forética | Sistemas Alimentarios Sostenibles



EL NUEVO MAPA DE LA COMPETITIVIDAD AGROALIMENTARIA: EL FACTOR SOCIAL COMO MOTOR DE TRANSFORMACIÓN

PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a las veinticinco organizaciones que forman parte de la iniciativa Sistemas Alimentarios Sostenibles. Su compromiso con el intercambio de conocimiento y de buenas prácticas está contribuyendo a acelerar la transformación del sector en España hacia modelos de producción y consumo más respetuosos con el planeta, capaces de ofrecer alimentos saludables para las personas y generar un impacto positivo en toda la cadena de valor.

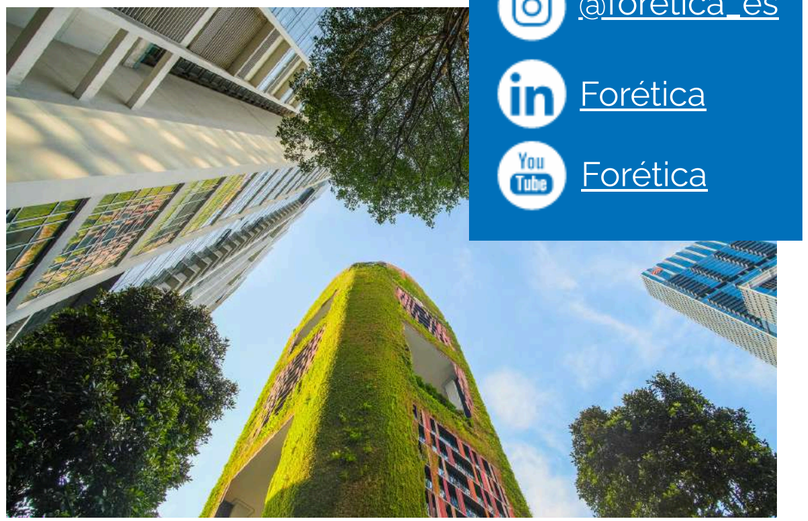
Título:
El nuevo mapa de la competitividad en el sector agroalimentario

Noviembre 2026.

Autores de la publicación:
Camila Kauer, Alba Pantoja y Regina Zavala.

Equipo técnico y de comunicación:
Esther Gómez, Ana Herrero, Marga Herrán, Pablo Rodríguez y Jaime Silos.

ISBN: 978-84-09-93684-7



Copyright: © Forética es la propietaria del contenido de este documento y tiene reservados todos los derechos de traducción y/o reorganización total o parcial de la publicación por cualquier medio, que ha de realizarse citando siempre a la organización como fuente.

Forética ha desarrollado este documento únicamente en formato digital como parte de su compromiso de reducción de la utilización de papel. Antes de imprimirlo, asegúrese de que es necesario hacerlo. Protejamos el medio ambiente.

SOBRE FORÉTICA:

Forética es la organización referente en sostenibilidad empresarial en España. Su misión es integrar los aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones. Actualmente está formada por más de 200 socios.

Forética es el representante del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en España y lidera el Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible, compuesto por Presidentes y CEO de las principales empresas españolas. Además, en Europa, Forética es partner nacional de CSR Europe y forma parte del Consejo Estatal de RSE en España. Forética nació en el año 1999. Posteriormente lanzó la Norma SGE 21, primer sistema de gestión ética y socialmente responsable. A día de hoy, más de 170 empresas y organizaciones están certificadas con la Norma en España y Latinoamérica.

Más información: www.foretica.org

SOBRE SISTEMAS ALIMENTARIOS SOSTENIBLES

La transformación de los sistemas alimentarios es uno de los grandes retos de la sostenibilidad contemporánea. **Garantizar alimentos saludables, seguros y asequibles** para una población mundial en crecimiento -se estima que alcanzará unos 9,6 mil millones de personas en 2050, lo que supone un aumento aproximado del 17%[1] al tiempo que se **protege el medio ambiente y se fortalecen las economías locales**, exige de la colaboración de todos los actores que forman parte de la cadena alimentaria. Es por eso que Forética impulsa desde 2023 la iniciativa "*Sistemas Alimentarios Sostenibles*", una plataforma de trabajo orientada a acelerar la transformación del sector agroalimentario a través del liderazgo empresarial, la acción colectiva y la generación de conocimiento.

Esta iniciativa nace alineada con la Visión 2050 del WBCSD, que aboga por una **transformación profunda de estos sistemas** y por la colaboración de todos los actores implicados para avanzar hacia modelos más sostenibles, resilientes y equitativos. Desde sus inicios, la iniciativa ha buscado trasladar esa visión global al contexto nacional, identificando los principales retos, oportunidades y palancas de transformación para el sector.

La **edición de 2026** supone un nuevo paso en esta trayectoria, puesto que, tras analizar en años anteriores los principales desafíos ambientales y productivos del sector, la iniciativa dirige este año su atención a la **dimensión social de la sostenibilidad alimentaria**.

Bajo la premisa de que no puede existir un sistema alimentario verdaderamente sostenible si este no contribuye también al bienestar y a la calidad de vida de las personas que forman parte de él, el trabajo de este año se ha centrado con **comprender y gestionar los impactos** que las empresas tienen sobre los **trabajadores, consumidores, cadena de valor y comunidades locales**.



