



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración  
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Análisis de la Responsabilidad Social Corporativa de  
Carrefour

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Sancho Vidagañ, Jana

Tutor/a: Estellés Miguel, Sofía

Cotutor/a: Peris Ortiz, Marta

CURSO ACADÉMICO: 2024/2025

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>1.1 CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>1.2. OBJETIVOS</b>	<b>5</b>
1.2.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
<b>1.3. METODOLOGÍA</b>	<b>6</b>
<b>2. ANTECEDENTES</b>	<b>7</b>
<b>2.1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA</b>	<b>7</b>
2.1.1. CONCEPTO Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA	7
2.1.2. DEFINICIÓN	8
2.1.3. DIMENSIÓN SOCIAL	11
2.1.4. DIMENSIÓN ECONÓMICA	11
2.1.5. DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL	12
<b>2.2. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA RSC PARA LAS EMPRESAS</b>	<b>13</b>
<b>2.3. INSTRUMENTOS NORMATIVOS</b>	<b>14</b>
<b>2.4. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y RSC</b>	<b>17</b>
<b>2.5. CARREFOUR</b>	<b>18</b>
2.5.1. INTRODUCCIÓN A CARREFOUR	18
2.5.2. HISTORIA DE CARREFOUR	19
2.5.3. ESTRUCTURA Y MODELO ACTUAL	20
<b>3. RSC EN CARREFOUR</b>	<b>22</b>
<b>3.1. LUCHA CONTRA EL DESPERDICIO</b>	<b>23</b>
<b>3.2. BIODIVERSIDAD</b>	<b>25</b>
<b>3.3. PARTNETARIES</b>	<b>28</b>
<b>3.4. DINÁMICA SOCIAL Y DIVERSIDAD</b>	<b>32</b>
<b>3.5. CARREFOUR Y LOS ODS</b>	<b>36</b>
<b>4. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA RSC DE CARREFOUR</b>	<b>40</b>
<b>4.1 COMPARACIÓN CARREFOUR VS LIDL</b>	<b>42</b>
4.1.1. CLIENTES	43
4.1.2. MEDIOAMBIENTE	45
4.1.3. EMPLEADOS	49
4.1.4. PROVEEDORES	52
4.1.5. SOCIEDAD	53
<b>4.2. COMPARACIÓN SOBRE LOS GRI</b>	<b>56</b>
<b>4.3. ANÁLISIS DAFO</b>	<b>58</b>

<b>5. PROPUESTAS DE MEJORA</b>	<b>64</b>
<b>6. CONCLUSIÓN</b>	<b>66</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>68</b>
<b>8. ANEXOS</b>	<b>71</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: PIRÁMIDE DE CARROLL.....	10
FIGURA 2: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	18
FIGURA 3: EVOLUCIÓN DEL LOGO DE CARREFOUR .....	20
FIGURA 4: NEVERAS ANTI-DESPERDICIO .....	24
FIGURA 5: MUEBLE FRIGORÍFICO CON PUERTA.....	25
FIGURA 6: SURTIDO DE PRODUCTOS BIO DE LA MARCA CARREFOUR .....	26
FIGURA 7: TOMATES KM 0.....	29
FIGURA 8: MUESTRA DE PRODUCTOS DE CASTILLA LA MANCHA.....	30
FIGURA 9: FURGONETAS DONADAS A BANCOS DE ALIMENTOS.....	35
FIGURA 10: COLABORACIÓN DE CARREFOUR Y AUSONIA A FAVOR DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
FIGURA 11: COMPARATIVA DE LOS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN Y CUOTA DE MERCADO DE LOS SUPERMERCADOS CONSIDERADOS EN EL AÑO 2023.....	41
FIGURA 12: COMPARATIVA DEL PORCENTAJE DE MUJERES EMPLEADAS EN CARREFOUR Y LIDL EN 2023.....	49
FIGURA 13: ANÁLISIS DAFO DE LA RSC DE CARREFOUR. ....	63

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: INICIATIVAS DE CARREFOUR Y SU ALINEACIÓN CON LOS ODS.....	37
TABLA 2: COMPARACIÓN DE LAS INICIATIVAS QUE MÁS DESTACAN EN LA ESTRATEGIA DE RSC DE CARREFOUR Y LIDL.....	55
TABLA 3: COMPARACIÓN DE LOS ESTÁNDARES GRI CUMPLIDOS EN LOS INFORMES POR CARREFOUR Y LIDL.....	57

# 1.INTRODUCCIÓN

## 1.1 CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN

Este trabajo se desarrolla en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), un tema que se encuentra actualmente entre las prioridades a la hora de llevar a cabo una buena gestión empresarial.

Las empresas tienen una gran influencia en cuestiones como el cambio climático, las condiciones laborales o el consumo responsable. El sector de la distribución comercial tiene una responsabilidad especial debido a su relación directa con los consumidores y su impacto en la cadena de suministro. Carrefour, como una de las empresas líderes en este sector, es una buena referencia para analizar cómo una gran empresa lleva a cabo la gestión de la RSC.

Este análisis es importante porque permite identificar qué está funcionando bien y qué aspectos deberían mejorar, proponiendo acciones específicas de mejora con las que Carrefour podría aumentar el impacto positivo de sus políticas

Este trabajo también aporta una visión crítica que puede servir como referencia o guía para otras organizaciones interesadas en mejorar su desempeño en materia de RSC.

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal de este trabajo es analizar la situación de Carrefour en cuanto a su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), estudiando su desarrollo, el impacto de sus iniciativas en la sociedad y el medio ambiente y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Este análisis se realiza en el marco de una comprensión general del concepto de RSC, su desarrollo a lo largo de los años y los múltiples beneficios que aporta tanto a las empresas como a la sociedad, permitiendo valorar cómo Carrefour integra la sostenibilidad en su modelo de negocio y cuál es su posición en el mercado.

### 1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las políticas de RSC desarrolladas por Carrefour.
- Seleccionar una empresa de distribución válida para la comparación con Carrefour.
- Analizar las iniciativas de Carrefour frente a las de la empresa seleccionada.
- Elaborar una tabla comparativa de los aspectos más relevantes de RSC de ambas empresas para valorar la posición de Carrefour.
- Comprobar el seguimiento de los estándares GRI en los informes de sostenibilidad.
- Realizar un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) sobre la RSC de Carrefour.

### 1.3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para este trabajo de fin de grado se divide en dos etapas fundamentales: una fase inicial de investigación y una fase posterior de análisis, las cuales se estructuran para abordar de manera integral la implementación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en Carrefour.

La primera etapa se dedicará a la búsqueda y recopilación de información relevante sobre la RSC y su evolución histórica, con el objetivo de construir una base teórica sólida. Esta fase incluirá la revisión de literatura académica, informes corporativos y documentos de organismos oficiales que permitirán comprender los fundamentos de la RSC, su situación actual y sus beneficios para las empresas.

Seguidamente, se llevará a cabo una investigación específica sobre las políticas de RSC desarrolladas por Carrefour, explorando sus prácticas en áreas clave como sostenibilidad ambiental, impacto social y compromiso ético.

Una vez obtenida una comprensión general de la RSC de Carrefour, se iniciará la fase de análisis. En esta se seleccionará una empresa del mismo sector para realizar una comparación que aportará mayor profundidad al análisis. Para ello se observará el importe neto de la cifra de negocio disponible en la base de datos de SABI (año 2023) y las características principales de tres de los supermercados con mayores cuotas de mercado en España.

Tras seleccionar la empresa adecuada para llevar a cabo la comparación, se procederá a analizar y comparar las estrategias desarrolladas por ambas empresas, obteniendo la información de bibliografía confiable como sus páginas web corporativas o sus informes anuales de sostenibilidad. Para facilitar este análisis, se incluirán tablas comparativas.

Como resultado de este análisis comparativo, se obtendrá una visión más general de la situación del sector, que permitirá el estudio de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) de la RSC de Carrefour. Esta herramienta evaluará la posición de Carrefour en términos de RSC, permitiendo identificar sus ventajas competitivas y áreas críticas de mejora.

A partir de este DAFO, se plantearán recomendaciones concretas que podrían fortalecer su estrategia de sostenibilidad y consolidar su posición en el mercado.

## 2. ANTECEDENTES

### 2.1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

#### 2.1.1. CONCEPTO Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA

El concepto de Responsabilidad social corporativa (RSC) ha sido objeto de discusión y ha sufrido modificaciones en su comprensión y definición a lo largo de los años, hasta alcanzar la visión que conocemos actualmente. Por esta razón, es importante analizar su origen y la evolución que ha experimentado desde sus inicios hasta la actualidad.

Desde 1930, la filantropía fue la práctica más asociada con la RSC de una organización. Durante este tiempo, las empresas se enfocaban en donar dinero a causas sociales, ya fuera en el ámbito cultural, educativo o de desarrollo, aunque no estuviera relacionado con su negocio.

El concepto de RSC apareció por primera vez en Estados Unidos durante la década de 1950, cuando comenzó a analizarse el impacto de la actividad empresarial en la vida de las personas. Según Bowen (1953), quien introdujo el término *Social Responsibility of a Businessman* (Responsabilidad Social Empresarial), los empresarios tienen la responsabilidad de tomar decisiones que estén alineadas con los valores y objetivos de la sociedad. Este enfoque dio origen a la idea de que los empresarios tienen obligaciones que van más allá de alcanzar resultados económicos favorables, estableciendo las bases para la noción moderna de la RSC. Por esta contribución, Bowen es reconocido como “el padre de la RSE”.

Más tarde, en los años 60, este concepto se ve impulsado por los movimientos sociales que se produjeron a favor de los derechos civiles, los derechos de las mujeres, los derechos de los consumidores y a la conservación del medio ambiente. En esta década nace el término *stakeholder*, definido como todas las personas y factores que pueden afectar a la empresa y su producción, así como aquellos que se pueden ver afectados por ella.

En los años 70 la gestión de la RSC se formaliza e institucionaliza. Esto sucede como respuesta a las revoluciones sociales producidas por el descontento y frustración de la sociedad, que tuvieron lugar al final de los 60. En esta década se definen las responsabilidades de la empresa y se llevan a cabo estudios empíricos la percepción del ejecutivo sobre RSE y la medición de la RSC en EEUU.

En los años 80 se produce un gran avance ya que se deja de tener la concepción de que el estado es el único administrador social, defendiendo la contribución de todas las instituciones. Se define el modelo de *stakeholder*, las organizaciones crean códigos éticos y empiezan a analizar la relación entre la responsabilidad social y los resultados económicos.

En la década de los 90, la RSC se vuelve un tema mucho más serio ya que empieza a ser promovida por los gobiernos y sancionada a las empresas. La Responsabilidad Social Corporativa experimenta un desarrollo sectorial, dividiéndose en áreas específicas para ser analizadas en mayor profundidad, tales como los códigos éticos, el gobierno corporativo, las inversiones responsables, la dimensión ambiental, los recursos humanos y la colaboración con la comunidad. Con la globalización económica, se evidenciaron los problemas socioambientales generados por las grandes empresas a nivel global, lo que llevó a un aumento en la investigación empírica y las publicaciones sobre RSC y ética empresarial. Asimismo, los gobiernos comienzan a involucrarse activamente en la promoción de la RSC a través de consejos, secretarías de Estado, leyes sobre reportes sociales y normativas relacionadas con la sostenibilidad, como las directivas europeas.

Desde los 2000 hasta la actualidad, la RSC ha entrado en una fase caracterizada por la comunicación, la responsabilidad hacia el medio ambiente y la colaboración con la sociedad. Se ha producido un notable incremento en la transparencia empresarial, donde cada vez son más las empresas que publican sus actividades sobre RSC a través de informes detallados y estandarizados, como los del Global Reporting Initiative (GRI). Los inversores la empiezan a considerar fundamental y prefieren colaborar con empresas que demuestren responsabilidad ambiental, social y económica. Al mismo tiempo, han aumentado los estudios que vinculan la RSC con la rentabilidad. (Lombana, 2017)

### 2.1.2. DEFINICIÓN

Como se ha mencionado anteriormente, el concepto de RSC nació en estados unidos en la década de los 50 y ha ido evolucionando hasta la actualidad, donde sigue siendo un concepto dinámico debido a la constante evolución del contexto global y la posición de la empresa respecto a esta, por lo que no tiene una definición exacta. Definir este concepto es importante para poder comprender el papel que desempeñan las empresas en la sociedad y cómo sus acciones pueden generar valor no solo económico, sino también social y medioambiental. A lo largo de los años, diferentes instituciones internacionales y destacados autores han ofrecido definiciones con distintas perspectivas sobre la RSC.

A continuación, se presentan algunas de las definiciones más influyentes sobre este concepto:

1. “La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores” (Comisión de las comunidades europeas, 2001).

2. "La responsabilidad social de la empresa (RSE) es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores " (Organización internacional del trabajo, 2006).
3. "La RSE implica la realización de un negocio de manera que sea económicamente rentable, respetuoso de la ley, ético y socialmente solidario. Por tanto, ser socialmente responsable, significa que la rentabilidad y la obediencia a la ley son ante todo las condiciones para debatir la ética de la empresa y el grado en el que se apoya a la sociedad, con las contribuciones de dinero, tiempo y talento" (Carroll, 1993).
4. "La empresa debe atender no sólo a los accionistas sino a todos los grupos o individuos que afectan o son afectados por la actividad, tendente al logro de los objetivos de la compañía "(Freeman, 1984).

A partir de estas, se puede observar la complejidad del concepto. A pesar de las distintas perspectivas, todas subrayan la importancia de que las empresas asuman un papel activo en el bienestar social, el desarrollo económico y el desarrollo sostenible, por lo que se pueden establecer estos tres aspectos como los tres pilares fundamentales de la RSC. La OIT, en particular, pone el foco en la protección de los derechos laborales y humanos, vinculando la RSC directamente con la justicia social y las condiciones de trabajo dignas.

Por su parte, Freeman (1984) desarrolló la teoría de los stakeholders, una contribución clave a la literatura académica sobre la RSC. En su propuesta, el autor argumenta que las empresas no deben considerar únicamente los intereses de los accionistas, sino también en los de otros grupos de interés involucrados en sus actividades, como los empleados, los proveedores y la comunidad, lo que amplió el enfoque tradicional de la RSC hacia un modelo más inclusivo. Los stakeholders, son por tanto todas aquellas personas, grupos u organizaciones que mantienen algún tipo de relación con la empresa, por lo que las decisiones tomadas por esta les podrían afectar de manera directa o indirecta.

En esta misma línea, Carroll (1991) desarrolló la teoría de la pirámide, que proporciona un marco estructurado para entender cómo las empresas deben gestionar sus diversas responsabilidades, asignando prioridades en cuatro niveles: responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas. Mientras que Freeman (1984) enfatiza a quiénes deben atender las empresas, Carroll establece el tipo de responsabilidades que deben asumir con cada grupo, ofreciendo una jerarquía clara que abarca desde la rentabilidad hasta las contribuciones sociales. De este modo, ambas teorías se complementan: Freeman define el "quién" y Carroll define el "qué y cómo".

En la siguiente imagen se muestran las cuatro responsabilidades y su nivel en la pirámide:

Figura 1: Pirámide de Carroll



Fuente: (CARROLL, 1991)

Las **responsabilidades económicas** constituyen la base de la pirámide, que es la más fundamental para cualquier empresa, entendidas como la producción de bienes y servicios. Las organizaciones deben ser rentables para asegurar su supervivencia y crecimiento, ya que sin beneficios económicos no podrían satisfacer las expectativas de otros grupos de interés. En el marco de la RSC, esto implica no solo generar beneficios, sino hacerlo de manera sostenible, asegurando que las decisiones económicas de la empresa no comprometan los derechos de sus stakeholders ni el bienestar de la sociedad a largo plazo.

Por encima de las responsabilidades económicas, las empresas deben cumplir con las leyes y regulaciones establecidas por los gobiernos y organismos reguladores. En la RSC, esta **responsabilidad legal** significa que las empresas deben operar dentro del marco normativo vigente, respetando las leyes laborales, ambientales, fiscales, entre otras. El cumplimiento legal garantiza que las empresas contribuyan al orden y la justicia social, asegurando la transparencia y equidad en sus operaciones.

Las **responsabilidades éticas** van más allá de la ley, ya que implican hacer lo correcto y justo incluso cuando la legislación no lo exige. Dentro de la RSC, la ética se refiere a la obligación de las empresas de actuar siguiendo principios morales que beneficien a la sociedad, como la igualdad de trato a los empleados, prácticas comerciales justas, y el respeto al medio ambiente.

En la cima de la pirámide se encuentra la **responsabilidad filantrópica**, que incluye las contribuciones voluntarias de las empresas al bienestar de la comunidad. Entre estas se encuentra por ejemplo la participación en actividades benéficas, donaciones a causas sociales, y programas de voluntariado. Aunque no es una obligación, en el marco de la RSC, esta responsabilidad muestra la disposición de las empresas a devolver algo a la sociedad, ayudando a resolver problemas sociales o ambientales más allá de sus intereses comerciales.

Esta pirámide establece un marco claro para entender las responsabilidades empresariales, desde las económicas hasta las filantrópicas, permitiendo identificar las obligaciones que una empresa tiene hacia la sociedad. Sin embargo, para comprender mejor cómo se incorporan estas responsabilidades en la práctica, es necesario analizar la RSC desde la perspectiva de sus tres pilares fundamentales: económico, social y ambiental.

### 2.1.3. DIMENSIÓN SOCIAL

La dimensión social de la RSC se refiere al compromiso de la empresa con el bienestar de sus empleados, las comunidades donde opera y la sociedad en general, es decir, los stakeholders. Una empresa socialmente responsable busca mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y contribuir al desarrollo social de las áreas donde tiene impacto. A continuación, se muestran varios ejemplos de cómo las empresas pueden llevar esto a cabo:

- Luchar contra la exclusión social y la discriminación: apoyando la reintegración en el mercado laboral de las personas en paro, impulsando la igualdad de género, reduciendo las brechas salariales entre hombres y mujeres, promoviendo la formación de los empleados y garantizando el respeto a los derechos sociales universales.
- Promover la solidaridad: contribuyendo a reducir las desigualdades sociales colaborando con organizaciones y proyectos tanto locales como internacionales y priorizando la compra de productos de comercio justo con la que los precios son accesibles para los consumidores respetando el trabajo en la cadena de producción.
- Mejorar el bienestar de los stakeholders: facilitando la comunicación y la transparencia en la organización, ajustando los horarios laborales a las necesidades de los empleados y adaptando las instalaciones para personas con movilidad reducida.

### 2.1.4. DIMENSIÓN ECONÓMICA

Este aspecto se basa en la capacidad de las empresas para desarrollar un sistema económico responsable. Es decir, las empresas deben ser económicamente viables y rentables, pero al mismo tiempo, generar valor de manera sostenible y ética. Este pilar es esencial, ya que sin una base económica sólida, las empresas no podrían subsistir ni invertir en iniciativas sociales o medioambientales. Deben fomentar y promover la protección del medioambiente limitando los riesgos que conlleva su producción. Son por lo tanto prácticas empresariales económicamente responsables:

- Invertir en innovaciones sostenibles que reduzcan coste y a la vez tengan un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.
- Hacer uso de materiales reciclados para la fabricación
- Llevar una gestión ética de la cadena de suministro para asegurarse de que todas las partes involucradas actúan de manera justa y sostenible.
- Seguir los programas de eficiencia energética reduciendo los costes operativos a largo plazo y contribuyendo a la sostenibilidad. Un ejemplo de esto es la norma ISO 50001. Su objetivo es mejorar el rendimiento energético, con el fin de reducir el consumo y, consecuentemente, los costes.
- Estar comprometido con la transparencia financiera respecto a las finanzas, proporcionando información clara a los inversores, empleados y otras partes interesadas. Esto no solo refuerza la confianza, sino que reduce los riesgos de malentendidos o fraudes.

#### 2.1.5. DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL

El aspecto medioambiental de la RSC consiste en el compromiso de las empresas de proteger el entorno natural, identificando los impactos que las actividades de la empresa puedan producir en el medio ambiente para prevenirlos o reducir sus consecuencias negativas. Este enfoque es de especial importancia en el contexto global actual donde los recursos naturales son limitados y el cambio climático es una amenaza creciente. La responsabilidad medioambiental no es solo una cuestión ética, sino una estrategia empresarial para asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Estas son prácticas que pueden llevar a cabo las empresas para desarrollar sistemas económicamente responsables:

- Optimizar el uso de los recursos naturales: establecer procesos de producción más limpios o emplear energías renovables, que permiten reducir la dependencia de fuentes no renovables y limitan la extracción de recursos naturales finitos.
- Medir y reducir la huella de carbono: identificar las actividades que generan mayores emisiones y, a partir de ahí, establecer estrategias de reducción. Muchas empresas han invertido en tecnología capaz de reducir que reduce las emisiones generadas por su cadena de producción y transporte.

- Reducir y gestionar los residuos de manera adecuada: promover el reciclaje y la reutilización de materiales siempre que sea posible y disponer de métodos adecuados para el tratamiento de residuos tóxicos, evitando que estos se conviertan en una fuente de contaminación.

