

# AGROALIMENTACIÓN ÉTICA Y RESPECTUOSA CON EL MEDIO AMBIENTE

## EL CASO DE PATERÍA SOUSA

**REMY M. BALAREZO NUÑEZ (\*)**

Universidad de Piura - UDEP (Perú)

Desde inicios de los años 90s, en especial con la publicación del libro de Stephan Schmidheiny titulado: «Changing the course: Global Business Perspective on Development and Environment» y luego de la convención de Río, los temas medioambientales y sociales tomaron importancia en el mundo de los negocios. Es a partir de las publicaciones de los Profesores Hart (1995) y Porter y van der Linde (1995) que tanto los académicos como los empresarios empiezan a buscar

alternativas de negocios que busquen el desarrollo sostenible y vayan más allá de simplemente cumplir la ley (*end-of-pipe*). En otras palabras que las empresas logren el «Triple -Bottom -Line» (Elkington 1998) que se refiere a la búsqueda del resultado: económico, social y medioambiental (Elkington, 1998; Bansal, 2005).

Como toda corriente nueva de pensamiento en un área de conocimiento aparecieron dos escuelas de pensamiento distintas que planteaban distintos resultados que la empresa podía obtener si buscaba mejorar su interacción con el medio ambiente. La primera escuela indicaba que la búsqueda de la mejora medioambiental no era beneficioso para la empresa. Esta postura se conoce como la de «perder-perder» (Hoffman, 2000) y argumenta que las empresas que busquen mejorar su resultado medioambiental perderán rentabilidad dado a los elevados costes que genera (Walley y Whitehead, 1994, Palmer *et al.*, 1995). La otra escuela, conocida como la visión “ganar-ganar” (Hoffman, 2000) es aquella que considera la contaminación generada por la empresa como una ineficiencia y por tanto mejorar el resultado medioambiental de la empresa conlleva a una mejor rentabili-

dad y a la obtención de una ventaja competitiva (Hart, 1995; Porter y van der Linde, 1995; Shrivistava, 1995).

Muchos de los primeros estudios se basaban en estudios de casos de empresas que mostraban que efectivamente el ser medioambientalmente responsable llevaba a la empresa a obtener beneficios económicos. Ejemplo de esto fue el proyecto de 3M conocido como 3P (Shrivistava, 1995) y The Body Shop (Wycherley, 1999). Por otro lado, también se hicieron estudios empíricos que demostraban la causalidad entre ambas variables como los estudios de: Hart y Ahuja (1996), Nehrt (1996), Russo y Fouts (1997), Aragón-Correa (1998), Klassen y Verbeke (1999) entre otros. Si bien por mucho tiempo se daba esta lucha entre si las empresas eran rentables o no al ser medioambientalmente responsable, a la fecha podemos indicar que si existe una causalidad y una relación positiva entre ambas variables y que más bien ahora lo importante es identificar cuáles son esas causas que llevan a que una empresa sea más responsable medioambientalmente (Albertini, 2013). La realidad actual nos lleva a pensar que a medida que se den más leyes de control y prevención de contaminación por parte de los Gobiernos

y a la vez éstos firmen tratados internacionales como el reciente Pacto de París y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) firmados en Abril del 2016, las empresas tendrán que hacer negocios considerando su impacto medioambiental. En este sentido, las organizaciones integrarán los temas medioambientales y sociales a su estrategia empresarial (Hoffman, 2000) y tomará mucha relevancia de qué manera las empresas construyen capacidades medioambientales y sociales para generar ventajas competitivas (Adler y Hiatt, 2016). Por tal motivo, consideramos que es importante mostrar a los empresarios que pueden emprender negocios que puedan generar las tres dimensiones del desarrollo sostenible (Elkington, 1998) poniendo como ejemplo, en este estudio, el caso de la Patería Sousa que permitirá visualizar mejor el modelo de negocio que un estudio empírico - estadístico.

## MARCO TEÓRICO

La empresa que vamos a estudiar en la presente investigación, Patería Sousa, pertenece a la industria de alimentos, específicamente a la de Foie Gras. La industria alimentaria ha estado caracterizada en la utilización de sistemas de producción intensivos causando externalidades negativas en términos medioambientales en relación a la sobre explotación y degradación (Gilg y Battershill, 1998). Es así que Goodman y Redcliff (1991) indican: «es difícil de hablar de alimentos..... sin hablar también del medioambiente». Es bajo esta premisa que nosotros utilizamos un modelo teórico empresarial-medioambiental que pueda ser aplicado en el caso de estudio.

Dos grandes Teorías de la dirección de empresas han estado y continúan estudiando la interacción de la empresa con el medioambiente. La primera de ellas es la Teoría Institucional (Oliver, 1991; Porter y van der Linde, 1995; Hoffman, 1999; Delmas y Toffel, 2004; Delmas y Toffel, 2008) y la segunda la Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) utilizando para ello la Visión Natural de Recursos y Capacidades (NIRBV) (Hart, 1995; Shrivistava, 1995; Aragón-Correa, 1998; Christmann 2000). Con la finalidad de poder examinar qué factores hacen que una empresa sea medioambientalmente responsable vamos a utilizar en este estudio el modelo propuesto por los profesores Bansal y Roth (2000). Esto se debe a que este modelo identifica distintos factores que llevan a que una empresa busque mejorar su resultado medioambiental y a la vez toma en cuenta ambas teorías, Institucional y NIRBV, que son los pilares del estudio de la estrategia medioambiental y la gestión medioambiental de la empresa.

De acuerdo a este modelo, las empresas se vuelven medioambientalmente responsable debido a las presiones legales, de los grupos de interés, a las oportunidades económicas o de negocios y a los motivos éticos que están relacionados con los valores de la empresa y el líder de la empresa (Bansal y Roth, 2000). Las presiones legales se refieren a una mayor fiscal-

ización por parte del Estado que se ve reflejado en leyes medioambientales más rigurosas, mayores penalidades y multas y por tanto un incremento en los costes de penalización (Bansal y Roth, 2000). Los grupos de interés también juegan un papel muy importante en la respuesta de la empresa en temas medioambientales. Especialmente las ONGs, las comunidades, los consumidores y los activistas ya que pueden afectar la reputación de la empresa.

Por otro lado, el que la empresa se vuelva medioambientalmente responsable le brinda distintas oportunidades económicas, como por ejemplo atender un nuevo nicho de mercado u obtener ventajas competitivas (Bansal y Roth, 2000). Finalmente, muchas veces las empresas se preocupan por el medioambiente por motivos éticos, es decir, la visión que tiene el líder de la organización o por la cultura y valores de toda la organización. Como se puede observar, las presiones legales y de grupos de interés están más relacionadas con la Teoría Institucional mientras que las oportunidades económicas y los motivos éticos a la Visión Natural de Recursos y Capacidades.

