su negocio a otros países fuera de la UE, incluyendo el Mediterráneo. La competencia mundial tiende a instaurar condiciones similares en muchos países y empresas. Sin embargo, la UE, como uno de los bloques económicos más importantes del mundo, tiene que servir de ejemplo para otros países menos desarrollados y la Responsabilidad Social Corporativa debe estar integrada de manera activa en el modelo social europeo.

Por otro lado, muchos países en desarrollo en el área mediterránea tienen economías emergentes. Para ellos será importante aprender y evaluar la experiencia de los países europeos. Sus sociedades están cambiando, en parte debido al conocimiento de lo que ocurre en otros países europeos. Los medios de comunicación social modernos han acelerado este proceso. Algunas de las empresas de distribución alimentaria que están impulsando este proceso proceden de países mediterráneos de la UE. Para la distribu-

ción alimentaria también será relevante comprender mejor los países de las riberas del Mar Mediterráneo. Los cambios económicos tendrán que ir acompañados de cambios sociales y la Responsabilidad Social Corporativa podrá servir de puente para acercar el entorno político y el económico.

La RSC ha sido una herramienta importante para desarrollar actividades comerciales que den respuesta a los consumidores. A veces el éxito depende de la disposición a pagar del consumidor por los productos alimentarios de empresas, por ejemplo, que son más sensibles con el medioambiente y pagan mejores salarios. Esa mayor disposición a pagar del consumidor será importante en el futuro para muchas cuestiones relacionadas con la RSC. Las empresas de distribución alimentaria generan muchos desperdicios, que se están convirtiendo en uno de los problemas más importantes del sistema agroalimentaria. El control de residuos y su eliminación conlleva un coste que los consumidores deben conocer y estar dispuestos a pagar. Gran parte de lo que ocurra en el futuro dependerá de la educación de los consumidores y de su disposición a pagar más por mejores productos, algo que en parte ya está ocurriendo. Esto requiere tener consumidores con cierto nivel de ingresos y sensibilidad hacia cuestiones que les afectan individualmente pero que inciden también en la sociedad.

Es indispensable conocer mucho mejor las necesidades de la sociedad para elaborar e implantar las normas necesarias. La RSC está fundamentada en reglas de conducta voluntarias, para que cada empresa pueda tener su propia estrategia, aunque la globalización tienda a homogeneizar el sistema de distribución alimentaria. Habría que revisar los antiguos referentes relacionados con la competencia y sería necesario contar con un planteamiento de la cadena agroalimentaria más integrado que incorpore la distribución, pero analizando toda la cadena en conjunto desde los productores hasta los consumidores. Sin embargo, ni todas las empresas piden las mismas condiciones ni todos los productores pueden cumplir sus objetivos en materia de competitividad.

Los fondos de inversión colocan su capital en distintas opciones en bolsa. Se convierten en accionistas de referencia de grandes empresas y a veces representan un espectro amplio de la sociedad, como puede suceder con jubilados de distintas partes del mundo con distintas sensibilidades con respecto a la RSC. Los ciudadanos son más sensibles a las cuestiones sociales y no quieren que sus ahorros vayan a parar a empresas que no observan las reglas de Responsabilidad Social Corporativa. Esto, en parte, también está basado en las percepciones de los accionistas y las empresas tienen que aumentar su transparencia y mejorar la comunicación interna entre empleados. Unas metas claras, una implantación sólida y una buena comunicación de la RSC tendrán consecuencias importantes en el mundo de los negocios.

La Responsabilidad Social Corporativa también debe incorporarse a las políticas públicas. Las empresas deben definir claramente sus estrategias sociales y aplicarlas con la misma intensidad, trabajen en países desarrollados o en desarrollo. Las cuestiones medioambientales son fuente de grandes preocupaciones entre los ciudadanos del mundo entero, pero la presión varía según los países. Existe el peligro de que los países en desarrollo puedan ofrecer unas condiciones más beneficiosas a las multinacionales para atraer las inversiones a sus territorios. Encontrar el equilibrio correcto y alcanzar acuerdos generales entre los países en desarrollo podría formar parte de la solución.

La RSC se ha desarrollado y utilizado principalmente en el seno de las grandes empresas, sobre todo las multinacionales que están implantadas en muchos países y para las que la RSC supone una fuente de valor añadido para sus productos. Ahora es el momento de que muchas Pymes empiecen a aplicar estos conceptos para poder competir con otras empresas que ya han establecido estas prácticas. Esta tendencia deberá ver la luz en los países desarrollados porque los países en desarrollo se enfrentan a las mismas normas que los países desarrollados y deben asegurarse de que las grandes empresas cumplan los mismos principios en cuanto a derechos humanos y laborales así como las cuestiones medioambientales.

Conclusiones

En este capítulo se han aunado dos conceptos dinámicos, la distribución alimentaria y la Responsabilidad Social Corporativa, analizados bajo el doble prisma de la empresa y las políticas públicas.

