

ACCELERANDO

LA **RSE** EN
EL SECTOR
AGROALIMENTARIO





© Forética
Noviembre 2015

Forética es la propietaria del contenido de este documento y tiene reservados todos los derechos de traducción y/o reproducción total del mismo por cualquier medio. Está autorizada la reproducción parcial citando la fuente.

Título

Acelerando la RSE en el sector agroalimentario

Dirección de proyectos y contenidos

Julia Moreno, Project Manager y Responsable de SGE 21

Juan Parodi, Project Manager

Jaime Silos, Director de Desarrollo Corporativo

Líderes de opinión consultados

Roberto García Torrente, Director de Servicio Técnico Agroalimentario de Grupo Cooperativo Cajamar

David Uclés Aguilera, Servicio de Estudios de Cajamar

Maria Cruz Escudero Moreno, Directora de la Estación Experimental Cajamar Las Palmerillas

Sergi Simón Quintana, Experto en gestión ambiental, responsabilidad ambiental y estrategia empresarial

Susana Rivera Pantoja, Responsable de RSC en Cooperativas Agroalimentarias de España

Francisco Joaquín Cortés García, profesor de la Universidad de Almería y experto en RSC

Edita

FORÉTICA

C/ Almagro, 12 – 3ª Planta. 28010 Madrid

www.foretica.org

Diseño

MediaResponsable

C/ Zurbano, 34, 2 izq. 28010 Madrid

www.corresponsables.com

ÍNDICE

PRÓLOGO	5
INTRODUCCIÓN	9
RETOS GLOBALES DEL SECTOR	10
Cambio Climático	10
El agua, recurso finito y coste creciente	12
Expansión demográfica y convergencia emergente	13
Productividad y elasticidad de la oferta	13
Dieta, salud y costes sociales	14
El despertar del consumidor consciente	15
Lucha contra el desperdicio de alimentos	16
TRIPLE BALANCE DEL SECTOR AGROALIMENTARIO	17
a. Balance económico	17
b. Balance social	18
c. Balance ambiental	19
ANÁLISIS COMPARATIVO DE PRODUCTORES Y DISTRIBUIDORES EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO	23
a. Empresas productoras	24
b. Empresas distribuidoras	25
c. Competitividad y sostenibilidad	26
CASOS DE ÉXITO	28
CONCLUSIONES FINALES	38
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	39
NOTAS DEL DOCUMENTO	41
GUÍA DE IMPLANTACIÓN DE LA RSE EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO	43
SOBRE LOS AUTORES	72



PRÓLOGO

Estamos siendo testigos de importantes cambios socioeconómicos. A finales de este siglo la población mundial superará según fuentes de la ONU los 10.000 millones de personas. La convergencia de los países emergente y su cambio de hábitos en el consumo, aceleran una creciente demanda y explotación de recursos derivada de unos patrones de producción y consumo actualmente no sostenibles.

Todo ello además, ha conducido al planeta al cambio climático que se materializa en tres dimensiones: ambiental, económica y social. Estamos presenciando fenómenos meteorológicos extremos, sequías e inundaciones, pérdida de la diversidad, inestabilidad de los precios, pérdidas económicas, aumento de la desigualdad. Pero como todo cambio, también presenta grandes oportunidades para aquellas organizaciones que sepan anticiparse dando respuesta a este escenario y las nuevas necesidades que surgen.

A ese incremento esperado de la demanda, cabe añadir el fenómeno de la globalización en un mundo interconectado, donde los consumidores cuentan con más información que antes para llevar a cabo sus decisiones de compra. Este grado de conocimiento y compromiso les lleva a exigir a las empresas un comportamiento responsable, lo que a su vez se traduce en un aumento notable del cumplimiento de unos requisitos sociales y ambientales.

Este proceso comportará nuevos retos a todas las organizaciones, especialmente del sector agroalimentario por su dependencia respecto a los recursos naturales y que traerá consigo importantes cambios en los modelos de producción orientados a la sostenibilidad del sector.

En el Grupo Cooperativo Cajamar somos conscientes de la importancia que representa el sector agroalimentario en la actividad económica y el desarrollo futuro de los sistemas productivos locales de nuestro país, y los miles de puestos de trabajo que de una forma directa o indirecta dependen de que seamos capaces de mantener su competitividad a largo plazo.

Entendemos que esa competitividad se encuentra plenamente vinculada a entender cómo afectan en el modelo de negocio estos nuevos fenómenos, que surgen con gran fuerza y que pueden provocar grandes cambios para un sector estratégico clave para nuestro país. Y por supuesto, sabemos que última dependerá de la capacidad de respuesta que el sector presente ante estos retos.

De ahí surgió la necesidad de realizar este estudio, para que nos ayudara a reflexionar sobre el estado en el que el sector agroalimentario afronta esta situación, cuál es su posicionamiento y qué retos deben de ser tenidos en consideración para anticiparse, minimizar riesgos y aprovechar las oportunidades que se presentan. En definitiva un estudio que confiamos sea de utilidad para la toma de decisiones, sobre todo aquellas de carácter estratégico que son las que acompañan a las organizaciones a mantener su competitividad y sostenibilidad en el largo plazo.”

Francisco Javier Dueñas Selma
Director Responsabilidad Social Corporativa - BCC
Grupo Cooperativo Cajamar

PRINCIPALES HALLAZGOS

1

EL SECTOR AGROALIMENTARIO, UNO DE LOS MÁS EXPUESTOS A LOS RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA SOSTENIBILIDAD. La dependencia directa y la actuación sobre los recursos naturales la convierten en una industria de alto impacto. Tendencias seculares de carácter demográfico, socioeconómico y climático vienen a incrementar la presión sobre la disponibilidad y suficiencia de los recursos. La cadena de valor está haciendo grandes esfuerzos para adaptarse a estos retos de largo plazo.

2

EL SURGIR DEL CONSUMIDOR CONSCIENTE INCREMENTARÁ LAS EXPECTATIVAS DE INFORMACIÓN Y POLÍTICAS DE SOSTENIBILIDAD. En la era de la información, se consolida un perfil de consumidor informado, que desea saber sobre el origen de los productos, cómo se procesan, el impacto en la salud y la dieta, cuales son las características ecológicas y el impacto social de la cadena de producción. En España existen más de diez millones de consumidores responsables, cuya composición es principalmente clase media-alta o alta y con alto nivel cultural. Esto supone un incentivo para los productores y distribuidores de cara a invertir en sostenibilidad.

3

LA DEMANDA DE ALIMENTOS SE DISPARARÁ EN LAS PRÓXIMAS DÉCADAS. La población mundial se incrementará en más de 3.000 millones de personas para 2.100. Los países emergentes aportarán más de 1.000 millones de individuos a la clase media entre la actualidad y 2030. Esto disparará la demanda de alimentos cuantitativa y cualitativamente, lo que generará una mayor competencia y presión sobre el stock de recursos naturales.

4

LA INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA ADAPTATIVA AL CAMBIO CLIMÁTICO Y ORIENTADA A INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS CRÍTICA PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL SECTOR. Para evitar una hiperinflación de precios y el desabastecimiento de alimentos en los lugares más vulnerables, el incremento de la demanda debe ir acompañado por una expansión equivalente de la oferta. La capacidad de absorber los shocks climáticos y de cambio de demanda, requiere incrementar la innovación y mejorar la tecnología en toda la cadena de valor.

5

ALIMENTACIÓN, SALUD Y RENTA DISPONIBLE, TRES FACTORES QUE SE MUEVEN EN TÁNDEM. Factores socioeconómicos tiene un alto impacto en la calidad de la dieta, la obesidad y la propensión a desarrollar enfermedades relacionadas con el sobrepeso a desarrollar enfermedades coronarias, tensión arterial, diabetes y determinados tipos de cáncer, entre otras. En entornos desarrollados, la población con menor nivel educativo y de renta tiene una mayor probabilidad de ser obesa, especialmente en el caso de las mujeres.

6

EL PESO DEL SECTOR EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA LA CONVIERTE EN UNA PIEZA CLAVE DEL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DEL PAÍS. Veintinueve mil empresas y casi medio millón de empleos directos dependen de la competitividad del sector agroalimentario.

7

LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN Y LOS CONSUMIDORES EN NUESTROS MERCADOS DE EXPORTACIÓN ESTÁN INCREMENTANDO LOS REQUISITOS Y GARANTÍAS SOCIALES Y AMBIENTALES. España es un país vulnerable a un buen número de transformaciones como el cambio climático o el cambio demográfico y con desajustes en el mercado de trabajo. Los mercados de exportación están progresivamente incrementando las exigencias y requisitos en materia de RSE. La relevancia de la producción agroalimentaria española en el exterior hace que deba asumir un liderazgo en RSE si quiere mantener su competitividad.

8

LOS PRODUCTORES NACIONALES DEBEN AVANZAR SUS PROGRAMAS DE RSE A MAYOR VELOCIDAD Y HACERLOS MÁS VISIBLES. El análisis comparativo de una muestra de productores nacionales e internacionales, así como las políticas y acciones de la distribución, muestran un desalineamiento de los productores nacionales respecto del mercado en materia de RSE. La distribución –nacional e internacional- y los productores de carácter global avanzan más rápido que la industria española, generando un desequilibrio.

9

RSE “MADE IN SPAIN”: UNA ESTRATEGIA DE VALOR PARA LA INDUSTRIA. La creación de un posicionamiento fuerte y sólido en materia de RSE para toda la industria operando en España, puede contribuir a mejorar el atractivo del sector dentro y fuera de nuestras fronteras. Existen multitud de herramientas que pueden contribuir a cimentar el desarrollo de la RSE en el sector.

Por otra parte, destacamos también algunas de las conclusiones derivadas de las entrevistas con expertos del sector que se han realizado. En dichas entrevistas se consultaba a los encuestados sobre aspectos tales como tendencias globales, adaptación de las mismas por parte del sector, nivel de conocimiento y prácticas desarrolladas en RSE o tendencias y beneficios derivados de su implementación.

Los **temas** que los entrevistados consideran más relevantes para el sector son la escasez y los problemas asociados al agua, el crecimiento poblacional, la seguridad alimentaria, la escasez de recursos y también la pérdida de biodiversidad.

La obligatoriedad y exigencia de los marcos legislativos y de los propios mercados de exportación y la voluntariedad de las personas y organizaciones son las **motivaciones** más fuertes para la adopción de medidas de eficiencia a diferentes niveles.

Los expertos entrevistados declaran que los **beneficios** más tangibles del desarrollo de la RSC en las organizaciones se manifiestan principalmente con mejoras a nivel social: mayor implicación de la plantilla, aumento de la seguridad laboral, mejor clima laboral y una imagen externa de la organización más positiva.

Los entrevistados manifiestan el sector en España está experimentando un gran **desarrollo** de medidas de eficiencia en el empleo de recursos y de minimización del impacto en la cadena de valor, aunque aún hay mucho por hacer en comparación con otros países de la Unión Europea.

INTRODUCCIÓN

El agroalimentario es uno de los sectores que mayor huella genera en la sociedad y en el medio ambiente. Su aportación es tan elemental que, en ocasiones, pasa inadvertida. En última instancia, nos provee de los nutrientes básicos que soportan la vida y tiene un impacto directo en la salud de las personas. Por otro lado, su activo primigenio se asienta sobre la disponibilidad y abundancia -o al menos la suficiencia- de los recursos naturales. En este sentido, la explotación racional y sostenible del medio, la eficiencia, calidad y seguridad en la transformación de materias primas en productos y su distribución, se traducen en bienestar de la sociedad. Cuando este círculo virtuoso no se produce, las consecuencias pueden ser dramáticas. Cuando se rompe algún eslabón de la cadena alimentaria surgen desabastecimientos, inflación en los precios de los alimentos y, en los entornos más vulnerables, hambrunas. En este sentido, una gestión responsable de la industria alimentaria es esencial para el buen funcionamiento de las sociedades. Las oportunidades y los riesgos que presenta la sostenibilidad económica, social y ambiental de las empresas del sector agroalimentario tienen importantes implicaciones en su gestión diaria. La habilidad de la organización para reconocerlo, y actuar de manera efectiva frente a ello, determinará si crea, preserva o reduce valor a largo plazo.

Como veremos en este informe, distintas tendencias seculares de carácter demográfico, socioeconómico y climático vienen a incrementar la presión sobre la disponibilidad y suficiencia de los recursos. Así, la productividad en la explotación de los mismos se convierte en sinónimo de sostenibilidad y de competitividad. Por otra parte, el surgir del consumidor consciente, crea una capa de demanda adicional. Los atributos de la oferta han de ir más allá de la calidad, características y cualidades del producto. Deben hablarnos de su origen, de la forma en la que son extraídos y transformados y, como no puede ser de otra forma, dar garantías de una gestión responsable de todo el proceso. En este sentido, el desarrollo de políticas y herramientas de Responsabilidad Social (RSE, en adelante) se convertirán en uno de los factores clave para el acceso a los mercados, cada vez más sensibles y cada vez mejor informados.

A través del Informe de la RSE en el sector agroalimentario –realizado con la contribución de diversos expertos en la materia- hemos constatado que la sostenibilidad no se constituye como una opción, sino más bien como un camino ineludible para la competitividad en las empresas productoras y distribuidoras del sector. Las veintinueve mil empresas que conforman el sector agroalimentario en España y el casi medio millón de empleos directos que genera establecen la relevancia de este sector y el importante desafío que estas tienen por delante para incluir atributos de responsabilidad social en la oferta de producto agroalimentario “hecho en España”.

En este documento analizaremos las tendencias y los puntos clave para consolidar la posición competitiva y sostenible de uno de los sectores más importantes y pujantes en la economía española



RETOS GLOBALES DEL SECTOR

Durante el desarrollo de la investigación, los expertos entrevistados han coincidido en que los temas de más relieve en el sector son los problemas asociados al agua (escasez y gestión), el crecimiento poblacional y sus consecuencias (como la seguridad alimentaria o la falta de recursos), los consumos y la eficiencia energética y, por último, la biodiversidad y la pérdida de capital natural. A continuación se detallan los retos globales a los que se enfrenta el sector.

Las actividades de producción agroalimentaria tienen una dimensión e impacto local evidente. Sin embargo, su producto se inserta en largas cadenas de valor que tienen una proyección global. Esto convierte a todos los actores en partícipes de las oportunidades y vulnerabilidades de las grandes tendencias seculares que están transformando las sociedades y los ecosistemas a nivel planetario. La capacidad y el grado de respuesta a estas macro-tendencias determinan la diferencia entre el reto y la oportunidad para fortalecer la competitividad del sector agroalimentario en España.

CAMBIO CLIMÁTICO

En su Quinto Informe de Evaluación (AR5), el Panel Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) constata que el calentamiento global es un proceso en curso y aporta evidencias científicas acerca del papel de las actividades humanas, en particular aquellas que producen emisiones de dióxido de carbono, como la causa principal del mismo. La atmósfera y los océanos se están calentando, la extensión y volumen de nieve y hielo están disminuyendo, los niveles del mar están subiendo y los patrones climáticos están cambiando. Esto tiene importantes consecuencias que afectan a la existencia de condiciones óptimas para la producción agrícola. Patrones meteorológicos paulatinamente más inciertos y menos predecibles, mayores oscilaciones térmicas, fenómenos extremos (lluvias torrenciales, sequías) e incluso eventos anti-estacionales son algunas de estas consecuencias.

Todos estos fenómenos tienen un impacto sustancial en la productividad agrícola, haciéndola más volátil, y puede crear –en ocasiones– presiones para migrar (o deslocalizar) determinados cultivos a otras latitudes que, por el cambio en los patrones climáticos, se convierten en idóneas. En este sentido, la inversión en tecnología– tanto adaptativa respecto a las variaciones en el clima, como orientada a incrementar la productividad de los recursos– parece crítica para la sostenibilidad del sector.

CAMBIO DE LA TEMPERATURA MEDIA GLOBAL

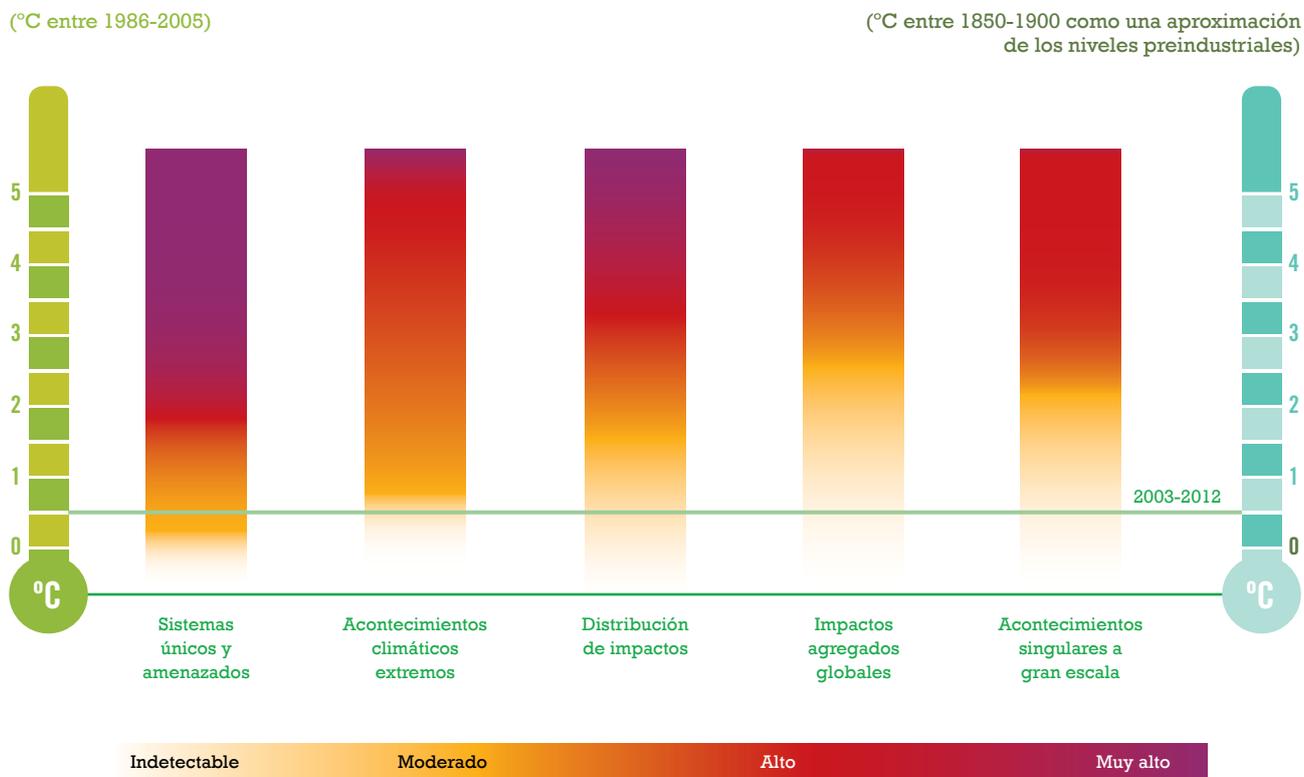
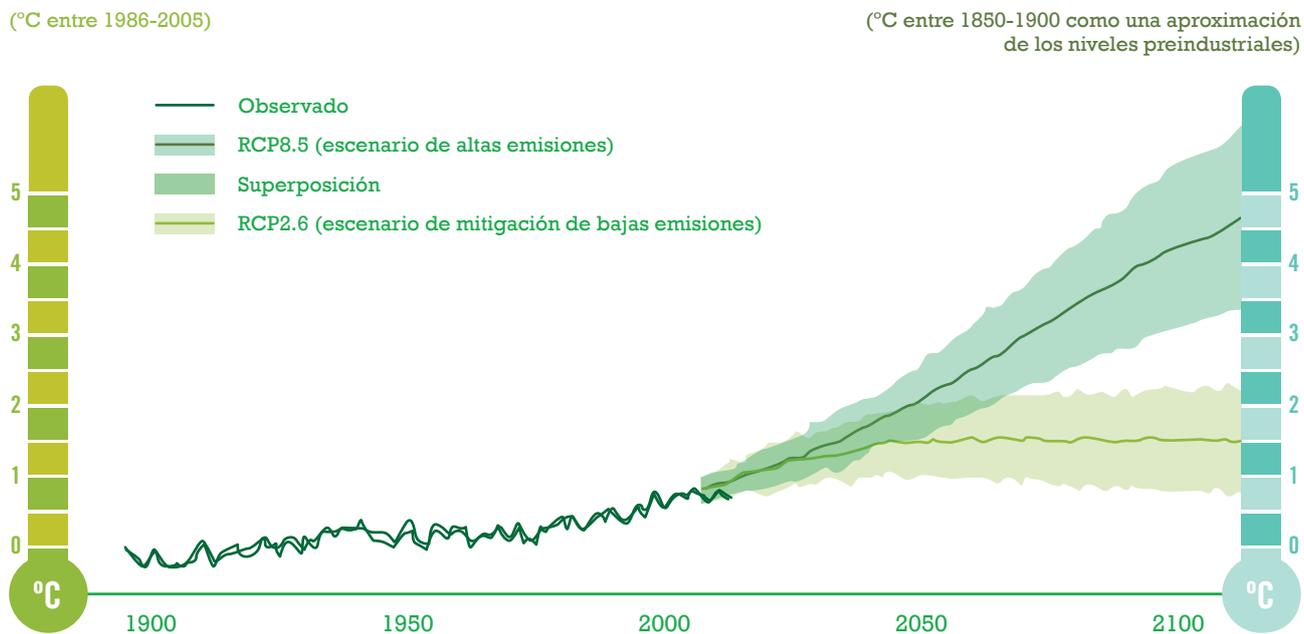


FIGURA 1-2. IPCC (2013). "Fifth Assessment Report: Climate Change 2013" (AR5)

EL AGUA, RECURSO FINITO Y DE COSTE CRECIENTE

El agua es un recurso esencial a menudo infravalorado. A pesar de que dos tercios de la superficie de la tierra están cubiertos por ella, solo un 2,5% del volumen total es agua dulce. Dentro de esta, solo el 1,2% del recurso está en la superficie, quedando en su mayoría atrapada en glaciares y casquetes polares o como agua subterránea¹. La mayor parte del agua dulce superficial se encuentra o bien en forma de permafrost o bien como hielo superficial. La subida del nivel del mar y otros factores meteorológicos vinculados con el cambio climático reducen la disponibilidad de agua dulce por una salinización de aguas subterráneas y la disminución de precipitaciones en algunas regiones. En este sentido, la OCDE estima que el número de habitantes en zonas con estrés hídrico crecerá un 33% respecto a los niveles de 2005, hasta alcanzar los 4.000 millones en 2030. Sin duda, uno de los principales afectados por este fenómeno es la industria agroalimentaria. En la actualidad, solamente la agricultura de riego aglutina el 70% del consumo de agua a nivel mundial², lo que obliga a las empresas del sector a adaptarse implantando, entre otros métodos, medidas de gestión eficiente del agua.