Estos factores por los cuales una empresa se puede volver medioambientalmente responsable pueden ser clasificados a su vez en tres grandes motivaciones: competitividad, legitimidad y responsabilidad ecológica (Bansal y Roth, 2000). La competitividad se refiere a la capacidad de la respuesta medioambiental de la empresa de obtener beneficios económicos en el largo plazo. Es decir, considera la mejora del proceso productivo y de productos en relación a la contaminación y al desarrollo de productos medioambientalmente responsables o de «eco-etiquetas». La búsqueda de la competitividad por parte de la organización hace «que de manera activa realice innovaciones medioambientales en productos y procesos que mejora su posición competitiva en el mercado» (Bansal y Roth, 2000:724). El motivo de la legitimidad significa que la empresa busca mejorar la percepción de sus actividades de acuerdo a un conjunto de regulaciones, normas, valores y creencias establecidas, relacionados a temas medioambientales. Finalmente la responsabilidad ecológica se refiere a «aquella motivación que parte de la preocupación que la empresa posee por sus valores y sus obligaciones sociales» (Bansal y Roth, 2000: 728) partiendo generalmente de la preocupación de las personas o los directivos.

Es importante que se internalicen los temas medioambientales dentro de la estrategia empresarial de la empresa (Hoffman, 2000). En lugar que los directivos consideran los temas medioambientales y sociales como un riesgo, deben ser capaces de poder integrar estos temas con sus estrategias seleccionadas (Hoffman, 2000) y desarrollar recursos y capacidades para obtener ventajas competitivas (Hart, 1995). Los directivos al ser capaces de integrar la estrategia empresarial con la interacción en el medioambiente de la empresa podrán responder las siguientes tres preguntas: ¿Cuáles son las fuentes de las presiones medioambientales?, ¿Cuáles son las implicancias corporativas de los temas

medioambientales? y ¿Cuál es la trayectoria de dichos cambios? (Hoffman, 2000).

## METODOLOGÍA

El presente estudio utiliza la metodología del estudio de caso. Si bien dentro de la rama de conocimiento de la dirección estratégica la mayoría de los estudios se realizan con bases de datos o construcción de constructos (Eisenhardt, 1989) otros estudios han utilizado el caso como fuente de información para validar o construir teorías (Eisenhardt, 1989). En el caso de la gestión medioambiental podemos citar las investigaciones de Shrivistava (1995) y Wycherley (1999). El estudio de caso «es una estrategia de investigación que se enfoca en comprender la presente dentro de una situación singular» (Eisenhardt, 1989: 534). En este sentido, en este estudio buscamos comprender los motivos que llevan a que una empresa se vuelva ética en relación a la producción de Foie Gras, estudiando para ello la empresa Patería de Sousa.

Para poder realizar este estudio se realizó una entrevista a profundidad al Sr. Diego Labourdette en Madrid en noviembre del año 2015 y además se obtuvo información de prensa y de Internet. La evidencia que utilizamos para poder aplicar el modelo de Bansal y Roth (2000) es cualitativa y lo que buscamos es proveer una descripción de cómo una empresa se vuelve responsable en temas éticos y probar el modelo de Bansal y Roth (2000) en la realidad. Estos objetivos cumplen lo indicado por Eisenhardt (1989: 534-535) en relación a la investigación con estudios de caso «los estudios de caso combinan típicamente recolección de datos mediante archivos, entrevistas, cuestionarios y observaciones; la evidencia puede ser cuantitativa o cualitativa o ambas y el estudio de caso puede ser utilizado para proveer una descripción, comprobar una teoría o generar una teoría».

## CASO: LA INDUSTRIA DEL FOIE GRAS Y LA EMPRESA PATERÍA SOUSA - SOUSA & LABOURDETTE

### Foie gras: definición, historia, industria y sistemas productivos y activismo ecológico

**Definición del Foie Gras.** Foie Gras significa «hígado graso, refiriéndose al engrandecido del hígado de un ganso (oca) o pato. Sin embargo una definición más acertada es hígado cebado dado que las aves deben ser inducidos o forzados de manera activa a sobre alimentarse mediante un proceso llamado gavage (abarrotar) para producir un hígado engrandecido hasta diez veces más su tamaño» (Youatt, 2012: 347). Ahora bien, de acuerdo al estudio del Comité Científico de la Salud y Calidad de Vida del Animal de la Comisión Europea del año 1998, definen el foie gras como «productos derivados de la alimentación forzada de patos o gansos (ocas)» (Le Neindere *et al.*, 1998:14), que se rigen por la siguiente regulación europea y francesa Nf 1538/91 que define las normas de las características

de los productos provenientes de las aves. En este sentido, particularmente para que un producto sea considerado foie gras debe ser conseguido a través de la alimentación forzosa y a su vez que los hígados de los animales no tengan un peso inferior a 300 gr para los patos y 400 gr para los gansos (ocas) (Le Neindere *et al.*, 1998).

Por el contrario, para Diego Labourdette, socio de la Patería Sousa, el foie gras lo define como «un proceso natural producido por el animal. El animal migratorio prepara de manera natural su hígado para emprender una migración de norte a sur y de sur a norte (es la batería para emprender un vuelo de 2.000 km). Este proceso fisiológico hace que acumule grasa en el hígado y cuadruplica el tamaño de éste, científicamente se conoce a este proceso como atosis apática». De esta forma, la obtención del foie gras sólo puede elaborarse de manera natural en el norte de África o sur de Europa cuando los gansos (ocas) están en invierno o verano preparándose para la migración. Si se desea obtener foie gras a lo largo de todo el año se debe someter al animal a la alimentación forzada.

**Historia de la Industria del Foie Gras.** La práctica de la alimentación forzada a las aves no es algo reciente. La historia se remonta a la época de los egipcios quienes descubrieron que las aves migratorias en su hábitat natural se sobre alimentaban con la finalidad de acumular grasa en sus hígados y así poder realizar viajes migratorios de casi 12 hrs (Strang, 2007). Esta observación hizo que los egipcios piensen en la alimentación forzada con la finalidad de obtener foie gras durante todo el año y así poder disfrutar de un lujo culinario. Existen pinturas de los egipcios que muestran esta práctica ya desde 2,500AC. La escultura de Ti en Saqqarah muestra a los sirvientes del emperador alimentando de manera forzada a las aves migratorias (patos y gansos) utilizando los mismos métodos que se ven en la actualidad.

Los judíos por su parte requerían de la grasa de pato o ganso para poder cocinar ya que carecían de olivos y no podían utilizar la grasa de cerdo por sus creencias religiosas. Cuando los judíos migraron al este de Europa, llevaron su tradición y fundaron una zona productiva importante en Alsace (Francia) que se mantiene hasta la actualidad (Strang, 2007). En el año 1581 Marx Rumpolt introduce en el primer libro de cocina para profesionales Ein New Kochbuch el hígado de ganso (Foie Grass) de los judíos rostizado y luego dos siglos más adelante el gobernador de Alsaces le cocino a Jean-Pierre Clause un Pate a la Contades que hizo famoso al Foie Gras que llegó hasta las cortes de Versalles y que ha continuando deleitando al mundo entero hasta el día de hoy.

