

Propuesta metodológica mediante ANP para la evaluación de las memorias de sostenibilidad del sector agroalimentario español

Amparo Baviera-Puig^a, Gabriel García-Martínez^a y Tomás Gómez-Navarro^b

RESUMEN: Las memorias de sostenibilidad se utilizan, conjuntamente, como una herramienta de comunicación de la RSC y rendición de cuentas a las partes interesadas y a toda la sociedad. No obstante, reciben numerosas críticas en ambos sentidos. Dada su importancia, se desarrolla una metodología de evaluación de la capacidad de comunicación de las memorias de sostenibilidad de las empresas del sector agroalimentario español, utilizando el Proceso Analítico en Red (Analytic Network Process, ANP). Los resultados permiten determinar las debilidades y oportunidades de mejora de cada memoria, así como, de la relación de la empresa con sus respectivos grupos de interés.

PALABRAS CLAVE: Comunicación, empresa agroalimentaria, grupos de interés, proceso analítico en red (ANP), responsabilidad social corporativa (RSC).

Clasificación JEL: C44, M14, Q13.

DOI: 10.7201/earn.2014.01.04.

Methodological proposal by ANP for evaluating sustainability reports of the Spanish food sector

ABSTRACT: Sustainability reports are jointly used as a communication tool of CSR and accountability to all stakeholders and society. However, they receive heavy criticism on both fronts. In light of the importance of this practice, a methodology for assessing the communication capabilities of the sustainability reports of companies in the Spanish food sector is developed using the Analytical Network Process (ANP). The results allow identifying weaknesses and opportunities for improvement of these reports, as well as of the relationship of the company with their respective stakeholders.

KEYWORDS: Communication, food company, stakeholders, analytical network process (ANP), corporate social responsibility (CSR).

JEL classification: C44, M14, Q13.

DOI: 10.7201/earn.2014.01.04.

^a Dpto. Economía y Ciencias Sociales. Universitat Politècnica de València.

^b Dpto. Proyectos de Ingeniería. Universitat Politècnica de València.

Agradecimientos: El autor agradece sus valiosos comentarios a los dos revisores anónimos.

Dirigir correspondencia a: Gabriel García-Martínez. E-mail: gagarmar@esp.upv.es.

Recibido en septiembre de 2013. Aceptado en marzo de 2014.

1. Introducción

La Comisión Europea (2001) promueve la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC) entre las empresas, como elemento de contribución positiva al objetivo estratégico fijado en la Cumbre de Lisboa de convertirse en la economía más competitiva del mundo, capaz de lograr un crecimiento económico sostenible con una mayor cohesión social. Desde entonces, los esfuerzos por parte de la Unión Europea de promover la RSC entre la comunidad empresarial son cada vez mayores (Comisión Europea, 2010, 2011).

No obstante, las empresas no solo deben adoptar la RSC como parte de su misión sino que también la deben de comunicar a sus diferentes grupos de interés (Vrioni y Brønn, 2001). La RSC se comunica a través de la *Triple Bottom Line* (triple balance, triple base o literalmente triple línea de base) que se refiere a los informes de resultados de una organización medidos no solo en términos económicos sino también sociales y medioambientales (Elkington, 1999). Este triple informe suele denominarse memoria de sostenibilidad y constituye la principal herramienta de comunicación de la RSC por parte de las organizaciones (Golob y Bartlett, 2007; Lock y Seele, 2013). Las Directrices del *Global Reporting Initiative* (GRI) han sido aceptadas mundialmente como estándar para elaborar las memorias de sostenibilidad ya que ayudan a las empresas a decidir qué informar y cómo informar sobre sus prácticas de RSC (Sutantoputra, 2009; Fernández-Feijoo *et al.*, 2013).

Las memorias de sostenibilidad desempeñan un papel fundamental en la mejora de la confianza que constituye la base de la legitimidad (moral) en la sociedad (Merkelsen, 2011). Esto es tanto más importante cuanto más relacionado esté un sector con las demandas básicas de la población, como es el caso de las industrias agroalimentarias. Por tanto, las empresas no deben de utilizarlas como herramientas de relaciones públicas ni como folletos de publicidad (Elkington, 2006; Jahdi y Acikdilli, 2009) puesto que suponen un riesgo para la imagen y la reputación de la organización. En ocasiones, este proceso de comunicación puede ser considerado como un “lavado verde” y acabar perjudicando a las empresas (Walker y Wan, 2012).

Ziek (2009) destaca que si bien se ha producido un aumento de la aceptación de las conductas de RSC, al acto de comunicarlas todavía no se le presta suficiente atención. En consecuencia, la comunicación de la RSC sigue siendo un tema que necesita y merece más investigación, porque como la importancia de la RSC crece, así también lo hace el acto de comunicar la RSC. Du *et al.* (2010) consideran que una vía importante para la investigación futura es explorar los mecanismos que contribuyen a la eficacia de la comunicación de la RSC con cada uno de los grupos de interés por sus implicaciones estratégicas para las organizaciones.

Dada la necesidad de profundizar en el análisis de la comunicación de la RSC, el objetivo principal de esta investigación consiste en desarrollar una metodología capaz de evaluar la capacidad de comunicación de las memorias de sostenibilidad utilizando el Proceso Analítico en Red (*Analytic Network Process*, ANP), desarrollado por Saaty (2001), y aplicarlo a las memorias de sostenibilidad GRI del sector agroalimentario español. De este modo, pretendemos dar respuesta a las siguientes pregun-

tas de investigación: 1) ¿Las memorias de sostenibilidad son buenas herramientas de comunicación?; 2) ¿Constituye el método ANP una buena herramienta para evaluar la capacidad de comunicación de las memorias de sostenibilidad? De acuerdo con la revisión del estado del arte realizado, diversos autores han propuesto el interés de una investigación semejante pero ninguno la ha abordado de forma tan completa.

El ANP es una técnica de decisión multicriterio, que fue desarrollada con el objetivo de extender las capacidades del Proceso Analítico Jerárquico (*Analytic Hierarchy Process*, AHP) a casos en los que existe interdependencia y retroalimentación entre los elementos del sistema, como puede ser en la presente investigación. Los criterios considerados en la evaluación de las memorias engloban aspectos estrictos de comunicación, al igual que Lock y Seele (2013), así como la consistencia interna entre las prácticas de RSC y la comunicación, sugerida por Basu y Palazzo (2008). El conjunto de memorias analizado pertenece a un único sector porque se ha demostrado que existen diferencias en la presentación según el sector al que pertenece la empresa (Sweeney y Coughlan, 2008).

El artículo se estructura del siguiente modo: en la sección 2, se explica más detenidamente lo que es la RSC y la importancia de su comunicación para las organizaciones; en la sección 3, se describe el papel que desempeñan las memorias de sostenibilidad y las críticas que reciben; en la sección 4, se describe la metodología de evaluación propuesta; en la sección 5, se aplica dicha metodología a las memorias del sector agroalimentario español y, por último, se muestran las conclusiones de la investigación.

