

COLEGIO UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS FINANCIEROS
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Trabajo Fin de GRADO



HACIA UNA INDUSTRIA ALIMENTARIA
SOSTENIBLE: EL CASO NESTLÉ

Autor: Sánchez Manrique, Julia
Tutor: Díaz Marcos, Luis

Madrid, abril 2019

Agradecimientos

Dedico estas líneas para agradecer a todas las personas que han estado a mi lado y que, de una manera u otra, han contribuido a la elaboración de este trabajo. De corazón, doy las gracias especialmente:

A mi tutor de TFG, por ayudarme tanto, por haber sabido guiarme a lo largo de todo este trabajo, y por darme la libertad de elegir e indagar en un tema por el que tengo especial interés.

A mis padres, porque sin su esfuerzo, su cariño, y su infinita confianza en mí habría sido imposible llegar hasta aquí.

A mis amigas de la distancia, por creer siempre que lo conseguiría, por animarme tanto y por estar ahí en cada momento.

A mis profesores, por contribuir a mi educación y por ayudarme a encontrar mi camino profesional, y a CUNEF, por todas las oportunidades y experiencias que he podido vivir durante mi etapa universitaria.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA RSE Y A LA SOSTENIBILIDAD.	6
1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL.	6
1.1 Inversión Socialmente Responsable y mercados financieros.....	8
2. LA APUESTA DE LAS EMPRESAS POR LA SOSTENIBILIDAD.	11
3. LA IMPORTANCIA DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA.	14
CAPÍTULO II: UN ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS POLÍTICAS DE SOSTENIBILIDAD DE NESTLÉ.	16
1. METODOLOGÍA.	16
1.1 Selección de empresas.	17
1.2 Selección de indicadores.	18
1.3 Determinación del scoring.	20
1.4 Análisis crítico de resultados.	22
1.5 Comparación con el Benchmark.	22
2. NESTLÉ Y LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO.	22
2.1 Dimensión económica.....	25
2.2 Dimensión social.	27
2.3 Dimensión ambiental.....	28
3. ANÁLISIS DEL BENCHMARK.	30
3.1 Dimensión económica.....	32
3.2 Dimensión social.	34
3.3 Dimensión ambiental.....	35
4. COMPARATIVA DE SOSTENIBILIDAD: NESTLÉ VS DANONE.....	37
CONCLUSIONES.....	39
BIBLIOGRAFÍA.....	42
ANEXOS.....	46

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

RSE	Responsabilidad Social Empresarial
ISR	Inversión Socialmente Responsable
PRI	Principios de Inversión Responsable
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
CVC	Creación de Valor Compartido
GRI	Global Reporting Initiative
ASG	Criterios Ambientales, Sociales y de buen Gobierno

INTRODUCCIÓN.

Cabe señalar que a medida que se han ido desarrollando diferentes teorías e interpretaciones en torno a la ética y a la responsabilidad social de las empresas, es cada vez mayor el número de organizaciones que deciden integrar códigos de conducta, códigos éticos y principios socialmente responsables en sus estrategias de gestión empresarial. Además, la creciente preocupación e interés de la población en aspectos sociales y medioambientales ha impulsado a las empresas a orientar su actividad hacia un comportamiento más responsable y sostenible, con vistas al futuro y que le permita crear valor social y ambiental al tiempo que se genere rentabilidad para la empresa. Se trata de una tendencia al alza dentro de un mundo corporativo que considera la integración de los criterios ASG una oportunidad para atraer inversión. Asimismo, este tipo de conductas han impulsado el crecimiento de la Inversión Socialmente Responsable sobre empresas con un compromiso gradual en términos de desarrollo sostenible.

Este trabajo parte de la ficción de que el Fondo soberano de inversión noruego está valorando aumentar su posición inversora en la multinacional Nestlé. Su decisión dependerá de si la empresa desempeña conductas reconocidas como socialmente responsables y se compromete, a partir de políticas y planes de actuación, a contribuir con el desarrollo sostenible, para crear un valor compartido con todos los grupos de interés. Por ello, a partir de una serie de juicios de valor sobre el comportamiento de Nestlé en materia de responsabilidad social y sostenibilidad, el fondo noruego nos solicita formular una recomendación sobre la idoneidad de aumentar su inversión en la compañía.

Para ello, en el presente trabajo abordaremos una primera parte teórica sobre los temas y conceptos más relevantes relacionados con la responsabilidad social y la sostenibilidad. Tras un análisis comparativo entre dos empresas de la industria alimentaria, Nestlé y Danone, emitiremos finalmente una recomendación al fondo noruego acerca de su decisión de inversión en Nestlé como empresa socialmente responsable y sostenible. Así pues, a través de este trabajo nos proponemos los siguientes objetivos: 1) Aproximarnos al significado de la RSE y a su relación con la ISR, 2) Analizar la situación de la industria alimentaria y entender la importancia de una industria sostenible, 3) Desarrollar una metodología que nos permita comparar dos empresas en materia de sostenibilidad, 4) Realizar un análisis comparativo sobre el comportamiento extra-financiero de Nestlé y

Danone y 5) Emitir una valoración final de acuerdo a la solicitud del Fondo Soberano de Inversión Noruego.

CAPÍTULO I: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA RSE Y A LA SOSTENIBILIDAD.

A lo largo de este capítulo, analizaremos los principales conceptos teóricos en materia de responsabilidad social y sostenibilidad, con el fin de proporcionar un análisis y una reflexión conceptual de los diferentes términos a los que haremos referencia en el segundo capítulo de este trabajo: el análisis crítico de las políticas de sostenibilidad de Nestlé.

Comenzaremos describiendo qué es la RSE, por qué surge, cómo se aplica y cómo ha llegado a formar parte de la estrategia de gestión de las empresas. Posteriormente, nos referiremos al concepto de sostenibilidad, a su importancia en las empresas y a las herramientas disponibles que fomentan el desarrollo sostenible. Por último, nos centraremos en la industria alimentaria, identificaremos los desafíos a los que se enfrenta y las actuaciones de las empresas en materia de sostenibilidad. Así pues, esta introducción teórica nos servirá de apoyo para comprender con mayor facilidad las actuaciones de responsabilidad social y de sostenibilidad de las empresas que analizaremos posteriormente.

1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

Cronológicamente el concepto de *Responsabilidad Social Empresarial* (RSE) fue inicialmente introducido por Howard Bowen, quien lo definía como las obligaciones de las empresas a desarrollar políticas, tomar decisiones y ejercer actividades que creen un impacto positivo en la sociedad, además de buscar la maximización de los beneficios (Bowen, 1953). Con el paso del tiempo, el término de responsabilidad social ha ido adquiriendo nuevas connotaciones. Según la clásica definición de la Comisión de la Unión Europea en su Libro Verde de RSE (Comisión Europea, 2001, p.7) se trata de la “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus

interlocutores”. Por su parte, la Comisión Europea actualizaba esta definición en su informe de 2011 (Comisión Europea, 2011, p.7) en el que destaca que, para asumir una responsabilidad social, las empresas han de actuar acorde a las preocupaciones de los consumidores, prestando atención a los intereses de los grupos implicados y respetando los derechos humanos. La RSE contempla que, de forma voluntaria, las empresas estén dispuestas a integrar en todo el conjunto de la organización políticas de actuación que sean capaces de crear un valor social y medioambiental a partir de su actividad empresarial. Las empresas asumirán un papel socialmente responsable cuando decidan actuar más allá de lo que exija el Derecho (Davis, 1973), (Manne & Wallich, 1972). Asimismo, la presión de los grupos implicados y el cambio en el sistema de valores en la sociedad actual, hacen que cada vez más empresas decidan integrar la RSE como parte de su estrategia empresarial. Todo ello implica la adopción de una serie de políticas y códigos de conducta socialmente responsables, que permiten a las empresas dar un cambio a su gestión empresarial.

Según defienden algunos autores, desarrollar actuaciones de responsabilidad social empresarial permite, además, mejorar la reputación y la imagen de las empresas, considerando así la RSE como una inversión, más que un gasto innecesario. (Porter & Kramer, 2011). Sin embargo, la interpretación de la RSE y lo que ello implica ha sido, desde siempre, objeto de controversia y debate entre muchos autores, quienes han contribuido al desarrollo de diferentes teorías en torno al significado de la RSE (Melé, 2007)¹ Así, podemos mencionar la teoría de la *Actuación Social de la Empresa*, introducida por Archie Carroll (Carroll, 1979) quien, al igual que otros autores (Frederick, 1986), (Wood, 1991), señala que el comportamiento de una empresa debe estar orientado a producir tanto un beneficio económico como social. Con la introducción del concepto de pirámide de RSE² (Carroll, 1991) se materializa gráficamente el concepto de responsabilidad social como un conjunto de responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas, indicando que “la RSE implica el deber de obtener un beneficio, obedecer la ley, ser ético y ser un buen ciudadano”, una visión que posteriormente compartirían otros autores destacados (Lee, 2008), (Sulbarán, 1992), (Ferrell & Fraedrich, 2000).

¹ Domènec Melé es uno de los principales defensores de la RSE y a través de su obra hace una revisión crítica a las principales teorías

² Ver anexo 1: *pirámide de Carroll*

Sin embargo, no todos comparten una misma visión, ya que destacan autores posicionados en contra de aplicar la RSE altruista en las organizaciones (Henderson, 2001), (Lantos, 2001). Según esta corriente de opinión, la teoría del *Valor para el Accionista*, la actuación de la empresa debe ir dirigida a cumplir su objetivo principal, es decir, crear valor para el accionista. En esta línea, y como señaló el economista Milton Friedman, “la única responsabilidad social de los gerentes es aumentar al máximo las utilidades obtenidas por la empresa para sus accionistas” (Friedman, 1970). Asimismo, esta teoría sostiene que defender un comportamiento socialmente responsable en las empresas debería considerarse inmoral si esto reduce el rendimiento de los accionistas.

Con el tiempo, la importancia de la RSE volvería a ganar importancia a través del desarrollo de la teoría de los *grupos de interés o stakeholders*. El enfoque principal de esta teoría se basa en que las empresas deberían considerar, además de a los accionistas, los intereses de sus grupos implicados en sus procesos de toma de decisiones, ya que estos también contribuyen a la creación de valor. Además, la teoría sostiene que los grupos de interés son “todos aquellos grupos o individuos que puedan afectar o puedan ser afectados por la actividad de la empresa” (Freeman, 1984). Integrar políticas de RSE, permitiría identificar y solucionar conflictos, así como a distribuir el valor creado entre los distintos grupos interesados (Fernández & Bajo, 2012). Así pues, otros autores destacados defienden el concepto de *creación de valor compartido* (Porter & Kramer, 2011), que permite relacionar beneficio económico y bienestar social, es decir, desarrollar políticas corporativas que permitan crear valor económico y rentabilidad para la empresa al tiempo que se atiendan las necesidades de la sociedad (Salas, 2011).

1.1 Inversión Socialmente Responsable y mercados financieros.

Podemos constatar que el creciente interés por la RSE en los últimos años se debe a una mayor preocupación y percepción de la población en cuestiones sociales, éticas y medioambientales (Isidro, Zión, & Stefanu, 2017). Como consecuencia de esta tendencia en auge, la integración de políticas de responsabilidad social ha conseguido generar un impacto en los mercados financieros a través de diversas herramientas, entre ellas: los Fondos de Inversión Socialmente Responsables (ISR); los Principios de Inversión Responsable (PRI); los índices bursátiles y las agencias de análisis de sostenibilidad.

En primer lugar, la ISR considera, además de los criterios financieros, que incorporar acciones éticas, sociales y medioambientales son aspectos fundamentales a tener en cuenta a la hora de invertir en una empresa (Ricou, 2018). Por ello, desde los mercados financieros se busca que las empresas encuentren incentivos para adoptar comportamientos socialmente responsables como parte de su estrategia empresarial, al tiempo que les permitan generar un beneficio para la sociedad y una mayor rentabilidad para los inversores. Concretamente, “la ISR va orientada a una inversión a largo plazo que incorpora los factores ASG (Ambientales, Sociales y de buen Gobierno) en los procesos de estudio, análisis y selección de indicadores de una cartera de inversión” (Eurosif, 2018).