La llegada del maíz procedente de América a Europa en el siglo XV hace que se convierta en el principal alimento de aves criadas en toda Europa. Esto dado que era un gran alimento además de añadir sabor al animal y favorecer el crecimiento del hígado del ave, esto le permitía al ave producir gran cantidad de grasa

(Strang, 2007). La manera común de producir el foie gras era mantener al ganso al aire libre alimentándose de pasto y semillas hasta los 6 meses de vida. Luego se les alimentaba con granos y harinas y finalmente eran llevados a corrales donde iniciaban el proceso de alimentación forzada tres veces al día por un periodo de 4 a 5 semanas hasta ser sacrificados (Strang, 2007). En los últimos 40 años se han dado cambios importantes a medida que los criadores han empezado a criar gansos y patos a gran escala. Primero han empezado a criar patos en lugar de gansos (ocas). Esto se debe a que el pato solo requiere dos alimentaciones al día y el proceso de alimentación forzada disminuye de 4-5 semanas a 2 semanas por lo que se puede obtener mayor cantidad de Foie Gras en un año (Strang, 2007). Además el hígado del pato crece 2 veces más que el del ganso u oca.

De acuerdo a Diego Labourdette, el ganso es un animal agresivo (no dócil) que lo hace difícil de manejar enjaulado, peor aún si son reducidos como en la actualidad. Esto hace que, en el momento de introducir los tubos de alimentación forzada, éste le rasga el esófago al ganso y por tanto muere por infecciones. Esto hizo que el Instituto Nacional de Investigación Agraria de Francia (INRA) buscara una variedad más resistente a la alimentación forzada, como los patos. El problema es que el pato silvestre no brinda Foie Gras, por lo que en los años 60s mezclan al pato de Centro América con el pato Pekín y obtienen un híbrido estéril llamado Mullard. Esta especie de pato, especialmente el macho, brinda foie gras por alimentación forzada y a la vez es más dócil y su esófago es más resistente que el ganso (oca).

El pato brinda mayor cantidad de foie gras con menos alimentos, haciendo que los costes de producción disminuyan de manera notable. Este hecho hace que se dé una explosión de Foie Gras en el mundo y que las personas tengan la posibilidad de acceder a terrinas de foie gras de 120 gr a un precio promedio de 3 euros. En la actualidad solo el 3% del foie gras del mercado es ganso y más del 90% de esta especie de pato. Este episodio histórico hizo que el Foie Gras pase de ser una perla gastronómica, estacional de consumir en invierno a un producto industrializado que todo el mundo puede comer y adquirir a costa de la ética del productor y del sufrimiento del animal, de acuerdo a Diego Labourdette.

**La Industria y Proceso Productivo del Foie Gras.** En la actualidad la mayor cantidad del foie gras es obtenido de pato. Este cambio en su obtención se debe principalmente a la mayor eficiencia económica (Youatt, 2012), ya que el pato puede producir foie gras a lo largo de todo el año a diferencia del ganso, que solo lo puede realizar de manera estacional, teniendo los productores que simular la temporada dentro de las naves de producción. Además, hay otros factores que elevan el coste de producción de foie gras al obtenerlo del ganso que del pato como por ejemplo: riesgos de enfermedad al tener muchos gansos dentro de una misma nave, el esófago del ganso es más débil

que el del pato aumentando la tasa de mortalidad, etc. (Youatt, 2012). Tan importante es hoy en día el pato en la obtención de foie gras, que Francia, que es el mayor consumidor de foie gras del mundo, el 94% del foie gras que consumen los franceses proviene del pato y solo el 6% del ganso.

En la Unión Europea solo cinco países producen foie gras: Francia, Bulgaria, España y Bélgica. Estos países pertenecen a la Federación de Foie Gras de Europa desde el año 2008. Además de la Unión Europea, el foie gras es producido en EE.UU. y China. El mayor productor y consumidor del mundo es Francia que produce aproximadamente el 76% del foie gras del mundo. En el año 2014 produjo un total 19.311 toneladas de foie gras; de las cuales 18.849 toneladas fueron obtenidas de patos y 462 toneladas de ganso (oca). El total de exportaciones de foie gras por parte de Francia alcanzo los EU 57,4 millones (2.456 toneladas) en el año 2014 y las importaciones de foie gras fue de EU 47.8 millones (3,837 toneladas (1) en el año 2014. El segundo productor del mundo de foie gras es Bulgaria que produce el 10% del foie gras. En este país al foie gras se le conoce como libamáj. Finalmente el tercer productor del mundo es Hungría con casi el 8% de la producción mundial (AnimalEquity). En total en el año 2014 se produjo un total de 25.000 (2) toneladas de foie gras en la Unión Europea generando un total de 50.000 empleos directos y la industria tiene un valor total aproximado de EU 4 billones (Euro Foie Grass). En este sentido la Unión Europea produce el 90% del foie gras del mundo y generó un intercambio comercial por valor de 218 millones de euros (Euro Foie Gras), siendo una industria muy importante para Europa. Finalmente entre los principales países consumidores del mundo en el año 2014 se encuentran: Francia (18.658 TN), España (3.605 TN), Japón (1.100 TN), Bélgica (975 TN), China (936 TN), EE.UU. (420 TN), Alemania (364 TN), Suiza (215 TN) e Israel (209 TN). Es importante resaltar que Hungría es el país que produce mayor cantidad de foie gras que proviene del ganso con una producción de 2,500 toneladas en el año 2014 (Szabo *et al.*, 2014).

La producción de foie gras se puede clasificar en tres métodos: la tradicional, la industrial y la ética (o humana) (Baker y Zhang, 2006, Youatt, 2012). El método tradicional conlleva a mantener a las aves en pequeños grupos y alimentarlos de manera individual a mano. En este sentido el ave es criado y alimentado de una manera convencional inicialmente. Este método de producción requiere mayor tiempo y a la vez es más costoso pero produce un foie gras más fino y un producto final altamente valorado (Baker y Zhang, 2006, Youatt, 2012). Después de 12 a 14 semanas de cría tradicional, las aves son llevadas a las naves de alimentación donde se inicia el proceso de *gavage*. En esta etapa el ave es alimentado a base de una mezcla de maíz y se le introduce a través del esófago un tubo conectado a la energía para alimentarlo (Baker y Zhang, 2006, Youatt, 2012). Este proceso de producción dura aproximadamente entre 24 a 31 días en el caso de los patos y aproximadamente 5 semanas en

el caso de los gansos. Luego el ave es sacrificada y el producto que se obtiene de este sistema de producción es destinado al mercado gourmet y se ofrece a los mejores restaurantes (Baker y Zhang, 2006).