## 2.2. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA RSC PARA LAS EMPRESAS

En la actualidad, la Responsabilidad Social Corporativa ha dejado de ser un simple añadido a la estrategia empresarial para convertirse en una pieza fundamental para lograr el éxito empresarial. Implementar políticas de RSC no solo sirve para responder a las demandas sociales y medioambientales de consumidores, empleados y gobiernos, sino que también aporta numerosos beneficios tangibles y directos a las empresas. Estos beneficios incluyen aspectos como la optimización de procesos, la creación de nuevas oportunidades de negocio y la consolidación de las relaciones con los stakeholders. En el competitivo panorama empresarial en el que nos encontramos, es imprescindible que las empresas integren la RSC en su modelo de negocio para lograr diferenciarse frente a la competencia.

“Las empresas pueden crear valor económico generando al mismo tiempo valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos” (Porter & Kramer, 2011).

Esta perspectiva señala que la RSC no debe verse como una obligación, sino como una estrategia que impulsa tanto la competitividad empresarial como el bienestar social. Por lo tanto, las empresas que establecen sus estrategias corporativas alineándolas con los intereses sociales y medioambientales, consiguen posicionarse mejor, logrando un crecimiento sostenido y construyendo relaciones de lealtad con sus stakeholders.

Los beneficios que la RSC aporta a las empresas se presentan en múltiples áreas:

- Aumenta la productividad de los empleados. A través de medidas que promueven la conciliación entre la vida personal y laboral, se genera un entorno de trabajo más satisfactorio y motivador que hace que los empleados realicen mejor su trabajo.
- Atrae y retiene talento. Las acciones relacionadas con la mejora de las condiciones laborales y la conciliación familiar atraen a personal cualificado. Las personas prefieren trabajar en empresas que valoran a sus empleados y promueven un entorno de trabajo positivo por lo que también se consigue disminuir la rotación de personal.
- Mejora la reputación. Los clientes perciben de forma más positiva las empresas o marcas responsables y se sienten más identificados con ellas. Esto influye directamente en la reputación y el prestigio de la marca, lo que mejora la lealtad del consumidor y fortalece la imagen corporativa.

- Reposicionamiento. El empleo de prácticas de RSC facilita el reposicionamiento de la empresa dentro del sector, permitiendo establecer nuevas alianzas estratégicas, diversificar sus actividades y abrirse a nuevos mercados.
- Aumenta la inversión. Los inversores están más interesados por las empresas que aplican este tipo de prácticas ya que muestran solidez, compromiso con el futuro y estabilidad a largo plazo. Además, aportar una imagen fiel demuestra credibilidad, lo que también favorece la aportación de capital.
- Reducción de costes. Las empresas que adoptan medidas de eficiencia energética o de reducción de residuos son capaces de disminuir los costes operativos y mejorar la rentabilidad a largo plazo.
- Ahorro fiscal. Al colaborar con ONGs, realizar donaciones o promover proyectos solidarios, las empresas pueden beneficiarse de incentivos fiscales, como la deducción de impuestos.
- Prevención de sanciones. Las normativas de protección medioambiental están en constante evolución por lo que implementar prácticas respetuosas con el medioambiente, anticipándose a las regulaciones, ayuda a prevenir sanciones y asegura que la empresa se encuentre dentro de los marcos legales establecidos.

### 2.3. INSTRUMENTOS NORMATIVOS

Dada la importancia de la aplicación de actuaciones por parte de las empresas sobre responsabilidad social corporativa, es crucial que estas lleven a cabo mediciones de sus resultados. Las empresas deben realizar revisiones y evaluaciones periódicas para conocer el impacto que sus acciones están teniendo sobre los grupos de interés. De esta manera pueden saber si han alcanzado los objetivos planteados o si los resultados obtenidos son los deseados, pudiendo así ajustar sus estrategias.

En el ámbito de la RSC, hay varias herramientas y normas tanto nacionales como internacionales que ayudan a las empresas tanto a organizar como a aplicar y evaluar sus políticas de sostenibilidad. Estos instrumentos van desde directrices internacionales hasta normativas específicas de medio ambiente. Gracias a ellos las organizaciones tienen una base clara para incorporar y evaluar prácticas responsables en su día a día. A continuación se muestran algunas de las más relevantes (Gobierno de España, s.f.):

## 1. PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS (1999)

El Pacto Mundial es una iniciativa de carácter voluntario. Las organizaciones que se adhieren a esta se comprometen a promover la consecución de los diez principios del Pacto Mundial a través de sus actividades. Los diez principios abarcan cuatro grandes áreas: derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción. Estos principios establecen que las empresas deben (Organización del Pacto Mundial, s.f.):

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
2. Asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.
3. Apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
7. Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medioambiente.
8. Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.
10. Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

## 2. GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2000)

Los estándares GRI fue inicialmente una propuesta de las Naciones Unidas que se ha convertido en una organización internacional independiente. Su objetivo es definir un marco mundial fiable y estandarizado para la redacción de memorias sobre la gestión de la sostenibilidad, que pueda ser empleado por todo tipo de empresas independientemente de su tamaño o sector de actividad. Actualmente se ha consolidado como el estándar internacional más utilizado para la elaboración de este tipo de memorias. En esta guía se definen los estándares más comúnmente aceptados en cuanto a medio ambiente, corrupción, derechos humanos y derechos laborales. Se detallan los elementos esenciales que deben incluir los informes, incorporan los principios necesarios para que la información publicada sea de calidad, las pautas para su elaboración e indicadores de desempeño (GlobalReporting, s.f.).

Estos estándares están organizados en tres categorías: universales, sectoriales y temáticos.

Las **normas universales** pueden ser utilizadas por cualquier tipo de empresa independientemente de su tamaño, sector o ubicación. Establecen los principios

generales para la elaboración de las memorias sobre sostenibilidad. Se dividen en tres áreas:

- GRI 101 (Fundamentos): establece los principios básicos para asegurar que la información compartida por la empresa sea clara y honesta.
- GRI 102 (Contenidos Generales): aportar información de los datos básicos sobre la empresa como su estructura, misión, estrategias y cómo organizan sus informes.
- GRI 103 (Enfoque de Gestión): requiere que las empresas expliquen cómo gestionan día a día las actividades más importantes que afectan a su negocio, como los impactos económicos, sociales y ambientales.

Los **estándares sectoriales** se crearon para abordar las particularidades que cada sector industrial ya que los impactos sociales, económicos y ambientales generados por cada sector son distintos. Existen estándares para más de 40 sectores con pautas específicas que les permitan identificar los impactos más relevantes. Por ejemplo, la industria petrolera tiene regulaciones más estrictas sobre derrames de petróleo mientras que en el sector agrícola tiene mayor importancia la gestión del agua.

Los **estándares temáticos** se aplican a diferentes aspectos económicos, ambientales y sociales que las empresas deben abordar en sus informes. Incluyen una descripción del tema y como las empresas tienen que gestionar sus impactos asociados. Se dividen en tres series:

- Serie 200 sobre temas económicos como competencia desleal y fiscalidad.
- Serie 300 sobre medio ambiente abordando temas como energía y residuos.
- Serie 400 sobre el aspecto social con temas como formación y seguridad.

### **3. NORMA ISO26000 (2010)**

La norma ISO 26000 es una guía voluntaria que establece buenas prácticas en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa. Esta norma promueve prácticas operativas responsables para que las empresas a través de su actividad diaria generen valor social, medioambiental y económico. Esta norma basa la responsabilidad social corporativa en siete principios básicos que sirven como directrices (Robichaud, 2024).

### **4. LÍNEAS DIRECTRICES DE LA OCDE PARA EMPRESAS MULTINACIONALES (ÚLTIMA REVISIÓN EN EL AÑO 2000)**

### **5. DECLARACIÓN TRIPARTITA DE LA OIT SOBRE EMPRESAS MULTINACIONALES (ÚLTIMA REVISIÓN EN 2006)**

### **6. DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX (1999)**

## 2.4. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y RSC

En el contexto de los marcos y normativas internacionales, es esencial destacar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS constituyen un pilar fundamental para el desarrollo mundial y sirven como complemento de los elementos mencionados previamente sobre sostenibilidad empresarial. Ambos tienen un objetivo común: impulsar a las organizaciones a operar de manera más justa, sostenible y responsable, creando valor tanto para las empresas como para la sociedad.

Los ODS nacieron en la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada del 25 al 27 de septiembre de 2015 en Nueva York. Estos surgieron como una evolución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), que habían estado en vigor desde el año 2000. A diferencia de estos, los ODS tuvieron contribuciones de científicos, académicos, del sector privado y de la ciudadanía para su elaboración. Los ODM se centraban en temas como la pobreza extrema y la educación mientras que con los ODS se amplía el alcance abordando una mayor variedad de preocupaciones globales. Estos fueron adoptados por los 193 países miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Red Española del Pacto Mundial, s.f.).

La finalidad de los ODS es promover un desarrollo económico inclusivo y sostenible que persiga la igualdad entre las personas, proteja el planeta y asegure la prosperidad. Los ODS están formados por 17 objetivos internacionales que abordan desafíos como el fin de la pobreza, hambre cero o paz y justicia. Cada uno de los objetivos está dividido en varias metas específicas que incluyen indicadores para evaluar su cumplimiento.

Los ODS no son normas de carácter vinculante. Ofrecen un marco común para que tanto los sectores públicos como los privados puedan alinear sus estrategias con los desafíos globales. Las organizaciones son libres para incorporar los ODS en sus actividades, estableciendo metas que contribuyan a uno o varios de los objetivos globales. Muchas empresas han empezado a implementar los ODS dentro de sus estrategias de sostenibilidad, utilizando herramientas como los informes de sostenibilidad para medir su impacto sobre los objetivos globales.

En cuanto a la relación entre la RSC y lo ODS, ambos tienen como objetivo el desarrollo sostenible, pero lo abordan desde distintos ángulos. Los ODS tienen un enfoque amplio y global, centrados en resolver grandes problemas mundiales y mejorar el bienestar colectivo. Por otro lado, la RSC se enfoca en acciones específicas que las empresas pueden realizar dentro de su ámbito, buscando tener un impacto positivo en su entorno cercano, es decir, sus stakeholders. A pesar de estas diferencias, ambos conceptos están conectados. Cuando las organizaciones aplican políticas de RSC sobre temas como los derechos humanos, condiciones laborales o medio ambiente, contribuyen de forma directa a cumplir los ODS.

*Figura 2: Objetivos de desarrollo sostenible*



Fuente: (NACIONES UNIDAS, S.F.)

## 2.5. CARREFOUR

### 2.5.1. INTRODUCCIÓN A CARREFOUR

Carrefour es una multinacional de origen francés, fundada en el año 1959, que se ha establecido como una de las mayores empresas de distribución minorista del mundo. Esta empresa ha sido pionera en España con el formato de hipermercado. Es conocida por su presencia mundial en el sector del retail con establecimientos en 34 países, en los que cuenta con una amplia red de que incluye tanto hipermercados como supermercados, tiendas de conveniencia y comercio online. Este modelo le permite adaptarse a las necesidades de los distintos mercados.

En cuanto a su impacto global, Carrefour genera miles de millones de euros en ventas anuales, lo que le posiciona dentro del Top 10 internacional de comercios minorista (National Retail Federation, 2022). Se ha convertido en un referente en el sector gracias a su estrategia a largo plazo enfocada en la innovación y la sostenibilidad, así como por su gran oferta de productos.

### 2.5.2. HISTORIA DE CARREFOUR

La historia de Carrefour comienza en Francia el año 1959, cuando las familias Fournier y Defforey se unieron para crear un modelo de distribución innovador que respondiera a las necesidades de los consumidores. Inspirados por el éxito que tuvo E.Leclerc (el creador del autoservicio y la venta de productos de marca blanca), el 30 de noviembre de 1959 abrieron su primer supermercado en Annecy, un pueblo francés situado cerca de la frontera con Suiza. La visión de compañía se centraba en ofrecer productos variados a precios competitivos, lo que les permitió destacar en un mercado que se encontraba en situación de expansión.

Cuatro años más tarde, en 1963, se produjo un hecho crucial que marcó su trayectoria; la apertura de su primera tienda de gran formato en Sainte-Geneviève-des-Bois, cerca de París. Esta contaba con 10.000 metros cuadrados, convirtiéndose en el primer hipermercado del mundo. La tienda estaba ubicada en una intersección de 5 carreteras y ese motivo dio nombre al establecimiento de "Carrefour" lo que traducido del francés tiene un significado similar a "intersección de caminos". Su diseño se basó en cuatro principios: todo bajo un mismo techo, autoservicio, precios bajos y aparcamiento gratuito. Estos principios sentaron las bases de lo que son actualmente los hipermercados, generando una revolución en el sector minorista. La idea de ofrecer una experiencia de compra integral en un solo lugar resultó un éxito que se convirtió en el centro del modelo de negocio de Carrefour (Yoigo, 2021).

En los años 70, dado el éxito de su modelo de hipermercado, Carrefour comenzó su expansión internacional. La primera apertura fuera de Francia fue en Bélgica en el año 1969. Esta marcó el inicio de su expansión por Europa. A partir de ahí, Carrefour continuó su crecimiento hacia América Latina en los años 80, abriendo su primer establecimiento en Brasil en el año 1975. Mas tarde, en el año 1989, inició operaciones en Asia, concretamente en Taiwán. Esta expansión permitió a Carrefour convertirse en una de las principales empresas a nivel mundial del sector de la distribución.

En cuanto a su presencia en España, en mayo de 1973 llegó el primer Carrefour ubicado en El Prat de Llobregat, Barcelona. Esta ubicación fue estratégica dada su cercanía con Francia. Este establecimiento se convirtió en el primer hipermercado de España. Carrefour empezó su expansión por el resto de España a partir del año 1976 a través de la fusión con el grupo March, abriendo establecimientos por todo el país con el nombre de "Pryca" (que significaba Precio y Calidad). Durante los siguientes años Carrefour continuó abriendo establecimientos bajo la marca Pryca, contando con más de 100 locales a finales de los 90. Fue en este momento en el que creó "Tex", su marca blanca para alimentos y textiles.

Dado el éxito de su expansión en España, en el año 1999 el Grupo Carrefour se fusionó con "Promodès", otra empresa francesa, dueña de los hipermercados llamados "Continente" en España. Esta fusión hizo que desaparecieran las marcas Pryca y Continente, que fueron unificadas bajo la marca Carrefour.

Estas adquisiciones no solo ampliaron la red de tiendas de Carrefour, sino que también le permitieron aprovechar las fortalezas y experiencias de estas empresas para mejorar su modelo de negocio y adaptarse a los diferentes mercados locales.

Respecto a su logotipo, este también ha evolucionado a lo largo de los años junto a la marca. El primer logo aparece en el año 1960, el cual muestra la representación del cruce de caminos en el que se encontraba su primer hipermercado y del que trata su nombre. En 1963, la tipografía y la ubicación del nombre fueron modificados y en 1966 se volvió a modificar. Desde entonces, ha sufrido pocos cambios. En el logo actual se observa una "C" de Carrefour y están presentes los colores rojo, blanco y azul, haciendo referencia a la bandera de Francia (EL MUNDO, 2023).

*Figura 3: Evolución del logo de Carrefour*



Fuente: (Logopedia, s.f.)

### 2.5.3. ESTRUCTURA Y MODELO ACTUAL

En la actualidad, Carrefour es una de las multinacionales más grandes y diversificadas en el sector de la distribución a nivel mundial. La empresa cuenta con una plantilla de aproximadamente 340.000 empleados distribuidos en 16.000 establecimientos a lo largo de los 34 países en los que opera (Trading Economics, 2022).

La compañía mantiene una estrategia de internacionalización bien definida, centrando su actividad en tres mercados: Europa, América Latina y Asia. Aunque entre Francia y España se acumula el 79% del volumen de negocio total, ha desarrollado una presencia importante en países como, Brasil, Argentina y China. Ha sabido adaptarse a las particularidades y necesidades de cada región, aprovechando las oportunidades existentes en los mercados emergentes. Esta expansión ha sido esencial para su crecimiento.

En cuanto a su estructura, una de sus claves es la diversidad de formatos de tienda que le permite cubrir los distintos segmentos de mercado. Sus establecimientos incluyen: hipermercados, que son el núcleo de su modelo de negocio y ofrecen una amplia gama de productos; supermercados, más centrados en la proximidad y conveniencia del día a día; y tiendas de conveniencia, que ofrecen productos básicos y están localizadas en ubicaciones estratégicas. Esta variedad de formatos de tienda permite a Carrefour satisfacer tanto las demandas de compra a gran escala como las de proximidad y rapidez,

lo que fortalece su posición en el sector minorista. Dentro de los formatos de supermercados y tiendas de conveniencia encontramos “Carrefour Express” y “Carrefour Market”, que operan bajo el modelo de franquicia (Yun, s.f.).

Por otro lado, en los últimos años Carrefour ha puesto especial interés en la omnicanalidad, combinando sus tiendas físicas con su tienda online para mejorar la experiencia de compra de sus clientes. La clave de esta estrategia es “Carrefour online”, su plataforma de comercio electrónico, donde los clientes pueden realizar compras desde casa con opción de entrega a domicilio o recogida en tienda. La omnicanalidad ha sido una respuesta clave a los cambios en los hábitos de consumo de los consumidores, impulsados por el crecimiento del comercio digital.

### 3. RSC EN CARREFOUR

Carrefour es una empresa muy comprometida tanto con sus grupos de interés como con el medio ambiente. Como firmante desde el año 2001 del Pacto Mundial de Naciones Unidas, la compañía lleva a cabo toda su actividad siguiendo los diez principios que este establece, los cuales se centran en el respeto a los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente.

Desde su adhesión al Pacto Mundial hasta la actualidad, la empresa ha realizado importantes cambios y avances en sus políticas corporativas, adaptándose a las nuevas demandas sociales.

La empresa tiene un enfoque ambicioso hacia el desarrollo sostenible, estableciendo objetivos tanto a corto como a largo plazo. Estos objetivos están incluidos en todas sus áreas de negocio, cubriendo toda su cadena de valor, desde las compras y la logística, hasta la gestión de la calidad. Las actuaciones y sus resultados se hacen públicos a través de sus informes o memorias de sostenibilidad.

Así pues, Carrefour tiene una amplia estrategia de Responsabilidad Social Corporativa que define alrededor de cuatro pilares fundamentales de actuación:

1. Desperdicio
2. Biodiversidad
3. Partenaires
4. Dinámica social y diversidad

En primer lugar se encuentra la lucha contra cualquier tipo de desperdicio, siendo un aspecto prioritario en su estrategia dado que se trata de una empresa de distribución. El segundo eje está enfocado en promover la protección de la biodiversidad y facilitar la transición alimentaria. El tercer eje consiste en acciones relacionadas con la sociedad en la que opera (Colaboradores, consumidores, proveedores, PYMEs, organismos...) y en crear conciencia entre sus empleados sobre las políticas de RSC. El cuarto eje se centra en la dinámica social y la diversidad, aunque este último no está formalmente definido por la empresa. Sin embargo, dados los esfuerzos que Carrefour para promover la inclusión y generar un impacto positivo en las personas, cabe destacar estas iniciativas como el cuarto pilar fundamental de su estrategia de actuación (Carrefour, s.f.).

A continuación se detalla cada uno de estos así como las distintas actuaciones que se llevan a cabo para cumplir con los objetivos.

### 3.1. LUCHA CONTRA EL DESPERDICIO

Dada la importancia que los consumidores y ciudadanos dan a la neutralidad en emisiones de carbono y al uso de energías renovables, y el papel crucial que desempeña Carrefour en el sector de la distribución, la empresa ha establecido los objetivos de: alcanzar la neutralidad de carbono para 2040; respetar la trayectoria climática a 1,5 grados centígrados; implantar el 100% de los embalajes reciclables, reutilizables o compostables de los productos de marca propia de aquí a 2025; y reducir al 50% el desperdicio alimentario en 2025 (Carrefour, 2023)

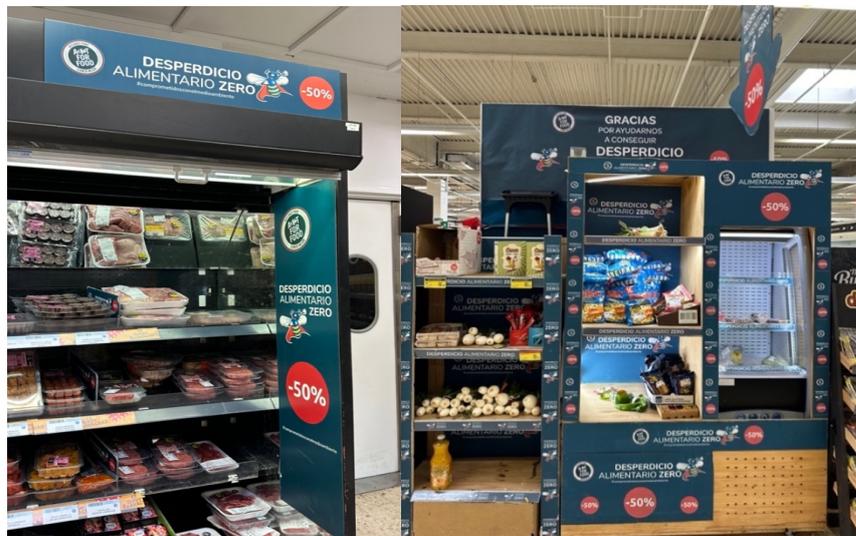
Con ayuda de sus clientes, socios y proveedores, Carrefour está implementando soluciones innovadoras para adaptarse al cambio climático e impulsar la transición hacia una economía de bajas emisiones de carbono. Además, la empresa incrementa continuamente sus objetivos e intensifica sus esfuerzos para estar en línea con los compromisos internacionales.