2. RSC y la comunicación de la RSC

La mayoría de las definiciones de la RSC la describen “como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento” (Comisión Europea, 2001; pág. 7). McWilliams y Siegel (2001) añaden que la empresa va más allá del cumplimiento legal y de sus propios intereses con el fin de avanzar en el bien social. En 2011, la Comisión Europea presentó una nueva definición de la RSC, a saber: “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad” (Comisión Europea, 2011; pág. 7).

La empresa, y en especial si es agroalimentaria, debe caracterizarse por la capacidad de servir al bien común de la sociedad mediante la producción de bienes y servicios útiles. En esta producción de bienes y servicios, con una lógica de eficiencia y de satisfacción de los intereses de los diversos sujetos implicados, la empresa crea riqueza para toda la sociedad. Además de esta función típicamente económica, la empresa desempeña una función social, creando oportunidades de encuentro, de colaboración, de valoración de las capacidades de las personas implicadas. En la empresa, por tanto, la dimensión económica es condición para el logro de objetivos no solo económicos sino también sociales, que deben perseguirse conjuntamente. Estas complejas implicaciones en el sector agrario se han estudiado en relación a las cadenas de valor de las empresas agroalimentarias (Ingenbleek *et al.*, 2007) o, en Barreiro-Hurlé

et al. (2009), en relación a la participación de programas agroambientales voluntarios. El objetivo de la empresa se debe llevar a cabo en términos y con criterios económicos, pero sin descuidar los valores que permiten el desarrollo concreto de la persona y la sociedad. Por tanto, la RSC afecta a la propia gestión de las empresas, tanto en sus actividades productivas y comerciales, como en sus relaciones con los grupos de interés (De la Cuesta y Valor, 2003). Los grupos de interés o *stakeholders* son los grupos o individuos que afectan o son afectados por la actividad tendente al logro de los objetivos de la compañía (Freeman, 1984).

La comunicación de la RSC, a través de las memorias de sostenibilidad, permite que los grupos de interés evalúen las distintas actuaciones desarrolladas por la empresa, más allá de la información legal exigida, tomando como referente los valores y la cultura empresarial, el entorno y su posicionamiento frente a los competidores, facilitando un análisis más completo, cercano y emocional (Bel, 2004). Una comunicación responsable puede reforzar la imagen de las empresas, diferenciándolas positivamente con respecto a aquellas que no lo hacen (Azuero, 2009). Por tanto, abordar un plan de acción y comunicación de RSC constituye para la empresa una estrategia innovadora y diferenciadora que le permite fortalecer las relaciones con los grupos de interés (Hooghiemstra, 2000; Rubio *et al.*, 2008).

El establecimiento de un marco mundial común de informes de RSC es claramente un objetivo deseable, y actualmente coexisten varias iniciativas. El más extendido en todo el mundo es el proporcionado por el GRI (Fernández-Feijoo *et al.*, 2013), que es una organización sin ánimo de lucro que promueve la sostenibilidad económica, ambiental y social. GRI ofrece a todas las empresas y organizaciones un completo marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad, las cuales están a disposición del público de manera gratuita.

3. Las memorias de sostenibilidad como herramienta de comunicación

Las memorias de sostenibilidad se utilizan, conjuntamente, como una herramienta de comunicación de la RSC y rendición de cuentas a las partes interesadas y a toda la sociedad. En consecuencia, no solo abarcan la comunicación externa de la RSC sino también la consistencia interna de la misma (Lock y Seele, 2013). Dada su doble función, reciben críticas en ambos sentidos.

Por un lado, Fassin (2008) insiste en que las memorias de sostenibilidad son solo una herramienta y no constituyen por sí solas una prueba de RSC. La causa se debe a que los informes de RSC no garantizan que el discurso está en congruencia con la práctica en toda la empresa. Algunos autores consideran que este tipo de informes tienden a dar una representación parcial de la RSC de la organización ya que tener una política no siempre significa que se aplique (Welford, 2005; Perrini, 2006; Basu y Palazzo, 2008). Por tanto, es la consistencia interna entre las prácticas de RSC y la comunicación la que se critica, especialmente cuando se confronta la memoria con la vida diaria de la empresa. De este modo, las memorias de sostenibilidad se convierten en meras campañas de publicidad sesgadas con el fin de manipular a los distintos grupos de interés (Tschopp, 2005; Coupland, 2006; Jahdi y Acikdilli, 2009).

Por otro lado, se destaca la necesidad de comunicar de manera más efectiva la RSC por parte de las organizaciones (Knox *et al.*, 2005). Al igual que se ha estudiado la efectividad de la publicidad y de otros medios tradicionales, es necesario explorar los mecanismos que resultan eficaces para la comunicación de la RSC (Du *et al.*, 2010). Ziek (2009) hace hincapié en la necesidad de analizar las unidades básicas de comunicación lingüística que constituyen la comunicación de la RSC. También, puesto que las organizaciones utilizan la memoria de sostenibilidad para comunicarse con diferentes grupos de interés con diferentes expectativas y diferentes necesidades de información, es necesario analizar cómo llevan a cabo esta comunicación con diferentes audiencias (Hah y Freeman, 2013).

En esta situación, pretendemos desarrollar una metodología capaz de evaluar las memorias de sostenibilidad desde ambos puntos de vista (basada en el ANP) y aplicarla a las memorias del sector agroalimentario español.

4. Metodología de evaluación propuesta mediante ANP

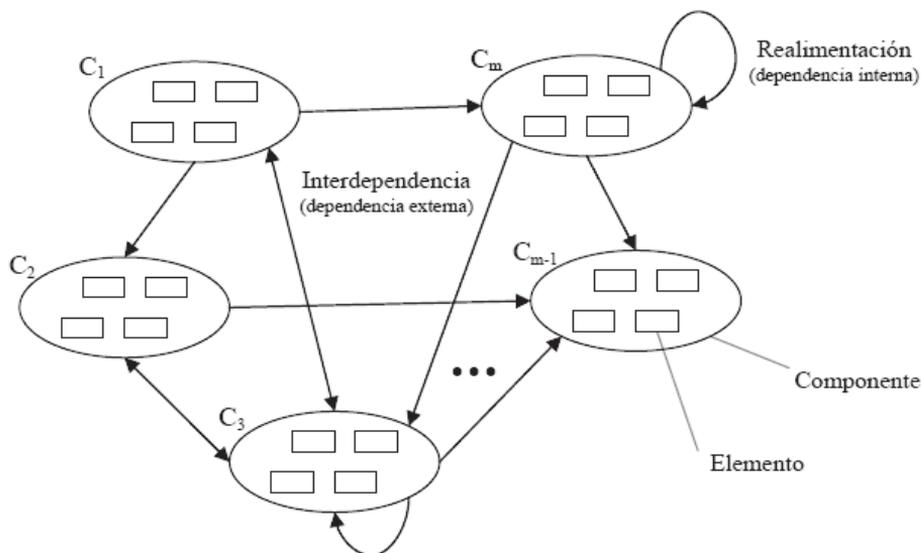
La metodología de evaluación de las memorias de sostenibilidad propuesta está basada en el método de ayuda a la evaluación multicriterio ANP. Los métodos de evaluación multicriterio en el campo agroalimentario se han utilizado para la valoración de activos agroambientales (Gómez-Limón y Barreiro-Hurlé, 2007; Aznar y Estruch, 2007), la valoración de proyectos de riego (Montazar *et al.*, 2013) o la evaluación de estrategias de marketing (Ilker *et al.*, 2004). A continuación, se realiza una breve descripción del ANP antes de explicar el proceso de evaluación realizado en el presente estudio. Por último, se describen los criterios en los que se ha basado la evaluación.

