

RESPONSABILIDAD SOCIAL MEDIOAMBIENTAL: EL CASO DE ÉXITO DE BEN & JERRY'S

María Jesús Barroso Méndez
(Universidad de Extremadura, Spain)

María Pache Durán
María Teresa Nevado Gil

Resumo

La empresa estadounidense de helados Ben & Jerry's es una de las pioneras en prácticas de Responsabilidad Social Medioambiental (RSM). Desde su fundación en 1978, la compañía lleva a cabo un modelo de producción para reducir los efectos negativos de su actividad sobre el medio ambiente y los animales, convirtiéndose en su objetivo la sostenibilidad y la preocupación por el futuro del planeta. Líder en Estados Unidos, el compromiso de Ben & Jerry's se traduce en todas sus acciones, llevando a cabo desde proyectos sociales para todo tipo de poblaciones del planeta hasta campañas de sensibilización sobre los efectos nocivos de las acciones del hombre sobre la Tierra.

A lo largo de este caso práctico, llevaremos a cabo un análisis detallado de su política responsable, examinando los diferentes compromisos, estrategias y campañas que la empresa ha realizado dentro del ámbito medioambiental, y que, sin duda, la han convertido en una empresa de gran éxito.

Abstract

Ben & Jerry's is a pioneering company in Environmental Social Responsibility practices. Since its establishment in 1978, the company has carried out a production model to reduce the negative effects of its activity on the environment and animals. In this sense, the sustainability and the concern about the future of the planet have become its main purpose. Ben & Jerry's commitment, leader in the United States, can be observed in the development of all its actions, by carrying out social projects for all the populations, and awareness campaigns on the harmful effects of human actions on Earth.

Throughout this case study, we will carry out a detailed analysis of the responsible policy of the company, by examining its different commitments, strategies and campaigns in the environmental field, which have made the company to be a very successful business.

1. Introducción

Ben & Jerry's es una empresa estadounidense dedicada a la fabricación de helados, yogures helados, sorbetes y productos innovadores de helados genuinos y naturales de gran calidad, con una filosofía empresarial comprometida en proyectos responsables. Fue fundada por los amigos Ben y Jerry en 1978 en una gasolinera de Burlington, Vermont (Estados Unidos). En la última década, la firma empezó su expansión internacional, que la llevó a países como Reino Unido, Francia, Benelux, Japón, Líbano, Israel, y en el año 2002, a España. Siguiendo desde sus inicios objetivos ambientales y sociales, en consonancia con los económicos, crean una cultura corporativa denominada *antistablishment* (en contra de lo establecido), convirtiéndose en una de las empresas pioneras en aplicar en su modelo de negocio lo que luego denominaríamos Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Figura 1. Helado de la marca Ben & Jerry's.



Fuente: [<http://www.ben-jerrys.es/>], a fecha 27/08/2017.

La compañía fue una de las empresas precursoras en la Responsabilidad Social Medioambiental (RSM), por lo que lleva años preocupándose por el medio ambiente y la protección de los animales. Hoy en día, parte de Unilever, Ben & Jerry's no ha perdido el espíritu social de sus inicios y ha sabido crecer de una forma responsable. La compañía apoya temas como el calentamiento global, proponiendo soluciones e implementándolas en su gestión diaria.

La misión que persigue Ben & Jerry's consiste en “dedicarse a la creación y demostración de un nuevo concepto corporativo asociado con la prosperidad”, siendo su objetivo social “operar la empresa de una forma que reconozca activamente el rol central que la empresa tiene en la estructura de la sociedad al iniciar formas innovadoras que mejoren la calidad de vida de la comunidad local, nacional e internacional”.

Figura 2. Pantalla de inicio de la página web oficial de Ben & Jerry's.



Fuente: [<http://www.ben-jerrys.es/>], a fecha 27/08/2017.