Los inversores socialmente responsables apoyan los proyectos sostenibles y fomentan las prácticas corporativas que actúan frente a desafíos de sostenibilidad a nivel mundial, como el hambre, el cambio climático, el uso de recursos naturales, los cambios demográficos... que están siendo considerados como nuevos factores de riesgo para los inversores que antaño no se les daba mayor importancia. (MSCI, 2019). Cabe señalar, que a pesar del creciente interés de pequeños inversores en la ISR, los principales implicados son los inversores institucionales, concretamente fondos de pensiones y los fondos soberanos que buscan invertir en empresas sostenibles. Entre los fondos soberanos de inversión más importantes del mundo destaca la Autoridad de Inversión de Abu Dhabi, la Corporación de Inversión china y el Fondo Soberano de Inversión Noruego³. Este último, gran referente en ISR, es gestionado por el *Norges Bank Investment Management*, cuyo objetivo es promover el desarrollo económico a largo plazo de sus inversiones y evitar el riesgo financiero asociado con el medio ambiente y con el comportamiento social de las empresas en las que invierten. Además, valora la gobernabilidad y las cuestiones de sostenibilidad que puedan tener un impacto a largo plazo en el retorno de la inversión. (Norges Bank Investment Management, 2018).

Por su parte, un grupo internacional de inversores institucionales desarrolló los seis *Principios para la Inversión Responsable* (PRI Association, 2019) que, respaldados por la ONU, tienen como objetivo fomentar la incorporación de los criterios ASG en el

³ Establecido en 1990, es un fondo que invierte el excedente de los ingresos procedentes del sector petrolero noruego con el fin de generar un mayor rendimiento y salvaguardar la riqueza del país para las generaciones futura. Invierte en más de 9000 empresas de más de 70 países

proceso de toma de decisiones de inversión. Los inversores socialmente responsables estudian y analizan los criterios ASG con el fin de obtener información de las actuaciones de la empresa y del impacto de estas sobre su crecimiento económico, sobre el bienestar social y sobre los intereses de los grupos implicados. Asimismo, los criterios ambientales contemplan el impacto de la actividad de la empresa sobre el medio ambiente. Con ello, la sostenibilidad busca impedir que la naturaleza sea vista como una fuente inagotable de recursos, y asegurar su protección y su uso de forma racional. Los criterios sociales, describen la gestión de las empresas de sus relaciones con los grupos de interés. Se busca fomentar el desarrollo de las personas y las culturas para ayudar a lograr una mejor calidad de vida, una atención sanitaria, y una educación razonable y equitativa en todo el mundo. Por último, los criterios de buen gobierno contemplan la forma en que la empresa es gestionada, de modo que se genere riqueza para todos y se cumpla con las normas y reglamentos legales. (ACCIONA, s.f.).

Si bien los criterios ASG proporcionan una importante cantidad de información sobre las acciones de las empresas, existen otras herramientas que permiten al mercado valorar dicha información. Una de ellas son las agencias y rankings que miden y evalúan la reputación de las empresas a partir de la información recopilada de memorias e informes corporativos. El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR) destaca como uno de los monitores reputacionales de referencia (Merco, 2019). Por otro lado, destacan los *Índices Bursátiles de Sostenibilidad*, que reúnen a todas aquellas empresas que a través de sus actuaciones consiguen combinar el éxito empresarial y el desarrollo sostenible. Al mismo tiempo, los índices de sostenibilidad sirven para orientar tanto a los consumidores y demás grupos de interés, como a las empresas y a los inversores socialmente responsables en su toma de decisiones. Entre los diferentes índices bursátiles de sostenibilidad existentes⁴, cabe destacar el *Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)* y el *FTSE4 Good Index*, por ser los índices más conocidos del mundo. El DJSI se compone de la serie de índices de referencia más antigua en materia de sostenibilidad a nivel

⁴ Ver Anexo 2: índices Bursátiles de Sostenibilidad

mundial. Los índices, elaborados por RobecoSAM⁵ y S&P Dow Jones Indices⁶, realizan un seguimiento de la evolución bursátil de las principales empresas del mundo en términos de criterios económicos, sociales y ambientales (RobecoSAM, 2019). Por otro lado, el *FTSE4 Good Index* tiene como fin último fomentar los principios de la RSE y guiar a los inversores hacia aquellas empresas valoradas favorablemente por ser corporaciones socialmente responsables (FTSE Russell, 2019).

2. LA APUESTA DE LAS EMPRESAS POR LA SOSTENIBILIDAD.

En el momento en que las empresas deciden apostar por un comportamiento socialmente responsable e integrar la sostenibilidad como parte integral de su modelo de negocio, cabe preguntarse, ¿qué implica ser sostenible? El concepto de sostenibilidad viene asociada al concepto de desarrollo sostenible, que, según la definición del Informe Brundtland⁷, es “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones” (World Commission on Environment and Development, 1987). Mientras que la sostenibilidad se entiende como un objetivo a largo plazo, el desarrollo sostenible se refiere a los distintos procesos y estrategias a realizar para conseguir dicho objetivo (IISD, s.f.).

Por otro lado, otra cuestión relevante a la hora de definir los criterios ASG es la *materialidad*, cuya interpretación varía en función del sector o la actividad de la empresa. Se entiende como “material” todos aquellos aspectos especialmente determinantes para la compañía y el sector en el que opera, y que a su vez son susceptibles de generar un impacto sobre el éxito empresarial y sobre los grupos de interés. Sin embargo, hay discrepancias sobre el significado de la materialidad. RobecoSAM engloba la materialidad de la sostenibilidad haciendo hincapié en los inversores, ya que son estos los

⁵ RobecoSAM, fundada en 1995, es una agencia de rating especializada en inversiones sostenibles, que ofrece servicios de gestión de activos internos, índices de sostenibilidad o evaluaciones de sostenibilidad corporativa, entre otros. Realiza un análisis anual sobre los criterios de RSE de aproximadamente 4.500 empresas que cotizan en bolsa, llegando a recopilar una de las bases de datos más completas del mundo de información sobre sostenibilidad financiera material.

⁶ S&P Dow Jones Indices es una empresa que proporciona índices de inversión y de referencia (benchmark) a los mercados financieros de todo el mundo.

⁷ Informe elaborado en 1987 por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y publicado por la ONU. Buscaba alertar al mundo sobre la importancia de avanzar hacia un desarrollo económico que pueda sostenerse sin causar el agotamiento de recursos ni dañar el medio ambiente.

interesados en invertir en empresas que a largo plazo sean capaces de generar un impacto positivo en el rendimiento de la empresa. Por ello, RobecoSAM define la materialidad financiera como “cualquier factor que genere un impacto inmediato o futuro en los generadores de valor, la posición competitiva y la creación de valor a largo plazo de los accionistas de las compañías”. Por su parte, según las directrices del GRI, la materialidad debe manifestarse a través de los reportes de sostenibilidad, los cuales deben abordar aquellos asuntos considerados relevantes por ser capaces de “reflejar los impactos económicos, ambientales y sociales de la organización, o bien por influir significativamente en las decisiones de los grupos de interés” (GRI; RobecoSAM, 2016).

Frente a la creciente demanda de información empresarial, inversores, reguladores y la sociedad en general exigen a las empresas una mayor transparencia en torno a su desempeño no financiero con el fin de evaluar su verdadero valor a largo plazo. Desde la entrada en vigor de la Directiva sobre la divulgación de información no financiera, se obliga a determinadas grandes empresas de todos los sectores a “proporcionar información extra-financiera respecto a cuestiones medioambientales y sociales, las relativas al personal, a los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción y el soborno” (Directiva 2014/95/UE, 2014). Con ello, se pretende impulsar la transparencia extra-financiera de las empresas y generar confianza para los consumidores e inversores, al tiempo que se puedan percibir riesgos para la sostenibilidad y para todas las partes implicadas. Por consiguiente, cada vez más empresas divulgan su información no financiera mediante sus webs corporativas y a través de la elaboración de Informes Integrados, o Informes de Sostenibilidad, entre otras formas de comunicación (EY, 2018). En este sentido, cabe mencionar la iniciativa *Global Reporting Initiative* (GRI), que sirve como herramienta para la elaboración de informes no financieros comparables y permite a las empresas reportar el impacto de su actividad en relación a un amplio abanico de temas de sostenibilidad. Para la elaboración de reportes de sostenibilidad, GRI desarrolla los estándares globales (GRI Standards). Los estándares se estructuran de modo que faciliten a las empresas reportar sus impactos de ámbito económico, social y ambiental. Permiten comparar y mejorar la calidad de la información no financiera sobre estos impactos. El conjunto de los estándares GRI se estructura en series divididas en *estándares universales*, que las empresas deben considerar a la hora de preparar un reporte de sostenibilidad; y los *estándares temáticos*, que reflejen la actuación de la empresa considerados relevantes en el ámbito económico, social y ambiental, y que

puedan tener al mismo tiempo un impacto en los grupos de interés relacionados a la empresa (GRI, 2018).

Finalmente, son varias las iniciativas supranacionales que reflejan una tendencia global. Organismos institucionales como la ONU o la UE buscan impulsar y guiar a las empresas hacia la integración de objetivos y medidas de sostenibilidad en sus estrategias de gestión. Así pues, como herramienta para impulsar el desarrollo sostenible, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la denominada *Agenda 2030* (Naciones Unidas, 2015), un plan de acción que implica el compromiso común de los Estados Miembros para erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar el bienestar global de las personas. La Agenda 2030, compuesta por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)⁸ y 169 metas, tiene como fin último abordar los distintos desafíos mundiales actualmente presentes, incluidos los relacionados con la pobreza, el hambre, la desigualdad, el calentamiento global, la educación, la degradación del medio ambiente, la prosperidad, la paz y la justicia social.

Para cumplir los ODS, es de especial relevancia el papel que juegan las empresas, ya que estos no podrían alcanzarse sin la participación y el compromiso de las organizaciones. Los ODS actúan como un marco eficaz de referencia que, al tiempo que se alinean con los principios de la RSE, permite a las empresas orientar su estrategia empresarial hacia un crecimiento económico sostenible, la protección del medio ambiente y un compromiso con el bienestar social. Ante la formulación de su estrategia de RSE, es necesario que las empresas se pregunten cómo su actividad puede contribuir a los ODS y definan el tipo de actuaciones que podrían llevar a cabo para conseguirlo, así como dar a conocer su compromiso por hacer que la actividad de su negocio busque generar un impacto positivo y favorable en la sociedad y en el mundo. Para ello, existen herramientas como *SDG Compass*⁹, una guía cuyo fin es orientar a las empresas a analizar, gestionar y ajustar sus estrategias empresariales a los ODS. A través de 5 pasos a seguir (entender los ODS, definir prioridades, establecer objetivos, integrar estrategias y reportar y comunicar), esta guía busca ayudar a las empresas con su compromiso al cumplimiento de los ODS. (GRI, Pacto Global de las Naciones Unidas, & WBCSD, 2015)

⁸ Ver anexo 3: *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*

⁹ *SDG Compass* es desarrollado por GRI, el Pacto Mundial de Naciones Unidas y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)

3. LA IMPORTANCIA DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA.

Como hemos mencionado previamente, las empresas están cada vez más comprometidas en cuanto al desarrollo de prácticas que fomenten la sostenibilidad, pero ¿se comportan todos los sectores por igual? Concretamente, ¿qué ocurre en la industria alimentaria? El crecimiento de esta industria se ve impulsado por el aumento de la riqueza y de la producción de alimentos, así como por la creciente demanda de alimentos generada en las economías emergentes. Sin embargo, la cruda realidad es que el sistema alimentario actual resulta insostenible. Un 34% de la superficie terrestre de la Tierra es explotado por la agricultura, de los cuales el 80% se destina a la producción de carne y lácteos, y emplea el 69% de las extracciones de agua dulce, además de ser la responsable, junto al resto del sector alimentario, de la emisión de la tercera parte de las emisiones de gases de efecto invernadero (WWF, 2016).