4.1. Descripción del ANP

De acuerdo con Saaty (2001), en el método ANP se representa un problema de decisión como una red en la que son posibles las interdependencias entre todos los elementos que lo componen, lo que permite una modelización más aproximada de la realidad (Gráfico 1).

Un modelo en red está formado por *elementos* o *nodos* (alternativas y criterios de decisión) agrupados en *componentes*, *grupos* o *clústeres*. Los clústeres, se denotan por C_h (siendo $h = 1, 2, \dots, m$) y se establece que cada clúster contiene e_{nh} elementos que se denotan por $e_{1h}, e_{2h}, \dots, e_{nh}$. Un elemento de un clúster en la red puede tener influencia sobre algunos o todos los elementos de ese mismo clúster o de otro diferente en la red. Se denomina *realimentación* a la relación que existe entre los elementos de un mismo clúster y se denomina *interdependencia* a la relación que existe entre elementos de distintos clústeres.

GRÁFICO 1
Esquema general del ANP



Fuente: Elaboración propia.

El método ANP se compone de siete pasos principales. El primer paso consiste en modelar el problema de decisión como una red. La calidad de la red depende en gran medida del grado de conocimiento que se posea del problema. La modelización del problema se puede dividir en tres subtarefas sucesivas: (i) identificar los elementos de la red (criterios de decisión y alternativas); (ii) agrupar los elementos en clústeres por alguna característica común; (iii) analizar las relaciones entre elementos de la red. Así se obtiene la matriz de correlaciones (por ejemplo, la del Cuadro 3). A continuación (segundo paso), se realizan comparaciones pareadas entre elementos mediante el planteamiento de matrices de comparación pareada entre elementos. El procedimiento para completar las matrices de comparación pareada en el ANP es utilizando el concepto de dominancia. Según Saaty (2001), dominancia significa mayor influencia con respecto a una cierta propiedad. Este concepto, dice Saaty, se interpreta habitualmente como importancia cuando se comparan los criterios y como preferencia cuando se comparan las alternativas en base a los criterios. La escala fundamental de Saaty empleada para completar las entradas de las matrices de comparación pareada es del 1 al 9 (Cuadro 1). Existen tantas matrices de comparación pareada entre elementos asociadas a un elemento de la red como grupos de elementos pertenecientes a un mismo clúster influyen sobre dicho elemento.

CUADRO 1
Escala fundamental de comparaciones pareada

Escala numérica	Escala verbal	Explicación
1	Igual dominancia.	Los dos elementos dominan por igual sobre el tercero.
3	Dominancia moderada de un elemento comparado con el otro.	La dominancia de un elemento es moderadamente más fuerte que la del otro sobre el tercero.
5	Dominancia fuerte de un elemento comparado con el otro.	La dominancia de un elemento es más fuerte que la del otro sobre el tercero.
7	Dominancia muy fuerte de un elemento comparado con el otro.	La dominancia de un elemento es mucho más fuerte que la del otro sobre el tercero.
9	Extrema dominancia de un elemento comparado con el otro.	La dominancia de un elemento es extremadamente más fuerte que la del otro sobre el tercero.
2, 4, 6, 8	Valores intermedios entre dos juicios adyacentes.	Se usan como compromiso entre dos juicios.

Fuente: Saaty (2001).

En tercer lugar, se construye la denominada supermatriz no ponderada con los vectores de pesos de importancia relativa de los elementos. Las entradas de la supermatriz recogen los pesos de la influencia relativa de los elementos situados en las filas de la matriz sobre los elementos situados en las columnas. Posteriormente (cuarto paso), se calculan las prioridades relativas entre clústeres mediante el planteamiento de matrices de comparación pareada entre clústeres. Una matriz de comparación pareada entre clústeres asociada a un clúster de la red dado es aquella cuyas filas y columnas están formadas por todos los clústeres de la red que tienen influencia sobre dicho componente dado. Existen tantas matrices de comparación pareada entre clústeres en el modelo como grupos de clústeres influyen sobre algún clúster de la red.

El quinto paso consiste en ponderar los bloques de la supermatriz no ponderada, mediante los pesos correspondientes de los componentes, para transformarla en la supermatriz ponderada. En el siguiente paso (sexto), se normaliza la supermatriz ponderada, dividiendo cada valor por la suma de las columnas. De esta forma, se obtiene una matriz estocástica por columnas, es decir, cuyas columnas sumen la unidad (supermatriz ponderada estocástica).

Por último (séptimo paso), se eleva la supermatriz ponderada estocástica a potencias sucesivas hasta que sus entradas converjan y permanezcan estables. La supermatriz obtenida se denomina límite y todas sus columnas son iguales, consecuencia de partir de una matriz estocástica, y sus valores indican la prioridad global de todos los elementos presentes en la red. Si se desea conocer la prioridad global de las alternativas del problema de decisión, con el fin de ordenarlas de mayor a menor interés, basta con fijarse en las entradas de una columna cualquiera de la supermatriz límite correspondientes a las filas asociadas a las alternativas. Estos valores no sumarán uno, pero se pueden normalizar.

4.2. Descripción del proceso de evaluación

El estudio fue desarrollado en conjunto por el equipo de investigación: un experto en comunicación, otro experto en sostenibilidad y otro en consumo. Todo el equipo interpretó el papel de facilitadores del ANP. Además, el experto en comunicación participó también en la toma de decisiones, es decir, ayudó al resto del equipo en la evaluación y en la discusión de resultados durante todo el proceso.

El primer paso del proceso de evaluación consiste en la selección de los criterios de decisión del modelo a partir de la bibliografía existente. Por consenso, se determinaron una serie de criterios de evaluación de la capacidad de comunicación de las memorias de sostenibilidad (alternativas) y se agruparon en clústeres.

