



OBSERVATORIO DE INVESTIGACIÓN
ECONÓMICO-FINANCIERA



*Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras*

SOSTENIBILIDAD ALIMENTARIA
CÁTEDRA UB-FUNDACIÓN MUTUA MADRILEÑA
SOBRE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Directora

Ana Maria Gil-Lafuente

Barcelona, 2025

SOSTENIBILIDAD ALIMENTARIA

La realización de esta publicación
ha sido posible gracias a

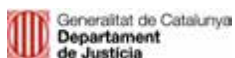


con la colaboración de



Fundación "la Caixa"

con el patrocinio de



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Càtedra de Sostenibilitat
Empresarial

FUNDACIÓN
MUTUA MADRILEÑA



Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Observatorio de Investigación Económico-Financiera

Sostenibilidad alimentaria / Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

Bibliografía

ISBN-978-84-09-80598-3

I. Título

II. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

III. Observatorio de Investigación Económica-Financiera

1. Economía 2. Sostenibilidad 3. Sector alimentario 4. Agricultura regenerativa 5. Descarbonización

La Academia no se hace responsable
de las opiniones científicas expuestas en
sus propias publicaciones.

(Art. 41 del Reglamento)

Editora: ©2025 Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona.

Fotografía portada: www.freepik.es

Fotografías internas: Jordi Duran Maronda; www.gruphotusa.com; www.un.org; www.freepik.es; www.unsplash.com

Académica Coordinadora: Dra. Ana Maria Gil-Lafuente

ISBN-978-84-09-80598-3

Depósito Legal: B 24004-2005



Obra producida en el ámbito de la subvención concedida a la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades.

Esta publicación no puede ser reproducida, ni total ni parcialmente, sin permiso previo, por escrito de la editora. Reservados todos los derechos.

Impreso y encuadernado en España por Ediciones Gráficas Rey, S.L.—c/Albert Einstein, 54 C/B, Nave 12-14-15
Cornellà de Llobregat—Barcelona

Impresión diciembre 2025



Esta publicación ha sido impresa en papel ecológico ECF libre de cloro elemental, para mitigar el impacto medioambiental

SOSTENIBILIDAD ALIMENTARIA

Autores:

Jaime Gil-Aluja
Ana Maria Gil-Lafuente
Jordi Aycart Vidal
Fernando Casado Juan
Emili Vizquete-Luciano
Josefa Boria-Reverter
Lluís Amigué Molina
Juan Carlos Valero Hermosilla

Editores:

Emili Vizquete-Luciano
Ana Maria Gil-Lafuente
Josefa Boria-Reverter

TABLA DE CONTENIDO

Prólogo	11
Capítulo 1: Introducción	15
Capítulo 2: Sostenibilidad en Nestlé.....	19
Capítulo 3: Discusiones.....	39
Capítulo 4: RSC hacia una nueva era	53
Capítulo 5: Conclusiones.....	87
Bibliografía	89
Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras ...	93

PRÓLOGO

Dr. Jaime Gil-Aluja

*Presidente de la Real Academia de Ciencias
Económicas y Financieras*

La Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras incorpora entre sus actividades de creación y transmisión de conocimiento la figura de catedrático como símbolo mayor y sujeto activo de la investigación y de la enseñanza. Esta idea de las Jornadas de Sostenibilidad se ha hecho realidad por la confluencia de objetivos entre tres grandes instituciones españolas del saber y del saber hacer: la Universidad de Barcelona, La Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, y la Fundación Mutua Madrileña. Para que esa idea se haya podido convertir en una feliz realidad ha sido necesario el liderazgo de una personalidad académica excepcional, la excelentísima doctora Ana María Gil Lafuente, catedrática de la UB, académica de número de nuestra real organización y directora del Observatorio Económico y Financiero que preside el premio nobel de economía Finn Kydland. En qué mejores manos podríamos depositar la palabra para que exponga contenidos y protagonistas de esa nueva aventura científica que ahora iniciamos, Dra. Ana María Gil Lafuente.

Dr. Jaime Gil Aluja
*Presidente de la Real Academia de Ciencias
Económicas y Financieras*

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Dra. Ana Maria Gil-Lafuente

*Directora de la Cátedra de Sostenibilidad Empresarial
Facultad de Economía y Empresa
Universidad de Barcelona*

Dr. Emili Vizuete-Luciano

*Facultad de Economía y Empresa
Universidad de Barcelona*

Este documento presenta los resultados de la mesa redonda en el marco de la Cátedra de Sostenibilidad Empresarial de la Universidad de Barcelona, la Fundación Mutua Madrileña y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (RACEF). Estas organizaciones formalizaron en 2022 un acuerdo de colaboración para impulsar una cátedra de sostenibilidad empresarial, con objetivos de docencia e investigación para poner en valor las estrategias de sostenibilidad empresarial.

El objetivo fundamental de la cátedra UB Fundación Mutua Madrileña de Sostenibilidad Empresarial es el análisis y evaluación del proceso de sostenibilidad en las organizaciones y el impacto que ellas generan en este proceso a través de sus políticas de responsabilidad social corporativa (A. M. Gil-Lafuente, 2023). Además, tiene el propósito de alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible, desde la gestión de recursos humanos, la producción de conocimiento e incluso la financiación, teniendo en cuenta los principios del Pacto Mundial para la sostenibilidad. A través de este análisis se aspira a detectar las dificultades concretas que se plantean cuando se aplican políticas de carácter sostenible en las distintas áreas de la organización. A partir de los resultados obtenidos se facilitarán estrategias y alternativas que permitan una correcta aplicación de estas políticas (A. M. Gil-Lafuente, 2023).

Entre las actividades previstas en la cátedra UB Fundación Mutua Madrileña de Sostenibilidad Empresarial están las Jornadas de Sostenibilidad Económica. Como principal objetivo, se busca ampliar el conocimiento, promover la discusión e indicar soluciones sobre temas relevantes a través de los aportes de especialistas invitados. Desde estas jornadas se plantean cuestiones de gran interés para la actualidad económica y social. En este sentido, se realizó el 12 de abril de 2024 en Barcelona, esta mesa redonda de la cátedra UB Fundación Mutua Madrileña de Sostenibilidad Empresarial sobre el tema “Sostenibilidad alimentaria”. Precisamente la propuesta en torno a la que se desarrolló va dirigida a desarrollar las estrategias que lleva a cabo una multinacional como Nestlé para reducir la huella de carbono que genera con su actividad así como las mejoras que de forma constante incorporan en el diseño de sus envases. Para ello se contó como invitado al director de sostenibilidad de Nestlé España, el Sr. Jordi Aycart.

El Sr. Aycart es licenciado en Ciencias Actuariales por la Universitat de Barcelona. Se incorporó en Nestlé España a mediados de 1992 como Project Business Analyst, orientando su crecimiento profesional dentro de la empresa como responsable de logística en diferentes áreas funcionales de la empresa y desde principios de 2023 desempeña sus funciones como Iberian Sustainability Manager dentro de Nestlé.

También se contó como invitado con el señor Lluís Amiguet, director de comunicación de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, y periodista de La Vanguardia. Él fue el encargado de moderar el debate que se generó después de la intervención de los invitados con los asistentes a la Jornada.

A continuación, se explica brevemente los capítulos de este libro que integran los trabajos y aportaciones realizadas durante la mesa redonda “Sostenibilidad Alimentaria”.

El capítulo 2 desarrolla como Nestlé está acelerando la reducción de la huella de carbono y la mejora en el ecodiseño de los envases. Se detallan las metodologías que han aplicado en sus instalaciones en España.

El capítulo 3 presenta la discusión sobre los temas presentados, permitiendo a los asistentes debatir e interactuar con la finalidad de alcanzar posibles soluciones a dudas generadas después de la presentación del Sr. Aycart.

El capítulo 4 presenta la propuesta que realiza la Dra. Josefa Boria sobre la nueva era de la Responsabilidad Social Corporativa donde la Sostenibilidad Empresarial ya no es opcional. Se proponen algunas aportaciones al respecto.

Finalmente, el capítulo 5 se presentan las conclusiones alcanzadas sobre la mesa redonda y se dan a conocer las futuras líneas de trabajo sobre el tema. Seguidamente, presentan las referencias utilizadas en la realización del trabajo.

CAPÍTULO 2: SOSTENIBILIDAD EN NESTLÉ

Sr. Jordi Aycart Vidal
Director de sostenibilidad de Nestlé

Muchas gracias; antes que nada, agradecer el poder compartir esta esta mesa redonda; donde introduciremos algunos temas, lo explicaré en nombre de Nestlé porque es donde estoy y luego por supuesto, abierto a que hablemos y que compartamos los dos temas principales que comentaba Ana Maria.

Yo le llamo acelerando, porque tenemos que acelerar la reducción de nuestra huella de carbono y cómo también podemos mejorar el ecodiseño de los envases.

Comparto dos diapositivas sobre Nestlé en España. Tenemos 10 centros de producción y ya veremos que esto es muy importante de cara a la huella de carbono porque son categorías de productos diferentes con huellas de carbono muy diferentes y esto necesita de una personalización casi a nivel. Cuando veamos toda la cadena de valor de las fábricas, veremos cómo atacar esta reducción.

Somos unos 4100 colaboradores de media en plantilla, unos 2500 millones de facturación con una parte muy relevante de exportación lo que demuestra la competitividad de nuestra estructura en España y la confianza que el grupo tiene en nosotros ya que como veréis en 2023 el grupo ha invertido 78 millones de euros en tener actualizada toda nuestra estructura.



Fuente: Nestlé.

Podéis ver que estamos estructurados en nueve categorías y en la siguiente diapositiva, se muestran las marcas. Ya veis que son muchas, algunas seguro las tenéis más presentes como puede ser el Nescafé, extrafino o Kitkat; otras quizás son menos conocidas. Pero todas evidentemente forman parte de nuestro portafolio de marcas y de productos y en algunos casos también de servicios.

NESTLÉ EN ESPAÑA: NUESTRAS MARCAS



Fuente: Nestlé.

Cuándo nosotros hablamos de sostenibilidad, de qué hablamos? Bien, hablamos básicamente como podéis ver aquí de seis áreas. La primera: la reducción de gases de efecto invernadero; la segunda, cómo podemos optimizar, ya lo veremos luego, con el ecodiseño nuestros envases; un tercer bloque que es toda la naturaleza, gestión de agua y biodiversidad; el cuarto bloque que últimamente nos está trayendo bastante dedicación que es todo el marco legal que se está desarrollando a todos los niveles, tanto a nivel de la Unión Europea como nacional, regional y local; en quinto lugar, toda la gestión de residuos y por último un capítulo no menos importante como es la comunicación y la formación, tanto interna como como externa para compartir los desafíos que tenemos y que estamos haciendo.

A la derecha tenéis para cada una de estas áreas, cuáles son nuestros compromisos. Para nosotros al final, es importante cuantificar. Un dicho que tengo y lo aplico también a la parte de seguridad, salud, y hablando de sostenibili-

dad es hablar de personas y creérselo; y el creérselo yo incluyo el explicitar los compromisos, como los que veis aquí. Me centraré en estas dos áreas a nivel Grupo; tenemos algunos más.

A nivel de gases de efecto invernadero, lo veis, tenemos el compromiso de alcanzar el -20% versus 2018 en 2025, la mitad en 2030 y la neutralidad climática en 2050.

En cuanto a envases, tenemos tres patas principales. A nivel de envases diseñados para ser reciclados o reutilizados llegar al 95% en 2025 con el compromiso de alcanzar el 100%. Y por qué no antes, porque en algunos casos aún no existe una solución que nos pueda garantizar la seguridad alimentaria u otros parámetros que veremos luego. En segundo lugar, reducir el uso de plástico virgen, un tercio en 2025 y fomentar las alianzas, que también lo veremos luego de recogida y reciclaje de los embalajes y envases con los que trabajamos; en tercer lugar, será alcanzar el 100% de nuestros centros con cero residuos.