2. Desarrollo del caso

Responsabilidad Social Medioambiental (RSM)

El cambio climático y sus consecuencias han dado lugar a una creciente conciencia pública de las responsabilidades medioambientales de las empresas, convirtiéndose en un tema importante tanto para el mundo de los negocios como para la literatura académica (Holtbrügge y Dögl, 2012). En este sentido, autores como Porter y Kramer (2006) argumentan que la RSM se ha convertido en una prioridad

ineludible para los líderes de las compañías en todos los países. Por su parte, Vogel (2006) sostiene que dejar de lado las cuestiones ambientales puede ser costoso en el largo plazo, haciendo hincapié en el impacto que puede ocasionar sobre la legitimidad de la organización.

Expertos en temas medioambientales sostienen que nos encontramos ante una situación preocupante, de manera que, si no se llega a reducir la cantidad y el ritmo de emisiones de CO₂, estaremos ante lo que algunos autores llaman situación de no retorno. Por este motivo, resulta interesante y necesario poder plantear cuál es la situación en el mundo empresarial, y cómo las organizaciones han actuado en los últimos años, en relación a las decisiones adoptadas con el objetivo de implementar políticas sostenibles en el desarrollo de sus actividades. Estas decisiones se han tenido que implementar de manera que, además, se cumpla el principio económico de maximización del beneficio y satisfacción de sus *stakeholders* (o grupos de interés), lo que les ha llevado a reorganizar sus sistemas de gestión, presentando una mayor preocupación por la puesta en marcha de prácticas socialmente responsables (Kanji y Chopra, 2010).

Un compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa no consiste en cumplir solamente obligaciones de aspectos jurídicos, sino en ir más allá, abarcando distintos ámbitos sociales y medioambientales, compromisos propios de las compañías sobre los temas que demanda hoy en día la sociedad (Méndez, 2005). En este último aspecto, nos referimos a la responsabilidad que tienen las empresas respecto a los efectos que tienen sus procesos, productos y servicios en la calidad del aire, del agua, en el clima, la biodiversidad o el consumo de recursos naturales, así como del fomento de los principios generales de protección del medio ambiente.

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el cual persigue el compromiso de las entidades firmantes en la RSC por medio de la implantación de diez principios basados en derechos humanos, las condiciones de trabajo, el medio ambiente y la corrupción, recoge el compromiso de protección del medio ambiente en tres de ellos:

- [Principio 7](#): Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- [Principio 8](#): Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- [Principio 9](#): Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

En este contexto, la RSC incide en la necesidad de que las empresas logren establecer mecanismos de información eficaces. Para ello, las empresas más importantes del mundo suministran información de los recursos intangibles a través de sus memorias, informes de sostenibilidad o especializados en impacto medioambiental (Nieto y Fernández, 2004; Olcese et al., 2008; Guadamillas y Donate, 2008), lo que constituye en los últimos años la principal vía de comunicación como mecanismo para legitimar las actuaciones responsables de las empresas ante sus *stakeholders*, permitiendo generar informes comparables, rigurosos y verificables (Tejedo, 2016).

Por todo ello, es cada vez más habitual encontrarnos con empresas que se presentan como socialmente responsables y, en los últimos años, muy concienciadas en el compromiso medioambiental que su actividad debe tener con el medio natural. Además, existen presiones que el entorno ejerce sobre las empresas para que éstas lleven a cabo un conjunto de soluciones enfocadas a la protección y conservación del medio ambiente, que tanto preocupa a la sociedad a nivel mundial (Hernández, 1999; Garcés, 2006), ya sea a través de la puesta en marcha de la legislación pertinente o de adecuados mecanismos de mercado.

Ben & Jerry's como empresa pionera de la RSM

La empresa de helados ha hecho del medio ambiente una prioridad. Así, Ben & Jerry's se ha convertido en la empresa pionera en implantar prácticas de RSM. Su misión y, por supuesto, su visión y valores fueron, desde sus comienzos, sociales. En Ben & Jerry's los tres pilares que integran su misión determinan las decisiones que toman.

Estas tres misiones son las siguientes:

- » Misión del producto: Fabricar, distribuir y vender helados de distintos sabores totalmente naturales y de la mejor calidad con el compromiso constante de incorporar ingredientes naturales y saludables, y de promover prácticas empresariales respetuosas con la Tierra y con el medio ambiente.
- » Misión económica: Dirigir la empresa sobre una base financiera sostenible de crecimiento rentable, de forma que aumente el valor para las partes interesadas y se amplíen las oportunidades de desarrollo y de crecimiento profesional de sus empleados.
- » Misión social: Dirigir la empresa de forma que reconozca de manera activa la función central que los negocios desempeñan en la sociedad mediante iniciativas innovadoras que mejoren la calidad de la vida a nivel local, nacional e internacional.