Se ha hablado de la distribución alimentaria en el contexto del área mediterránea y se han señalado las diferencias que existen entre países con economías desarrolladas y países en desarrollo. Las tendencias en la distribución alimentaria indican que, en condiciones reales, las grandes empresas ejercen un poder importante sobre el resto de la cadena agroalimentaria; por lo tanto deben asumir una mayor responsabilidad social, no solo hacia sus accionistas sino también hacia otros eslabones de la cadena alimentaria. El liderazgo de los distribuidores podría tener consecuencias importantes sobre otras actividades, pero su comportamiento podría servir también de ejemplo a muchas empresas de otros sectores. Las empresas líder de la distribución alimentaria están adquiriendo gran importancia e invierten en numerosos países. Les interesa, por tanto, cumplir con las buenas prácticas sociales.

Debido a sus hábitos de consumo, la sociedad mediterránea debe pronunciarse a favor de una dieta mediterránea en un momento en el que los nuevos canales de distribución ven la luz o surgen nuevas formas de restauración. Las empresas de distribución deberán incluir también la responsabilidad social en sus modelos comerciales al mismo tiempo que inevitablemente se imponen políticas públicas adecuadas.

Bibliografía

Albareda (L.), Lozano (J.M.) y YSA (T.), Public policies on corporate social responsibility: the role of Government in Europe, *Journal of Business Ethics*, 74(4), 2007, p. 391-407.

Argenti (O.) y Marochino (C.), *Urban food supply and distribution in developing countries and countries in transition. A guide for planners*, FAO, AGSF Occasional Paper 3, 2005, 64 p.

A.T. Kearney, *Global retail development index, 2010*. Información obtenida en: <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/the-2009-global-retail-development-index.html>

Bénabou (R.) y Tirole (J.), *Individual and corporate social responsibility*, Nota di Lavoro, 23, Fondazione Eni Enrico Mattei, 2010, 24 p.

Carrefour, en <http://www.carrefour.com/cdc/responsible-commerce/sri-community/social-responsibility>, 2011.

Carroll (A.B.), Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct, *Business and Society*, 38(3), 1999, p. 268-295.

Chatterji (A.K.), Levine (D.I.) y Toffel (M.W.), How well do social ratings actually measure corporate social responsibility?, *Journal of Economics & Management Strategy*, 18(1), 2009, p. 125-169.

CIHEAM, *Press Review*, mayo 2011.

Comisión de las Comunidades Europeas, *Green Paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, COM(2001) 366 final, 2001, 32 p.

Comisión de las Comunidades Europeas, *Implementing the partnership for growth and jobs; making Europe a pole of excellence on Corporate Social Responsibility*, communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee, COM(2006) 136 final, 2006, 13 p.

Comisión de las Comunidades Europeas, *Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, communication from the Commission, COM(2010) 2020, 32 p.

Constantino (E.), Marchello (M.P.) y Mezzano (C.), *Social responsibility as a driver for local sustainable development*, Nota di Lavoro, 109, Fondazione Eni Enrico Mattei, 2010, 15 p.

Doudich (M.), Distribution et tendance comparées de la demande alimentaire dans les pays maghrébins : quels enseignements pour la politique agricole au Magreb?, *Options Méditerranéennes*, Ser. B/nº 14, 1995, p. 323-335.

Heyder (M.) y Theuvsen (L.), Corporate social responsibility in agribusiness: empirical findings from Germany, artículo presentado en 113th EAAE Seminar "A resilient European food industry and food chain in a challenging world", Chania, Creta, Grecia, 3-6 septiembre 2009.

Idowu (S.) y Leal Filho (W.) (eds.), *Global practices of Corporate Social Responsibility*, Springer, 2009, 508 p.

ISO 26000, en http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_discovering_iso26000.htm#std-1, 2011.

Kaynak (E.) y Cavusgil (S.T.), The evolution of food retailing systems: contrasting the experience of developed and developing countries, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 10(3), 1982, p. 249-268.

Maignan (I.) y Ralston (D.A.), Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: insights from businesses' self-presentations, *Journal of International Business Studies*, 33(3), 2002, p. 497-514.

McDonald's, en <http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/csr/about/values.html>, 2011.

Maloni (M.J.) y Brown (M.E.), Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry, *Journal of Business Ethics*, 68, 2006, p. 35-52.

Mena (C.) y Stevens (G.), *Delivering performance in food supply chains*, Woodhead Publishing Series in Food Science, Technology and Nutrition, 2011, 576 p.

Migros, en <http://www.migroskurumsal.com/en/Icerik.aspx?IcerikID=175>, 2011.

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Casablanca, *El mercado de la gran distribución en Marruecos*, 2009, ICEX, 32 p.