ÍNDICE

UNA MIRADA AL INFORME 05

VISIÓN EMPRESARIAL 08

SIETE DESAFÍOS SOCIALES, ¿A QUIÉN IMPACTAMOS? 14

EN BUSCA DE UNA HERRAMIENTA 23

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS 25



forética | Sistemas Alimentarios Sostenibles

UNA MIRADA AL INFORME



UNA MIRADA AL INFORME

La dimensión social de la sostenibilidad ocupa un lugar cada vez más relevante en la agenda empresarial, impulsada por desafíos como el aumento de las desigualdades, la presión sobre el coste de vida y la **creciente demanda de una contribución activa de las empresas al bienestar de las personas y las comunidades. En el sector agroalimentario, esta realidad adquiere una especial trascendencia debido a su conexión directa con cuestiones clave** como la salud y la nutrición, la calidad del empleo, las condiciones laborales a lo largo de la cadena de valor, el desarrollo de las zonas rurales y la asequibilidad de los alimentos.

Como resultado, **la gestión de los impactos sociales se ha convertido en un elemento estratégico para la competitividad del sector**, con implicaciones directas sobre la creación de valor, la gestión de riesgos y la resiliencia empresarial, incluso un fortalecimiento de la confianza de los diferentes grupos de interés.

22,1 / 100

Es la puntuación media de las 350 mayores empresas agroalimentarias en los indicadores sociales básicos del Food and Agriculture Benchmark 2026[2]

El resultado muestra el margen que todavía existe para integrar de forma más sólida cuestiones como derechos humanos, trabajo decente y condiciones sociales en la gestión empresarial.

33.000 M€

Es el valor anual estimado de la compra pública de alimentos en la UE: una potente palanca para impulsar criterios sociales y de sostenibilidad[3]

La Comisión Europea está reforzando el papel de la contratación pública alimentaria para incorporar, además de precio, aspectos como salud pública, beneficios sociales, sostenibilidad, competitividad e innovación.

¿Sabemos qué impactos (positivos y negativos) genera nuestra actividad sobre las personas a lo largo del sistema alimentario?

Esto incluye empleados, agricultores y ganaderos, proveedores, comunidades rurales, consumidores y colectivos vulnerables.

La oportunidad no está solo en reducir impactos negativos, sino en identificar dónde puede el sector generar más salud, inclusión, resiliencia y oportunidades económicas a lo largo de la cadena.

UNA MIRADA AL INFORME

Esta guía práctica, desarrollada en el marco de la tercera edición de la iniciativa Sistemas Alimentarios Sostenibles de Forética, **explora siete de los principales desafíos sociales** del sector agroalimentario y las **oportunidades que ofrece una gestión más responsable y estratégica** de sus impactos sobre las personas. A través de **reflexiones empresariales**, datos clave y herramientas prácticas, el informe busca ayudar a las organizaciones a **comprender mejor** estos desafíos, identificar oportunidades de mejora e integrar la dimensión social en sus estrategias de sostenibilidad y negocio, contribuyendo a construir un sector más responsable, competitivo y resiliente.

El informe se estructura en tres partes:

01

Vision Empresarial

A través de sus prólogos, las empresas líderes de la iniciativa comparten sus reflexiones, experiencias y aprendizajes sobre la importancia de colaborar e integrar la dimensión social en sus estrategias de sostenibilidad y negocio.

02

Siete desafíos sociales que redefinen la competitividad

Un análisis de los principales retos que afectan a trabajadores, consumidores, cadena de valor y comunidades rurales. Para cada desafío, se identifican los riesgos de no actuar, las oportunidades de una gestión proactiva y preguntas de autodiagnóstico e indicadores (KPIs) que ayudan a las empresas a evaluar su situación e identificar áreas de mejora.