ESTRÉS HÍDRICO POR PAÍS

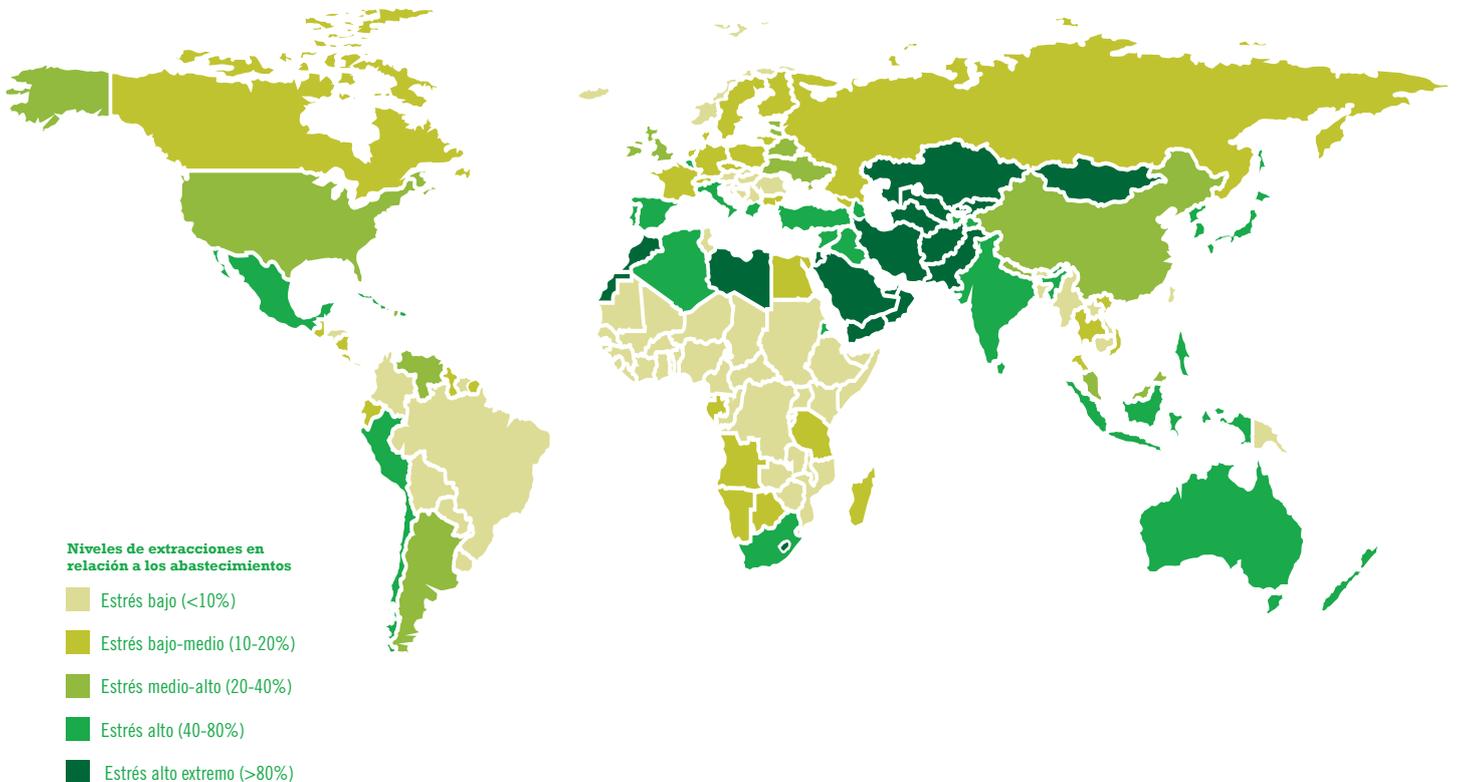


FIGURA 3. Este mapa muestra el porcentaje de consumidores de cada país en relación con el estrés hídrico, el nivel de extracciones totales en relación al total de abastecimientos renovables en un área concreta. Un mayor porcentaje significa que una mayor cantidad de consumidores compiten para un número limitado de suministros. WRI, Aqueduct, Gassert et al. 2013

EXPANSIÓN DEMOGRÁFICA Y CONVERGENCIA EMERGENTE

La población en el planeta está experimentando un paulatino pero continuo crecimiento. Las Naciones Unidas estiman que entre 2011 y 2100 la población mundial se incrementará en más de 3.000 millones de personas, alcanzando los 10.100 millones de habitantes. Por otro lado, la convergencia económica de los países se estima que está contribuyendo a generar más de 1.000 millones de nuevos integrantes de la clase media entre la actualidad y 2030. Esto genera un incremento de la demanda de alimento, tanto desde un punto de vista cuantitativo (más cantidad), como cualitativo (productos más refinados y, en ocasiones, con mayor impacto ambiental³). La FAO estima que, en virtud de las tendencias de producción y consumo actuales, la producción mundial de alimentos deberá aumentar un 60% para el año 2050 con el fin de satisfacer las demandas de la creciente población mundial.

POBLACIÓN MUNDIAL, 1950-2010, CON PROYECCIONES A 2100

(miles de millones)

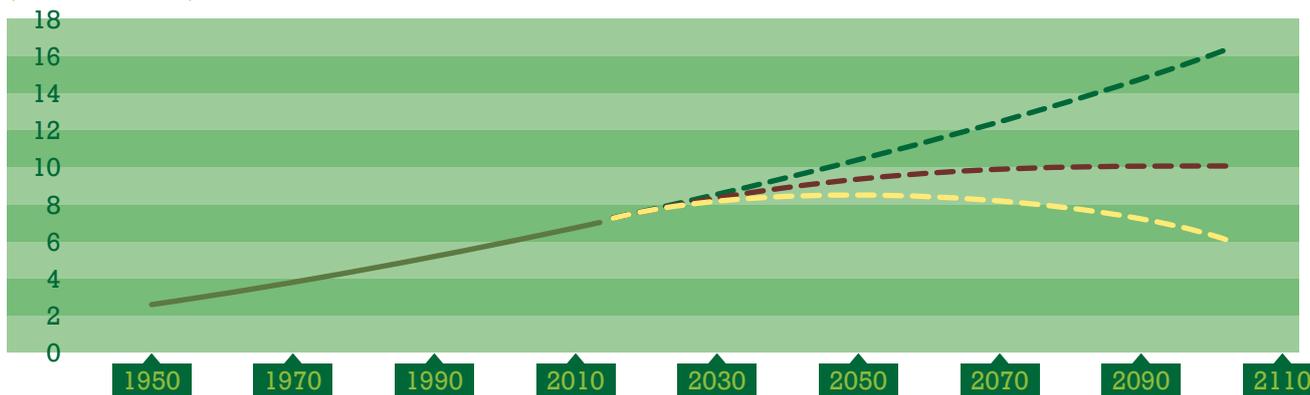


FIGURA 4. Fuente: Earth Policy Institute (EPI-www.earth-policy.org) de UNPop

PRODUCTIVIDAD Y ELASTICIDAD DE LA OFERTA

La productividad de los recursos naturales se perfila como la clave para resolver los grandes retos sociales y ambientales del sector agroalimentario. Para evitar una hiperinflación de precios y el desabastecimiento de alimentos en los lugares más vulnerables, el incremento de la demanda debe ir acompañado por una expansión equivalente de la oferta. Esto requiere una revolución tecnológica que maximice la productividad agrícola mundial desde los niveles actuales considerando, al mismo tiempo, que la capacidad de regeneración de recursos naturales se encuentra, en algunos casos, por encima del umbral de la sostenibilidad. De acuerdo con la FAO, un 25% de los caladeros pesqueros se encuentran sobrexplotados y otro 50% adicional se encuentra en su máxima capacidad sostenible. Tal y como se puede ver en el gráfico a continuación, esta explotación de los caladeros está llevando, a su vez, al incremento de la acuicultura en lo que se estima serán dos millones de toneladas al año entre 2010 y 2050. Por otra parte, la expansión en el uso del suelo para la explotación agrícola tiene límites importantes, ya que debe competir con otros usos humanos como la expansión urbanística e industrial de las economías emergentes o la protección de espacios naturales y la consecuente mitigación del cambio climático.

EL ACUICULTURA SE EXPANDE PARA ALCANZAR LA DEMANDA DE PESCADO MUNDIAL

(millones de toneladas)

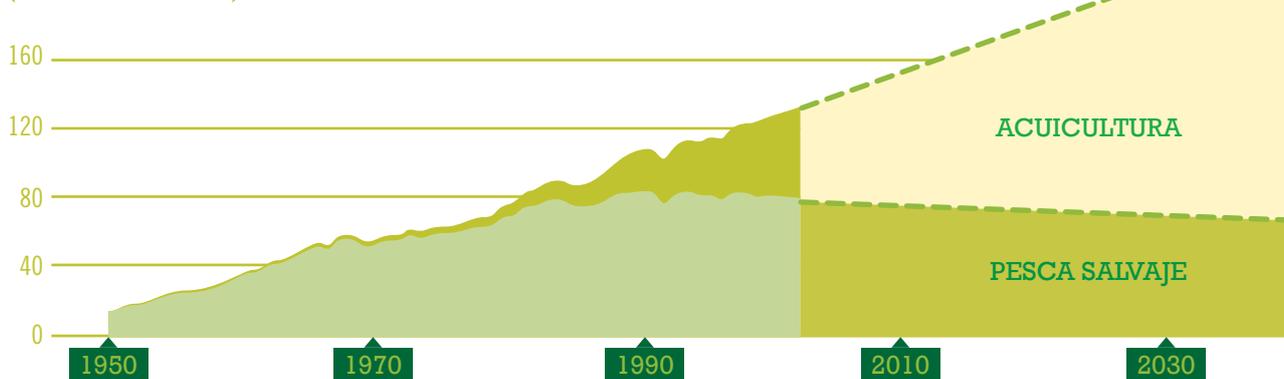


FIGURA 6. Calculado por el WRI, se asume la reducción de un 10% en pesca salvaje entre 2010 y 2050, así como un crecimiento lineal de 2 millones de toneladas al año en acuicultura. Historical data 1950-2010: FAO. 2014. "FishStatJ". Rome: FAO,

DIETA, SALUD Y COSTES SOCIALES

El impacto de la dieta en la salud es evidente. No obstante, los principales riesgos asociados con una alimentación no equilibrada suelen tardar años, incluso décadas en manifestarse. Un factor clave está relacionado con los hábitos del estilo de vida, especialmente en los entornos urbanos, donde los horarios de trabajo, los tiempos de desplazamiento y congestiones y otras rutinas reducen el tiempo disponible para cocinar y cuidar la dieta, entre otras necesidades. No obstante, un análisis más profundo del fenómeno de la obesidad revela la importancia de factores socioeconómicos como catalizadores del sobrepeso. De acuerdo con un reciente estudio de la OCDE⁴, la población con menor nivel educativo y de renta tiene una mayor probabilidad de ser obesa en los países desarrollados, especialmente en el caso de las mujeres. La crisis económica revela además, en los países más afectados por la coyuntura económica, una reducción en el presupuesto de alimentación en las familias, que se ve compensado por un incremento en las calorías medias de los alimentos adquiridos. Esta contención presupuestaria conlleva la sustitución de alimentos más saludables por otros más calóricos. En Estados Unidos se comprueba una relación inversa entre el consumo de verdura y la tasa de paro y en la Europa mediterránea el consumo de fruta y verdura se ha resentido durante la crisis. Existe, por otra parte, una relación lineal entre obesidad y el nivel de renta, de manera que la obesidad crece al mismo nivel que la riqueza per cápita en los tramos desde cero hasta 5.000 dólares per cápita. Esto explica que la obesidad afecta de manera creciente a países emergentes. Este fenómeno tiene importantes consecuencias y costes para la sociedad, principalmente relacionados con la salud. El sobrepeso incrementa la propensión a desarrollar enfermedades coronarias, tensión arterial, diabetes y determinados tipos de cáncer, entre otras patologías. Esto incrementa indirectamente la presión sobre el sector agroalimentario que tiene que arbitrar entre los gustos y preferencias del consumidor así como con el impacto sobre la salud y los costes socioeconómicos que conlleva.

Nº DE NIÑOS CON SOBREPESO U OBESOS A NIVEL MUNDIAL (1990-2012)

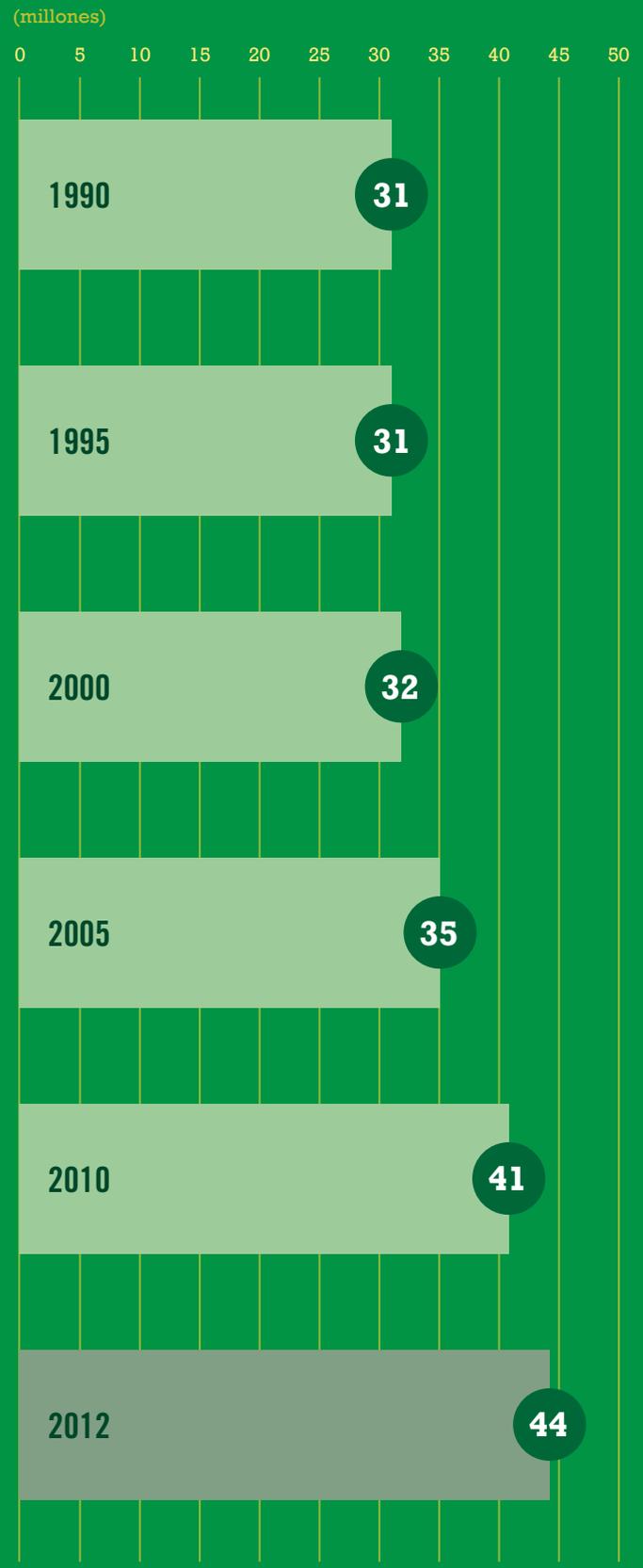


FIGURA 6. Nº de niños con sobrepeso u obesos a nivel mundial entre 1990 y 2012. Estadísticas de salud mundiales de la Organización Mundial de la Salud (2014).

EL DESPERTAR DEL CONSUMIDOR CONSCIENTE

En la era de internet, los consumidores tienen una disponibilidad de información casi inagotable. El auge de las redes sociales permite la transmisión de imágenes, noticias, testimonios –no siempre rigurosos o ciertos- de manera instantánea. Esto crea una nueva categoría del consumidor, el consumidor consciente. Este consumidor no sólo se interesa por las características y cualidades de los bienes que consume, sino también por cómo estos se producen, cuáles son sus orígenes geográficos y con frecuencia, por las características sociales y ambientales de los mismos. De acuerdo con el Informe Forética 2015, uno de cada dos consumidores en España declara haber realizado algún tipo de discriminación negativa (boicot o evitación) o positiva (preferencia o premio) por condiciones éticas, sociales o ambientales a ciertos productos, siendo los del grupo de alimentación y bebidas los más sensibles a ambos tipos de consumo responsable. Dentro de la segmentación de dicho informe, el grupo de activos (el grupo más sensible a la RSE) ha crecido significativamente hasta alcanzar un 31,1% de la población, frente al 20,5% en 2008. Esto representa un mercado de diez millones de personas en el que predomina un perfil de nivel cultural y socioeconómico alto-medio y alto. Esto genera una presión y un incentivo para las empresas de cara a generar información y transparencia acerca de sus cadenas de suministro. Una manifestación de este fenómeno es el auge de algunos sellos de comercio justo, pesca sostenible o explotación forestal responsable, por ejemplo.



FIGURA 7. Informe Forética 2015. % de consumidores (que consumen productos no responsables o no lo conocen) que, en igualdad de condiciones y precio, escogerían los productos más responsables.

LUCHA CONTRA EL DESPERDICIO DE ALIMENTOS

La FAO estima que a nivel mundial se pierde o desperdicia una tercera parte de la producción de alimentos. Dentro de la Unión Europea, se estima que 89 millones de toneladas de alimentos comestibles se desechan cada año. De ellas, aproximadamente un 42% proviene de los hogares, un 39% de los procesos de fabricación de alimentos y un 14% de los servicios de restauración y catering. Por último, un 5% proviene del sector de la distribución. En este sentido, España es el sexto país que más comida desperdicia (7,7 millones de Tm), tras Alemania (10,3 Tm), Holanda (9,4 Tm) Francia (9 Tm) Polonia (8,9 Tm) e Italia (8,8 Tm). Para 2020, las estimaciones sugieren que esta cantidad de 89 millones se incrementará hasta 126 millones de toneladas teniendo en cuenta el aumento de la población. El fenómeno del desperdicio alimentario es una manifestación de ineficiencias en la cadena alimentaria que tiene enormes costes sociales, con un desaprovechamiento de recursos que podrían ser empleados para alimentar a los más desfavorecidos; ambientales, teniendo en cuenta que la producción alimentaria es intensiva en el consumo de recursos naturales como el suelo, el agua o la energía; y económicos, por el valor añadido incorporado en el desperdicio.

DESPERDICIO ALIMENTARIO EN LOS PAÍSES DE LA UE (t), 2006
(millones de toneladas)

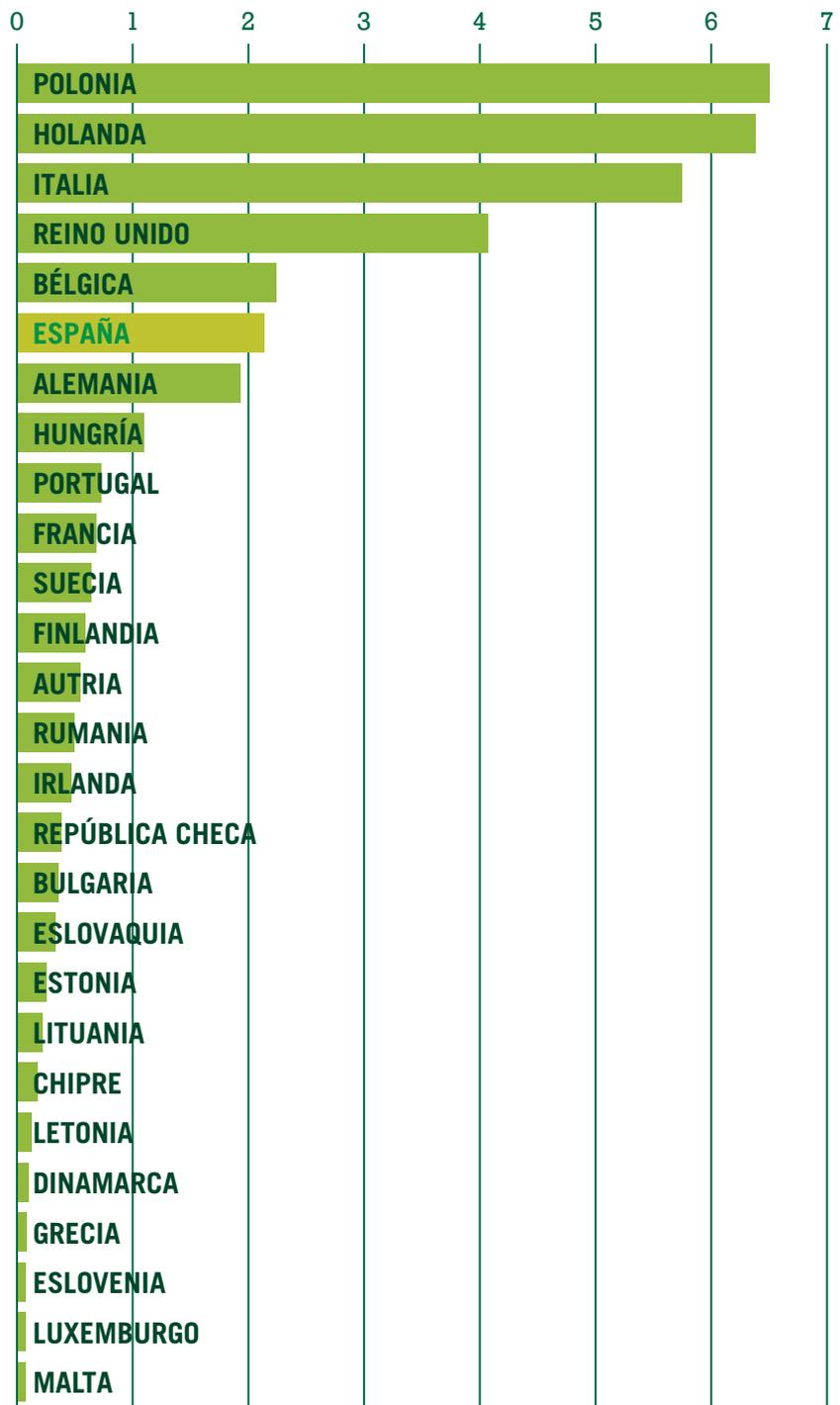


FIGURA 8. Desperdicio alimentario en los países de la UE (t), 2006. Elaboración propia desde: Preparatory Study on food waste across EU 27. Technical report 2010-054. European Commission.

TRIPLE BALANCE DEL SECTOR AGROALIMENTARIO

El sector agroalimentario se encuentra integrado por las empresas productoras de insumos y servicios, el sector productor primario, la industria de transformación agroalimentaria, las empresas de transporte y almacenamiento y las empresas de comercialización y distribución de alimentos. A continuación, detallamos su triple cuenta de resultados.

A. BALANCE ECONÓMICO



PRODUCCIÓN BRUTA DEL SECTOR: el sector agroalimentario es uno de los principales motores de la economía en España. El valor de la producción total de la industria de la alimentación y bebidas durante el año 2013 fue de 91.903⁶ millones de euros. Su valor añadido bruto en 2012 fue de 27.582 millones de euros, un 22% del valor total de la industria manufacturera.



Nº DE EMPRESAS: 28.762⁷ empresas conforman el sector agroalimentario en España. De ellas, 57 tienen más de 500 empleados, mientras que las pymes y micropymes suponen un 99,8% del total con 28.705 empresas. Dentro de estas, 23.080 son empresas de menos de diez personas, lo que muestra el importante papel capilar del sector, vertebrando las economías locales en estos entornos.