La empresa se ha incorporado recientemente a la iniciativa “Lean and Green”, un proyecto creado en 2017 para la descarbonización de los procesos logísticos en las empresas españolas. Deberá medir sus emisiones y poner en marcha un plan de acción con un horizonte de cinco años, con el objetivo de reducir un 20% las emisiones de CO2 en sus operaciones logísticas.

Entre las iniciativas más destacadas y conocidas llevadas a cabo para cumplir con los objetivos relacionados con este ámbito se encuentran “Desperdicio Alimentario Zero” y “Zero Plástico”.

La iniciativa #DesperdicioAlimentarioZero trabaja a diario para acabar con el desperdicio de alimentos incluyendo acciones como la instalación en sus tiendas de neveras llamativas en las que se disponen productos cuya fecha de caducidad es próxima con un 50% de descuento. Además, recuperan alimentos con los productos llamados “desperdicio alimentario Zero” como croissants o pan sobrante del día los cuales se tuestan para su venta a un precio más económico. Otra forma a través de la que recuperan alimentos fabricando mermeladas a partir de las frutas que están demasiado maduras para su venta. Además, a través de la campaña “la belleza está en su sabor”, ofrecen descuentos en frutas y verduras que tienen alguna imperfección pero que tienen sus propiedades nutricionales intactas. Así mismo, Carrefour se ha aliado con la aplicación móvil Too Good To Go, una app que permite a los consumidores salvar excedentes de alimentos comprando packs de comida sorpresa a precios muy bajos. Por último, la empresa propone en su página web recetas paso a paso con ingredientes de aprovechamiento como por ejemplo “hummus de garbanzos” a partir de las sobras de un guiso.

*Figura 4: Neveras anti-desperdicio*



Fuente: (ELABORACIÓN PROPIA,2024)

Por otro lado, se encuentra la iniciativa #Zeroplástico, que persigue reducir al máximo el uso de plásticos. La empresa ha sido pionera en la eliminación de las bolsas de plástico, sustituyéndolas por alternativas más sostenibles, como bolsas de algodón, bolsas de materiales reciclados y bolsas compostables. También ha sido la primera empresa del sector de la distribución en ofrecer a los clientes la posibilidad de llevar sus propios envases a la hora de comprar productos frescos. En el ámbito de los embalajes, especialmente en frutas, verduras y pescado, Carrefour ha implementado medidas para reducir el uso de plástico. Para los pescados, se han sustituido las antiguas barquetas por unas elaboradas 100% con materiales biodegradables.

En línea con esta iniciativa, se encuentra la reducción de los embalajes. Carrefour ha desarrollado proyectos para optimizar los embalajes, eliminando el embalaje prescindible. De esta manera se consigue reducir la materia prima y utilizar menos vehículos de transporte.

Así mismo, ha implementado el sistema “Extracto digital pass” a través del cual los clientes pueden recibir sus facturas de manera electrónica, ahorrando el 100% del papel antes empleado en ello. Este sistema ofrece múltiples beneficios ya que además de contribuir con el medio ambiente, facilita los trámites a los usuarios.

Por último pero no menos importante, se encuentran las acciones relacionadas con la reducción de energía. Estas son muy numerosas y con ellas Carrefour ha alcanzado importantes logros en los últimos años. Las más destacadas por la empresa son; la sustitución en sus centros de los métodos de iluminación fluorescente clásicos por iluminación led; la instalación de puertas en los muebles frigoríficos; la renovación de las centrales de frío por tecnologías más eficientes y sostenibles; la instalación de

centenares de placas fotovoltaicas para el autoconsumo; y la disminución de las emisiones de CO2 en el transporte de mercancías gracias el uso de megacamiones que reducen hasta un 30% los desplazamientos y la incorporación de camiones de gas natural tritemperatura.

*Figura 5: Mueble frigorífico con puerta*



*Fuente: (ELABORACIÓN PRÓPIA, 2024)*

### 3.2. BIODIVERSIDAD

Carrefour está fuertemente comprometida con la sostenibilidad y la protección de la biodiversidad, cumpliendo estas un papel fundamental en su estrategia. La empresa reconoce la importancia de preservar los ecosistemas y garantizar una gestión responsable de los recursos naturales. Para cumplir con sus objetivos en este ámbito, Carrefour ha desarrollado una serie de acciones que promueven prácticas agrícolas sostenibles, protegen la biodiversidad y fomentan una producción y consumo responsables. A continuación, se detallan las principales iniciativas que se han implementado, entre las que resalta la creación de la marca propia “Carrefour BIO” (Carrefour, 2023).

Los productos ecológicos son una de las prioridades de la compañía. Por eso, lleva más de 20 años haciendo accesibles este tipo de productos tanto a través de su marca propia "Carrefour BIO", como de fabricantes nacionales e internacionales. En el año 2017, Carrefour abrió en Madrid su primera tienda dedicada exclusivamente a la venta de productos 100% ecológicos, obteniendo el “Premio conecta 2017” al “proyecto sostenible”. Actualmente cuenta con más de 2600 artículos ecológicos, certificados e identificados con el logotipo europeo de productos ecológicos. Carrefour es consciente de las nuevas demandas de sus clientes y de las tendencias de consumo actuales. Por ello, en 2023 reforzó su categoría de productos de origen vegetal, ofreciendo productos certificados tanto para veganos como vegetarianos, libres de proteínas animales.

Además de ser la empresa de distribución con la mayor oferta de productos bio, veganos y vegetarianos de España, ha desarrollado un ambicioso plan formativo destinado a 12.000 de sus colaboradores, en los que se imparten cursos sobre el mundo BIO para fomentar la concienciación interna sobre el respeto al medioambiente. De esta manera Carrefour consigue dar respuesta a la creciente demanda del mercado de productos BIO, en la que España se ha posicionado en el Top 10 de países con mayor cuota de mercado de productos BIO (Ecovalia, 2024).

*Figura 6: Surtido de productos bio de la marca Carrefour*



*Fuente: (ELABORACIÓN PRÓPIA, 2024)*

En cuanto a sus marcas propias de alimentación, el compromiso medioambiental de Carrefour está sostenido bajo tres pilares: bienestar animal, pesca sostenible y reducción de plástico (visto previamente). En este sentido, toda su carne fresca y de origen nacional está certificada con sellos de Bienestar Animal; el 100% de sus huevos proceden de gallinas criadas sin jaula; y tiene acuerdos con lonjas y armadores españoles que emplean la pesca responsable. Con la pesca sostenible, se respetan las tallas mínimas y no se venden especies protegidas ni de pesca ilegal, apostando por los métodos de pesca tradicionales. Un ejemplo de ello es el acuerdo con el puerto de Celeiro, Lugo, por el que la merluza es capturada mediante la pesca selectiva del pincho.

Bajo la marca propia “circulo de calidad”, ofrece productos frescos que promueven el respeto al origen de los productos y los ciclos naturales, recuperando el sabor tradicional de los alimentos. Carrefour ha firmado numerosos convenios de colaboración con agricultores, pescadores y ganaderos españoles reforzando el compromiso con las empresas agroalimentarias del entorno, especialmente con los pequeños y medianos productores. Los pilares de esta marca son:

- La adopción de compromisos duraderos con los proveedores, promoviendo su comunidad y su saber hacer y ofreciendo precios justos por sus productos.

- Asegurar la protección del medioambiente anteponiendo la defensa de la fauna y la flora. Esto se consigue limitando el uso de los tratamientos químicos y respetando los ciclos naturales de las tierras de cultivo.
- Priorización del bienestar animal, seleccionando ganaderos que respetan los ciclos naturales de crianza y crecimiento.
- Recuperar el sabor original de los alimentos, ofreciendo productos de alta calidad.

Por otro lado encontramos su marca propia textil “Tex”, también muy comprometida con el cuidado del medio ambiente. Para su producción, Carrefour ha incrementado el uso de materias primas sostenibles como la viscosa no procedente de la deforestación o fibras recicladas; asegura la transparencia y responsabilidad social en toda su cadena de suministro; reduce el impacto medioambiental usando perchas de plástico reciclado y embalajes de cartón respetuosos con las políticas forestales; disminuye las emisiones de gases de efecto invernadero y el consumo de agua en sus procesos; y promueve la economía circular mediante el uso de fibras recicladas, la recolección de ropa usada en tiendas y la venta de productos de segunda mano. Además, apoya a los agricultores que se encuentran en la transición hacia el algodón ecológico, con el objetivo de que el 50% de su algodón sea orgánico para 2027.

Siguiendo con el compromiso de Carrefour por la biodiversidad, la empresa da gran importancia a las acciones orientadas a la preservación y recuperación de los bosques. En el año 2023, el director ejecutivo de Carrefour España fue nombrado “Embajador nacional de los bosques” por tercer año consecutivo. Este reconocimiento lo establece el Consejo de Administración Forestal y fue otorgado por el fuerte compromiso de la compañía con el medioambiente. Se comprometieron a plantar 50 hectáreas de árboles en la sierra de Ávila con el objetivo de recuperar los terrenos afectados por el incendio que tuvo lugar en el año 2021, uno de los mayores incendios forestales ocurridos en España. Nuestro país es uno de los más afectados de la UE por incendios forestales dado su climatología. Es por ello que el director ejecutivo hizo un llamamiento a la movilización de las empresas por la recuperación de los bosques, estableciendo el objetivo de reforestar 210 hectáreas de árboles.

Para lograr los objetivos relacionados con la reforestación, Carrefour cuenta con el proyecto “Comprometidos con nuestros bosques”. Esta iniciativa consiste en la unión de tres grandes organizaciones: Forest Stewardship Council (FSC), Mahou San Miguel y Carrefour para la recuperación de los terrenos forestales ubicados en Canarias, Castilla y León y Galicia que fueron afectados por graves incendios. Mediante esta colaboración, las tres empresas no solo contribuyen a la mejora del medio ambiente si no que fomentan el desarrollo socioeconómico local. También en colaboración con FSC, Carrefour aplica políticas de compras responsables. A través de la certificación FSC la empresa se asegura de que los productos de papel, cartón o madera que comercializa provienen de fuentes sostenibles, garantizando que los bosques se gestionan de manera responsable y sostenible (Carrefour, 2022).

Además de las iniciativas internas que la empresa lleva a cabo para reducir su impacto en el medio ambiente, apoya a numerosas ONG que desarrollan proyectos de protección y conservación de la naturaleza. Un ejemplo de ello es el apoyo al proyecto “Alas sobre agua” de SEO/BirdLife. Este tiene el objetivo de recuperar las zonas de humedales en Madrid, Valencia y Sevilla dado que son un patrimonio frágil y amenazado que requiere protección. Otro ejemplo es la contribución al proyecto “Más Osos y menos CO2” de la ONG Fapas. Esta iniciativa consiste en la repoblación de antiguas tierras ubicadas en ecosistemas del oso pardo con especies autóctonas con un doble objetivo, conseguir mantener la especie del oso pardo y contribuir a la captación de CO2.

Por lo que se refiere a la gestión de los residuos, esta se ha convertido en uno de los mayores retos medioambientales tanto para gobiernos como para instituciones, empresas y ciudadanos. Carrefour, desde su posición, ha implementado diversas acciones para fomentar el reciclaje, tanto para sus clientes como para sus empleados, y contribuir a la economía circular, En sus tiendas, ha instalado contenedores para facilitar el reciclaje de determinados productos como es el caso de las pilas. También se encarga de recoger los electrodomésticos antiguos de los hogares de los clientes cuando estos son sustituidos por unos nuevos, asegurándose de que son desechados de una manera adecuada y respetuosa con el medio ambiente. Por último, destaca la creación de la app “Recicla ya”, única en España y Europa. Esta aplicación permite a los clientes saber cómo reciclar cada uno de los productos que han comprado tan solo con escanear un código de barras en su ticket de compra. Para incentivar a los usuarios a realizar esta acción, tras escanear y validar los productos los clientes reciben beneficios a través del “Chequeahorro” del Club Carrefour.

### 3.3. PARTNETARIES

En el marco de su compromiso con la sostenibilidad, Carrefour no solo se centra en la protección del medio ambiente, sino que también dedica importantes esfuerzos a contribuir al desarrollo social y económico de las comunidades en las que opera. Carrefour asume un papel activo en mejorar el bienestar de su entorno, apoyando a pequeños productores, fomentando el empleo local, promoviendo hábitos de vida saludables y facilitando el acceso a productos de calidad a precios asequibles. A continuación, se describen las principales iniciativas y acciones que Carrefour lleva a cabo para conseguir este impacto positivo en la sociedad y en todos sus grupos de interés.

La empresa apuesta fuertemente por los productores nacionales, regionales y locales, ofreciendo así productos frescos tradicionales y respaldando al sector agroalimentario español. Su apoyo al sector ganadero, pesquero y agrícola español refuerza su oferta, garantizando un surtido amplio, de alta calidad y proximidad, todo ello a precios competitivos y en colaboración directa con sus proveedores. Este compromiso también está reflejado en sus marcas propias, donde los productos locales tienen una gran presencia.

En esta línea, la empresa dinamiza la economía regional y local, generando empleo directo al trabajar con más de 7.300 empresas españolas, la mayor parte PYMEs de todas las Comunidades Autónomas. En 2023, las compras realizadas a estos proveedores superaron los 9.700 millones de euros. De esta manera, pone a disposición de sus clientes 170 productos con Denominación de Origen Protegida (D.O.P.) y 65 productos con Indicación Geográfica Protegida (IGP), además de que más del 92 % de los productos frescos que comercializa provienen de origen nacional (Carrefour, 2023).

En el ámbito de la pescadería, su objetivo es respaldar a las lonjas locales y regionales, promoviendo la sostenibilidad de las flotas pesqueras. Para ello, busca reducir la incertidumbre de las subastas, garantizando precios estables y competitivos. En 2023, la empresa firmó un total de 22 acuerdos comerciales con diversos armadores y cofradías, comprometiéndose a comprar las capturas realizadas durante un período establecido a un precio acordado previamente. Ejemplo de estos acuerdos son la firma del acuerdo para la adquisición de merluza de Galicia capturada con el arte del pincho y el acuerdo con “Petaca Chico”, referente en la pesca de atún rojo de almadraba. De esta manera consigue que el 87% de su surtido sea de origen nacional.

En cuanto a las frutas y verduras, su objetivo es impulsar el consumo de productos de temporada y proximidad para apoyar el empleo regional y al campo español. Para ello, destaca el papel de su filial de compras “SOCOMO”, la mayor empresa de comercialización de frutas y verduras a nivel nacional, a través de la que se adquirieron en 2023 un total de 500.000 TN a agricultores españoles. Un ejemplo del compromiso por el producto de cercanía es la firma de los acuerdos KM 0. Carrefour es la única empresa española que ofrece tomate 100% de origen nacional durante todo el año y lo hace a través de la firma de acuerdos con más de 30 pequeños productores a través de los que se consigue comercializar 25 variedades diferentes de tomate, cultivados en la zona dónde se ubican las tiendas.

*Figura 7: Tomates km 0*



Fuente: (LA OPINIÓN, 2023)

En relación con el sector ganadero, Carrefour cuenta con una gran variedad de carnes de las cuales el 99,8% son de origen nacional, impulsando las Denominaciones de Origen Protegidas (D.O.P.) y las Indicaciones Geográficas Protegidas (I.G.P.). Son ejemplos de ello el “Cerdo de Teruel” IGP o el “Cordero de Extremadura” IGP.

Además, la producción nacional no se limita solo a estos sectores sino que Carrefour también colabora con proveedores nacionales relacionadas con el sector de la electrónica, el textil, bricolaje, cultura... Con un total de 850 distribuidores.

Para apoyar todavía más a los productos regionales, la empresa lleva a cabo ferias anuales de muestras, dedicadas a ofrecer a los consumidores productos de cada una de sus comunidades con el objetivo de promover la reactivación económica de los proveedores de la zona (El DIA Digital, 2020).

*Figura 8: Muestra de productos de Castilla la Mancha*



Fuente: (EL DIGITAL, 2020)

Relacionado con estas ferias, se llevan a cabo los “Premios PYME Carrefour”. Este premio reconoce a la mejor PYME agroalimentaria y a la empresa más innovadora, poniendo en valor el trabajo que realizan estas empresas regionales y locales, así como cooperativas agrarias y ganaderas. Estos premios son el escenario idóneo para la comunicación y transmisión de ideas entre empresas, instituciones y medios públicos con el propósito de unir fuerzas para impulsar el desarrollo económico local y regional.

Otra de las acciones que Carrefour lleva a cabo para impulsar estas pequeñas y medianas empresas es acercarlas al comercio digital a través de su Marketplace. Las empresas pueden ponerse en contacto con la plataforma y vender sus productos a través de la página web de Carrefour; sin pagar cuotas, optimizando sus recursos y diversificando sus estrategias.

Todas estas acciones son muestra del gran compromiso que tiene Carrefour por las pequeñas y medianas empresas españolas y su desarrollo. Por otro lado, colaborar con el ahorro de sus clientes es otro ámbito de dicho compromiso.

La estrategia de Carrefour es ofrecer a los consumidores una gran variedad de productos a precios bajos durante todo el año, realizando constantes promociones que permiten

umentar el ahorro cuando se compra más de una unidad. Además, los clientes que forman parte del “Club Carrefour”, al cual se puede acceder de forma gratuita, obtienen descuentos y promociones personalizadas tras cada compra, que se acumulan en el llamado “ChequeAhorro” para futuras compras. Algunos de estos beneficios son: la reducción del 8% de la factura al repostar en gasolineras Carrefour; acumulación del importe equivalente al IVA en productos frescos para jóvenes, familias numerosas y mayores de 65 años; un descuento del 1% en las compras en alimentación; y descuentos exclusivos en otras empresas como Glovo, Cepsa o Sanitas.

Otro de los ámbitos de la sociedad por el que Carrefour presta especial atención es la salud y los hábitos de vida saludables. Por ello, además de ofrecer productos saludables dentro de sus marcas propias, promueve estos principios entre sus proveedores y a la sociedad en general a través de diversas actividades y campañas.

En cuanto a los productos, Carrefour ha introducido en sus marcas propias la gama “SIN” que incluye alientos sin grasa, sin azúcar, sin sal, sin lactosa o sin gluten. La gama de productos sin gluten es de especial importancia ya que cada vez son más las personas celiacas (intolerantes al gluten) o sensibles al gluten. Esta gama garantiza la que estos alimentos no contengan dicha proteína o cualquier contaminación cruzada. Gracias a esta y a la gama No lactosa, la empresa ofrece una solución accesible para todas aquellas personas que sufren intolerancias que, de otro modo, no podrían consumir ciertos alimentos, cubriendo así una necesidad fundamental para ellos y contribuyendo al desarrollo de la industria alimenticia.

Por último, con relación a los hábitos de vida saludables y el deporte, Carrefour lleva siendo el patrocinador principal de la “Vuelta Ciclista a España” durante 12 años consecutivos, reforzando su compromiso con el deporte. En la vuelta ciclista a España llevada a cabo el pasado agosto de 2024, la empresa marcó un hito en la historia del ciclismo al acoger la primera salida de una vuelta ciclista desde el interior de un hipermercado, concretamente en Jerez. El grupo de ciclistas recorrió el establecimiento que se transformó en el arco de la salida de la carrera, convirtiéndose en un evento único. Durante el resto del día, se desarrollaron actividades como degustaciones de recetas saludables elaboradas con ingredientes de productores locales, dirigidas tanto a clientes como empleados y proveedores. De esta manera consiguen difundir hábitos de alimentación saludables y equilibrada a todos, de una manera entretenida y apoyando la economía local. Además, también ha sido socio premium de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de París 2024 (Financial Food, 2024).

Con iniciativas como estas Carrefour se convierte en un patrocinador de referencia en el mundo del deporte, reafirmando sus principios y compromiso con la salud de todos sus grupos de interés.

### 3.4. DINÁMICA SOCIAL Y DIVERSIDAD

Carrefour mantiene un fuerte compromiso con el fomento de un entorno laboral inclusivo y diverso, donde la igualdad de oportunidades y el desarrollo del talento son prioridades. Este enfoque no solo queda reflejado en sus políticas y su plan estratégico para la igualdad de género y diversidad, sino también en su esfuerzo por facilitar el acceso al empleo para jóvenes y personas con discapacidad, contribuyendo a la integración laboral de estos colectivos que suelen encontrarse en situación de vulnerabilidad. Además, Carrefour apuesta por el crecimiento profesional de sus empleados a través de programas de formación continua, con el objetivo de potenciar su talento y mejorar sus competencias. A todas estas iniciativas se suma su dedicación a iniciativas solidarias, impulsadas tanto por sus programas de ayuda como por la “Fundación Solidaridad Carrefour”, que lleva más de 20 años trabajando para mejorar la calidad de vida de las personas vulnerables, especialmente niños con discapacidad. Estas acciones demuestran su gran compromiso con la sociedad y su responsabilidad hacia todos sus grupos de interés.