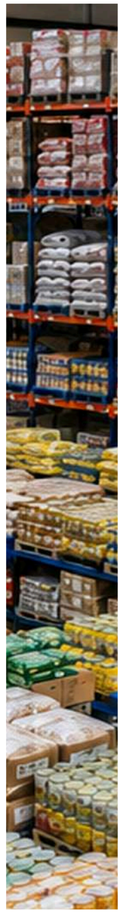
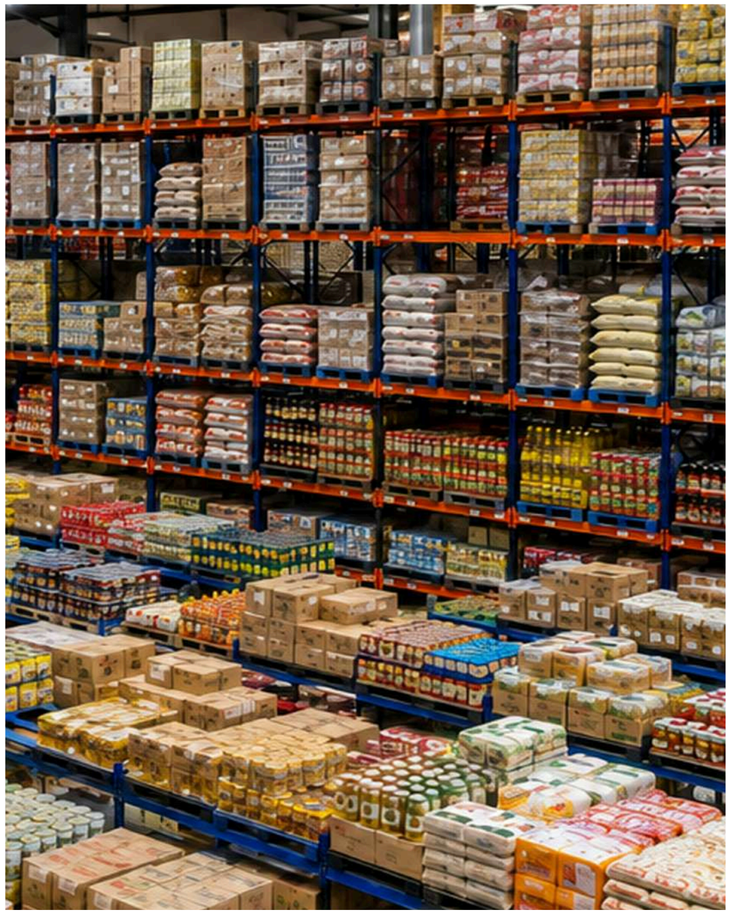
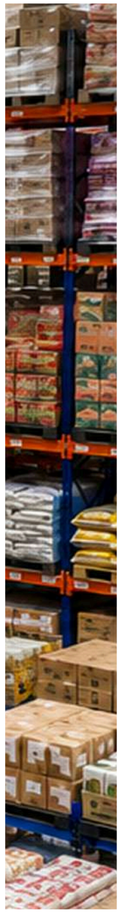
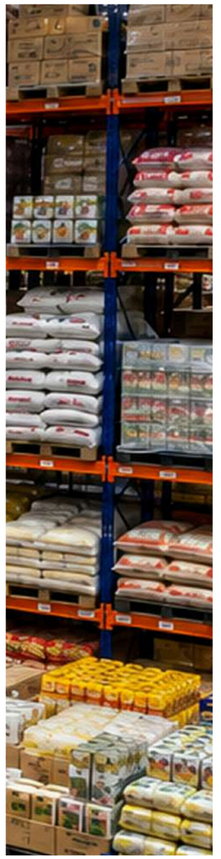
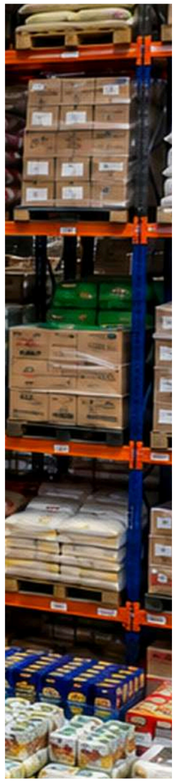
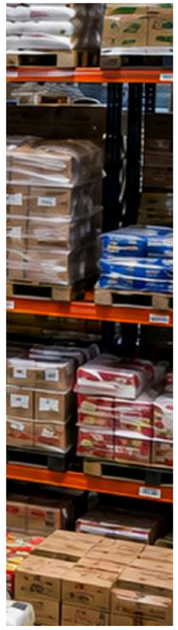
03

Los marcos de referencia para orientar los esfuerzos

Medir y gestionar el impacto social sigue siendo uno de los ámbitos menos desarrollados de la sostenibilidad empresarial. Sin embargo, existen marcos y herramientas que ayudan a las empresas a pasar de la intención a la acción, facilitando la medición de impactos, la evaluación del desempeño y la toma de decisiones para una gestión más estratégica y responsable.

VISIÓN EMPRESARIAL



PONER EN VALOR EL PAPEL DE LAS PERSONAS QUE CUIDAN DE NUESTRA SALUD

GRUPO COOPERATIVO CAJAMAR

"El sector agroalimentario contribuye de manera decisiva al mantenimiento de un territorio rural vivo, ya que es la principal actividad económica y laboral para un número importante de personas.
Una actividad que pueden desarrollar desde la perspectiva empresarial, a través de la gestión de sus explotaciones agrarias y de las organizaciones que llevan a cabo los procesos de transformación y distribución hasta los lugares de consumo de los alimentos. O como trabajadores que desempeñan su actividad laboral en alguna de las fases de la cadena agroalimentaria.

Pero el impacto social del sector avanza hacia el conjunto de la población, ya que el fruto de todo ese trabajo es lo que nos permite al conjunto de los ciudadanos acceder a alimentos seguros, saludables y sostenibles.

Facilitar el conocimiento y la comunicación entre quienes producen los alimentos y quienes los consumen nos ayudará a poner en valor el papel de las personas que cuidan de nuestra salud a la vez que ayudan a asegurar la sostenibilidad de nuestro entorno."



LA FUERZA DE LA COLABORACIÓN EN LA CADENA DE VALOR

"Lo más valioso que nos ha aportado la colaboración es comprobar que la transformación de los sistemas alimentarios no puede abordarse desde un único actor. Hemos avanzado porque hemos trabajado mano a mano con agricultores y ganaderos, organizaciones como Fundación Global Nature y SEO/BirdLife, proveedores, socios de la cadena de suministro y otros actores del sector para construir soluciones compartidas y medibles.

Gracias a este trabajo conjunto, el 100% de los cereales utilizados en las papillas infantiles producidas por Nestlé en España procede ya de agricultura regenerativa, en colaboración con más de 200 agricultores. Este modelo se ha extendido también a toda la producción de tomate y a la leche fresca que utilizamos en nuestras fábricas.

También hemos aprendido que los cambios más duraderos se producen cuando se alinean incentivos, conocimiento y objetivos a largo plazo. La colaboración nos ha permitido pasar de proyectos individuales a una visión compartida del futuro de la alimentación, demostrando que la sostenibilidad no es una responsabilidad de una empresa o un sector, sino un esfuerzo colectivo capaz de generar valor económico, social y ambiental."