EXPORTACIONES: las ventas a la exportación ascienden a 36.685 millones de euros en 2013⁸.

IMPORTACIONES: las importaciones ascendieron a 28.473 millones de euros en 2013⁹.

BALANZA COMERCIAL: en 2013 la balanza comercial agroalimentaria española presentó un saldo positivo de 8.212 millones de euros¹⁰.

INVERSIÓN BRUTA EXTRANJERA: en 2013 la industria de la alimentación y bebidas, ha recibido un total de 295 millones de euros¹¹.



INVERSIÓN EN I+D: las actividades para la innovación tecnológica constituyen el conjunto de actividades que conducen al desarrollo o introducción de innovaciones tecnológicas.

El gasto en I+D en la industria de alimentación, bebidas y tabaco ascendió en 2011 a 655 millones de euros (representando el 4,44% del gasto en innovación de toda la economía y el 9,01% de dicho gasto en el sector industrial).

B. BALANCE SOCIAL



Nº DE PERSONAS EMPLEADAS: en España 439.760 personas trabajan de manera directa para la industria agroalimentaria. Esto supone un 21,3% del empleo industrial¹².

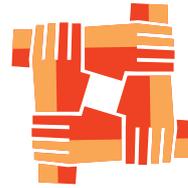


FONDO ESPAÑOL DE GARANTÍA AGRARIA (FEGA)¹³: en su plan 2014, ha comprado 47 millones de kilos de alimentos.

Las organizaciones asociadas, Cruz Roja Española y la Federación Española de Bancos de Alimentos (FESBAL), designadas por el FEGA, distribuyen los alimentos a más de 9.000 entidades sociales que, a su vez, atienden a más de 2.000.000 de personas cuya situación económica o familiar de necesidad, les impide adquirir alimentos de forma regular.



CONSUMO ALIMENTARIO EN EL HOGAR¹⁴: del Panel de Consumo Alimentario que elabora el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente se deduce que en 2013, las compras de alimentación y bebidas realizadas por las familias españolas para su consumo en el hogar ascendieron a 30.717,1 millones de kg. En términos monetarios, el consumo por hogar asciende a 69.225,2 millones de euros.



COOPERATIVISMO: un 15,6% del sector agroalimentario se circunscribe en el mundo de la economía social, que supone un modelo colaborativo de explotación industrial.

Nº DE COOPERATIVAS

AGRARIAS: 3.844. Las cooperativas representan el 13% de la Industria Alimentaria Española y poseen el 30% del valor de la Producción Bruta de dicha industria¹⁵.

FACTURACIÓN DE LAS COOPERATIVAS:

25.696 millones de euros¹⁶.

PRODUCCIÓN FINAL AGRARIA:

43.151 millones de euros. 30% del valor de la Producción Bruta Industria Alimentaria Española.

EMPLEO DIRECTO: generan unos 98.999 puestos de trabajo (fijos y eventuales).

VENTAS/EMPLEADO:

259.555 euros.

NÚMERO DE SOCIOS:

1.179.323 socios.



C. BALANCE AMBIENTAL

SUPERFICIE Y SUPERFICIE CULTIVABLE



SUPERFICIE: 504.645 km², es decir, 50,46 millones de ha.

SUPERFICIE O TIERRAS CULTIVABLES: 24,9%¹⁷.

SUPERFICIE CULTIVADA:

el 34% de la superficie total (unos 17 millones de ha), está dedicada a cultivos, principalmente herbáceos, barbechos y leñosos. La otra gran parte de la superficie del país es forestal arbolada, ocupando un 37%. El resto del territorio se distribuye en pastizales (11%), otras áreas geográficas (9%), eriales (7%) y prados naturales (2%)¹⁸.

UNIDADES DE EXPLOTACIÓN:

la superficie española se caracteriza por estar muy atomizada en unidades de explotación pequeñas. El 52% de las explotaciones tiene menos de 5 hectáreas y sólo el 5% tiene más de 100 ha¹⁹.

AGRICULTURA ECOLÓGICA:

supone unas 525.000 ha de explotación²⁰.

SUPERFICIE FORESTAL:

ocupa 27,7 millones de ha, lo que supone el 54,8% del territorio español. Es el segundo país con mayor superficie forestal de Europa²¹.

SUPERFICIE PROTEGIDA



SUPERFICIE PROTEGIDA:

el 27,9% del territorio español está legalmente protegido con el objetivo específico de conservación de la naturaleza y la biodiversidad (bajo figura de Espacio Natural Protegido o Red Natura 2000).

La superficie protegida total (terrestre y marina) es de 15,12 millones de ha. Específicamente, la superficie protegida bajo la Red Natura 2000 es de 14,79 millones de ha y supone más de 2000 espacios incluidos en ella²².



TIPOS DE CULTIVOS Y PRODUCCIÓN



TIPOS DE CULTIVOS: los cultivos de las tierras labradas se reparten en un 73% de herbáceas (más de 11 millones de ha dedicadas), un 14% al olivar, un 7% a los frutales y un 6% a los viñedos²³.

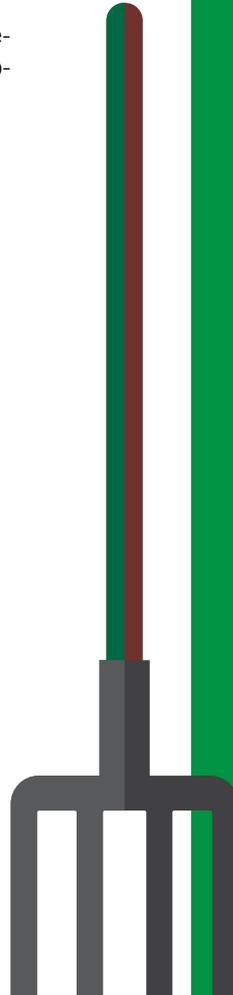
SECANO Y REGADÍO: el 81% de las tierras labradas se dedican a secano y sólo el 19% a regadío.

CULTIVOS HERBÁCEOS: la mayor superficie de cultivos herbáceos se reparte principalmente entre producción de cereales para grano (56% de la superficie total) y barbechos y huertos familiares (24%). Se incluyen en estos cultivos herbáceos también los industriales (remolacha, algodón, colza, soja, tabaco, etc.) (8%), cultivos forrajeros (7%) y las leguminosas para grano (3%) u hortalizas (2%)²⁴.



PRODUCCIÓN: según el INE en 2011, se produjeron 22 millones de toneladas de grano, con un valor de 4.580 millones de euros siendo los granos más producidos, cebada y trigo.

En cuanto a los cultivos industriales, la remolacha azucarera es la que más se produce.



USO DE AGUA



CONSUMO DE AGUA A NIVEL EUROPEO: el consumo total de agua en la industria alimentaria europea oscila entre el 8% y el 15% del consumo total de la industria, lo que supone entre un 1 y un 1,8% del total de agua que se consume en Europa²⁵.

CONSUMO MEDIO DE AGUA POR HABITANTE Y DÍA EN ESPAÑA: 142 litros. Uno de los más bajos de Europa²⁶.



CONSUMO DE AGUA DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTACIÓN, BEBIDAS Y TABACO: existe un uso muy significativo del agua principalmente en las divisiones de elaboración de bebidas (25,4% del total de la red), industria cárnica (20,4%), industrias lácteas (16,6%) y preparación y conservación de frutas y verduras (12,2%). El uso total de agua de la red por parte de las actividades económicas englobadas en esta industria asciende a más de 100 millones de m³ (2007). El consumo de agua como tal para esta industria suponía, en este mismo año, un porcentaje del 39%.²⁷



DISPONIBILIDAD DE AGUA PARA RIEGO: en España, el agua disponible bajo distintos recursos (superficial, subterránea u otros recursos) alcanza un valor de 19.658 millones de metros cúbicos, de la que un 77% se encuentra en forma de agua superficial y un 21% en forma de agua subterránea contenida en acuíferos²⁸.



DISPONIBILIDAD DE AGUA POR CCAA: la Comunidad Autónoma con mayor cantidad de agua disponible superficialmente es Aragón, y la que cuenta con mayor disponibilidad de agua subterránea es Andalucía, seguida muy de cerca por Castilla La Mancha²⁹.



CONSUMO DE AGUA DEL SECTOR AGRARIO: el volumen de agua de riego utilizado por las explotaciones agrarias fue de 15.833 hectómetros cúbicos en 2012³⁰. Andalucía es la Comunidad Autónoma con mayor consumo de este recurso (aproximadamente un 23%).³¹

CONSUMO DE AGUA POR CULTIVOS: para herbáceos un 58% y un 17% para los frutales.



CONSUMO DE AGUA POR TÉCNICAS DE RIEGO: el riego por gravedad supone un 40% de uso de agua frente a un 34% que supone el riego por goteo y un 26% de consumo por la utilización del riego por aspersión³².

CONSUMO Y USO DE ENERGÍA EN EL SECTOR



CONSUMO DE ENERGÍA Y CONTRIBUCIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO: el sector agroalimentario es responsable -según el IPCC- del 17% de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). Concretamente, se estima que sólo la agricultura supuso el 9,8% de las emisiones de GEI para la Unión Europea en el año 2010 y para España, se estima que estas emisiones supusieron un 10,6% sin contar emisiones indirectas.³³



CONSUMO ENERGÍA EN LA INDUSTRIA: el gasto en energía por los distintos sectores de actividad y productos derivados de la industria agroalimentaria (alimentación, bebidas y tabaco) en España ascendió, en 2011, a 1,8 millones de euros. El consumo es principalmente de electricidad, seguido de gas y de productos derivados del petróleo.

La industria cárnica es la que supone un mayor consumo energético seguida del sector de preparación y conservación de frutas y hortalizas y del de los productos lácteos³⁴.



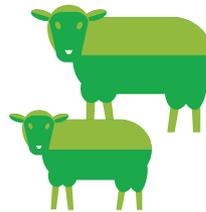
CONSUMO DE ENERGÍA EN LA AGRICULTURA: el consumo energético directo imputable a la agricultura europea supone el 2% del total de la energía consumida en la UE-27. En España, más del 70% de la energía empleada en agricultura se consume en forma de combustibles fósiles, algo más de un 20% en electricidad, un 5% en gas y apenas un 2% en forma de energías renovables³⁵.

GANADERÍA Y PESCA

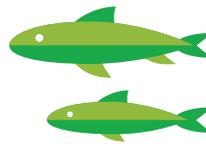


GANADERÍA: en España existen más de 23 millones de cabezas de ganado porcino, más de 5 millones de cabezas de ganado bovino y más de 18 millones de cabezas de ganado ovino.

En sector porcino y ovino nos situamos en segundo lugar a nivel europeo, siendo España el segundo mayor productor de carne de cerdo de Europa después de Alemania.



EXPLORACIONES GANADERAS: hay un total de 170.000 explotaciones con herbívoros, 114.000 explotaciones de estabulación de ganado bovino, 75.000 explotaciones de estabulación de ganado porcino y 110.517 explotaciones de estabulación de gallinas.



PESCA: las capturas de buques españoles en 2012 fueron de 813,199 toneladas (740 mil toneladas de pescado, 64 mil toneladas de moluscos y 6.656 toneladas de crustáceos) . 859.000 toneladas de recursos pesqueros de consumo humano fueron capturadas por buques españoles en 2011, con un valor de casi 2 millones de euros³⁷.



SUPERFICIE DE PESCA: los barcos españoles pueden pescar en las aguas nacionales, que constituyen el Caladero Nacional y están formados por más de 10.000 barcos; en las aguas comunitarias y en los caladeros internacionales.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE PRODUCTORES Y DISTRIBUIDORES EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO

Dentro del presente estudio se ha procedido a realizar un benchmark de una selección de empresas productoras del sector agroalimentario, así como de empresas de distribución alimentaria, tanto de origen nacional como internacional. Aunque el objeto del mismo no es realizar un análisis cuantitativo exhaustivo, dentro de esta fase del estudio se ha tomado una muestra de algunas de las empresas más relevantes del sector, con el objeto de detectar tendencias y extraer conclusiones.

Se han valorado un total de 24 compañías, de las que siete son productoras españolas, cinco productoras internacionales, siete distribuidoras que operan en España y cinco distribuidoras en sus operaciones globales.



FIGURA 9. Criterios de valoración de la RSE en productores y distribuidores agroalimentarios.

El marco anterior pretende capturar la transmisión de atributos de RSE dentro de la cadena de valor de los productos agroalimentarios, desde los productores hasta el consumidor. Pese a que la producción y distribución son actividades distintas, el modelo de valoración tiene estructuras comunes (ver tabla “Criterios de valoración de la RSE en productores y distribuidores agroalimentarios”), aunque con ponderaciones diferentes. En el caso de los productores, se da un mayor peso a los componentes push a través de los cuales las marcas tratan de poner en valor sus esfuerzos en materia de RSE. En el caso de la distribución -pese a que el push también es importante a la hora de presentar la oferta de producto sostenible ante el consumidor- se otorga una ponderación a las estrategias pull, mediante las cuales las cadenas de distribución elevan el nivel de exigencia de los productos y fabricantes en materia de sostenibilidad.

A continuación se presentan los resultados del análisis realizado para ambos tipos de empresas y se detallan las conclusiones obtenidas.

A. EMPRESAS PRODUCTORAS

El sector productor primario y la industria de transformación constituyen el primer eslabón de la cadena agroalimentaria, estableciendo una estrecha relación con los proveedores que les suministran. A continuación se presenta el análisis de los productores del sector, tanto a nivel nacional como internacional.

MUESTRA DE EMPRESAS

Tamaño de la muestra analizada	Empresas analizadas
12 EMPRESAS	Nestlé, Mondelez Internacional, Unilever, Coca-Cola Iberia, PepsiCo, Ebro Foods, Grupo Nutrexpa, Campofrío, Central Lechera Asturiana (Grupo CapsaFood), Panrico, Grupo Siro, Grupo Pascual
Información pública (memorias anuales, memorias de sostenibilidad, páginas web corporativas –a nivel España o a nivel grupo según procedía–, páginas web de plataforma de adhesión y liderazgo)	
Tipo de información analizada	

Existe una fuerte divergencia entre en el grado de madurez de las compañías productoras internacionales y las empresas españolas. Como puede apreciarse en el gráfico, la valoración mediana de las empresas productoras de carácter internacional es verdaderamente elevada, con una puntuación de 9,44 sobre diez, frente a un 5,7 en el caso de los productores nacionales. Esto representa una valoración inferior en un 40%.

Las principales causas de la inferior valoración de las españolas responden fundamentalmente a una baja presencia de productores españoles en plataformas de liderazgo de la RSE a nivel internacional, un esfuerzo menor por trasladar políticas de sostenibilidad a los proveedores de materias primas y una menor adopción de prácticas de reporting tanto de sostenibilidad en general como de aspectos específicos como la huella de carbono. Los puntos fuertes de los productores españoles son la dimensión ambiental, la inversión en la comunidad y los sistemas de gestión.

DIFERENCIAS DE VALORACIÓN ENTRE PRODUCTORES NACIONALES E INTERNACIONALES

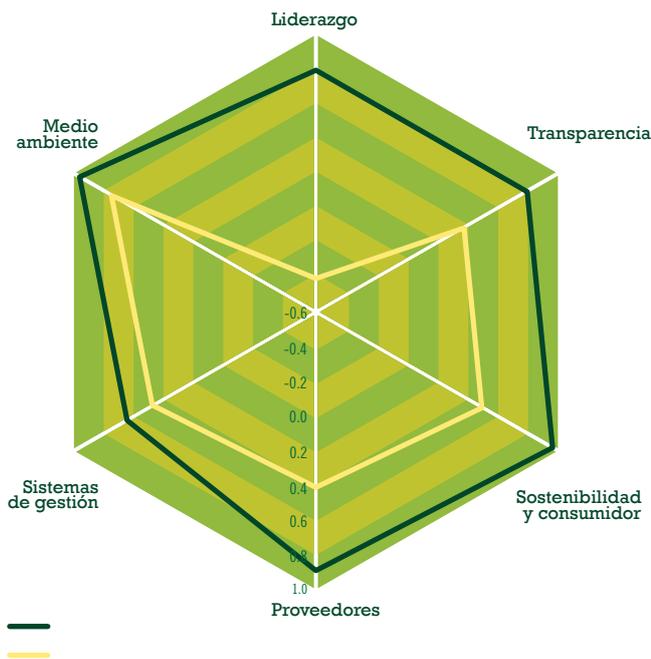


FIGURA 10. Diferencias de valoración entre productores nacionales e internacionales.

PRODUCTORAS - RANKING DE MADUREZ RSE

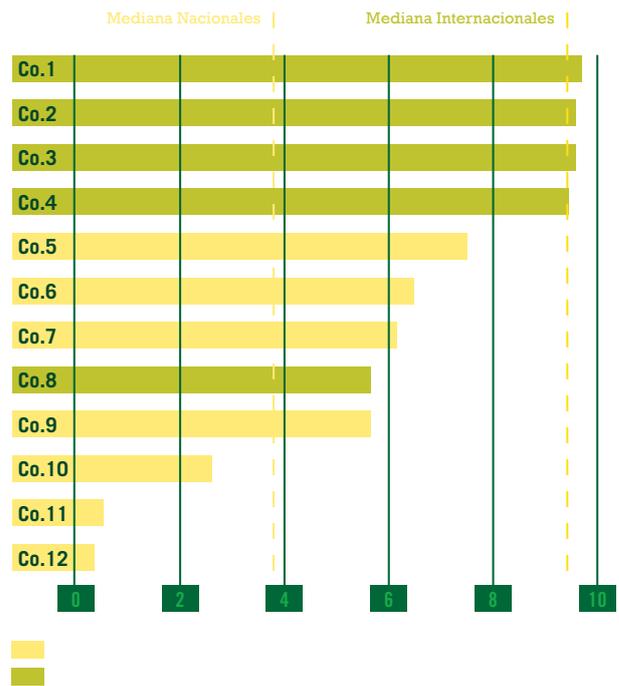


FIGURA 11. Ranking de madurez en RSE de las empresas productoras (nacionales e internacionales).

B. EMPRESAS DISTRIBUIDORAS

Las empresas distribuidoras, como comercializadoras de productos y servicios, son el eslabón final de la cadena que llega al consumidor final. A continuación, analizamos algunas empresas del sector.

MUESTRA DE EMPRESAS

Tamaño de la muestra analizada

12 EMPRESAS

Empresas analizadas

Walmart, CostCo Wholesale, Tesco, Carrefour Internatconal, Sainsbury's, Lidl España, Carrefour España, Mercadona, El Corte Inglés, Grupo Eroski, Dia España, Alcampo

Información pública

(memorias anuales, memorias de sostenibilidad, páginas web corporativas –a nivel España o a nivel grupo según procedía–, páginas web de plataforma de adhesión y liderazgo)

Tipo de información analizada

Cuando observamos el ranking de empresas distribuidoras, observamos importantes diferencias. En primer lugar, la distribución parece ir por detrás que la producción en el segmento internacional. La valoración mediana de las primeras es de 7,9, frente a 9,44 en el caso de las segundas. En segundo lugar, la brecha entre distribuidores internacionales frente a los nacionales es mucho más pequeña que la observada en el caso de los productores, siendo la valoración mediana nacional de 6,8. La distancia en la distribución nacional con sus homólogas internacionales es solo del 14% inferior, frente al 40% en el caso de las productoras.

En el caso de la distribución las diferencias son más moderadas, incluso las compañías nacionales tienen una mejor puntuación en el área de sistemas de gestión. Transparencia y proveedores son los puntos de mejora más importante de la distribución en España frente a sus homólogos internacionales.

DIFERENCIAS DE VALORACIÓN ENTRE DISTRIBUIDORES NACIONALES E INTERNACIONALES

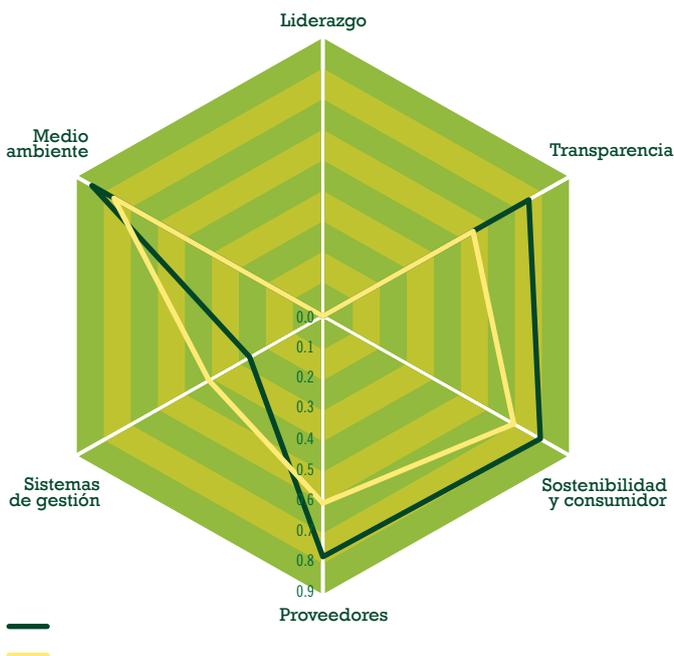


FIGURA 12. Diferencias de valoración entre distribuidores nacionales e internacionales.

DISTRIBUIDORAS - RANKING DE MADUREZ RSE

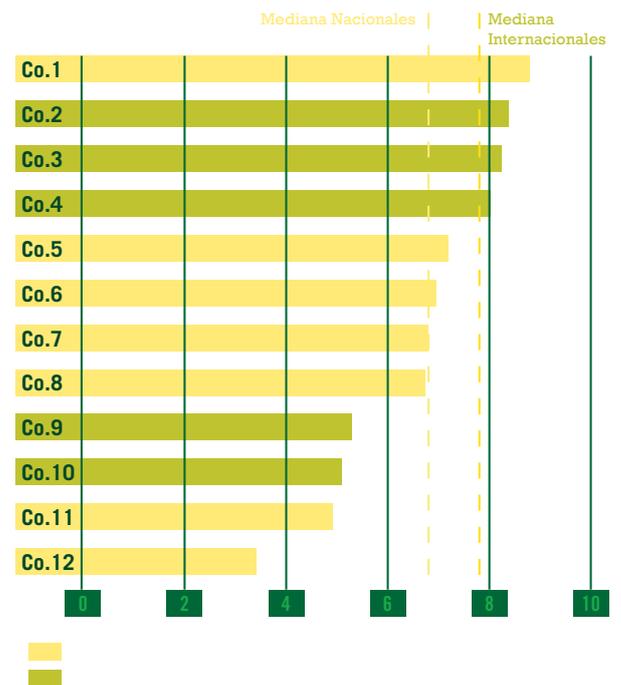


FIGURA 13. Ranking de madurez en RSE de las empresas distribuidoras (nacionales e internacionales)

C. COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD

Tras analizar a productores agroalimentarios y al sector de la distribución vamos a realizar un análisis conjunto para comprobar las posibles dinámicas en la cadena de valor. Para ello hemos diseñado un modelo en el que podemos observar dos dimensiones. Por un lado, se valora el grado de madurez de la RSE en las organizaciones, en el eje vertical. Esto nos da una idea del grado de avance y profandidad de las políticas de RSE en las compañías. Por otro lado, se refleja el volumen de negocio, en el eje horizontal. Esta dimensión nos informa sobre el poder de negociación de las compañías y, por lo tanto, de su potencial transformador dentro de la cadena de valor agroalimentaria. La información se presenta en cuatro cuadrantes. Los superiores reflejan el sector de distribución, de izquierda a derecha, nacional e internacional. Los inferiores recogen a los productores tanto nacionales como internacionales, con la misma lógica geográfica.