A continuación, cada experto relleno un cuestionario en el que: (i) se comparan los clústeres de los criterios entre sí; (ii) se comparan los criterios entre sí; (iii) se analiza cada memoria a la luz de los criterios considerados; (iv) se comparan las memorias entre sí. Por último, las preferencias de los diferentes expertos se agregaron utilizando la media geométrica conforme a la propuesta de Saaty (2008). De este modo, se obtienen paralelamente las diferentes matrices y supermatrices.

Como el objetivo de la modelización es la evaluación de las memorias de sostenibilidad como herramienta de comunicación, el estudio compara las diferentes interpretaciones de los criterios considerados para la clasificación de un catálogo de memorias. La metodología, por lo tanto, permite identificar cuáles son los principales criterios para una buena comunicación a través de la valoración de los expertos, y la calidad de la comunicación de un determinado conjunto de memorias de sostenibilidad.

4.3. Criterios de evaluación

De acuerdo con la revisión de la literatura y tratando de dar respuesta a las críticas planteadas respecto a las memorias de sostenibilidad, se adoptan 12 criterios de evaluación agrupados en 4 clústeres. Los dos primeros (comprensión de los datos y presentación) tratan de evaluar la comunicación externa de la RSC, mientras que los otros dos (calidad de los datos y fiabilidad) analizan la consistencia interna de las memorias (Cuadro 2).

CUADRO 2
Criterios de evaluación de las memorias de sostenibilidad

Críticas	Cluster	Criterios
Comunicación externa (Lock y Seele, 2013).	Cluster 1: Comprensión de los datos.	Criterio 1. Técnica de comunicación. Criterio 2. Comparabilidad. Criterio 3. Claridad y simplicidad.
	Cluster 2: Presentación.	Criterio 4. Coherencia. Criterio 5. Diseño. Criterio 6. Figuras explicativas.
Consistencia interna (Basu y Palazzo, 2008).	Cluster 3: Calidad de los datos.	Criterio 7. Facilidad para encontrar datos concretos. Criterio 8. Relevancia/Integridad. Criterio 9. Precisión/Rigor.
	Cluster 4: Fiabilidad.	Criterio 10. Fiabilidad de los datos. Criterio 11. Participación de los grupos de interés. Criterio 12. Auditoría externa.

Fuente: Elaboración propia.

Cluster 1: comprensión de los datos

Criterio 1. Técnica de comunicación: Incluye información narrativa junto a gráficos de barras o tablas de datos. De acuerdo con Sanfey y Hastie (1998) y Gibbs *et al.* (1996) las partes interesadas comprenden mejor la información narrativa si se incorporan gráficos de barras o tablas de datos. Por otra parte, Du *et al.* (2010) proponen además la inclusión de las relaciones causa-efecto, ya que ayudan a una mejor comprensión de los hechos, los datos o las intenciones. Por último, Jewett y Hibbard (1996) argumentan las ventajas de evitar utilizar conceptos exclusivamente cuantitativos o agregados al explicar datos de calidad al consumidor.

Criterio 2. Comparabilidad: Incluye información comparativa. Los resultados de los experimentos de Hibbard *et al.* (2002) muestran que los datos comparativos influyen en el grado en que la información es en realidad ponderada y utilizada para justificar una elección. También Knox *et al.* (2005) y Du *et al.* (2010) afirman la importancia de las comparaciones con el resto del sector y la periodicidad y oportunidad de la misma.

Criterio 3. Claridad y simplicidad: Varios autores observan que una buena comunicación se basa en el uso del lenguaje natural, evitando la jerga o el lenguaje técnico (Zeller, 1987). La inclusión de resúmenes y texto resaltado ayuda también a que el informe sea más comprensible (Coupland, 2006). Para ello, se exige sencillez sintáctica, simplicidad en la estructura de las frases y evitar el uso inadecuado de tercera persona y la voz pasiva (Graesser *et al.*, 2004). Como ejemplo, Lipkus *et al.* (2001) proponen, entre otras, medidas como el uso de frecuencias en lugar de probabilidades. La información presentada como frecuencias en lugar de probabilidades aporta más significado y, como consecuencia, un mayor peso en las decisiones.

Cluster 2: presentación

Criterio 4. Coherencia: Los informes de RSC deben estar provistos de lógica y estructura armónica en su presentación y desarrollo (Zeller, 1987).

Criterio 5. Diseño: Este criterio incluye el diseño de la presentación, la distribución de los textos, ideas destacadas, imágenes, etc. dentro de la página (Kim *et al.*, 1999).

Criterio 6. Figuras explicativas: Este criterio hace referencia a la inclusión de figuras para estructurar la explicación de los principales conceptos y resultados (Walsh, 2010). Asimismo, el informe ha de explicar adecuadamente el contenido de dichas figuras.

Cluster 3: calidad de los datos

Criterio 7. Facilidad para encontrar datos concretos: Diferentes estudios (Golob y Bartlett, 2007; Sutantoputra, 2009, entre otros) discuten la importancia de la organización de los datos para que todos los interesados puedan encontrar fácilmente la información que es de su interés.

Criterio 8. Relevancia/Integridad: La relevancia hace referencia a que los lectores puedan encontrar la información considerada relevante para sus intereses (Schellens y De Jong, 1997). Además, los informes son más confiables como medio de comunicación cuando están completos, es decir, cuando las partes interesadas son capaces de encontrar respuestas a todas sus preguntas (Schellens y De Jong, 1997). Coherentemente, también se busca la inclusión, es decir, proporcionar información a todos los interesados (Sutantoputra, 2009).

Criterio 9. Precisión/Rigor: Distintos autores definen el rigor como la capacidad de decir la verdad sobre una situación (Idowu y Pappasolomou, 2007; Fassin, 2008; Du *et al.*, 2010). Sin embargo, también se necesita precisión o exactitud para así evitar ocultar datos o hechos no favorables a la organización (Kim *et al.*, 1999).

Cluster 4: fiabilidad

Criterio 10. Fiabilidad de los datos: Este criterio incluye la presentación de referencias claras (Kim *et al.*, 1999), la indicación de la fuente (tipo y reputación) de los datos empíricos, (Costanza *et al.*, 1992) y si es verificable. Los informes incluyen datos que pueden ser verificados, es decir, que pueden ser comprobados o probados (Idowu y Towler, 2004; Sutantoputra, 2009). Por último, también incluye si aparece o no la información de contacto y los canales de comunicación necesarios para ampliar la información (Kim *et al.*, 1999).

Criterio 11. Participación de los grupos de interés: Los informes son más fiables si los datos incluidos provienen en parte (o principalmente) de las demandas, reclamaciones, datos... de los grupos de interés (Golob y Bartlett, 2007; Idowu y Papasolomou, 2007; Fassin, 2008).