COMPROMISO CON LA SOCIEDAD A TRAVÉS DEL CONSUMO RESPONSABLE

DIAGEO

"Participar en Sistemas Alimentarios Sostenibles nos ha llevado a reflexionar sobre cómo el impacto social de una empresa como Diageo se construye a lo largo de toda la cadena de valor.

Las conversaciones mantenidas han reforzado una convicción que guía nuestra estrategia Grain to Glass: la sostenibilidad de los sistemas alimentarios depende de actuar desde el origen de las materias primas hasta el momento del consumo. Esto implica avanzar en la protección de los recursos naturales, la reposición de agua y la reducción de emisiones, pero también contribuir al desarrollo de las comunidades y del sector hostelero.

Al mismo tiempo, nos recuerda que nuestro compromiso no termina con la comercialización de nuestros productos. A través de Positive Drinking, promovemos un consumo responsable como parte esencial de nuestro impacto positivo en la sociedad. Solo desde una visión integral y colaborativa podremos contribuir a construir sistemas alimentarios más sostenibles para el futuro."



EL TERRITORIO COMO EJE DE UNA CADENA DE VALOR RESILIENTE

"Uno de los debates más enriquecedores de la iniciativa nos llevó a reflexionar sobre el papel que tienen los territorios en la construcción de sistemas alimentarios sostenibles. Aunque operamos en múltiples geografías, nuestra actividad sigue profundamente conectada al ámbito local: es en los territorios donde se producen las materias primas, donde se ubican nuestros centros de producción y donde viven las personas que consumen nuestros productos.

Esta conversación puso de relieve que los retos sociales y medioambientales son inseparables. No podemos contribuir a nutrir el futuro de las personas sin preservar los recursos naturales de los que dependemos, ni asegurar la resiliencia de nuestras cadenas de valor sin apoyar la vitalidad económica y social del medio rural.

También reforzó una convicción: necesitamos medir mejor el impacto social. Aunque sea más complejo que medir variables ambientales, definir indicadores y objetivos claros es esencial para avanzar. Se trata de un trabajo de largo plazo que requiere inversión, colaboración y compromiso para conectar el futuro de los productos lácteos con el planeta y las personas."

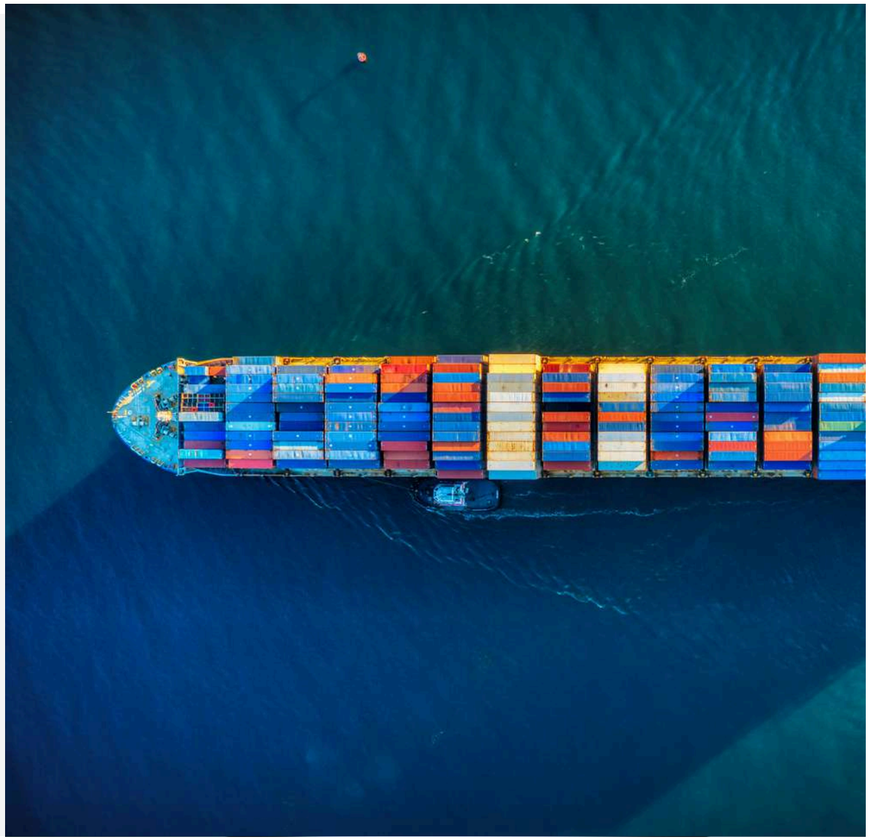


GOBERNANZA CON PROPÓSITO

"El factor humano es lo que determina que una cadena de suministro sea capaz de evolucionar. Las políticas, los estándares y las auditorías son necesarios, pero el cambio solo se consolida cuando las personas comprenden el propósito y lo integran.

La colaboración impulsada por Forética nos recuerda que los desafíos de los sistemas alimentarios solo pueden abordarse desde la confianza, el diálogo y la acción compartida. En Nauterra trabajamos con esa visión desde 2017, cuando pusimos en marcha nuestro Sistema de Compras Responsables y un Código de Conducta para Proveedores basado en estándares internacionales.