Con relación a su compromiso con el empleo, sus políticas están guiadas por tres principios: su cultura y valores; la diversidad de sus equipos y la igualdad de oportunidades; y el crecimiento profesional y la promoción interna. Durante el 2023, el 67% de las personas contratadas fueron mujeres y contaron con un total de 53.500 empleados bajo enseña (Carrefour, 2023).

Las políticas de igualdad de género y diversidad son fundamentales para Carrefour y esto queda reflejado al recibir en 2024, el Gender Equality European & International Standard (GEEIS). Este certificado evalúa las políticas de Recursos Humanos de las empresas que fomentan la diversidad y la igualdad de oportunidades, además de las acciones específicas dirigidas a el equilibrio entre hombres y mujeres en puestos de dirección. Entre las iniciativas llevadas a cabo destacan: la utilización de lenguaje inclusivo en las ofertas de empleo, realizando test anónimos dónde no se tiene en cuenta el género; campañas de comunicación y eventos en el lugar de trabajo como #MelenasPoderosas en el día mundial contra el cáncer de mama; formación sobre el plan de igualdad de la compañía; colaboración con entidades sociales para la inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión; y la creación del programa #MujeresCarrefour para empoderar a las mujeres dentro de la empresa. Además, en 2023 se firmó el I Plan de Igualdad, que contiene 118 acciones específicas para asegurar la ausencia de discriminación en todos los procesos. En el ámbito de la contratación, se pone énfasis en priorizar la contratación de mujeres con discapacidad, comprometiéndose a alcanzar un 3% de empleados con discapacidad al finalizar el plan. En cuanto a la promoción y el desarrollo profesional, sobresale la "Escuela de Líderes", un programa destinado a gestionar la promoción interna. En el ámbito de la salud laboral y la atención a víctimas de violencia de género, Carrefour ha reforzado las medidas legales para garantizar su protección, aumentando el apoyo económico en situaciones que requieran un traslado y convirtiendo los contratos temporales en indefinidos.

Así mismo, la gestión de la diversidad es el principio fundamental sobre el que se basan las políticas de integración laboral. Carrefour impulsa la inclusión de personas con discapacidad o en riesgo de exclusión social en sus actividades y además participa en foros de empleo para personas con discapacidad, cuyo objetivo es resaltar el valor de la diversidad en las empresas. El compromiso de la empresa por estos colectivos se refleja en la firma de más de 140 convenios con organizaciones sociales como Cruz Roja, Inserta o Down, entre cuyas funciones se encuentra facilitar la inserción laboral de dichas personas. Desde el año 2001, Carrefour es la empresa patrona de la fundación Integra, con la que se ha conseguido firmar más de 214 contratos.

El acceso laboral para jóvenes es otro eje importante de la política de empleo de Carrefour, siendo un punto de acceso al mercado laboral para muchos jóvenes. Estos se han convertido en un colectivo vulnerable los últimos años debido a la amplia experiencia laboral que se requiere en la mayoría de los puestos de trabajo vacantes. Gracias a su programa de graduados y a los acuerdos de colaboración con universidades y centros de formación profesional, la empresa incorporó a más de 200 jóvenes menores de 30 años en el año 2023.

En cuanto al crecimiento profesional y la promoción interna, Carrefour cuenta planes de formación anuales, alineados a sus estrategias y actualizados para dar respuesta a la transformación digital. La formación es llevada a cabo por más de 900 voluntarios internos que contribuyen de manera solidaria a la transmisión de la cultura, valores y conocimiento a sus compañeros. Entre los programas que Carrefour imparte se encuentran los orientados a desarrollar los soft skills de los equipos (comunicación, management, delegación..) o cursos de idiomas. Además, los empleados tienen disponible una plataforma online en la que se imparten formaciones accesibles en cualquier momento y desde cualquier lugar. Y para complementar todo ello, cuenta con la colaboración de organizaciones especializadas como la ESADE, Sagardoy Business & Law School y la Universidad de Córdoba, junto a la que en 2023 desarrolló el programa “Escuela de líderes”, orientado a la atracción del talento y la promoción interna de las empresas.

En línea con la formación y su compromiso por el entorno, Carrefour trabaja en el desarrollo de programas sobre la transición alimentaria y el antidesperdicio de alimentos. Entre estos programas se encuentran: las escuelas regionales de productos frescos y escuelas de corte, para difundir la importancia de la seguridad alimentaria y la optimización de los cortes; formación para el personal de mantenimiento, con el objetivo de sensibilizar al personal sobre el uso adecuado de las energías; y formación sobre diseño de productos textiles sostenibles.

Destaca por otra parte, el papel de la “Fundación Solidaridad Carrefour”. Esta fundación nació en el año 2001 y trabaja por mejorar la calidad de vida de personas en situación de vulnerabilidad, coordinando todos los programas llevados a cabo por Carrefour en materia social en España. Apoya especialmente proyectos relacionados con la discapacidad en la infancia o niños en riesgo de exclusión social. Las iniciativas que esta

fundación lleva a cabo se pueden clasificar a grandes rasgos en tres áreas de acción (Fundación Carrefour, 2022).

La primera se enfoca en el apoyo económico y donaciones dirigidas a niños con discapacidad, proporcionando recursos para mejorar su calidad de vida y facilitar su inclusión social. Ejemplos de esto son:

- La aportación anual de 180.000€ a la financiación de 6 proyectos a para mejorar la calidad de vida de la infancia con discapacidad o en riesgo de exclusión, residentes en España.
- La donación de 70.000€ para la adquisición en el año 2022 de dos vehículos adaptados para niños con grandes necesidades de apoyo, junto a la Asociación de personas con parálisis cerebral de Badajoz. De esta manera, favorecen la inclusión de estos niños que sufren necesidades con respecto a la falta de transportes públicos adaptados.
- Donaciones destinadas a equipar la unidad de cuidados paliativos pediátricos de Madrid para familias sin recursos.

La segunda área se centra en la asistencia a personas en situación de vulnerabilidad, con acciones diseñadas para mejorar su bienestar, especialmente en lo que respecta a la seguridad, calidad y accesibilidad alimenticia, la salud y la educación. Algunas de las actuaciones que la empresa llevo a cabo en este ámbito en el año 2022 son:

- La “Vuelta al cole solidaria” en colaboración con Cruz Roja, con la que la empresa dona cada año material escolar con el objetivo de reducir el impacto económico que supone para las familias en situación de desventaja el inicio de curso escolar.
- Campañas de recogida de juguetes con las se consiguió donar a Cruz Roja juguetes por un valor superior a 300.000€.
- La donación de 3,1M de € en comida a la Federación Española de Bancos de Alimentos, aportados en su mayoría por Carrefour pero también una pequeña parte por sus clientes, gracias a las campañas de recogida que la empresa organiza.
- Participación en la campaña “Gran recogida”, promovida por la Federación Española de Bancos de Alimentos, con la que se consiguieron más de 700.000kg de alimentos donados por los clientes.
- Donación de excedentes que se encuentran en buenas condiciones pero que por criterios comerciales como tamaño o maduración no se destinan a la venta.
- Donación de equipamiento como furgonetas a bancos de alimentos repartidos por todo el país para facilitar su labor y llegar a más personas.
- El programa “Ropero Solidario”, que consiste en la entrega de ropa, calzado y enseres de uso habitual en el hogar a personas en situación de emergencia social.

Figura 9: Furgonetas donadas a bancos de alimentos



Fuente: (Fundación Carrefour, 2022)

La tercera área abarca la intervención en situaciones de emergencia. Dónde en colaboración con Cruz Roja, lleva trabajando desde 2001 para cubrir las necesidades de las personas afectadas por catástrofes y situaciones de crisis, dónde actuar de manera rápida es fundamental para proteger y asistir a los damnificados. Esta iniciativa quedó formalizada con la firma de un convenio pionero en España, mediante el cual Carrefour se compromete a proporcionar apoyo gratuito y urgente a las personas afectadas por desastres. Algunos ejemplos de estas intervenciones son:

- La donación de alimentos y artículos de primera necesidad a los afectados por los incendios ocurridos en varios puntos de España durante el verano de 2022
- La financiación de un equipo psicológico para asistir a los afectados por el naufragio de un pesquero en Galicia en 2022.

Por último, cabe destacar la gran labor que realiza Carrefour a favor de la investigación del cáncer de mama. Además de realizar campañas de concienciación y sensibilización, gracias a la colaboración de Carrefour con la empresa Ausonia se han conseguido donar más de 400.000€ a la investigación para la lucha contra este tipo de cáncer.

Figura 10: Colaboración de Carrefour y Ausonia a favor de la investigación



Fuente: (Fundación Carrefour, 2022)

### 3.5. CARREFOUR Y LOS ODS

Carrefour, a través de su firme compromiso por la RSC, no solo se dedica a generar beneficios económicos, sino que también asume un papel activo en la promoción de un desarrollo sostenible que beneficie a la sociedad y al medio ambiente. Este enfoque se traduce en una alineación de su estrategia empresarial con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030. Tras haber expuesto las diversas iniciativas que Carrefour lleva a cabo para contribuir tanto al medioambiente como al bienestar social, es importante profundizar en cómo estas acciones específicas se alinean con los ODS.

En este sentido, las diversas iniciativas de Carrefour, que van desde la reducción del uso de plásticos en el embalaje de alimentos hasta la realización de donaciones y asistencia a la población más vulnerables, están directamente relacionadas con uno o más de los ODS. Por ejemplo, la reducción de plásticos se alinea directamente con el ODS 12 (Producción y consumo responsables), haciendo una mejor gestión de los recursos naturales y reduciendo los desechos, sin embargo también se relaciona con el ODS 14 (Vida submarina), ya que al reducir la cantidad de plásticos en circulación, se protegen los océanos y la vida marina de la contaminación. Asimismo, las donaciones de alimentos se relacionan con múltiples objetivos. En primer lugar, con el ODS 2 (Hambre cero), proporcionando a las personas en situación de vulnerabilidad acceso a una nutrición segura y de calidad. En segundo lugar, con el ODS 1 (Fin de la pobreza), ayudando a las personas más desfavorecidas a cubrir una necesidad básica como la alimentación. En tercer lugar, con el ODS 12 (Producción y Consumo Sostenibles), al donar alimentos que de otro modo serían desechados, promoviendo un consumo más sostenible y reduciendo el desperdicio alimentario. Y por último, con el ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos), colaborando con los bancos de alimentos y distintas organizaciones para hacer llegar todos estos alimentos a las personas necesitadas.

En la siguiente tabla, se agrupan las acciones que Carrefour lleva a cabo en referencia al ODS más relevante que cada una apoya, contribuyendo a su consecución de manera directa. Este enfoque no solo refleja el compromiso de Carrefour con la responsabilidad social corporativa, sino que también subraya la importancia de la colaboración entre empresas, gobiernos y organizaciones para abordar los problemas sociales actuales, ya que muchas de estas acciones se llevan a cabo en conjunto con estos actores.

*Tabla 1: Iniciativas de Carrefour y su alineación con los ODS.*

<b>1. Fin de la pobreza</b>	Generación de más de 53.000 puestos de trabajo en España
	Campaña de su fundación solidaria “Roperero solidario”
	Campaña de su fundación solidaria “Vuelta al cole solidaria”
<b>2. Hambre cero</b>	Grandes donaciones realizadas anualmente a los bancos de alimentos
	Campañas de recogida de alimentos
	Descuento del 50% en alimentos cercanos a la fecha de caducidad o con desperfectos físicos
	Promociones de 3x2
	Uso de la app “TooGoodToGo”
<b>3. Salud y bienestar</b>	Venta de productos frescos locales a diario
	Venta y fomento de los productos “BIO”
	Creación de la gama “SIN” (grasa, azúcar, lactosa...) en su marca
	Certificados de bienestar animal
	Producción de huevos a través de la cría sin jaulas.
	Promoción de eventos deportivos
	Difusión de recetas y promoción de hábitos alimenticios saludables
	Ayuda a la investigación contra el cáncer de mama
Desarrollo del proyecto “Texturizados” con el que se persigue una alimentación segura, sana y nutritiva para personas con problemas de deglución	
<b>4. Educación de calidad</b>	Formación continua a los empleados
	Cursos disponibles gratuitos para los empleados (idiomas, digitalización...)
	Programas oficiales en colaboración con universidades (escuela de líderes)
<b>5. Igualdad de género</b>	Plantilla formada por un 67% de mujeres
	Incremento del número de mujeres en puestos de alta responsabilidad
	Firma del plan de igualdad con 118 acciones concretas
	Obtención del certificado “GEEIS “(Gender Equality European & International Standard)
	Integración laboral y apoyo directo a mujeres víctimas de violencia de género
<b>6. Agua limpia y saneamiento</b>	Reducción del consumo de agua para la producción al eliminar embalajes no necesarios
	Reducción del consumo de agua en las tiendas a través de mantenimiento más eficiente
<b>7. Energía asequible y no contaminante</b>	Reducción del consumo energético en un 6,6% durante 2023
	Uso de tecnologías eficientes en todos sus establecimientos
	Iniciativa “Lean and Green”
	Empleo de placas fotovoltaicas
	Reducción del número de transportes con sus megatrailers
	Sustitución de las centrales de frío por tecnologías más eficientes y sostenibles
<b>8. Trabajo decente y crecimiento económico</b>	Creación de empleo directo e indirecto a miles de personas
	Igualdad de oportunidades a hombres y mujeres
	Amplia política laboral con condiciones justas para todos
	Formación continua de los empleados para la mejora de sus competencias
	Apoyo a los productores y proveedores locales
	Fomento del empleo juvenil
	Fomento del empleo a personas con discapacidad o en riesgo social

<b>9. Industria, innovación e infraestructura</b>	Modernización de las infraestructuras (luces led o paneles de frío con puerta)
	Desarrollo de productos ecológicos y sostenibles (barquetas biodegradables)
	Digitalización de las operaciones con su plataforma de e-commerce
	Cursos sobre digitalización
	Innovaciones en sus operaciones logísticas
	Premios PYME anuales
	Premios anuales a la innovación
<b>10. Reducción de las desigualdades</b>	Fomento del empleo de personas con discapacidad
	Fomento del empleo de personas en riesgo de exclusión social
	Ayudas para facilitar la vida de las personas con discapacidad
	Descuentos para jóvenes, familias numerosas y mayores de 65 años
	Desarrollo del Plan de Igualdad
	Productos para personas con intolerancias
<b>11. Ciudades y comunidades sostenibles</b>	Impulso de la movilidad sostenible con la instalación de estaciones de carga para vehículos eléctricos en sus parkings
	Políticas para minimizar los residuos (reducción de embalajes)
	Desarrollo de tiendas sostenibles para minimizar los consumos
	Apoyo a las comunidades y proveedores locales
	Adaptación al entorno a través de sus distintos formatos de tienda
<b>12. Producción y consumo responsables</b>	Objetivo para 2025 de que el 100% de los embalajes sean reciclables y compostables
	Campaña #ZeroPlastico
	Marca propia "Carrefour Círculo de Calidad" que respeta el medio ambiente
	Gran surtido propio de productos BIO
	Productos "Desperdicio alimentario Zero"
	Desarrollo de la App "Reciclaya"
	Eliminación plásticos innecesarios en frutas y verduras
	Bolsas de materiales diferentes al plástico
	Impulso a los clientes a llevar sus envases para la compra de productos frescos
	Marca propia de ropa comprometida con el medio ambiente
	"Extracto digital pass", eliminando tickets en papel
	Donación de los excedentes a bancos de alimentos
	Venta de productos de proximidad
Eficiencia en el uso de agua y energía en sus operaciones	
<b>13. Acción por el clima</b>	Objetivo de conseguir la neutralidad de carbono para 2040, respetando la trayectoria climática a 1,5 centígrados
	Instalación de placas fotovoltaicas en los establecimientos para autoconsumo
	Sustitución de las centrales de frío a tecnología de refrigerantes naturales
	Gestión sostenible de los residuos
	Eficiencia en la cadena de suministro
<b>14. Vida submarina</b>	Acuerdos de compra con proveedores locales/regionales
	Fomento de la pesca sostenible y con métodos de pesca tradicionales
	Venta de productos con sello ASC y MSC
	Desarrollo de la campaña #MiPlayaSinPlásticos, junto a la empresa P&G, para la limpieza de playas y la sensibilización sobre la importancia de mantener las costas libres de residuos

<b>15. Vida de los ecosistemas terrestres</b>	CEO de Carrefour España nombrado “Embajador nacional de los bosques”
	Proyecto “Comprometidos con nuestros bosques”
	Reforestación de áreas afectas por incendios
	Fomento de la agricultura sostenible
	Colaboración con FSC en elaboración de productos elaborados con papel, madera o cartón certificado
	Protección de la biodiversidad (con el apoyo a proveedores que practican métodos agrícolas y ganaderos que respetan los hábitats locales)
<b>16. Paz, justicia e instituciones sólidas</b>	Existencia de un comité ético que se encarga de la difusión, comprensión y cumplimiento de los valores y el código de conducta profesional de Carrefour
	Lucha contra la corrupción, el fraude y el soborno a través de procedimientos internos, programas de formación y auditorías
	Respeto a los derechos humanos a lo largo de toda su cadena de valor
	Apoyo a las comunidades locales
	Ayuda en situaciones de emergencia
<b>17. Alianzas para lograr los objetivos</b>	Colaboración con ONGs y asociaciones sociales (INSERTA o Autismo España)
	Asociaciones con instituciones internacionales (Cruz Roja)
	Participación en iniciativas globales (Pacto mundial de la ONU)
	Colaboración con universidades para investigar y desarrollar soluciones que mejoren la sostenibilidad de su cadena de suministro y operaciones
	Acuerdos con gobiernos autonómicos, y provinciales para la promoción de alimentos regionales

*Fuente: Elaboración propia a partir de la memoria de sostenibilidad de Carrefour*

## 4. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA RSC DE CARREFOUR

Tras haber expuesto y desarrollado las diversas iniciativas que Carrefour lleva a cabo en su día a día en relación con su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, así como la forma en la que estas se relacionan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, es importante ampliar este análisis para entender mejor cómo se posiciona Carrefour y sus acciones en el contexto de las empresas de su sector. Para ello, se hará un análisis comparativo con otra compañía de relevancia en el sector de la distribución alimentaria en España. Esta comparación permitirá identificar similitudes, diferencias y oportunidades de mejora para la empresa, ofreciendo una visión más crítica sobre el papel de Carrefour en la RSC.

Entre las posibles empresas del sector de la distribución que se pueden considerar competidoras de Carrefour se encuentran: Mercadona, Lidl y DIA. Estas empresas tienen una importante presencia en el mercado español a la vez que iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa consistentes, lo que las convierte en buenas referencias para llevar a cabo una comparación significativa con Carrefour. A continuación se hará una breve introducción a cada una de ellas, nombrando sus características más destacadas

### **MERCADONA**

Mercadona es una empresa española, que fue creada por el valenciano Juan Roig. Es la cadena líder de supermercados en España, contando con una cuota de mercado del 26,2% (Kantar, 2023) .Su actividad se desarrolla en España y Portugal. El modelo de negocio de Mercadona se centra en la proximidad con el cliente y en ofrecer productos de calidad. Utiliza una red de proveedores, mayormente nacionales, conocidos como “proveedores totaler”, con los que mantiene relaciones a largo plazo y trabaja bajo categorías de producto, pudiendo así asegurar la calidad de estos. En cuanto a RSC, Mercadona incluye entre otras, prácticas enfocadas a la economía circular, la reducción de plásticos, la eficiencia energética y el apoyo a los productores locales. También desarrolla políticas de inclusión laboral y sostenibilidad en su cadena de suministro (Mercadona, s.f.).