Se estima que para el año 2050 la población mundial será de 9.700 millones de personas. Con una población in crescendo es necesario preguntarse, ¿será posible producir suficientes alimentos para satisfacer la demanda mundial? (ONU, 2017). Así pues, el crecimiento demográfico está provocando una mayor demanda y consumo de alimentos, dando lugar a problemas a escala global fuertemente relacionada con la sostenibilidad alimentaria, como la sobreproducción, el desperdicio de alimentos, la distribución imparcial y la sobreexplotación de recursos naturales. Según la previsión de la FAO, la demanda y la producción de alimentos seguirá aumentando al tiempo que la escasez de recursos, el empeoramiento del cambio climático sobre el medio ambiente y el crecimiento de la huella ecológica (FAO, 2017). El planeta se encuentra en una situación alarmante ya que de seguir consumiendo la cantidad de recursos naturales como hasta ahora, será necesario el equivalente a 2,5 planetas en 2050 para abastecer la demanda mundial de alimentos (WWF, 2016). Si estos problemas persisten, la falta de sostenibilidad en la industria y sus efectos sobre el cambio climático pondrán en riesgo la estabilidad de la seguridad alimentaria, la nutrición y el suministro de alimentos.

En general, la sostenibilidad de la industria se identifica con los aspectos de materialidad identificados en la misma. Además, el cambio de tendencias culturales y la evolución de un mundo donde los recursos se limitan y la demanda aumenta, han provocado que el consumidor preste cada vez más atención a lo que consume y a la forma en que lo hace. Esto ha llevado a la industria a transformar sus productos y a innovar con ingredientes

más naturales, saludables y respetuosos con el medio ambiente, además de conceder mayor relevancia a otros atributos como ser de producción orgánica, estar avalado con el certificado de Comercio Justo, o incluso los relacionados con los materiales de envasado (Trueba, 2018).

Por su parte, RobecoSAM define la materialidad de la industria alimentaria mediante una serie de aspectos/indicadores fundamentales que, según defiende, todas las empresas del sector deberían considerar para determinar sus actuaciones y políticas de sostenibilidad. La materialidad de la industria, en relación a las tres dimensiones de la RSE son: *dimensión económica* (apuesta por la salud y nutrición, gestión de la innovación y gestión de la cadena de suministro), *dimensión medioambiental* (eco-eficiencia operacional, embalaje y abastecimiento de materias primas) y *dimensión social* (desarrollo del capital humano, indicadores de prácticas laborales y derechos humanos, y salud y seguridad en el trabajo); siendo la dimensión económica donde las empresas hacen más hincapié, seguido de la dimensión social y medioambiental respectivamente. (RobecoSAM, 2019)

Por otro lado, frente al cumplimiento de los ODS, las empresas de la industria alimentaria son conscientes del impacto que genera su actividad, fundamentalmente en el medio ambiente, y del que es dependiente para la obtención de sus principales materias primas. Es una realidad que la industria busca contribuir a los ODS y, por ello, cada vez más empresas se comprometen a llevar a cabo políticas y programas de actuación acorde a los principios de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles. (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB), 2018). En términos de alimentación, los ODS se centran en 4 objetivos fundamentales que la industria ha de abordar: luchar contra el hambre, promover la seguridad alimentaria, impulsar la información y los valores de la nutrición, y promover la producción sostenible y responsable con el medio ambiente. A su vez, una gran cantidad de empresas se unen a la iniciativa estratégica de la industria de cumplir una serie de retos en materia medioambiental, con el fin de reducir la huella ambiental, asegurar una producción más sostenible y eficiente, y disminuir el impacto negativo que puedan generar los productos de la industria a lo largo de su ciclo de vida y de producción. Asimismo, varios de los retos que se proponen cumplir las empresas se resumen en hacer una gestión y uso responsable del agua, impulsar la eficiencia y el ahorro energético, hacer un uso y consumo eficiente de los recursos naturales, combatir el cambio climático, reducir la huella de carbono, o cambiar a un modelo de producción

basado en la economía circular¹⁰, entre otros (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, 2014).

Finalmente, cabe señalar que es necesario fomentar el consumo sostenible y los procesos de producción eficientes, un cambio cultural y educativo en términos de hábitos alimenticios y de consumo. Se debe apostar por el I+D y reducir las huellas ambientales que deja el sector. Hay que restaurar los ecosistemas, a través del respeto del medio ambiente, de la biodiversidad, del agua y del resto de recursos naturales. No se trata de dejar de producir alimentos, sino de hacerlo con técnicas de producción más eficientes y de una forma justa y sostenible (Cámara, 2018). Para ello, se hace necesario la contribución tanto de las empresas como de los gobiernos si queremos frenar el cambio climático y asegurar un futuro mejor para las próximas generaciones.

CAPÍTULO II: UN ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS POLÍTICAS DE SOSTENIBILIDAD DE NESTLÉ.

1. METODOLOGÍA.

Partiendo de un supuesto caso en el que el Fondo soberano de inversión noruego estuviera considerando ampliar su posición inversora en Nestlé, en esta segunda parte del trabajo procederemos a estudiar la estrategia de sostenibilidad de esta empresa, para así emitir finalmente un dictamen crítico y recomendar o no al Fondo noruego aumentar su inversión en la compañía. A través de este análisis crítico, se pretende demostrar si efectivamente Nestlé debe considerarse una empresa socialmente responsable y que sus acciones son susceptibles de crear valor y de generar un impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente.

Para la realización de este análisis, será necesario determinar una serie de indicadores que recojan los principios fundamentales promovidos por la empresa en materia de sostenibilidad y que, a su vez, formen parte de las tres dimensiones defendidas por la RSE (económica, social y ambiental). Por consiguiente, determinaremos un sistema de

¹⁰ Se trata de la “producción de bienes y servicios al tiempo que reduce el consume y el desperdicio de materias primas, agua y fuentes de energía”, según la Fundación para la Economía Circular. Contrario al modelo económico lineal, se basa en reutilizar, reciclar y reducir.

evaluación que nos permita medir y analizar el impacto de dichos indicadores. Una vez obtenidos los resultados de la evaluación, procederemos a emitir un juicio crítico respecto al nivel de cumplimiento y compromiso de sostenibilidad que lleva a cabo la empresa. A su vez, nos apoyaremos en este dictamen crítico para medir y comparar los resultados obtenidos de otra empresa destacada en el sector: Danone. Finalmente, esta comparación nos permitirá formular una recomendación que facilite el proceso de toma de decisiones de potenciales inversores socialmente responsables, o en nuestro caso, del Fondo soberano de inversión noruego.

1.1 Selección de empresas.

La razón principal por la que elegimos Nestlé como empresa objeto de análisis para este trabajo se debe a sus numerosos reconocimientos en materia de RSE, entre los que destacan el reconocimiento de importantes índices bursátiles como el *FTSE4Good Index* (FTSE Russell, 2019) o el *Dow Jones Sustainability Index*, que reconoce a Nestlé como segunda empresa líder en sostenibilidad¹¹ en la industria de productos alimenticios en 2019, por su desempeño fundamentalmente en innovación, salud y nutrición como parte de la dimensión económica, y en sus diversas acciones en materia medioambiental (RobecoSAM, 2019). Además, su buena reputación como empresa socialmente responsable se ve reflejada a través de otras agencias de calificación y premios que verifican sus buenas actuaciones en materia de sostenibilidad, entre ellas, el *Access to Nutrition Index* (Access to Nutrition Index, 2018), el índice *CDP* por su lucha contra el cambio climático (CDP, 2018), o estar incluida en el ranking *Global RepTrak 100* (Reputation Institute, 2019), en la lista de las empresas más admiradas del mundo (Fortune, 2019), o incluida en el *Corporate knights* de las 100 empresas más sostenibles del mundo (Corporate Knights, 2018), entre otros. Tales reconocimientos demuestran la clara apuesta de Nestlé por el desarrollo sostenible. Por ello, nos proponemos evaluar sus planes de actuación, para constatar su papel como empresa líder en sostenibilidad, y poder formular una recomendación final sobre invertir o no en Nestlé en base a su compromiso con bienestar social y la protección ambiental.

¹¹ Nestlé ocupó en 2018 la primera posición como empresa líder en sostenibilidad de la industria alimentaria. En 2019 esta posición la ocupa la compañía tailandesa Thai Union Group PC, quedando Nestlé como segunda empresa líder.

Por otro lado, para formular un análisis crítico y exponer conclusiones sobre el comportamiento de Nestlé nos apoyaremos en la empresa Danone como benchmark, para realizar una comparación de la eficacia de las estrategias de sostenibilidad que llevan a cabo ambas empresas. Danone destaca como una de las grandes empresas competidoras en la industria alimentaria, cuyo compromiso por el desarrollo sostenible también es reconocido por el *DJSI* (RobecoSAM, 2019), el *Ethibel Sustainability Index* (Forum Ethibel, 2017), el *FTSE4Good Index* (FTSE Russell, 2019), o por el *MSCI Global Sustainability Indexes* (MSCI, 2019), como algunas de las valoraciones más destacadas.

1.2 Selección de indicadores.

Los indicadores sirven como una herramienta que permite identificar aquellos aspectos que la empresa considera especialmente relevantes y necesarios para cumplir con sus objetivos propuestos, dentro del marco de la responsabilidad social empresarial. Asimismo, a partir del uso de dichos indicadores la empresa es capaz de orientar su estrategia de sostenibilidad y proporcionar información sobre esta, así como evaluar el grado de cumplimiento de sus objetivos y el impacto que pueden generar sus políticas de actuación en términos de RSE. Así pues, un indicador de sostenibilidad es una variable típicamente medible que recoge una serie de valores y actuaciones éticas y responsables, transmite información relevante y permite formular juicios de valor sobre el progreso hacia los objetivos de desarrollo sostenible (Quiroga, 2001).

Por otro lado, a la hora de seleccionar los indicadores clave a analizar, tomamos como referencia las conclusiones establecidas por RobecoSAM, previamente comentadas, acerca de los aspectos más relevantes y prioritarios que deberían abordar las empresas del sector alimentario en materia de sostenibilidad. Así pues, partiendo de los criterios que RobecoSAM destaca en cada una de las dimensiones de la RSE, hemos determinado una serie de indicadores específicos que nos permitan analizar y comparar las políticas de sostenibilidad desarrolladas por Nestlé frente a las actuaciones de su empresa competidora, Danone. Además, estos indicadores han sido escogidos en base a la información que ambas empresas proporcionan en términos de eficiencia operativa, involucramiento con la sociedad, impacto medioambiental, relación con los grupos de interés, compromiso con los ODS, etc.

Los indicadores de sostenibilidad que nos proponemos medir y analizar contemplando las tres dimensiones de la RSE son los siguientes:

- DIMENSIÓN ECONÓMICA:
 1. **Dirección de la cadena de suministro:** este indicador refleja el compromiso con el desarrollo rural y la agricultura sostenible. Recoge iniciativas en el ámbito agrícola y ganadero, así como prácticas que busquen potenciar y mejorar las actividades de la cadena de suministro.
 2. **Promoción de la seguridad alimentaria:** este indicador destaca aquellas actuaciones y herramientas dirigidas a impulsar hábitos alimenticios más saludables y a mejorar la salud de las personas.
 3. **Inversión en I+D:** este indicador refleja la inversión en proyectos de investigación continuos para desarrollar nuevos productos, mejorar su composición nutricional y realizar estudios científicos sobre salud y nutrición.

- DIMENSIÓN SOCIAL:
 1. **Desarrollo del capital humano:** este indicador destaca actuaciones a favor del desarrollo profesional de los empleados e iniciativas sobre formación y empleabilidad del equipo humano.
 2. **Bienestar y seguridad en el trabajo:** este indicador capta el compromiso por asegurar la seguridad laboral de los empleados, iniciativas que promuevan beneficios sociales y la promoción de los derechos humanos.
 3. **Integración en la sociedad:** este indicador destaca el compromiso por contribuir con las comunidades a través de acciones sociales y de programas de voluntariado corporativo.