Combinamos auditorías independientes, que en 2025 alcanzaron al 93,65% de los proveedores de mayor riesgo, con el acompañamiento y la mejora continua en todos los niveles de la cadena, contribuyendo a mitigar riesgos, fortalecer una red de proveedores más resiliente y extender estas prácticas a los proveedores de nuestros proveedores, multiplicando así su impacto positivo."



forética | Sistemas Alimentarios Sostenibles

SIETE DESAFÍOS SOCIALES, ¿A QUIÉN IMPACTAMOS?



forética Consejo Empresarial Dostinible

SIETE DESAFÍOS SOCIALES, ¿A QUIÉN IMPACTAMOS?

Los desafíos se agrupan según las personas sobre las que actúa la empresa y cada uno se analiza en cuatro bloques:

Contexto actual | Ventajas de actuar | Coste de no actuar | Preguntas orientativas y KPIs

TRABAJADORES

1 Crear un sector dinamizador de empleo de calidad

2 Atraer y retener talento para garantizar el relevo generacional

CONSUMIDORES

3 Producir una alimentación que sea saludable, nutritiva y asequible

4 Construir la confianza del consumidor con transparencia y datos

CADENA DE VALOR Y COMUNIDADES

5 Fortalecer una relación simbiótica entre cadenas alimentarias y comunidades

6 Transformar las cadenas de suministro para que sean resilientes, trazables y responsables

DESAFÍO TRANSVERSAL GOBERNANZA

7 Reforzar la buena gobernanza para transformar los compromisos en resultados

1. CREAR UN SECTOR DINAMIZADOR DE EMPLEO DE CALIDAD

·El sistema agroalimentario es uno de los principales **motores de empleo** en España, con más de **2,6 millones de personas** ocupadas a lo largo de toda la cadena de valor.[4] Mantener este papel como dinamizador económico requiere avanzar hacia un empleo de mayor calidad, garantizando condiciones laborales dignas y entornos de trabajo seguros. En determinadas actividades, especialmente en la producción primaria, la elevada contratación temporal y la dependencia de mano de obra estacional incrementan la exposición a situaciones de precariedad y **vulneración de derechos**. A ello se suma la persistente infrarrepresentación de las mujeres en puestos de liderazgo y gestión, lo que refuerza la necesidad de impulsar su desarrollo profesional dentro del sector.

Preguntas Clave	KPIs
¿Protegemos los derechos y condiciones laborales de los trabajadores temporales durante los picos de campaña?	% de trabajadores temporales con acceso a protección social y condiciones equivalentes a las de la plantilla fija
¿Garantizamos la prevención de riesgos laborales y la salud y el bienestar de los trabajadores?	Índice de frecuencia de accidentes laborales (nº accidentes / horas trabajadas)
¿Contamos con programas de desarrollo de liderazgo y capacitación en management dirigidos a mujeres?	% de mujeres en programas de desarrollo de liderazgo / % de mujeres promocionadas a puestos de gestión

Ventajas de una gestión proactiva

- Posicionarse como referente en empleo de calidad y respeto de los derechos laborales.
- Reforzar la confianza de inversores y entidades financieras mediante un sólido desempeño en criterios ESG y derechos laborales.
- Reducir la rotación y aumentar el compromiso y la productividad de los trabajadores mediante condiciones laborales justas y seguras.

El coste de no actuar

- Pérdida de reputación y confianza por parte de los consumidores e inversores por vulneraciones de los derechos humanos y laborales.
- Interrupciones operativas por absentismo y conflictos laborales.
- Sanciones, litigios y mayores costes por incumplimientos regulatorios y de debida diligencia.

2. ATRAER Y RETENER TALENTO PARA GARANTIZAR EL RELEVO GENERACIONAL

La **transformación digital y verde** está redefiniendo las necesidades de talento del sector agroalimentario. El envejecimiento de la población y la dificultad para atraer trabajadores amenazan el relevo generacional. Según el Observatorio Agroalimentario de Cajamar, el **38,2 % de las personas** ocupadas en el sector tiene **50 años o más**.[5] Además, se estima que el 59 % de la fuerza laboral global necesitará formación o recualificación antes de 2030.[6]

En paralelo, la **automatización** y **robotización** están transformando el empleo en un sector intensivo en mano de obra. Si bien permiten aumentar la productividad, optimizar costes laborales y no laborales y responder a la escasez de trabajadores, también pueden sustituir determinadas tareas y generar impactos sociales. **El reto está en combinar competitividad y tecnología con una transición laboral responsable**, apoyada en la formación y adaptación de las personas trabajadoras.

Preguntas Clave	KPIs
¿Somos capaces de atraer el talento y las capacidades que necesitamos para afrontar la transformación del sector?	% de posiciones críticas cubiertas dentro del plazo objetivo
¿Ofrecemos formación continua en tecnologías clave como IA, automatización y herramientas digitales?	% de trabajadores que participan anualmente en formaciones sobre tecnologías clave
¿Formamos a nuestros trabajadores en competencias que mejoren la eficiencia en el uso de recursos y el desempeño ambiental?	% de trabajadores que reciben formación en eficiencia energética, agua, residuos, circularidad u otras competencias ambientales prioritarias

Ventajas de una gestión proactiva

- Fortalecer el pipeline de talento mediante programas de upskilling y reskilling y la colaboración con universidades y centros de Formación Profesional.
- Convertir el sector en un destino atractivo para el talento especializado y los nuevos perfiles tecnológicos.
- Acelerar la innovación y la llegada al mercado de nuevos productos mediante equipos altamente capacitados.

El coste de no actuar

- Mayor dependencia de talento externo y mayores costes de contratación.
- Pérdida de conocimiento crítico por la falta de relevo generacional y transferencia de conocimiento.
- Menor capacidad para innovar y adaptarse a las nuevas demandas del mercado.