El segundo método de producción es el industrial. En este caso las aves son puestas en jaulas individuales en lugar de grupales (Baker y Zhang, 2006, Youatt, 2012). La gran diferencia se da en que una sola persona puede alimentar entre 800 y 1.000 aves por día utilizando para esto un tubo alimentador a presión de aire, pudiendo alimentar cada ave en tan solo segundos. De esta manera las aves están listas para ser sacrificadas en tan solo 2 semanas para el caso de los patos y 3 semanas para el caso de los gansos, reduciendo considerablemente los costes laborales e incrementando la productividad (Baker y Zhang, 2006, Youatt, 2012). Sin embargo el foie gras que se obtiene mediante este proceso de producción es de menor tamaño y de menor calidad. Este tipo de foie gras se vende como pate enlatado y se distribuye a través de supermercados (Baker y Zhang, 2006, Youatt, 2012).

Finalmente, el tercer método de producción es el obtenido de manera ética (Youatt, 2012). Es un método más reciente y es donde se encontraría la empresa Patería de Sousa. Este método de producción no realiza la alimentación forzosa. En su lugar, permite que al ganso que se sobre alimenten de manera libre, basándose en la inclinación natural de las aves para generar grasa con la finalidad de poder llevar a cabo la migración en el invierno. En este proceso de producción el hígado del ganso es más pequeño que los otros dos métodos (el hígado solo crece dos o tres veces más), el foie gras sólo se puede obtener de manera estacional (cerca a las fechas de migración) y la calidad del producto aún no está consensuado (3). Además de la Patería Sousa, existe otra empresa en Dakota del Sur que también realiza este método de producción. Un problema que presenta el foie gras obtenido por este método es que no se califica como foie gras ya que no utiliza el método de gavage, y de acuerdo a la legislación francesa, solo se puede denominar foie gras al hígado que ha recibido alimentación forzosa.

La industria del foie gras comercializa de 3 formas el producto. El primero es el fresco, o filete crudo del hígado graso (4). Su duración es de 1 a 2 días. Este tipo de comercialización representa entre el 5%-10% del mercado. El otro tipo de comercialización es el procesado a bajas temperaturas y por poco tiempo o semi-cocinado (Mi-Quid). Es un producto con mejor sabor para comercializar pero debe ir refrigerado para su distribución. Su duración es de 11 a 12 meses. Este producto representa el 20% del mercado. Finalmente, el otro producto comercializable es la conserva o cocinado (Quid). En este caso el hígado graso es cocinado a mayor presión, temperatura y tiempo y es esterilizado. Este producto fuera de la nevera puede durar hasta 5 años. Representa el 70% del mercado, pero gastronómicamente es un «pecado» (Entrevista a Diego Lobourdette, 2015).

El foie gras Premium es vendido como Mi-Quid (bloques en terrinas) o crudo (entero). El foie gras en con-

serva debe contener al menos 50% de foie gras y se vende a un menor precio (Baker y Zhang, 2006).

En los últimos años distintos factores, condiciones y preocupaciones han llevado a los consumidores a cuestionarse de los alimentos que consumen y a la vez si están dispuestos a pagar mayores precios con la finalidad de tener confianza en la calidad de los alimentos que adquieren. Para Gilg y Battershill (1998: 25) la calidad puede ser evaluada «en términos de valor intrínseco del alimento en términos de sabor, etc.; su salubridad, si es sano consumirlo o no; y de sus condiciones y métodos de producción, pudiendo los consumidores estar preocupados por uno o más de estos atributos». Esto ha llevado a la aparición de un nicho de mercado en la Unión Europea que busca sistemas tradicionales de producción, como por ejemplo alimentos orgánicos, carnes o huevos cuyos animales se alimenten solo de pasto, alimentos con etiquetas regionales y productos procesados en las mismas granjas (Gilg y Battershill, 1998). Estos nuevos nichos de mercado van a poder dinamizar el mercado de alimentos en Europa.

Finalmente, las empresas de alimentos donde podemos considerar al foie gras se puede clasificar de la manera presentada en la Cuadro 1, en la página siguiente.

Como se puede concluir en el Cuadro 1 la Patería de Sousa se encontraría dentro del modelo de nicho en la industria del foie gras. Finalmente, esta preocupación cada vez mayor sobre la calidad de los alimentos que se consumen por parte de los consumidores, llevo a que se den ciertas protestas contra la alimentación forzada y el sufrimiento generado a las aves para la obtención del foie gras.

**Las protestas y la oportunidad de la producción ética del Foie Gras.** Las externalidades causadas por la industrialización de la producción de alimentos han sido importante especialmente en lo referente a sobre explotación y degradación medioambiental (Gilg y Battershill, 1998). Por ello, tal como indican Goodman y Redcliff (1991: 12) «es difícil de hablar de la industria de producción de alimentos sin considerar sus efectos en el medioambiente». Los problemas medioambientales han facilitado la aparición de nuevos segmentos de mercado que están dispuestos a buscar productos de calidad y a apoyar sistemas de producción éticos y medioambientalmente sostenibles (Hart, 1995; Shrivista-va, 1995; Porter y van der Linde, 1995; Gilg y Battershill, 1998;).

Por ejemplo, en los Estados Unidos se sacrifican un promedio de 10 billones de animales (sin considerar los pescados) destinados a la alimentación (Sullivan y Wolfson, 2007). Estos animales generalmente son criados encerrados en pequeñas áreas que no les permite moverse con facilidad, muchos son mutilados sin el uso de anestesia, son manipulados utilizando prácticas inhumanas y de ingeniería genética con la finalidad de incrementar su producción. Dentro de este tipo de problema se encuentran las aves que son sometidas a la alimentación forzada con la finalidad de obtener foie

CUADRO 1  
ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS

	Modelo Industrial	Modelo Híbrido	Modelo de Nicho
<b>Oferta (Productores)</b>	Agricultores motivados por las ganancias gestionando una agricultura de márgenes industriales cuyo sistema se basa únicamente en la lógica económica	Los agricultores no solo están motivados por temas económicos sino también por factores de comportamiento	Agricultores cuya motivación principal son creencias de comportamiento pero restringidos por la necesidad de mantenerse solventes.
<b>Fabricantes (Industria)</b>	Empresas Multinacionales que producen productos altamente procesados y estandarizados para la masa del mercado con un sub - mercado de alimentos frescos.	Pequeñas empresas que fabrican un mix de productos estandarizados y productos para nichos de mercados específicos.	La necesidad de mantenerse solventes les lleva a los agricultores a añadir valor a su producción poniendo como objetivo ciertos nichos de mercados.
<b>Consumidores</b>	La mayoría de los consumidores son influenciados y convencidos por el precio y la mayoría de sus alimentos son altamente procesados	Una menor cantidad de consumidores se dejan influenciar por la calidad y la frescura y más de la mitad sigue cocinando de manera tradicional.	Una minoría de consumidores consideran sus creencias ideológicas e insisten en que sus alimentos deben satisfacer altos estándares de bienestar, medioambiental y otros estándares.
<b>Distribuidores (Catering)</b>	Los llamados <i>fast-food</i> y otras grandes superficies que confían mayormente en la producción centralizada de alimentos de manera local	Restaurantes y bares que proveen un mix de alimentos preparados de manera tradicional y especiales.	Distribuidores, tiendas y supermercados muy especializados que se abastecen de alimentos de fuentes especiales o de agricultores locales. Fuente: Adaptado de Gilg y Battershill, 1998.