- DIMENSIÓN AMBIENTAL:
 1. **Gestión del gasto energético:** este indicador evalúa las herramientas y alternativas empleadas para el ahorro de energía en la actividad productiva.
 2. **Gestión del agua:** este indicador recoge iniciativas dirigidas a preservar y optimizar el ciclo de agua y a hacer un uso más responsable y eficiente del agua en las actividades de producción.

3. **Control de emisiones de CO2:** este indicador abarca el compromiso con la lucha contra el cambio climático a través de acciones dirigidas a mitigar la huella de carbono en la cadena de valor.
4. **Utilización de envases y residuos:** este indicador recoge prácticas dirigidas a impulsar la economía circular mediante planes de reciclaje y optimización del uso de materias primas.

1.3 Determinación del scoring.

A través de los indicadores de sostenibilidad escogidos y apoyándonos en la información y resultados recopilados de los informes de sostenibilidad y estrategia empresarial de Nestlé y Danone, determinaremos a continuación una puntuación para cada indicador a través de un sistema de evaluación de scoring. Con ello, podremos señalar el peso que supone cada indicador dentro de cada dimensión, según los ámbitos que, previamente mencionado, RobecoSAM considera fundamentales a tener en cuenta por las empresas en la industria alimentaria. Las proporciones sobre la que evaluaremos el peso de cada dimensión será el equivalente al que determina RobecoSAM, siendo estos (de mayor a menor relevancia en la industria) de un 42% para la dimensión económica, 30% para la dimensión social, y 28% para la dimensión ambiental¹²

Las puntuaciones que se asignarán a cada indicador se determinarán en base a las siguientes justificaciones:

PUNTUACIÓN	ALCANCE DIMENSIÓN ECONÓMICA
5	Alto nivel de involucramiento. Prácticas ejemplares y pioneras a nivel mundial. Políticas alineadas con los ODS y acordes a las conclusiones de RobecoSAM. Gran variedad de prácticas actuales y perspectivas de desarrollo futuro. Referente en el sector y gran reconocimiento internacional. Es relevante según la matriz de materialidad
4	Alto nivel de involucramiento y compromiso por desarrollar prácticas que creen valor económico y social. Políticas alineadas con los ODS. Información completa y resultados detallados. Perspectivas de desarrollo futuro. Prácticas reconocidas y destacadas en su sector. Es relevante según la matriz de materialidad

¹² Porcentajes extraídos del *Sustainability Yearbook 2018* publicado por RobecoSAM

3	Nivel medio de involucramiento. Prácticas potenciales de generar valor para la empresa y destacadas entre los objetivos estratégicos de sostenibilidad. Información básica pero suficiente.
2	Escaso nivel de involucramiento en prácticas que puedan crear valor para la empresa. Información precaria y muy escasa en los informes de estrategia y sostenibilidad.
1	Prácticas no se aplican con el fin de crear valor ni generar un crecimiento económico para la empresa.

Fuente: elaboración propia

PUNTUACIÓN	ALCANCE DIMENSIÓN SOCIAL
5	Alto nivel de involucramiento y compromiso con el bienestar social. Prácticas ejemplares y pioneras a nivel mundial. Políticas alineadas con los ODS y acordes a las conclusiones de RobecoSAM. Gran variedad de prácticas actuales y perspectivas de desarrollo futuro. Referente en el sector y gran reconocimiento internacional.
4	Alto nivel de involucramiento y compromiso con el bienestar social. Políticas alineadas con los ODS. Información completa y resultados detallados. Perspectivas de desarrollo futuro. Prácticas reconocidas y destacadas en su sector.
3	Nivel medio de involucramiento. Prácticas en beneficio de la comunidad se incluyen entre los objetivos estratégicos de sostenibilidad. Información básica pero suficiente.
2	Escaso nivel de involucramiento a favor del equipo humano. Información precaria y muy escasa en los informes de estrategia y sostenibilidad.
1	Prácticas no benefician a empleados, entorno ni sociedad. El bienestar social no se incluye en los principios de la empresa.

Fuente: elaboración propia

PUNTUACIÓN	ALCANCE DIMENSIÓN AMBIENTAL
5	Alto nivel de involucramiento. Prácticas ejemplares y pioneras a nivel mundial. Políticas alineadas con los ODS y acordes a las conclusiones de RobecoSAM. Gran variedad de prácticas actuales y perspectivas de desarrollo futuro. Referente en el sector y gran reconocimiento internacional.
4	Alto nivel de involucramiento. Políticas alineadas con los ODS. Información completa y resultados detallados. Perspectivas de desarrollo futuro. Prácticas reconocidas y destacadas en su sector.
3	Nivel medio de involucramiento. Prácticas medioambientales se incluyen entre los objetivos estratégicos de sostenibilidad. Información básica pero suficiente.

2	Escaso nivel de involucramiento a favor del medio ambiente. Información precaria y muy escasa en los informes de estrategia y sostenibilidad.
1	Prácticas perjudiciales y dañinas para el medio ambiente. La protección medioambiental no se incluye en los principios de la empresa.

Fuente: elaboración propia

1.4 Análisis crítico de resultados.

Una vez recopilada toda la información relevante de los informes de sostenibilidad de Nestlé y Danone, procederemos a analizar los resultados en relación a los indicadores de sostenibilidad escogidos. Mediante el estudio de los resultados comprobaremos a qué se dedica cada empresa, cuáles son sus valores corporativos y cómo se enfrenta a los principales retos actuales en materia de sostenibilidad, así como a los ámbitos y dimensiones de la RSE a los que da mayor relevancia, cuál es su nivel de cumplimiento y de compromiso con las políticas estratégicas que se propone abarcar, cómo estas crean un impacto en la sociedad y cómo son trasladadas a los principales grupos de interés.

1.5 Comparación con el Benchmark.

Con el propósito de establecer una conclusión más sólida y una valoración más precisa, procederemos a realizar finalmente una comparación de los resultados obtenidos a través del Benchmarking como herramienta de evaluación de las sostenibles de Nestlé y Danone. Asimismo, a partir de la información y los datos proporcionados por ambas empresas y mediante el análisis de las estrategias que desarrollan, será posible hacer una comparación de resultados y determinar una serie de conclusiones que nos lleven finalmente a emitir una recomendación para el fondo soberano de inversión noruego acerca de su posición inversora en Nestlé.

2. NESTLÉ Y LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO.

Con más de 150 años de historia, Nestlé S.A se ha convertido en la compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo. Dedicada principalmente a la producción y comercialización de productos lácteos, alimentos infantiles y para mascotas, chocolates y agua embotellada, Nestlé está presente en 190 países, cuenta con más de 2.000 marcas, 328.000 empleados en todo el mundo y un crecimiento orgánico del 3%, alcanzando una cifra de 91.400 millones de francos suizos por ventas en 2018 (Nestlé S.A, 2019).

La misión de Nestlé es mejorar la calidad de vida de las personas y contribuir a un futuro más saludable y sostenible. Asimismo, las bases sobre las que construye su cultura empresarial se fundamentan en los *10 Principios Corporativos de Nestlé*¹³ (Nestlé S.A, 2010). Dichos principios se resumen en una serie de políticas y código éticos destinados a cumplir con la legislación normativa y a servir de guía para las acciones que desempeña la empresa en relación a los consumidores, los Derechos Humanos, los empleados, los proveedores y el medio ambiente. A través de sus principios corporativos, Nestlé busca garantizar su integración en todos los ámbitos de la empresa, al igual que la contribución y el compromiso de todos los grupos implicados.

Según palabras del fundador de Nestlé Henri Nestlé “para obtener beneficios a largo plazo para nuestros accionistas, no solo tenemos que satisfacer todos los requisitos legales aplicables y garantizar que todas nuestras actividades son sostenibles, sino que también tenemos que crear valor sustancial para la sociedad” (Nestlé S.A, 2010). Esta idea llevó a la empresa a desarrollar una modelo de negocio centrado en la *Creación de Valor Compartido* (CVC), a raíz del concepto planteado por Porter y Kramer (Porter & Kramer, 2011). Para Nestlé, la CVC actúa como una herramienta para promover y gestionar las actuaciones que lleva a cabo la empresa con el fin de generar valor tanto para los accionistas como para la sociedad y para el resto de los grupos de interés. Para ello, la empresa centra la CVC en tres áreas fundamentales: las personas y las familias, las comunidades, y el planeta. Asimismo, Nestlé se compromete a mejorar la vida de las personas a través de la salud, la nutrición y el bienestar, a colaborar con el desarrollo de las comunidades, y a proteger el medio ambiente mediante la conservación y la gestión de los recursos naturales (Nestlé S.A, 2017). Por su parte, Nestlé integra su programa *Nestlé Continuous Excellence* en su modelo de negocio que implica desarrollar proyectos y herramientas trasladadas a todas las áreas de la empresa con el fin de generar un impacto extraordinario en el negocio.

Por otro lado, Nestlé realiza cada dos años un análisis de materialidad con el fin de asegurarse de estar dando prioridad a aquellas cuestiones clave que generen un mayor impacto positivo sobre la economía, la sociedad y el medio ambiente, al tiempo que generen valor tanto para el negocio como para el resto de los grupos de interés. Para identificar las cuestiones más relevantes, Nestlé trabaja con *SustainAbility*, una consultora

¹³ Ver Anexo 4: *10 Principios Corporativos de Nestlé*

independiente especializada en sostenibilidad empresarial con la que desarrolla un proceso formal de materialidad. A través de este se identifican y evalúan las cuestiones y preocupaciones sociales, medioambientales y de gobernanza para determinar los riesgos y oportunidades asociados a los ingresos, los costes y la reputación de Nestlé. A partir de las cuestiones clave identificadas, Nestlé distribuye en su matriz de materialidad¹⁴ todos aquellos aspectos relevantes en función de los intereses de los grupos implicados y del grado de impacto potencial sobre el negocio. Dicha matriz de materialidad destaca entre los ámbitos más relevantes la gestión de la cadena de suministro, el cambio climático, la desnutrición, la seguridad alimentaria, el desarrollo rural, la eficiencia en el uso de recursos, el ahorro de energía y la economía circular, entre otros.

Para abordar los aspectos que recoge la matriz de materialidad, Nestlé cree necesario involucrarse con sus grupos de interés, desde inversores, organizaciones, gobiernos y ONGs, hasta comunidades locales, proveedores y consumidores. Para ello, Nestlé organiza *convocatorias anuales de grupos de interés* en las que se debaten temas concretos que afectan a su cadena de valor o cuestiones con las que la empresa puede crear valor compartido. Además, Nestlé celebra cada dos años el *Foro Internacional sobre Creación de Valor Compartido* en el que a través del coloquio se discuten ideas y opiniones sobre el rol de las empresas frente a retos medioambientales y socioeconómicos. De este modo, el involucramiento con los grupos de interés es fundamental en el modelo de negocio de Nestlé. Ello le permite además poder desarrollar y mejorar sus compromisos y sus estrategias empresariales que, a largo plazo, serán capaces de crear valor tanto para Nestlé, como para la sociedad, los grupos de interés y para el medio ambiente.

Análisis de resultados

Como bien señala la compañía, la actuación de Nestlé influye tanto en las personas que consumen sus productos, en las comunidades en las opera y en el entorno del que depende para la obtención de sus materias primas. Por ello, Nestlé identifica tres áreas fundamentales sobre las que crea un impacto: “personas y familias”, “comunidades” y “planeta” (Nestlé S.A, 2019).

¹⁴ Ver anexo 5: *Matriz de materialidad de Nestlé 2018*

Para el análisis de los resultados obtenidos, estas áreas estarán distribuidas por dimensiones, de las cuales evaluaremos los indicadores de sostenibilidad correspondientes a cada una. Los datos y la información recogida han sido recopilados principalmente de los informes anuales y los informes de sostenibilidad de Nestlé, elaborados en función de las directrices de los estándares GRI.