3. PRODUCIR UNA ALIMENTACIÓN QUE SEA SALUDABLE, NUTRITIVA Y ASEQUIBLE

La transición a modelos alimentarios más sostenibles no solo depende únicamente de cómo se producen los alimentos, sino de **quién puede acceder** a ellos. A escala global, más de **3.000 millones** de personas no pueden permitirse una dieta saludable,[7] lo que evidencia la importancia de avanzar hacia modelos alimentarios que combinen **sostenibilidad, nutrición y asequibilidad**.

Es por esto mismo que las empresas del sector alimentario tienen un papel indispensable a la hora de mejorar la calidad nutricional de su oferta y ampliar la disponibilidad de **opciones saludables**, sin embargo, **menos del 20 %** de las compañías **informan** de mejoras en la calidad nutricional de su cartera de productos y **solo un 5 %** reporta un **aumento de la proporción de opciones** más saludables.[8] Esta brecha resulta especialmente relevante en un contexto en el que los consumidores más vulnerables son quienes tienen mayores dificultades para acceder tanto a alimentos saludables como a alternativas más sostenibles.[9]

Preguntas Clave	KPIs
¿Proporcionamos información clara sobre contenido nutricional?	Productos con información nutricional completa y fácilmente accesible (%)
¿Adaptamos ofertas para atender necesidades de poblaciones vulnerables?	Necesidades de poblaciones vulnerables atendidas mediante ofertas adaptadas (%)
¿Reducimos desperdicio de alimentos en nuestra cadena?	kg de alimentos desperdiciados/kg de alimentos producidos

Ventajas de una gestión proactiva

- Diferenciarse mediante la reformulación nutricional y la oferta de productos más saludables y accesibles.
- Reforzar la fidelidad del consumidor al responder a una demanda creciente de alimentación saludable.
- Colaborar con distribuidores y otros actores de la cadena para ampliar el acceso a productos sostenibles sin trasladar toda la presión económica al productor.

El coste de no actuar

- Pérdida de competitividad ante consumidores cada vez más preocupados por la salud y el bienestar.
- Mayor exposición a futuras exigencias regulatorias relacionadas con la nutrición, etiquetado o composición de productos.
- Incremento de las desigualdades alimentarias y limitación del acceso a dietas saludables para los colectivos más vulnerables.

4. CONSTRUIR LA CONFIANZA DEL CONSUMIDOR CON TRANSPARENCIA Y DATOS

La forma en que los consumidores se **relacionan con la información** sobre los alimentos está cambiando. Ya no basta con conocer los ingredientes o la información nutricional: existe un creciente interés por saber **de dónde proceden**, cómo se producen y qué impactos ambientales y sociales generan. Sin embargo, la confianza en las declaraciones de sostenibilidad sigue siendo un desafío: **sólo el 50 %** de los consumidores europeos **considera fiables** las afirmaciones ambientales de productos y servicios.[10] Es por ello que se suman mayores exigencias regulatorias, como la Directiva (UE) 2024/825, aplicable desde septiembre de 2026, que refuerza la **protección frente al greenwashing.**

En este contexto, la trazabilidad y la transparencia van más allá de la seguridad alimentaria y se convierten en herramientas clave para respaldar las afirmaciones de sostenibilidad con **datos verificables**, diferenciarse en el mercado y fortalecer la **confianza del consumidor**, avanzando hacia lo que desde Forética denominamos como **greentrusting**: una comunicación basada en la transparencia y la autenticidad de los esfuerzos de sostenibilidad.[11]

Preguntas Clave	KPIs
¿Mi etiquetado informa sobre el origen de los ingredientes principales de forma verificable?	% productos con origen verificable
¿Comunico de forma activa las condiciones laborales o sociales de mi cadena de producción?	Reportes públicos/año
¿Tengo un canal accesible para que el consumidor pregunte sobre el origen o condiciones de producción?	Canales de comunicación implementados

Ventajas de una gestión proactiva

- Reforzar la confianza del consumidor mediante información accesible, coherente y respaldada por evidencias verificables.
- Diferenciarse en el mercado a través de una comunicación transparente sobre el origen de los productos, sus procesos de producción y sus atributos de sostenibilidad.
- Aprovechar soluciones digitales de trazabilidad para mejorar la visibilidad de la cadena de suministro y facilitar una relación más directa y transparente con los consumidores.

El coste de no actuar

- Mayor vulnerabilidad a cuestionamientos sobre la veracidad o solidez de las declaraciones ambientales y sociales realizadas por la empresa.
- Pérdida de confianza y reputación ante consumidores, clientes e inversores cuando la información disponible resulta insuficiente, poco clara o difícil de verificar.
- Dificultades para responder a requisitos cada vez más exigentes relacionados con la trazabilidad, la diligencia debida y la rendición de cuentas a lo largo de la cadena de valor.

5. FORTALECER UNA RELACIÓN SIMBIÓTICA ENTRE CADENAS ALIMENTARIAS Y COMUNIDADES

Las zonas rurales desempeñan un papel fundamental para garantizar la producción de alimentos junto con la **conservación de los ecosistemas** y la **cohesión territorial**. Sin embargo, muchas de ellas afrontan un deterioro progresivo demográfico y económico, marcado por el envejecimiento de la población, la falta de relevo generacional y el debilitamiento de los servicios y oportunidades locales. En este contexto, la actividad agroalimentaria y pesquera se reconoce cada vez más como un actor estratégico para **fortalecer el tejido económico local,** generando empleo y contribuyendo a la resiliencia de los territorios rurales.