Petkoski (D.) y Twose (N.) (eds.), *Public policy for corporate social responsibility*, World Bank Institute Series on corporate responsibility, accountability and sustainable competitiveness, 2003, 62 p.

Piacentini (M.), Macfayden (L.) y Eadi (D.), Corporate social responsibility in food retailing, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28 (11), 2000, p. 459-469.

Rimington (M.), Smith (J.C.) y Hawkins (R.), Corporate social responsibility and sustainable food procurement, *British Food Journal*, 108(10), 2006, p. 824-837.

Snider (J.), Hil (R.P.) y Martin (D.), Corporate Social Responsibility in the 21st century: a view from the world most successful firms, *Journal of Business Ethics*, 48(2), 2003, p. 175-187.

Spence (L.) y Bourlakis (M.), From CSR to SCR: the evolution of supply chain responsibility, *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(4), 2009, p. 291.

Stanislavská (I.), Margarisová (K.) y Št'astná (K.), International standards of corporate social responsibility, *Agris on-line Papers in Economics and Informatics*, 2(4), 2010, p. 63-72.

USDA, Foreign Agricultural Service (FAS), Egipto. Retail foods. Retail food sector, 2009, Gain Report, 15 p.

USDA, Foreign Agricultural Service (FAS), Marruecos. Retail food sector, Gain Report MO1016, 2010, 16 p.

USDA, Foreign Agricultural Service (FAS), Turquía. Food service – Hotel Restaurant Institutional. Annual, Gain Report, 2011, 14 p.

> CAPÍTULO 10**La responsabilidad social en la distribución alimentaria***Luis Miguel Albisu* **223**

- Distribución alimentaria en el área mediterránea **224**
- Responsabilidad Social Corporativa (RSC) **227**
- La responsabilidad social del sector público **232**
- Las soluciones de la UE **233**
- Tendencias futuras **235**
- Conclusiones **237**

> CAPÍTULO 11**El consumo responsable***Roberto Burdese* **241**

- Asociaciones de consumidores: un poco de historia **241**
- Los paradigmas del consumo **245**
- La Dieta Mediterránea: por su propia naturaleza o como opción consciente **250**
- ¿El cliente siempre tiene razón? **252**
- ¿Es posible volver a una Dieta Mediterránea auténtica? **255**
- Conclusiones **256**

5 PRODUCTORES
y distribuidores de alimentos **261****> CAPÍTULO 12****Organizaciones de productores y oferta alimentaria***Hiba El Dahr* **263**

- La necesidad de organizaciones agrarias fuertes y estructuradas **264**
- Productores, organizaciones de agricultores y gobernanza del sector **265**
- El «terroir» como herramienta de estructuración de los sectores económicos **270**
- Las organizaciones de productores, como colectivo clave para la innovación y como vector de cambio **272**
- ¿Y si las organizaciones agrarias también potenciaran el desarrollo regional? **277**

Terra med

LA DIETA MEDITERRÁNEA PARA UN
DESARROLLO REGIONAL SOSTENIBLE

12



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN
Y MEDIO AMBIENTE



CIHEAM

Madrid, 2012

Coordinación y realización:

Instituto Agronómico Mediterráneo de Zaragoza
Avda. de Montañana 1005 - 50059 Zaragoza
Teléfono: 976 71 60 00 / Fax: 976 71 60 01
iamz@iamz.ciheam.org



MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE

Edita:

© Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente
Secretaría General Técnica
Centro de Publicaciones

Distribución y venta:

Paseo de la Infanta Isabel, 1
Teléfono: 91 347 55 41
Fax: 91 347 57 22

Plaza San Juan de la Cruz, s/n
28014 Madrid

Teléfono: 91 597 61 87
Fax: 91 597 61 86

Tienda virtual: www.magrama.es
e-mail: centropublicaciones@magrama.es

Diseño: Presses de Sciences Po, París (Francia)

© 2012. PRESSES DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES

Impresión y encuadernación: INO Reproducciones, S.A.

NIPO: 280-065-8

Depósito Legal: Z-854-2012

Catálogo de Publicaciones de la Administración General del Estado:

<http://publicacionesoficiales.boe.es/>

Datos técnicos:

Formato: 17 x 24,5 cm. Caja de texto: 13 x 19 cm. Composición: dos columnas. Tipografía: Minion, Din y Helvetica Neue LT Std cuerpos 9 y 9,5. Papel: Interior en estucado con certificación FSC (Material de Crédito) de 115 g. Cubierta en Symbol Card de 300 g. con certificación FSC (Material de Crédito). Tintas: 4/4. Encuadernación: rústica, cosido con hilo vegetal



El certificado FSC (Forest Stewardship Council) asegura que la fibra virgen utilizada en la fabricación de este papel procede de masas certificadas con las máximas garantías de una gestión forestal social y ambientalmente responsable y de otras fuentes controladas. Consumiendo papel FSC promovemos la conservación de los bosques del planeta y su uso responsable