Criterio 12. Auditoría externa: Las memorias de sostenibilidad refuerzan su valor si están verificadas por una entidad externa independiente, de forma equivalente a la auditoría de los estados financieros (Ballou *et al.*, 2006; Haigh y Jones, 2006).

5. Evaluación de las memorias de sostenibilidad del sector agroalimentario español

5.1. El modelo del problema de decisión

Con el fin de valorar el procedimiento propuesto, se eligieron un conjunto de informes de RSC comparables. Los informes de RSC pertenecen a aquellas empresas del sector agroalimentario español que registran su memoria de sostenibilidad en la Web del GRI: Heineken España, Grupo Mahou-San Miguel, Grupo Leche Pascual y Grupo Codorniu.

La comparabilidad de las memorias de sostenibilidad elegidas se define de acuerdo a la actividad económica de la organización (sector agroalimentario), su tamaño (grande), la fecha de publicación (bienio 2011-2012) y el alcance de la organización que abarca el informe (todas las actividades). De esta manera, la investigación se centra principalmente en las funciones de comunicación que las empresas realizan a través de sus memorias de sostenibilidad.

Bajo los criterios descritos, solamente estas 4 empresas (Heineken España, Grupo Mahou-San Miguel, Grupo Leche Pascual y Grupo Codorniu) registran sus memorias de sostenibilidad en el GRI. Por tanto, constituyen toda la población del estudio. De hecho, consideramos un bienio porque en el 2012 solamente registraron su memoria de sostenibilidad Heineken España y Grupo Mahou-San Miguel mientras que en 2011 registraron sus memorias las 4 empresas mencionadas. Para su evaluación, se ha considerado la última memoria registrada de cada una de las empresas. No es de extrañar que este tipo de metodología multicriterio, a través de la valoración de expertos, se aplique a un número no muy elevado de alternativas ya que no son métodos propiamente estadísticos. Por ejemplo, Montazar *et al.* (2013) aplican una combinación de fuzzy y AHP a la evaluación del desempeño de 4 proyectos de riego. Aún así, consideramos que este estudio es de carácter exploratorio ya que estamos evaluando nuestra propuesta metodológica en sí misma en un único sector (agroalimentario) y con un único tipo de empresa (grande).

A continuación, se desarrollaron y contestaron los cuestionarios para evaluar los elementos del modelo, es decir, los criterios de comunicación y las memorias de sostenibilidad de las empresas consideradas. Para ello, se leyeron y analizaron las 4 memorias de sostenibilidad por completo. La matriz de correlación entre criterios y alternativas se establece por consenso (Cuadro 3).

CUADRO 3

Matriz de correlaciones

	Comprensión de los datos			Presentación			Calidad de los datos			Fiabilidad			Alternativas			
	Técnica de comunicación	Comparabilidad	Claridad y simplicidad	Coherencia	Diseño	Figuras explicativas	Facilidad encontrar datos concretos	Relevancia/integridad	Precisión/rigor	Fiabilidad de datos	Participación de los grupos de interés	Auditoría externa	Memoria 1	Memoria 2	Memoria 3	Memoria 4
Comprensión de los datos	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1
Presentación	Comparabilidad	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1
	Claridad y simplicidad	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1
	Coherencia	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1
	Diseño	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1
Calidad de los datos	Figuras explicativas	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1
	Facilidad para encontrar datos concretos	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1
	Relevancia/integridad	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1
	Precisión/rigor	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1
Fiabilidad	Fiabilidad de los datos	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1
	Participación de los grupos de interés	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1
	Auditoría externa	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1
	Memoria 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Alternativas	Memoria 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
	Memoria 3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
	Memoria 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Pesos de los criterios y de las memorias de sostenibilidad (preferencias)

De acuerdo con las respuestas obtenidas en los cuestionarios, se elaboró la supermatriz límite normalizada de cada experto (Cuadro 4). Las preferencias de los diferentes expertos se agregaron utilizando la media geométrica conforme a la propuesta de Saaty (2008). Cabe destacar que los valores se han normalizado en dos grupos generales: alternativas (memorias de sostenibilidad) y criterios (resto de los grupos).

CUADRO 4
Supermatriz límite normalizada

Alternativas y criterios		Experto en sostenibilidad	Experto en comunicación	Experto en consumo	Agregado
Alternativas	Memoria 1	0,162	0,110	0,229	0,163
	Memoria 2	0,200	0,345	0,298	0,278
	Memoria 3	0,269	0,165	0,309	0,243
	Memoria 4	0,369	0,380	0,164	0,288
Comprensión de los datos	Técnica de comunicación	0,074	0,143	0,053	0,084
	Comparabilidad	0,073	0,079	0,127	0,092
	Claridad y simplicidad	0,037	0,053	0,072	0,054
Presentación	Coherencia	0,101	0,079	0,092	0,092
	Diseño	0,061	0,150	0,085	0,095
	Figuras explicativas	0,088	0,077	0,060	0,076
Calidad de los datos	Facilidad para encontrar datos concretos	0,089	0,098	0,148	0,112
	Relevancia/Integridad	0,081	0,091	0,092	0,090
	Precisión/Rigor	0,128	0,084	0,068	0,092
Fiabilidad	Fiabilidad de los datos	0,121	0,052	0,102	0,088
	Participación de los grupos de interés	0,088	0,048	0,060	0,065
	Auditoría externa	0,058	0,047	0,042	0,050

Fuente: Elaboración propia.

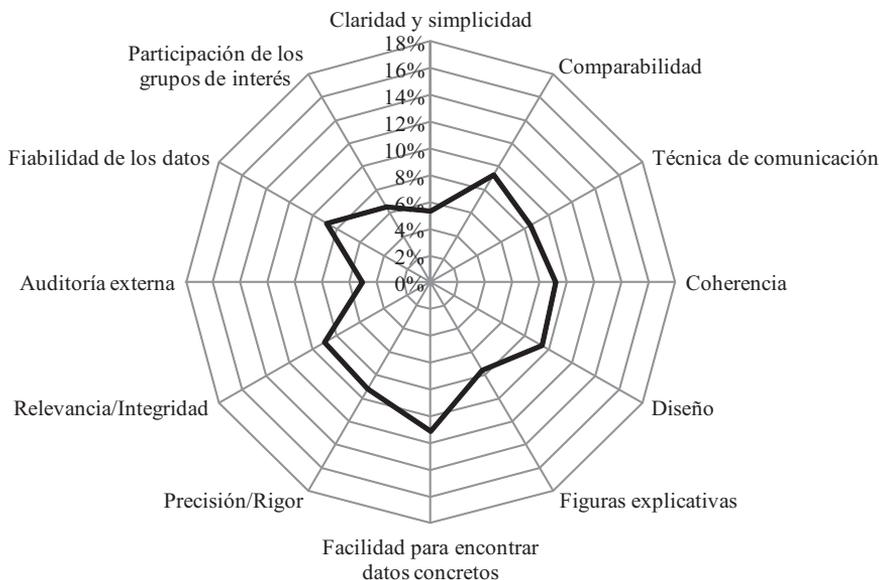
5.3. Análisis de los pesos asignados a los criterios de comunicación

A la luz de los resultados (Gráfico 2), se puede comprobar que el criterio con mayor peso agregado es el de “Facilidad para encontrar datos concretos” (0,112), seguido de “Diseño” (0,095). La tercera posición es compartida por los criterios de “Precisión/Rigor”, “Coherencia” y “Comparabilidad” (0,092). Sin embargo, los criterios con menor peso agregado son “Auditoría externa” (0,050), “Claridad y simplicidad” (0,054) y “Participación de los grupos de interés” (0,065).