Hoy vamos a centrar quizás el área en gases de efecto invernadero y envases, los datos que tenéis aquí son públicos y por ejemplo en el caso de los residuos en todas las fábricas y los centros donde operamos como nuestra oficina central, ya son cero residuos a vertedero desde 2020.



Fuente: Nestlé.

Bien, todo lo que vamos a ver a continuación se basa en una cosa. La sostenibilidad se basa en la colaboración. Aquí tenéis toda la cadena de valor, en este caso muy sencilla. En Nestlé, trabajamos con las materias primas que obtenemos, las transformamos, las envasamos, las distribuimos y hay toda una estructura de soporte: equipo de ventas, etc..., que asegura el funcionamiento de esta cadena de valor.

Luego lo veremos, la cadena de valor no se entiende sin nuestros proveedores, la cadena de valor no se entiende sin nuestros clientes y la sostenibilidad. Si Nestlé, estuviera sola en el mundo no podríamos hacer casi nada. La sostenibilidad se basa en la colaboración en plantear problemas y por ejemplo con nuestros proveedores de todo tipo tecnológicos, pero también con los agricultores, se trata de encontrar soluciones a los desafíos que tenemos. Lo veremos con ejemplos más adelante.



Fuente: Nestlé.

Lo primero en sí, nos centramos en todo lo que es la huella de carbono. Esto es una pregunta que os hago ¿Cuál creéis que es el mapa de nuestra huella de carbono en Nestlé? Quiero decir en porcentaje en una empresa agro-alimentaria como puede ser la nuestra ¿Qué porcentaje diríais de la huella de carbono, procede de las materias primas, qué parte de la producción en fábricas, envases, distribución y el resto? Pensar 10 segundos, apostar por algún número.

PERO.... ¿CUÁL ES EL MAPA DE NUESTRA HUELLA DE CARBONO?



Nestlé Good Food. Good Life.

Fuente: Nestlé.

Pues os doy la solución. Un 70%, casi tres cuartas partes proviene de las materias primas; en producción un siete por ciento, la parte de envase es un ocho por ciento, lo que es distribución y almacenaje incluye un seis por ciento y el resto ya veremos luego qué queremos decir con el resto un nueve por ciento.

PERO.... ¿CUÁL ES EL MAPA DE NUESTRA HUELLA DE CARBONO?



Nestlé Good Food. Good Life.

Fuente: Nestlé.

Y esto es muy importante, porque cada empresa es diferente. Seguramente la huella de carbono de una empresa de transportes, no tiene nada que ver con esto y una empresa por ejemplo que sus envases estén basados en botellas de vidrio que es muy intensivo, por ejemplo, de momento en gas, pues también será completamente diferente. No tiene nada que ver entonces.

Lo primero que tenemos que saber en nuestras áreas de responsabilidad es cuál es nuestro mapa para poder actuar allí donde tenemos más posibilidad de acción y lo que voy a hacer ahora es pasar un poco por cada una de ellas y que veáis qué es lo que estamos haciendo.

Antes lo comentaba Ana Maria, somos estudiantes. Yo soy el responsable de sostenibilidad, pero no soy el experto en sostenibilidad; soy un estudiante muy motivado. Vale y todo el equipo de sostenibilidad y no solo el equipo de sostenibilidad, toda la empresa; porque al final hay cosas que son decisiones de marketing, hay cosas que son decisiones de operaciones, etcétera. Aprendemos cada día.

Hay cosas que están más consolidadas, otras que están menos y ahora lo veremos. Pero tenemos este espíritu de estudiantes y de aprender cada día, qué nuevas tecnologías salen, qué están haciendo otros, cómo podemos colaborar con nuestros proveedores.

En la parte de materias primas, estamos trabajando con la agricultura regenerativa, hasta ahora parte de la agricultura ha sido más degenerativa. En este caso lo que estamos trabajando como otras empresas, también es la agricultura regenerativa que lo que pretende es restaurar la fertilidad del suelo y fijar, capturar el carbono por la vegetación que desarrolla. Cómo lo hacemos? bueno aquí podéis ver, con arado selectivo.

LA AGRICULTURA REGENERATIVA ES UNA PRIORIDAD



Small text at the bottom right of the infographic: "Small text at the bottom right of the infographic"

Fuente: Nestlé.

Cuando tú aras un campo y lo aras sin control, lo que estás haciendo es liberar, aunque no lo parezca, por ejemplo, dióxido de carbono; la rotación de cultivo es decir que haya permanencia de vegetación en el suelo, permite por sentido común que se fije de manera continua el carbono con leguminosas o con otro tipo de plantas, pero es así la utilización de fertilizantes naturales. Los fertilizantes naturales versus los que son inorgánicos tienen dos ventajas: una en la producción: el impacto que tiene de huella de carbono en la producción es muchísimo menor versus los que son químicos y por otro lado en la liberación que hacen los inorgánicos, sobre todo de óxidos nitrosos. Como sabéis, el óxido nitroso versus el CO_2 tiene dos impactos: uno la potencia de gas efecto invernadero es mucho mayor; segundo, la permanencia en la atmósfera, estamos hablando de decenas de años más.

Estamos trabajando ahora, como veremos con un ejemplo, en el desarrollo de esta agricultura regenerativa que además usa el agua necesaria y cuando es posible, no siempre, la integración con el ganado y el desarrollo de la biodiversidad que puede conllevar. Aquí tenéis ejemplos; son fotos reales realizadas durante alguna visita.

A NIVEL LOCAL TENEMOS PROYECTOS MULTIVECTORIALES



Fuente: Nestlé.

En este caso concreto es en la cornisa cantábrica, por ejemplo en la derecha, podéis ver una fertilización no selectiva donde se expande la fertilización por todo el campo y en la parte inferior derecha, podéis ver una fertilización selectiva. Se pone fertilizante orgánico allí donde hace falta, donde no hace falta pues no se pone. Esto es también optimizar los insumos y ahí podéis ver varias de las medidas que estamos haciendo y cómo estamos colaborando.

Decíamos que sostenibilidad es colaborar pues lo que tenemos es un menú de servicios, algunos de los cuales los podéis ver aquí e incentivamos el uso, es decir hay un pago variable con los ganaderos con los que trabajamos o los agricultores; financiamos inversiones como pueden ser lo que habéis visto antes, aquel fertilizante selectivo o el precio que pagamos pues tiene una serie de incentivos en función del desarrollo de algunas de estas prácticas; soportamos y damos soporte, apoyamos, colaboramos de diversas maneras con los agricultores y trabajamos mucho con la fundación Global Nature. En concreto en 2022, ya que aún estamos cerrando los datos de 2023; hemos trabajado con 19 granjas agrícolas y hemos obtenido 4.200 toneladas de cereales cultivados bajo la agricultura regenerativa y además, es necesario recordar que estamos diciendo no solo reducción sino que tenemos que alcanzar la neutralidad climática. También estamos cambiando nuestro portafolio

de productos con proteína vegetal que tienen una huella de carbono muchísimo menor.

Hasta aquí tocaríamos la parte de ese 70 %, vamos a pasar también a una cosa que a veces sorprende. Las fábricas solo emiten un 7% en nuestra huella de carbono, vuelvo a repetir una industria de otro sector seguramente tendrá una huella de carbono bastante diferente y qué es lo que estamos haciendo, pues justamente descarbonizar nuestras operaciones.

Las fábricas tienen un máster plan que contempla qué vamos a hacer en ellas en estas tres fronteras 25, 30 y 50 años. Aquí tenéis un ejemplo de la fábrica en Girona; de Nescafé que lo que hemos hecho ya en 2020, es sustituir una caldera de cogeneración que nos ha permitido reducir el 25% del gas y ya lo veis 25.000 toneladas al año, 25.000 toneladas, que se dicen rápido al año de CO₂ equivalente.



Fuente: Nestlé.

Sencillamente aplicando un criterio de circularidad. Los posos de café como cuando hacemos café en una cafetera. Ese poso tiene un poder calorífico muy alto y en vez de producir el calor que necesitamos con gas se produce con este poso de café. Otro ejemplo lo tenemos también en la fábrica de la Penilla donde producimos entre otros productos las tabletas de chocolate extrafino y Nesquik.

A NIVEL LOCAL TENEMOS PROYECTOS MULTIVECTORIALES



Fuente: Nestlé.

Pues allí como no producimos café y no tenemos posos de café, pero sí que con el cacao tenemos cascarillas de cacao y lo hemos complementado ahora hace poco con astillas de madera. Hacemos el mismo principio de circularidad; una parte del vapor que necesita la fábrica pues se produce con estas cascarillas de cacao, con este subproducto del cacao y en un principio de circularidad pues podéis ver todo lo que estamos ahorrando y lo que hacemos.

En cada fábrica aplicamos o intentamos aplicar; recuerdo que somos estudiantes, cuál es su solución más ideal por ejemplo en la fábrica de Reus, donde producimos café tostado, allí hemos instalado placas solares igual que en la fábrica de Miajadas donde producimos el tomate Solís o en la fábrica de Herrera del Duque de aguas donde acabamos de instalar paneles de última generación. Lo mismo para que más o menos un 20% de ese consumo eléctrico a pesar de que todas las plantas ya son 100% con energía eléctrica comprada con fuentes renovables. Seguimos invirtiendo en reducir nuestra huella de carbono y contribuyendo al final a la red de energía eléctrica.

Pasamos ahora a lo que es distribución. ¿Qué estamos haciendo? Pues bueno, aquí empezamos a estar bastante activos y tenemos básicamente dos estrategias. Por una parte, lo que es el camión eléctrico; que al día de hoy dentro de un tiempo seguramente mejorará, pero ya sabéis que tiene como los

coches una limitación, para lo que es la autonomía, pero lo que no podemos hacer, es decir: ah pues, no hago nada.

El camión eléctrico nos está sirviendo; por ejemplo, el primer camión eléctrico ubicado en Guadalajara lo que hace es un circuito cerrado y llega a 200-250 kilómetros de todas las operaciones que tenemos con los proveedores alrededor de nuestro almacén o en la fábrica de Girona que trae el café verde del puerto de Barcelona hasta la fábrica de Girona; en estos casos son emisiones cero y nos da para ir y venir sin ningún problema.

¿CÓMO PODEMOS REDUCIR LAS EMISIONES DE CO₂ EN LAS FABRICAS?



Fuente: Nestlé.

Seguro que este mismo camión para llevar este producto a la Coruña, pues no es viable todavía, pero buscamos usos donde tiene sentido como son estos dos casos que os expongo aquí; para lo que son rutas largas, estamos con un piloto de siete camiones con biocombustible avanzado, aquí estamos trabajando con transportistas y en este caso concreto con REPSOL, pero estamos abiertos a trabajar con más suministradores y con otros proveedores para utilizar este tipo de combustible, que tiene una huella de carbono que es mínimo un 80% menos respecto a lo que es el diésel.

Fijaros y vuelvo un poco al principio; colaboración. Estos camiones no son nuestros, son de nuestros proveedores trabajamos con ellos y les ofrecemos escenarios donde esto cabe; entonces sostenibilidad es colaboración

aguas abajo y colaboración aguas arriba. Por ejemplo, con un cliente en el que no entregábamos a paleta remontada ahora entregamos a paleta remontada, pues utilizamos la mitad de los camiones. Esto es colaborar para nosotros o tal como lo entendemos. Para ir finalizando, si os acordáis de nuestra cadena de valor. A veces se habla del alcance tres en cuanto a la huella de carbono; nuestro alcance uno que son lo que tenemos en propiedades es de un 5%, el otro 95% es el resto de la cadena; lo que digo, colaborar con proveedores, clientes.

Y aquí tenéis otro ejemplo al final de la cadena, pues todo lo que son flotas de vehículos, viajes, oficinas, etcétera... Este año tendremos ya un 100% de nuestra flota que son unos 600 vehículos con modelos de bajas emisiones mediante una combinación entre eléctricos e híbridos, y también en nuestras oficinas que están en Esplugues de Llobregat en Barcelona, hemos instalado unos cristales de bajas emisiones reflectivos y además estamos instalando vinilos para que aíslen mejor el calor, con lo cual utilizaremos menos energía para poder trabajar muy a gusto allí.