### **DIA**

DIA también fue creada en España y actualmente cuenta con establecimientos en distintos países como Brasil o Argentina. En España, cuenta con una cuota de mercado del 4,1% (Kantar, 2023), sin embargo, se encuentra entre las 8 mayores cadenas de supermercados del país. Esta empresa se enfoca en la cercanía con el cliente. Su estrategia consiste en el modelo de tiendas de proximidad, ubicadas principalmente en zonas urbanas muy accesibles. En términos de RSC, DIA cuenta con un Plan de Sostenibilidad 2021-2023 que aborda distintos aspectos entre los que destacan la sostenibilidad medioambiental, la diversidad, la atracción de talento y el compromiso

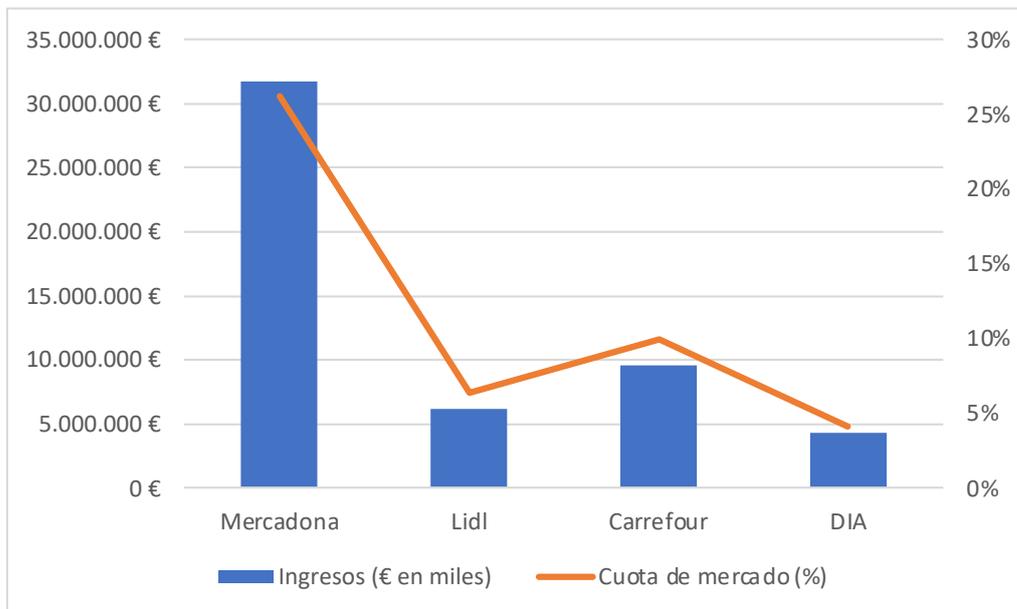
con la accesibilidad de productos para familias con menores ingresos, posicionándose como una marca de distribución accesible (Dia, 2023).

**LIDL**

Lidl es una cadena de supermercados de origen alemán que tiene presencia en más de 30 países alrededor del mundo. Esta empresa ha experimentado un fuerte crecimiento en España en los últimos años, contando con una cuota de mercado del 6,4%. Con esta cuota, se sitúa en el tercer lugar del ranking detrás de Carrefour, que cuenta con un 9,9% (Kantar, 2023). Su modelo de negocio se basa en ofrecer productos a precios competitivos pero con un firme compromiso tanto con la calidad de ellos como con la sostenibilidad. Esta empresa fue pionera en la implementación de medidas para conseguir una economía circular. Entre sus acciones, destaca el uso de energía 100% renovable en todas sus tiendas y centros logísticos de España y su objetivo de utilizar envases 100% reciclables para 2025 (RETMA, 2024). Cuenta con productos ecológicos y de proximidad. Además, lleva a cabo campañas medioambientales como la limpieza de playas y apoya la producción local.

La figura 11 presenta de forma visual la comparativa de cuota de mercado de los supermercados mencionados, así como su nivel de ingresos de explotación durante el ejercicio de 2023.

*Figura 11: Comparativa de los ingresos de explotación y cuota de mercado de los supermercados considerados en el año 2023*



*Fuente: Elaboración propia a partir de información y de la base de datos (Sabi, 2023).*

De las cadenas de distribución analizadas, Lidl es la que presenta valores más similares a Carrefour, con ingresos de 6.130.745 y 9.526.819 miles de euros respectivamente. Esta cercanía en cifras hace que Lidl sea una elección adecuada para realizar comparaciones específicas en el análisis, ya que ambos representan un segmento intermedio entre el liderazgo de Mercadona y las cifras más bajas que tiene DIA (Sabi, 2024).

Además, Lidl se considera una empresa adecuada para la comparación debido a:

- **La innovación en sostenibilidad.** Lidl se ha posicionado como una de las empresas más innovadoras en cuanto iniciativas sostenibles y es un referente en el sector, lo que la convierte en un buen eje de referencia.
- **El enfoque global.** Tanto Lidl como Carrefour son empresas multinacionales, que cuentan con un gran número de establecimientos repartidos por todo el mundo. Ambas son capaces de integrar políticas y problemáticas globales a acciones concretas en sus actividades y establecimientos en España.
- **El compromiso con los ODS.** Al igual que Carrefour, Lidl también tiene un fuerte compromiso con los ODS, llevando a cabo actividades día a día que se alinean con los objetivos a través de la sostenibilidad, la reducción de la huella de carbono o el bienestar social.
- **La competencia.** Lidl y Carrefour son competidoras directas ya que se encuentran en un segmento muy similar del mercado, con una cuota de mercado similar y una oferta de productos en la que ambos incluyen tanto productos de marca blanca (aunque en menor medida) como productos de marca y de alta calidad.

Por estas razones, se selecciona a Lidl como punto comparación, lo cual permitirá un mejor análisis de cómo Carrefour está llevando a cabo su estrategia y cómo se posiciona en términos de responsabilidad social y sostenibilidad.

#### 4.1 COMPARACIÓN CARREFOUR VS LIDL

Para estructurar el análisis comparativo entre Carrefour y Lidl en términos de Responsabilidad Social Corporativa, se segmentará la información en cinco áreas clave: clientes, medioambiente, empleados, sociedad y proveedores. En cada una de estas secciones, se expondrán las prácticas más destacadas que Lidl implementa en cada ámbito y se compararán con el desempeño y las iniciativas que lleva a cabo Carrefour, descritas en su mayoría anteriormente, así como con información y datos adicionales que servirá de ayuda.

#### 4.1.1. CLIENTES

La búsqueda de la satisfacción de los clientes es el principal objetivo de todas las grandes superficies de alimentación. Para ello, tanto Carrefour como Lidl llevan a cabo prácticas relacionadas con; la calidad y seguridad de sus productos; la accesibilidad a opciones sostenibles y saludables; políticas de precios y programas de fidelización; y comunicación abierta y transparente.

En cuanto a la calidad y seguridad de los productos ofrecidos, Lidl muestra su compromiso a través de las certificaciones de calidad, protección ambiental y ética social con las que cuenta. Con ellas garantiza que los artículos cumplen con estrictos criterios, ofreciendo no solo productos de alta calidad, sino que también respetan el medio ambiente y promueven la justicia social (Lidl, 2023). Entre estos certificados destacan:

- FSC, que confirma que los bosques se están gestionando de manera que se preserve la biodiversidad, beneficiando a las poblaciones locales, y asegurando su viabilidad económica.
- V. Label, para etiquetar los productos y servicios veganos.
- Welfair, que garantiza el bienestar animal a lo largo del proceso productivo, siendo respetuosos con los animales y el medio ambiente.
- MSC, que asegura una pesca sostenible.

En este sentido, Lidl fue el primer proveedor de España en el año 2018 en dejar de vender huevos de gallinas enjauladas, habiendo empezado con este compromiso en el año 2013. Asimismo, todos los productos de su marca propia que contienen huevo son procedentes de gallinas libres de jaula. Con esto, se adelantaron al consenso del sector de conseguir este objetivo para el año 2025. En comparación, Carrefour aplicó este principio en el año 2022 pero tan solo a su marca propia, ya que los huevos de proveedores de marca nacional siguen viniendo de gallinas criadas en jaula o en sistemas combinados. Carrefour se ha comprometido a que el 100% de los huevos comercializados sean de gallinas criadas en libertad para 2025.

En relación con la variedad y accesibilidad de productos sostenibles, Lidl cuenta con la marca propia "Vemondo" a través de la que ofrece un amplio surtido de productos veganos y vegetarianos. También ofrece productos BIO a través de la sección, "Bio organic" de la marca, que cuenta con más de 120 referencias. En el año 2019, fueron el supermercado N1 en venta de productos Bio en España, con una cuota de mercado de productos bio del 16,5%, seguido de Carrefour, con una cuota del 14,7% (Revista Mercados , 2019). Sin embargo, en la actualidad Carrefour cuenta con más de 475 referencias de productos BIO, superando en gran número a las de Lidl. Por otro lado, es importante comparar el acceso de los consumidores a este tipo de productos sostenibles, ya los productos certificados como ecológicos o con el sello "Bio" cuestan tres veces más que sus equivalentes de marca blanca (OCU, 2022). En este sentido, tanto Lidl como Carrefour destacan por ofrecer productos BIO a través de sus marcas propias a precios competitivos en comparación a otras marcas comerciales o tiendas

especializadas como pueden ser “Merkabio” o “Herbolarios Navarro”. Lidl ofrece la bebida BIO de avena de su marca propia “Vemondo” por 1,59€/L. Este mismo producto lo ofrece Carrefour con su marca “Carrefour Bio” por 1,49€/L. Mientras que esta bebida vendida en Herbolarios Navarro de la conocida marca de productos “Oatly”, tiene un coste de 2,15 €/L, lo que es una gran diferencia (precios observados a Octubre de 2024).

En cuanto a la política de precios de Lidl, esta se centra en ofrecer productos de calidad a precios reducidos. Para ello la compañía se esfuerza por optimizar su cadena de suministro, llevando a cabo negociaciones con los proveedores para conseguir precios competitivos. También ha incrementado el número de referencias de marca propia, que son más económicas en comparación a las marcas tradicionales y por otra parte, ha retirado productos que a pesar de tener alta demanda, no eran eficientes en cuanto a costes. Con estas medidas, Lidl ha conseguido reducir un 0,7% el precio anual de la cesta de la compra en el año 2024 respecto a 2023, con un coste total anual de 5.819€. Por el contrario, Carrefour ha aumentado sus precios un 3,3%, teniendo una cesta de la compra valorada en 6.158€ (OCU, 2024). Por lo tanto, Lidl puede considerarse mejor opción calidad-precio para los consumidores en comparación con Carrefour. Esta diferencia en precios se debe a las distintas estrategias que cada una de estas compañías emplea. Mientras que Lidl sigue una estrategia de precios bajos y centrándose en productos de marca propia, Carrefour ofrece una gran variedad de productos de marca reconocida además de sus marcas propias, lo que influye en la media de precios y a pesar de tener precios un poco más altos, es muy competitiva en productos con descuentos y promociones.

Lidl cuenta con programas de fidelización. A través de la app “Lidl Plus”, ofrece a los clientes descuentos personalizados en función de las compras que se realizan. Además ofrece descuentos directos de dinero por compras superiores a ciertas cantidades y descuentos en otros establecimientos como un 4% de descuento en las gasolineras GALP. Estas iniciativas proporcionan un ahorro inmediato a los clientes ya que los descuentos se pueden activar en el momento de la compra a través de la app, sin necesidad de acumular puntos o esperar a futuros descuentos. Esto hace que sea una forma muy accesible y conveniente para los clientes de ahorrar y obtener un beneficio de la compra inmediato. En comparación, los programas de fidelización de Carrefour (club Carrefour, cheque ahorro y tarjetas por segmentos de edad), se enfocan más en el ahorro a largo plazo. Por ejemplo, los descuentos de IVA no se aplican directamente en el momento de pago, en cambio, el importe correspondiente al IVA se acumula en el “Cheque Ahorro” del cliente socio del club Carrefour para canjear en compras futuras.

Por último, en cuanto a comunicación y transparencia con los clientes, tanto Lidl como Carrefour llevan a cabo grandes inversiones en publicidad, encontrándose entre las empresas del sector de la distribución con mayor inversión. Lidl invirtió en el año 2023 un total de 20,2M de euros y Carrefour 17,9M € (Infodex, 2023). De esta manera ambas quieren asegurarse de hacer llegar su mensaje a todos los usuarios. La campaña de Lidl está dirigida a resaltar los precios competitivos, productos frescos, y la sostenibilidad de sus productos de marca propia, subrayando en todo momento su compromiso con

ofrecer productos sostenibles y accesibles para todos. Por su lado las campañas de Carrefour se orientan más a resaltar la variedad de productos, la calidad de sus productos frescos y las promociones que ofrecen, sin enfocarse tanto en los esfuerzos que lleva a cabo por la sostenibilidad. Por lo tanto, se puede afirmar que Lidl busca posicionarse no solo como un supermercado económico si no también como una compañía con un gran compromiso con la sociedad y con el medioambiente mientras que Carrefour se posiciona más como una cadena que proporciona variedad y beneficios personalizados, complementando esto con sus compromisos de sostenibilidad y apoyo a la comunidad.

En términos de transparencia, ambas compañías publican un informe anual sobre RSC en su página web accesible a todas las personas. Este informe incluye datos sobre sus iniciativas de sostenibilidad, consumo responsable, y programas de apoyo a la comunidad, haciendo un resumen tanto de sus logros anuales como de sus compromisos. En la página web de Lidl, se pueden encontrar los informes referentes a los 3 últimos años mientras que en la web de Carrefour solo se encuentra el del último año.

### 4.1.2. MEDIOAMBIENTE

Ser sostenibles y cuidar el medioambiente se ha convertido en un pilar fundamental de la estrategia de responsabilidad social corporativa de las cadenas de distribución como Carrefour y Lidl. Ambas empresas son conscientes del impacto ambiental que genera su actividad y por ello implementan políticas y llevan a cabo iniciativas tanto para prevenir y disminuir su huella ecológica como para fomentar buenas prácticas y un consumo más responsable.

Lidl trabaja desde hace muchos años en desarrollar acciones para cuidar el medio ambiente, siendo pionera en la implantación de medidas para avanzar hacia una economía circular. Entre los pilares de la estrategia de sostenibilidad de Lidl encontramos: la reducción de plásticos, la eficiencia energética de sus instalaciones, la conservación de los recursos naturales y la protección del clima y la biodiversidad.

En primer lugar, destaca la reducción de plásticos y la gestión de los residuos. Lidl fue pionera en envases sostenibles en el año 2018, con el lanzamiento al mercado de una botella de agua fabricada con plástico 100% reciclable y desde entonces lleva trabajando en medidas relacionadas con su uso y aplicación. En la actualidad, siguen la estrategia clara definida como “REset plastic” que abarca cinco áreas de actuación; REDucir el uso de plásticos siempre que sea posible; REDiseñar sus productos y envases fomentando sistemas de ciclo cerrado; RECiclar los plásticos llevando a cabo recogidas para su posterior clasificación; REcoger ayudando a retirar residuos del medio ambiente; y REidear invirtiendo en investigación y desarrollo en busca de nuevas soluciones. Con esta se quieren lograr ambiciosos objetivos para 2025 entre los que se encuentran reducir el plástico al menos en un 30% en los productos de marca propia y que el 100% de sus

envases sean reciclables. Para ello, algunas de las iniciativas que Lidl ha implementado han sido:

- Ofrecer bolsas reutilizables de malla en la sección de frutas y verduras y bolsas hechas de plástico 100% reciclado y reutilizables en la sección de panadería.
- Sustituir los envases de los huevos frescos de plástico por envases de celulosa.
- Rediseñar gran parte de sus artículos de marca propia para reducir el uso de plásticos en sus envases o que este sea 100% reciclado. Por ejemplo, tanto los envases de los detergentes como de las ensaladas y los zumos son de plástico 100% reciclado. También han lanzado envases de recarga en productos de limpieza y cosmética.
- Los artículos de marca propia contienen instrucciones de reciclado.
- Reducir los plásticos en las frutas y verduras.
- Recogida de plásticos del fondo del Mediterráneo junto a la empresa Gravity Wave para darles una segunda vida.

Esta estrategia es similar a la llevada a cabo por Carrefour y vista previamente “ZeroPlástico. Ambas tienen puntos en común y el objetivo de conseguir el 100% de los envases reciclables para 2025. Sin embargo, destacan de formas distintas. Lidl sigue un enfoque sistémico al separar la estrategia en áreas específicas, en la que el compromiso con el reciclaje y la inversión en investigación tienen gran importancia. Por su parte la campaña #ZeroPlásticos de Carrefour se enfoca principalmente en la reducción directa del uso de plásticos en envases y el uso de alternativas más sostenibles y la sensibilización de los clientes.

Sin embargo, según el informe de 2022 de Changing Markets Foundation, a pesar de los compromisos y estrategias implementadas por ambas empresas para reducir el uso del plástico, se revela un panorama crítico sobre la efectividad de estas iniciativas. El documento incluye un ranking de supermercados europeos basado en su respuesta ante la crisis del plástico, evaluando a más de 70 cadenas en aspectos como transparencia, resultados obtenidos, compromisos específicos asumidos y su apoyo a políticas gubernamentales. En este ranking, todos los supermercados españoles presentan bajas puntuaciones, con una media de 8,6 puntos sobre 100. Por su parte, Lidl obtuvo una puntuación de 13 mientras que Carrefour obtuvo un 0, lo que refleja una clara falta de efectividad en sus esfuerzos hasta la fecha. Sin embargo, a nivel europeo Lidl obtuvo una puntuación de 44,7 lo que refleja que sus prácticas en España son menos estrictas que en el resto de países en los que opera. Esta diferencia se atribuye en parte a un “doble estándar,” en el que las empresas de distribución invierten más en iniciativas ambientales en países donde existe mayor presión regulatoria. No se han llevado a cabo estudios posteriores relacionados con este aspecto (Changing Markets, 2023). Por ello, no se puede conocer cuál sería el estado actual de estas dos empresas, tras haber desarrollado nuevas iniciativas y haber realizado esfuerzos para reducir el uso y mejorar la gestión de los plásticos.

En cuanto a la eficiencia energética de las instalaciones, Lidl emplea electricidad 100% renovable en sus instalaciones y centros logísticos de España. Desde 2018, Lidl España hace uso de energías renovables adelantándose al compromiso de las empresas de su grupo de que toda la energía utilizada fuera renovable a partir de 2022. Así mismo, ha implementado cambios como la iluminación LED en todos sus establecimientos; la instalación de placas fotovoltaicas; y tecnologías avanzadas de refrigeración para las tiendas que disminuyen el consumo. Por su parte, Carrefour también ha avanzado en este ámbito, habiendo aumentado el consumo de energía renovable y reducido el uso de energía en sus tiendas y almacenes a través de las iniciativas comentadas previamente. A diferencia de Lidl, Carrefour todavía no cuenta con el compromiso de emplear energía 100% renovable, pero está comprometida en aumentar el porcentaje de energías limpias en sus actividades. Así, mientras ambas empresas se esfuerzan por mejorar la eficiencia energética, el compromiso de Lidl con las energías renovables marca una diferencia significativa en cuanto a sostenibilidad.

Acerca de la logística y el transporte de mercancías, Lidl, al igual que Carrefour, participa en el programa europeo "Lean and Green". En este sentido, Lidl ha llevado a cabo la renovación de su flota de vehículos, incluyendo camiones de gas natural para largas distancias, dos camiones eléctricos y megacamiones, además de la planificación y optimización de las rutas, iniciativas aplicadas de la misma forma por Carrefour. Por otro lado Lidl, ha eliminado el uso del transporte aéreo para fruta y verdura. Con todo esto, ha conseguido reducir sus emisiones de GEI en un 50% respecto a 2014, obteniendo en 2020 la 3ª Estrella Lean & Green. Estas estrellas reconocen la reducción exitosa de CO2 por parte de las empresas, premiándolas con estrellas una vez son alcanzados cada uno de los objetivos de descarbonización establecidos, habiendo un máximo de 5 estrellas. Solo 13 empresas cuentan con la 3ª estrella. Por su parte, Carrefour no cuenta por el momento con ninguna estrella debido a su reciente adhesión a esta iniciativa. Ambas empresas llevan a cabo estrategias para minimizar la huella de carbono asociada al transporte, aunque la certificación de Lidl en transporte sostenible representa una ventaja destacable.

En el ámbito de los bosques y los ecosistemas terrestres, Lidl es consciente de que un gran número de productos de su marca propia contienen materias primas cuya producción está asociada a la deforestación, poniendo en peligro los ecosistemas. La compañía se ha comprometido a hacer que la adquisición de materias primas consideradas críticas sea lo más sostenible de aquí a 2025. Para alcanzar este objetivo, en el año 2021 se desarrolló una estrategia integral de compras que incluye medidas como la certificación de las materias primas críticas y el fomento de alternativas veganas/vegetarianas en su surtido. Algunas de las materias primas consideradas críticas son el aceite de palma, la soja y el cacao. Todo el cacao que utilizan en sus productos está certificado por Fairtrade, Rainforest Alliance, o BIO. El certificado Fairtrade de comercio justo significa que los agricultores y trabajadores que cultivaron las materias primas están recibiendo el precio justo por ello, que las organizaciones están dando prioridad a los derechos de los trabajadores y que se sigue la normativa medioambiental. Así mismo, el certificado Rainforest Alliance garantiza que los productos o ingredientes

se desarrollan a partir de métodos sostenibles con el medioambiente, la sociedad y la economía. Además, Lidl tiene el objetivo de ampliar su surtido de productos ecológicos de marca propia. La agricultura ecológica elimina el uso de pesticidas, mejorando así la fertilidad del suelo de manera natural lo que contribuye a la preservación de ecosistemas y bosques. Por su parte, Carrefour también está comprometida con tener una cadena de suministro responsable, contando de igual manera con certificaciones como Fairtrade o Rainforest. Un aspecto que subrayar en la estrategia de Carrefour respecto a la de Lidl, son las iniciativas que Carrefour lleva a cabo para la reforestación y su colaboración con organizaciones internacionales. Esta realiza actividades de reforestación en zonas afectadas por catástrofes naturales, y ha impulsado campañas de plantación de árboles en colaboración con las comunidades locales. Este compromiso se refuerza con el nombramiento de su CEO como "embajador nacional de los bosques", consolidando a Carrefour como un referente no solo en la adopción de certificaciones ambientales sino en su labor activa en la protección de los bosques a nivel global.