Estas misiones corresponden con la idea del “Triple Balance” que se conoce como TBL (Triple Bottom Line) o enfoque de la triple cuenta de resultados (Elkington, 1997; GRI, 2006; Kolk, 2009), que se manifiestan en los informes de sostenibilidad o RSC de las empresas (Elkington, 1994, 1997, 1998; Moneva et al., 2009). El término fue acuñado por primera vez en 1997 definiendo el TBL como “...el Desarrollo Sostenible que compromete la búsqueda de la prosperidad económica, la calidad medioambiental y la justicia social” (Elkington, 1997, p. 3).

Para cumplir la visión medioambiental, la compañía lucha por la justicia climática, una de las iniciativas actuales que están llevando a cabo y que supone uno de los valores más importantes para la empresa. Cuenta con un largo historial de lucha en favor de la justicia climática y de la búsqueda por reducir el impacto medioambiental, poniendo en marcha programas para la reducción de emisiones o campañas de concienciación sobre el calentamiento de la tierra. Además, invierten en la eficiencia de sus instalaciones de fabricación, cadena de suministro y heladerías para aumentar la eficiencia energética y reducir la huella de carbono. Por otro lado, divulgan a través de su página web soluciones innovadoras llevadas a cabo por otras empresas y otros países en su lucha contra el cambio climático, con el objetivo de crear el efecto *benchmarking*.

Para alcanzar estos objetivos, algunas prácticas que llevan a cabo en Ben & Jerry's son las que se indican a continuación:

1. Ingredientes y suministros:

- Uno de los valores de la compañía es la utilización de ingredientes que contribuyan a promover un cambio positivo en los proveedores gracias al poder en sus decisiones de compra. Se pueden destacar las siguientes acciones responsables:
- Programa Caring Dairy: programa destinado a ayudar a los granjeros a utilizar prácticas más sostenibles en sus granjas, proporcionando un cuidado especial a las vacas de leche de Holanda para fabricar su helado climáticamente neutral, en cuya elaboración se emplean emisiones de gas neutral con un impacto mínimo en el entorno.
 - Sabores climáticamente neutrales: eligen para sus productos granjeros que utilizan energía verde. En relación a la adquisición de materias primas, nunca recurren al transporte aéreo, sino a modalidades de transporte sostenible como contratar la fábrica más cercana. Por otro lado, intentan modificar las rutas de entrega de helados para reducir los kilómetros.
 - Huevos de gallinas camperas: los huevos para elaborar sus helados proceden de granjas que crían gallinas camperas, avaladas por el certificado Certified Humane, garantizando así que las gallinas ponedoras tengan una alimentación saludable y nutritiva, y un espacio adecuado que les permita comportarse de manera normal, entre otros criterios establecidos por profesionales del ámbito veterinario.
 - Programa de ayuda a la industria lechera: se aseguran que el ganado se críe con las garantías de que, tanto las vacas como su entorno, reciben el mejor tratamiento, puesto que más de la mitad de una tarrina de Ben & Jerry's es leche y nata.

2. Fabricación:

Debido al volumen de emisiones en sus procesos de fabricación, la empresa trabaja en cada fase de producción para reducirlo. Entre sus acciones destacamos:

- Cambio climático: trabajan para reducir los gases de efecto invernadero de su actividad y elaboran informes anuales con sus progresos al respecto.

- Residuos productivos: envían sus residuos lácteos a granjas que les suministran ingredientes lácteos frescos. Sus residuos se introducen en digestores de metano junto con otros residuos agrícolas, donde se genera energía para abastecer a las granjas.
- Congelados más limpios y verdes: sus congeladores eficaces y ecológicos son más respetuosos con el medioambiente y más eficientes desde el punto de vista energético. Utiliza un sistema de refrigeración termo-acústica, basado en un congelador compacto ecológico de tecnología termo-acústica, para generar frío y que funciona con ondas sonoras.
- Envasado responsable: sus envases de cartón disponen del certificado FSC, lo cual significa que la vida silvestre, la biodiversidad y la sostenibilidad de los bosques están protegidas. Su tarrina básica está elaborada al 90% por materiales renovables y se está trabajando por la mejora continua en el envasado para conseguir un 100% de materiales renovables en el mismo.