En lo que respecta a los clusters, el orden de mayor a menor peso agregado es el siguiente: “Calidad de los datos” (0,294), “Presentación” (0,263), “Comprensión de los datos” (0,230) y, por último, “Fiabilidad” (0,203).

GRÁFICO 2

Peso relativo de los criterios agregado para todos los expertos



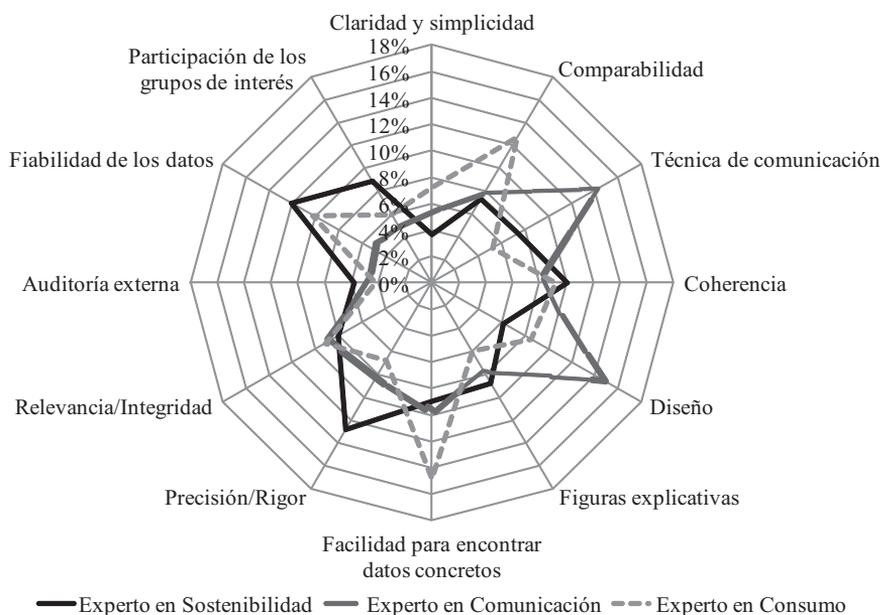
Fuente: Elaboración propia.

Analizando experto a experto (Gráfico 3), las valoraciones son diferentes. Para el experto en sostenibilidad, los criterios de mayor importancia son el de “Precisión/Rigor” (0,128) y “Fiabilidad de los datos” (0,121), mientras que los menos importantes son “Claridad y simplicidad” (0,037) y “Auditoría externa” (0,058).

El experto en comunicación ha asignado mayor peso al “Diseño” (0,150) y a la “Técnica de comunicación” (0,143). Sin embargo, ha asignado una menor importancia a la “Auditoría externa” (0,047) y a la “Participación de los grupos de interés” (0,048).

Por último, el experto en consumo considera, por un lado, que los criterios más importantes son la “Facilidad para encontrar datos concretos” (0,148) y la “Comparabilidad” (0,127). Por otro lado, considera que los criterios menos importantes son “Auditoría externa” (0,042) y “Técnica de comunicación” (0,053).

GRÁFICO 3
Pesos relativos de los criterios por experto



Fuente: Elaboración propia.

5.4. Análisis de la valoración de las memorias de sostenibilidad

Para respetar el nombre de las empresas cuyas memorias se han evaluado, se utilizan números en vez de sus nombres reales. Según los datos agregados mostrados en el Gráfico 4, la memoria de sostenibilidad mejor valorada es la número 4 (0,288), seguida de la 2 (0,278), de la 3 (0,243) y, por último, de la 1 (0,163).

De los tres expertos, el único que coincide con la valoración global es el experto en comunicación aunque con pesos diferentes. Para el experto en sostenibilidad, la mejor memoria es la 4 (0,369), a continuación, la segunda mejor memoria es la 3 (0,269), luego la 2 (0,200) y, por último, la 1 (0,162).

La valoración del experto en consumo es la que más variaciones presenta respecto a la valoración global y de los expertos anteriores. Por una parte, las mejores memorias para el experto en consumo son la 3 (0,309) y la 2 (0,298). Por otra parte, las peores memorias son la 4 (0,164) y la 1 (0,229).

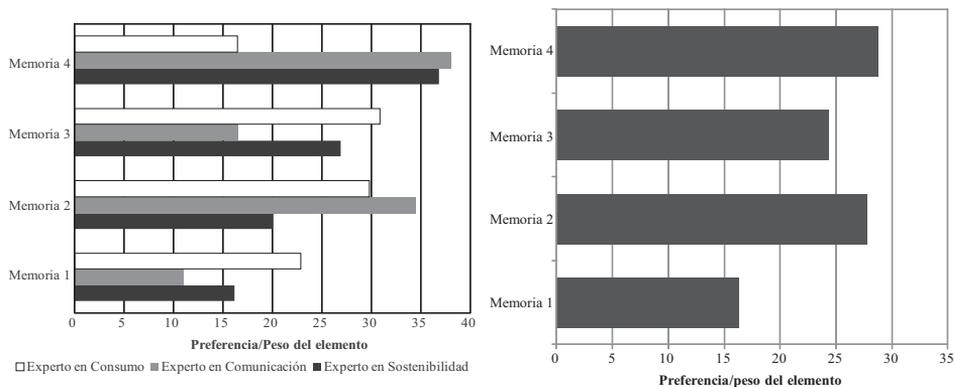
Con toda esta información, las memorias de sostenibilidad se pueden clasificar según su capacidad de comunicación en buenas (peso agregado superior al 25%), mediocres (peso agregado comprendido entre 20% y 25%) y malas (peso agregado in-

ferior al 20%). Conforme a esta clasificación, las memorias con buena capacidad de comunicación son la 4 y la 2, la memoria con mediocre capacidad de comunicación es la 3 y la memoria con una mala capacidad de comunicación es la 1.

Gráficamente, el *ranking* de las memorias de sostenibilidad se muestra en el Gráfico 4.

GRÁFICO 4

Preferencias de las memorias de sostenibilidad por experto y agregada. En porcentaje



Fuente: Elaboración propia.