Por otro lado, en cuanto a bienestar animal, Lidl fue el primer proveedor de España en el año 2018 en dejar de vender huevos de gallinas enjauladas, habiendo empezado con este compromiso en el año 2013. Asimismo, todos los productos de su marca propia que contienen huevo son procedentes de gallinas libres de jaula. Con esto, se adelantaron al consenso del sector de conseguir este objetivo para el año 2025. En comparación, Carrefour aplicó este principio en el año 2022 pero tan solo a su marca propia, ya que los huevos de proveedores de marca nacional siguen viniendo de gallinas criadas en jaula o en sistemas combinados. Carrefour se ha comprometido a que el 100% de los huevos comercializados sean de gallinas criadas en libertad para 2025.

Por último, el desperdicio alimentario también es un problema que genera un impacto ambiental significativo, contribuyendo a la pérdida de recursos. Ambas empresas comparten objetivos similares, pero llevan a cabo acciones específicas distintas que marcan ciertas diferencias en sus campañas y la visibilidad ante el cliente. Tanto Lidl como Carrefour comparten varias iniciativas como la gestión de los pedidos y ajustes de stocks; ofrecer bolsas de comida próxima a su fecha de caducidad a precios reducidos; la donación de excedentes a bancos de alimentos y ONGs; y el aprovechamiento de alimentos no aptos para la venta para la fabricación de nuevos alimentos. Lidl, destaca en la eficiencia logística a través del sistema de automatización de pedidos "Autodispo". Este ajusta los niveles de stock para optimizar recursos y asegurar un control eficaz del inventario de la tienda, reduciendo al máximo el desperdicio antes de que se genere. Por su parte Carrefour lleva a cabo numerosas iniciativas en cuanto al desperdicio alimentario, nombradas previamente y enmarcadas bajo la campaña #DesperdicioAlimentarioZero. Esta tiene un enfoque visual y directo hacia el cliente ya que utiliza cartelería llamativa y lleva a cabo colaboraciones con otras empresas como TooGoodToGo, aumentando de esta manera su accesibilidad y alcance. Con esta campaña, Carrefour ha marcado un hito. Ha sido la primera empresa de distribución en España en obtener la certificación AENOR por su eficaz gestión del desperdicio. Este certificado reconoce la efectividad de las medidas implementadas por la empresa, lo que le aporta una diferencia significativa respecto a Lidl.

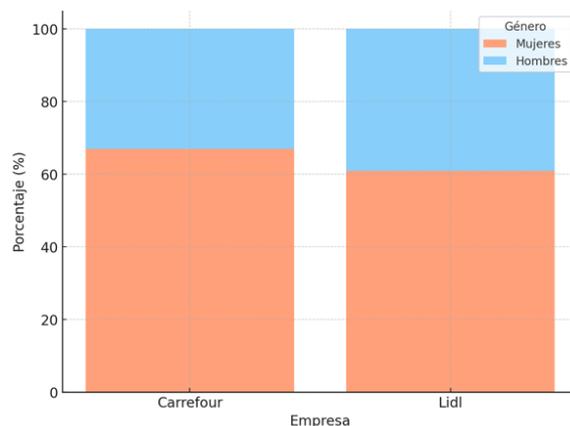
### 4.1.3. EMPLEADOS

El capital humano constituye uno de los pilares fundamentales en el funcionamiento de cualquier empresa, especialmente en el sector servicios, al que pertenece la distribución de alimentos. Los empleados no solo son responsables de llevar a cabo las operaciones diarias, sino que también son clave en la implementación de las estrategias de responsabilidad social corporativa. En este contexto, tanto Lidl como Carrefour han desarrollado políticas y prácticas orientadas a mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores en términos de igualdad, no discriminación por raza, desarrollo profesional y conciliación familiar, para tratar de ofrecer las mejores condiciones laborales posibles.

Ambas empresas operan bajo convenios colectivos propios que establece las condiciones laborales específicas para sus empleados. Estos convenios abordan aspectos como salarios, horarios, permisos, y otros derechos y obligaciones laborales, adaptándose a las necesidades tanto de las empresas como de sus trabajadores.

En cuanto a su estructura, la plantilla de Carrefour España está compuesta aproximadamente por 53.000 empleados (Carrefour, 2023) mientras que la de Lidl se compone de un total de 18.437 empleados (Lidl, 2023). Ambas cadenas cuentan con planes de igualdad y políticas específicas de diversidad para asegurar que no hay desigualdades en sus plantillas. En el siguiente gráfico se observa que ambas empresas tienen una composición similar en cuanto a género, en el que predominan las mujeres.

*Figura 12: Comparativa del porcentaje de mujeres empleadas en Carrefour y Lidl en 2023*



*Fuente: Elaboración propia a partir de datos en las memorias de sostenibilidad de Carrefour y Lidl 2023.*

Aunque en ambas cadenas el número de mujeres sea superior al número de hombres contratados, generalmente estas tienen una menor presencia en puestos de alto cargo o directivos. Respecto a Lidl, no se han encontrado datos específicos sobre la proporción de mujeres en puestos directivos. Sin embargo, Carrefour hace públicos estos datos tanto en su web a través de la publicación de noticias así como en su memoria de

sostenibilidad. En el año 2023 el 42,6% de puestos directivos de Carrefour fueron ocupados por mujeres y durante ese mismo año, el 51% de las promociones internas que se llevaron a cabo fueron de mujeres.

La igualdad entre los empleados se refleja tanto en su posición como en su retribución. Ambas empresas quieren asegurar que no exista brecha salarial entre sus trabajadores, para ello, a través de su plan de igualdad, incluyen medidas analíticas del sistema de retribución así como posibles acciones correctivas en caso de que haya disparidades. Los salarios de los empleados quedan establecidos en cada uno de sus convenios, independientemente del género y dependiendo únicamente de la jornada y grupo profesional al que pertenezca el empleado. Estos salarios base son aumentados en un cierto porcentaje anualmente y además se le añaden complementos por antigüedad, nocturnidad, productividad... El salario mínimo llevando a cabo jornada completa de Carrefour, establecido por su Convenio de 2023, fue de 15.468,08 €, mientras que el salario mínimo establecido por el convenio de Lidl de 2022 fue de 16.927 €. Lidl cuenta con el salario mínimo más elevado del sector de la distribución (9,43 €/h).

En relación con la conciliación personal, laboral y familiar, tanto Lidl como Carrefour incluyen medidas como cierta flexibilidad horaria en las jornadas laborales, la posibilidad de teletrabajo (en aquellas posiciones que sea compatible) y políticas que favorezcan la conciliación siempre que sea posible, de manera que sus empleados puedan cubrir sus necesidades familiares. Con ello, también se consigue reducir la discriminación entre hombres y mujeres, especialmente en su promoción. Lidl, incluyó varias medidas de conciliación en su convenio colectivo de 2022 para mejorar esta situación. Entre ellas se encuentran: una semana extra de maternidad o paternidad a partir de noviembre 2024; excedencia de hasta 1 mes por fallecimiento de familiares de primer grado en el extranjero; y un permiso (no retribuido) para acompañar a padres y madres a consultas médicas. Actualmente, el periodo de baja por maternidad/paternidad lo establece el estatuto de los trabajadores y es de 16 semanas, de las cuales son obligadas las seis semanas posteriores al parto. En este sentido, Carrefour incluye en su convenio la posibilidad de que las trabajadoras soliciten un permiso no retribuido de entre 1 a 3 meses antes del periodo de baja por nacimiento.

Otro factor importante a tener en cuenta en relación a la contratación es la temporalidad. La estabilidad laboral es un pilar fundamental para la seguridad y bienestar de los empleados y sus familias, ya que un contrato estable aporta previsibilidad económica y mayor capacidad de planificación a largo plazo. Lidl cuenta con un 96% de trabajadores con contrato indefinido siendo el 4% restante correspondiente en su mayoría a contratos temporales a tiempo parcial de mujeres. Por su parte Carrefour cuenta con un 89% de contratos indefinidos, sin especificar la clasificación del resto. Estos dos altos porcentajes de contratos indefinidos reflejan modelos de empleo sostenible y comprometido con el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores.

En relación con la formación y el desarrollo personal, Lidl y Carrefour realizan grandes inversiones anualmente en planes de formación ya que la capacitación de sus empleados es de gran importancia para ambas. Las dos ofrecen una amplia variedad de cursos tanto presenciales como online, abarcando diversas competencias y habilidades. Entre estos programas incluyen cursos de formación inicial como continua, desarrollando temas específicos sobre habilidades técnicas, desarrollo personal, liderazgo, responsabilidad social o formación en idiomas. El total de horas de formación llevado a cabo durante 2023 por parte de Carrefour ha sido de 556.500h, lo que corresponde a una media de 10,4h de formación por empleado. Mientras que el total de horas de Lidl ha sido de 357.420h, teniendo una media de 19,3h/empleado.

Carrefour, por su parte, destaca con el programa "Escuela de Líderes", enfocado en el desarrollo de competencias de liderazgo y gestión. Este programa se desarrolla en colaboración con la Universidad de Córdoba, ofreciendo a sus empleados la oportunidad de acceder a recursos académicos de alto nivel. Además este se complementa con el programa de líderes corporativo y el programa de desarrollo de directores. Lidl, en comparación, se diferencia por sus programas de formación dual, tanto universitaria como de grado, con los que los estudiantes combinan estudios académicos con experiencia práctica en la empresa. Además, Lidl desarrolla programas de desarrollo internacional con el objetivo de que sus empleados obtengan nuevos conocimientos técnicos, mejoren sus competencias y amplíen sus horizontes culturales.

Otro aspecto importante para los trabajadores es la salud y la seguridad en el trabajo. Tanto Lidl como Carrefour cuentan con guías de prevención de riesgos laborales, aplicando medidas y evaluaciones periódicas para garantizar la protección de sus empleados así como la seguridad en sus establecimientos. En el año 2020, durante la pandemia, ambas recibieron el certificado AENOR de protocolos frente al COVID-19. Por otro lado, se han desarrollado protocolos de acoso que los empleados pueden activar cuando consideren necesario. Cabe destacar que el pasado año 2023, Carrefour llevó a cabo 65.800h de formación en prevención de riesgos laborales.

Por último, ambas tienen un fuerte compromiso con el bienestar de sus empleados. Sin embargo, Carrefour se diferencia por su programa "Carrefour Life", una iniciativa única que se enfoca en mejorar el bienestar físico, social, emocional, intelectual y económico tanto de sus empleados como de sus familias. Este programa incluye actividades desde la participación en eventos deportivos como carreras populares o torneos propios, hasta charlas y talleres de cocina saludable. Por el momento, Lidl no cuenta con un programa tan amplio y diversificado como "Carrefour Life". En este sentido, Carrefour demuestra un enfoque adicional en el bienestar integral de sus empleados, destacando por su labor en actividades que refuerzan el sentido de comunidad y contribuyen a una mejora en su calidad de vida, lo que añade un punto extra en su compromiso hacia sus trabajadores y familias.

Gracias a la implementación de estas medidas e iniciativas de recursos humanos enfocadas en el bienestar, la formación, y el desarrollo, tanto Lidl como Carrefour han obtenido en 2024 la certificación “Top Employer España”, por el Top Employers Institute. Esta evalúa y certifica a las empresas que demuestran altos estándares en relación con dichas prácticas. La obtención de esta certificación subraya el compromiso de ambas empresas con la excelencia en el ámbito laboral y su esfuerzo constante por ofrecer un entorno de trabajo que favorezca tanto el crecimiento profesional como el bienestar de sus colaboradores.

#### 4.1.4. PROVEEDORES

Las relaciones con los proveedores son otro pilar fundamental en el sector de la distribución, ya que permiten garantizar un abastecimiento de calidad y un compromiso sostenible en la cadena de suministro. Carrefour y Lidl promueven prácticas responsables y colaboran estrechamente con sus proveedores para asegurar que estos cumplan con sus estándares de calidad, respeto ambiental y derechos humanos. Ambas han establecido relaciones a largo plazo con sus proveedores, seleccionados minuciosamente siguiendo sus códigos de conducta.

Lidl lleva años incluyendo su Código de Conducta en las negociaciones con sus empresas proveedoras con el objetivo de comprometerlos a cumplir sus principios y normas. Este incluye normas claras sobre temáticas como el trabajo infantil y forzado, los salarios y las horas de trabajo, el trato justo y la lucha contra la discriminación. Con este código se exige a los diferentes socios que cumplan las leyes sobre derechos humanos y protección del medio ambiente con cláusulas contractuales. Además, a través de la Política de Compras Sostenibles, se exige la implementación de medidas para evitar o reducir el agotamiento de recursos, entre otros impactos ambientales.

Esta medida también la lleva a cabo paralelamente Carrefour, con la obligación de que todos sus proveedores firmen su código de conducta o código ético, cuyo contenido es similar. Como complementos a estos códigos, Lidl cuenta con la “Política de compras de bienestar animal Lidl” y Carrefour con el “Decálogo de bienestar animal”. En estos se establecen principios de obligado cumplimiento, compromisos y objetivos en relación con la obtención de materias primas de origen animal.

Para asegurar el cumplimiento de estas condiciones y asegurar la calidad de los productos, Lidl y Carrefour llevan a cabo auditorías a sus proveedores. Lidl realiza auditorías a sus proveedores siguiendo el modelo de gestión de calidad de la norma ISO 9001, respaldada por la certificación AENOR. Aunque esta certificación asegura un estándar de calidad y de gestión en la cadena de suministro, la empresa no proporciona detalles específicos sobre la frecuencia o la metodología empleada en estas auditorías, ni sobre su alcance en temas sociales y medioambientales. Por otro lado, Carrefour lleva a cabo auditorías más detalladas y evaluadas por organismos independientes. Carrefour

somete a auditoría a todos los que van a pasar a ser proveedores de la marca propia a través del protocolo de "Sostenibilidad y Medio Ambiente" y también audita bajo los protocolos SA 8000 y EMAS aquellos productos o proveedores considerados de riesgo desde una perspectiva medioambiental. El protocolo SA 8000 está orientado a la responsabilidad social, establece estándares en derechos laborales y condiciones de trabajo, mientras que EMAS se centra en la gestión ambiental.

En cuanto al origen de los proveedores, ambas apuestan por proveedores españoles. Lidl cuenta con aproximadamente 900 proveedores españoles, lo que supone aproximadamente un 70% de su oferta total de productos. Con ello, consigue ofrecer a sus clientes una amplia variedad de productos autóctonos de cada localidad. Esta preferencia por el origen español se alinea con la estrategia de Lidl para reducir el impacto ambiental producido por la importación de mercancías y para fomentar el desarrollo de la industria nacional. Por su parte Carrefour trabaja con un total de 7.300 empresas españolas, de las cuales la mayor parte son PYMES locales, alcanzando aproximadamente un 75% de proveedores locales. Además, el 92% de las compras de productos frescos como frutas y verduras, pescado o carne, se realizan a proveedores españoles. La iniciativa de Carrefour destaca particularmente por su énfasis en las pymes, ya que no solo garantiza la compra de productos nacionales sino que impulsa la colaboración con pequeños productores, ayudándoles a tener visibilidad y estabilidad en el mercado, resaltando también en este ámbito, las muestras de productos locales o los premios PYME que esta empresa realiza.

Finalmente, Carrefour destaca sobre Lidl en cuanto a formación de los proveedores. Carrefour colabora activamente en la capacitación de sus proveedores con el fin de mejorar tanto la calidad de sus productos como la sostenibilidad en sus prácticas. Carrefour suministra herramientas a sus proveedores de la marca propia para implementar políticas de RSC elaboradas bajo el estándar GRI 3.1 y ofrecer recomendaciones en relación con la Norma ISO 26000:2010 de Responsabilidad Social. Por su parte, Lidl no especifica en sus políticas públicas ninguna estrategia de formación dirigida a proveedores.

#### 4.1.5. SOCIEDAD

El compromiso que las empresas de distribución tienen con la sociedad es cada vez de mayor relevancia. Este compromiso queda reflejado tanto en sus contribuciones directas a la economía como en las iniciativas sociales que desarrollan. En 2023, Carrefour aportó un 1% al PIB de España, mientras que Lidl contribuyó con un 0,67%. "Por cada euro de beneficio que obtiene en España, Lidl genera 20,5€ de PIB adicional a la economía española" (Lidl, 2023). Estos porcentajes muestran la relevancia de ambas empresas en la actividad económica del país. Sin embargo, su implicación en la sociedad va más allá de la creación de empleo o su impacto económico.

En primer lugar se encuentra la inclusión laboral y la inclusión de personas con diversidad funcional. En este ámbito, Lidl promueve un entorno de trabajo inclusivo y diverso en

cuanto a origen, género, edad, orientación sexual... En cuanto a diversidad funcional, colabora con organizaciones como la Fundación Catalana de Síndrome de Down y el grupo SIFU. Su compromiso se centra tanto en contratar a personas con diferentes capacidades como en ofrecerles oportunidades de desarrollo personal y profesional. Carrefour, por su parte, tiene un enfoque más ambicioso respecto a la contratación de personas con discapacidad, contando en 2023 con 214 contratos de este tipo y establecido el objetivo de aumentar en un 3% esta cifra para 2024. Mantiene convenios de colaboración con más de 140 organizaciones sociales dedicadas a la inserción de personas en desventaja social. Entre ellos destaca el convenio "INSERTA", con el que desde 2005 más de 1077 personas con discapacidad han tenido acceso al mercado laboral. También destaca la colaboración con la fundación Integra a través de la que lleva cabo talleres de formación. Aunque ambas empresas muestran un fuerte compromiso hacia la inclusión, Carrefour destaca por sus numerosas colaboraciones, el alcance de sus actuaciones y el enfoque hacia otras poblaciones vulnerables como personas en riesgo de exclusión social o mujeres víctimas de violencia de género, promoviendo un impacto social más amplio.

Continuando con el compromiso hacia las personas vulnerables, Carrefour cuenta con estrategia clara a través de su propia Fundación Carrefour, la cual dirige sus esfuerzos hacia iniciativas de amplio alcance vistas anteriormente, destacando su colaboración con Cruz Roja. A través de la fundación y sus colaboraciones, Carrefour contribuye tanto de forma económica como de forma activa mediante iniciativas directas que involucran a su red de empleados y voluntarios, generando un impacto notable en las personas vulnerables. Lidl también participa en causas solidarias aunque no cuenta con una fundación propia. Esta desarrolla iniciativas puntuales, como la venta de flores solidarias en 2023, con la que consiguió recaudar 100,000 euros que se destinaron a Save the Children, y la venta de bolsas de tela en 2020 para apoyar la lucha contra la pobreza infantil. Lidl colabora con diversas entidades pero principalmente con la nombrada, Save the Children. En los últimos cinco años, Lidl ha recaudado más de medio millón de euros para esta organización. Además, ambas empresas participan anualmente en grandes campañas de recogida de alimentos y realizan donaciones directas de productos que ya no se encuentran en sus óptimas condiciones a bancos de alimentos. Carrefour organiza regularmente campañas de donación en colaboración con la Federación Española de Bancos de Alimentos (FESBAL). De manera similar, Lidl apoya a los bancos de alimentos mediante donaciones y campañas de recogida en sus tiendas, consiguiendo entregar importantes cantidades a lo largo del año. Así pues, tanto Carrefour como Lidl llevan a cabo esfuerzos para contribuir al bienestar de los grupos más vulnerables y para luchar contra la inseguridad alimentaria pero Carrefour sobresale por su estrategia continua y sus numerosos esfuerzos a través de su fundación.

En cuanto a la alimentación y la promoción de un estilo de vida saludable para todos, Lidl ha implementado varias iniciativas para fomentar hábitos saludables, enfocándose especialmente en los niños. Ha eliminado la publicidad de alimentos poco saludables dirigida a menores y no venderá a partir de 2025, productos de marca propia con diseños infantiles que incumplan los criterios de la OMS sobre alimentación saludable. También

se ha comprometido a reducir un 20% el contenido de azúcar y sal en productos de marca propia para 2025. Del mismo modo Carrefour trabaja para reducir la cantidad de azúcar, sal y grasas saturadas de sus productos de marca propia. Cuenta con el objetivo de eliminar una lista de 120 aditivos presentes en alimentos de su marca para 2026. También destaca su colaboración con los proveedores para mejorar la calidad nutricional así como las iniciativas para educar a la población en hábitos saludables y la promoción de importantes eventos deportivos, nombrados con anterioridad. En este sentido, ambas se asemejan en el esfuerzo que realizan por ofrecer opciones más saludables, reformulando sus productos de marca propia. Sin embargo, se diferencian en el enfoque especial que hace Lidl por la salud infantil al limitar la publicidad.

Tras comparar las iniciativas llevadas a cabo por ambas empresas en relación con los cinco aspectos en los que se ha distinguido, se observa que ambas realizan importantes esfuerzos por desarrollar una política de responsabilidad social corporativa efectiva que permita contribuir al medioambiente, a la economía y al bienestar social.