Las puntuaciones que otorgamos a Nestlé en materia de responsabilidad social y según los indicadores de sostenibilidad analizados, se recogen en la siguiente tabla:

INDICADOR	PUNTUACIÓN	PESO SOBRE EL INDICADOR
Dirección de la cadena de suministro (30%)	4	1,2
Promoción de la seguridad alimentaria (40%)	5	2
Inversión en I+D (30%)	5	1,5
PUNTUACIÓN D. ECONÓMICA (42%)		1,974
Desarrollo del capital humano	5	1,75
Bienestar y seguridad en el trabajo	3	1,05
Integración en la sociedad	3	0,9
PUNTUACIÓN D. SOCIAL (30%)		1,11
Gestión del gasto energético	3	0,6
Gestión del agua	5	1,5
Control de emisiones de CO2	4	0,8
Utilización de envases y residuos	5	1,5
PUNTUACIÓN D. AMBIENTAL (28%)		1,232
PUNTUACIÓN GLOBAL		4,316

Fuente: elaboración propia

2.1 Dimensión económica.

En primer lugar, Nestlé centra esta dimensión plenamente en las personas y en las familias, para las que identifica necesidades e intereses que de satisfacerlas le permitirá crear valor tanto para ellas como para la compañía. La aspiración de Nestlé a través de esta dimensión es mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable, prestando especial atención a la salud, la nutrición y el bienestar de las personas. Asimismo, Nestlé se compromete a ofrecer productos más sabrosos y saludables para cubrir las necesidades nutricionales, inspirar a la gente a llevar una alimentación más sana, y construir y compartir conocimientos y avances en el ámbito de la nutrición. Para ello, Nestlé alinea sus objetivos con los definidos por los ODS, concretamente con los objetivos 1, 2, 13 y 14¹⁵.

¹⁵ Ver Anexo 3: *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*

A continuación, los resultados de los indicadores de sostenibilidad pertenecientes a la dimensión económica de Nestlé son los siguientes:

2.1.1 Dirección de la cadena de suministro:

Sobre este indicador le concedemos a Nestlé una puntuación de **4 sobre 5**, debido a su alto nivel de involucramiento y compromiso con la gestión eficiente y sostenible de su cadena de suministro. Además, este indicador refleja uno de los ámbitos, representado en la matriz de materialidad, más relevantes tanto para el éxito de la compañía como para el interés de los stakeholders. Por ello, para potenciar su cadena de suministro, Nestlé desarrolla iniciativas de apoyo e involucramiento con los proveedores de materias primas, ganaderos y granjeros; desarrolla programas para garantizar el abastecimiento, la producción y la calidad del cacao como el *Nestlé Cocoa Plan*, *Nespresso AAA* o *the positive cup*. Además, demuestra un gran compromiso de transparencia frente a las actividades relacionadas con la cadena de suministro, disponiendo de un código de proveedores y sistemas de control y auditorías sobre la ética de los proveedores (*Responsible Sourcing Audit*).

2.1.2 Promoción de la seguridad alimentaria:

El ámbito de la seguridad alimentaria está reflejado en la matriz de materialidad como un aspecto también importante. Sobre este indicador le otorgamos a Nestlé una puntuación de **5 sobre 5** debido al gran compromiso de la empresa por crear un impacto positivo sobre la salud de las personas. La empresa destaca por el fomento de sus *10 compromisos nutricionales*¹⁶, basados en el perfil de sus productos y el fomento de la información y la educación sobre nutrición a través del *Observatorio Nestlé*. Además, busca impulsar proyectos como el *Nestlé healthy kids* sobre educación nutricional y hábitos saludables, y desarrollar principios sobre nutrición, salud y bienestar; sistemas de perfiles nutricionales o una política sobre declaraciones nutricionales y de salud.

2.1.3 Inversión en I+D:

Sobre este indicador le concedemos a Nestlé una puntuación de **5 sobre 5** frente a la importancia que la empresa asigna a la inversión en proyectos de investigación científica, lo que le permite desarrollar productos innovadores y beneficiosos para la salud y el bienestar de las personas. Para ello, Nestlé invierte más de 1.700 millones de francos

¹⁶ Ver Anexo 4: 10 Compromisos Nutricionales de Nestlé

suizos en I+D y lleva más de 150 años investigando acerca de salud y nutrición a través de sus de 37 centros de investigación (como el *Nestlé Institute of Health Science* o el *Nestlé Nutrition Institute*) y a través de la publicación de sus más de 300 trabajos de investigación orientados a la nutrición, la ciencia y tecnología de los alimentos, la calidad y seguridad alimentaria y la ciencia sensorial del consumidor.

2.2 Dimensión social.

Por otro lado, Nestlé abarca la dimensión social buscando la mejora y el crecimiento de las comunidades a través de la promoción y el respeto de la diversidad y los derechos humanos, del desarrollo del equipo humano y de su integración en su entorno a través de acciones sociales. Por ello, algunas de las aspiraciones futuras de Nestlé en materia social es promover lugares de trabajo favorables, fomentar la cultura de la integridad, o abordar cuestiones sobre derechos humanos en la actividad empresarial, entre otras. Además, cabe señalar que los objetivos de Nestlé en materia social buscan ajustarse a los ODS, concretamente con los objetivos 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16 y 17¹⁷.

Los resultados de los indicadores de sostenibilidad pertenecientes a la dimensión social son los siguientes:

2.2.1 Desarrollo del capital humano:

Sobre este indicador le otorgamos a Nestlé una puntuación de **5 sobre 5** debido a su alto nivel de compromiso con el crecimiento y el desarrollo profesional de su equipo humano, a pesar de no ser considerado un aspecto relevante en la matriz de materialidad. Sin embargo, Nestlé impulsa la formación continua de sus empleados a través de planes de desarrollo y talleres de orientación profesional como el *Readiness for Work*. Además, Nestlé fomenta la empleabilidad juvenil a través de su reconocido programa de empleo *Global Youth Initiative: Nestlé Needs YOUth* con el que busca ofrecer oportunidades laborales a millones de jóvenes de todo el mundo.

2.2.2 Bienestar y seguridad en el trabajo:

Sobre este indicador le otorgamos a Nestlé una puntuación de **3 sobre 5**. A pesar de no destacar en este ámbito, la empresa se compromete a garantizar la salud y la seguridad de

¹⁷ Ver Anexo 3: *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*

sus empleados en el entorno laboral, como así refleja en su Política en Seguridad y Salud Laboral (NESTLÉ S.A, 2008), a pesar de no estar contemplado como un aspecto prioritario en la matriz de materialidad. Nestlé implementa programas de prevención de riesgos y sistemas de seguimiento y evaluación periódicos reconocidos por el certificado OHSAS 18001. Además, la empresa se involucra con el bienestar de sus empleados ofreciéndoles una mayor flexibilidad y conciliación entre la vida laboral y familiar. Por último, aunque la matriz de materialidad no lo contemple como prioritario, Nestlé también se propone favorecer la igualdad de género a través de planes de igualdad y programas de diligencia debida de derechos humanos.

2.2.3 Integración en la sociedad:

Sobre este indicador le otorgamos a Nestlé una puntuación **3 sobre 3** ya que, a pesar de las acciones sociales que lleva a cabo la empresa, las relaciones con la comunidad solo son un aspecto significativo para los grupos de interés, pero de impacto moderado para el negocio de la empresa, según la matriz de materialidad. Sin embargo, Nestlé se compromete a establecer alianzas humanitarias con los colectivos más vulnerables y a motivar a los empleados a participar en actividades de voluntariado y en otras acciones sociales fuera de la empresa.

2.3 Dimensión ambiental.

Por último, otro ámbito sobre el que Nestlé presta especial atención en su actividad es el planeta, teniendo como aspiraciones preservar los recursos a favor de las generaciones futuras y luchar por acabar con el impacto medioambiental de sus operaciones para el año 2030. Por ello, manifiesta su compromiso con el cuidado del agua, la protección del medio ambiente y su actuación sobre el cambio climático, siendo esta reconocida en 2017 por la organización *Carbon Disclosure Project* (CDP). Además, cabe señalar que los objetivos de Nestlé en materia ambiental se alinean de nuevo con los ODS, concretamente con los objetivos 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16 y 17¹⁸

Los resultados de los indicadores de sostenibilidad pertenecientes a la dimensión ambiental son los siguientes:

¹⁸ Ver Anexo 3: *Objetivos de Desarrollo Sostenible* (ODS)

2.3.1 Gestión del gasto energético:

Sobre este indicador le concedemos a Nestlé una puntuación de **3 sobre 5**. La empresa se compromete con el ahorro energético invirtiendo en equipos y en sistemas que le permitan ahorrar energía e incluso apuesta por las fuentes de energía renovables. A pesar de incluir sus prácticas en materia de gestión energética entre sus estrategias de sostenibilidad, no se identifican actuaciones destacadas en el sector.

2.3.2 Gestión del agua:

Sobre este indicador concedemos a Nestlé una puntuación de **5 sobre 5** debido a sus grandes esfuerzos y compromisos en la optimización y en el uso eficiente del agua en sus actividades. La administración hídrica también se contempla en la matriz de materialidad como un aspecto de gran relevancia, en especial para los stakeholders. Por ello, la gestión hídrica se rige por un plan de gestión responsable del agua a través de la certificación *Alliance for Water Stewardship*, que le permiten implementar prácticas responsables y sostenibles sobre el empleo eficiente del agua. Además, Nestlé se suma al compromiso *WASH* para garantizar a las comunidades el acceso a agua potable y a infraestructuras de saneamiento. La empresa trabaja a su vez con equipos y tecnologías punteras que le permiten reducir el uso de agua por tonelada de producto, reducir las extracciones directas de agua y reutilizar aguas residuales en sus actividades. Además, cabe destacar el reconocimiento de Nestlé como una de las empresas mejor valoradas por su gestión del riesgo hídrico en el ranking *Feeding Ourselves Thirsty* (Ceres, 2017).

2.3.3 Control de las emisiones de CO2:

Sobre este indicador concedemos a Nestlé una puntuación de **4 sobre 5**. Como contribución a la lucha contra el cambio climático, también reflejado en la matriz de materialidad, Nestlé pone en marcha distintas iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en sus operaciones de distribución. Entre ellas, Nestlé colabora con operadores logísticos, combina medios de transporte, invierte en vehículos más eficientes y menos contaminantes, y optimiza rutas y transporte de mercancías.

2.3.4 Utilización de envases y residuos:

Sobre este último indicador concedemos a Nestlé una puntuación de **5 sobre 5**. Según la matriz de materialidad, el embalaje de los productos, la eficiencia de los recursos, los residuos y la economía circular son aspectos de relativa importancia frente a los actuales

desafíos medioambientales. Por ello, Nestlé apoya iniciativas de reciclaje, tanto de cápsulas de café como de residuos generados en las fábricas, y trabaja en su compromiso por reducir el desperdicio de alimentos y alcanzar su objetivo de “cero residuos a vertedero” en todos sus centros para 2020. Por otro lado, Nestlé se compromete enormemente con el impacto medioambiental de sus productos mediante el uso de materiales ecológicos y reciclados para la producción de envases más respetuosos. Además, la empresa anunció recientemente la creación del *Nestlé Institute of Packaging Science* con el que pretende desarrollar sistemas de envasado sostenibles que permitan que el 100% de sus envases sean reciclables o reutilizables para 2025. Cabe señalar que el compromiso de Nestlé se fortalece a través de la alianza *The NaturALL Bottle Alliance* con la que se consigue acelerar el desarrollo de soluciones innovadoras de envasado con recursos 100% sostenibles y renovables.