Esta dimensión está ganando peso tanto en las políticas europeas orientadas al desarrollo rural como en las estrategias empresariales, que cada vez ponen más el foco en fortalecer a los productores locales, **impulsar modelos de agricultura regenerativa** y **pesca sostenible** y fomentar la colaboración entre los distintos actores del territorio como vías para generar valor compartido y contribuir a un desarrollo rural más equilibrado y duradero.

Preguntas Clave	KPIs
¿Tenemos visibilidad clara de todos nuestros proveedores directos e indirectos?	% proveedores mapeados
¿Evaluamos regularmente el desempeño social y ambiental de nuestros proveedores?	Evaluaciones completadas/año
¿Generamos empleo y oportunidades económicas en las comunidades donde operamos?	% de empleo local sobre el empleo total en centros/operaciones del territorio

Ventajas de una gestión proactiva

- Contribuir a la fijación de población y al desarrollo económico local mediante relaciones estables con productores, cooperativas y pequeñas empresas del territorio.
- Impulsar modelos de agricultura regenerativa, bioeconomía y producción sostenible que generen beneficios ambientales y nuevas oportunidades económicas para las comunidades rurales.
- Posicionarse como un actor comprometido con el desarrollo territorial, facilitando alianzas público-privadas.

El coste de no actuar

- Mayor vulnerabilidad de las cadenas de suministro ante la pérdida de actividad agraria, el envejecimiento de la población productora y la falta de relevo generacional
- Dificultades para atraer y retener talento en territorios rurales con menor dinamismo económico y menores oportunidades de desarrollo profesional.
- Pérdida de legitimidad social y menor capacidad para generar valor compartido en los territorios donde opera la empresa.

6. TRANSFORMAR LAS CADENAS DE SUMINISTRO PARA QUE SEAN RESILIENTES, TRAZABLES Y RESPONSABLES

Las cadenas alimentarias combinan una elevada interdependencia global con riesgos sociales, geopolíticos y operativos crecientes. Su complejidad, con múltiples intermediarios, geografías y niveles de proveedores, dificulta la trazabilidad: buena parte de los responsables de cadenas de suministro **carece de visibilidad más allá de sus proveedores directos** (nivel 1), y solo una minoría alcanza una trazabilidad multinivel (niveles 2 y 3).

Esta falta de visibilidad dificulta también la **identificación de riesgos sociales**, como el trabajo forzoso, que afecta a **27,6 millones de personas en el mundo**,[12] siendo la agricultura uno de los sectores más afectados.
En este contexto, **mejorar la trazabilidad, diversificar las fuentes de suministro** y **fortalecer las relaciones con los proveedores** resulta fundamental para **anticipar riesgos, reforzar la resiliencia y mejorar la competitividad.**

Preguntas Clave	KPIs
¿Sabemos en qué materias primas, geografías y proveedores se concentran nuestros principales riesgos sociales y de suministro?	% del gasto/proveedores críticos cubiertos por un análisis de riesgo social y de continuidad de suministro
¿Evaluamos a nuestros proveedores críticos no solo por precio y calidad, sino también por condiciones laborales, derechos humanos y capacidad de resiliencia?	% de proveedores críticos evaluados con criterios sociales y planes de mejora cuando se detectan riesgos
¿Tenemos suficiente trazabilidad y alternativas para responder ante una incidencia grave en un origen o proveedor crítico?	% de materias primas críticas con origen trazable y estrategia de diversificación o alternativa de suministro

Ventajas de una gestión proactiva

- Mayor resiliencia y continuidad de suministro, al identificar de forma temprana dependencias críticas y riesgos sociales y laborales
- Relaciones más sólidas con proveedores, basadas en la colaboración, la estabilidad y la mejora continua
- Mayor trazabilidad y confianza, facilitando la respuesta ante clientes, inversores, reguladores y otros grupos de interés

El coste de no actuar

- Interrupciones y volatilidad del suministro por una elevada dependencia de proveedores, territorios o materias primas
- Exposición a vulneraciones de derechos humanos y laborales difíciles de detectar por falta de trazabilidad, con el consiguiente riesgo regulatorio, comercial y reputacional
- Deterioro de relaciones con proveedores estratégicos, cuando precios, plazos o cambios de pedido trasladan presión e incertidumbre a los eslabones más vulnerables

7. REFORZAR LA GOBERNANZA PARA CONVERTIR LOS COMPROMISOS SOCIALES EN RESULTADOS

Las empresas alimentarias han **multiplicado sus compromisos sociales y de sostenibilidad**, pero el reto está en trasladarlos a la **toma de decisiones**: quién responde por ellos, cómo se integran en la estrategia, qué objetivos se establecen y cómo se mide su cumplimiento. Hoy, ese salto está lejos de darse: las **350 empresas** analizadas en el **Food and Agriculture Benchmark 2026**[13] obtienen una puntuación media de **31,8 sobre 100 en gobernanza.**

Al mismo tiempo, la exigencia de rendición de cuentas avanza en los marcos internacionales. En 2026, TISFD publicó la primera versión beta de su **marco** para **identificar y divulgar impactos, dependencias, riesgos y oportunidades** relacionados con las **personas**, reforzando el papel de la gobernanza, la estrategia y la gestión del impacto social.