Carrefour y Lidl, como líderes en el sector de la distribución, están alineadas en la implementación de políticas de responsabilidad social y ambiental, como el fomento de la diversidad e inclusión laboral, las relaciones responsables con proveedores y la promoción de una alimentación saludable. Sin embargo, cada empresa tiene un punto fuerte distinto. En la siguiente tabla resumen se va a comparar, en relación con cada uno de los apartados, los aspectos en los que cada empresa destaca sobre la otra.

*Tabla 2: Comparación de las iniciativas que más destacan en la estrategia de RSC de Carrefour y Lidl.*

	<b>CARREFOUR</b>	<b>LIDL</b>
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gran variedad de productos BIO, veganos y SIN (azúcar, gluten, lactosa...)</li> <li>-Promociones</li> <li>-Múltiples tipos de descuentos personalizados, acumulables en cheque ahorro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Precios más bajos según la OCU</li> <li>-Descuentos directamente aplicables</li> </ul>
<b>MEDIOAMBIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-CEO nombrado embajador de los árboles</li> <li>-Iniciativas de reforestación</li> <li>-Campaña “DesperdicioAlimentarioZero”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pionera en envases sostenibles</li> <li>-Fuerte inversión en innovación</li> <li>-Efectividad de las iniciativas en relación con los plásticos</li> <li>-Electricidad 100% renovable</li> <li>-3ª estrella “Lean and Green”</li> <li>- 100% de los huevos de gallinas criadas sin jaula</li> </ul>

EMPLEADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gran número de mujeres en puestos directivos</li> <li>-Escuela de líderes</li> <li>-Programa “CarrefourLife”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mayor salario mínimo</li> <li>-Programas formación dual</li> </ul>
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Auditorias detalladas</li> <li>-75% de proveedores locales</li> <li>-Gran apoyo a las PYMES</li> <li>-Formación a proveedores</li> </ul>	
SOCIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elevada contratación de personas en riesgo de exclusión social</li> <li>-Colaboración con numerosas asociaciones</li> <li>-Fundación Carrefour</li> <li>-Donaciones</li> <li>-Promoción del deporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Enfoque en la salud infantil</li> <li>-Eliminación publicidad de alimentos no saludables orientada a niños</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias de sostenibilidad de Carrefour y Lidl 2023.

## 4.2. COMPARACIÓN SOBRE LOS GRI

Los estándares GRI permiten a las empresas medir y comunicar su impacto en sostenibilidad, facilitando la comparación de su desempeño ambiental con el de otras empresas.

A continuación, se presenta una tabla comparativa que muestra de manera visual los estándares GRI que cumplen Carrefour y Lidl en sus informes de sostenibilidad y RSC. De esta manera se puede observar de forma clara las áreas en las que cada una de las empresas incluye información en sus informes siguiendo cada uno de los estándares de las series 200 (aspectos económicos), 300 (aspectos ambientales) y 400 (aspectos sociales).

*Tabla 3: Comparación de los estándares GRI cumplidos en los informes por Carrefour y Lidl.*

GRI STANDARD	CARREFOUR	LIDL
<b>Serie 200: Estándares económicos</b>		
GRI 201: Desempeño económico	SI	SI
GRI 202: Presencia en el mercado	NO	NO
GRI 203: Impacto económico indirecto	NO	NO
GRI 204: Prácticas de abastecimiento	SI	SI
GRI 205: Anticorrupción	SI	NO
GRI 206: Comportamiento de competencia desleal	SI	NO
GRI 207: Fiscalidad	SI	NO
<b>Serie 300: Estándares ambientales</b>		
GRI 301: Materiales	SI	NO
GRI 302: Energía	SI	SI
GRI 303: Agua y efluentes	SI	SI
GRI 304: Biodiversidad	SI	SI
GRI 305: Emisiones	SI	SI
GRI 306: Efluentes y residuos	SI	NO
GRI 307: Políticas ambientales	SI	NO
GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores	SI	NO
<b>Serie 400: Estándares sociales</b>		
GRI 401: Empleo	SI	SI
GRI 402: Relaciones empresa-empleados	NO	NO
GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo	SI	SI
GRI 404: Capacitación y educación	SI	NO
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades	SI	SI
GRI 406: No discriminación	SI	NO
GRI 407: Libertad de asociación y negociación colectiva	SI	NO
GRI 408: Trabajo infantil	SI	NO
GRI 409: Trabajo forzoso u obligatorio	SI	SI
GRI 410: Seguridad de los proveedores	SI	NO
GRI 411: Derechos de los pueblos indígenas	NO	NO
GRI 412: Evaluación de derechos humanos	SI	NO
GRI 413: Comunidad local	SI	SI
GRI 414: Evaluación social de proveedores	SI	NO
GRI 415: Prácticas de política pública	NO	NO
GRI 416: Salud y seguridad del cliente	SI	SI
GRI 417: Marketing y etiquetado	SI	NO
GRI 418: Privacidad del cliente	SI	NO
GRI 419: Cumplimiento socioeconómico	SI	NO

*Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias de sostenibilidad de Carrefour y Lidl 2023.*

El total de estándares que Carrefour cumple en sus informes es de 29/34 mientras que el total de Lidl es de 12/34.

Sin embargo, que no se cumplan estos estándares no significa que las empresas no incluyan información relacionada con alguno de los aspectos mencionados. Este es el caso de Lidl, que incluye gran parte de la información sobre aspectos medioambientales y cuestiones sociales siguiendo los criterios de reporte del estándar GRI 3-3, temas materiales y su gestión. Un ejemplo de ello es el GRI 406, no discriminación. En la tabla se observa que Lidl no cumple este estándar y en su defecto incluye información acerca de “Cuestiones sociales y relativas al personal – Accesibilidad e Igualdad” bajo el estándar 3-3, aportando una información similar a la de Carrefour en este aspecto.

Por lo tanto, esto refleja que a pesar de que ambos informes son muy completos los informes de Carrefour están más alineados con los estándares globales, orientados a la transparencia y la rendición de cuentas.

### 4.3. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que permite identificar y examinar la situación de una empresa o proyecto basándose en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las fortalezas y debilidades son a nivel interno mientras que las oportunidades y amenazas son a nivel externo. Este análisis permite estructurar la información, contribuir a la toma de decisiones empresariales y elaboración de estrategias para potenciar las fortalezas, abordar las debilidades, aprovechar las oportunidades y anticiparse a las amenazas.

A continuación se va a realizar un DAFO sobre la RSC de Carrefour teniendo en cuenta toda la información previamente desarrollada sobre la empresa, la problemática actual a nivel mundial y otras referencias del sector de la distribución. Este análisis tiene el objetivo de examinar cómo Carrefour a través de sus iniciativas de sostenibilidad y responsabilidad social, puede mejorar tanto sus prácticas e impacto en la sociedad, como su posicionamiento en un mercado cada vez más competitivo.

Entre los aspectos positivos destaca su gran experiencia en el sector y su extendida y consolidada presencia en el mercado. Carrefour es una de las cadenas de distribución con mayor expansión en España, contando con una amplia red de hipermercados, supermercados y tiendas de proximidad. Esta presencia consolidada le permite no solo tener una relación más cercana con los consumidores sino también una mayor comprensión de las necesidades que estos puedan tener, pudiendo mejorar sus estrategias. La experiencia que Carrefour ha acumulado desde que llegó a España refuerza su competitividad; aumentando su capacidad de respuesta frente a cambios en la demanda; facilitando la búsqueda y negociación con proveedores que ofrezcan productos sostenibles y de calidad; y manteniendo la fidelidad de sus clientes.

Así mismo, Carrefour ha desarrollado una amplia gama de productos con su marca propia que destaca por su calidad y variedad. Esta incluye líneas orgánicas, líneas sin gluten, sin lactosa o sin azúcar así como opciones locales, que cumplen con todos los estándares de calidad y sostenibilidad. La marca propia ha logrado posicionarse para los consumidores como una buena alternativa y asequible frente a los productos de marca. Esto favorece la fidelización de los clientes ya que les permite cubrir sus distintas necesidades, con productos que cumplen altos estándares de calidad en cuanto a materias primas y origen, a un precio asequible que facilite el ahorro a las familias.

La Fundación Carrefour es lo que más destaca en cuanto de su compromiso con la sociedad, financiando y colaborando en numerosos programas de apoyo a personas en riesgo de exclusión social. Con alianzas estratégicas como con la Cruz Roja y diversas ONG, ha desarrollado proyectos para cubrir necesidades urgentes, desde la inseguridad alimentaria hasta el apoyo a personas con discapacidad. Esta red de colaboración permite maximizar el alcance y la efectividad de sus programas con una estrategia definida.

Carrefour se ha posicionado como líder en España contra el desperdicio alimenticio, desarrollando múltiples iniciativas a través de la campaña #DesperdicioAlimentarioZero. Su compromiso y acciones concretas marcan la diferencia en la industria e inspiran a todos a ser más responsables con los recursos. (AENOR, 2023). Su compromiso con reducir el desperdicio incluye la venta de productos próximos a su fecha de caducidad a precios reducidos, lo que también beneficia a clientes que buscan maximizar el ahorro. Esto contribuye tanto su objetivo de sostenibilidad como a la mejora de la imagen corporativa.

Cada año, la empresa realiza grandes inversiones en la capacitación de su personal ya que entiende que el éxito de su servicio depende en gran parte de su equipo humano, por lo que son un activo de gran valor. Lleva a cabo numerosos programas para la formación de su personal en diversas áreas como atención al cliente, sostenibilidad, idiomas o competencias técnicas. Estas iniciativas promueven la motivación y eficiencia de los empleados y les permite estar al corriente de los principios y prácticas de sostenibilidad que van surgiendo en el sector.

Todo esto permiten a Carrefour avanzar en su compromiso con la sostenibilidad, fomentar un impacto positivo en la sociedad y mantener su liderazgo en el sector de distribución en España.

Como se ha visto anteriormente, la estrategia de RSC de Carrefour cuenta con numerosos aspectos positivos, sin embargo, también se enfrenta a ciertos retos.

Entre los aspectos negativos de su estrategia de RSC encontramos en primer lugar, la baja efectividad de las medidas para la reducción de plásticos. A pesar de los esfuerzos de Carrefour a través de su campaña #ZeroPlástico para reducir el uso de plásticos en el

proceso de compra, las medidas implementadas no están teniendo buenos resultados. Aunque la compañía ha introducido iniciativas para eliminar gradualmente los plásticos, la efectividad de estas prácticas ha sido cuestionada, dado que la reducción real sigue siendo limitada (Changing markets, 2022).

En segundo lugar, Carrefour invierte una parte de su presupuesto en proyectos de sostenibilidad aunque en comparación con otras empresas de la industria de distribución, su inversión en innovación para mejorar la sostenibilidad y reducir el impacto ambiental es baja. Esta inversión se limita a la realización de los premios “Premio Carrefour Medioambiente” a trabajos de investigación medioambiental. La falta de una inversión significativa en I+D limita su capacidad para desarrollar e implementar soluciones innovadoras en áreas como la eficiencia energética y la economía circular.

En tercer lugar se encuentra el origen de la energía empleada en sus instalaciones. Si bien Carrefour ha llevado a cabo avances en la transición hacia fuentes de energía renovable como la energía solar, está lejos de ser autosuficiente o que el 100% de su energía sea renovable. Esto supone una desventaja en su compromiso ambiental, ya que el consumo eléctrico común genera una mayor huella de carbono, empeorando en general su desempeño en sostenibilidad.

Por último, aunque Carrefour establece objetivos en relación con la sostenibilidad y la responsabilidad social, no cuenta con un sistema de seguimiento objetivo que permita evaluar y medir de forma transparente el progreso hacia estos objetivos. La ausencia de mecanismos de medición dificulta la evaluación objetiva de sus avances. Esto también repercute en la capacidad de la empresa para definir y modificar sus estrategias así como para comunicar de manera efectiva sus resultados a todos los stakeholders.

Tras haber analizado el funcionamiento de Carrefour y haberlo comparado con el de otra empresa líder, obteniendo una visión más general del sector, se han identificado varias áreas de crecimiento dentro de la RSC de Carrefour.

En primer lugar, aumentar la visibilidad del gran trabajo que se lleva a cabo desde la fundación ya que muchas de sus iniciativas son hechas públicas únicamente a través del informe anual de la fundación. Esto contribuiría a mostrar a los consumidores y la comunidad todo lo que Carrefour aporta a las diferentes causas dado que actualmente esta labor tiene poca exposición. Además, de esta manera las iniciativas pueden llegar a ser conocidas por personas que necesiten ayuda de ellas.

En segundo lugar, expandir la marca propia. Ampliar la oferta de productos de la marca propia, adaptándolos a la creciente demanda de los consumidores por productos saludables, ecológicos y sostenibles. Actualmente ya cuenta con una amplia gama de productos con una buena aceptación en el mercado. Desarrollar más esta, le permitiría consolidar la imagen de calidad y compromiso tanto con las necesidades de los clientes como con el medioambiente en una gama de productos accesible.

En tercer lugar, incrementar sus esfuerzos en investigación y desarrollo (I+D) orientados a la sostenibilidad. Esto se puede realizar aumentando la inversión en innovación en esta área. Invertir en iniciativas y tecnologías sostenibles no solo contribuiría a fortalecer su imagen como una empresa socialmente responsable, sino que también jugaría un papel clave en la reducción de su huella ambiental, permitiendo optimizar procesos clave desde la producción hasta la distribución.

Siguiendo con la idea de la inversión en empresas o centros que investiguen sobre sostenibilidad, desarrollar nuevas alianzas con organizaciones u organismos públicos oficiales para desarrollar conjuntamente programas de apoyo a la sostenibilidad. Estas colaboraciones le permitirían avanzar en el compromiso con el medioambiente y desarrollar prácticas innovadoras. Así mismo, la colaboración con organismos públicos permite estar al día de todas las actualizaciones en cuanto a normativa, pudiendo anticiparse a posibles cambios regulatorios.

Por último, ampliar su compromiso por la salud y el estilo de vida saludable, sobre todo en el ámbito de la salud infantil. Actualmente, en países como Reino Unido, Noruega o Portugal, existen fuertes normativas que regulan y restringen la publicidad de alimentos poco saludables en espacios frecuentados por menores. España también ha intentado aprobar regulaciones más estrictas en este ámbito aunque se encuentran paralizadas por el momento (Cadenas, 2021). Carrefour no cuenta con políticas internas a cerca de este aspecto. Adelantarse a posibles cambios legislativos en este ámbito colocaría a la empresa en una posición de liderazgo además de que reforzaría su posición como empresa comprometida con el estilo de vida saludable.

Si bien Carrefour tiene un gran potencial para mejorar los aspectos nombrados de su RSC, se enfrenta al mismo tiempo a ciertos desafíos. A medida que la empresa trate de aprovechar estas áreas de crecimiento, debe anticiparse a la coyuntura externa que puedan surgir a raíz de factores sectoriales, macroeconómicos y regulatorios.

Uno de los aspectos negativos más destacadas en el ámbito de la sostenibilidad son los cambios regulatorios. Estos representan un desafío significativo debido a las normativas cada vez más estrictas y específicas establecidas por la Unión Europea. Un ejemplo reciente es la implementación de la Directiva (UE) 2019/904, que busca reducir los plásticos de un solo uso. Esta legislación exigió que a partir de 2023, los tapones de las botellas de plástico estuvieran unidos a los envases para reducir la pérdida de tapones, facilitar el reciclaje y evitar la contaminación. En España, esta normativa fue incorporada a la legislación actual que regula la eliminación de los productos plásticos más contaminantes (Ecoembes, 2023). Para Carrefour este tipo de regulaciones implican hacer cambios en su cadena de suministro, rediseñar sus productos y garantizar el cumplimiento en un periodo de tiempo corto. Normativas como estas son indicativas de que cada vez habrá más regulaciones enfocadas en la sostenibilidad, como la economía circular y la reducción de residuos. Por ello, Carrefour tiene que ser ágil en la adaptación de estos cambios y llevar un seguimiento constante de las actualizaciones normativas y posibles legislaciones futuras.

En este sentido y en el contexto actual en el que las regulaciones sobre sostenibilidad son cada vez más estrictas, la no anticipación a ellas, una mala gestión de sus actividades o el incumplimiento directo de las normativas medioambientales puede derivar en sanciones administrativas. Estas dañarían no solo su economía, sino también su reputación como empresa comprometida con el medio ambiente. Las sanciones más graves podrían ascender a multas de 50.001 hasta 2.000.000 de euros (CTAIMA, 2021).

Por otro lado, el aumento de los costes de los productos y de las materias primas también representa un importante desafío. En primer lugar, por los estándares de sostenibilidad y calidad que Carrefour exige a sus proveedores, que hacen que se eleven los costes, lo que podría traducirse en productos más caros para el consumidor final. Y en segundo lugar, por las normativas medioambientales más estrictas, que están haciendo aumentar en general los costes de las materias primas en el sector alimentario. El reglamento de envases y residuos de envases o el impuesto al plástico, aprobado por el Gobierno en 2023, son algunas de las medidas más criticadas. El sector no está en contra de los objetivos medioambientales pero necesita financiación adecuada y conocimiento de los medios para lograrlos (García, 2024).

El auge del compromiso por la sostenibilidad del resto de empresas del sector es otro asunto que no puede ignorarse. Esto no solo aumenta la competencia para Carrefour sino que también resalta la necesidad de trabajar de manera más efectiva en las áreas más vulnerables. Si los competidores logran diferenciarse a través de iniciativas innovadoras y ampliamente visibles, como el uso de tecnología avanzada para la sostenibilidad o programas pioneros de economía circular, Carrefour corre el riesgo de quedarse atrás con sus iniciativas. Esto afectaría tanto a su ventaja competitiva en RSC como a la capacidad de captar consumidores cada vez más exigentes con la sostenibilidad. Por otro lado, la diferenciación en RSC frente a otras empresas también beneficia en el atractivo para los inversores, que valoran cada vez más los modelos de negocio sostenibles. Si Carrefour no consigue una posición consolidada en el ámbito de la sostenibilidad, podría enfrentar dificultades para atraer nuevas inversiones.

Por último, muy relacionado con la posición de Carrefour en términos de RSC, un riesgo relevante es la percepción pública. En el entorno actual donde los consumidores están más informados y son más exigentes que nunca, cualquier inconsistencia en su política o falta de transparencia en las iniciativas de Carrefour podría traducirse en la pérdida de confianza por parte de los consumidores. Recibir críticas públicamente, ya sea de clientes insatisfechos, organizaciones o incluso de competidores, podría comprometer la imagen que la empresa ha construido en torno a su RSC ya que hoy en día cualquier publicación puede hacerse viral y afectar su reputación en poco tiempo.

A partir de los aspectos positivos y negativos mencionados, se pueden identificar como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A continuación, en la figura 13, se observa el análisis DAFO que muestra de manera simplificada y esquematizada la información descrita previamente.

*Figura 13: Análisis DAFO de la RSC de Carrefour.*

	Aspectos negativos	Aspectos positivos
Análisis interno	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad de las iniciativas para reducir plásticos.</li> <li>• Baja inversión en innovación.</li> <li>• Energía no renovable al 100%.</li> <li>• Falta de seguimiento de los objetivos.</li> </ul>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el sector y presencia en el mercado.</li> <li>• Variedad y calidad de la marca propia.</li> <li>• Fundación Carrefour.</li> <li>• Líder contra el desperdicio alimentario.</li> <li>• Formación de los empleados.</li> </ul>
Análisis externo	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios regulatorios.</li> <li>• Sanciones administrativas.</li> <li>• Aumento de los costes de las materias primas.</li> <li>• Competencia de otras empresas del sector.</li> <li>• Percepción pública.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la visibilidad de la Fundación.</li> <li>• Expandir la marca propia.</li> <li>• Aumentar la inversión en innovación.</li> <li>• Nuevas alianzas.</li> <li>• Eliminar la publicidad infantil de productos no saludables.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

## 5. PROPUESTAS DE MEJORA

Dado el análisis DAFO realizado, surgen una serie de recomendaciones o propuestas de mejora con relación a acciones clave que Carrefour podría implementar para fortalecer su estrategia de RSC, su repercusión en la sociedad y su posición en el sector.

En primer lugar, ampliar la visibilidad de los logros de su Fundación. Esto puede hacerse a través de campañas de comunicación en sus redes sociales y campañas dentro de sus tiendas, lo que no supondría una fuerte inversión publicitaria y fomentaría el conocimiento público sobre sus contribuciones sociales. Un ejemplo de contenido para la campaña en redes sociales podría ser un post mensual de las acciones realizadas por la fundación en ese mes. Esto podría complementarse con la visita del CEO de Carrefour España a alguna de las asociaciones con las que colabora y su promoción de medios.