FUENTE: Adaptado de Gilg y Battershill, 1998.

gras. En el año 1998 la Comisión Europea dio a conocer los efectos nocivos en las aves que eran sometidas a la alimentación forzada (Le Neindre *et al.*, 1998). El problema ha ido en aumento así por ejemplo, en el año 2001 en Francia, un total de 35 millones de patos mullard fueron sometidos a la alimentación forzada siendo casi el 95% de la producción de dicho país utilizando dicha práctica de engorde (Guémené y Guy, 2004). Para el año 2012, un total de 37 millones de patos 700.000 gansos fueron sometidos a alimentación forzada, mientras que en España aproximadamente 1,12 millones de patos fueron sometidos a este tipo de métodos (animalEquality).

Este tipo de práctica productiva causa distintos daños a las aves (patos y gansos) como por ejemplo: presentan signos de estrés y depresión, evidentemente traumas, sangrado e inflamación en sus esófagos, problemas respiratorios, muchos animales se ponen débiles y mueren sin atención veterinaria, los animales son tratados bruscamente por los empleados y las aves se mueven con dificultad producto del gran tamaño de sus hígados (animalEquality). Esta situación y la difusión a la opinión pública por parte de ONGs y grupos protectores de animales llevó a que la sociedad y muchos consumidores en particular empiecen a considerar dentro de los temas éticos el bienestar de las aves dentro de estos sistemas industriales de producción masiva (Gilg y Battershill, 1998, Strang, 2007). Como consecuencia, muchas personas han dejado de consumir el foie gras obtenido bajo esa práctica.

Además de esta concienciación por parte de los consumidores, muchos activistas ecológicos empezaron a generar protestas y marchas contra al sobre la alimentación forzada en la producción de foie gras, como por ejemplo ataques a casas y restaurantes de chefs

que ofrecían foie gras en ciudades como San Francisco (New York Times, 2003), Londres y otras ciudades. Estas protestas además de las presiones por parte de las organizaciones de defensa de los animales hizo que muchos países prohibieran la importación de foie gras proveniente de alimentación forzada al igual que ciudades como Los Ángeles y Chicago o reputados restaurantes que retiraron ese tipo de foie gras de su carta como los del Chef Charlie Trotter en Chicago y Wolfgang Puck en Beverly Hills (Vaughan, 2007). Además, algunos supermercados como Tesco, Saisburys o Mark&Spencer, han decidido no comercializar ese tipo de foie gras (Vaughan, 2007).

### La Empresa Patería Sousa

Tal como se indica en su página web, la empresa desde 1.812 ofrece a sus clientes patés y foie gras de ganso extremeño que son criados en la más absoluta libertad, sin alimentación forzada y de forma totalmente ecológica. Al leer la presentación de la empresa uno puede observar la diferencia existente entre Patería Sousa y las empresas convencionales que producen foie gras. Por tanto, surgen las siguientes preguntas: ¿Qué diferencias existen en los modelos de negocios? ¿Por qué se diferencia la empresa? ¿Qué ha llevado a los propietarios a formar este tipo de empresa y nadar contra la corriente? A continuación trataremos de responder a estas y otras preguntas con la finalidad de poder comprender si es posible que un negocio sea viable y a la vez medioambientalmente responsable.

La finca de la familia Sousa no es nueva. Llamada «Huerta del horno», la familia de Eduardo Sousa Holm se estableció en dicha finca años atrás. Su bisabuelo de origen danés poseía rebaños de oca dado que

tenía como costumbre consumir foie gras en las épocas navideñas. La finca se encuentra en la región de Extremadura en el límite con Andalucía. El ganso silvestre europeo se cría en Extremadura en verano. Esto debido a que esta región es un corredor migratorio de paso de gansos silvestres que van a invernar al Parque Nacional de Doñana. Este parque es el más importante de Europa en cuanto a las aves que recibe, con un total de 2 millones de aves que llegan a invernar, de las cuales entre 40 y 50 mil son gansos u ocas que provienen del norte de Europa. Esta ubicación privilegiada de la finca y el corredor migratorio hizo que la familia Sousa siempre tuvieran gansos, específicamente gansos silvestres (ocas silvestres).

La finca cuenta con un total de 500 hectáreas donde se encuentran las ocas silvestres. Durante la etapa migratoria, las ocas que se quedan lejos de grupo descendían a la finca para reposar. Al principio la familia Sousa obtenía el foie gras de ocas silvestres, pero ya con el tiempo (2 generaciones después) han mezclado ocas silvestres con ocas domésticas. De esta manera pueden obtener foie gras de manera natural sin alimentación forzada. Esto lo hacían en un principio en las épocas navideñas con la finalidad de compartir en familia. Es mediante la presión de amigos franceses de Eduardo Sousa que le incentivan a que presente su foie gras (de autoconsumo) al Salón Internacional de Alimentación de París (SIAL 2006). Grande fue la sorpresa cuando el foie gras de consumo familiar y producido en una finca extremeña gana el premio al mejor foie gras por su sabor, calidad y por la forma de obtenerse, que en ese momento era novedoso (5).

Diego Labourdatte escucha la noticia y no podía creer que se podía obtener foie gras sin forzar al animal. Es así que fue a conocer la finca de Eduardo Sousa y desde ese momento ambos empiezan a levantar el negocio para que salga adelante. Se forma la empresa, con el 50% en posesión de Eduardo Sousa y el otro 50% con socios, entre ellos Diego. Diego ayuda a montar la marca Sousa-Labourdatte con la finalidad de dar al negocio una escala a nivel Europeo pero manteniendo a la empresa dentro de la sociedad ética del foie gras con la finalidad de dar un mayor impulso internacional. Pero no es hasta la presentación en la plataforma TED del Chef Dan Barber (6) en que el foie gras Sousa-Labourdatte se hace conocido a nivel mundial. Esto hace que la empresa obtenga el premio a la innovación en la feria SIAL por su foie gras, además de importantes artículos en revistas y periódicos como The New York Times, o Times, entre otros. No solo eso los ayuda a obtener publicidad, sino como nos indica Diego «los productores franceses no podía creer que un foie gras español haya ganado el premio en el SIAL y peor, sin la utilización de la alimentación forzada. Nos quisieron quitar el premio, aludiendo que lo que producíamos no era foie gras ya que no había alimentación forzada en el proceso de producción. ¡Esto nos dio más prensa!». Todo este marketing gratuito hizo que la demanda del foie gras que producen se disparara.