Preguntas Clave	KPIs
¿Existe un responsable u órgano con capacidad de decisión sobre los principales impactos y objetivos sociales de la empresa?	% de objetivos sociales materiales con responsable ejecutivo asignado
¿Los impactos sociales materiales se incorporan a la estrategia, la gestión de riesgos y las decisiones del negocio?	% de asuntos sociales materiales integrados en procesos de planificación y gestión de riesgos
¿Contamos con objetivos, indicadores y mecanismos periódicos de seguimiento que permitan evaluar si nuestros compromisos sociales generan resultados?	% de objetivos sociales con KPI, línea de base, meta y seguimiento periódico

Ventajas de una gestión proactiva

- Mayor capacidad de ejecución, al asignar responsables, objetivos, indicadores y recursos que convierten los compromisos en resultados
- Mejores decisiones, al incorporar impactos sociales y la voz de los grupos de interés en la estrategia y la gestión de riesgos
- Mayor confianza y credibilidad ante empleados, proveedores, inversores, consumidores y otros grupos de interés

El coste de no actuar

- Compromisos que no se traducen en resultados, por falta de responsables, recursos o seguimiento, y por una gestión fragmentada entre sostenibilidad, RR. HH., compras u otras áreas
- Decisiones desconectadas de los impactos sociales que generan riesgos operativos, reputacionales y de confianza
- Pérdida de credibilidad cuando existe una brecha entre los compromisos públicos y el desempeño real

EN BÚSQUEDA DE UNA HERRAMIENTA

forética | Sistemas Alimentarios Sostenibles



LOS MARCOS DE REFERENCIA

Medir y gestionar el impacto social sigue siendo uno de los ámbitos **menos desarrollados dentro de la sostenibilidad empresarial** aunque cada vez existen más marcos y herramientas que permiten a las empresas **pasar de la intención a la acción**, aportando **criterios** para identificar impactos, definir **indicadores** y **evaluar** resultados.

Marcos y estándares que estructuran la gestión y el reporting social

GRI Standards - Serie 400 (Social): Estándares de reporting que permiten estructurar la medición y divulgación de aspectos sociales como empleo, salud y seguridad, formación, derechos humanos y comunidades.

I**SO 26000**: Guía para integrar la responsabilidad social en la gestión empresarial, abordando ámbitos como derechos humanos, prácticas laborales, consumidores y comunidades. No es certificable.

I**SO 30414**: Estándar centrado en capital humano, que establece indicadores para medir aspectos como diversidad, rotación, contratación, formación y bienestar.

TISFD: Marco emergente para identificar, evaluar y divulgar impactos, dependencias, riesgos y oportunidades relacionados con las personas y las desigualdades. Considera especialmente a la plantilla, trabajadores de la cadena de valor, consumidores y comunidades.

Marcos de evaluación y benchmarking

WBA Food & Agriculture Benchmark: Evaluación comparativa anual de las 350 mayores empresas agroalimentarias globales. Puntuación media 2026: 15.5/100. España: 19.4/100. Útil como diagnóstico externo y como argumento para justificar internamente la necesidad de actuar: ¿dónde estamos respecto al sector?

Impact Reporting & Investment Standards (IRIS)
Marco desarrollado por el Global Impact Investing Network (GIIN) que proporciona métricas estandarizadas para medir y comparar el desempeño e impacto social y ambiental de organizaciones e inversiones, facilitando una evaluación consistente de los resultados.

Herramientas y metodologías de evaluación del impacto

Prosper4All (CODESPA): Herramienta para medir, comparar y comunicar el impacto social de las empresas, evaluando su desempeño sobre empleados, proveedores, clientes, consumidores y comunidades.

SROI – Social Return on Investment: Metodología para medir y valorar el impacto social, relacionando el valor de los resultados generados con los recursos invertidos

B4SI – Business for Societal Impact: Marco para medir y gestionar el impacto social empresarial, analizando de forma estructurada los recursos aportados, los resultados obtenidos y los impactos generados.

SEAT – Socio-Economic Assessment Toolbox: Herramienta desarrollada por Anglo American para identificar y gestionar los impactos socioeconómicos de las operaciones sobre las comunidades locales, incluyendo tanto impactos positivos como negativos.

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS



BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

[1] Future in Focus: Preparing for What Lies Ahead United Nations, 2025

[2] Food & Agriculture Benchmark World Benchmarking Alliance, 2026

[3] Speech by Commissioner Hansen at the first Food Dialogue "Reestablishing the essential link between farming, territory and food", Comisión Europea, 2026

[4] Observatorio sobre el sector agroalimentario español en el contexto europeo. Informe 2025 Maudos y Salamanca, Cajamar Caja Rural, 2026

[5] Observatorio sobre el sector agroalimentario español en el contexto europeo. Informe 2025 Maudos y Salamanca, Cajamar Caja Rural, 2026

[6] The Future of Jobs Report World Economic Forum, 2025

[7] Why affordability matters FAO, 2026

[8] Food & Agriculture Benchmark World Benchmarking Alliance, 2026

[9] Agrifood Economics data on cost and affordability of a healthy diet becomes latest food security and nutrition indicator to feature on FAOSTAT FAO, 2023

[10] Consumer Conditions Scoreboard European Commision, 2025

[11] Greentrusting VS Greenwashing Forética, 2024

[12] Joining forces to end forced labour International Labour Organization, 2025

[13] Food & Agriculture Benchmark World Benchmarking Alliance, 2026

forética

Forética Forética www.foretica.org @foretica_es foretica@foretica.es

Calle Almagro, 12 - Planta 3. 28010 - Madrid