6. Conclusiones

En esta investigación, se ha desarrollado una metodología de evaluación de las memorias de sostenibilidad de las empresas del sector agroalimentario español publicadas en el GRI, a partir de criterios de comunicación y utilizando el método ANP. Como las memorias de sostenibilidad se utilizan, conjuntamente, como una herramienta de comunicación de la RSC y rendición de cuentas a las partes interesadas y a toda la sociedad, los criterios de evaluación utilizados abarcan tanto la comunicación externa como la consistencia interna de las mismas.

Respecto a la primera pregunta de investigación que nos planteábamos (¿las memorias de sostenibilidad son buenas herramientas de comunicación?), se han evaluado y clasificado las memorias de sostenibilidad en función de su capacidad de comunicación. Las memorias analizadas han sido clasificadas, en base a la puntuación obtenida, según su capacidad de comunicación en buenas, mediocres y malas. Por tanto, dentro de un mismo sector podemos encontrar empresas con memorias de sostenibilidad mejores que otras. Esta evaluación permite detectar las debilidades y oportunidades de mejora de cada una de las memorias analizadas. De este modo, todos aquellos responsables de realizar las memorias de sostenibilidad en las

empresas del sector agroalimentario español pueden tener una referencia para la redacción y desarrollo de mejores memorias en el futuro, a partir de los criterios de evaluación considerados.

En cuanto a la segunda pregunta de investigación planteada (¿constituye el método ANP una buena herramienta para evaluar la capacidad de comunicación de las memorias de sostenibilidad?), la fortaleza de esta propuesta metodológica reside en el ANP, ya que ordena los criterios de evaluación según su importancia (pesos relativos) y ordena las memorias según su preferencia. Además, podemos apreciar qué es lo que más valora cada una de las partes implicadas en el proceso, así como, el agregado final. Por consiguiente, las empresas pueden adaptar mejor su estrategia de RSC a las expectativas de los diferentes grupos de interés. No obstante, no hay que olvidar que el ANP clasifica las alternativas comparándolas entre ellas. Por lo tanto, los resultados que aporta no son absolutos sino que son relativos. Otra limitación de esta metodología son los cuestionarios tan largos y complejos que hay que rellenar, en comparación con el AHP. Como sugieren Ishizaka y Labib (2011), un ANP simplificado, en el que se mantengan todas sus propiedades, podría ser beneficioso para una adopción más amplia de esta metodología.

La valoración realizada se limita a este sector. Sin embargo, la metodología propuesta es extrapolable a la evaluación de memorias de sostenibilidad de otros sectores. Cabe destacar que los criterios de evaluación son perfectamente extrapolables pero no así sus pesos relativos. Esto se debe a que podemos dar diferentes pesos a los criterios según el sector en el que nos encontremos. De ahí, que solo consideremos un único sector en esta investigación.

Por último, es importante resaltar el carácter exploratorio de este estudio y la necesidad de realizar más investigaciones en este campo con el fin de aportar más luz a las empresas para elaborar mejores memorias de sostenibilidad. Gracias a esta metodología, se podrían desarrollar algunas identificaciones de calidad, como por ejemplo, un sello de RSC para aquellas empresas que obtienen una puntuación elevada con el fin de reforzar su imagen, diferenciándolas positivamente con respecto a aquellas que no lo tienen. Igualmente, gracias a esta metodología, se puede comparar la capacidad de comunicación de diferentes memorias de sostenibilidad con el fin de mejorar la relación de la empresa con sus respectivos grupos de interés.

Referencias

- Aznar, J. y Estruch, V. (2007). "Valoración de activos ambientales mediante métodos multicriterio. Aplicación a la valoración del Parque Natural del Alto Tajo". *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 7(13): 107-126.
- Azuero, D. (2009). *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable. XIII Cuaderno Forética*. Forética, Madrid. Disponible en: www.foretica.es.
- Ballou, B., Heitger, D. y Landes, C. (2006). "The future of corporate sustainability reporting". *Journal of Accountancy*, 202: 65-74.

- Barreiro-Hurlé, J., Espinosa-Goded, M. y Dupraz, P. (2009). "Estrategias para incrementar la participación en programa agroambientales: el papel del capital social". *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 9(2): 3-26.
- Basu, K. y Palazzo, G. (2008). "Corporate social responsibility: A process model of sensemaking". *Academy of Management Review*, 33(1): 122-136. <http://doi.org/b7zkkk>.
- Bel, J.I. (Coord.). (2004). *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. EUNSA, Pamplona.
- Comisión Europea. (2001). *Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión Europea, Bruselas.
- Comisión Europea. (2010). *EUROPA 2020: Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*. Comisión Europea, Bruselas.
- Comisión Europea. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Comisión Europea, Bruselas.
- Costanza, R., Funtowicz, S.O. y Ravetz, J.R. (1992). "Assessing and communicating data quality in policy relevant research". *Environmental Management*, 16(1): 121-131. <http://doi.org/cxvw8z>.
- Coupland, C. (2006). "Corporate social and environmental responsibility in web-based reports: Currency in the banking sector?" *Critical Perspectives on Accounting*, 17(7): 865-881. <http://doi.org/cp6ntm>.
- De la Cuesta, M. y Valor, C. (2003). "Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España". *Boletín Económico de ICE*, 2755: 7-19.
- Du, S., Bhattacharya, C.B. y Sen, S. (2010). "Maximizing business returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The role of CSR communication". *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 8-19. <http://doi.org/cq82x6>.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford.
- Elkington, J. (2006). "Governance for sustainability". *Corporate Governance: An International Review*, 14(6): 522-529. <http://doi.org/dr2c22>.
- Fassin, Y. (2008). "SMEs and the fallacy of formalising CSR". *Business Ethics: A European Review*, 17(4): 364-378. <http://doi.org/fsrkvd>.
- Fernández-Feijoo, B., Romero, S. y Ruiz, S. (2013). "Effect of stakeholders' pressure on transparency of sustainability reports within the GRI framework". *Journal of Business Ethics*. Disponible online desde 24 de mayo de 2013. <http://doi.org/sbq>.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management. A stakeholder approach*. Pitman Publishing Inc, Mersfield.
- Gibbs, D.A., Sangl, J.A. y Burrus, B. (1996). "Consumer perspectives on information needs for health plan choice". *Health Care Financing Review*, 18(1): 55-73.
- Golob, U. y Bartlett J.L. (2007). "Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia". *Public Relations Review*, 33(1): 1-9. <http://doi.org/bmb3tm>.