3. ANÁLISIS DEL BENCHMARK.

Danone es una empresa líder mundial de alimentos y bebidas, que centra su negocio en la producción de productos lácteos, agua embotellada, nutrición infantil y nutrición especializada. La empresa cuenta con más de 100.000 empleados en 60 países, con productos vendidos en más de 120 mercados, con un crecimiento orgánico del 2,5% y una cifra de ventas de 24.000 millones de euros en 2017.

Como bien define la misión de la empresa, el compromiso de Danone es “aportar salud a través de la alimentación al mayor número posible de personas”, en consonancia con su visión *One Planet, One Health*, que refleja la firme creencia de que la salud de las personas y la salud del planeta están interconectados. La nueva visión de Danone invita a unirse a la *revolución alimentaria*, un movimiento que inspira a aquellas personas preocupadas por el origen de los alimentos, su producción, distribución y su impacto sobre la salud y sobre el planeta (Danone, 2018). Por ello, implanta un modelo de negocio sostenible orientado hacia una doble perspectiva económico-social, es decir, Danone sustenta la idea de que para crear un crecimiento económico debe haber al mismo tiempo un crecimiento social. Danone se compromete a actuar de forma eficiente y responsable con el fin de crear y compartir valor sostenible. La empresa se adhiere a los estándares de sostenibilidad y así lo refleja su ambición por convertirse en unas de las primeras

multinacionales certificadas como B Corp¹⁹. Para ser una empresa sostenible, Danone actúa sobre su cadena de valor centrándose en tres objetivos fundamentales: cuidar la salud de las personas, trabajar por el bienestar de la sociedad, y proteger y preservar el medio ambiente. Para conseguirlo, Danone pone en marcha la herramienta Danone Way²⁰ que permite a todos los equipos de la organización implementar las prácticas de desarrollo sostenible que impulsen el crecimiento del negocio y generen un beneficio para la comunidad.

Por otro lado, Danone destaca que para ser un negocio responsable y poder maximizar su estrategia de desarrollo sostenible, es necesario involucrarse con sus grupos de interés. Por ello, Danone desarrolló su último estudio de materialidad en 2017 para actualizar su estrategia de Responsabilidad Corporativa e identificar aquellos aspectos prioritarios según su importancia para los grupos de interés y su impacto sobre el éxito empresarial. La matriz de materialidad²¹ recoge un total de 41 aspectos clave de ámbito económico, social y ambiental, y su fin último es servir como guía para priorizar en temas estratégico-sostenibles, responder mejor a las expectativas de sus grupos de interés y mejorar su compromiso hacia una empresa y una sociedad sostenibles. Así pues, los temas recogidos en la matriz se distribuyen en tres niveles distintos. El primer nivel lo componen los 14 temas más relevantes tanto para el éxito empresarial de Danone como para los stakeholders, y que actúan como núcleo de su visión *One Planet, One Health*. El segundo nivel recoge aspectos relevantes para la creación de valor a medio y largo plazo a través de políticas e iniciativas de sostenibilidad; y finalmente, el tercer nivel incluye materias relacionados con temas emergentes que precisas de un seguimiento y una gestión continua (Danone, 2017).

En cuanto al compromiso de Danone con los ODS, la empresa centra todos sus esfuerzos para conseguir su misión, la de aportar salud a través de la alimentación al mayor número posible de personas y, para ello, se centra fundamentalmente en siete de los ODS (2, 3, 6,

¹⁹ El Certificado B Corp reconoce a aquellas empresas que cumplen con altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia pública y responsabilidad legal. Este certificado brinda poder, credibilidad, confianza y valor para la empresa.

²⁰ Danone Way está formado por 263 prácticas divididas en cuatro categorías: Gobierno corporativo, Salud, Social y Medio Ambiente

²¹ Ver Anexo 6: *Matriz de materialidad de Danone 2017*

8, 12, 13 y 17), además de contribuir significativamente con otros ODS, concretamente el 1, 5, 7, 14, 15 y 16, que abordaremos posteriormente.

Análisis de resultados

Como hemos comentado previamente, la estrategia de sostenibilidad de Danone se basa en mejorar la salud de las personas, contribuir al bienestar de las comunidades y cuidar el planeta. Así pues, la compañía aborda su cadena de valor mediante una serie de políticas y actividades socialmente responsables y de ámbito económico, social y ambiental.

Para el análisis de los resultados obtenidos a continuación, evaluaremos de nuevo los indicadores de sostenibilidad escogidos previamente, de acuerdo con las actuaciones que desarrolla Danone en cada una de las dimensiones de las RSE. La información recogida para este análisis procede de la web corporativa de Danone, de informes de sostenibilidad y del Informe integrado anual 2017 de Danone, elaborado según las recomendaciones del GRI.

Las puntuaciones que otorgamos a Danone en materia de responsabilidad social y según los indicadores de sostenibilidad analizados, se recogen en la siguiente tabla:

INDICADOR	PUNTUACIÓN	PESO SOBRE EL INDICADOR
Dirección de la cadena de suministro	5	1,5
Promoción de la seguridad alimentaria	5	2
Inversión en I+D	4	1,2
PUNTUACIÓN D. ECONÓMICA (42%)		1,974
Desarrollo del capital humano	3	1,05
Bienestar y seguridad en el trabajo	4	1,4
Integración en la sociedad	5	1,5
PUNTUACIÓN D. SOCIAL (30%)		1,185
Gestión del gasto energético	2	0,4
Gestión del agua	3	0,9
Control de emisiones de CO2	4	0,8
Utilización de envases y residuos	5	1,5
PUNTUACIÓN D. AMBIENTAL (28%)		1,008
PUNTUACIÓN GLOBAL		4,167

Fuente: elaboración propia

3.1 Dimensión económica.

Con el fin de producir alimentos saludables que creen valor tanto económico como social, Danone orienta esta dimensión hacia una actuación referente principalmente a la salud y a la nutrición. Asimismo, la empresa impulsa iniciativas y proyectos que permitan

mejorar la vida y la confianza de sus consumidores. Al mismo tiempo, Danone se compromete con el ODS 3 “salud y bienestar” de asegurar una mejor nutrición, y a contribuir con el ODS 2 “hambre cero” mediante el acceso a alimentos inocuos, nutritivos y procedentes de sistemas de producción sostenibles.

A continuación, los resultados de los indicadores de sostenibilidad pertenecientes a la dimensión económica son los siguientes:

3.1.1 Dirección de la cadena de suministro:

Sobre este indicador, otorgamos a Danone una puntuación de **5 sobre 5** debido a su alto nivel de involucramiento respecto a su cadena de suministro y los vínculos que mantiene con sus proveedores, cuya importancia se ve reflejada en la matriz de materialidad. Para trabajar sobre la cadena de suministro, Danone busca desarrollar e impulsar modelos de agricultura regenerativa basados en proteger los suelos, potenciar el papel de los agricultores, y promover el bienestar animal. Además, Danone valora el papel de los agricultores y granjeros en la economía mundial y en el sistema alimentario y, a través de estrechas relaciones, Danone busca establecer contactos duraderos y generar un sistema de gestión de precios en función de la evolución del coste de producción y no del mercado. Asimismo, Danone ofrece a sus agricultores y granjeros programas de formación y de apoyo financiero y técnico a través de los proyectos *Danone Ecosystem Fund* y *Livelihoods Funds*. Además de poner en práctica programas de auditoría sobre los proveedores y programas de control sobre la calidad de sus materias primas, Danone crea también su propio protocolo de evaluación sobre el bienestar animal a lo largo de toda su cadena de suministro, a pesar de no ser un aspecto de especial relevancia en la matriz de materialidad.

3.1.2 Promoción de la seguridad alimentaria:

Sobre este indicador, le concedemos a Danone una puntuación de **5 sobre 5** por su gran actuación en materia de salud y nutrición y por apreciar la importancia de la asequibilidad y el acceso a los alimentos y a la nutrición en la matriz de materialidad. Para ello, Danone presenta su política nutricional (Danone S.A, 2017) en la que expone sus compromisos nutricionales como organizar conferencias informativas y desarrollar programas educativos sobre hábitos saludables. Además, se compromete a mejorar la calidad nutricional, a diseñar alternativas de productos más saludables y ajustados a los deseos de los consumidores, así como a proporcionar atención sanitaria a través de nutrición

médica y especializada con iniciativas como *Early Life Nutrition* o *Advanced Medical Nutrition*.

3.1.3 Inversión en I+D:

Otorgándole una puntuación a Danone de **4 sobre 5** sobre este indicador, la empresa demuestra su compromiso continuo con la innovación y la mejora de sus productos. Para ello, Danone cuenta con centros especializados y catalizadores de innovación como *Danone Nutricia Research* o el *Danone Institute*, donde equipos de científicos y expertos en más de 50 países promueven la investigación y el desarrollo de productos relacionados con la salud, la seguridad y los valores nutricionales de los alimentos. Además, Danone contribuye a la investigación científica con la divulgación de numerosas publicaciones y trabajos sobre su investigación nutricional.

3.2 Dimensión social.

Introducido por su antiguo presidente Antoine Riboud en 1972, el modelo de crecimiento de Danone se basa en creer que el éxito empresarial y el progreso social van unidos y, por consiguiente, Danone orienta el desarrollo de las comunidades y su entorno hacia el núcleo de su negocio. Por su parte, Danone se compromete a fomentar el diálogo social, la salud y la seguridad de sus empleados, gestionar el talento y colaborar con las comunidades locales con las que co-crear soluciones para un futuro mejor y más sostenibles para ellos y su entorno. Además, su compromiso con la sociedad se alinea con el ODS 8 “Trabajo decente y crecimiento económico” al promover el crecimiento inclusivo y un entorno de trabajo seguro y accesible para todos.

A continuación, los resultados de los indicadores de sostenibilidad pertenecientes a la dimensión social son los siguientes:

3.2.1 Desarrollo del capital humano:

Sobre este indicador, le otorgamos a Danone una puntuación de **3 sobre 5** al reflejar entre sus objetivos de responsabilidad social su compromiso con el desarrollo personal y profesional de sus empleados. Asimismo, la matriz de materialidad refleja la atracción, retención y crecimiento del talento humano como un aspecto de importancia moderada y, por ello, Danone pone en marcha planes de desarrollo del liderazgo y programas de

desarrollo de talento como el *Danone for change* orientado a personas motivadas y emprendedoras.

3.2.2 Bienestar y seguridad en el trabajo:

Sobre este indicador, le asignamos a Danone una puntuación de **4 sobre 5** por su compromiso por contribuir al bienestar y a la salud de los empleados, y garantizar la seguridad y la prevención de riesgos en el entorno laboral. A pesar de que el empoderamiento de las mujeres y los jóvenes, las horas de trabajo y los salarios justos, y la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo se representan en la matriz de materialidad como aspectos no especialmente relevantes, Danone implanta programas de apoyo a la maternidad y a la conciliación laboral-personal, ofrece ayudas financieras y servicio médico y otros beneficios sociales a sus empleados. Con ello, Danone desarrolla iniciativas y actuaciones con el fin de promover conductas favorables en el lugar de trabajo, mejorar la diversidad en términos de género y crear una cultura empresarial que fomente el bienestar del equipo humano.

3.2.3 Integración en la sociedad:

Sobre este indicador, le concedemos a Danone una puntuación de **5 sobre 5** por su gran involucramiento en el desarrollo e impulso de las sociedades. A través de sus actuaciones, Danone trata de contribuir al ODS 1 “Fin de la pobreza” y se compromete a ayudar a personas en situaciones de vulnerabilidad y en riesgo de exclusión social. Para ello, Danone promueve la participación de sus empleados en programas de voluntariado corporativo, actividades sociales con asociaciones y organizaciones sin ánimo de lucro. Cabe destacar que Danone es mundialmente reconocida por sus inversiones en fondos de innovación social, como el *Danone Ecosystem Fund*, *Danone Livelihood Funds* y el *Danone Communities*, a través de los cuales fomenta el progreso económico y social del futuro de las comunidades.

3.3 Dimensión ambiental.

En cuanto a su actuación ambiental, Danone se compromete enormemente a contribuir a crear un mundo mejor a través de su lucha contra el cambio climático, del fomento de una agricultura sostenible, y de la protección y la preservación de los entornos y los recursos naturales.