¿CÓMO PODEMOS REDUCIR LAS EMISIONES DE CO₂ EN LAS FABRICAS?



Fuente: Nestlé.

Y este sería el primer el primer bloque. Todo lo que estamos haciendo en nuestra cadena de valor, el alcance tres desde las materias primas hasta las oficinas para reducir nuestra huella de carbono con los compromisos que he comentado antes y ahora también compartiré qué estamos haciendo con la segunda de las seis variables o dimensiones en las que trabajamos.

ESTAMOS ACCELERANDO LA DESCARBONIZACION DEL TRANSPORTE ESTAMOS IMPLEMENTANDO DIFERENTES SOLUCIONES PARA CADA ESCENARIO



Fuente: Nestlé.

¿Qué estamos haciendo para mejorar también el ecodiseño de nuestros embalajes? Aquí pongo esta primera, con algunas marcas de las que trabajamos, porque cada producto también tiene su embalaje específico y también hay que particularizar las soluciones. En 2019, se creó en Suiza el instituto Nestlé de Investigación en Packaging cuyo objetivo final es acelerar ese camino hacia envases sostenibles con la reducción o eliminación de residuos. Cuenta con 50 personas que están investigando, están oyendo algunas propuestas de proveedores sobre envases más sostenibles.

Son necesarios los envases? Sí!, necesitamos contener el producto, transportarlo, garantizar la seguridad y calidad; y para esto, bien sea un primario, un secundario o un terciario hoy en día. Necesitamos evidentemente envases y esto también aplica en el caso de los alimentos, pues también evidentemente contribuye a la reducción del desperdicio alimentario.

¿Qué estamos haciendo? Pues muy sencillo, lo que estamos haciendo todos, con la colaboración de proveedores, Ecoembes y otras entidades sin ánimo de lucro lo podéis ver aquí, en la siguiente diapositiva.

Resto

Resto: Flotas vehículos, Viajes, Oficinas

1 híbrido = -20/-30% CO₂e

Emisiones por vehículo hasta emisiones Norm 2000

Año	Emisiones (g/km)
Emisiones 2019	40%
Emisiones 2023	91%
Emisiones 2024	100%

La primera regla es intentar reducir el material de embalaje. Todos, a veces vamos a comprar y vemos que casi hay más material que producto. Tenemos que reducir al mínimo imprescindible, siempre que sea posible reutilizar y siempre que sea posible rediseñar lo que nace nuevo, ya que se ha diseñado para ser reciclado utilizado; lo que se hizo hace un tiempo, a lo mejor no se hizo con algunos criterios óptimos y se tendrá que rediseñar, enseguida veremos ejemplos. Para no hablar un poco a nivel vago, como cuando no puedo ni eliminar, ni reciclar y he de repensar también soluciones - también veremos algunos ejemplos.

32

MEJORANDO EL ECODISEÑO DE LOS EMBALAJES



Nestlé

Fuente: Nestlé.

Optimizar el diseño para que por lo menos un 95% de la superficie del pallet con el que transportamos nuestros productos se elimine el espacio vacío, eliminar o reducir el plástico y el film al mínimo posible y en su caso maximizar el uso del reciclado.

Como os decía en el caso de España, el objetivo del grupo es que el 95% de los envases sean reciclados o reutilizables. En España, ya estamos en el 96%; en algunas cosas vamos por delante y en algunas otras pues tenemos que trabajar un poco más y aquí os pongo para terminar algunos ejemplos de lo que decíamos “repensar”. Por ejemplo, antes la caja Roja, en la bandeja que podéis ver era dorada y así es mucho más difícil de reciclar por el sistema óptico de las plantas de reciclaje que cuando esa bandeja es transparente. Pues ahora, la bandeja ya es transparente y más fácil de reciclar. El producto va igual, con lo cual estamos repensando soluciones diferentes.

Cambiar de multimaterial a monomaterial; el multimaterial es mucho más difícil de reciclar y el monomaterial es más fácil. Pues en este caso en la Lechera, Nescafé, Nesquik y todo lo que puede llevar una tapa y en las cápsulas de Dolce Gusto, hemos tenido una reducción del 20% del plástico y hemos cambiado el color. Antes, por ejemplo, el café, el Nespresso intenso

o lo que son los cafés solos iban en color negro. El color negro en las plantas de reciclaje, por las ópticas no se detecta o es mucho más difícil de detectar; pues se han cambiado a un color marrón que es mucho más fácil de detectar y por tanto de que vaya a la fracción de residuo que le que le corresponde es más usual. Lo mismo pasa aquí con la eliminación del plástico en bandejas, fijos, por ejemplo, que alargando un poco el cartón hemos sido capaces de eliminar el film retráctil que iba en estas bandejas, con lo cual ahora van sin plástico. Hemos eliminado el plástico de varios productos y de esta manera también hemos eliminado la ventana de plástico en formatos promocionales que va igual y eliminamos el plástico, y pasa lo mismo en lo que son displays en los puntos de venta. Pasa lo mismo con impresión digital e imprimimos solo lo que hace falta y eliminamos el plástico, además, hay más producto por cada por cada pallet.

¿QUÉ ESTAMOS HACIENDO EN NESTLÉ?



Fuente: Nestlé.

En este caso que transportamos lo mismo, la eliminación es de aluminio. Esta lata, tenía una un film de aluminio que ha sido eliminado ya que era un tema estético. Aquí renunciamos a la estética en favor de la sostenibilidad, otro ejemplo de los muchos que hay esta en las cápsulas Nespresso que tienen un 80% de aluminio reciclado. Aquí he querido compartir algunos de los ejemplos, hay muchos más como es el caso de otras empresas y para terminar

lo que he dicho al inicio, hablar de sostenibilidad al final es hablar de personas, es hablar de nuestro planeta y no solo hablar sino creérselo y al creerlo para mí, cuando yo pongo este y creérselo al final lo que quiero decir es que actuemos, no solo hablemos, sino que actuemos y espero que con lo que he compartido, pues todos actuemos. Y vuelvo a repetir para terminar, no es solo que lo estemos haciendo en Nestlé, hay muchas empresas cuando coincidimos en AECOC o con otras asociaciones, que estamos haciendo lo mismo y tenemos que compartir y tenemos que colaborar porque es la manera en que podemos acelerar toda esta transición que tenemos planificada.

CAPÍTULO 3: DISCUSIONES

Dr. Jaime Gil Aluja

*Presidente de la Real Academia de Ciencias
Económicas y Financieras*

Sr. Jordi Aycart

Director de Sostenibilidad de Nestlé

Dra. Ana Maria Gil-Lafuente

*Directora de la Cátedra de Sostenibilidad Empresarial
Catedrática de la Universidad de Barcelona*

Dr. Fernando Casado Juan

Académico de número de la RACEF

Sr. Lluís Amiguet

*Periodista de la Vanguardia
Director de Comunicación de la RACEF*

Sr. Juan Carlos Valero

*Responsable de Relaciones Externas de ABC en Catalunya
Profesor de Periodismo en la Universidad Abat Oliba-CEU*

Este capítulo tendrá como enfoque discutir cuestiones de especial relevancia respecto a la Sostenibilidad Empresarial y que son transversales a los asuntos expuestos. A continuación, se presenta el debate que tuvo lugar tras la intervención de los expertos en el marco de la cátedra UB Fundación Mutua Madrileña de Sostenibilidad Empresarial. La discusión profundizó el tema y el formato de debate, que permite intervenciones espontaneas a un ritmo más dinámico, se ha transcrito según se generó. El debate ha contado con la moderación de Lluís Amiguet (LA) y Juan Carlos Valero (JCV) así como los miembros de la mesa redonda, Jaime Gil-Aluja (JG), Jordi Aycart (JA), Fernando Casado (FC) y Ana Maria Gil-Lafuente (AM). La Figura 3.1 muestra a los mismos en la jornada.

Figura 3.1 Momento de la jornada.



Nota: De la derecha para la izquierda Juan Carlos Valero (JCV), Jordi Aycart (JA), Ana Maria Gil-Lafuente (AM), Jaime Gil-Aluja (JG), Fernando Casado (FC) y Lluís Amiguet (LA),

AM: Muchísimas gracias, Jordi por esta esclarecedora y magnífica exposición que realmente me ha sorprendido porque son todo cuestiones con las que convives con el día a día y con estas cifras que tú nos has mostrado; pues no me las imaginaba. Bien, vamos a abrir ahora un debate que irá a cargo de los señores Juan Carlos Valero y Lluís Amiguet para que todos podamos compartir las ideas y todas las propuestas que el señor Jordi Aycart nos ha presentado hoy aquí.

FC: Muchas gracias, Jordi, porque realmente yo no estaba tan centrado en toda la problemática que está Nestlé, tanto detrás del problema de la sostenibilidad. Me gustaría preguntar sobre las exigencias que recientemente han realizado los agricultores. Y entonces ellos, una de las cosas que argumentan es de que las exigencias, en temas de tratar el suelo etcétera, son mucho más superiores en Europa que en el resto de los terceros países y hace que la exportación de esos productos, pues a lo mejor no tienen las garantías de sostenibilidad que tiene los actuales. ¿Tú esta problemática cómo la ves y cómo crees que se habría de afrontar?

JA: Al final todos tenemos que jugar con las mismas reglas en esto; yo creo que estamos muy muy de acuerdo con lo cual, al final esto ya no es una labor de Nestlé, sino más del área política a los correspondientes niveles pero evidentemente estamos a favor de que todo el mundo juegue con las mismas reglas.

FC: Pero sin embargo en los mercados te encuentras temas de Sudamérica, de Marruecos, de tal y tal que no sabes hasta qué punto están dentro del contexto que se exige aquí dentro y es una competencia un poco desleal.

JA: A ver, ya no es un tema de Nestlé; no te puedo responder directamente pero sí que evidentemente a través de las diferentes asociaciones en las que participamos, tenemos que pedir a nuestros políticos, una legislación que garantice la limpieza y la equidad en cuanto al tratamiento del flujo de materiales igual que de servicios y de personas. Entonces lo tenemos que pedir, o sea, totalmente de acuerdo en que todos juguemos el mismo el mismo juego; pero aquí tenemos que pedirlo y en este caso pues hay un tema de legislación incluso supranacional como es la agricultura.

JCV: Al hilo de la actualidad, como como le preguntaba el secretario de la Real Academia, también tenemos un proceso inflacionista desde hace más de 2 años, no iniciado con la invasión de Rusia a Ucrania sino ya el proceso se inició antes y concretamente los alimentos son los que se comportan los precios de una manera más espectacular.

¿Qué parte de culpa tiene la sostenibilidad en este aumento de los precios? Porque estamos ante un cambio de paradigma en la transición ecológica que tiene unos costes. ¿Qué peso tiene estos costes de la transición ecológica y la sostenibilidad en este aumento inflacionario de los precios?