En ambas dimensiones, volumen de negocio y RSE, cuando más en el centro de la cuadrícula se encuentre cada compañía, mejor es su posición. Eso significa que la RSE es más sólida y, por tanto, mayor capacidad de crear valor para los grupos de interés, por una parte. Por otro lado, implica una mayor masa crítica dentro de su escala (nacional o internacional), con lo que mayor poder de negociación y protección de sus márgenes de negocio. Comenzamos nuestro análisis de mayor a menor cercanía con el consumidor.

Productores internacionales, en la asíntota de la RSE. Los productores internacionales se encuentran en una situación de liderazgo. Todos menos uno tienen valoraciones máximas en esta materia salvo uno que, no obstante, se encuentra en la mitad superior de su cuadrante. Desde un punto de vista de volumen, existen dos compañías destacadas, pero no parece existir una posición de dominio sino un mercado competitivo y distribuido. Podemos concluir que los productores de la industria agroalimentaria van, al menos por el momento, por delante de los requisitos del sector de la distribución.

Distribuidores internacionales, convergiendo en RSE y divergiendo en volumen. Observando la muestra de distribuidores internacionales podemos concluir que existe un alto nivel de compromiso en materia de sostenibilidad. Todos los distribuidores están en la mitad de su cuadrante con mayor madurez de RSE. Desde el punto de vista de volumen, destaca un distribuidor con un poder de negociación claramente superior a sus competidores. Esta compañía tiene un alto poder de transformación de la industria tanto a nivel de productores locales como globales.

Distribución nacional, en la curva de aprendizaje. La distribución nacional dispone de políticas de RSE sólidas y en fase de maduración. Todos los distribuidores menos uno se encuentran en la mitad de su cuadrante con mayor madurez en RSE. Destaca uno de ellos, por encontrarse en el tope de la escala de RSE. A nivel de volumen, no se da la situación –como vimos a nivel internacional– de que una sola compañía pueda reescribir las reglas del juego del sector, sino que la presión sobre los productores en RSE vendrá dada compañía a compañía. Esto significa que la falta de una coordinación por parte de las compañías distribuidoras hace que los productores tengan que adaptarse a los requisitos de RSE de manera bilateral.

Productores nacionales, por detrás en la curva. El análisis de los productores nacionales muestra una situación fuertemente heterogénea. Existe un grupo de productores más avanzado, que se encuentra en la parte baja de la mitad superior en madurez en RSE. Un segundo grupo, se encuentra en la mitad inferior y, en dos casos concretamente, en el tope inferior de la escala. Esto responde a una inexistente información disponible y pública respecto de sus prácticas de RSE. A nivel de volumen no parecen existir grandes diferencias en nuestra muestra, por lo que no parece que el tamaño juegue un papel destacado de cara al mayor o menor avance de la RSE.

Como **conclusión principal** de este análisis comparativo, podemos observar que la distribución está incorporando de manera creciente estándares y requisitos de RSE, tanto en sus operaciones como en las de los productores de mercaderías, entre ellos, la industria agroalimentaria. Este fenómeno se produce dentro y fuera de nuestras fronteras con una intensidad similar.

Los productores globales, que operan en largas cadenas de valor a nivel mundial han ido incorporando políticas y herramientas de manera significativa, yendo por delante de la propia distribución. A nivel de productores nacionales, sin embargo, observamos un desalineamiento entre la industria local y el grado de desarrollo de la RSE aguas abajo en la cadena de valor. Esto puede ser un factor de riesgo para el atractivo y competitividad del sector en España a medio y largo plazo.

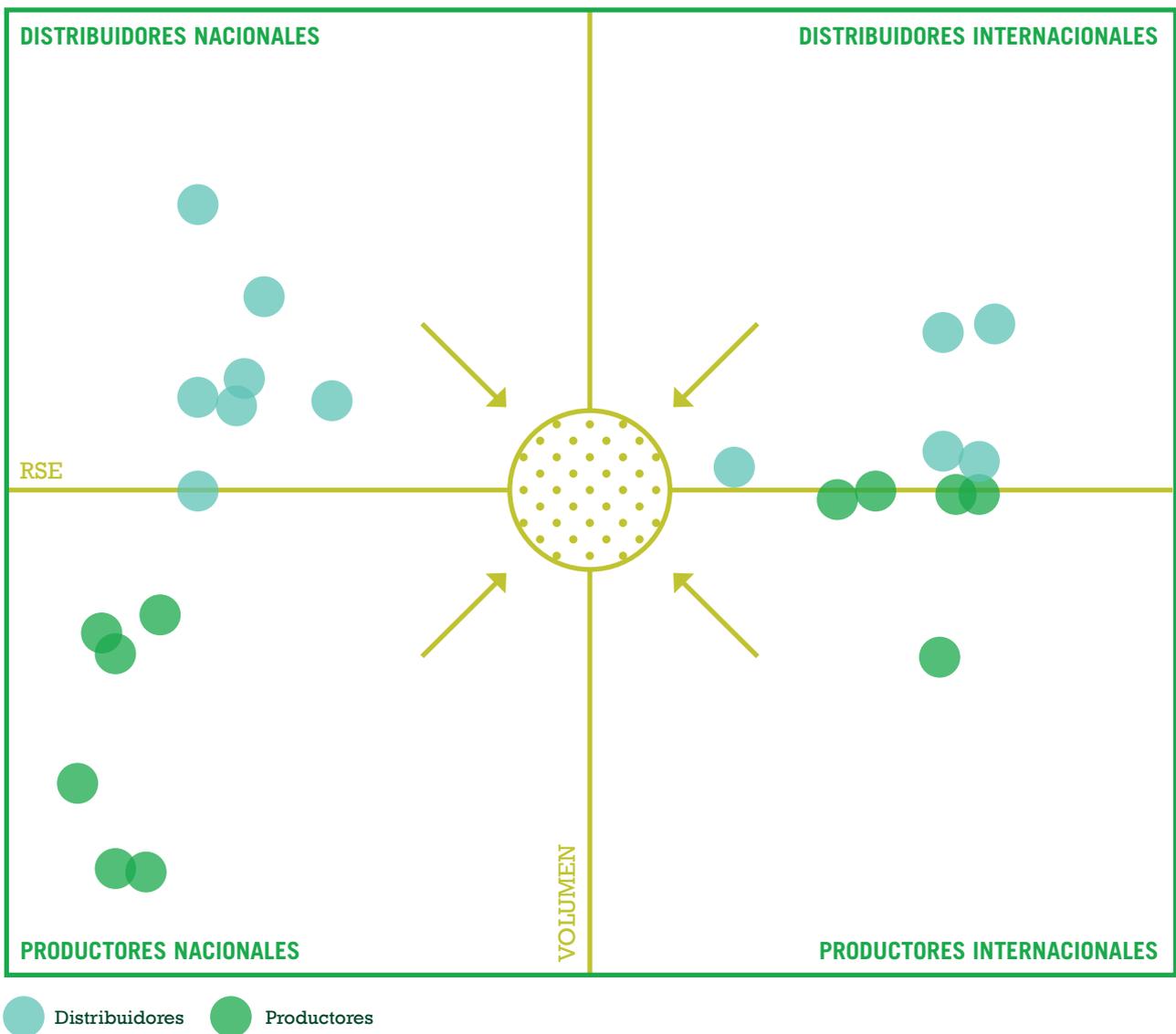


FIGURA 14. Situación de los distribuidores y productores nacionales e internacionales en función de dos dimensiones: RSE y Volumen.

CASOS DE ÉXITO

CALIDAD PASCUAL (www.calidadpascual.com)

Plan de Movilidad Sostenible

Los orígenes de la empresa se remontan a 1969. Calidad Pascual es una compañía española, de capital 100% familiar, que engloba un amplio portafolio de marcas de alimentación y bebidas.

SUBTÍTULO: Con un enfoque de 360° se presentan soluciones e iniciativas de movilidad sostenible para una mejora global del actual patrón de movilidad de la compañía. Se enmarca dentro del Plan de Gestión de Impacto Ambiental.

TEMA: Medio ambiente.

LUGAR/ES DE IMPLEMENTACIÓN: Ámbito nacional.

AÑO DE PUESTA EN MARCHA DE LA INICIATIVA: 2008.

RETO: En la actualidad se dan un gran número de problemas medioambientales y sociales ocasionados por el uso generalizado del vehículo privado y el transporte de mercancías por carretera como la contaminación, los altos costes o el elevado tiempo invertido en los desplazamientos.

SOLUCIÓN: Se propuso minimizar el impacto ambiental de la compañía, reducir sus costes de operación y optimizar la logística para dar respuesta a los requerimientos de empleados y clientes, a la demanda social de la mejora de la calidad del entorno y a las exigencias legislativas en relación a la protección del medio ambiente.

ESTRATEGIA: El objetivo del Plan de Movilidad Sostenible es, en una primera etapa, minimizar el impacto de la actividad en el medio ambiente, derivado de la comercialización y distribución de los productos, incidiendo en la búsqueda de medidas en los siguientes focos:

- ▶ Reducción de las emisiones de CO2 y de contaminación acústica.
- ▶ Utilización de nuevas tecnologías.
- ▶ Modificación de instalaciones en centros de trabajo.
- ▶ Conciliación entre vida laboral y profesional de nuestros empleados.
- ▶ Nuevos métodos de transporte.
- ▶ Reducción de viajes y reducción de accidentes in itinere.
- ▶ Comunicación e implicación de toda la organización.
- ▶ Colaboración con Ayuntamientos, AAPP, asociaciones, clientes.

IMPLEMENTACIÓN: Después de la implantación del Plan de Movilidad Sostenible (2008-2013), se ha desarrollado su continuidad para el período 2013-2017, donde se aborda la mejora de la movilidad de los empleados, tanto en desplazamientos in itinere como en desplazamientos en misión.

Para cumplir con estos objetivos, se establecieron medidas de eficiencia energética en el transporte y la movilidad a nivel global de la compañía dentro de estos 3 ejes:

- ▶ EJE 1 - Cambio modal hacia medios más eficientes en el transporte.
- ▶ EJE 2 - Mejora eficiencia de vehículos de empresa.
- ▶ EJE 3 - Uso más eficiente de los medios.

FASES DE IMPLEMENTACIÓN
(PERIODO 2013-2017):

	2013	2014	2015	2016	2017
Análisis global de la compañía	●	●			
Análisis particular del trabajador	●	●			
Planes de Transporte al trabajo por centros	●	●	●	●	●
Renovación de flota de vehículos	●	●			●
Plan de seguridad vial de la compañía	●	●	●		
Carta Europea de Movilidad		●			
Formación de conducción sostenible	●	●	●	●	●
Certificación ISO 39001		●	●		
Dotar de nuevas infraestructuras de recarga de vehículos	●	●	●		

Las fases de implantación del Plan de Transporte Público se harán en los períodos comprendidos de 2013 a 2016.

BENEFICIOS LOGRADOS E IMPACTO: Como beneficios de la implementación de este programa, la empresa ha detectado:

Una disminución del impacto ambiental de la actividad de la empresa. En 2013 se consigue una reducción del 20% de emisiones en el transporte de larga distancia. Reducción de emisiones de vehículos de 524.000 kg de CO₂.

Un incremento de la competitividad.

Optimización de los recursos.

Reducción de gastos.

Agilización del transporte.

Reducción del absentismo laboral por la disminución de accidentes.

Aumento de la productividad, mejora del bienestar.

Mejora de la reputación social de la empresa.

Mejora de la satisfacción social de los empleados.

Mejora del tráfico rodado en las ciudades.



Nº DE BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS: Empleados de Calidad Pascual y la sociedad en su conjunto.

RECONOCIMIENTOS O PREMIOS RECIBIDOS: A lo largo del desarrollo del programa, Calidad Pascual ha recibido diversos reconocimientos.

Premio Muévete Verde (2010). Categoría «Fomento de modos sostenibles de transporte de mercancía». Fundación Movilidad y Ayuntamiento de Madrid.

Premio Acció 21 del Ayuntamiento de Barcelona (2011). Mención Especial a Grupo Leche Pascual por su Proyecto de movilidad sostenible en Cataluña.

Premio AEFGA Gestión de Flotas (2011). Categoría «Iniciativa para una Movilidad Sostenible» de la Asociación Española de Gestores de Flotas de Automóviles (AEGFA).

Premio a la Iniciativa para una Movilidad Sostenible (2012). Galardón del Consorcio de Transportes de Madrid.

Certificación europea ECOSTARS (2013), con la máxima calificación cinco estrellas en la flota de vehículos sostenibles.



FRUITS DE PONENT (www.fruitsponent.com)

DOSAFRUT

SUBTÍTULO: Ajuste de dosis de las aplicaciones de fitosanitarios en fruticultura.

TEMA: Medio ambiente.

LUGAR/ES DE IMPLEMENTACIÓN:

Cataluña inicialmente, pero de aplicación internacional.

AÑO DE PUESTA EN MARCHA DE LA INICIATIVA: 2009.

Fruits de Ponent es una cooperativa comercializadora de fruta creada en 1992 por cuatro cooperativas de producción frutícola. Aproximadamente 200 comunidades familiares cultivan una de las tres zonas productoras más importantes de Europa. Las plantaciones están situadas en las comunidades autónomas de Cataluña y Aragón, en el valle del río Ebro, aproximadamente a 175 kilómetros de Barcelona.

Certificada en SGE 21, norma que permite integrar la responsabilidad social en la gestión de las organizaciones, la empresa es proveedora en el mercado nacional e internacional.

RETO: DOSAFRUT es un sistema para establecer y ajustar la dosis de aplicación de productos fitosanitarios de manera que se adecuen a los parámetros específicos de la plantación, como son: el marco de plantación, la altura de la copa, la anchura de copa y la densidad foliar (frondosidad).

El proyecto se ha llevado a cabo gracias a la participación e implicación de Fruits de Ponent junto con otras empresas del sector en la zona, tanto productores como comercializadores y también fabricantes y, todo ello, gestionado por el Parque Científico y Tecnológico Agroalimentario de Lleida.

En la actualidad, no hay un sistema armonizado de dosis de productos. Se ha comprobado que mismos productos para el control de las mismas plagas y/o enfermedades tienen valores de recomendaciones de dosis diferentes según el país de procedencia del envase.

Ante esta problemática y la falta de armonización de la determinación de dosis, en el año 2009 surge DOSAFRUT con el objetivo de determinar el volumen óptimo de caldo para los tratamientos fitosanitarios de plantaciones frutales, considerando parámetros específicos de la plantación, como densidad, altura, anchura y la frondosidad de hojas. Además de considerar otros que influyen en la eficiencia de la aplicación, como tipo de producto a aplicar, plaga o enfermedad a controlar, pulverizador a utilizar y condiciones meteorológicas previstas.



SOLUCIÓN: Dada la necesidad de optimizar las aplicaciones de productos fitosanitarios, se considera que el proyecto es un buen sistema para determinar las dosis necesarias para las plagas y/o enfermedades más relevantes para los cultivos de la zona de producción de Fruits de Ponent y el resto de partners participantes.

A lo largo de cuatro campañas sucesivas, (2009 al 2012), DOSAFRUT ha sido validado en plantaciones comerciales de peral, manzano y melocotón. Siempre con el soporte de personal cualificado supervisando y satisfaciendo las necesidades de los diferentes productores frutícolas de las diversas explotaciones.

La validación del sistema se ha realizado mediante la comparación del volumen de caldo convencional (a criterio del productor) respecto el volumen ajustado por DOSAFRUT, siendo la concentración del producto igual en ambos casos. Para evaluar los tratamientos, se determinó la deposición de producto en las hojas y la monitorización y seguimiento de la plaga, obteniendo reducciones significativas de volumen de caldo entre un 10% y un 53% con la premisa de mantener el nivel de eficacia respecto a los tratamientos convencionales.

ESTRATEGIA: El proyecto DOSAFRUT es innovador, ya que establece una herramienta on-line, para todo usuario con registro previo gratuito, para la determinación del volumen de producto fitosanitario que debemos utilizar teniendo en cuenta las características del propio cultivo. DOSAFRUT es una herramienta para la determinación de la dosis, adecuándola a las condiciones concretas en las que se realizará el tratamiento. Constituye un método preciso de ajuste de la dosis en los tratamientos fitosanitarios de plantaciones de peral, manzano, melocotonero y nectarino. DOSAFRUT permite establecer el volumen de caldo optimizado, de acuerdo con los parámetros dimensionales de la plantación a tratar y considerando todos los factores que influyen en la eficiencia de la aplicación, como producto a usar, problema a controlar y máquina a usar, así como las condiciones ambientales reinantes.

Las empresas participantes en el proyecto son referencia en el sector frutícola, y la colaboración de técnicos e investigadores puede considerarse de alto nivel por su capacidad y experiencia en el sector, así como por la aportación tecnológica que representan.

IMPLEMENTACIÓN: DOSAFRUT surgió del trabajo desde años atrás, del Departamento de Agricultura y la Universidad de Lleida, por su interés en crear una herramienta de cálculo de volumen de caldo a aplicar en teniendo en cuenta los factores que inciden.

Se trata de un proyecto consolidado, el cual ha sido verificado en 27 tratamientos en peral, 3 tratamientos en manzano y 12 en melocotonero. Donde los resultados son favorables, reduciendo volúmenes de aplicación y consiguiendo un control óptimo de las plagas.

La implantación de la nueva directiva europea 2009/128/CE sobre uso sostenible de productos fitosanitarios obliga a los Estados europeos a reducir el consumo de productos fitosanitarios mediante el empleo de técnicas alternativas para el control de plagas y enfermedades y, caso que sea necesario, el empleo de estos productos en cantidades ajustadas.

Sin embargo, tanto la industria química, proveedora de los productos fitosanitarios, como la administración pública no han abordado de forma específica este importante problema.

En consecuencia, la implantación del sistema de ajuste de dosis DOSAFRUT tiene gran significación para el sector productor de fruta, por su condición innovadora y, a su vez, por la necesidad de ser acompañado por la adopción de buenas prácticas fitosanitarias en la operativa habitual de las explotaciones frutícolas.

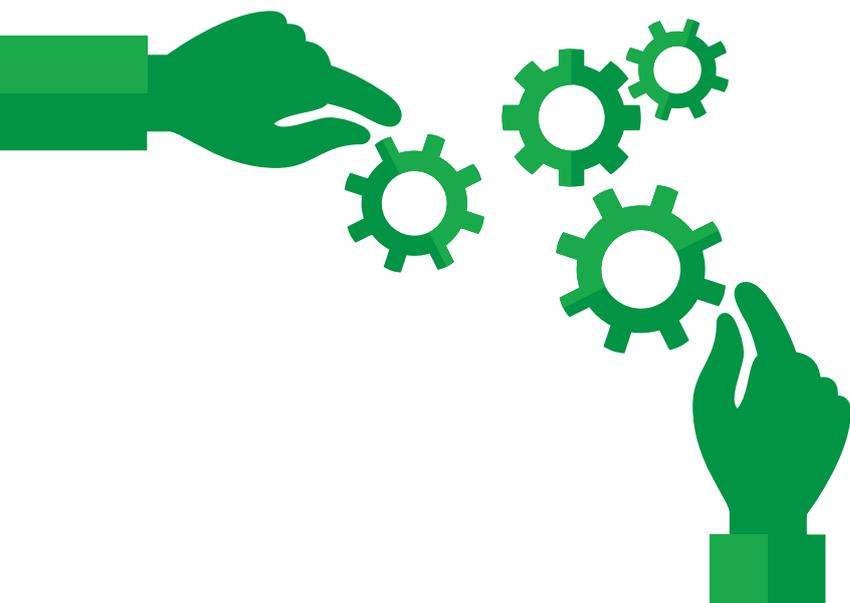
BENEFICIOS LOGRADOS E IMPACTO: El proyecto DOSAFRUT representa un notable avance en el proceso de reducción del uso de los productos fitosanitarios en la producción frutícola. Ello supone notables ventajas desde el punto de vista económico (reducción de costos), ambiental y de la salud de los trabajadores (personal que realiza los tratamientos) y del conjunto de la población (no residuos químicos en los alimentos).

DOSAFRUT está siendo implantado con notable éxito en el sector de producción frutal, siendo líder destacado en este proceso la organización cooperativa Fruits de Ponent SCLC de Alcarràs. Los beneficios de dicha implantación son palpables.

El Parque Científico y Tecnológico Agroalimentario de Lleida ha apoyado totalmente esta iniciativa. A estos efectos ha implementado el portal de internet www.dosafrut.es al objeto de que el sistema esté permanentemente a disposición del sector productivo, del personal asesor, empresas del sector fitofarmacéutico y de la administración pública.

Nº DE BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS: Directamente todos los agricultores que aplican el sistema dado la reducción de costos que conlleva y de forma indirecta los consumidores y el medio ambiente, por una reducción importante en el uso de fitosanitarios.

RECONOCIMIENTOS O PREMIOS RECIBIDOS: Fruits de Ponent fue premiada en los Premios Europeos de RSE 2013 como mejor PYME.



NESTLÉ (www.nestle.es)

Proyecto de ahorro de agua en La Penilla

Fundada en 1867 por Henri Nestlé y con sede en Vevey (Suiza), Nestlé actualmente es una de las empresas líderes mundial en nutrición, salud y bienestar.

A nivel organizativo, Nestlé está estructurada en 3 áreas geográficas: Europa, América y Asia-África- Oceanía y realiza operaciones en prácticamente todo el mundo.

Su presencia en España data de 1905, cuando la fábrica en La Penilla (Cantabria) fue inaugurada. Es el primer y más emblemático centro de Nestlé en España. En ella se elaboran chocolates, cacao soluble y harinas infantiles y es muy intensiva en el uso de agua.

TEMA: Reducción de la huella hídrica - Medio ambiente.

LUGAR/ES DE IMPLEMENTACIÓN: Fábrica de La Penilla (Cantabria).

AÑO DE PUESTA EN MARCHA DE LA INICIATIVA: 2011.

RETO: A pesar de que la fábrica ha ido modernizándose a lo largo de sus más de 100 años, necesita mucha agua para su funcionamiento y para elaborar los productos. Por tanto, desde la empresa se trata de encontrar soluciones técnicas innovadoras de ahorro de agua pero también de trabajar de forma diferente y conseguir concienciar a los trabajadores sobre la necesidad de reducir el consumo de este bien escaso.