Los resultados de los indicadores de sostenibilidad pertenecientes a la dimensión ambiental son los siguientes:

3.3.1 Gestión del gasto energético:

Sobre este indicador le otorgamos a Danone una puntuación de **2 sobre 5** debido a la escasa información que proporcionan sus informes de sostenibilidad. Danone declara su compromiso con el ODS 7 “Energía asequible y no contaminante”, pero no destaca ninguna acción significativa con la que genere un impacto extraordinario.

3.3.2 Gestión del agua:

Sobre este indicador le concedemos a Danone una puntuación de **3 sobre 5**, al incluir su compromiso con la gestión y la protección del agua entre sus objetivos estratégicos de sostenibilidad. Entre estos, Danone se propone preservar el ciclo del agua y contribuir al ODS 6 “Agua limpia y saneamiento”, facilitando el acceso a agua potable (mediante la iniciativa *Safe Water Enterprise Model*), mejorando la calidad y la eficiencia del agua y protegiendo ecosistemas como los manantiales.

3.3.3 Control de las emisiones de CO2:

Sobre este indicador le otorgamos a Danone una puntuación de **4 sobre 5** por su gran implicación con la acción climática y por sus actuaciones frente al impacto de sus actividades sobre el efecto invernadero. Danone sostiene que para hacer crecer un negocio de manera sostenible y asegurar un ciclo alimentario global duradero a largo plazo, es fundamental abordar el desafío sistémico del cambio climático. Así pues, Danone trabaja para reducir su huella de carbono y se propone lograr cero emisiones netas de carbono en toda su cadena de valor para el año 2050. Para ello, se compromete primero a reducir al 50% sus emisiones de gases de efecto invernadero para 2030 y seguir fomentando los programas de “carbono positivo” para fijar carbono en los bosques y en los ecosistemas naturales, según dispone su política climática (Danone, 2015).

3.3.4 Utilización de envases y residuos:

Sobre este indicador le concedemos a Danone una puntuación de **5 sobre 5** frente a su contribución en el desarrollo de la economía circular y a su buena gestión de los residuos y los recursos naturales, contribuyendo al mismo tiempo con el ODS 12 “Producción y consumo responsables”. El ecodiseño de los productos, el embalaje y la economía circular son aspectos de especial relevancia reflejados en la matriz de materialidad. Por ello,

Danone cuenta con una política de envases (Danone, 2018), con la que busca fortalecer la economía circular. A través de esta, Danone se compromete a rediseñar todos sus envases con materiales reciclables y reutilizables, a utilizar menos plásticos y a reducir el impacto en todo el ciclo de vida de sus envases. Además, Danone destaca como referente en materia de economía circular por iniciativas como su escuela de reciclaje y por su alianza *The NaturALL Bottle* con Nestlé Waters y Origin material. En cuanto a los residuos, Danone se compromete a eliminar los plásticos de los vertederos, impulsar programas de concienciación sobre el reciclaje de residuos, a alargar la vida de los envases, y a diseñar productos que permitan la optimización del uso de los materiales y la reducción de residuos.

4. COMPARATIVA DE SOSTENIBILIDAD: NESTLÉ VS DANONE.

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO INDICADOR	NESTLÉ		DANONE	
			PUNTUACIÓN	PESO EN DIMENSIÓN	PUNTUACIÓN	PESO EN DIMENSIÓN
ECONÓMICA (42%)	Dirección de la cadena de suministro	30%	4	1,2	5	1,5
	Promoción de la Seguridad Alimentaria	40%	5	2	5	2
	Inversión en I+D	30%	5	1,5	4	1,2
Total dimensión		100%		1,974		1,974
SOCIAL (30%)	Desarrollo del capital humano	35%	5	1,75	3	1,05
	Bienestar y seguridad en el trabajo	35%	3	1,05	4	1,4
	Integración en la sociedad	30%	3	0,9	5	1,5
Total dimensión		100%		1,11		1,185
AMBIENTAL (28%)	Gestión del gasto energético	20%	3	0,6	2	0,4
	Gestión del agua	30%	5	1,5	3	0,9
	Control de emisiones de CO2	20%	4	0,8	4	0,8
	Utilización de envases y residuos	30%	5	1,5	5	1,5
Total dimensión		100%		1,232		1,008
PUNTUACIÓN GLOBAL				4,316		4,167

Fuente: elaboración propia

Tras la elección de una serie de indicadores de sostenibilidad integrados en cada dimensión, y tras el análisis de los mismos respecto a las estrategias de sostenibilidad de Nestlé, y de su Benchmark, Danone, podemos destacar varias conclusiones. En primer lugar, ambas empresas se encuentran en una situación muy favorable en términos de sostenibilidad. Además, demuestran su compromiso como empresas socialmente responsables por crear valor a través de su contribución a la sociedad, del cuidado de las personas y de la protección y preservación del medio ambiente, y de los entornos en los que operan.

En cuanto a la dimensión económica ambas empresas obtienen resultados muy favorables. Cabe destacar que Nestlé se involucra notablemente con el fomento de la seguridad alimentaria y con el cuidado de la salud de las personas, y apuesta significativamente por la innovación, el desarrollo y la investigación relacionados con la nutrición y la composición de sus productos. Realizar acciones en términos de salud y bienestar refuerza la lealtad y la confianza de los consumidores de Nestlé. Fomentar programas sobre la cadena de suministro aporta notoriedad de marca y diferenciación de la competencia, y la intención de innovar, descubrir nuevas fórmulas y ofrecer al consumidor productos más saludables incentivan el aumento de los ingresos por ventas de la compañía.

Por otro lado, pese a no identificarse una carencia de acciones sociales, los aspectos sociales apenas se reflejan en la matriz de materialidad, por lo que cabe destacar ciertos aspectos de mejora que Nestlé podría aprender del Benchmark. Entre estos aspectos, destacaríamos el favorable pero no suficiente involucramiento de Nestlé en materia de bienestar y seguridad en el entorno laboral. La compañía podría mejorar dotando de mayor importancia a la promoción de los derechos humanos e impulsar más la igualdad de género mediante iniciativas que integren y empoderen a los grupos más vulnerables y discriminados. Por otro lado, en cuanto a su integración en la sociedad, Nestlé podría inspirarse en las inversiones de Danone en fondos de innovación social para generar un mayor impacto en las comunidades y contribuir al desarrollo económico y social de los grupos con los que se relaciona.

Respecto a la dimensión ambiental, Nestlé demuestra cumplir firmemente con su compromiso de gestionar eficientemente el agua, de controlar y reducir sus emisiones de carbono, y de renovar y mitigar el impacto medioambiental de los envases de sus productos. Con ello, además de contribuir a la preservación de los recursos naturales y a la protección del planeta, las iniciativas y proyectos de Nestlé en materia medioambiental le permiten mejorar su productividad y ahorrar costes, tanto en el abastecimiento de materias primas como en toda su cadena de producción.

A pesar de los resultados favorables de Nestlé en materia de responsabilidad social y sostenibilidad, cabe señalar que la empresa también se ha enfrentado a diversas polémicas y acusaciones por determinadas prácticas en el ejercicio de su actividad y que, a su vez, cabe mencionar para el conocimiento de potenciales inversores en la compañía.

En 2010, Greenpeace interpuso una demanda contra Nestlé por el alto impacto social y medioambiental del uso de aceite de palma en la producción de sus chocolates. La ONG acusó a la empresa por comprar aceite de palma a proveedores que contribuyen a la deforestación de las selvas tropicales de Indonesia, destruyen el hábitat de los orangutanes y obligan al traslado de las comunidades locales. (Greenpeace, 2010). Por otro lado, en 2016 Nestlé fue acusada por promover el empleo de mano de obra infantil y por violar los derechos humanos en su cadena de suministro de cacao en Costa de Marfil. Los demandantes establecían que la empresa era consciente de sus actos y que ofrecían apoyo técnico y financiero a sus proveedores para asegurar un bajo precio de las materias primas (Reuters, 2016). Sin embargo, Nestlé demuestra su compromiso por erradicar el trabajo infantil de toda su cadena de suministro de cacao a través de la implementación de un plan de acción específico. (Nestlé, 2012). Sin embargo, el escándalo más relevante fue el boicot contra Nestlé que comenzó en 1978 a raíz de la publicación del informe *The baby killer* (Muller, 1974), que acusaba a Nestlé de provocar enfermedades y muertes infantiles en comunidades pobres mediante la promoción de sus productos de leche infantil de fórmula a expensas de la lactancia materna. El boicot, que se fue extendiendo internacionalmente, denunciaba a Nestlé por sus prácticas de marketing agresivas y faltas de ética, especialmente en países en desarrollo. Frente a este problema, la OMS²² publicó una serie de recomendaciones, el *WHO Code* (OMS, 1981), para los EEMM²³ sobre la comercialización de productos sustitutos de la leche materna. Así pues, Nestlé elaboró su propio plan de actuación (Nestlé, 2010) con el que se compromete a implementar las recomendaciones impuestas por la OMS.

CONCLUSIONES.

Tras el análisis realizado respecto a las conductas socialmente responsables de Nestlé y frente a la comparativa con Danone como empresa competidora en su sector, hemos de señalar una serie de conclusiones al respecto:

En primer lugar, a lo largo del presente trabajo, hemos abordado numerosos conceptos y temas relacionados con la integración de la responsabilidad social en las empresas, una

²² Organización Mundial de la Salud

²³ Estados Miembros

tendencia al alza que cobra cada vez mayor importancia en el mundo corporativo. Como así lo demuestra el desarrollo de sus diversas teorías, el significado de la RSE y la implicación que ello conlleva para las empresas ha ido evolucionando a medida que se presentan nuevos retos, desafíos y necesidades por parte de las corporaciones, la sociedad, el entorno y el resto de los grupos implicados. Por ello, podríamos contrastar el concepto de RSE como la decisión de las empresas por hacer el bien yendo más allá del deber y demostrando su compromiso a través de una conducta más ética y responsable. A su vez, podemos destacar que los ámbitos de actuación que integra la RSE incentiva a las empresas a implementar estrategias e iniciativas que permiten contribuir al desarrollo sostenible.

En segundo lugar, hemos abarcado la situación de la industria alimentaria, lo que provoca su falta de sostenibilidad y los desafíos a los que se enfrenta. Frente a un mundo en constante evolución y con crecientes tendencias culturales se hace necesario la contribución de todos para atender las demandas actuales sin poner en riesgo las necesidades de las generaciones futuras. Por ello, consideramos que la industria alimentaria está estrechamente relacionada con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). A través de un proceso productivo eficiente, un consumo responsable, un involucramiento educativo sobre las tendencias alimentarias o una actuación frente al impacto ambiental de su actividad, podemos destacar que las empresas de alimentación y bebidas tienen un gran poder para contribuir a la sostenibilidad de una industria. A través de actuaciones socialmente responsables, las empresas se aseguran de que su actividad empresarial contribuya al bienestar de la sociedad y a la protección del entorno natural.

En tercer lugar, destacamos que el compromiso y la apuesta de las empresas por el desarrollo sostenible ha impulsado el interés de los inversores socialmente responsables, los cuales consideran cada vez más en su toma de decisiones de inversión la incorporación de aspectos extra-financieros basados en los criterios ASG. Este creciente involucramiento de las empresas en materia de sostenibilidad manifiesta que las empresas son más conscientes de que, a través de una conducta más ética y responsable, permitirá atraer a importantes inversores en busca de empresas comprometidas a crear un impacto positivo sobre la sociedad y sobre el entorno en el que operan.

Por otro lado, para realizar un análisis crítico sobre las estrategias sostenibles de Nestlé, fue necesario determinar una serie de indicadores de sostenibilidad que, a través de un sistema de evaluación de scoring, pudiéramos medir y comparar frente a los resultados

obtenidos de su empresa competidora, Danone. A través del scoring, hemos conseguido valorar las actuaciones de ambas empresas otorgando a cada indicador una puntuación, basada en criterios concretos para cada dimensión, en función del compromiso de cada empresa respecto a su matriz de materialidad, según el grado de desarrollo de prácticas e iniciativas, de su reconocimiento, y del grado de alineación con los ODS y con los indicadores establecidos por RobecoSAM.