JA: Vale a ver, yo aquí distinguiría porque a veces muchos dicen que la sostenibilidad cuesta dinero. Pues depende, hay cosas que cuestan dinero y hay cosas que no. Yo te pongo el ejemplo de que comentaba de agricultura regenerativa; la agricultura regenerativa al final exige menos fertilizantes químicos y más naturales que son más baratos entre otras cosas, por ejemplo, si tú combinas la silvicultura; que es de los animales con lo que es la agricultura. Parte de esos fertilizantes te pueden venir de los deshechos que generan evidentemente todos los animales; entonces ahí por ejemplo tienes un ejemplo que no. Si tú con la agricultura regenerativa haces un regadío selectivo, pues gastas menos agua que si aquello lo haces por canales u otros sistemas. Vale lo mismo con la fertilización que hemos visto, selectiva versus extensiva. Entonces hay muchas áreas de la sostenibilidad, te pongo otro ejemplo, reduces el plástico de tus envases, donde no siempre la sostenibilidad supone un aumento de costes; te podría decir muchos ejemplos también es verdad que hay otros que sí; por ejemplo lo que habéis visto de las fábricas de Girona y la de Pennilla, en este caso es un subproducto que yo utilizo como combustible; estoy valorizando mucho más o cuando tú tienes unas fábricas donde operamos que son cero residuos a vertedero a ver qué quiere decir que nosotros hemos pasado por que nos retiren residuos porque evidentemente los residuos los generamos vale a que nos paguen por esos residuos. Entonces te lo digo en el sentido de que, para responder a tu pregunta, la sostenibilidad no siempre cuesta más dinero hay muchísimos ejemplos. Como los que te he puesto y otros más que suponen una optimización de tu cadena de valor y luego hay otros temas geopolíticos. Antes de la guerra, hay parte del cambio climático que genera, pues unas cosechas más inestables o menores que esto evidentemente pues al final por la ley de oferta y la demanda, te genera una inflación en costes, pero la sostenibilidad por sí no te genera ni mucho menos una inflación de costes. La sostenibilidad, como otros factores que evidentemente pueden tener un impacto colateral en algunas cosechas cuando hiela o cuando hay sequía, pues evidentemente hay materias primas que se ven afectadas, pero es un tema de ley de oferta y demanda, no es por la sostenibilidad de por sí.

LA: La semana pasada estuvo en Barcelona en Alimentaria, el profesor Willet que es un patriarca de la nutrición. Entonces me pidió que transmitiera su petición. Le comenté, mira tenemos una charla con Nestlé. Bueno oye, es que los ultras procesados son malísimos para el cuerpo y al mismo tiempo se puede hacer converger, ya es una sugerencia no una crítica, el hacer una ali-

mentación más saludable. Porque vamos a ver, el Kitkat, a lo mejor uno al año no hace daño, pero hombre, hay productos que yo diría que pueden ser sostenibles pero saludables, saludables... no mucho. Lo curioso y me apuntaba el doctor Willet y lo dijo en Alimentaria, los mismos, las mismas iniciativas que mejorarían la sostenibilidad son las que mejorarían la salubridad de la Alimentación.

Pregunta, ¿Se puede hacer converger una alimentación más saludable que al mismo tiempo sería también más sostenible y que Nestlé, sería un protagonista mundial?

JA: Sí a ver, yo os he dicho estamos abriendo gamas de producto como Garden Gourmet u otras como leches basadas en proteínas vegetales para desarrollar esta parte, pero a ver yo aún no he conocido a ningún médico que me diga que porque yo me coma un KitKat voy a tener un problema de Salud.

LA: Si te comes más de uno al día, lo que pasa y perdonar que abra el debate y que lo haga un poquito polémico; pero vosotros tenéis lo que se llama técnicos en Edibility, en comestibilidad y son señores; yo he conocido alguno porque lo entrevistado, que prueban cosas y dicen ostras, esto engancha. Pepsico también los tiene. Lo curioso, es que lo que engancha, es decir lo que provoca o genera adicción en el consumidor también es lo menos sostenible y ambientalmente ecológicamente.

¿Por qué? Porque todo está todo está vinculado en este universo nuestro, todo el cosmos está conectado y lo que es sano para el hombre, es sano para el medio ambiente y al revés solo pregunto si tenéis algo. Me has hablado de ciertas líneas y yo creo que el controlar la comestibilidad puede ser muy importante. ¿Hay algún producto que en el que hagáis algún esfuerzo especial de salubridad, higiene...?

JA: Hombre, ya has visto en el en el portfolio que clarísimamente. Se ha reducido azúcar, se ha reducido sal, etcétera. En prácticamente la totalidad de los productos. Obviamente que sí, pero esto es la evolución al final de nuestro portfolio; el mercado también evoluciona así evidentemente el consumidor y yo que también lo soy, cada vez pido productos que pueda saber la trazabilidad de ese producto; dónde se hacen, de dónde vienen las materias primas, dónde se ha producido, bajo qué condiciones... porque al final ya

entraríamos en un debate más de ESG, más que de sostenibilidad y pero yo, mira, tengo la suerte y lo digo así, lo comentaba con ella, de que hace 32 años que trabajo en Nestlé, he trabajado en Suiza, en Portugal, etcétera; yo te puedo decir que estamos convencidos de que nuestro portafolio abarca todas las situaciones de consumo y trabajamos cada día para ofrecer productos más completos, más saludables y sostenibles y lo que os digo estamos en ello.

FA: Aquí puedo hacer una a favor de Nestlé; yo estoy consejero en Orde-sa y que es competencia de Nan y es como una carrera permanente de mejorar las leches infantiles en el tema saludable no porque además sea para los niños y es un colectivo fundamental, te puedo decir que en ese aspecto cada x meses están sacando productos que son más saludables para ser más competentes y esta es una realidad, que la estoy viviendo.

JCV: Hay otro aspecto que me gustaría también abordar y es lo que has apuntado en la presentación del Tsunami regulatorio y además fragmentado. No solo en la Unión Europea, sino Estatal, comunidades autónomas y municipios. ¿Cómo lo estáis afrontando desde Nestlé? ¿Tenéis una voz única ante los reguladores?

JA: Pues a ver, al final es verdad que hay una vamos a decir una regulación intensa para no decirlo de otra manera, pero bueno nosotros estamos comprometidos al final con cumplir con la legislación, lo que sí cuando hay grupos de trabajo; sabéis que una ley tiene todo un desarrollo donde se consulta a los diferentes sectores. Evidentemente damos nuestra opinión tanto a nivel de empresa individual como a través de las asociaciones empresariales en las que estamos presentes sea la FIAP o vía AECOC, bueno como estamos en varias, evidentemente damos nuestro input en muchas ocasiones y se tienen en cuenta porque al final muchas empresas somos las que estamos en el terreno, las que sabemos a veces restricciones que a nivel teórico pues son las que son, pero en la práctica pues es diferente y colaboramos. Me preguntabas a través de cuáles, te puedo decir FIAP y AECOC, muchas otras con las que con las que participamos y ahora por ejemplo hay un debate del tema de la re-utilización del agua, pues también estamos dando nuestra visión; en este caso a través de la FIAP, pues para que se tengan en cuenta las opiniones del sector. Yo vuelvo un poco a lo mismo; colaboración y luego el legislador tiene que

elegir, pero que escuche los diferentes orígenes de información la experiencia, pero no solo en este caso de Nestlé sino de agrupaciones empresariales que al final cada uno con su conocimiento de su área añadirá valor.

JCV: ¿Y escuchan también los reguladores? Porque tengo entendido, de que resta muchísima competitividad regulaciones que no atienden a la realidad de los procesos.

JA: Por supuesto, a veces va por el por la ley o por el reglamento que sale pero en general sí que escuchan sí; yo la impresión que tengo es que sí que escuchan.

AM: Creo que el profesor Gil Aluja, tiene una pregunta. Por favor.

JG: Muchas gracias, además deseo felicitarle y estar muy satisfecho porque se cumple en usted una aspiración de todo aquel que quiere ser maestro, es que los alumnos sepan más que los maestros y en este caso usted nos ha dado alumno; que fue alumno de la facultad de económicas de la Universitat de Barcelona y alumno nuestro, pues nos ha dado una muestra del saber y saber hacer; y sobre todo en un aspecto de gran complejidad.

Hemos estado siempre acostumbrados a relacionar una cosa con otra, es decir cuál es el objetivo de la empresa, el beneficio; muy bien entonces conectamos lo que es el beneficio con la cantidad producida; ya no existe esto. Ahora son muchos criterios que hay que tener en cuenta, de tal manera que los criterios no son independientes, cada uno de los criterios incide en el otro de manera que es una red impresionante que difícilmente con los estudios que nosotros dimos en aquel momento hoy no podríamos resolverlo. Por esto la Real Academia, ha avanzado mucho sobre todo en los algoritmos que les hemos llamado humanistas por ser subjetivos, capaces de numerar la subjetividad. Porque ustedes hacen los productos que los clientes desean y cada uno de ustedes desean un producto distinto entonces numerar todo esto es complejo hoy lo sabemos hacer y por lo tanto yo me permito primero felicitarle y luego que tiene usted en la Real Academia su nueva casa como la tuvo en la Facultad de económicas; muchísimas gracias.

JA: Insisto, en lo mismo de verdad, porque solo sabemos trabajar así en todas las partes de la cadena de valor no es un tema solo de Nestlé, habéis visto todos los ejemplos que he puesto al final detrás del camión eléctrico, hay Renault que está colaborando con Masiques, que es el que está haciendo la gestión de ese transporte por poner un ejemplo; que hay miles. Entonces tenemos que colaborar todos, esto no es un tema de la empresa A o de la empresa B, es un tema de toda la cadena de valor y de colaborar.

JG: Es un gran tema de futuro porque como he dicho en mi modesta contestación, pues se añaden problemas nuevos cada día hoy estamos viendo el problema de la polarización el mundo. Antes había dos polos: Unión Soviética y Estados Unidos y todos enganchados como podíamos en uno de ellos; hoy esto ya no es así y ha aparecido otro gran polo que quizá elimine uno de los dos y esto lo cambiará todo.

El transporte, uno de los elementos que cuentan respecto a esto. Oiga ¿Qué vamos a hacer con todo esto? Cada vez más el transporte está jugando un papel, no en el beneficio solamente, en la sostenibilidad, en los gustos, en la conservación... Me permito decir que la Academia, ha digitalizado sus 12 algoritmos y hoy cualquier persona del mundo puede utilizarlos para resolver sus problemas con solo visitando la Web de la Real Academia y en este aspecto yo creo que es mucho lo que se puede hacer y la colaboración; como ha dicho muy bien, no hay otra cosa, es indispensable para poder avanzar más y mejor hacia una mayor prosperidad compartida; si no se comparten, ya ven las armas.

FC: Presidente, los organismos gratuitamente que no cobramos nada.

JA: Exactamente, el señor secretario general de la Academia, como está mirando lo del dinero y tal y hemos de decir, que no cobramos nada, servicio a la sociedad.

JCV: Hace pocos días, lo comentaba antes Lluís, se celebró en Barcelona Alimentaria la gran feria del sector de la alimentación del Sur de Europa y de forma manifiesta quedó claro que España es un líder en el sector de la Alimentación, líder europeo no solo en hortalizas y en cultivos que exporta sino también la prueba es por ejemplo en Nestlé, las fábricas españolas ex-

portan muchísimo al resto de países. ¿Somos también España una potencia en innovación y sostenibilidad? Usted que ha estado en Portugal, en Suiza y tal equiparado a la potencia del sector de la Alimentación.

JA: Clarísimo. Bueno la prueba, en el caso yo hablo ahora por Nestlé, luego quizás más en general. Por supuesto he visto por ejemplo que el grupo sigue invirtiendo en España, ha invertido en los últimos años por ejemplo la fábrica que tenemos de café en Girona, que es si no recuerdo mal, la segunda más grande del mundo; la fábrica de la Penilla también es multiproducto y el hecho al final de tener por ejemplo 10 fábricas, demuestra que el grupo confía en España, confía en el talento de las personas que hay en España a todos los niveles: a nivel de ingeniería, a nivel de marketing y yo creo sinceramente que a veces pues es una opinión un poquito personal, nos menos valoramos; tenemos a veces un complejo que no tenemos que tener; porque salimos fuera y somos igual de competitivos, igual de creativos; por ejemplo en sostenibilidad hay una reunión mensual a nivel de en este caso concreto de la zona Europa y nosotros no paramos de proponer nuevas ideas de hecho dos que propusimos justo el viernes pasado nos las han aceptado, como ejemplo para todo el grupo o sea que no nos tenemos que acomplejar de nada, somos una potencia, bueno pues somos como por lo menos al nivel que muchos otros países que compiten con nosotros sin lugar a dudas.

AM: ¿Alguna otra pregunta? Pues entonces abrimos el debate si alguien del público quiere hacer alguna aportación.