La Patería Sousa apoya la fabricación de foie gras sin alimentación forzada que se conoce como ética del

foie gras. En la actualidad comercializan dos marcas, en España Patería Sousa y a nivel internacional, Sousa-Labourdatte. La producción del foie gras es limitado, ya que está ajustado al ciclo natural de la oca. Una de las fortalezas de la empresa es la ubicación geográfica de la finca ya que se encuentra situada dentro de la ruta migratoria de las ocas. Es un enclave bio-geográfico único en Europa ya que es una ruta migratoria que concentra la llegada de todas las rutas migratorias de Europa, siendo Andalucía el destino invernal más importante. Además de esa ventaja natural, la empresa posee un conocimiento muy particular difícil de replicar. Esto dado que se debe encontrar un equilibrio en el manejo de las ocas, es decir, hacer que las ocas se sientan silvestres, pero a la vez no dejarlas mucho en libertad ya que al final puede ser que no obtengas foie gras. Diego nos indica «si aprietas mucho al animal no te da foie gras ya que se habitúa a que le des de comer». La clave es que la oca piense que es silvestre, de esta manera no se manipula, se trata como una oca silvestre que implica mucha destreza.

El producto que obtienen en un producto que respeta al animal, de calidad suprema, dado que es difícil de conseguir y también por su gran sabor. El tipo de foie gras que comercializan es del tipo semi-quick ya que prefieren no hacer conservas dado que el producto perdería calidad (sabor) porque tiene que ser cocido a mayores temperaturas. Su producción anual es de 1.500 a 2.000 terrinas de foie gras de 180 gramos anuales y el precio de venta al público es de 150 y de 90 a 100 a distribuidores (7).

El sistema de producción está en ligado a un proceso que existe en la naturaleza, lo cual genera dos problemas: los sobre costes y la incertidumbre. En relación al coste, es muy alto comparado con los fabricantes tradicionales. Además, su producto es estacional y con mucha incertidumbre. La industria de foie gras tradicional a logrado disminuir los costes mediante la alimentación forzada y la estandarización de la producción pudiendo llevar foie gras a 2 euros pero sin respeto al animal y por tanto al medioambiente.

Por su parte, Patería Sousa al seguir la ética animal, lo único que puede variar en esa ecuación es la incertidumbre. Pero no le es fácil dado que deben respetar al animal. La primera complejidad es que trabajan con ocas silvestres. Al no forzar a la oca en la alimentación, obtienen un foie gras que va desde los 300 hasta los 600 gr. Como indicamos, la legislación francesa no denomina foie gras cuando el peso del hígado es inferior a 400 gramos. Esto genera un primer incremento de la incertidumbre y por tanto del coste de producción, los hígados que pesen menos de 400gr se descartan, los que pesan más se pueden comercializar como foie gras. Entre el 50 y el 60% de las ocas sacrificadas brindan foie gras, el resto es descartado. Además de eso, cuentan con 500 ha destinadas únicamente a las ocas para que estén libremente, como si estuvieran en la naturaleza y sin mezclarlos con otros animales, como el cerdo. Finalmente, se pierde el 15% de los huevos de ocas por alimañas. Esto hace obtengan un prome-

dio de 1,500 terrinas al año, que sería un promedio de 270 kg. Esta producción también dependerá de la temperatura del entorno y de las bellotas para la alimentación.

Es importante indicar que el foie gras que la empresa produce no lo obtienen cazando a ocas silvestres. Sino más bien atrapan bandas de ocas domesticadas que poseen en su finca que provienen de padres silvestres (genéticamente silvestres). Son ocas nacidas en su finca, con lo que sacrifican a los hijos y no a los reproductores que son silvestres.

Las ocas se encuentran en libertad en la finca y durante todo un año se alimentan de forma natural, preparándose para su migración. Ahora bien, no todas las ocas que se atrapan y luego se sacrifican producen foie gras. Cuando llega el momento, que es cuando están listos para empezar la migración, se atrapan los bandos y son sacrificados solo el 80%, ya que el 20% los reservan como reproductores. Cuando se inicia el proceso de sacrificio, se busca no estresar a la oca, ya que pueden perder hasta el 20% de foie gras en solo 2 horas de estrés, afectando a la calidad y cantidad del producto. En la misma finca se tiene la unidad de sacrificio con la finalidad de no transportar a las ocas y no estresarlas. Una vez sacrificados, se llevan a la fábrica conservera (propia) con la finalidad de hacer el proceso Mid-Quid y luego obtienen el foie gras en terrinas de 180 gramos. En promedio la empresa produce 1.500 terrinas al año, en un año excelente pueden llegar a 3.000 y en uno malo solo a 800 terrinas, lo cual demuestra la alta variabilidad e incertidumbre de su producción.

Si bien esto es un riesgo para la empresa y debe enfrentar altos costes por respetar la ética animal, también le permite obtener un foie gras distintivo que es valorado por el mercado. La primera distinción que presenta el foie gras es la ética en la forma de producción y la forma de vida de la oca. En segundo lugar, las características del foie gras, sus matices. No es pato sino oca silvestre teniendo más notas de sabor. Luego esta oca se alimenta únicamente de higos, hierba, bellotas y olivas. Al sacrificar la oca en invierno alimentada de bellotas, el foie gras adquiere sabores y matices del campo, que otros foie gras no poseen y posee más proteínas ya que tiene menos grasas. El premio al mejor foie gras del mundo lo obtuvieron por sus «notas de campo» que lo confirman los chefs de Nueva York y el chef Antonio Adurís que posee el 5º mejor restaurante del mundo. Otra característica importante es que venden el producto en MID - QUID y dan el hígado entero. Esto le ha permitido a la empresa poder poner etiquetas y cumplir legislaciones de hígado entero pudiendo diferenciar aún más su producto.

Estos atributos que obtiene el foie gras de Patería Sousa hace que el mercado objetivo de la empresa sea personas de alto poder adquisitivo que viven en Francia, Reino Unido y Dinamarca y que desean darse un gusto respetando el medioambiente. Entre un 10 a 15% son personas que antes no consumían foie gras por el

trato que se daba al ave y ahora consumen el foie gras de Patería Sousa.

El total del foie gras de la empresa se vende directo por la página web, la cual limita a 3 terrinas por cliente el pedido. La empresa no hace marketing o publicidad, son los clientes que los buscan producto de los reportajes en la prensa o del boca a boca. En promedio el 60% de sus clientes son repetidores. Además, no poseen distribuidores salvo pequeñas tiendas especializadas en Londres, París y Edimburgo (30-40 terrinas). Exportan utilizando la marca Sousa-Labourdette a otros países de la Unión Europea y aún no exportan a EE.UU. ya que están esperando la autorización del FDA y están pensando exportar a otros países, pero no tienen suficiente producción ya que actualmente el 100% de su producción se vende. Se sabe que se dan subastas de este foie gras como las reservas de los buenos vinos.