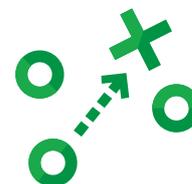
SOLUCIÓN: El proyecto de reducción del consumo de agua en la fábrica de La Penilla (Cantabria), se inició en 2011 por un equipo formado por ingenieros españoles, otros de la oficina central en Suiza y técnicos de la propia fábrica y de las oficinas centrales. En una primera fase, la labor se centró en las mejoras técnicas y de los equipos, dónde:

- ▶ Se instaló un variador de velocidad para el control del bombeo del agua al evaporador.
- ▶ Se pusieron puntos de consigna de presión de vacío adecuados
- ▶ Se sustituyeron circuitos abiertos por circuitos cerrados con torres de refrigeración.

En una segunda fase, en 2013-2014, la labor se ha focalizado en la concienciación y cambio de actitud de los empleados respecto a la preservación de los recursos hídricos.

Nestlé ha invertido, en total, un millón de euros en este proyecto.

ESTRATEGIA: Es un proyecto desarrollado en fases, respetando las necesidades de producción, en una fábrica con elevada capacidad de producción, que elabora categorías de producto diferentes y que da empleo directo a 900 personas. La estrategia se ha centrado en tres ámbitos: puesta en marcha de nuevas instalaciones, optimización de las existentes (como es el caso de la depuradora) y la concienciación medioambiental de los trabajadores.



BENEFICIOS LOGRADOS E IMPACTO: La fábrica de La Penilla consiguió reducir a fin de 2013, respecto a 2011, un 66% el consumo de agua en metros cúbicos por tonelada de producto, pasando de 72 a 24,5 m³/t. Este ahorro equivale al agua que contienen 1.350 piscinas olímpicas, o sea 3.200 millones de litros.

Nº DE BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS: Comunidad del valle de Cayón (Cantabria).

CAJAMAR: ESTACIÓN EXPERIMENTAL LAS PALMERILLAS (www.cajamar.es)

“Vegetación autóctona y control biológico. Diseño de una horticultura intensiva sostenible”

SUBTÍTULO: Mejora del paisaje con vegetación autóctona como herramienta para aumentar la fauna auxiliar en horticultura intensiva.

TEMA: Medio ambiente.

LUGAR/ES DE IMPLEMENTACIÓN: Sureste español.

AÑO DE PUESTA EN MARCHA DE LA INICIATIVA: 2010.

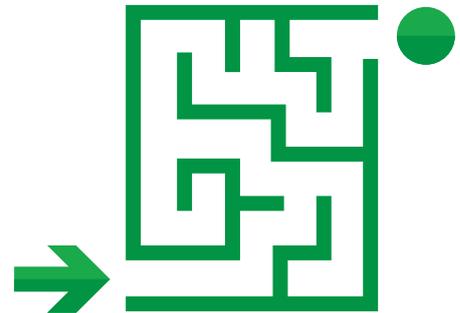
Cajamar Caja Rural es la primera caja rural española y la primera cooperativa de crédito española, con más de 1,3 millones de socios y 3,9 millones clientes.

La Estación Experimental Cajamar Las Palmerillas (El Ejido, Almería) se ha configurado como un Centro Tecnológico de la agricultura del Sureste caracterizado por el carácter aplicado de sus proyectos y por su dedicación a las actividades de transferencia.

Desde 1975, los investigadores y técnicos de esta Estación Experimental han trabajado para trasladar los avances más recientes en agronomía a las condiciones específicas de los sistemas productivos locales. Conectando el desarrollo tecnológico con la empresa agroalimentaria se pretende asegurar la sostenibilidad económica, social y ambiental del modelo productivo de la agricultura intensiva.

La actividad del centro se estructura en torno a cuatro líneas de trabajo fundamentales: tecnología de invernaderos, fruticultura subtropical mediterránea, biotecnología y sostenibilidad. La excelencia de sus trabajos se ha visto reconocida a nivel nacional e internacional con la participación en diferentes proyectos de ámbito europeo, nacional (CENIT, CICYT y PROFIT) y regional (CTA, Proyectos de Excelencia).

RETO: Es bien conocido que la pérdida de hábitats semi-naturales reduce la biodiversidad en los paisajes agrícolas, provocando una mayor vulnerabilidad de los cultivos a plagas y enfermedades. Un caso extremo de los efectos negativos derivados de la simplificación del paisaje es el poniente de Almería, donde se ha desarrollado una intensa especialización en la producción hortícola bajo plástico con importantes beneficios socioeconómicos, pero con serias consecuencias para el medioambiente y la biodiversidad.



SOLUCIÓN: En su horticultura el control biológico se realiza mediante la suelta de insectos producidos comercialmente por empresas del sector, sin embargo, la lucha biológica por conservación emerge como un componente indispensable para el desarrollo sostenible, tanto para cultivos bajo abrigo como al aire libre. Se pretende diseñar y cultivar biodiversidad en el entorno de los cultivos, favoreciendo el control biológico mediante un manejo adecuado del hábitat.

ESTRATEGIA: Muchos estudios han destacado el importante papel que tienen los setos vivos, cortavientos o bosques adyacentes a los cultivos en las zonas agrícolas. La variedad y composición de las plantas influye en gran medida en la presencia de fauna auxiliar, siendo el concepto de paisaje una herramienta de gran utilidad para proveer hábitats adecuados. Sin embargo, no todas las plantas contribuyen de igual manera en la consecución de este objetivo. En general, el conocimiento de qué materiales vegetales son principalmente explotados por la mayoría de los pequeños depredadores y parasitoides es muy escaso. En este sentido, para el manejo adecuado de la vegetación natural y del control biológico, es fundamental analizar la especificidad de cada enemigo natural con los recursos vegetales que cada uno de ellos aprovecha. El potencial para el control de las plagas mediante la fauna auxiliar debe, por tanto, relacionarse con nuestra habilidad para ejercer algún tipo de control sobre el hábitat cercano a las zonas de producción.

IMPLEMENTACIÓN: Determinar qué plantas autóctonas pueden servir como refugio de artrópodos beneficiosos, actuando como barreras fitosanitarias y contribuyendo a una importante mejora del paisaje con todos los beneficios medioambientales que ello conlleva, contribuir a mejorar el servicio que la biodiversidad puede prestar al mantenimiento de un agro ecosistema más sostenible.

BENEFICIOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS: Los resultados del presente proyecto permiten un sustancial avance en el conocimiento de un área muy novedosa como es el empleo de la xerojardinería como herramienta para el aumento del control biológico de plagas y de la mejora del paisaje en hábitats extremadamente degradados por la práctica de la agricultura intensiva. Con este nuevo enfoque agroecológico en la horticultura intensiva también se contribuye a la consecución de profundos cambios en el paisaje agrícola del poniente almeriense que sirvan para recuperar la biodiversidad perdida. Se pretende dar respuesta a la demanda existente por parte de los agricultores que reclaman información sobre qué plantas deben instaurar en las lindes de sus invernaderos, conscientes de que esta práctica mejora el estado sanitario de sus cultivos.

Nº DE BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS: Los productores de frutas y hortalizas del SE español, empresas viverísticas de la zona y empresas dedicadas al control biológico de plagas.



HEINEKEN (www.heineken.com)

Green Cooling

RESUMEN DEL PROYECTO: Renovación del parque de equipos de enfriado de cerveza por equipos “green”, que reducen el consumo energético hasta un 70%.

TEMA: Medio ambiente.

LUGAR/ES DE IMPLEMENTACIÓN: Puntos de venta de hostelería y alimentación de toda España.

AÑO DE PUESTA EN MARCHA DE LA INICIATIVA: 2010.

Desde su fundación en 1863 por Gerard Adriaan HEINEKEN, la compañía ha sabido posicionarse como una de las empresas líderes a nivel mundial. Presente en más de 170 países, la marca Heineken juega un papel primordial en el mundo cervecero.

HEINEKEN España es una de las empresas líderes del sector cervecero español y una de las primeras del sector de Alimentación y Bebidas.

RETO: El enfriado de la cerveza es uno de los procesos que más peso tiene en la huella de carbono de Heineken (27%). Es de vital importancia para su negocio que la cerveza se sirva bien fría para conservar sus propiedades organolépticas y el reto estaba en reducir el impacto en el medio ambiente sin perder el punto de frío.

SOLUCIÓN: En 2010 Heineken implantó el programa “Green Cooling”, que consiste en comenzar a renovar el parque de equipos de frío del mercado por sistemas “green”, que reducen el consumo energético entre un 15 y un 70% frente a equipos tradicionales. De esta forma contribuyen a reducir las emisiones de CO2, además de ofrecer un ahorro en la factura de la luz a sus clientes.

ESTRATEGIA: El proyecto se enmarca en uno de los ejes del programa de sostenibilidad de la compañía, “Brindando un Mundo Mejor”, centrado en reducir las emisiones de CO2 en toda su cadena de valor.

IMPLEMENTACIÓN: Desde 2010 han adquirido más de 61.000 refrigeradores sostenibles:

- ▶ **Botelleros eficientes.** Implican un ahorro energético de entre un 35% y un 75%, gracias al empleo de iluminación LED, termostatos EMS “Energy Management System” y refrigerantes R600. Desde el año 2012, el 100% de los botelleros incorporados al mercado incluyen esta tecnología. En el último año se han puesto en el mercado un total de 12.076 botelleros.
- ▶ **Equipos de enfriamiento de barril.** Consumen un 15% menos de energía gracias al uso del gas R290. Por el momento, Heineken ya ha adquirido 27.196 unidades de estos equipos durante los últimos tres años.
- ▶ **Equipos de enfriamiento de barril con tirador.** En esta línea nace el nuevo sistema David Green, uno de los más innovadores y sostenibles para el enfriamiento de barril con tirador. Su eficiencia es muy superior a sus predecesores, ya que reduce las emisiones de CO2 entre un 30% y un 40% más.

El sistema David Green almacena y enfría los barriles en un equipo situado justo debajo del mostrador, de modo que el recorrido de la cerveza hasta el tirador es corto. Así, cada caña se sirve a la temperatura óptima, se conserva en buenas condiciones y, para ello, se consume hasta un 70% de energía menos que con los sistemas de barril convencionales.

Por otro lado, este sistema hace que la vida útil del refrigerador sea mayor, entre 7 y 10 años en comparación con los sistemas tradicionales. Durante el año 2013 la compañía ha adquirido 645 unidades de este modelo.

BENEFICIOS LOGRADOS E IMPACTO: A través de la iniciativa “Green Cooling”, se han dejado de emitir 9.000t de CO2 a la atmósfera. Además, para sus clientes, estas iniciativas han supuesto un ahorro superior a 20 millones de kWh en el último año, es decir, cerca de 3 millones de euros en sus facturas de electricidad.

Nº DE BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS: 61.000 equipos desde 2010.

RECONOCIMIENTOS O PREMIOS RECIBIDOS: El David XL Green -variante de tirador de cerveza que entra en el programa “Green Cooling” y que se implantará en España este año 2014- ha sido galardonado como Producto del Año por el Environmental Leader Product & Project Award.

También, el mismo tirador de cerveza fue premiado en 2013 en los Canadian International Beer Awards, como “Mejor iniciativa medioambiental/sostenible del año”.



GRUPO SIRO (www.gruposiro.com)

Un empleo sostenible al servicio de la inserción laboral

AÑO DE PUESTA EN MARCHA DE LA INICIATIVA: En 1998, como fruto del acuerdo con Fundosa años antes, se crea el primer Centro Especial de Empleo, Snacks de Castilla y León, al que seguirían después la fábrica de pasta (2003) y el almacén automático (2004), ambos en Venta de Baños, el de Paterna (2007) y el de Jaén (2012)

Constituida en 1991, Grupo Siro es una de las compañías más relevantes del sector agroalimentario

RETO: Contribuir en la integración social y laboral de personas con discapacidad y ampliar posteriormente a colectivos en riesgo de exclusión social.

SOLUCIÓN: Creación de Centros Especiales de Empleo (CEE) y enclaves laborales, a través de los cuales Grupo Siro proporciona a las personas con discapacidad la realización de un trabajo productivo y remunerado, adecuado a sus características personales y que facilita su integración en el mercado laboral.

ESTRATEGIA: Dentro de su apuesta por la sostenibilidad, Grupo Siro tiene un sólido compromiso con las sociedades y entornos donde opera, tratando de generar riqueza y oportunidades a diferentes colectivos. El Compromiso Social Sostenible, seña de identidad del Grupo, parte de su Visión y está presente en toda su actividad, materializándose en ejemplos como la integración laboral de las personas en riesgo de exclusión social. Se incluye en el Plan Estratégico y se desarrolla a través de políticas y objetivos específicos, liderados por un Comité de Sostenibilidad.

En la actualidad, el Grupo cuenta con tres Centros Especiales de Empleo en Venta de Baños (Palencia), Paterna (Valencia) y Jaén, y dos enclaves laborales en Montblanc y Medina del Campo. Más de un 70% de las personas que trabajan en los CEE tiene algún tipo de discapacidad, lo que se traduce en que el 1% de las personas con discapacidad en Centros Especiales de Empleo de España está en Grupo Siro.

IMPLEMENTACIÓN: Para Grupo Siro incorporar a personas con capacidades distintas realmente no requiere grandes inversiones ni supone especiales dificultades. Se trata, por una parte, de facilitar la accesibilidad, adaptando los puestos de trabajo a las necesidades de estos colectivos y a eliminar las barreras arquitectónicas. Por otra parte, proporcionar la formación adecuada, a través de intérpretes, especialistas en lenguaje de signos, adecuación de las presentaciones. Por último, la incorporación requiere de un proceso de selección y reclutamiento especial, para el cual Grupo Siro cuenta con los medios que Foro Inserta – Fundación ONCE pone a su disposición.

NÚMERO DE BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS: En la actualidad, los beneficiarios directos son estas 566 personas en riesgo de exclusión social, que representan el 14% de la plantilla total de colaboradores de Grupo Siro. De ellas, 536 son personas con discapacidad sensorial visual (5%), física (55%), psíquica (14%) y sensorial auditiva (26%). Las otras 30 personas pertenecen a alguno de los siguientes colectivos: ex presidiarios, gitanos y mujeres víctimas de violencia de género.

Entre los beneficiarios indirectos se encuentran tanto las propias familias y círculos cercanos a las personas discapacitadas, como sus propios compañeros y resto de colaboradores del Grupo, por el enriquecimiento personal y profesional que supone compartir juntos el día a día

BENEFICIOS LOGRADOS E IMPACTO: Las personas con capacidades especiales se encuentran altamente motivadas, consiguen un alto grado de satisfacción, tienen un gran afán de superación y lo contagian, crecen al poder colaborar con sus familias llevando un salario digno a casa, entre otros beneficios. Todo esto, repercute positivamente en el conjunto de los colaboradores, mejorando el clima laboral, disminuyendo la rotación y aumentando el orgullo de pertenencia. Desde la perspectiva del negocio, en fin, sus beneficios son numerosos: talento, competitividad, eficiencia, innovación, rentabilidad, beneficio, menor absentismo, incremento de la reputación y disminución del riesgo regulatorio, entre otros.

RECONOCIMIENTOS O PREMIOS RECIBIDOS:

- ▶ 2003. Premio ONCE Castilla y León.
- ▶ 2010. Premio de COCEMFE Castilla y León por la integración laboral de personas en riesgo de exclusión social.
- ▶ 2010. Premio Reina Sofía 2010 por la Promoción de la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad.
- ▶ 2011. Mejor Iniciativa en RSC, I Edición Premios El Economista.
- ▶ 2011. Premios Telefónica Ability Awards, en la categoría de Compromiso de la Alta Dirección y Liderazgo de los Trabajadores y en la categoría de fomento del Desarrollo Profesional y Formación.



CONCLUSIONES FINALES

A lo largo de este informe, se ha argumentado que el sector agroalimentario es esencial para el buen funcionamiento, el bienestar y la salud de la sociedad. Su dependencia y actuación directa sobre los recursos naturales le convierte en uno de los sectores más vulnerables de cara al cambio climático y las consecuencias del mismo, como el estrés hídrico o la posible migración de cultivos a latitudes superiores.

El sector agroalimentario es uno de los principales motores de la economía española, con un alto impacto en el PIB y la generación de empleo directo e indirecto. Las dinámicas competitivas de los mercados de alimentos empujan a los grandes productores a desarrollar políticas ambiciosas en materia de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa. Por una parte, los inversores han detectado riesgos sociales y ambientales que pueden afectar significativamente a exposición al sector, por lo que demandan cada vez más transparencia y rendición de cuentas en materia de RSE. Por otro lado, el surgir del consumidor consciente comienza a presionar al sector, que desea estar informado sobre el origen de los productos que consume, sobre cómo se han producido y sobre si los procesos de producción son respetuosos con la sociedad y el medioambiente. Así, la riqueza generada y vertida sobre los pequeños productores en países en desarrollo, el apoyo a la producción local, el origen ecológico de los productos, la existencia de transgénicos en los productos adquiridos, la huella hídrica o de carbono de los mismos, ocupan un espacio creciente en la mente del consumidor.

Un análisis detallado del grado de integración de políticas de RSE y de consumo responsable de una muestra de grandes empresas de distribución y productores agroalimentarios a nivel nacional y global, realizado en este estudio, aporta evidencias sobre un potencial desalineamiento de los productores en España. La distribución, dentro y fuera de nuestras fronteras, está elevando los estándares sociales y ambientales de sus operaciones de sus marcas y de los proveedores de productos para la venta. En la misma línea, los grandes productores globales están endureciendo sus políticas sociales, ambientales en sus largas cadenas de valor y trabajando sobre el etiquetado y packaging de sus productos. Los productores nacionales, sin embargo, salvo honrosas excepciones, parecen no haber interiorizado debidamente la necesidad de reforzar sus esfuerzos en RSE y ponerlos en valor dentro de sus cadenas de valor.

Garantizar la competitividad de este sector a largo plazo pasa por reforzar dos elementos clave. Incrementar los esfuerzos por la innovación tecnológica, que permita una mayor productividad de los recursos naturales de manera sostenible, por un lado; y la puesta en valor de una mayor desarrollo de la RSE ante la distribución y el consumidor. Afortunadamente, España cuenta con grandes ejemplos en ambos elementos. El reto está en hacer esas prácticas extensivas a todo el sector, en el que existe una gran atomización de pequeños productores. En el sector agroalimentario, sostenibilidad y competitividad, suponen un binomio indisoluble. La economía española y más de medio millón de puestos de trabajo dependen de ello. Es hora de integrar la RSE.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Atance Muñiz, Ignacio (2014). “Financiación del sector agrario”. Subdirector General de Análisis, Prospectiva y Coordinación. España.

Aznar Sánchez, José Ángel (2012). “Las cadenas de valor globales y el sector agroalimentario”. Fundación Cajamar. Cuadernos de Estudios Agroalimentarios.

Baamonde Noche, Bernardo (coord.) (2013) “El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial”. Colección estudios socioeconómicos, Mediterráneo Económico Nº 24. Fundación Cajamar. España.

Bijman, J. C. Iliopoulos, K.J. Poppe, C. Gijssels, K. Hagedorn, M. Hanisch, G.W.J. Hendrikse, R. Kühl, P. Ollila, P. Pyykkönen, y G. van der Sangen (2012). “Apoyo a las cooperativas de agricultores; Informe final”. Wageningen: Wageningen UR.

Banco Mundial (2014). Banco de datos. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/>. Consultado en distintas ocasiones.

BSR (2014). “Climate change: Implications for Agriculture”. Reino Unido.

Comisión Nacional de la Competencia. (2011) “Informe sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario”. España.

CONSEBRO, Asociación de Industrias Agroalimentarias (s/ año). “Buenas prácticas en la gestión del agua en el sector agroalimentario”. Navarra, España.

Confederación de industrias agroalimentarias de la UE (CIAA), 2007.

Cooperativas agro-alimentarias España (2013). “Macromagnitudes del Cooperativismo agroalimentario español”. Observatorio socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE). España.

Cooperativas agro-alimentarias España (2011). “Observatorio socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE)”. España.

Deloitte (2013). “Global Power of Retailing 2013. Retail Beyond begins”.

Deloitte (2014). “Global Power of Retailing 2014. Retail Beyond begins”.

European Commission (2010) “Preparatory Study on food waste across EU 27. Technical report 2010-054”.

FAO (2008). “Agua para la alimentación. Agua para la vida”. International Water Management Institute (IWMI). Comprehensive Assessment of water management in agriculture. EEUU.

Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas & Cajamar Caja Rural (2014). “Informe de Exportaciones de la Industria de Alimentos y Bebidas 2013: Análisis a medio y largo plazo”. Madrid, España.

Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (2013). “Informe Económico 2013”. Madrid, España.

Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (2013). “Informe Exportaciones Industria de la Alimentación y Bebidas 2012”. Madrid, España.

Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas y Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2014). “Marco estratégico para la industria de alimentación y bebidas”. Madrid, España.

Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (s/ año). “Alimentación y salud: el compromiso de la industria española de alimentación y bebidas. 2005 - 2010”. Madrid, España.

Fondo Español de Garantía Agraria (FEGA). Consultada en varias ocasiones. Disponible en: www.fega.es.

Forética. “Informe Forética 2015”. Madrid, España.

Forum of the future (2009). “Sustainability trends in european retail”. Londres, Reino Unido.

- Fundación Global Nature** (2013). “Agricultura, energía y cambio climático. Diagnóstico energéticas y de gases de efecto invernadero en el sector agropecuario”. Madrid, España.
- Global Reporting Initiative** (2013). “Sustainability topics for sectors: What do stakeholders want to know?” Amsterdam, Países Bajos.
- Gobierno de España** (2013). “Líneas Estratégicas para la Internacionalización del Sector Agroalimentario”. Madrid, España.
- Instituto Nacional de Estadística (INE)**. Consultado en varias ocasiones. Disponible en: www.ine.es.
- Instituto Nacional de Estadística (INE)** (2014). “Encuesta sobre el uso del agua en el sector agrario”. Estadísticas del año 2012.
- Instituto Nacional de Estadística (INE)** (2013). “Uso del agua en la industria manufacturera (2007-2010)”. Madrid, España.
- IPCC** (2013). “Fifth Assessment Report: Climate Change 2013 (AR5)”.
- Lamo de Espinosa, Javier** (coord.) (2009). “El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global”. Colección estudios socioeconómicos, Mediterráneo Económico Nº 15. Fundación Cajamar. España.
- López, Juan Carlos y Roberto García Torrente** (2012). “Innovación en estructuras productivas y manejo de cultivos de agricultura protegida. Cuadernos de Estudios Agroalimentarios Nº03. Almería, España.
- Medina Martín, Felipe** (2014). “La gestión del riesgo y las políticas de cambio climático en la agricultura ecológica”. Editorial Universidad de Almería. Almería, España.
- Ministerio de Agricultura, alimentación y Medio Ambiente** (2014). “Diagnóstico del Sector Forestal Español”. Madrid, España.
- Ministerio de Agricultura, alimentación y Medio Ambiente** (2014). “Análisis y prospectiva. Serie Indicadores”. Madrid, España.
- Ministerio de Agricultura, alimentación y Medio Ambiente** (2013). “Environmental profile of Spain 2012. Indicator-based report”. Madrid, España.
- Ministerio de Agricultura, alimentación y Medio Ambiente** (2013). “Informe Anual de Indicadores: Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Madrid, España.
- Mountford, Helen** (2011). “Water: The Environmental Outlook to 2050”. OECD Global Forum on Environment: Making Water Reform Happen. Paris, Francia.
- O’ Connor Clementine** (2013). “Quantification of Food Waste in the EU”. OECD. Food Chain Network Paris.
- Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE)** (2013). “Cooperativas Agroalimentarias de España”.
- OECD** (2014). Obesity Update.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura** (2013). “FAO Statistical Yearbook 2013. World Food and Agriculture”. Roma, Italia.
- Organización Mundial de la Salud** (2014). Estadísticas de salud mundiales.
- Robecosam** (2014). “The Sustainability Yearbook 2014”. Zúrich, Suiza.
- Sagarna, Juan** (s/ año). “El sector agroalimentario necesita la eficiencia energética”.
- Subdirección General de Análisis, Prospectiva y Coordinación** (2013). “Contribución del Sistema Agroalimentario a la Economía Española”. Serie AgrInfo. Nº 23. España.
- Subdirección General de Calidad Diferenciada y Agricultura Ecológica** (2013). “Agricultura ecológica. Estadísticas 2012”. Centro de publicaciones.
- Subdirección General de Fomento Industrial e Innovación** (2012). “Industria Alimentaria en 2011-2012”. España.
- UN Population Division**. Consultado en varias ocasiones. Disponible en: www.un.org/en/development/desa/population/.
- USGS. Earth’s water distribution**. Consultado en varias ocasiones. Disponible en: <http://water.usgs.gov/edu/earthwater.html>.
- World Resources Institute (WRI)**. Consultado en varias ocasiones. Disponible en: www.wri.org.