PA [SB]: Sí yo quería, muchas felicidades, me ha gustado muchísimo la presentación, pero a mí me gustaría preguntarle que usted siempre ha hablado de la situación de España, la sostenibilidad de Nestlé en España. ¿Eso quiere decir que dentro del grupo Nestlé hay distintas velocidades en cuanto a la aplicación de ciertas digamos actitudes, formas de trabajar en función del lugar donde estén sus fábricas, sus procesos productivos o todos van digamos como una línea común como política de empresa?

JA: Bueno gracias por la pregunta; como política de empresa clarísimamente, los compromisos que os he puesto son los mismos para toda la empresa, lo que sí que es cierto es que la situación de cada país al final es diferente

a nivel de infraestructuras, a nivel de recursos, a nivel de talento... pero las guías son exactamente las mismas, los objetivos son exactamente los mismos para todo el mundo. Lo único que sí, pues a veces tenemos velocidades diferentes por las circunstancias propias de los países donde operamos, pero los objetivos son a nivel de grupo y todos tenemos que contribuir.

PA: Muchas gracias por el debate y hablando de ese tema, por ejemplo yo soy de México y se está trabajando una ley que va a impulsar el prohibir los plásticos de un solo uso lo cual es un reto para las empresas y hablando del tema de los residuos. ¿Me gustaría saber cuáles son los esfuerzos de Nestlé, en recolectar los residuos porque se sabe que hay plásticos por ejemplo las botellas que se encuentran en lugares y en países completamente diferentes al lugar de origen? ¿Me gustaría saber cuáles son los esfuerzos de la empresa por recolectar estos residuos? Por ejemplo, desde su propia empresa.

JA: Le pongo un ejemplo que tenemos aquí en España. Pero como este evidentemente hay más; nosotros en 2010 tanto en Nespresso como Dolce Gusto; por las capsulas pusimos en marcha un sistema de recogida y reciclaje de cápsulas que en el 2021 se amplió y que se llama circular caps.com y que ahora están adheridas 25 empresas que son la práctica mayoría de fabricantes de cápsulas y esta Entidad sin ánimo de lucro lo que tiene son 5700 puntos de recogida de cápsulas que están en puntos limpios de Ayuntamientos, en lo que es la distribución por ejemplo, pues vas al Mercadona y verás un punto para depositar las cápsulas, esas son de circular caps y todas las cápsulas que se depositan allí sean de Nespresso, Dolce Gusto o de cualquiera. No es un tema exclusivo, Nestlé empezó, pero lo ha abierto, es un sistema voluntario, colectivo y garantizamos que se reciclan y obtenemos básicamente tres productos, el poso de café en aquellas cápsulas que mantienen el poso, otras son de productos soluble y allí no queda nada, el aluminio y el plástico. Esto te lo puedo garantizar que es verdad hay cosas que dices bueno, hasta que no las vea funcionar... Y ahí sí que podemos garantizarlo. Pues estamos haciendo esfuerzos de este tipo o al final de la cadena que en este caso sería al final o como hemos comentado al principio pues con plásticos que sean reciclables reduciendo la cantidad de plástico un poquito, lo que he comentado en la parte del ecodiseño tanto aguas abajo en el origen, como lo que no se pueda pues instaurar sistemas colectivos voluntarios como es este que te comento o en el

caso de España también evidentemente participamos con la responsabilidad ampliada del productor contribuyendo; financiamos por ejemplo Ecoembes que son los containers que vemos de papel, plástico, embalajes, etcétera y que vemos por todos los puntos de España.

JCV: Sí a mí me gustaría hacer otra pregunta ya que le tenemos aquí y que podría comentarnos las tendencias que han detectado para este año tanto de consumo, como también adelantarnos alguna innovación o nuevo producto de los que hayan lanzado o vayan a lanzar y que por el hecho de haber nacido en estos momentos ya sean 100% sostenibles.

JA: Vale, empiezo por la por la segunda parte. No se está haciendo en España, pero se han lanzado por ejemplo en Francia y en Suiza como piloto las cápsulas compostables de Nespresso; en vez de ser aluminio están basadas en papel y son compostables. Entonces se quiere ver cómo se desarrolla ese piloto y en el caso de que funcione como está esperado, pues esto, por ejemplo, es uno de los outputs que ha salido de este Instituto de Packaging; se estaba trabajando y se ha acelerado. Pues en función de cómo sea el resultado de este piloto, se extenderá a más países; tenemos otros, pero no te los puedo explicar... pero evidentemente se está trabajando tanto a lo que es a nivel de formulación del propio producto como lo que es el embalaje siempre en esta dualidad.

JCV: Sobre las tendencias de consumo cómo es el consumidor hoy en día?

JA: Yo como también soy consumidor vale me pongo ahí; yo creo que cada vez los consumidores seremos más exigentes. Como comentaba antes nosotros como consumidores exigiremos trazabilidad, exigiremos transparencia de información, exigiremos ya no es porque lo pida una legislación futura, pues que los productos estén libres de deforestación. Toda esta normativa que estamos oyendo, pues lo exigiremos como consumidores; miraremos el producto tenemos códigos QR que nos informan de este producto dónde se ha producido, que energía ha consumido; si cada vez somos más eficientes. Lo que te quiero decir es que al final por una parte exigiremos y hablando más de sostenibilidad productos con un impacto menor, tanto por la formulación del

producto en sí; como por el embalaje que lo que lo contiene y que lo podamos entre certificar de alguna manera. Yo creo que el tema de poder demostrar y de hecho si miras la regulación que va a venir en el futuro, toda se basa en que alguien lo certifica aquello de porque yo lo digo pues ya no vale sino que te tiene que venir alguien, por ejemplo ahora en los cero residuos a vertedero que os comentaba, pues viene una Entidad Certificadora que es la que certifica que lo seguimos haciendo y que valorizamos los residuos que generamos: Yo creo que vendrá y me centro en sostenibilidad, ya no hablo de tendencias de consumo más más generales pero será el que lo hagas y que alguien diga que lo que lo haces, también que lo certifique. Es un tema de credibilidad para para eliminar cualquier duda al respecto que diga que hacéis Greenwashing.

LA: Greenwashing como sabéis, es maquillar una empresa que en realidad actúa mal no y que lo diga yo le diría que como Nestlé claro, digo las grandes alimentarias pues te encuentra situaciones como tu hijo que viene tú estás haciendo tu cápsula de Expreso y te dice oye esto es anti, esto degrada el ambiente, hay que hacerlo con cafetera de esta cómo se llama sí la Italiana o que todos los Hypsters están en eso; que decir que solo apuntaba que como no os hagan más caso a los de sostenibilidad, las grandes corrientes de consumo estáis haciendo no solo un Greenwashing sino que yo diría que es imprescindible.

JA: Sí mira en este ejemplo que me pones vale hay estudios que demuestran que la manera más eficiente de hacer un café es con cápsulas. Yo te puedo decir que en casa tengo cinco y por eso te digo que hay una línea que tiene que ser la comunicación. Además, porque tengo cinco cafeteras en casa porque ya que trabajo en esto tengo que saber la diferencia y cuál es la mejor, bueno imagínatelo la cantidad de agua que gastas, la cantidad de café que gastas con otros tipos de cafetera proporcionalmente al café que resulta es muchísimo mayor y esto ya no es que yo lo experimento vale.

LA: Pero hay estudios científicos una cápsula gasta menos sí es más sostenible

JA: Hombre es más sostenible a nivel de consumo de energía a nivel de consumo de café a nivel de consumo de agua versus otras alternativas por su-

puesto. Pero no lo dice Jordi ni lo dice Nestlé, hay estudios que lo confirman porque yo te puedo decir mi experiencia práctica es que sí que es así, pero yo no lo centraría tampoco en Nestlé, pensar que hay más fabricantes de cápsulas es que nosotros; somos uno de los players que hay, pero hay más.

LA: Del cacao, que el chocolate con más cacao como también los hipsters, los Millennials hay si tiene menos cantidad de cacao, pero claro es menos no se son puntos que podríamos hablar de todos esos productos y uno por uno sacarles punta

JA: Pero entonces no tendría que estar yo aquí porque yo no soy el técnico de producción.

AM: Bueno, muchísimas gracias cerramos aquí el debate gracias a todos por las valiosas aportaciones, gracias al público por haber participado y bien; les emplazo a todos a seguir participando en las próximas jornadas que vamos a anunciar brevemente. Nuestro reto entre todos como siempre es el lograr un mundo más próspero y sostenible.

Gracias a todos y hasta la próxima.

CAPÍTULO 4:

RSC HACIA UNA NUEVA ERA

Dra. Josefa Boria Reverter
Facultad de Economía y Empresa
Universidad de Barcelona

Introducción

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha evolucionado desde sus primeras formulaciones, centradas en la filantropía y el cumplimiento normativo hacia un enfoque estratégico que integra lo social, lo ambiental y lo ético en el núcleo del negocio.

Durante décadas, muchas empresas actuaron bajo la lógica de Milton Friedman: la única responsabilidad de la empresa era generar beneficios respetando la ley. Sin embargo, los profundos retos sociales, ambientales y económicos del siglo XXI han demostrado que esta visión resulta insuficiente. Hoy, las organizaciones operan en un entorno global marcado por el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, la desigualdad social, la presión regulatoria y la exigencia de transparencia.

La RSC moderna reconoce que la creación de valor económico no puede desligarse del impacto que una organización genera en las personas y en el planeta. Así, conceptos como capital humano, liderazgo ético, derechos humanos, sostenibilidad ambiental, gobernanza responsable y relación con los grupos de interés se han convertido en elementos esenciales de la competitividad empresarial.

Desde las primeras prácticas sostenibles de compañías pioneras, como el ejemplo histórico de MSD, que ya orientaba su actividad a un propósito humano antes de que existiera el término RSC, hasta los actuales estándares globales de reporte y gobernanza, el recorrido ha sido profundo y transformador.

Este trabajo ofrece una síntesis actualizada de los fundamentos, marcos regulatorios, ámbitos de aplicación y beneficios de la RSC. Asimismo, analiza los riesgos globales emergentes, el papel del propósito empresarial, la importancia de la igualdad de género, la relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el desafío de construir empresas resilientes en un contexto incierto.

La intención es proporcionar una visión clara, práctica y rigurosa que permita comprender:

- Qué es realmente la RSC.
- Cómo se integra en la gestión.
- Qué principios la sostienen.
- Qué marcos la regulan.
- Qué retos aborda.
- Cómo contribuye a una nueva era empresarial más consciente, sostenible y orientada al largo plazo.

1. Responsabilidad Social Corporativa

1.1. Conceptos y principios

La RSC puede definirse como la integración voluntaria y cada vez más estratégica de las preocupaciones sociales, laborales, éticas, ambientales y de derechos humanos dentro de las operaciones empresariales y de las relaciones con los grupos de interés.

A diferencia del enfoque puramente legalista, la RSC implica ir más allá del cumplimiento, anticipando riesgos, generando confianza y creando valor compartido.

No se trata únicamente de “hacer acciones buenas”, sino de incorporar criterios responsables en cómo se toman las decisiones y cómo se generan los beneficios.

Sus principios clave incluyen:

- Transparencia: comunicación clara sobre impactos y procesos.
- Cumplimiento normativo: operar respetando leyes y estándares internacionales, incluso cuando operen en países con normativas laxas.
- Ética organizacional: actuar con honestidad, integridad y justicia.
- Respeto a los derechos humanos: protegerlos en toda la cadena de valor.

- Participación de grupos de interés: reconocer y considerar sus expectativas.
- Consumo y producción responsables: avanzar hacia modelos circulares.
- Autoevaluación y mejora continua: medir impactos y establecer objetivos.

La evidencia demuestra que adoptar prácticas responsables aumenta la competitividad, reduce riesgos, mejora la reputación y fortalece la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

1.2. Marcos de referencia nacionales e internacionales

La RSC se sustenta en diversos marcos globales que proporcionan orientación, principios y estándares. Destacando los siguientes:

- Libro Verde de la Unión Europea

Establece el marco europeo para fomentar coherencia, diálogo y buenas prácticas, resaltando la importancia de la relación empresa–sociedad y del desarrollo sostenible.