Todo esto ha hecho que la industria tradicional del foie gras esté contra ellos ya que indican que su producto no es foie gras. Esto conlleva conflictos judiciales, pero la empresa cuenta con el apoyo de las asociaciones que luchan por la ética animal y el medioambiente. Para Diego y Eduardo, su empresa no está contra la industria de foie gras, sino que «somos una alternativa ética ambiciosa que pretendemos cambiar la forma de obtención del foie gras; es decir existe una alternativa a forzar al ave a comer». Si bien hoy en día hay muchos países y ciudades que prohíben el foie gras producido con alimentación forzada, Diego indica «no es cuestión de prohibición, sino de ética del consumidor».

En la actualidad la Patería Sousa da dinero pero en palabras de Diego «no para comer todos». Lo importante es que la rentabilidad hoy día cubre el coste. El problema no es la demanda, es más bien que no tienen suficiente producto para satisfacer la demanda dado la complejidad que es hacer el foie gras de manera ética y medioambientalmente responsable. Para lograr una mejor viabilidad económica y reducir el precio de la terrina (tienen como objetivo) es reducir la incertidumbre. Para esto están trabajando en programas de mejora genética con la finalidad de incrementar los porcentajes de hígados que se obtienen que sean mayor de 400 gramos. Siempre todo esto dentro de la ética animal y respeto medioambiental. Por tanto la misión que posee actualmente la empresa es reducir el precio de la terrina, los costes de producción (incrementando la producción y disminuyendo la incertidumbre) con la finalidad de hacer más accesible el foie gras, hacer replicable el modelo de producción en otras parte y así transformar la industria del foie gras hacia una producción ética y medioambientalmente responsable. Desean ser considerados una alternativa Bio, ese es el precio objetivo que tienen, si bien ahora se encuentran muy por encima de ello. Ahora bien, es importante tener en cuenta que será imposible satisfacer la demanda con foie gras ético si en algún momento se prohibiera el foie gras de alimentación forzada, haciendo que el foie gras sea un bien de lujo.

En este sentido la visión de la empresa por parte de Diego es «nunca gran empresa, sino pequeña, quizá

arrendamos fincas alrededor pero no para un consumo masivo, esa no es nuestra misión, no nos mueve un consumo masivo». Por ello los activos más importantes de la empresa son la ética y el respeto al animal. Esto hace que hoy en día sean los únicos a nivel mundial que fabriquen un foie gras ético. Su objetivo, llegar a producir 10,000 terrinas al año. Pero así como Diego, Eduardo quien fue el ideador de todo esto, consideran que ellos están demostrando que existe una alternativa que tiene factibilidad económica de producir foie gras ético y que lo más probable en el futuro solo unos pocos podrán disfrutar del foie gras. Esto dado que el foie gras ético es un producto raro y limitado y no un pate de EU 3 que se puede encontrar en cualquier supermercado a costa del sufrimiento animal y el no respeto al medioambiente. Es importante ganar dinero pero más importante son los principios.

## CONCLUSIONES †

Como hemos podido observar en el presente caso de investigación la Patería Sousa es un buen ejemplo de cómo una empresa puede ser rentable y a la vez medioambiental y socialmente responsable. De esta manera un modelo de negocio puede cumplir con el desarrollo sostenible (Bansal, 2005). Es importante también indicar que el modelo propuesto por Bansal y Roth (2000) está muy bien ejemplarizado en la Patería Sousa. Por ejemplo, los valores que poseen tanto Eduardo Sousa como Diego Labourdette acerca de la importancia de la ética animal y el cuidado medioambiental hacen que lleven a cabo este modelo de negocio y que se ve reflejado en los motivos éticos de la empresa. Adicionalmente a este motivo, el otro motivo es la oportunidad económica que presenta este nuevo mercado que nació a partir de las protestas de la sociedad y prohibiciones de Gobiernos contra el foie gras proveniente de la alimentación forzada. En nuestra opinión so estos dos motivos los que llevan a Eduardo Sousa y a Diego Labourdette a crear este innovador modelo de negocio que es la Patería de Sousa.

Si bien muchos quizá se preguntarán donde deberíamos definir el mínimo de la rentabilidad que debemos esperar o buscar creemos que son los empresarios a través de sus valores y visión del mundo que determinarán donde se encuentra ese umbral. Lo importante es que se pueden encontrar modelos de negocio que pueden cumplir los tres objetivos del desarrollo sostenible: económico, social y medioambiental y que es trabajo de nosotros como académicos de tratar de comprender y estudiar estos modelos y crear teorías y modelos a partir de ellos con la finalidad de poder multiplicar estos modelos en otras realidades y así poder conseguir el tan ansiado desarrollo sostenible a través de las empresas.

**(\*) Quisiera agradecer al Sr. Diego Labourdette por su tiempo brindado en la entrevista realizada a su persona en Madrid en noviembre del 2015 y al Prof. Shon Hiatt por sus comentarios y observaciones. La responsabilidad de cualquier omisión o error es de mi total responsabilidad.**

## NOTAS †

- [1] Obtenido de Statista.com
- [2] De las cuales 23,000 toneladas son provenientes de pato y 2,000 de ganso (oca).
- [3] Es contradictorio ya que el foie gras de la Patería Sousa ganó el premio al mejor foie gras en la Feria Internacional de la Alimentación en París en el año 2006.
- [4] Es importante indicar que el foie gras no es un hígado magro.
- [5] Ver las noticias de prensa: <http://www.hoy.es/extremadura/201405/11/foie-extremeno-sirve-mesa-20140511001627-v.htm>  
<http://www.elmundo.es/cronica/2015/02/22/54e77d5b22601dbe2d8b4572.html>, [http://www.elconfidencial.com/economia/2011-03-18/a-obama-le-gusta-el-foie-gras-extremeno\\_604036/](http://www.elconfidencial.com/economia/2011-03-18/a-obama-le-gusta-el-foie-gras-extremeno_604036/),  
<http://www.theguardian.com/world/2015/jan/18/the-farmer-who-makes-ethical-foie-gras>, etc.
- [6] Lo pueden ver: [https://www.ted.com/talks/dan\\_barber\\_s\\_surprising\\_foie\\_gras\\_parable?language=es](https://www.ted.com/talks/dan_barber_s_surprising_foie_gras_parable?language=es)
- [7] Se ha sabido que en páginas de internet el precio de reventa de una terrina puede llegar a EU 1.500.