NOTAS DEL DOCUMENTO

¹ USGS. Earth's water distribution.

² FAO. (2008) "Agua para la alimentación. Agua para la vida". International Water Management Intitute (IWMI). Comprehensive Assessment of Water Management in Agriculture. EEUU.

³ Existen distintas metodologías que ponen en relación los alimentos con la huella ambiental asociada a su producción. Así, para producir un kilo de ternera se requiere emitir 34 veces más CO2 que para un kilo de trigo y 8,5 veces más que para un kilo de pollo, de acuerdo con cálculos realizados por Lantmännen Foods.

⁴ OECD Obesity Update. (Junio 2014).

⁵ O'Connor Clementine (2013). "Quantification of Food Waste in the EU". OECD. Food Chain Network. Paris, France.

⁶ Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas. (2013) "Informe Económico 2013". Madrid, España.

⁷ Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas. (2013) "Informe Económico 2013". Madrid, España.

⁸ Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas & Cajamar Caja Rural (2014) "Informe de Exportaciones de la Industria de Alimentos y Bebidas 2013: Análisis a medio y largo plazo". Madrid, España.

⁹ Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas & Cajamar Caja Rural (2014) "Informe de Exportaciones de la Industria de Alimentos y Bebidas 2013: Análisis a medio y largo plazo". Madrid, España.

¹⁰ Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas & Cajamar Caja Rural (2014) "Informe de Exportaciones de la Industria de Alimentos y Bebidas 2013: Análisis a medio y largo plazo". Madrid, España.

¹¹ Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas. (2013) "Informe Económico 2013". Madrid, España.

¹² Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas. (2013) "Informe Económico 2013". Madrid, España.

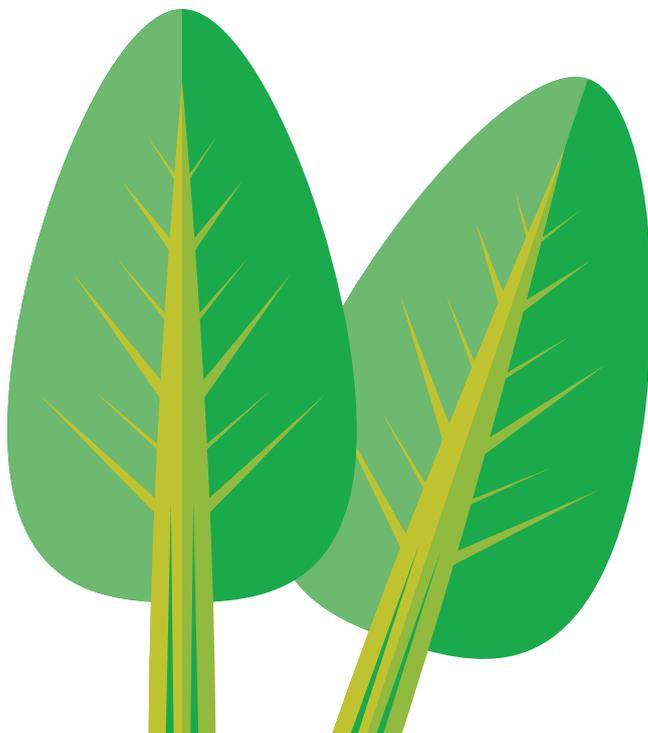
¹³ Fondo Español de Garantía Agraria (FEGA). Consultada en varias ocasiones. Disponible en: www.fega.es.

¹⁴ Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas. (2013) "Informe Económico 2013". Madrid, España.

¹⁵ Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE). (2013). Cooperativas Agro-alimentarias de España. Cifras pertenecientes al año 2012.

¹⁶ Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE). (2013). Cooperativas Agro-alimentarias de España. Cifras pertenecientes al año 2012.

- ¹⁷ Banco Mundial (2011). Base de datos. La tierra cultivable incluye aquellos terrenos definidos por la FAO como afectados a cultivos temporales (las zonas de doble cosecha se cuentan una sola vez), los prados temporales para segar o para pasto, las tierras cultivadas como huertos comerciales o domésticos, y las tierras temporalmente en barbecho. Se excluyen las tierras abandonadas a causa del cultivo migratorio.
- ¹⁸ INE, 2013.
- ¹⁹ INE. Censo agrario, 2009.
- ²⁰ INE, 2013.
- ²¹ Ministerio de Agricultura, alimentación y Medio Ambiente, 2014. Diagnóstico del Sector Forestal Español.
- ²² Ministerio de Agricultura, alimentación y Medio Ambiente, 2014.
- ²³ INE. Censo agrario, 2009.
- ²⁴ INE. Censo agrario, 2009.
- ²⁵ Confederación de industrias agroalimentarias de la UE (CIAA), 2007.
- ²⁶ Ministerio de Agricultura, alimentación y Medio Ambiente, 2013. “Informe Anual de Indicadores: Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente”.
- ²⁷ INE, 2013.
- ²⁸ INE, 2012.
- ²⁹ INE, 2012.
- ³⁰ INE, 2014. “Encuesta sobre el uso del agua en el sector agrario”. Estadísticas del año 2012.
- ³¹ INE, 2012.
- ³² INE, 2012.
- ³³ Fundación Global Nature, 2013.
- ³⁴ INE, 2011.
- ³⁵ Fundación Global Nature, 2013.
- ³⁶ Ministerio de Agricultura, alimentación y Medio Ambiente, 2014. Análisis y prospectiva. Serie Indicadores.
- ³⁷ INE, 2012.





GUÍA DE
IMPLANTACIÓN
DE LA **RSE** EN
EL SECTOR
AGROALIMENTARIO

1

DESCUBRIENDO LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA RSE EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO

a. RSE, factor de competitividad en el sector agroalimentario

La responsabilidad social de la empresa (RSE) se ha convertido en una de las principales palancas de transformación de empresas y organizaciones en los últimos años. Su grado de implantación y desarrollo ha sido tan extendido que en la actualidad, la RSE es un importante factor diferenciador de las empresas y, en algunos casos, un requisito exigido para operar en determinados mercados o para ser elegible por parte de grandes clientes.

El desarrollo de la RSE en el sector agroalimentario es enormemente heterogéneo¹. La distribución a nivel internacional y nacional está incorporando de manera creciente políticas y requisitos relacionados con la sostenibilidad en sus operaciones y de cara a sus proveedores de producto. Los productores internacionales, por su parte, han desarrollado una agenda enormemente avanzada en materia de sostenibilidad. Pero, tal y como concluye el análisis, los productores en España presentan un desarrollo irregular en sus programas de RSE y en conjunto, muestran un grado de madurez inferior a sus homólogos internacionales en un 40%. Esto puede suponer una importante amenaza a su competitividad a medio y largo plazo, en la medida en que el sector no sea capaz de satisfacer las expectativas de los consumidores y de la cadena de valor. Por ello, esta guía pretende servir de apoyo a las empresas del sector agroalimentario, para facilitar una agenda de integración de políticas de RSE, de mejora de su gestión y de su puesta en valor ante sus grupos de interés.

b. ¿Qué es la RSE?

La RSE es una filosofía de gestión empresarial que trata de armonizar tres dimensiones fundamentales de las organizaciones. Maximizar el beneficio económico, generar valor y utilidad a la sociedad y preservar el medio ambiente. Así, surge la corriente del valor compartido, en el que la empresa trata de maximizar la utilidad para sus grupos de interés estratégicos, creando **eco-sistemas** en los que la compañía tenga un impacto neto positivo.

La función de sostenibilidad de Forética

$$f(e,s,a) = \frac{e_1}{e_0} + \frac{s_1}{s_0} + \frac{a_1}{a_0} > 0$$

Referencias:

- E1, S1, A1: Contribución a la actividad empresarial.
- E0, S0, A0: Situación anterior a la contribución.

¹ Ver apartado "Análisis comparativo de productores y distribuidores en el sector agroalimentario".

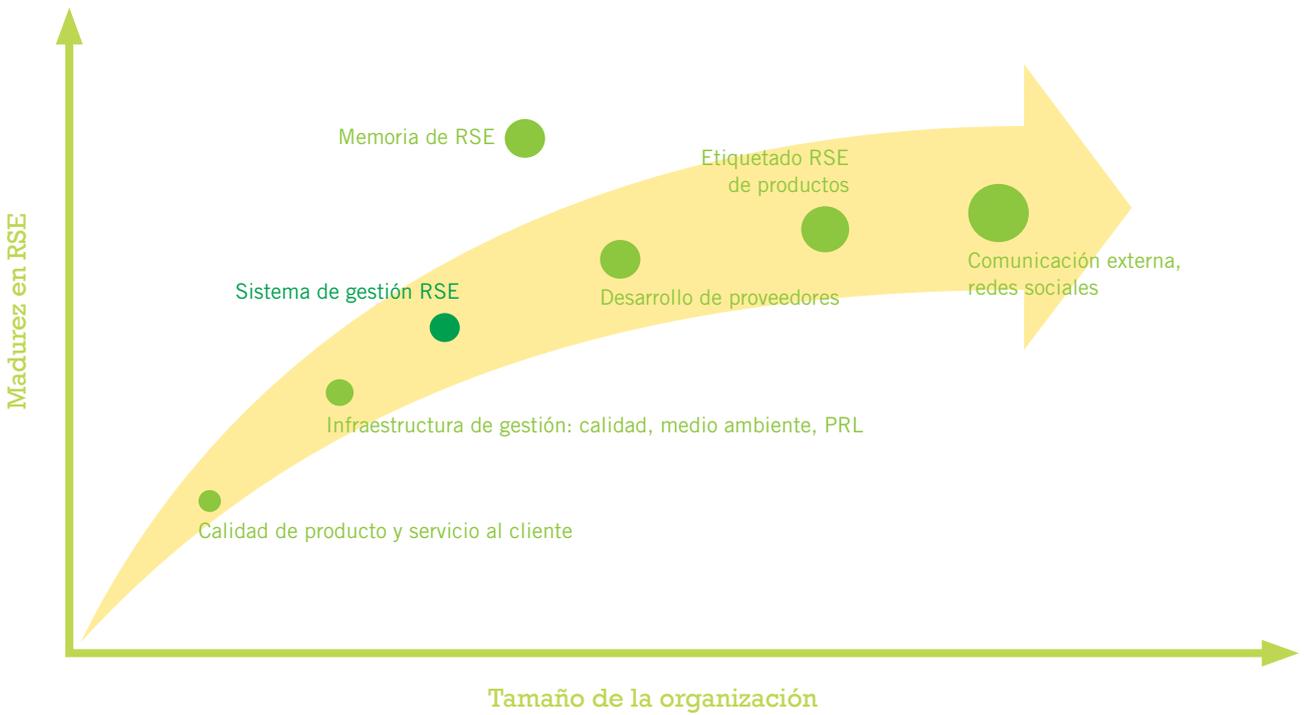
c. ¿Qué beneficios genera la RSE en el sector agroalimentario?

El sector agroalimentario es uno de los más expuestos a algunos de los retos más importantes del desarrollo sostenible. Depende de manera directa del acceso, productividad y sostenibilidad de los recursos naturales. Su materia prima es esencial para el soporte de la vida y sus productos tienen un impacto directo en la salud y bienestar de la sociedad. Esto incrementa el escrutinio por parte de consumidores, reguladores y participantes en la cadena de valor, respecto a la forma en que se producen alimentos y bebidas. En este sentido, poner en valor unas prácticas sólidas en sostenibilidad incrementa el atractivo de los productores como proveedores y por empatía con la marca.

VENTAJA	¿CÓMO SE TANGIBILIZA?
Eficiencia en las operaciones	Un mayor enfoque en la racionalización en consumo de inputs de producción (energía, agua, superficie, logística) incrementa la productividad de las organizaciones haciéndolas más eficientes.
Mitigación de riesgos	Generar competencias para anticipar shocks vinculados con el cambio climático (volatilidad en patrones meteorológicos, acceso al agua, pérdida de idoneidad de cultivos), prever cambios regulatorios o identificar preferencias de los consumidores, facilita la innovación para la adaptación a entornos cambiantes.
Capital Humano	Una gestión que apuesta por el desarrollo del capital humano permite acceder al mejor talento. Una mayor involucración del capital humano mejora el clima laboral y la productividad.
Garantías de condiciones de producción	Una sólida RSE genera garantías y confianza aguas abajo en la cadena de valor. La capacidad de generar evidencias sobre la superación de estándares laborales y ambientales en la cadena de producción fortalece la relación con clientes.
Acceso a financiación	El acceso a financiación por parte de inversores con mandatos socialmente responsables, vía crédito o recursos propios.
Exportación y nuevos mercados	Un posicionamiento basado en RSE puede facilitar el acceso a nuevos mercados y distribuidores con alta sensibilidad en aspectos de sostenibilidad.

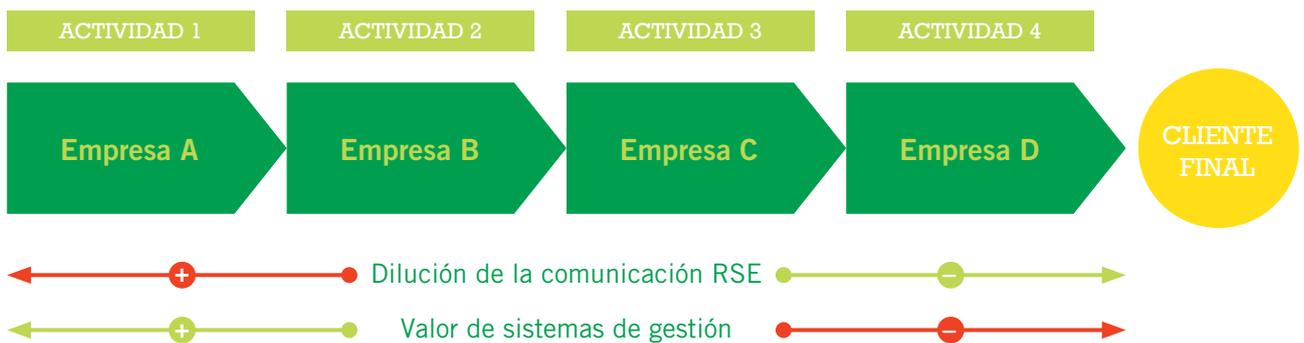
d. Construyendo una agenda de RSE en la empresa agroalimentaria

Las prácticas y herramientas de gestión y reporte de la RSE han ganado en número, profundidad y sofisticación. De cara a diseñar una agenda de sostenibilidad es necesario realizar una reflexión acerca de dos aspectos fundamentales para ajustar la relación entre esfuerzo-eficacia de las acciones a emprender: el tamaño y la posición en la cadena de valor.



El **tamaño de una organización** otorga masa crítica y notoriedad. En este sentido, la comunicación masiva de buenas prácticas tiene una mayor eficacia en el caso de las grandes empresas. En el otro lado del espectro, las empresas pequeñas y medianas obtienen un mayor retorno de sus esfuerzos en RSE cuando esta se ciñe a sus productos, su orientación al cliente o la existencia de sistemas de gestión.

Enfoques diferenciales en función de la posición en la cadena de valor



La posición en la cadena de valor es otro elemento importante de cara a priorizar los esfuerzos en materia de RSE. Aquellas empresas más próximas al cliente final, especialmente en gran consumo, tienen una mayor capacidad de generar elementos de comunicación relativa a sus acciones en materia de RSE a través de canales masivos (internet, redes sociales, memorias de RSE, publicidad, etc.). Sin embargo, en el otro extremo de la cadena de valor la comunicación B2C (business to consumer) se ve enormemente diluida por la distancia y, salvo excepciones, la menor notoriedad de los proveedores. En este sentido, un mayor enfoque en la puesta en valor de los sistemas de gestión y la excelencia operativa puede contribuir más a la competitividad de las empresas en la parte incipiente de la cadena de valor.

2

INTEGRANDO LA GESTIÓN DE LA RSE. LA SGE 21 COMO MODELO CONCEPTUAL

Los sistemas de gestión de la RSE son el denominador común de toda agenda de RSE en una organización. Aunque existen herramientas de gestión específicas para temas concretos o sectores específicos dentro de la sostenibilidad, es importante partir de un enfoque de gestión transversal e integral. La norma SGE 21 desarrollada por Forética es uno de los referentes para el desarrollo de modelos de gestión de la responsabilidad social. Con un recorrido de casi quince años, constituye el primer estándar para la certificación de la gestión ética y responsable en organizaciones y empresas. Esta norma se estructura en torno a nueve áreas de gestión para las cuáles establece requisitos de obligado cumplimiento. Dichas áreas, desarrolladas a continuación, son las siguientes: alta dirección, clientes, proveedores, personas que integran la organización, entorno social, entorno ambiental, inversores, competencia y administraciones públicas.

Entre sus ventajas se encuentra la flexibilidad y adaptabilidad a todos los tamaños de organizaciones, la compatibilidad y capacidad de integración con otros sistemas de gestión y la potente fuente de información que supone.

A continuación se desarrollan cada uno de los requisitos de este estándar y se enumeran los documentos y registros imprescindibles dentro de la documentación de este sistema:

1. ALTA DIRECCIÓN

La implicación de la **Alta Dirección** (CEOs o directores generales) es el punto de partida para integrar con éxito la RSE en la organización y lograr un compromiso real en la organización a corto, medio y largo plazo. La involucración de la Dirección es primordial para el avance de la responsabilidad social en las organizaciones. Su rol -y en especial el del CEO- será liderar el proceso de interiorización de la RSE en la organización, implicando a los grupos de interés.

La claridad en las directrices, la correcta delegación de funciones en la plantilla y la integración de equipos de diferentes disciplinas serán elementos clave para un buen desempeño global.

A través de la labor de la dirección se conseguirá adoptar una cultura ética que cale a todos los niveles y convirtiéndola en un elemento transversal a toda la estructura corporativa.

Requisitos y documentación de Alta Dirección

- Identificación y actualización de la legislación y normativa aplicable (europea, nacional y local).
- Política de Gestión Ética.
- Código de conducta.
- Establecimiento de un Comité de RSE.
- Designación de un responsable de RSE.
- Plan de objetivos e indicadores de RSE.
- Política anticorrupción.
- Modelo documentado de relación con los grupos de interés.
- Elaboración de un informe de RSE.
- Revisión por la Dirección: revisión anual del funcionamiento del sistema.
- Seguridad de la información: garantizar.
- Seguimiento y evaluación: realización de auditorías internas.

2. CLIENTES

Para garantizar el éxito de una empresa en el largo plazo es cada vez más importante conocer y dar respuesta a los intereses de nuestros grupos de interés. Los clientes, que compran nuestros productos y emplean nuestros servicios, cumplen un papel vital en nuestra cadena de valor que es importante gestionar y cuidar.

Por ello, es importante garantizar la calidad y seguridad de los servicios y productos que ofrecemos, asegurar la accesibilidad de dichos productos y servicios y tener en cuenta aspectos de responsabilidad social tanto en el propio diseño y desarrollo de los mismos como en el proceso de difusión y publicidad.

Sin duda, este acercamiento a los intereses de un grupo de interés tan importante como son los clientes puede suponer una ventaja frente a otros competidores y un mayor desarrollo económico.

3. PROVEEDORES

Contar con una base de proveedores alineada con los intereses y preocupaciones de la organización y confiable es vital para transmitir un mensaje coherente y reducir los posibles riesgos derivados.

Para conseguir un pool de proveedores que cumplan estas características es imprescindible definir unos criterios, entre los que se incluyan aspectos de RSE, que permitan evaluar a los proveedores en función de nuestros intereses como organización y nuestros requisitos. De esta manera, se podrá evaluar a los proveedores y establecer puntuaciones y clasificaciones que permitan decidir qué proveedores pueden trabajar y cuáles no, con nuestra empresa.

Por otra parte, como empresas responsables, debemos dar ejemplo a los grupos de interés con los que trabajamos, especialmente con los proveedores, colaborando con ellos en el conocimiento de los aspectos más relevantes de la sostenibilidad para favorecer su desarrollo.

Requisitos y documentación de Clientes

- **Desarrollo de proyectos de I+D+i / Política de I+D+i responsable:** inclusión de criterios éticos, laborales, sociales y ambientales en la elaboración de los productos o prestación de su servicio
- **Aseguramiento de la calidad de los productos y del servicio.**
- **Buenas prácticas en las relaciones comerciales:** información sobre el producto o servicio ofrecido.
- **Seguridad del producto o servicio:** especificaciones técnicas (salud, seguridad, medio ambiente).
- **Accesibilidad:** instalaciones, productos y servicios.
- **Publicidad responsable:** principios responsables para la captación comercial.

Requisitos y documentación de Proveedores

- **Criterios de compra responsable:** definición de los criterios de elección y evaluar a los proveedores. Deben incluir criterios éticos, laborales, sociales y ambientales.
- **Sistema de diagnóstico y evaluación de proveedores:** en función de los criterios anteriormente nombrados los proveedores son evaluados.
- **Fomento de buenas prácticas:** colaboración en su mejora continua.

4. PERSONAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZ.

La gestión del capital humano es uno de los elementos más delicados e importantes para una organización. Esto se debe a que las personas que la conforman son la vía de comunicación y unión más próxima con su entorno.

Esto es, la demostración del tipo de gestión de la RSE desarrollada en una organización se hace más evidente al tratar con proveedores, clientes y otro tipo de relaciones externas e internas.

En esta área, también llamada “lugar de trabajo”, un comportamiento responsable implica que la organización trate siempre a sus empleados con respeto, dignidad y honestidad y considerando temas como la igualdad en el trato y en las oportunidades, la conciliación de la vida personal y laboral o realizando un seguimiento del clima laboral, entre otros asuntos.