- Organización Internacional del Trabajo (OIT)

La OIT incluye directrices sobre prácticas laborales responsables, especialmente en empresas multinacionales: condiciones de trabajo, derechos fundamentales y diálogo social.

- Normas ISO relacionadas con la RSC
- SA8000: certificación centrada en condiciones laborales éticas.
- ISO 26000: guía no certificable que orienta a las empresas en siete materias de responsabilidad social (gobierno, derechos humanos, trabajo, medioambiente, prácticas justas, consumidores y desarrollo local).
- Movimiento B Corp

Red global de empresas que cumplen estándares elevados de impacto social y ambiental, transparencia y responsabilidad. Busca “ser las mejores para el mundo”.

- Normativa SGE 21 (Forética)

Primer sistema europeo certificable en gestión ética y RSC. Aporta rigor, credibil

- WBCSD, PRI, Volans, BSR, CDP

Organismos clave que impulsan la sostenibilidad empresarial mediante investigación, estándares de inversión responsable, reportes ESG y divulgación ambiental.

1.3. Factores que impulsaron el avance de la RSC

Podemos definir que los cuatro impulsores esenciales (Libro Verde UE):

1. Nuevas expectativas sociales: ciudadanos, consumidores, inversores y gobiernos exigen responsabilidad, transparencia y sostenibilidad.
2. Criterios sociales y ambientales en decisiones de inversión: auge del consumo responsable, comercio justo y finanzas sostenibles.
3. Preocupación creciente por el deterioro ambiental: crisis climática, pérdida de biodiversidad y escasez de recursos.
4. Transparencia empresarial: medios de comunicación y tecnologías facilitan la fiscalización pública.

1.4. Ámbitos de integración de la RSC

El Libro Verde distingue dos dimensiones:

1.4.1. Dimensión interna

Abarca prácticas relacionadas con:

- Gestión de recursos humanos

Aprendizaje continuo, igualdad de oportunidades, conciliación, diversidad, salud laboral, etc.

- Salud y seguridad en el trabajo

Colaboración con proveedores y contratistas para asegurar estándares mínimos.

- Adaptación al cambio

Procesos de reestructuración responsables y participación de trabajadores.

- Gestión ambiental y eficiencia de recursos

Reducción de consumo, emisiones, residuos; implantación de sistemas como EMAS o ISO.

1.4.2. Dimensión externa

Incluye las relaciones con:

- Comunidades locales.
- Socios comerciales y proveedores.
- Consumidores.
- Administraciones públicas.
- ONG y sociedad civil.
- Contexto global en el que operan las multinacionales.

Y como aspectos clave más relevantes, destacan el desarrollo local, cadenas de suministro responsables, protección de derechos humanos, transparencia y cooperación internacional.

1.5. Principios de la responsabilidad social

Los principios recogidos por la normativa ISO 26000, podemos sintetizarlos en:

- Transparencia

Información clara sobre impactos sociales y ambientales, accesible a todos los stakeholders.

- Normativa y legalidad

Cumplimiento riguroso de leyes y códigos éticos, evitando prácticas abusivas en países con regulaciones laxas.

- Autoevaluación

Evaluación periódica del desempeño social y ambiental para impulsar la mejora continua.

- Consumo responsable

Promoción de hábitos de consumo y producción sostenibles. Se contraponen los modelos:

- Lineal (take–make–waste)
- Circular (borrow–use–return), basado en productividad de recursos, ecodiseño y recuperación.
- Comportamiento ético

La ética como base de decisiones: honestidad, integridad, equidad y rechazo a la corrupción.

- Respeto a los derechos humanos

Reconocimiento de su carácter universal en toda la cadena de valor.

- Respeto a los intereses de las partes interesadas

Consideración sistemática de las expectativas de empleados, proveedores, comunidades, clientes y otros grupos.

2. Pacto Mundial

El Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact) es la mayor iniciativa voluntaria de sostenibilidad empresarial del mundo. Sus diez prin-

cipios se estructuran en torno a cuatro grandes áreas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

Su objetivo es que las empresas integren estos principios en sus estrategias y operaciones, fomentando un comportamiento responsable y transparente.

Hoy, más de 13.000 organizaciones incluyendo empresas españolas como Prosegur, ADIF, DKV o Ebro Foods se han adherido al Pacto, comprometiéndose a:

- Respetar y proteger los derechos humanos.
- Garantizar condiciones laborales dignas.
- Promover la sostenibilidad ambiental.
- Combatir la corrupción en todas sus formas.

La implantación práctica del Pacto Mundial se refleja en procesos como la debida diligencia, el diálogo con stakeholders, la comunicación del progreso (COP) y la integración de políticas éticas.

3. Beneficios de implementar prácticas de RSC

Las empresas que adoptan políticas de RSC de forma estratégica experimentan ventajas significativas tanto en su desempeño económico como en su reputación. Entre los principales beneficios que podemos observar, destacan:

- Reducción de la rotación del personal.
- Mayor lealtad de los grupos de interés.
- Contribución al desarrollo comunitario.
- Mejor acceso a financiación.
- Mejora del desempeño financiero.
- Disminución de costes operativos.
- Fortalecimiento de la reputación.
- Aumento de la productividad y del compromiso interno.

La RSC permite atraer talento, diferenciación en mercados competitivos, fidelidad del consumidor y mitigación de riesgos reputacionales o ambientales. En síntesis, es un motor de competitividad sostenible.

3.1. Proyecto Retorno de la Inversión (ROI)

El Proyecto ROI analiza cómo la implantación de la RSC contribuye a generar valor financiero. Aunque parte de los datos no han podido verificarse en la fuente, los aprendizajes principales son:

- Valor de mercado: puede aumentar hasta un 6% según estudios longitudinales.
- Riesgo: una gestión sostenible reduce el riesgo sistemático ~4%.
- Ventas y reputación: los ingresos pueden aumentar hasta un 20% y la reputación corporativa representar hasta un 11% del valor total de la empresa.
- Recursos humanos: la rotación puede disminuir en un 50%, la productividad aumentar un 13% y la participación de empleados hasta un 7,5%.

Aunque estos porcentajes dependen del sector y la madurez de cada empresa, la evidencia internacional confirma que la RSC es un catalizador del rendimiento sostenible.

4. La ética en la empresa

La ética empresarial se consolidó en Estados Unidos durante los años 70 y se expandió en Europa en la década de 1980. Escándalos como Parmalat o desastres como Chernóbil mostraron la urgencia de integrar valores éticos en la gestión empresarial.

Mientras que Friedman defendía que la única responsabilidad de la empresa era maximizar beneficios, otros enfoques empezaron a destacar la relevancia del impacto social y ambiental. La ética en los negocios pasó a ser considerada una disciplina fundamental en gestión.

En España, la creación de la Fundación ÉTNOR (1991) fue un hito clave para la implantación del debate ético. Por su parte, la European Business Ethics Network (EBEN) promovió un marco de reflexión sobre valores, gobernanza y responsabilidad empresarial.

La ética y la RSC no son conceptos idénticos, pero sí complementarios:

- La ética establece principios y valores.
- La RSC los pone en práctica a través de políticas, procesos y auditorías.

4.1. Código ético

El código ético es una herramienta esencial para comunicar valores organizativos y orientar la toma de decisiones. Establece pautas claras de comportamiento para todas las personas de la empresa y regula la relación con los stakeholders.

Un buen código ético:

- Define valores corporativos.
- Establece normas contra la corrupción.
- Guía la conducta profesional.
- Regula la relación con proveedores y clientes.
- Sirve como referencia para la resolución de dilemas éticos.

4.2. Dirección por valores

La Dirección por Valores (DPV), impulsada por Dolan, García y Blanchard, plantea que las decisiones deben basarse en el equilibrio entre salud económica, emocional y ética. La DPV permite integrar valores en la misión, visión, objetivos y planes de acción, fomentando una cultura más saludable y motivadora.

Las empresas que adoptan este enfoque suelen mostrar:

- Mayor felicidad interna.
- Mejor rendimiento.
- Una cultura más cohesionada.
- Contribución positiva a la sociedad.

4.3. Gestión de la RSC y RSG

La RSC implica transformar profundamente la organización para integrar valores sociales y ambientales en sus operaciones y relaciones. En este marco surge la Responsabilidad Social de Género (RSG), que consiste en incorporar la igualdad en las iniciativas de RSC.

La igualdad de género es esencial para el desarrollo económico y social. Las empresas deben fomentar el acceso equitativo a oportunidades, la corresponsabilidad y la eliminación de brechas.

4.3.1. Marco de referencia en RSC e igualdad

Los principales estándares que incluyen indicadores de igualdad:

- SA8000: No discriminación y protección frente a abusos.
- GRI: Exige indicadores explícitos de igualdad.
- Pacto Mundial: Incluye la no discriminación como principio.
- SGE 21 (Forética): Medidas de conciliación y registros desagregados por sexo.
- OCDE: Igualdad en el ámbito laboral.
- Libro Verde UE: Igualdad de retribución y oportunidades.
- ISO 26000: Eliminación de prejuicios de género en RRHH.
- Índices sostenibles (DJSI, FTSE4Good): Incluyen criterios de igualdad como componente clave de sostenibilidad.

4.3.2. Ámbitos de integración de la igualdad

Ámbito interno:

- Acceso, formación, promoción y retribución.

- Código ético y buen gobierno.
- Conciliación y corresponsabilidad.
- Indicadores en memorias de sostenibilidad.

Ámbito externo:

- Banca ética y productos financieros responsables.
- Acción social y prevención de violencia de género.
- Cadena de valor y proveedores responsables.
- Relación con administraciones públicas.

4.3.3. *Distintivo DIE (“Igualdad en la Empresa”)*

La Ley Orgánica 3/2007 prevé el distintivo DIE para reconocer a empresas que destacan por políticas de igualdad. Aunque su aplicación ha sido limitada, simboliza un avance institucional en el reconocimiento de la igualdad como valor empresarial.

5. Marco legal de la RSC

Aunque históricamente la Responsabilidad Social Corporativa se ha entendido como un conjunto de prácticas voluntarias, la regulación ha ido ampliándose progresivamente para asegurar que las empresas minimicen sus impactos negativos y actúen con mayor transparencia. En España, este marco legal reúne normas destinadas a fomentar un comportamiento responsable en aspectos sociales, laborales, de igualdad, buen gobierno y sostenibilidad.

Entre las leyes más relevantes, destacan:

- Ley 39/1999 sobre conciliación laboral y familiar, que establece medidas para proteger los derechos de las personas trabajadoras.
- Ley Orgánica 4/2000 sobre derechos y libertades de los extranjeros, con impacto en prácticas laborales responsables.
- Ley 26/2003 y la Orden ECO/3722/2003, posteriormente sustituida por la OM ECC/461/2013, que reforzaron la transparencia de las sociedades cotizadas a través del Informe Anual de Gobierno Corporativo.

- Ley 51/2003 sobre igualdad de oportunidades para personas con discapacidad, clave en accesibilidad y no discriminación.
- Real Decreto 290/2004 y RD 364/2005, que regulan enclaves laborales y medidas alternativas para la integración de personas con discapacidad.
- RD 1299/2006 sobre enfermedades profesionales.
- Ley Orgánica 3/2007, fundamental para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, especialmente significativa en su Título VII sobre RSC e igualdad.
- RD 221/2008 que crea el Consejo Estatal de RSE.
- Ley 2/2011 de Economía Sostenible, que impulsa la transparencia, la igualdad, el respeto al medio ambiente y la mejora de relaciones laborales como criterios vinculados a la sostenibilidad empresarial.
- RD 235/2018, que regula la información en materia de emisiones y combustibles, alineándose con políticas climáticas.

Este marco jurídico muestra que la RSC ya no es solo voluntaria: cada vez más aspectos quedan estructurados por leyes que buscan promover igualdad, transparencia, sostenibilidad y responsabilidad social.