3. La gente y las comunidades:

La implicación de Ben & Jerry's en las comunidades va mucho más allá. Exponen sus argumentos y crean campañas con el objetivo de aumentar la sensibilización de las personas y apoyar las cuestiones medioambientales.

Por todo ello, Ben & Jerry's ha conseguido ser empresa de beneficio público. Las empresas de beneficio público son un tipo de empresas que se caracterizan por llevar a cabo prácticas empresariales socialmente responsables valiéndose de su poder empresarial para resolver problemas sociales y medioambientales.

Un claro ejemplo de ello es el acuerdo de colaboración que mantiene con la ONG Fundación Natura, dentro de la iniciativa para el cuidado del clima CeroCO₂. Esta propuesta tiene dos objetivos claramente definidos. Por un lado, concienciar a las personas de que, con pequeños cambios en los hábitos pueden reducir significativamente su impacto sobre el clima. Y, por otro lado, avanzar en la sostenibilidad de las heladerías mediante la realización de una auditoría energética. El acuerdo entre ambas entidades contempla también la compensación de 300 toneladas de CO₂ a través de la reforestación de 15.000 árboles tropicales en la región de Los Santos (Costa Rica), que, durante su crecimiento, captarán una cantidad importante de CO₂, retirándolo de la atmósfera. Este tipo de proyectos se enmarcan dentro de los esfuerzos internacionales de lucha contra el cambio climático, dentro de los mecanismos previstos en el Protocolo de Kioto. La cifra de 300 toneladas de CO₂ equivale a las mismas emisiones que se generan con el consumo energético anual de 187 familias españolas y con 2.700 vuelos en avión entre Barcelona y Madrid.

Figura 3. Ben & Jerry's: empresa de beneficio público.



Fuente: [<http://www.ben-jerrys.es/sobre-nosotros/empresa-de-beneficio-publico>], a fecha 28/07/2017.

Otras acciones responsables de Ben & Jerry's

La compañía apoya, además de proyectos medioambientales, proyectos de tipo social, como son, entre otros:

- Comercio Justo: trabajan para que los pequeños agricultores de los países en desarrollo tengan su sitio en un mercado mundial tan competitivo. Además, se encargan de que sus empleados reciban un buen trato, así como ayudar a la comunidad en la que operan y crear prosperidad en sus principales *stakeholders*: proveedores, empleados, granjeros, franquiciados, clientes y vecinos.

- Igualdad: cuenta con una larga tradición de compromiso firme con la justicia social, puesto que todas las personas merecen unos derechos civiles plenos e iguales, incluyendo los derechos de los homosexuales. Este compromiso está profundamente arraigado en los valores fundamentales de la compañía.
- Consolidación de la paz: forma parte del creciente movimiento de consolidación de la paz, un colectivo de organizaciones y personas de todo el mundo que creen que la paz es algo por lo que debemos luchar de forma activa, invirtiendo en comunidades saludables, en justicia social y económica para todos, y fomentando el diálogo respetuoso entre personas de cualquier parte del globo.

Dentro de esta sección, también nos gustaría destacar, la creación de la Fundación Ben & Jerry's, que nació en el año 1985 con la misión principal de promover la justicia social, proteger el medio ambiente y apoyar sistemas sostenibles de alimentos. Su misión es involucrar a los empleados en el trabajo de filantropía y cambio social; apoyar el activismo y la organización de la comunidad para la justicia social y ambiental en todo el país. Gracias a esta fundación y a sus diferentes colaboraciones, sus empleados reciben subvenciones, se llevan a cabo programas de becas para apoyar y mejorar la ciudad de Vermont y trabajan para cambiar las condiciones subyacentes con el fin de lograr una sociedad más equitativa.

Figura 4. Página principal de la fundación Ben & Jerry's.