En segundo lugar, para abordar la débil inversión en innovación para la sostenibilidad, ejemplos de posibles inversiones son:

- La inversión proyectos de empresas relacionadas con las energías renovables, sobre paneles solares, tecnologías de almacenamiento de energía y nuevas formas de energía. Un ejemplo de ello sería la inversión en la empresa “Iberdorla”, participando en su proyecto de desarrollo de plantas solares inteligentes, que combinan generación de energía fotovoltaica con almacenamiento y gestión digital para maximizar la eficiencia energética.
- La inversión en startups dedicadas a desarrollar materiales biodegradables o productos reutilizables que reduzcan el uso de plásticos, como por ejemplo la startup española “VEnvirotech Biotechnology”.
- Inversiones propias en tecnología que optimicen el reciclaje y el procesamiento de residuos orgánicos.
- La financiación de centros o universidades que investiguen la sostenibilidad en materiales, transporte o almacenamiento de productos como por ejemplo la Universidad Politécnica de Cataluña, que desarrolla soluciones sostenibles para la movilidad y el transporte a través de su Cátedra de Sostenibilidad y Transporte.

En tercer lugar, ampliar su red de colaboradores desarrollando alianzas con organismos públicos o privados especializados en el reciclaje y la economía circular, que permitan mejorar la gestión de los plásticos. Ejemplo de ello es la empresa “Ecoembes”, especializada en estos aspectos y con la que ya se han realizado proyectos con anterioridad. Otro ejemplo es la Fundación Biodiversidad, asociada con el Ministerio de Transición Ecológica. Esta impulsa proyectos de conservación de la biodiversidad, restauración de ecosistemas y economía circular.

Por último, desarrollar políticas internas que limiten la publicidad de productos no saludables dirigida a menores, alineándose con las recomendaciones establecidas en el Reglamento (UE) 2017/625, que regula los controles oficiales en la cadena alimentaria,

y el *Código de Conducta de la Unión Europea sobre Prácticas Empresariales y Comerciales Responsables* (Comisión Europea, 2021). La integración de esta política en su estrategia de comunicación le haría anticiparse a la inclusión de esta regulación que tarde o temprano se llevará a cabo en España y alinearse con las estrategias de otros supermercados que ya están implementado medidas similares.

## 6. CONCLUSIÓN

Tras llevar a cabo la investigación sobre la situación actual de la RSC para las empresas y el análisis de la posición que tiene Carrefour frente a este aspecto, se ha obtenido una visión clara del tema y el alcance de los objetivos establecidos.

Es relevante destacar la importancia de la RSC en el panorama empresarial actual y especialmente en las empresas del sector de la distribución, donde las decisiones empresariales tienen un impacto significativo en múltiples grupos de interés, desde los consumidores hasta las comunidades locales y el medio ambiente. Esto convierte a las empresas de alimentación en agentes de cambio. Además, como se ha expuesto anteriormente, la RSC ayuda a las empresas a mantener ventajas competitivas dado el contexto actual en el que las demandas de los consumidores y las demandas ambientales aumentan constantemente. En este sentido, la RSC se ha convertido en un eje clave para la competitividad, la reputación y la sostenibilidad de las empresas. Carrefour, como uno de los líderes del sector, tiene una gran responsabilidad tanto para satisfacer estas expectativas como para marcar estándares de buenas prácticas.

El análisis realizado sobre la RSC de Carrefour, utilizando como herramienta de ayuda la comparación con otra empresa relevante del sector, ha mostrado varias conclusiones clave. Carrefour, lleva años desarrollando su política de RSC y ha hecho avances significativos, destacando especialmente en áreas como la lucha contra el desperdicio alimenticio y el fomento y apoyo a la diversidad a través de la Fundación Carrefour. Sin embargo, también existen áreas de mejora importantes. En términos de transparencia, Carrefour ha llevado a cabo una implementación completa de los GRI Standards en sus informes, a diferencia de su competencia, lo que muestra un compromiso claro con la rendición de cuentas, la alineación con las iniciativas internacionales y el apoyo a la consecución de los objetivos establecidos en la agenda 2030.

Carrefour destaca significativamente en su compromiso con la reducción del desperdicio alimenticio, respaldado por numerosas iniciativas, así como por el apoyo a las PYMES locales, la formación continua de sus empleados y el apoyo a colectivos en riesgo de exclusión social, consolidando su posición como una empresa con una orientación social clara y una gestión de recursos humanos sólida.

Sin embargo el análisis también muestra algunas debilidades que podrían comprometer el impacto de su RSC si no son abordadas adecuadamente. Entre ellas se encuentra la limitada efectividad de algunas medidas de sostenibilidad, como la reducción de plásticos y la mejora de su infraestructura energética, lo que refleja la necesidad de una mayor inversión en innovación. Por otro lado, la falta de un sistema estructurado de medición y seguimiento de los objetivos establecidos, lo que podría comprometer su desempeño futuro. Estos aspectos, aunque no anulan los esfuerzos de la empresa, requieren de su atención y presentan una oportunidad de mejorar en la ejecución de las estrategias.

Por otro lado, se han identificado áreas significativas en las que Carrefour podría expandir su estrategia y ampliar su ventaja competitiva. Algunas de las principales iniciativas que podrían impulsar su posicionamiento son: aumentar la visibilidad de sus iniciativas a través de campañas más robustas en redes sociales, lo que permitiría una mayor conexión con los consumidores; continuar desarrollando su marca propia con un enfoque sostenible, a través de la eliminación de aditivos y la mejora de los procesos para reducir la cantidad de azúcar y sal en sus productos, lo que podría posicionarla como líder en el sector en términos de productos saludables; y la colaboración con empresas innovadoras y startups relacionadas con la sostenibilidad.

No obstante, es importante tener en cuenta en todo momento los factores externos que puedan afectar a la estrategia de la empresa. Los cambios regulatorios, como los relacionados con la sostenibilidad y la reducción del impacto ambiental, pueden traducirse en problemas operativos y financieros si no se abordan con antelación. El aumento de los compromisos de sostenibilidad por parte de la competencia también exige que Carrefour incremente sus esfuerzos para mantener su posición diferencial en el mercado.

Por lo tanto se concluye que a pesar de que Carrefour es una empresa con una base sólida en términos de sostenibilidad y responsabilidad social, para que esta se mantenga como un referente en RSC es imperativo que aborde aquellos aspectos en los que presenta deficiencias. El mantenimiento de esta posición como referente también dependerá de su capacidad para adaptarse a las nuevas exigencias tanto del mercado como regulatorias; y de liderar los cambios hacia un modelo de negocio sostenible, para lo que es imprescindible el aumento de la inversión en proyectos de innovación y sostenibilidad.

Si Carrefour consigue fortalecer sus debilidades, aprovechar sus oportunidades y gestionar adecuadamente las amenazas, podrá consolidarse como una empresa modelo en cuanto a RSC.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Bowen, H. (2013). *Social Responsibility of a Businessman*. University of Iowa press.
- Cadenas, J. (2 de Noviembre de 2021). *Así se regula en Europa la publicidad de alimentos poco saludables dirigida a menores*. Obtenido de Newtral: <https://www.newtral.es/regulacion-publicidad-alimentos-menores-bebidas-poco-saludables/20211102/>
- Carrefour. (2022). *Notas de prensa carrefour*. Obtenido de Carrefour : <https://www.carrefour.es/grupo-carrefour/sala-de-prensa/noticias2015.aspx?tcm=tcm:5-55291>
- Carrefour. (2023). *Compromiso con el Medioambiente*. Obtenido de Carrefour: [https://hola.carrefour.es/documents/128780182/0/COMPROMISO+CON+EL+MEDIOAMBIENTE\\_def.pdf/48079fd0-a604-24b5-9958-2c35a199699c](https://hola.carrefour.es/documents/128780182/0/COMPROMISO+CON+EL+MEDIOAMBIENTE_def.pdf/48079fd0-a604-24b5-9958-2c35a199699c)
- Carrefour. (2023). *Compromiso con el empleo*. Obtenido de Carrefour: [https://hola.carrefour.es/documents/128780182/0/COMPROMISO+CON+EL+EMPLEO\\_def.pdf/f3e1116e-14a3-8490-38cf-4d6e3c5218f6](https://hola.carrefour.es/documents/128780182/0/COMPROMISO+CON+EL+EMPLEO_def.pdf/f3e1116e-14a3-8490-38cf-4d6e3c5218f6)
- Carrefour. (2023). *Compromiso con la economía local*. Obtenido de Carrefour: [https://hola.carrefour.es/documents/128780182/0/COMPROMISO+CON+LA+ECONOMIA+LOCAL\\_def.pdf/0360319a-ce70-b78d-6494-2d01faea0986](https://hola.carrefour.es/documents/128780182/0/COMPROMISO+CON+LA+ECONOMIA+LOCAL_def.pdf/0360319a-ce70-b78d-6494-2d01faea0986)
- Carrefour. (2023). *Compromiso con la nutrición*. Obtenido de Carrefour: [https://hola.carrefour.es/documents/128780182/0/COMPROMISO+CON+LA+NUTRICION\\_def.pdf/4b39579f-71e6-8aa8-b6e7-24fb70333f4e](https://hola.carrefour.es/documents/128780182/0/COMPROMISO+CON+LA+NUTRICION_def.pdf/4b39579f-71e6-8aa8-b6e7-24fb70333f4e)
- Carrefour. (s.f.). *Responsabilidad Social Corporativa*. Obtenido de Carrefour: <https://www.carrefour.es/responsabilidad-social-corporativa/mas-info/>
- Carroll, A. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Obtenido de Business Horizons: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Changing Markets . (2023). *Los supermercados españoles suspenden estrepitosamente en la lucha contra los plásticos, con una puntuación de 8.6 puntos sobre 100*. Obtenido de Changing markets foundation: <https://changingmarkets.org/press-releases/los-supermercados-espanoles-suspenden-estrepitosamente-en-la-lucha-contra-los-plasticos-con-una-puntuacion-de-8-6-puntos-sobre-100/>
- Comisión europea. (2001). *Responsabilidad social de las empresas*. Obtenido de Union Europea: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility\\_en?prefLang=es](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en?prefLang=es)
- Comisión Europea. (2021). *CÓDIGO DE CONDUCTA DE LA EU PARA LAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES Y DE COMERCIALIZACIÓN RESPONSABLES EN EL ÁMBITO ALIMENTARIO*. Obtenido de [https://food.ec.europa.eu/document/download/08709964-ef08-4332-a899-a456bdf0bff5\\_es](https://food.ec.europa.eu/document/download/08709964-ef08-4332-a899-a456bdf0bff5_es)
- CTAIMA. (15 de Marzo de 2021). *¿Conoces las sanciones por incumplimientos medioambientales?* Obtenido de CTAIMA: <https://www.ctaima.com/blog/conoces-las-sanciones-por-incumplimientos->

- medioambientales/#Ley\_262007\_de\_23\_de\_octubre\_de\_Responsabilidad\_Medioambiental
- Dia. (2023). *Plan de sostenibilidad grupo Dia*. Obtenido de Dia corporate: <https://diacorporate.com/proposito/plan-de-sostenibilidad-grupo-dia/>
- Ecoembes. (18 de Mayo de 2023). *Gui envases SUP*. Obtenido de Ecoembes: <https://www.ecoembes.com/sites/default/files/inline-files/recursos/Guia-envases-Sup.pdf>
- Ecovalia. (19 de marzo de 2024). *España se afianza en el top 10 de los países con mayor cuota de mercado bio*. Obtenido de Ecovalia : <https://www.ecovalia.org/espana-se-afianza-en-el-top-10-de-los-paises-con-mayor-cuota-de-mercado-bio/>
- El DIA Digital. (6 de Mayo de 2020). *Carrefour pone en marcha una muestra de productos con 200 referencias locales*. Obtenido de ElDiaDigital.
- EL MUNDO. (13 de Septiembre de 2023). *La historia detrás del logo de Carrefour*. Obtenido de El mundo: <https://www.elmundo.es/como/2023/09/13/6501a618e4d4d82a7a8b45b3.html>
- Financial Food. (22 de Agosto de 2024). *Carrefour hace historia en el ciclismo al acoger la primera salida desde un hipermercado en La Vuelta*. Obtenido de FinancialFood: <https://financialfood.es/carrefour-hace-historia-en-el-ciclismo-al-acoger-la-primera-salida-desde-un-hipermercado-en-la-vuelta/>
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston.
- Fundación Carrefour. (2022). *Carrefour*. Obtenido de Fundación Solidaridad Carrefour: [https://www.carrefour.es/\\_includes/pdfs/informe-anual-2022-fundacion\\_20240326\\_2.pdf](https://www.carrefour.es/_includes/pdfs/informe-anual-2022-fundacion_20240326_2.pdf)
- Garcia, J. (8 de Febrero de 2024). *El sector alimentario carga contra la legislación medioambiental y su impacto en los costes*. Obtenido de CincoDias: <https://cincodias.elpais.com/companias/2024-02-08/el-sector-alimentario-carga-contrala-legislacion-medioambiental-y-su-impacto-en-los-costes.html>
- Gobierno de España. (s.f.). *Monitorización RSE*. Obtenido de Ministerio de trabajo y economía social: <https://www.mites.gob.es/es/rse/monitorizacion/index.htm>
- GRI. (s.f.). *The global standards for sustainability impacts*. Obtenido de Global Reporting: <https://www.globalreporting.org/standards/>
- Infoadex. (2023). *Estudio de la inversión publicitaria en España*. Obtenido de Infoadex: <https://www.infoadex.es/wp-content/uploads/2024/01/Resumen-Estudio-InfoAdex-2023.pdf>
- Kantar. (2023). *Las cinco primeras cadenas suman ya más de la mitad de la cuota del mercado de la distribución española*. Obtenido de Kantar: <https://www.kantar.com/es/inspiracion/gran-consumo/las-cinco-primeras-cadenas-suman-ya-mas-de-la-mitad-de-la-cuota-del-mercado-de-la-distribucion>
- Lidl. (2023). *Memorias de sostenibilidad*. Obtenido de Lidl: <https://empresa.lidl.es/sostenibilidad/memorias-de-sostenibilidad>
- Lombana, J. (2017). *Responsabilidad Social Corporativa (RSC): reconsiderando conceptos y enfoques*. Obtenido de Universidad Sergio Arboleda : <https://www.redalyc.org/journal/1002/100258345010/html/#:~:text=La%20ex>

- presi%C3%B3n%20de%20RSC%20aparece,y%20valores%20de%20nuestra%20sociedad
- Mercadona. (s.f.). *Modelo*. Obtenido de Mercadona: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo>
- National Retail Federation. (2022). *Top 50 Global Retailers 2022*. Obtenido de National Retail Federation: <https://nrf.com/resources/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2022>
- OCU. (8 de Noviembre de 2022). *Precio de los productos ecológicos* . Obtenido de OCU: <https://www.ocu.org/consumo-familia/consumo-colaborativo/noticias/precio-productos-ecologicos>
- OCU. (6 de Noviembre de 2024). *Los precios de la cesta de la compra* . Obtenido de OCU: <https://www.ocu.org/consumo-familia/supermercados/informe/evolucion-precios-cesta-compra>
- OIT. (2006). *Responsabilidad Social Corporativa*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo : <https://libguides.ilo.org/corporate-social-responsibility-es>
- Organización del Pacto Mundial. (s.f.). *Los diez principios del Pacto Mundial*. Obtenido de Pacto Mundial: <https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/diez-principios/>
- Porter & Kramer. (Febrero de 2011). *La creación de valor compartido*. Obtenido de IRADE: <https://irade.cl/%E2%80%9Cla-creacion-de-valor-compartido%E2%80%9D/>
- Red Española del Pacto Mundial. (s.f.). *17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Obtenido de Pacto Mundial: <https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/ods/>
- RETMA. (2024). *Lidl refuerza su estrategia sostenible introduciendo bandejas de pescado hechas con plástico reciclado*. Obtenido de Revista Técnica de medioambiente: <https://www.retema.es/actualidad/lidl-refuerza-su-estrategia-sostenible-introduciendo-bandejas-de-pescado-hechas-con>
- Revista Mercados . (19 de Septiembre de 2019). Obtenido de Revista Mercados: [¿Quiénes lideran las ventas de alimentación bio en España?](https://www.revistamercados.es/qui%C3%A9n-es-el-lider-de-ventas-de-alimentaci%C3%B3n-bio-en-espa%C3%B1a)
- Robichaud, F. (11 de abril de 2024). *ISO 26000: 7 temas centrales de la responsabilidad social de las empresas* . Obtenido de Boréal: <https://www.boreal-is.com/es/blog/responsabilidad-social-iso-26000/>
- Sabi. (18 de Noviembre de 2024). *Sabi*. Obtenido de <https://sabi.informa.es/version-20230626-11-2/home.serv?product=SabiInforma&>
- Trading Economics. (2022). *Numero total de empleados Carrefour*. Obtenido de Trading Economics: <https://es.tradingeconomics.com/ca:fp:employees>
- Yoigo. (23 de Agosto de 2021). *De Pryca a Carrefour: así nació el imperio de hipermercados galo*. Obtenido de Yoigo: <https://blogempresas.yoigo.com/ryca-carrefour-asi-nacio-imperio-hipermercados-galo/>
- Yun, T. (s.f.). *Modelo de Negocio Carrefour*. Obtenido de Modelo Canvas: <https://modelocanvas.net/modelo-de-negocio-carrefour/>



## 8. ANEXOS

### ANEXO I. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030

Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. <b>Fin de la pobreza.</b>		X		
ODS 2. <b>Hambre cero.</b>	X			
ODS 3. <b>Salud y bienestar.</b>	X			
ODS 4. <b>Educación de calidad.</b>		X		
ODS 5. <b>Igualdad de género.</b>		X		
ODS 6. <b>Agua limpia y saneamiento.</b>			X	
ODS 7. <b>Energía asequible y no contaminante.</b>		X		
ODS 8. <b>Trabajo decente y crecimiento económico.</b>	X			
ODS 9. <b>Industria, innovación e infraestructuras.</b>			X	
ODS 10. <b>Reducción de las desigualdades.</b>		X		
ODS 11. <b>Ciudades y comunidades sostenibles.</b>			X	
ODS 12. <b>Producción y consumo responsables.</b>	X			
ODS 13. <b>Acción por el clima.</b>		X		
ODS 14. <b>Vida submarina.</b>			X	
ODS 15. <b>Vida de ecosistemas terrestres.</b>		X		
ODS 16. <b>Paz, justicia e instituciones sólidas.</b>			X	
ODS 17. <b>Alianzas para lograr objetivos.</b>			X	

Como se ha expuesto anteriormente en el apartado “ 3.4.5. CARREFOUR Y LOS ODS”, el presente TFG tiene gran relación con los ODS, dado que estos aspiran a conseguir objetivos directamente alineados con las ideas que se establecen como pilares de la RSC. Dado el sector al que pertenece la empresa de estudio, la distribución alimentaria, el desarrollo de su actividad tiene un gran efecto en todos los integrantes

de la sociedad y es por lo que es considerada un actor de cambio. En dicho apartado, se expone como cada una de las iniciativas desarrolladas por Carrefour contribuye de manera directa a la consecución de cada uno de los ODS.

Aunque este TFG se relaciona con varios ODS, aquellos que más relevancia tienen son los número: 2 “Hambre cero”, 3 “Salud y Bienestar”, 8 “Trabajo decente y crecimiento económico” y 12 “Producción y Consumo Responsables”. Esto se debe al tipo de actividad al que se dedica la empresa Carrefour. Sus actividades, junto a la estrategia seguida y las iniciativas desarrolladas, analizadas previamente, apoyan especialmente la consecución de estos objetivos.

En relación el ODS 2, Carrefour desarrolla numerosos programas para ayudar a acabar con el hambre y la malnutrición, buscando la seguridad alimentaria. Esto lo lleva a cabo a través de las donaciones a bancos de alimentos, la reducción en los precios de sus productos y el seguimiento de prácticas agrícolas sostenibles.

Así mismo, la empresa está fuertemente comprometida con la salud y el bienestar, ODS 3. Para ello no solo fomenta la venta de productos con alto valor nutricional y opciones saludables bajo su marca propia, sino que también realiza campañas de concienciación, actividades saludables y promociona actividades deportivas.

Carrefour, con su simple actividad diaria, promueve el trabajo decente y el crecimiento económico, ODS 8. Esto se debe a su gran tamaño, que le permite generar un elevado número de puestos de trabajo en los cuales se respetan los derechos de los trabajadores y se promociona la diversidad, la inclusión, la igualdad y el desarrollo personal.

Por último, Carrefour sigue una estricta política en cuanto a producción y consumo responsables, ODS 12. Destacan sus medidas para la reducción del desperdicio alimentario, la evaluación de las prácticas de producción de sus proveedores, el “Decálogo de bienestar animal” para la producción responsable y la mejora en la gestión de recursos no sostenibles en su cadena de suministro.

Cabe destacar que, aunque tenga un nivel de relación medio/bajo respecto al resto de ODS, estos no están fuera de su alcance ya que la empresa lleva a cabo iniciativas que contribuyen a cada uno de los ODS. Respecto a estos, la empresa dedica menos esfuerzos o lleva a cabo actuaciones más sutiles.

Por lo tanto, se puede afirmar que Carrefour destaca por llevar a cabo una estrategia alineada con la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y consecuentemente con la sostenibilidad y protección del planeta.