6. Grupos de interés (Stakeholders)

Podemos destacar la relevancia de Edward Freeman, quien amplió la visión tradicional centrada en el accionista y reconoció que una empresa afecta e interactúa con múltiples colectivos. Según Freeman, stakeholder es “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por los propósitos de una organización”.

Esto incluye:

- Empleados
- Clientes
- Proveedores
- Accionistas
- Instituciones financieras

- Administraciones públicas
- Comunidades locales
- Competencia
- ONG y sociedad civil
- Entidades ambientales
- Entre otros...

La gestión de stakeholders es una práctica esencial en RSC: las empresas deben identificar grupos relevantes, comprender sus expectativas, establecer canales de comunicación y responder de forma responsable a sus demandas.

6.1. ¿Cómo elegir los grupos de interés?

El modelo EFQM propone analizar factores como:

- Influencia del grupo sobre la actividad.
- Grado de dependencia mutua.
- Impacto directo o indirecto del negocio en el stakeholder.
- Relevancia normativa o contractual.
- Urgencia o legitimidad de sus demandas.

Una vez identificados, la empresa debe gestionarlos a través de:

- Políticas de transparencia.
- Diálogo y participación.
- Canales formales de comunicación.
- Códigos éticos.
- Compromisos de buen gobierno.
- Evaluación continua de la relación.

7. Necesidad de cambio: Reinventando las empresas

Las prácticas tradicionales de sostenibilidad no han generado el cambio sistémico necesario para afrontar los desafíos actuales. Muchos líderes siguen sometidos a presiones de corto plazo, lo que dificulta el desarrollo de acciones responsables profundas y sostenidas.

Henry Mintzberg resume esta idea:

“Las iniciativas exitosas de RSC nunca compensarán los efectos de la irresponsabilidad corporativa.”

Por ello, reinventar las empresas implica pasar de iniciativas simbólicas a estrategias estructurales.

7.1. ¿Qué hace diferente a la innovación social corporativa?

La RSC tradicional se asociaba a:

- Voluntariado.
- Filantropía.
- Apoyo social puntual.
- Donaciones o acciones aisladas.

Sin embargo, la innovación social corporativa se centra en:

- Integrar la sostenibilidad en la estrategia
- Adoptar una intención transformadora y no solo comunicativa
- Impulsar I+D orientada a impacto
- Crear alianzas con ONG y gobiernos
- Desarrollar productos y servicios con beneficios sociales o ambientales
- Promover cambios sostenibles en comunidad y cadena de valor

El activismo empresarial es clave en esta nueva visión: las empresas líderes son aquellas que no solo cumplen, sino que impulsan estándares más altos para ellas mismas y su sector.

7.2. Gestionar empresas orientadas al largo plazo

Diferentes estudios, muestran que las empresas con visión a largo plazo obtienen:

- 47% más ingresos acumulados.
- 36% más beneficios

- Una mayor capitalización de mercado.

Estas empresas:

- Desarrollan culturas internas más fuertes.
- Incorporan el propósito en la toma de decisiones.
- Fomentan la innovación.
- Involucran a empleados, clientes y proveedores en la transformación.
- Se centran en indicadores de impacto más allá de los financieros inmediatos.

La motivación basada en propósito y potencial produce empleados más comprometidos, innovadores y alineados.

7.3. Liderar con valores intrínsecos

La gestión sostenible requiere:

1. Evaluar la situación actual de la empresa.
2. Definir una visión de sostenibilidad.
3. Identificar riesgos e impactos.
4. Establecer proyectos prioritarios.
5. Crear sistemas de comunicación y formación.
6. Diseñar estructuras de apoyo.
7. Medir el progreso con indicadores claros.

Esta hoja de ruta, inspirada en Hitchcock y Willard, permite implementar la sostenibilidad de forma coherente y transformadora.

7.4. Concepciones erróneas en la implementación de la RSC

Entre los errores habituales que impiden el avance real en las empresas, podemos destacar:

- Delegar la RSC únicamente en comunicación o marketing.
- No integrarla en las operaciones diarias.

- Elaborar informes extensos que luego no se aplican.
- No medir impacto.
- Excluir a los empleados del proceso.
- Actuar sin propósito claro.
- Creer que la RSC es un “lujo” solo para empresas rentables.
- No contar con un código ético.
- Centrarse únicamente en KPIs financieros.

Estos errores convierten la RSC en “ornamental”, perdiendo su potencial transformador.

7.5. Cómo asegurar su cumplimiento y alinearla con la estrategia

Diferentes investigaciones nos muestran cómo prácticas irresponsables, como el uso de paraísos fiscales; generan efectos negativos en gobernanza y sostenibilidad. La alineación estratégica requiere:

- Políticas claras
- Auditorías
- Objetivos medibles
- Comunicación interna
- Liderazgo ejemplar.

Solo así la RSC deja de ser un añadido y se convierte en un motor de competitividad.

8. Objetivos de Desarrollo Sostenible, Agenda 2030

En 2015, Naciones Unidas aprobó la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), un marco global destinado a erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar el bienestar para las futuras generaciones. Para las empresas, los ODS representan una hoja de ruta estratégica y una oportunidad para innovar, gestionar riesgos y construir relaciones más sólidas con sus grupos de interés.

Los ODS no son únicamente un marco ético: se han convertido en un lenguaje universal para comunicar impactos, atraer inversión sostenible y orientar la estrategia hacia el largo plazo.

8.1. Pasos para integrar los ODS en la empresa

Podemos identificar una serie de pasos clave que permiten comprender y aplicar los ODS de manera efectiva:

1. Comprender el contexto

Las empresas deben analizar cuáles de los 17 ODS se relacionan más directamente con su sector, su cadena de valor y sus impactos reales.

2. Identificar impactos y oportunidades

No se trata solo de “alinear” acciones existentes, sino de evaluar cómo la actividad de la empresa contribuye positiva o negativamente a cada ODS.

3. Fijar prioridades

Los ODS deben priorizarse según:

- Relevancia para el negocio.
- Expectativas de stakeholders.
- Riesgos materiales.
- Oportunidades de innovación.

4. Establecer metas y KPIs

Las empresas deben definir objetivos concretos, medibles y realistas para los ODS seleccionados, asegurando seguimiento continuo.

5. Integración en la estrategia

Los ODS deben reflejarse en políticas, procesos internos, cultura empresarial y toma de decisiones.

6. Colaboración

La Agenda 2030 fomenta alianzas. Las empresas deben cooperar con administraciones, ONGs, sector académico y otros actores clave.

7. Reporte y comunicación

La transparencia es esencial: las empresas deben informar sobre avances, desafíos y resultados, alineándose con marcos como GRI, SASB o Pacto Mundial.

8.1.1. *Objetivos Medioambientales*

Podemos afirmar que los ODS relacionados con clima, biodiversidad, energías limpias o recursos naturales son prioritarios en la gestión empresarial. Entre ellos:

- ODS 6: Agua limpia y saneamiento.
- ODS 7: Energía asequible y no contaminante.
- ODS 12: Producción y consumo responsables.
- ODS 13: Acción por el clima.
- ODS 14 y 15: Vida submarina y terrestres.

Las empresas deben reducir emisiones, gestionar el agua de forma eficiente, minimizar residuos y adoptar energías renovables. Estos objetivos representan tanto un deber ético como una oportunidad para innovar.

8.1.2. *Objetivos Sociales*

En este punto podemos considerar varios ODS clave:

- ODS 1 y 2: Pobreza y hambre cero.
- ODS 3: Salud y bienestar.
- ODS 4: Educación de calidad.
- ODS 5: Igualdad de género.
- ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.
- ODS 10: Reducción de desigualdades.

En el ámbito corporativo, estos ODS se abordan mediante:

- Políticas de igualdad y diversidad.
- Condiciones laborales dignas.
- Formación continua.

- Transparencia salarial.
- Conciliación y corresponsabilidad.

8.1.3. Objetivos de Gobernanza

Relacionados con el buen gobierno y la ética empresarial:

- ODS 16: Instituciones sólidas, justicia y paz
- ODS 17: Alianzas

Que incluyen acciones como:

- Promover el cumplimiento normativo.
- Evitar corrupción y soborno.
- Reforzar la transparencia.
- Fortalecer estructuras de buen gobierno.
- Fomentar alianzas estratégicas.

8.2. Cambios relevantes en el sector privado

En 2025, podemos observar cómo la Agenda 2030 ha impulsado:

- Un aumento de informes de sostenibilidad.
- Mayor integración entre áreas de RSC, riesgos y estrategia.
- Presión de inversores para adoptar ESG.
- Aparición de productos financieros responsables.
- Nuevas demandas de consumidores conscientes.

Las empresas sostenibles demuestran mayor resiliencia, especialmente en contextos de crisis.

8.3. Informes sobre los ODS

Los informes de progreso permiten evaluar avances y detectar áreas de mejora. Muchas empresas utilizan marcos como GRI o informes integrados para demostrar su contribución a los ODS. La transparencia fortalece la confianza de consumidores, inversores y reguladores.

9. Crear valor a largo plazo

La creación de valor sostenible depende de la integración de los criterios Ambientales, Sociales y de Buen Gobierno (ASG o ESG) en la estrategia corporativa. Estos criterios son esenciales para atraer inversión, mitigar riesgos y responder a los requerimientos regulatorios y sociales actuales.

9.1. Criterios ASG

Los criterios ASG evalúan:

Ambiental (A)

- Emisiones de CO₂.
- Energía y agua.
- Residuos.
- Biodiversidad.
- Economía circular.

Social (S)

- Derechos laborales.
- Igualdad de oportunidades.
- Salud y seguridad.
- Impacto en comunidades locales.

Gobernanza (G)

- Ética empresarial.
- Transparencia.
- Composición del consejo.
- Gestión de riesgos.
- Políticas anticorrupción.

Sin ningún tipo de dudas, podemos afirmar que estos criterios se han convertido en un indicador clave para inversores y analistas.

9.2. Toma de decisiones para el director financiero

El CFO adquiere un papel central en la definición de la estrategia de sostenibilidad de la empresa ya que debe:

- Evaluar riesgos financieros derivados de cuestiones ambientales y sociales.
- Anticipar impactos regulatorios.
- Incorporar métricas ASG en decisiones estratégicas.
- Comunicar cómo la sostenibilidad afecta al rendimiento a largo plazo.

La sostenibilidad ya no es un tema periférico, sino un elemento clave de la salud financiera.

9.3. PRI: Principios para la Inversión Responsable

Los Principios para la Inversión Responsable (PRI) fueron desarrollados por inversores junto con el PNUMA y el Pacto Mundial. Su función es integrar factores ASG en la toma de decisiones de inversión.

Los seis principios del PRI

1. Incorporar las cuestiones ASG en análisis e inversiones.
2. Ser propietarios activos e integrar ASG en políticas de propiedad.
3. Exigir divulgación ASG a las entidades en las que se invierte.
4. Promover la aceptación de los principios.
5. Colaborar para aumentar eficacia.
6. Reportar sobre actividades y progresos.

9.4. Índices de sostenibilidad

Los índices como DJSI, GRESB, FTSE4Good o Country Sustainability Ranking permiten evaluar el rendimiento sostenible de empresas y países. Incluirse en ellos:

- Aumenta la visibilidad.
- Facilita el acceso a capital.
- Refuerza la credibilidad ante inversores.

10. Una nueva Economía

El mundo empresarial se encuentra en un punto de inflexión histórico. Los modelos económicos que dominaron los siglos XX y principios del XXI, basados en crecimiento ilimitado, uso intensivo de recursos y la maximización del beneficio a corto plazo están mostrando sus límites ante los enormes desafíos globales: cambio climático, desigualdad creciente, pérdida de biodiversidad, crisis energéticas recurrentes, tensiones sociales y transformación tecnológica acelerada.

En este contexto, surge la necesidad de una nueva economía, más inclusiva, sostenible y consciente, que sitúe a las personas y al planeta en el centro de la toma de decisiones. No se trata únicamente de reformar el sistema actual, sino de transformarlo profundamente para asegurar la viabilidad de la actividad económica a largo plazo.