5. ENTORNO SOCIAL

Las organizaciones deben ser conscientes y prever que sus operaciones generan consecuencias de distinto tipo en el entorno donde operan. Entre ellas se encuentra la incidencia directa en el desarrollo social y económico de una región y de las comunidades que allí se ubican. Una de las claves en este caso es conocer cómo las comunidades establecidas se ven afectadas por dicha actividad, y trabajar para conocer y medir el impacto e intentar reducirlo, estableciendo, además, mecanismos de comunicación con ellas.

Por otra parte, las organizaciones también pueden realizar prácticas solidarias y acciones de tipo social (destinando parte de sus recursos) que estén integradas en la estrategia de la organización y su visión del negocio pero que también permitan un beneficio directo a través del desarrollo sostenible de la región, apoyando, protegiendo o ayudando a la sociedad. Se consigue, por tanto, un beneficio mutuo para ambas organizaciones.

Especialmente importante es la gestión del entorno social en aquellas organizaciones que se vinculan a comunidades pequeñas con gran dependencia de esa actividad. Las relaciones con el entorno, bien gestionadas, pueden resultar muy útiles a medio y corto plazo y estrechan los vínculos con dichas comunidades.

Requisitos y documentación de Personas

- **Aseguramiento del cumplimiento de los derechos humanos** (asociación, infancia y juventud, condiciones de empleo...).
- **Gestión de la diversidad en la organización.**
- **Promoción de la igualdad de oportunidades y la no discriminación.**
- **Desarrollo de políticas de conciliación** de la vida personal y familiar.
- **Seguridad y salud laboral:** condiciones de trabajo para los empleados.
- **Descripciones de puesto de trabajo:** fichas con información sobre el puesto.
- **Plan de formación y fomento de la empleabilidad:** desarrollo profesional.
- **Clima laboral:** evaluación periódica del ambiente de trabajo.
- **Reestructuración responsable:** plan de reestructuración en caso de ser necesario.
- **Resolución de conflictos:** disponer de un canal al que dirigir quejas y dudas.

Requisitos y documentación de Entorno Social

- **Evaluación y seguimiento de impactos sociales:** identificación de impactos positivos y negativos de la organización en su entorno.
- **Transparencia con el entorno:** establecimiento de cauces de comunicación y cooperación.
- **Acción social:** informe anual de resultados de la acción social realizada y su importancia social y económica.

6. ENTORNO AMBIENTAL

La actividad empresarial, y de forma más evidente en el caso de las organizaciones del sector agroalimentario, requiere de la utilización de recursos naturales y materias primas, cuyo consumo y procesamiento implica una alteración de la naturaleza en mayor o menor medida.

Para ser responsables también en este sentido, las organizaciones están llamadas a asumir un compromiso formal y público de lucha frente al cambio climático y a contribuir a la conservación ambiental, a través de la implementación de sistemas y herramientas que les permitan identificar, reducir, evitar y compensar sus impactos negativos en el medio natural, yendo más allá de la legislación, y evitando riesgos derivados.

Gestionando los impactos y riesgos ambientales, las organizaciones no sólo contribuyen a la mejora ambiental del entorno sino también al desarrollo sostenible local, con las consecuencias positivas que esto supone de cara a la relación con grupos de interés clave en el ámbito del medio ambiente (sociedad, administraciones públicas, ONGs, etc.).

7. INVERSORES

Este requisito constituye uno de los aspectos trasversales a la gestión de la RSE en una organización ya que, de una u otra forma, proporciona herramientas a diferentes ámbitos de la gestión de la sostenibilidad.

El Buen Gobierno o Gobierno Corporativo (GC) es la forma responsable en que se administran las organizaciones para el desarrollo de una gestión transparente, evitando la concentración del poder en unos pocos inversores, los conflictos de intereses y la corrupción. Por ello, debe existir una comunicación entre la Alta Dirección y los inversores o accionistas de la compañía que puede ser útil para la toma de decisiones (protocolo).

Por otra parte, las organizaciones son responsables económicamente ante sus grupos de interés (especialmente sus empleados, acreedores y proveedores de capital) por lo que poner a disposición del público al menos su cuenta de resultados y su balance es crítico para dar cumplimiento a este aspecto tan importante de la gestión de la RSE.

Requisitos y documentación de Entorno Ambiental

- **Compromiso público de prevención de la contaminación y lucha contra el cambio climático:** que puede incluirse en la política de RSE.
- **Identificación de actividades e impactos ambientales** provocados por la actividad de la organización.
- **Programa de gestión ambiental:** establecimiento de un plan de objetivos con metas medibles.
- **Plan de riesgos ambientales** y mitigación de impactos adversos en el entorno.
- **Comunicación ambiental:** transparencia de los aspectos ambientales a través de la memoria de RSE, entre otras opciones.

Requisitos y documentación de Inversores

- **Protocolo de relaciones con inversores o Código de Buen Gobierno:** con la información básica y frecuencia de comunicación con los inversores.
- **Transparencia de las cuentas anuales:** hacerlas públicas.

8. COMPETENCIA

La relación de la organización con sus empresas competidoras, debe ser leal, es decir, que las acciones de la compañía no se basen en información que afecte a la imagen de la competencia como recurso para ganar mercado o que se empleen acciones contrarias a la ética (sobornos, corrupción, etc.) para obtener información sobre la innovación y el desarrollo de productos y/o servicios de la competencia.

Por otra parte, la cooperación y establecer alianzas entre diferentes organizaciones son dos aspectos muy positivos para establecer acuerdos y unir esfuerzos de cara a la consecución de objetivos, y supone beneficios mutuos importantes como la introducción en nuevos mercados, por ejemplo.

9. COLABORACIÓN CON LAS ADMIN. PÚBLICAS

En muchas ocasiones, contar con una o varias Administraciones Públicas como aliados puede suponer ventajas interesantes al darse la oportunidad de poner en marcha acciones conjuntas que potencien la sostenibilidad en el entorno de la organización.

En este sentido, una comunicación y un diálogo fluido y bidireccional puede ser interesante para mantenerse informado de temas de interés común o aunar esfuerzos para el desarrollo de proyectos y temáticas que contribuyan al desarrollo sostenible.

No debemos perder de vista las oportunidades que las Administraciones Públicas conceden en sus diferentes niveles (local, autonómico, nacional, europeo e internacional) y que también se pueden articular a través de instituciones académicas u organismos públicos supranacionales, entre otros.

Requisitos y documentación de Competencia

- **Registro de denuncias por parte de la competencia** y respeto a las empresas competidoras.
- **Cooperación y alianzas:** a través de la colaboración con ellas en asociaciones o foros.

Requisitos y documentación de Admin. Públicas

- **Canales de comunicación y diálogo con las AAPP:** para la cooperación conjunta en el desarrollo sostenible del entorno de operación de la organización.

3

CONSTRUYENDO UNA AGENDA DE RSE EN CUATRO DIMENSIONES

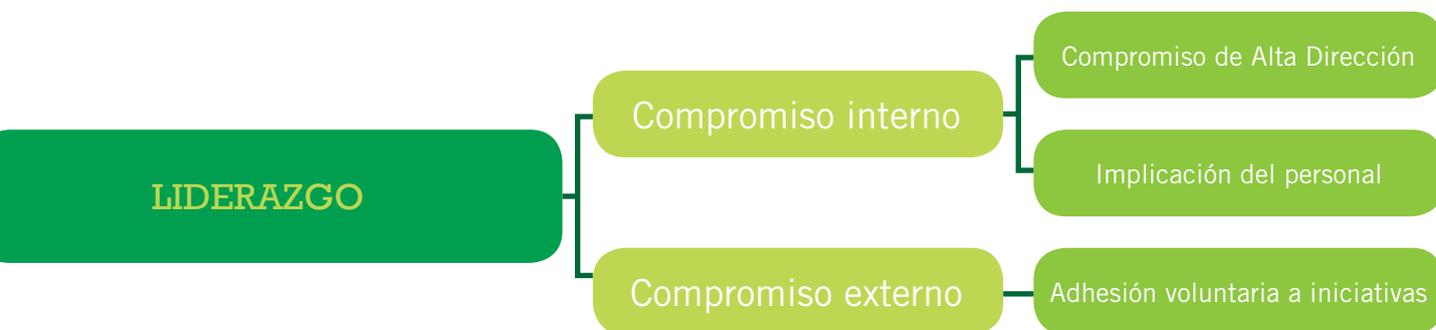
Las **cuatro dimensiones** que a continuación desarrollamos, constituyen una guía práctica con recursos para orientar el desarrollo de una gestión socialmente responsable para las empresas y organizaciones del sector agroalimentario. Teniendo en cuenta estas indicaciones, las compañías podrán potenciar su creación de valor, minimizar sus impactos negativos, maximizar los positivos y reducir riesgos asociados.

En las fichas que se presentan a continuación se incluyen herramientas en torno a las cuatro dimensiones principales de acción al alcance de las empresas: liderazgo, gestión, comunicación y diálogo.

a. Liderazgo

Contexto

“Ser antes que parecer”. La implicación de la **Alta Dirección** (CEOs o directores generales) es el punto de partida para integrar la RSE en la estrategia corporativa y lograr un compromiso real en la organización a corto, medio y largo plazo. Su rol -y en especial para el CEO- será liderar el proceso de interiorización de la RSE en la organización, implicando áreas de empresa. Así se conseguirá adoptar una cultura ética que cale a todos los niveles y convirtiéndola en un elemento transversal.



A nivel interno, el máximo representante de la organización, junto con el resto de integrantes de la alta dirección, debería considerar estas acciones bajo una mirada crítica:

- Cumplimiento de la **legislación** y la **normativa**: es la línea de base de la actuación de la empresa. A partir de su cumplimiento nace de manera voluntaria la RSE.
- Desarrollo de una **política de RSE**: una política de RSE sirve de marco del compromiso voluntario de la alta dirección en estos temas y es la que, en última instancia, direcciona el diseño del plan de RSE al ser una declaración de principios. Es muy importante que la política esté a disposición pública.
- Definición de un **código de conducta**: un documento que defina las líneas éticas de la organización y su relación con los grupos de interés y su cultura corporativa. Deberá incluir la

misión de la organización y los valores, principios y comportamientos que definan la forma en que se hacen negocios en la empresa.

- Constitución de un **Comité de gestión ética y RSE** en la empresa, con una función consultiva, siendo la dirección quien tome las decisiones finales. Entre sus funciones estará, entre otras, la de supervisar el cumplimiento de los planes de RSE.
- Designación de un **responsable** de RSE, que proponga objetivos, coordine las iniciativas de RSE y sea, finalmente, un asesor de la Alta Dirección en los temas de RSE.
- Establecimiento de un **plan de RSE**: en el que se estructuren de manera formal los objetivos e indicadores concretos que permitan visualizar más fácilmente el cumplimiento y el éxito de los resultados de los objetivos propuestos.

Para garantizar el éxito y desarrollo de las anteriores acciones, la formación y la comunicación interna son elementos indispensables también para crear una cultura empresarial.

A nivel externo, el liderazgo de la organización se traduce en el compromiso voluntario con iniciativas nacionales o internacionales, que demuestren dicho compromiso. Este tipo de acciones refuerzan la reputación de la compañía hacia sus grupos de interés.

Herramientas

Existen numerosas herramientas a disposición de las organizaciones que les ayuden a implementar las diferentes acciones anteriormente comentadas.

a. Código de conducta:

- Francés, P., Borrego A., Velayos. C. (2003). Códigos éticos en los negocios. Pirámide.
- Institute of Business Ethics.
- Consultar códigos de otras empresas que sirvan de inspiración para elaborar el propio.

b. Política:

- No existe ninguna herramienta específica, por lo que se recomienda consultar también políticas de RSE de otras organizaciones similares para orientar su redacción.

c. Comité de Gestión Ética:

- Modelo de integración estratégica y operativa de la RSE en el Informe Forética 2011.

d. Responsable de RSE:

- Estudio “El perfil emergente del directivo de RSC” (IESE).

e. Plan de RSE: pueden clasificarse bajo las cuatro perspectivas que proponen Kaplan y Norton en el Cuadro de Mando Integral (financieros, clientes, internos o propios del negocio y de aprendizaje y capital de información), o bien bajo la perspectiva del triple balance.

- Cuadro de Mando Integral (CMI).
- Indicadores de GRI.
- Indicadores Ethos.

f. ISO 26000: a modo de marco general es la norma internacional que, como guía de recomendaciones, proporciona a las organizaciones orientación sobre los principios, materias fundamentales y temas que constituyen la RSE.

Por otra parte, recopilamos algunas de las principales plataformas disponibles para demostrar y manifestar el liderazgo de la organización:

 **Pacto Mundial de Naciones Unidas:** solicita a las empresas adoptar una serie de principios laborales, ambientales y de derechos humanos. El Informe de Progreso, un reporte anual, constituye el instrumento a través del cual la empresa informa sobre las acciones realizadas en la implementación de sus Principios a sus grupos de interés. 



- **Chárter de la Diversidad:** creado en Europa, es un código de compromiso que firman las empresas con carácter voluntario, para fomentar su compromiso hacia principios fundamentales de igualdad, respeto al derecho de la inclusión de todas las personas, en el entorno laboral y en la sociedad. 



- **Patronales o federaciones:** formar parte de patronales y federaciones del sector agroalimentario puede ser de utilidad para conocer más de cerca y compartir experiencias y opiniones en este sentido.



- Distribución: ASEDAS (Asociación Española de Distribuidores, autoservicios y supermercados). 



- ACES (Asociación de Cadenas Españolas de Supermercados). 



- Producción: FIAB (Federación de Industrias de la Alimentación y Bebidas). 

 **Carbon Disclosure Project (CDP):** Es una organización que mantiene la mayor base de datos mundial de información corporativa sobre cambio climático. Mediante una encuesta anual a las mayores empresas cotizadas, CDP recopila información sobre los riesgos y oportunidades identificadas relativas al cambio climático o sobre planes de reducción de emisiones.



 **Ethical Trading Initiative (ETI):** iniciativa que promueve el respeto por los trabajadores y compromete a las empresas a que todos ellos estén libres de explotación, discriminación y puedan disfrutar de condiciones de libertad, seguridad y equidad.



 **Responsible Sourcing Network:** red dedicada a poner fin a los abusos de los derechos humanos y el trabajo forzado asociado con las materias primas que se encuentran en productos que se utilizan diariamente.



Resultados o beneficios

Impulsar aspectos de liderazgo, permitirá:

- Brindar una señal clara al entorno de la empresa de que esta asume voluntariamente su compromiso con la RSE y la sostenibilidad.
- Dentro de la organización, el liderazgo contribuirá a incorporar la RSE en la estrategia, sumando la colaboración del personal, que comprobará que este compromiso es cierto.
- El asumir voluntariamente compromisos desarrollados por terceros son evidencias que refuerzan esta manifestación del liderazgo.

b. Gestión

Contexto

La integración de la Responsabilidad Social, (en adelante “RSE”), en la gestión de las organizaciones ha ido consolidándose como un elemento indispensable.

Requiere desarrollar un sistema de gestión que integre las variables económicas, sociales y ambientales de la actividad empresarial de modo que se pueda dar respuesta a las cinco dimensiones que se presentan a continuación:

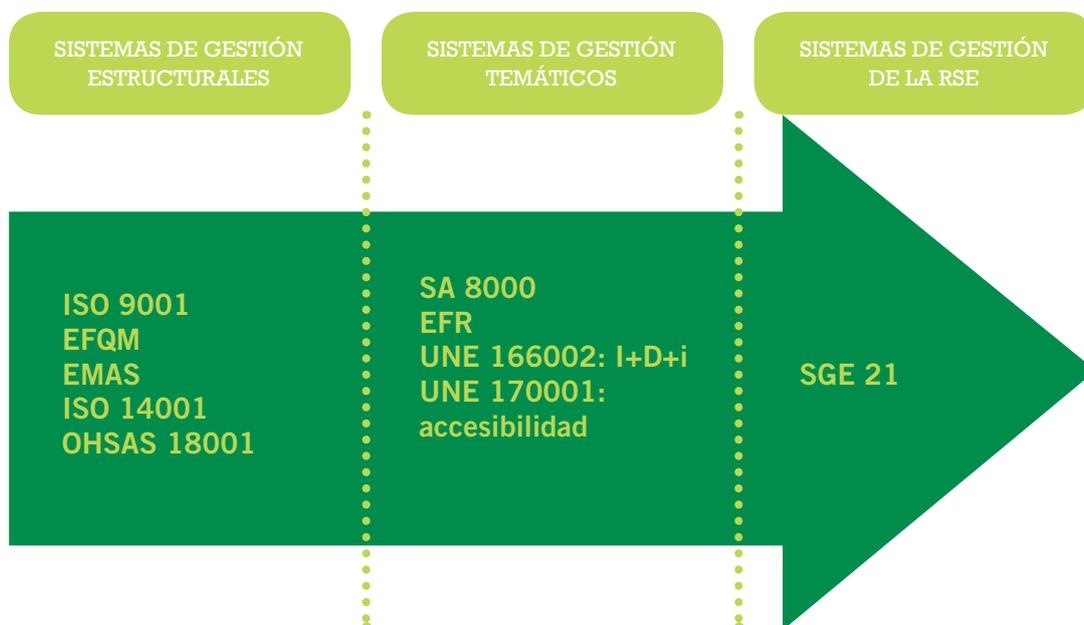


- **Ética y buen gobierno corporativo:** Es un aspecto transversal en la gestión de la responsabilidad social que hace referencia específicamente a la conducta y el comportamiento de las personas en la empresa y, de manera específica, de la Alta Dirección y los inversores/accionistas.
- **Mercado:** La óptima relación que logre la organización con su entorno y las personas que forman parte de su cadena de valor, podrá ser una ventaja competitiva que le permita a la organización un mayor crecimiento financiero y a otros niveles. El entorno de mercado incluye la relación con clientes, proveedores, con las administraciones públicas y con la competencia.
- **Medio ambiente:** Las organizaciones están llamadas a asumir un compromiso formal y público de lucha frente al cambio climático y a contribuir a la conservación ambiental, a través de la implementación de sistemas y herramientas que les permitan identificar, reducir, evitar y compensar sus impactos negativos en el medio natural, yendo más allá de la legislación.

- **Comunidad:** Las organizaciones deben ser conscientes de cómo afectan a las comunidades de su entorno inmediato y trabajar para establecer mecanismos de comunicación con ellas, para conocer y medir dicho impacto. Se incluye aquí la seguridad laboral que, principalmente en sectores de mano de obra intensiva, requieren una especial atención.
- **Lugar de trabajo:** En esta área, un comportamiento responsable implica que la organización trate siempre a las personas considerando temas como la igualdad en el trato y en las oportunidades, la conciliación de la vida personal y laboral, realizando un seguimiento del clima laboral.

Herramientas

Para desarrollar la gestión en materia de RSE, las empresas deben trabajar en la evolución de sus sistemas y procedimientos. Para ello, cuentan con diferentes **herramientas y sistemas** que se enumeran a continuación:



Como se puede ver en el esquema anterior, las herramientas disponibles para la gestión de los diferentes aspectos y dimensiones de la RSE son muy extensas y específicas por temas, por lo que en función de las necesidades y las actividades concretas de la empresa, algunas pueden llegar a ser más interesantes que otras.

Sin embargo, para conseguir una **gestión transversal e integral** de la RSE, una de las herramientas más potentes disponibles es la norma **SGE 21** desarrollada por **Forética** y que constituye el primer estándar para la certificación de la gestión ética y responsable en organizaciones y empresas. Por otra parte, existen también **estándares internacionales** de certificación de sistemas o productos específicos para el sector agroalimentario, cuyo objetivo es conseguir una producción agrícola segura y sostenible y aumentar la confianza del consumidor en la cadena de suministro. Es el caso de:



GLOBALG.A.P.
The Global Partnership for Good Agricultural Practice



- **GlobalG.A.P.:** que establece normas voluntarias para la certificación de productos agrícolas en todo el mundo.
- **BRC Food, del British Retail Consortium:** relacionada con la seguridad alimentaria y de la cadena de suministro y que ya poseen más de 15.000 proveedores en el mundo.
- **IFS (International Food Standard):** un protocolo privado que garantiza la calidad y la seguridad de procesos y productos de las empresas alimentarias. Sólo es aplicable en empresas que elaboran alimentos o que envasan productos a granel.
- **Certificaciones internas de empresas de distribución:** algunas de estas empresas establecen sus propios estándares para sus proveedores. Es el caso del estándar Tesco Nurture, de la británica Tesco.

Resultados o beneficios

El desarrollo de estos elementos de la gestión responsable, tiene ventajas a diferentes niveles:

A nivel interno

- Concienciación y cambio organizacional.
- Eficiencia operacional y mejora continua.
- Mejora del clima laboral y la productividad global.
- Captación y retención del talento.

A nivel externo

- Desarrollo de una visión estratégica de la RSE, con miras a alcanzar un modelo de negocio sostenible.
- Mayor credibilidad y confianza, así como fortalecimiento de la imagen.
- Incremento de la visibilidad y mejora de la reputación.
- Atracción y fidelización de clientes, proveedores e inversores.
- Acceso a nuevos mercados e identificación de oportunidades.
- Mayor competitividad a diferentes niveles.

c. Comunicación

Contexto

La **transparencia** es uno de los elementos esenciales que determinan un comportamiento empresarial ético y responsable y la comunicación es la principal herramienta para lograrla. Este constituye el mecanismo para aportar esa transparencia y maximizar la visibilidad de las acciones hacia públicos internos y externos, comunicando los esfuerzos de la organización en este sentido.

Al igual que se comunican otros temas, la sostenibilidad y sus diferentes componentes, deben encontrar su espacio en este ámbito. Este razonamiento tiene sentido si se tiene en cuenta que los **esfuerzos en sostenibilidad** tienen un mayor recorrido cuando se comunican al exterior, al permitir que la empresa sea reconocida por esos motivos, orientada siempre a los grupos de interés anteriormente identificados.

Herramientas

Las **posibilidades** y medios de comunicación de una organización hacia al exterior son muy diversos. Lo que se propone es tratar de completar y enriquecer las acciones que realiza la empresa de manera habitual en comunicación, con los temas de responsabilidad social, Algunos ejemplos pueden ser:

- habilitar una **web corporativa** con la información sobre sostenibilidad.
- crear un perfil en **redes sociales** en el que se comunique esta información.
- participar en **foros** o **plataformas de difusión** de RSE, de manera que se ponga en valor la contribución de la organización en este ámbito.
- presentar ideas o experiencias en **eventos**.
- desarrollar **campañas de comunicación internas** en las sedes, involucrando al personal.

En el siguiente esquema se representan **otras acciones de comunicación** adicionales que puede realizar una compañía en materia de sostenibilidad, comenzando por las más sencillas y avanzando hacia las más complejas, aunque muchas de esas acciones se puedan perfectamente solapar entre sí en el tiempo.

Algunas de estas acciones implican una relación más **directa** con diferentes grupos de interés. Este el caso de la relación con los **clientes** a través, por ejemplo, de un servicio de atención y de resolución de incidencias; el caso de la **comunicación interna**, que permite que las personas que forman parte de la organización se sientan implicadas en las acciones y proyectos de la compañía o la comunicación con **proveedores**, imprescindible para trasladar los compromisos de la organización.