- Gómez-Limón, J.A. y Barreiro-Hurlé, J. (2007). "Valoración de bienes ambientales complejos: una alternativa multicriterio". *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 7(14): 83-107.
- Graesser, A.C., McNamara, D.S., Louwerse, M.M. y Cai, Z. (2004). "Coh-Metrix: Analysis of text on cohesion and language". *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(2): 193-202. <http://doi.org/ft568w>.
- Hah, K. y Freeman, S. (2013). "Multinational enterprise subsidiaries and their CSR: A conceptual framework of the management of CSR in smaller emerging economies". *Journal of Business Ethics*. Disponible online desde 26 de mayo de 2013. <http://doi.org/sbt>.
- Haigh, M. y Jones, M.T. (2006). "The drivers of corporate social responsibility: A critical review". *The Business Review, Cambridge*, 5(2): 245-251.
- Hibbard, J.H., Stockard, J. y Tusler, M. (2002). "Does making hospital performance public increase quality improvement efforts? An evaluation using an experimental design in the state of Wisconsin". Comunicación presentada al *Academic Health Services Research and Health Policy Annual Research Meeting*, Washington, DC.
- Hooghiemstra, R. (2000). "Corporate communication and impression management – new perspectives why companies engage in corporate social reporting". *Journal of Business Ethics*, 27(1/2): 55-68. <http://doi.org/b95skb>.
- Idowu, S.O. y Papisolomou, I. (2007). "Are the corporate social responsibility matters based on good intentions or false pretences? An empirical study of the motivations behind the issuing of CSR reports by UK companies". *Corporate Governance*, 7(2): 136-147. <http://doi.org/ckvhqb>.
- Idowu, S.O. y Towler, B.A. (2004). "A comparative study of the contents of corporate social responsibility reports of UK companies". *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 15(4): 420-437. <http://doi.org/dg3qxz>.
- Ilker Y.T., Sebnem B. y Suha, U. (2004). "Modeling marketing strategies in organic food through Analytic Network Process". Comunicación presentada a la *17th International Conference on MCDM*, Canada.
- Ingenbleek, P., Binnekamp, M. y Goddijn, S. (2007). "Setting standards for CSR: A comparative case study on criteria-formulating organizations". *Journal of Business Research*, 60(5): 539-548. <http://doi.org/b6v8ck>.
- Ishizaka, A. y Labib, A. (2011). "Review of the main developments in the analytic hierarchy process". *Expert Systems with Applications*, 38(11): 14336-14345. <http://doi.org/bcxtts>.
- Jahdi, K.S. y Acikdilli, G. (2009). "Marketing communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of convenience or shotgun wedding?" *Journal of Business Ethics*, 88(1): 103-113. <http://doi.org/bv6wf2>.
- Jewett, J.J. y Hibbard, J.H. (1996). "Comprehension of quality care indicators: differences among privately insured, publicly insured, and uninsured". *Health Care Financing Review*, 18(1): 75-94.

- Kim, P., Eng, T.R., Deering, M.J. y Maxfield, A. (1999). "Published criteria for evaluating health related Web sites: Review". *British Medical Journal*, 318: 647-649.
- Knox, S., Maklan, S. y French, P. (2005). "Corporate social responsibility: Exploring stakeholder relationships and programme reporting across leading FTSE companies". *Journal of Business Ethics*, 61(1): 7-28. <http://doi.org/cdjj63>.
- Lipkus, I.M., Samsa, G. y Rimer, B.K. (2001). "General performance on a numeracy scale among highly educated samples". *Medical Decision Making*, 21(1): 37-44. <http://doi.org/fcjgnr>.
- Lock, I. y Seele, P. (2013). "Analyzing sector-specific CSR reporting: Social and environmental disclosure to investors in the chemicals and banking and insurance industry". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, disponible online 7 de noviembre de 2013. <http://doi.org/sbv>.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective". *Academy of Management Review*, 26(1): 117-127. <http://doi.org/c9m9mb>.
- Merkelsen, H. (2011). "The double-edged sword of legitimacy in public relations". *Journal of Communication Management*, 15(2): 125-143. <http://doi.org/cpb59w>.
- Montazar, A., Gheidari, O.N. y Snyder, R.L. (2013). "A fuzzy analytical hierarchy methodology for the performance assessment of irrigation projects". *Agricultural Water Management*, 121: 113-123. <http://doi.org/sbw>.
- Perrini, F. (2006). "The practitioner's perspective on non-financial reporting". *California Management Review*, 48(2): 73-103.
- Rubio, I., Ortega, R., González, J.F., Villena, C., Mossi, R., Cifres, A., Cifres, R., Amer, E. y Munares, G. (2008). *Cuadernos de trabajo de responsabilidad social empresarial para PYME. Cuaderno 2: La comunicación en RSE*. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia, Valencia.
- Saaty, T.L. (2001). *The Analytic Network Process: Decision Making with dependence and feedback*. RWS Publications, Pittsburgh.
- Saaty, T.L. (2008). "Decision making with the analytic hierarchy process". *International Journal of Services Sciences*, 1(1): 83-98.
- Sanfey, A. y Hastie, R. (1998). "Does evidence presentation format affect judgment? An experimental evaluation of displays of data for judgments". *Psychological Science*, 9(2): 99-103. <http://doi.org/b9q8jr>.
- Schellens, P.J. y De Jong, M. (1997). "Revision of public information brochures on the basis of reader feedback". *Journal of Business and Technical Communication*, 11(4): 483-501. <http://doi.org/b2v9sz>.
- Sutantoputra, A.W. (2009). "Social disclosure rating system for assessing firms' CSR reports". *Corporate Communications: An International Journal*, 14(1): 34-48. <http://doi.org/c4vjky>.

- Sweeney, L. y Coughlan, J. (2008). "Do different industries report corporate social responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory". *Journal of Marketing Communications*, 14(2): 113-124. <http://doi.org/fkpcdkd>.
- Tschopp, D.J. (2005). "Corporate social responsibility: A comparison between the United States and the European Union". *Corporate social-responsibility and environmental management*, 12(1): 55-59. <http://doi.org/fcbrzc>.
- Vrioni, A.B. y Brønn, P.S. (2001). "Corporate social responsibility and cause-related marketing: An overview". *International Journal of Advertising*, 20(2): 207-222.
- Walker, K. y Wan, F. (2012). "The harm of symbolic actions and green-washing: Corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications". *Journal of Business Ethics*, 109(2): 227-242. <http://doi.org/dr95fj>.
- Walsh, L. (2010). "The common topoi of STEM discourse: An apologia and methodological proposal, with pilot survey". *Written Communication*, 27(1): 120-156. <http://doi.org/c8r9rx>.
- Welford, R. (2005). "Corporate social responsibility in Europe, North America and Asia - 2004 survey results". *Journal of Corporate Citizenship*, 17(1): 33-52.
- Zeller, N. (1987). *A rhetoric for naturalistic inquiry*. Tesis Doctoral no publicada, Indiana University.
- Ziek, P. (2009). "Making sense of CSR communication". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(3): 137-145. <http://doi.org/dnrrq2>.