Fuente: [<http://benandjerrysfoundation.org/>], a fecha 03/09/2017.

A continuación, comentamos brevemente algunas de las campañas exitosas que la compañía ha llevado a cabo a través de su fundación:

- “*Save our Swirled*”: nombre del helado que forma parte de una iniciativa para generar apoyos a favor de un acuerdo universal efectivo sobre cambio climático en la cumbre del clima que se celebró en París en 2015. A través de esta [campaña de concienciación](#), la empresa Ben & Jerry's buscaba la movilización de los ciudadanos para que pidieran acción climática con un mensaje que no se puede ignorar: “Si se derrite, se arruina; porque los casquetes polares, como los helados, es mejor mantenerlos congelados”.
- “Chocolate & Chocolate”: como protesta contra la prohibición de Australia sobre el matrimonio de personas del mismo sexo, Ben & Jerry's lanzó su propia prohibición: no servir bolas de helado del mismo sabor a ningún cliente hasta que el país no legalizara el matrimonio homosexual.
- “Un helado por Galicia”: para ayudar a Galicia en el año 2002 en el desastre ecológico de las costas gallegas, donaron el 25 % de su recaudación total a WWF/Adena para que lo destinaran a la causa.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿Crees que las actuales empresas actúan de forma cada vez más responsable, o se trata de casos aislados?

Creemos que, realmente, las empresas están cada vez más concienciadas con una forma de actuar responsable. Existen empresas que integran prácticas de Responsabilidad Social en su estrategia global, y otras que comunican sus actuaciones a través de memorias de sostenibilidad y que, poco a poco, van cumpliendo los compromisos adquiridos. Sin embargo, hay estudios que concluyen que las acciones llevadas a cabo por algunas empresas se orientan principalmente hacia la imagen del cliente, con el

objetivo de incrementar las ventas. En general, las empresas se están dando cuenta de que tienen que ser responsables para ser más competitivas en este mundo globalizado en el que nos encontramos.

Cuestión 2. ¿Crees que los gobiernos deberían premiar a las empresas cada vez más responsables con el medioambiente?

Si algo caracteriza a la Responsabilidad Social es su carácter voluntario. Hoy en día, existe un debate sobre si debería ser regulada por los gobiernos. En ese caso, tendríamos que preguntarnos hasta dónde llegaría la obligatoriedad o qué voluntariedad sería aceptable. No obstante, ya hay facetas de la RS que se están regulando, como la transparencia en la presentación de sus cuentas e informes anuales. Sin embargo, creemos que, si los gobiernos premian a las empresas responsables, las acciones no perderían el carácter de voluntariedad. En este sentido, se puede considerar como una forma de promoverla, no de regularla. De hecho, el rol de los gobiernos ante la RS es, por un lado, ser ejemplo de comportamiento responsable, integrando prácticas de RS en sus gestiones y, por otro, promover que las empresas lleven a cabo dichos comportamientos.

Cuestión 3. ¿Qué papel puede jugar la sociedad como compradores de productos ecológicos?

En nuestra opinión, la sociedad juega un papel determinante. De hecho, a través de nuestras compras, podemos premiar o castigar a las empresas más o menos responsables en este campo. A día de hoy, son cada vez más las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) que llevan a cabo campañas de sensibilización para concienciar a los consumidores de la importancia de ser responsables y favorecer la compra de productos procedentes de empresas éticas. De hecho, otras han ido más allá, y han decidido realizar boicots contra determinadas compañías que han actuado de forma irresponsable. Este es el caso de Greenpeace contra Nestlé. En el año 2010, Greenpeace lanzó una campaña viral en la que relacionó a Nestlé con la deforestación de los bosques de Indonesia. La campaña se basó en un impactante vídeo con el eslogan "Tómate un respiro" y una ciberacción para pedir a Nestlé que rompiera relaciones con los proveedores de aceite de palma (empleado en sus chocolates) porque estaban ocasionando la destrucción de las selvas de Indonesia, expulsando así a las comunidades locales y destruyendo el hábitat del orangután. Con esta acción, Greenpeace, además de denunciar el comportamiento irresponsable de Nestlé, trató de concienciar a los consumidores, de forma que éstos pudieran castigar a la compañía reduciendo o evitando la compra de sus productos, lo cual indudablemente, afectaría a las ventas y a los beneficios de la compañía.