Una vez completado el análisis de ambas empresas y tras valorar y comparar los resultados obtenidos, finalmente recomendamos a nuestro solicitante, el Fondo soberano de inversión noruego, ampliar su posición inversora en la empresa Nestlé. Podemos afirmar que, en términos generales y a pesar de identificarse varios aspectos de mejora, el comportamiento de Nestlé presenta un perfil saludable, ambicioso y coherente. Teniendo en consideración los ODS y siendo impulsada por su estrategia de *Creación de Valor Compartido*, la actuación de Nestlé va orientada hacia un comportamiento socialmente responsable que le permite distribuir el valor creado entre todos sus grupos de interés. Además, podemos destacar que Nestlé muestra su preocupación por los problemas sociales, los cambios de tendencias, el desarrollo de necesidades y los alarmantes retos del futuro. Por consiguiente, Nestlé desarrolla su matriz de materialidad con la que identifica los aspectos más relevantes y fundamentales de su industria. A través de dicha matriz, Nestlé ha conseguido centrar sus estrategias de sostenibilidad y planes de acción en los ámbitos que realmente importan y que, a su vez, sean susceptibles de contribuir a su modelo de negocio, la *Creación de Valor Compartido*. Finalmente, podemos concluir que Nestlé es una empresa que ha demostrado asumir un gran compromiso por contribuir al desarrollo sostenible y por hacer que, a través de un comportamiento más ético y responsable, su actividad empresarial sea capaz de crear valor para todos y generar un impacto favorable en la vida de las personas, en el medio natural y en los entornos en los que opera. Todo ello hace posible impulsar el crecimiento de la empresa y, por ende, incrementar las expectativas de rentabilidad de los inversores de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA.

- Access to Nutrition Index*. (2018). Obtenido de <https://www.accesstonutrition.org/nestl%C3%A9>
- ACCIONA. (s.f.). *Business as unusual*. Obtenido de <https://www.accionacom/sustainable-development/>
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Cámara, M. (12 de diciembre de 2018). Bases conceptuales sobre seguridad alimentaria. *Foro: Seguridad alimentaria y sostenibilidad*. Caixaforum, Madrid.
- Carroll, A. B. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*.
- CDP. (2018). Obtenido de <https://www.cdp.net/en/scores>
- Ceres. (marzo de 2017). *Feeding Ourselves Thirsty*. Obtenido de <https://feedingourselfsthrsty.ceres.org/company-scorecards/nestle>
- Comisión Europea. (2001). *Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.
- Comisión Europea. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión Europea.
- Corporate Knights. (2018). *2018 Global 100*. Obtenido de <https://www.corporateknights.com/magazines/2018-global-100-issue/2018-global-100-results-15166618/>
- Danone. (2015). *Política climática: objetivo cero emisiones netas de carbono*. Paris.
- Danone. (2017). *Integrated Annual Report: Materiality Matrix*. Suiza. Obtenido de <http://iar2017.danone.com/performance-in-2017/>
- Danone. (2018). *Danone Annual Report 2017*. Annual report, 74.
- Danone. (2018). *Política de envases de Danone: Acelerando la transición hacia una economía circular*.
- Danone S.A. (2017). *Nutrition commitments*. Corporate Affairs Department, Paris.
- Davis, K. (1973). The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *The Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Deloitte. (2017). *2030 Purpose: Good business and a better future*. Deloitte.
- Directiva 2014/95/UE. (2014). Divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos. En P. E. Europea (Ed.). (pág. 9). Diario Oficial de la Unión Europea.
- Eurosif. (2018). *European SRI Study 2018*. Bruselas: European Sustainable Investment Forum .

- EY. (2018). *Novedades sobre información no financiera y diversidad*.
- FAO. (2017). *El futuro de la alimentación y la agricultura: Tendencias y desafíos*.
- Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB). (2018). *La industria de la alimentación y bebidas frente a los ODS*. Departamento de Competitividad y Sostenibilidad FIAB. FIAB.
- Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas. (2014). *Alimentamos un futuro sostenible: Retos Medioambientales de la Industria Alimentaria a 2020*. Departamento Técnico y Medio Ambiente FIAB. FIAB.
- Fernández, J. L., & Bajo, A. (julio-diciembre de 2012). La teoría de los Stakeholders o los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *aDResearchESIC*, 6(6), 130-143.
- Ferrell, O., & Fraedrich, J. (2000). *Business ethics. Ethical decision making and cases*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fortune. (2019). *World's most admired companies*. Obtenido de <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/>
- Forum Ethibel . (2017). *Ethibel Sustainability Index*. Obtenido de http://forumethibel.org/content/ethibel_sustainability_index.html
- Frederick, W. C. (1986). Towards CSR3: Why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. *California Management Review*, 28(2), 126-141.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (13 de september de 1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- FTSE Russell. (2019). *FTSE Russell*. Obtenido de <https://www.ftserussell.com/>
- Gago, R. F. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Thomson.
- Greenpeace. (18 de marzo de 2010). Greenpeace denuncia la relación de Nestlé con la deforestación en Indonesia. (C. d. prensa, Ed.) *Greenpeace*. Obtenido de <http://archivo-es.greenpeace.org/espana/es/news/2010/November/100318-02/>
- GRI. (2018). *Conjunto consolidados de estándares GRI para la elaboración de informes de sostenibilidad*. Amsterdam: GRI.
- GRI, Pacto Global de las Naciones Unidas, & WBCSD. (2015). *SDG Compass: la guía para la acción empresarial en los ODS*. Nueva York.
- GRI; RobecoSAM. (2016). *Definición de la materialidad: lo que preparadores e inversores tienen en cuenta*.
- Henderson, D. (2001). The case against corporate social responsibility. *Policy*, 17(2), 28-32.
- IISD. (s.f.). *International Institute for Sustainable Development*. Obtenido de <https://www.iisd.org/>

- Isidro, F., Zión, R., & Stefanu, Y. (2017). *Los fondos de inversión socialmente responsables*. EAE Business School, Barcelona.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-630.
- Lee, M. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- Manne, H., & Wallich, H. (1972). *The Modern Corporation and Social Responsibility*. Washington D.C: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Melé, D. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Economiaz*(65), 50-67.
- Merco. (2019). *Merco: monitor empresarial de reputación corporativa*. Obtenido de <http://www.merco.info/es/>
- MSCI. (2019). *MSCI*. Obtenido de <https://www.msci.com/>
- Muller, M. (1974). *The baby killer*. Londres: War or Want.
- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: a Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Nueva York: ONU.
- Nestlé. (2010). *Política e Instrucciones de Nestlé para la Aplicación del Código Internacional de la OMS para la Comercialización de Sucedáneos de la Leche Materna*. Suiza: Public Affairs.
- Nestlé. (2012). *Plan de acción de Nestlé sobre producción de cacao responsable en Costa de Marfil*. Plan de acción .
- NESTLÉ S.A. (2008). *Política de Nestlé en Salud y Seguridad Laboral*. Suiza.
- Nestlé S.A. (2010). *Principios Corporativos Empresariales de Nestlé*. Presidente y Consejero Delegado, Suiza.
- Nestlé S.A. (2017). *Nestlé en la sociedad 2016: Creación de Valor Compartido y cumplimientos de nuestros compromisos*. Suiza: Public Affairs.
- Nestlé S.A. (2019). *Nestlé Annual Review 2018*. Switzerland.
- Nieto, M., & Fernández, R. (2004). Responsabilidad Social Corporativa: la última innovación en management. *Universia Business Review*, 12.
- Norges Bank Investment Management. (2018). *Governement Pension Fund Global*. Oslo: Deloitte.
- OMS. (1981). *Código Internacional de Comercialización de Sucedáneos de la Leche Materna*. Ginebra: ONU.
- ONU. (2017). *World Population Prospects*. Population Division.
- Porter, M. E., & Kramer, M. (Enero de 2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 18.

- PRI Association. (2019). *Principles for Responsible Investment*. Obtenido de <https://www.unpri.org/>
- Quiroga, R. (2001). *Indicadores de sostenibilidad ambiental y desarrollo sostenible: estado del arte y perspectivas*. División de Medio Ambiente y Asentamientos Humanos. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Reputation Institute. (2019). *Global Reprtrak* . Obtenido de <https://www.reputationinstitute.com/>
- Reuters. (11 de enero de 2016). Nestlé se enfrenta a una demanda por promover la esclavitud infantil en Costa de Marfil. *Europa Press*. Obtenido de <https://www.europapress.es/internacional/noticia-nestle-enfrenta-demanda-promover-esclavitud-infantil-costa-marfil-20160111194501.html>
- Ricou, J. (03 de julio de 2018). Crecen los inversores que apuestan por fondos de empresas sostenibles. *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/vida/20180703/45586304683/fondos-empresas-sostenibles-apuesta-inversores.html>
- RobecoSAM. (2019). *RobecoSAM*. Obtenido de <https://www.sustainability-indices.com/>
- RobecoSAM. (2019). *The Sustainability Yearbook* . Food Products. RobecoSAM AG.
- Salas, V. (septiembre-diciembre de 2011). Responsabilidad social corporativa (RSC) y creación de valor compartido: la RSC según Michael Porter y Mark Kramer. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 3(3).
- Sulbarán, J. (1992). El concepto de responsabilidad social de la empresa. *Revista Economía*, 10, 228-248.
- Trueba, I. (12 de diciembre de 2018). Alimentación y hambre en el mundo. *Foro: Seguridad alimentaria y sostenibilidad*. Caixaforum, Madrid.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Brundtland Report: Our Common Future*. ONU.
- WWF. (2016). *Informe planeta vivo: Riesgo y resiliencia en el antropoceno*.

ANEXOS.

Anexo 1: Pirámide de Carroll (1999)



Anexo 2: Índices Bursátiles de Sostenibilidad

Dow Jones Sustainability Index (DJSI)	<i>Dow Jones Sustainability World Index (DJSI mundial)</i>
	<i>Dow Jones STOXX Sustainability Index (DJSI europeo)</i>
	Sustainability North America Index (DJSI Norteamérica)
	Dow Jones Sustainability United States Index (DJSI Norteamérica)
ISE BMV (Bolsa de México)	
ISE BM&FBovespa (Bolsa de Sao Paulo)	
FTSE4good IBEX (España)	

Anexo 3: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



Anexo 4: 10 compromisos nutricionales de Nestlé

1	Nutrición, Salud y Bienestar
2	Garantía de calidad y seguridad de los productos
3	Comunicación con el consumidor
4	Derechos humanos en la actividad empresarial
5	Liderazgo y responsabilidad personal
6	Seguridad y salud en el trabajo
7	Relaciones con los proveedores y clientes
8	Agricultura y desarrollo rural
9	Sostenibilidad medioambiental
10	El agua

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Reconocimientos y valoraciones de Nestlé

Agencia de calificación/índice	Reconocimiento
<i>Dow Jones Sustainability Index</i>	Con una puntuación total de 81, ocupa la segunda posición como empresa líder en sostenibilidad de la industria de productos alimenticios
<i>FTSE4Good Index</i>	Primer fabricante de productos sucedáneos de la leche materna en ser incluido en el índice. Conserva su posición.
<i>Access to Nutrition Index</i>	1ª posición entre las 22 empresas de alimentos y bebidas más grandes del mundo
<i>Global RepTrak 100</i>	Clasificada entre las corporaciones más sostenibles del mundo en 2018 en el ranking <i>Corporate Knights'</i>
Índice <i>CDP</i>	Conserva su posición en la lista anual Climate A
Ceres	Clasificado entre las mejores empresas de la industria de los alimentos en la publicación de Ceres Feeding Ourselves Thirsty por su gestión del riesgo del agua

Fuente: elaboración propia