Otra acción interesante que se puede realizar en este sentido es el **etiquetado** de los productos, aportando datos sobre sus características, o información sobre el servicio ofertado. Por último, hacer pública una **política** de RSE o elaborar una **memoria de sostenibilidad** son ejemplos de un nivel alto de madurez en responsabilidad social de la empresa.

Es precisamente este último elemento, el **Informe de RSE**², uno de los instrumentos más importantes y extendidos en España, y en Europa en general. Este tipo de informe está orientado a reportar información sobre los compromisos de la empresa con la sociedad y sobre su desempeño en los ámbitos económico, social y medioambiental. Su extendido uso se debe a que, en

² Llamado también "Informe de Sostenibilidad" o "Memoria de Sostenibilidad". Aunque Sostenibilidad

algunos casos y según el país, las empresas cotizadas o las grandes empresas públicas están obligadas a elaborar y publicar estas memorias.

Global Reporting Initiative (GRI)



International Integrated Reporting Council (IIRC)



Sustainability Accounting Standards Board (SASB)



Por otra parte, es importante medir el **coste-beneficio** de la elaboración de este documento. No es necesario elaborar extensas memorias con cientos de indicadores si para la organización eso no resulta útil o no tiene sentido. El “por qué”, el “a quién” y el “qué” se quiere reportar pueden ser preguntas clave antes de decidir redactar un informe. Además, las memorias han de estar centradas en los aspectos materiales para el negocio, es decir, aquellos aspectos que realmente son relevantes y sobre los que la empresa puede modificar y mejorar su nivel de desempeño.

Existen **metodologías** de reporting como **Global Reporting Initiative (GRI)**, ya en su versión G4, el Reporte Integrado del **International Integrated Reporting Council (IIRC)** o el **Sustainability Accounting Standards Board (SASB)** en Estados Unidos. Estos tres marcos son considerados como los principales estándares.

La utilización de estas metodologías está muy extendida entre las grandes empresas, ya que encuentran en ellas excelentes herramientas para organizar la información de su compañía y comunicarla al exterior. Para las **pequeñas y medianas empresas**, este tipo de herramienta puede aportar una interesante inspiración y base para estructurar la memoria y escoger los indicadores más relevantes para ellas.

Otros documentos y links que pueden resultar de interés son:



La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable. Cuaderno nº 13. Forética.



La aplicación de las herramientas de comunicación a la RSE. Dircom y MediaResponsable.



El valor de la transparencia. RSEarch nº 5. Forética.



Futerra, como agencia de comunicación de la sostenibilidad.

Resultados o beneficios

Poniendo en valor y visibilizando los compromisos de la organización a través del reporting se consigue:

- Obtener información interna de la empresa que, de otra forma, nunca se habría recopilado.
- Dar respuesta a una creciente demanda de información económica, social y ambiental de las empresas por parte de los mercados, consumidores y las administraciones públicas.
- Identificar y mejorar las relaciones con los grupos de interés.
- Identificar posibles riesgos futuros.
- Fortalecer la reputación de la compañía.
- Transmitir confianza a través del ejercicio de transparencia en la gestión.

d. Diálogo

Contexto

Las empresas en sus operaciones afectan y son afectadas por distintos **grupos de interés** también llamados stakeholders. Uno de los aspectos centrales del desarrollo de un comportamiento socialmente responsable radica en la adecuada identificación y gestión de las expectativas y demandas de estos. Sin embargo, no todos los grupos de interés son igual de relevantes y estratégicos para la empresa.

Una gestión adecuada de las expectativas de los grupos de interés permite a las organizaciones incrementar el valor añadido de la gestión empresarial en favor de los stakeholders así como anticiparse a retos e imprevistos derivados de la interacción con los grupos.

Para que el diálogo con los grupos de interés resulte eficaz, es necesario desplegar los siguientes elementos:

- Confianza y respeto mutuo.
- Compromiso de la Alta Dirección.
- Diseño de un proceso de diálogo que esté alineado con los objetivos de negocio.

Herramientas

La organización puede comenzar por establecer un **modelo documentado** de relación con los grupos de interés. Para desarrollar este modelo, se puede ver, a continuación, el proceso paso a paso³ que permitirá hacerlo de una manera sencilla.

1. PLANIFICA

- > Identificar los grupos de interés intentando ser exhaustivo.
- > Valorarlos en base a diferentes criterios (influencia, importancia, poder, apertura al diálogo) para determinar su criticidad.
- > Comprender sus necesidades y expectativas.
- > Definir el nivel de su involucración y la metodología a utilizar.
- > Desarrollar un borrador del plan.

2. PREPARA

- > Movilizar los recursos.
- > Construir capacidades.
- > Identificar posibles riesgos.

3. IMPLEMENTA

- > Ejecutar el plan de involucración.
- > Utilizar la comunicación como soporte cuando sea necesario.

4. EVALÚA

- > Monitorizar y evaluar todas las acciones con el objetivo de encontrar procesos de mejora.
- > Reportar.
- > Corregir el plan de acción y garantizar la mejora continua.

³ Elaboración propia a partir de "AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011. Final Exposure Draft. Accountability (2008).

Es decir, el desarrollo de este modelo pasará por una planificación del proceso, desde la identificación hasta la metodología a emplear; una preparación específica, que movilice recursos; una implementación y ejecución del plan y una evaluación y monitorización que alimente el proceso de mejora continua.

Algunas de las herramientas que se pueden emplear para el desarrollo de este modelo de relación y diálogo con los grupos de interés son las siguientes:



 *Diálogo con los grupos de interés. Cuaderno Forética nº 14.*



 *GRI – G4.* El diálogo con los grupos de interés es clave para definir los aspectos materiales a incluir o considerar en la elaboración de memorias de sostenibilidad.



 *Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.* Editado por AccountAbility.



 *Estándar AA1000 (AccountAbility).* Norma elaborada para lograr el compromiso de la empresa y de los distintos grupos de interés y fomentar la relación entre ambos a través de la evaluación de informes (basándose en tres principios: materialidad, entereza y sensibilidad).

Resultados o beneficios

Gestionar y medir los procesos de diálogo con los grupos de interés tiene como resultados:

- Promover relaciones de confianza.
- Identificar los intereses de todas las partes interesadas que puedan afectar o verse afectadas por las operaciones y acciones de la empresa.
- Posibilita anticiparse a conflictos o reducir riesgos que puedan afectar el desempeño de la empresa.
- Genera oportunidades y fortalece las relaciones.
- Refuerza la imagen y reputación de la organización.

4

GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN SGE 21:2008

El listado que desarrollamos a continuación, es una guía práctica para comprobar el nivel de cumplimiento de los puntos de la norma SGE 21:2008.



Listado de comprobación

6.1	ALTA DIRECCIÓN	SÍ	NO	N/A	REGISTRO O EVIDENCIA
6.1.1	Cumplimiento de la legislación y normativa				
	Se lleva inventario sobre requisitos legales aplicables.				
	Los inventarios se revisan con periodicidad definida.				
6.1.2	Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social (PGE)				
	La Alta Dirección define y mantiene una Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social.				
	La PGE está a disposición de todas las personas que trabajan para la Organización y en su nombre.				
	PGE a disposición pública.				
	La PGE incluirá el compromiso voluntario de integrar, en su estrategia y gestión, aquellos aspectos sociales, laborales, éticos y ambientales que superen las exigencias de la legislación.				
	Hay una referencia a valores éticos de la empresa.				
	Declaración de principios.				
	Compromiso de extender a todos los relacionados el compromiso social adquirido.				
	Está aprobada y firmada por el máximo responsable de la organización				

6.1	ALTA DIRECCIÓN	SÍ	NO	N/A	REGISTRO O EVIDENCIA
6.1.3	Código de Conducta				
	La AD establece un Código de Conducta.				
	Es distribuido a todas las personas que trabajan en la organización o en su nombre.				
	Es específico de la organización.				
	Está a disposición de los grupos de interés.				
	Regula aspectos concretos (ejemplo: confidencialidad, incompatibilidad, regalos, etc).				
	Define el canal para resolver dudas de interpretación, sugerencias o denuncias de incumplimiento.				
	Establece medidas sancionadoras para casos de incumplimiento.				
	Se establecen mecanismos para su revisión, comprensión y cumplimiento.				
6.1.4	Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social				
	La Dirección nombra un Comité de carácter consultivo.				
	El Comité es nombrado por el máximo responsable de la organización.				
	Los miembros del Comité son representativos de las áreas de gestión de la organización.				
	El Comité asegura los recursos (humanos, materiales y financieros) para garantizar que el SGE se establece, implanta y mantiene de forma eficaz.				
	Aprueba el modelo de relación y diálogo con los grupos de interés.				
	El Comité tiene la responsabilidad de supervisar las iniciativas de RS, su cumplimiento, sus objetivos y metas.				
	Identificar los riesgos legales, sociales, laborales y ambientales de la organización.				
	Asesora a la dirección en temas de RSE.				
	Revisa e interpreta la PGE y el Código de Conducta.				
	Está informado de cambios organizativos que afectan a la RS.				
	Se reúne al menos semestralmente.				

6.1	ALTA DIRECCIÓN	SÍ	NO	N/A	REGISTRO O EVIDENCIA
6.1.5	Responsable de Gestión Ética / Responsabilidad Social				
	Es nombrado por la Alta Dirección.				
	Vela por el cumplimiento, seguimiento y coordinación del Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable.				
	Coordina el Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social.				
	Presenta al Comité de RS la propuesta de plan, el inventario de iniciativas de RS, el modelo de relación y diálogo con los grupos de interés y la categorización de riesgos legales, sociales y ambientales.				
	Asesora a la dirección, al Comité de RS y a las diferentes áreas de gestión en temas de RS.				
6.1.6	Objetivos e indicadores				
	La Alta Dirección establece un plan con objetivos medibles, comparables y verificables.				
	Se definen indicadores de seguimiento y se revisan al menos anualmente.				
6.1.7	Diálogo con los grupos de interés				
	La AD establece un modelo documentado de relación con los grupos de interés.				
	Se definen y clasifican los diferentes grupos de interés y sus expectativas.				
	Se establecen y priorizan los planes de acción y comunicación.				
	Hay evidencias de las comunicaciones.				
6.1.8	Seguridad de la información				
	Se garantiza la seguridad de la información utilizada o conocida de sus grupos de interés.				
6.1.9	Política Anticorrupción				
	La AD establece una política anticorrupción.				
	Contiene:				
	Medidas para la erradicación de prácticas como el soborno o la extorsión.				
	Criterios de emisión y recepción de regalos y atenciones.				

6.1	ALTA DIRECCIÓN	SÍ	NO	N/A	REGISTRO O EVIDENCIA
	Vías para la detección y limitación de los conflictos de intereses.				
	Transparencia frente a la contribución a partidos políticos.				
	Mecanismos de consulta del personal ante acciones dudosas.				
	Mecanismos de denuncia contra la corrupción.				
6.1.10	Seguimiento y Evaluación				
	Se realizan anualmente auditorías internas del Sistema de Gestión Ética.				
	Se definen las responsabilidades, criterios de auditoría, métodos y alcance que garantizan la objetividad e imparcialidad de los resultados.				
	Se documentan las desviaciones detectadas y se llevan a cabo las acciones necesarias para su corrección.				
	Se elabora un informe de auditoría que recoge las conclusiones.				
	El informe de auditoría se pone a disposición del Comité de GE y RS.				
6.1.11	Revisión del Sistema por la AD				
	La AD debe asegurarse de la adecuación y la eficacia del Sistema.				
	Indicadores de seguimiento.				
	Planes de mejora.				
	Conservación Registro de revisión.				
	Se realiza al menos anualmente.				
6.1.12	Informe de Responsabilidad Social y Comunicación				
	Se realiza al menos cada dos años				

6.1	ALTA DIRECCIÓN	SÍ	NO	N/A	REGISTRO O EVIDENCIA
	Incluye el perfil de la organización, la estrategia y gestión de la RS, los mecanismos de diálogo con los grupos de interés y los principales indicadores económicos, sociales y ambientales.				
	Se pone a disposición pública.				
6.2	CLIENTES	SÍ	NO	N/A	REGISTRO O EVIDENCIA
6.2.1	I+D+i responsable				
	Compromiso continuo con la I+D+i.				
6.2.2	Principios de Calidad				
	Principio de calidad integradores de la cultura corporativa.				
	Se realizan evaluaciones de la satisfacción de los consumidores.				
	Se analizan resultados y se toman medidas de mejora.				
6.2.3	Buenas prácticas en las relaciones comerciales				
	Para el producto o servicio se dispone de:				
	• Identificación clara e inequívoca.				
	• Precio, condiciones de pago, entrega y garantía.				
	• Servicio garantía y postventa.				
	• Sistema documentado para admitir, tramitar y registrar las reclamaciones.				
	• Registro de reclamaciones, identificando causas y tratamiento.				
6.2.4	Seguridad del Producto				
	Se establecen las especificaciones técnicas del producto o servicio (salud, seguridad y medio ambiente) así como las condiciones de uso y conservación.				
	Se adoptan medidas para la reparación o reposición de los productos defectuosos.				
6.2.5	Accesibilidad				
	Se promueve la accesibilidad global de los productos, servicios e instalaciones (medidas concretas).				

6.2	ALTA DIRECCIÓN	SÍ	NO	N/A	REGISTRO O EVIDENCIA
6.2.6	Publicidad Responsable				
	Se establecen principios y prácticas de publicidad responsable aplicables en la captación comercial.				
	Son conocidos por el Comité de GE y RS y por los departamentos afectados.				
	Se establecen medidas por su incumplimiento.				
6.3	PROVEEDORES	SÍ	NO	N/A	REGISTRO O EVIDENCIA
6.3.1	Compras responsables				
	Se definen los criterios de compra a proveedores en función de aspectos éticos, laborales, sociales y ambientales.				
	Los criterios superan los requisitos legales aplicables.				
6.3.2	Sistema de diagnóstico y evaluación				
	Se establece un sistema de diagnóstico y clasificación de proveedores en función de niveles de riesgo.				
	Se evalúan los proveedores en función de los criterios previamente establecidos.				
6.3.3	Fomento de buenas prácticas, medidas de apoyo y mejora				
	Se colabora con los proveedores en la mejora continua del resultado del análisis y evaluación.				
6.4	PERSONAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN	SÍ	NO	N/A	REGISTRO O EVIDENCIA
6.4.1	Derechos Humanos				
	Se realiza un control y seguimiento del cumplimiento de los Derechos Humanos en relación con el personal de la organización.				
	Se presta especial atención a los ligados a la actividad empresarial: - Derecho de asociación. - Derechos de la infancia y la juventud. - Condiciones de empleo equitativas y satisfactorias.				

6.4	PERSONAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN	SÍ	NO	N/A	REGISTRO O EVIDENCIA
6.4.2	Gestión de la diversidad				
	Se identifican los perfiles de diversidad presentes en la organización para priorizar sus expectativas y necesidades.				
	Hay planes de acción que garantizan la gestión responsable de la diversidad.				
6.4.3	Igualdad de oportunidades y no discriminación				
	Se garantiza la igualdad de oportunidades en el acceso a los puestos de trabajo, la formación, el desarrollo profesional y la retribución.				
	Se garantiza la no discriminación por género, origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual.				
	Se controla (registros) que el personal no es objeto de conductas humillantes, ofensivas o que atenten contra la dignidad.				
6.4.4	Conciliación de la vida personal, familiar y laboral				
	Políticas activas de conciliación.				
	Registro de resultados.				
6.4.5	Seguridad y salud laboral				
	Mecanismos que garantizan la seguridad y salud en todas las áreas de actividad.				
	Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones en materia de riesgos laborales.				
6.4.6	Descripción del puesto de trabajo				
	Incluye los requisitos del puesto, responsabilidades, dependencias jerárquicas y funcionales así como los sistemas y parámetros de la evaluación del desempeño.				
	Esta actualizada y a disposición del personal de la organización.				
	Formación sobre sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable.				
6.4.7	Formación y fomento de la empleabilidad				
	Se evalúan periódicamente las necesidades de formación de los empleados.				
	Se establece programas para que los empleados actualicen y desarrollen sus competencias.				

6.4	PERSONAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN	SÍ	NO	N/A	REGISTRO O EVIDENCIA
	Los empleados reciben formación acerca del Código de Conducta.				
	Los empleados reciben formación relativa al SGE en sus áreas de responsabilidad o de su interés general.				
6.4.8	Seguimiento del clima laboral				
	Se realiza una evaluación del clima laboral al menos cada tres años.				
	Se analizan los resultados de la evaluación y se ponen en marcha mecanismos de mejora.				
6.4.9	Reestructuración responsable				
	Se tienen en cuenta las expectativas de las partes afectadas por el proceso para reducir al mínimo posible los impactos negativos.				
6.4.10	Canal de resolución de conflictos				
	Se establecen las vías adecuadas para dirigir quejas, denuncias o sugerencias sobre aspectos relativos al SGE.				
	Existe un registro de entradas, medidas puesta en marcha así como su resultado.				
6.5	ENTORNO SOCIAL	SÍ	NO	N/A	REGISTRO O EVIDENCIA
6.5.1	Evaluación y seguimiento de impactos				
	Se identifican los impactos sociales de la actividad de la organización.				
	Se adoptan medidas para contribuir a la mejora de la sociedad.				
6.5.2	Transparencia con el entorno				
	Se establecen cauces de comunicación y cooperación con los grupos de interés.				
6.5.3	Informe de iniciativas de Acción Social indicando los resultados obtenidos				
6.6	ENTORNO AMBIENTAL	SÍ	NO	N/A	REGISTRO O EVIDENCIA
6.6.1	Prevención de la contaminación y estrategia frente al cambio climático				
	Compromiso público de prevención de la contaminación generada que incluye: - estrategias frente al cambio climático. - compromiso de mejora continua del desempeño medioambiental.				

6.6	ENTORNO AMBIENTAL	SÍ	NO	N/A	REGISTRO O EVIDENCIA
6.6.2	Identificación de actividades e impactos				
	Se identifican, registran y evalúan las actividades que causan impactos medioambientales.				
6.6	ENTORNO AMBIENTAL	SÍ	NO	N/A	REGISTRO O EVIDENCIA
6.6.3	Programa de gestión ambiental				
	Contiene objetivos y metas medibles y coherentes de mejora de impactos en el medio ambiente.				
	Se revisa siempre que haya cambios organizativos que afecten al programa y si no al menos anualmente.				
6.6.4	Plan de riesgos				
	Se establece un plan que evalúa, previene y gestiona los riesgos asociados a la actividad, así como para mitigar los impactos adversos.				
	Incluye registros de accidentes, incidentes y situaciones de emergencia, y las medidas tomadas para su corrección y prevención.				
	Se revisa siempre que haya cambios organizativos que afecten al plan y si no al menos anualmente.				
6.6.5	Comunicación ambiental				
	Se informa al menos cada dos años sobre los aspectos ambientales asociados a la actividad de la organización.				
6.7	INVERSORES	SÍ	NO	N/A	REGISTRO O EVIDENCIA
6.7.1	Buen Gobierno				
	Se establece un protocolo de relaciones con inversores.				
	El protocolo define al menos: <ul style="list-style-type: none"> - relaciones entre propiedad y gestión de la organización. - contenido de la información periódica accesible para los inversores. - frecuencia de dicha información. - vías de inversores para solicitar y recibir información de la organización. 				
6.7.2	Transparencia de la organización				
	Se hacen públicas y accesibles las cuentas anuales.				

6.8	COMPETENCIA	SÍ	NO	N/A	REGISTRO O EVIDENCIA
6.8.1	Competencia leal				
	Se acepta o propone acudir a arbitrajes o acuerdos entre las partes.				
	No se utilizan medios ilegítimos para recabar información sobre competidores.				
	Se dispone de un registro de denuncias indicando el tratamiento dado.				
	No se difunde información falseada o tendenciosa contra competidores.				
6.8.2	Cooperación y alianzas				
	Se fomenta la incorporación a asociaciones y foros como punto de encuentro y intercambio de experiencias con competidores.				
6.9	ADMINISTRACIONES COMPETENTES	SÍ	NO	N/A	REGISTRO O EVIDENCIA
6.9.1	Colaboración con las Administraciones				
	Se establecen cauces de comunicación y diálogo con las Administraciones.				
	Se coopera con las Administraciones en el desarrollo de una cultura de Gestión Ética y Socialmente Responsable en la comunidad.				

5

HERRAMIENTA DE AUTO-DIAGNÓSTICO DE LA RSE

La RSE dentro de la organización demanda desarrollar mecanismos y herramientas que permitan asegurar un alineamiento entre la gestión y los valores de la organización. Para ello debemos integrar variables económicas, sociales y ambientales implicando diversas áreas de la actividad empresarial.

¿Quieres conocer cuan desarrollada está la RSE en tu organización?

PINCHA AQUÍ

SOBRE LOS AUTORES

SOBRE FORÉTICA

Forética es la asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social empresarial (RSE) líder en España y Latinoamérica, que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social, dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible. Actualmente cuenta con más de 200 socios.

Con representación en los principales foros a nivel europeo y latinoamericano, Forética es partner nacional de CSR Europe y miembro de Forum Empresa en Latinoamérica. En España, Forética forma parte del Consejo Estatal de RSE como vocal experto. Asimismo, es propietaria de la Norma SGE 21, primer sistema de gestión de la responsabilidad social que permite, de manera voluntaria, alcanzar una certificación. En la actualidad, un centenar de empresas y organizaciones están certificadas con la Norma en España y Latinoamérica.



Más información en www.foretica.org y en Facebook y Twitter.

SOBRE EL GRUPO COOPERATIVO CAJAMAR

El Grupo Cooperativo Cajamar es un grupo consolidable de entidades de crédito autorizado y calificado como sistema institucional de protección (SIP) por el Banco de España. Actualmente está formado por 20 entidades: Banco de Crédito Cooperativo (entidad cabecera), Cajamar Caja Rural, Caixa Rural Torrent, Caixa Rural de Vila-real, Caixaltea, Caixa Rural Burriana, Caixa Rural Nules, Caixacallosa, Caixapetrer, Caixaalqueries, Caixa Rural San Vicent Ferrer de Vall d'Uixó, Caja Rural de Cheste, Caixa Rural d'Alginet, Caja Rural de Villar, Caixaturís, Caixa Rural Vilavella, Caixa Albalat, Caixa Rural de Almenara, Caixa Rural Vilafamés y Caixa Rural Xilxes.

Es el primer grupo cooperativo de crédito español, con 4 millones de clientes y 1,4 millones de socios, 1.316 oficinas y 6.507 empleados. A 30 de septiembre de 2014, cuenta con activos por importe de 38.193 millones de euros, un volumen de negocio gestionado que sobrepasa los 65.000 millones de euros, coeficiente de solvencia del 12,84 %, ratio CET1 capital del 11,59 % y recursos propios computables por importe de 2.821 millones de euros (con un superávit de 1.064 millones). Está presente en 41 provincias de Andalucía, Aragón, Asturias, Baleares, Canarias, Cantabria, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Cataluña, Comunidad Valenciana, La Rioja, Madrid, Navarra y Región de Murcia, así como en las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla.



Más información en www.grupocooperativocajamar.es