4. Conclusiones

En la actualidad, la mayoría de las empresas aplican en su estrategia empresarial la Responsabilidad Social Medioambiental como modelo de negocio. Ben & Jerry's es un ejemplo de ello. Desde su fundación, ha sido siempre una empresa que ha sabido crecer de una forma responsable, convirtiéndose en una de las empresas pioneras en EE.UU. en integrar en su modelo de producción su preocupación hacia el medio ambiente.

De hecho, la compañía ha estado siempre comprometida con la minimización del impacto negativo sobre el medio ambiente, promoviendo la sostenibilidad del planeta. Es por ello que, entre otras actuaciones, dentro de su proceso de fabricación, han invertido en eficiencia energética y reducción de residuos, instalado biodigestores que convierten los residuos en energía limpia, y utilizando, para la fabricación de envases, un tipo de cartón aprobado por el Forest Stewardship Council (FSC).

Su actuación como una empresa responsable, social y medioambientalmente, la han convertido en una empresa innovadora y exitosa en EE.UU., y sin duda, un ejemplo a seguir para el resto de las empresas del sector de fabricación de helados, y las compañías en general.

Bibliografía

- Elkington, J. (1994): Toward the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review* 36(2): 90-100.
- Elkington, J. (1997): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Elkington, J. (1998): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (2ª edición).

- Oxford: Capstone Publishing Ltd. Garcés, C. (2006): Estrategias empresariales de responsabilidad medioambiental: presión de los stakeholders y barreras a la adaptación. *Responsabilidad social e información medioambiental de la empresa* 83-100.
- GRI, Global Reporting Initiative (2015). *G4: Sustainability Reporting Guidelines* [<https://www.globalreporting.org/resource/library/Spanish-G4-Part-One.pdf>], available at 07/09/2017.
- Guadamillas, F., y Donate M.J. (2008): Responsabilidad social corporativa. conocimiento e innovación: hacia un nuevo modelo de dirección de empresas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 17(3): 11-26.
- Hernández, M.C. (1999): Respuesta del sistema informático contable a la responsabilidad social de la empresa: especial referencia a España. *Técnica contable* 51(605): 375-394.
- Holtbrügge, D., y Dögl, C. (2012): How international is corporate environmental responsibility? A literature review. *Journal of International Management* 18(2): 180-195.
- Kanji, G.K., y Chopra, P.K. (2010): Corporate social responsibility in a global economy. *Total quality management & business excellence* 21(2): 119-143.
- Kolk, A. (2009): Trajectories of sustainability reporting by MNCs. *Journal of World Business* 45(4): 375-384.
- Méndez, M.T. (2005): Ética y responsabilidad social corporativa. Información Comercial Española. *ICE: Revista de Economía* (823): 141- 150. Moneva, J.M., Archel, P., y Correa, C. (2009): GRI and camouflaging of corporate unsustainability. *Accounting Forum* 30(2): 121-137.
- Nieto, M., y Fernández, R. (2004): Responsabilidad Social Corporativa: la última innovación en Management. *Universia Business Review— Actualidad económica* 1(1): 1-10.
- Olcese, A., Rodríguez, M.A., y Alfaro, J. (2008): *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa*. McGraw-Hill.
- Porter, M.E., y Kramer, M.R. (2006): The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12): 78-92.
- Tejedo, F. (2016): Información De Los Recursos Intangibles Ocultos: ¿Memorias De Sostenibilidad O Informe Anual? / Information Hidden Intangible Resources: Sustainability Or Annual Reports? *European Research on Management and Business Economics (ERMBE)* 22(2): 101- 109.
- Vogel, D. (2006): *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Brookings Institution Press.

Webgrafía

- Evia, M.J. (2012). Caso de éxito de RSE: Ben & Jerry's. [<http://www.expoknews.com/caso-de-exito-de-rse-ben-jerrys/>], fecha de última consulta 08/08/2017.
- Web oficial de Ben & Jerry's (2017), [<http://www.ben-jerrys.es/>], fecha de última consulta 03/10/2017.