## BIBLIOGRAFÍA †

- ADLER P. y HIATT S. (2016.) «Class Seminnar Talk». USC - Marshall School of Business. Los Ángeles - CA- April.
- ARAGÓN-CORREA J.A. (1998). «Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment». *Academy of Management Journal*, vol. 41, nº 5, pp. 556-567.
- ALBERTINI E. (2013). «Does Environmental Management Improve Financial Performance? A Meta - Analytical Review». *Organization and Environment*, vol. 26, nº 4, pp. 1-27.
- ANIMALEQUALITY. «Foie Gras How much cruelty can you swallow. An investigation by AnimalEquality».
- BANSAL P. (2005). «Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development». *Strategic Management Journal*, nº 26, pp. 197-18.
- BANSAL P. y ROTH K. (2000). «Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness». *Academy of Management*, vol. 43, nº 4, pp. 717-736.
- BARNEY J. (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- BAKER G. y ZHANG F. (2006). «Banning Foie Gras in California». *International Food and Agribusiness Management Review*, nº 3, pp. 49-55
- BUCK, G. (1997). *IB History Lecture. Newton College. Lima Peru.*
- BROWN, P. (2003). Foie Gras Fracas: *Haute Cuisine Meets. The Ducks Liberators: Activists...* New York Time. Sep 24.
- CHRISTMANN, P. (2000). «Effects of "Best Practice" of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets». *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 4, pp. 663-680.
- DELMAS, M.A. y TOFFEL M.W. (2008). «Organizational Responses to Environmental Demands: Opening the Black Box». *Strategic Management Journal*. DOI: 10.1002/smj.701.
- DELMAS, M.A y TOFFEL M.W. (2004). «Stakeholders and Environmental Management Practices: An Institutional Framework». *Business Strategy and the Environment*. nº 13, pp. 209-222.
- EISENHARDT, K. (1989). «Building Theories From Case Study Research». *The Academy of Management Review*. vol. 14, nº 4, pp. 532-550.
- ELKINGTON, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone Publishing Limited. United Kindom.*
- GILG, A. y BAITERSHILL, M. (1998). «Quality farm food in Europe: a possible alternative to the industrial food market and to current agri-environmental policies: lessons from France». *Food Policy*. vol. 23, nº , pp. 25-40.
- GUÉMENE, D. y GUY G. (2004). «The past, present and future of force feeding and foie gras production». *Worlds Poultry Science Association*, nº 60, pp. 211-222.

- HART, S.L. (1995). «A Natural - Resource - Based View of the Firm». *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 4, pp. 986-1014.
- HART, S.L. y AHUJA, G. (1996). «Does it Pay to be Green? An Empirical Examination of The Relationship between Emission Reduction and Firm Performance». *Business Strategy and the Environment*, nº 5, pp. 30-37.
- HOFFMAN, A. (1999). «Institutional Evolution and Change: Environmentalism and The US Chemical Industry». *Academy of Management Journal*, vol. 42, nº 4, pp. 351-371.
- HOFFMAN, A. (2000). *Competitive Environmental Strategy: A guide to the Changing Business Landscape*. Island Press.
- KLASSEN, RD. y WHYBARK D. 1999. «The Impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance». *Academy of Management Journal*, vol. 42, nº 6, pp. 599-615.
- LE NEINDERER, ET AL. (1998). *Welfare Aspects of the production of Foie Gras in Ducks and Geese. Report of the Scientific Committee on Animal Health and Animal Welfare*. European Union.
- NEHERT, C. (1996). «Timing and Intensity Effects of Environmental Investments». *Strategic Management Journal*, nº 17, pp. 535-547.
- OLIVER, C 1991. «Strategic Responses to Institutional Process». *The Academy of Management Review*, vol. 16, nº 1, pp. 145-179.
- PALMER K.; OATES, W. y PORTNEY, P. (1995). «Tightening Environmental Standards: The Benefit - Cost or the No - Cost Paradigm?». *Journal of Economic Perspective*, vol. 9, nº 4, pp. 121.
- PORTER M.E. y VAN DER LINDE, C. (1995). «Green and Competitive: Ending the Stalemate». *Harvard Business Review*. September - October, pp. 120-134.
- RUSSO M.V. y FOUTS PA. (1997). «A Resource - Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability». *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº 3, pp. 534-559.
- SCHMIDHEINY, S. (1992). *Changing Course: Global Business Perspective on Development and the Environment*. MIT Press.
- SHRIVASTAVA, P. (1995). «Environmental Technologies and Competitive Advantage». *Strategic Management Journal*, nº 16, pp. 183-200.
- STRANG, J. (2007). «Foie Gras: As seen from Southwest France». *Gastronomica*, vol. 7, nº 1, pp. 64-69.
- SULLIVAN M.; y WOLFSON D. 2007. «Whats Good for the Goose...». The Israeli supreme court, Foie Gras and the future of farmed animals in the United States. *Law and Contemporary Problems*, vol. 70, nº 1, pp. 139-173
- SZABO ET AL. (2014). «Investigation of the background of greening of fatty goose liver (Foie Gras) during prolonged frozen stage under vacuum». *Journal of Food Quality*, vol. 37, nº 3, pp. 213-218
- VAUGHAN T. (2007). «Foie Gras The Ethical Debate». *Carterer and Hotelkeeper*. Jul 26 - Aug 1. nº 197, pp. 4486.
- VAUGHAN T. (2012). «Foie Gras: Delicacy or Cruelty?». *Carterer and Hotelkeeper*. Mar 23- Mar 29. nº 202, pp. 4720.
- WALLEY N. y WHITEHEAD B. (1994). «Its not Easy Being Green». *Harvard Business Review*. May - June, pp. 1-7.
- WERNERFELT, B. (1984). «A Resourced Based View of The Firm». *Strategic Management Journal*, vol. 5, nº 2, pp. 171-180.
- WYCHERLEY, I (1999). «Greening Supply Chains: The case of the Body Shop International». *Business Strategy and the Environment*, vol. 8, nº 2), pp. 120.
- YOUATT, R. 2012. «Power, Pain and the Interspecies Politics of Foie Gras». *Political Research Quarterly*, vol. 65, nº 2, pp. 346-358

#### Páginas Webs:

- <http://lefoiegras.es/>  
<http://www.foiegrasfarms.org/index.php>  
<http://www.eurofoiegras.com/en/>  
<http://lapateria.eu/>  
<http://www.sousa-labourdette.com/>  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Foie\\_gras\\_controversy](https://en.wikipedia.org/wiki/Foie_gras_controversy)

## ANEXO

### CRONOLOGÍA DE APLICACIÓN DE LA PROHIBICIÓN DE PRODUCTOS O IMPORTACIÓN DE FOIE GRAS PROVENIENTE DE LA ALIMENTACIÓN FORZADA

- 1965: Luxemburgo  
 1972: Alemania  
 1974: Noruega  
 1991: Dinamarca  
 1993: República Checa  
 1996: Finlandia  
 1997: Polonia  
 1998: Unión Europea - Publica Informe que influye en la percepción acerca del foie gras  
 1999: La Unión Europea prohíbe la producción de Foie Gras con prácticas de no respeto animal en todos sus Estados miembros  
 2000: Reino Unido (aún se servían en restaurantes)  
 2001: Italia  
 2003: Argentina e Israel  
 2004: USA (California)  
 2006: USA (Chicago) - se retiró en el 2008

FUENTE: Elaborado a partir de Reporte de Foie Gras de Animlequity.