10.1. El agotamiento del modelo tradicional

Durante décadas, las empresas han operado en un marco económico que premiaba la eficiencia a corto plazo, la externalización de impacto y la explotación intensiva de recursos naturales. Sin embargo, este paradigma ha generado consecuencias críticas:

- Degradación ambiental acelerada.
- Aumento de desigualdades sociales.
- Vulnerabilidad de los sistemas productivos.
- Pérdida de confianza en instituciones y empresas.
- Crisis financieras recurrentes.
- Sobreexplotación de recursos finitos.

El modelo lineal “extraer–producir–consumir–desechar” ya no es compatible con los límites del planeta. Las organizaciones dependen de recursos naturales cuya escasez futura compromete la continuidad del negocio. Ha llegado un momento en el que podemos afirmar que “No se puede hacer predicción de crecimiento cuando la economía depende de recursos finitos.”

La evidencia científica refuerza esta idea:

- Cada año se adelanta el Día de la Deuda Ecológica.
- Los cinco principales riesgos globales están relacionados con el medio ambiente.
- La comunidad inversora presiona por adoptar modelos sostenibles.
- Los consumidores exigen coherencia, transparencia y compromiso real.

10.2. Del capitalismo tradicional al capitalismo consciente

Fruto de esta necesidad, surgen nuevos enfoques que replantean el papel de la empresa en la sociedad. Uno de ellos es el capitalismo consciente, que propone principios como:

- Propósito más allá del beneficio.
- Liderazgo ético y humano.
- Integración de los grupos de interés.
- Creación de valor compartido.

Este enfoque entiende que una empresa no puede prosperar en una sociedad que fracasa. La legitimidad ya no proviene solo de producir valor económico, sino de generar impacto positivo en las comunidades y en el entorno natural. Además, las empresas que actúan desde el propósito muestran:

- Mayor resiliencia en crisis
- Mayor innovación
- Mayor compromiso interno
- Mejor reputación ante consumidores e inversores.

10.3. Nuevos motores de una economía sostenible

La nueva economía se sostiene en cinco pilares fundamentales:

1. La sostenibilidad ambiental como condición empresarial

Ya no es un elemento accesorio, sino una condición mínima para sobrevivir.

Las organizaciones deben:

- Reducir emisiones.
- Gestionar recursos de forma eficiente.
- Adoptar energías renovables.
- Proteger la biodiversidad.
- Integrar la economía circular en todas las fases del negocio.

El riesgo climático es ya un riesgo financiero.

2. La justicia social y la igualdad como bases del progreso

Las empresas deben garantizar:

- Trabajo decente.
- Salarios dignos.
- Igualdad de oportunidades.
- Diversidad e inclusión.
- Impacto social positivo en comunidades locales.

La desigualdad no es solo un problema social: es un riesgo económico y operativo.

3. La ética y el buen gobierno corporativo

La nueva economía exige estructuras de gobierno:

- Transparentes.
- Responsables.
- Con diversidad (especialmente de género).
- Libres de corrupción.
- Orientadas al largo plazo.

Un liderazgo ético genera confianza y reduce riesgos reputacionales y legales.

4. La innovación y la digitalización sostenibles

La tecnología es un elemento clave para avanzar hacia un desarrollo sostenible ya que nos permite:

- Optimizar recursos.
- Mejorar la eficiencia.
- Desarrollar nuevos productos y servicios.
- Prever riesgos a través del big data.
- Crear modelos de negocio disruptivos.

Sin embargo, la digitalización también genera nuevos riesgos éticos, laborales y ambientales que deben gestionarse con rigor.

5. El propósito empresarial

El propósito es la razón de ser que guía la organización y articula su contribución al bien común. No sustituye a la rentabilidad, pero redefine qué significa crear valor.

Observamos que las empresas guiadas por propósito:

- Inspiran más compromiso interno.
- Toman decisiones más coherentes.
- Tienen mejor reputación.
- Atraen talento y capital.
- Operan con mayor coherencia estratégica.

10.4. El papel de los líderes en la nueva economía

Los líderes deben abandonar los modelos tradicionales de control y comando para adoptar estilos más:

- Humanos.
- Participativos.
- Orientados al propósito.
- Basados en la confianza.
- Comprometidos con el impacto social.

Los líderes sostenibles, son aquellos que:

- Son capaces de tomar decisiones responsables bajo presión.
- Interpretan tendencias globales.
- Integran valores éticos y sociales en la estrategia.
- Fomentan culturas saludables.
- Actúan con visión a largo plazo.

Podemos afirmar que: “solo se puede esperar felicidad temporal de los bienes materiales”.

El verdadero motor de la motivación humana y empresarial es el sentido.

10.5. Por qué las empresas sostenibles superan a sus competidores

Numerosos estudios, demuestran que las empresas que integran la sostenibilidad en el corazón del negocio:

- Son más rentables a largo plazo.
- Tienen mejor acceso a financiación.
- Atraen y retienen talento.
- Innovan más y mejor.
- Se recuperan antes de los ajustes del mercado.

10.6. El gran reto: reconstruir el contrato social

La nueva economía implica redefinir las relaciones entre empresa, sociedad y planeta.

Las organizaciones no pueden continuar actuando como entidades aisladas del entorno; deben entender que su supervivencia depende de la salud del ecosistema social y ambiental donde operan.

Esto requiere:

- Colaboración público-privada.
- Participación ciudadana.

- Transparencia radical.
- Innovación regulatoria.
- Compromiso colectivo.

El objetivo no es “hacer menos daño”, sino regenerar, reparar y crear valor compartido.

11. Orientación al propósito

El propósito empresarial se ha convertido en un elemento central de la gestión moderna. A diferencia de la misión o la visión, que describen lo que la empresa hace o aspira a hacer, el propósito expresa por qué existe la organización y qué aporta al mundo.

En un contexto marcado por incertidumbres globales, cambio climático, disrupciones tecnológicas y exigencias sociales crecientes, las empresas orientadas al propósito muestran ventajas competitivas significativas: atraen talento, generan confianza, movilizan innovación y mantienen coherencia estratégica a largo plazo.

11.1. ¿Por qué el propósito funciona mejor que otros sistemas de gestión?

Destacamos como razones clave, que:

- Da sentido al trabajo

Las personas buscan contribuir a algo que trascienda sus tareas diarias. El propósito genera compromiso emocional y sentido de pertenencia.

- Guía decisiones complejas

Frente a períodos de inestabilidad, el propósito actúa como brújula estratégica que ayuda a interpretar dilemas y escoger el camino coherente.

- Fortalece la cultura corporativa

Una organización guiada por valores intrínsecos y no solo por objetivos financieros desarrolla culturas más saludables y colaborativas.

- Favorece la innovación sostenible

Cuando el propósito prioriza el impacto social o ambiental, la empresa diseña productos y servicios alineados con las necesidades reales de la sociedad.

- Mejora la reputación y la confianza

Los consumidores prefieren marcas auténticas, responsables y transparentes.

11.2. ¿Cómo plantear el propósito en la empresa?

Un propósito efectivo debe:

- Ser auténtico y conectado con la historia y capacidades de la organización.
- Estar integrado en la estrategia, no ser un eslogan.
- Reflejar valores fundamentales.
- Traducirse en objetivos medibles.
- Comunicarse de forma clara a todos los grupos de interés.
- Articularse en procesos internos, liderazgo y toma de decisiones.

No basta con formular un propósito inspirador: es necesario hacerlo operativo, medirlo y revisarlo periódicamente.

12. Emprendedores y la evolución hacia una economía inclusiva

El emprendimiento juega un papel clave en la transición hacia modelos económicos más equitativos y sostenibles. La nueva economía, requiere empresas capaces de:

- Generar innovación social.

- Abordar desigualdades estructurales.
- Crear empleo de calidad.
- Impulsar proyectos con impacto en comunidades vulnerables.
- Integrar propósito, sostenibilidad y rentabilidad desde el inicio.

Los emprendedores actuales ya no solo crean productos: crean soluciones. Ya que muchos nacen con vocación social y ambiental, conscientes de que su impacto va más allá de sus fronteras operativas. Entre las principales tendencias en 2025, podemos destacar:

- Auge del emprendimiento social.
- Modelos basados en economía circular.
- Plataformas colaborativas.
- Finanzas éticas y microcréditos.
- Alianzas público–privadas para resolver retos colectivos.

Estos nuevos emprendedores contribuyen a una economía inclusiva donde el éxito empresarial se mide también por la transformación positiva que generan.

13. La tecnología como elemento clave del desarrollo sostenible

La tecnología es un motor fundamental para acelerar la transición hacia un modelo sostenible. Sin embargo, también genera riesgos éticos y medioambientales que deben gestionarse con responsabilidad. Podemos destacar la importancia de una digitalización sostenible y alineada con el bienestar social.

13.1. Tecnologías que impulsan la sostenibilidad

- Big Data y analítica avanzada

Permiten medir impactos, anticipar riesgos, optimizar operaciones y diseñar soluciones más eficientes.

- Inteligencia Artificial

Potencia modelos predictivos en cambio climático, gestión energética, movilidad urbana o salud pública.

- IoT (Internet de las Cosas)

Habilita sistemas inteligentes para gestionar recursos, reducir consumos y controlar emisiones.

- Energías renovables y almacenamiento

La innovación en baterías, hidrógeno verde y redes inteligentes acelera la descarbonización.

- Tecnologías de economía circular

Nuevos materiales, reciclaje avanzado, trazabilidad y diseño modular.

- Blockchain

Aplicada a la transparencia en cadenas de suministro, trazabilidad de productos y contratos sostenibles.

14. Hacia una nueva era

Podemos concluir nuestro trabajo con una reflexión profunda: estamos entrando en una nueva era empresarial en la que la sostenibilidad, la justicia social, el propósito y la ética ya no son valores complementarios, sino condiciones esenciales para la viabilidad del negocio.

Las empresas del futuro deberán:

- Trabajar bajo una lógica de impacto y no solo de beneficio.
- Integrar criterios ambientales, sociales y éticos en todas las áreas.

- Colaborar con gobiernos, sociedad civil y academia.
- Priorizar la transparencia.
- Adoptar modelos regenerativos.
- Innovar frente a riesgos globales.
- Fomentar el liderazgo consciente y humano.

La responsabilidad social ya no es un añadido: es el corazón de la nueva economía.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

Dr. Emili Vizuete-Luciano
Facultad de Economía y Empresa
Universidad de Barcelona

El presente documento tuvo como objetivo reflexionar sobre una cuestión de gran interés para la realidad económica y social, como es las acciones que llevan a cabo las empresas como la Multinacional Suiza Nestlé para generar sostenibilidad en sus acciones empresariales. El director de Sostenibilidad de Nestlé, el Sr. Jordi Aycart presentó sus reflexiones sobre la importancia de la RSC y la Sostenibilidad Empresarial. Esta mesa redonda de la cátedra UB Fundación Mutua Madrileña de Sostenibilidad Empresarial ha sido una oportunidad de impulsar el conocimiento sobre este tema tan relevante.

En su intervención titulada “Sostenibilidad en Nestlé: Acelerando la reducción de la huella de carbono y mejorando el ecodiseño de los envases” el Sr. Aycart ofreció una visión muy práctica y entendible sobre el funcionamiento de una gran empresa como Nestlé. Para ilustrarlo, nos mostró como se han modificado las dinámicas de cultivo agrícola en los últimos años, el diseño y la gestión de envases y embalajes. Nos advirtió sobre la necesidad de actualizar normativas y hacer un esfuerzo conjunto, productores, clientes, autoridades para facilitar esta transición hacia un entorno más sostenible.

Bibliografía

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Brammer, S., & Millington, A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1325–1343. <https://doi.org/10.1002/smj.714>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance. Harvard Business School Working Paper. <http://www.nber.org/papers/w17950>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- European Commission (2011). *A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*. Brussels: European Commission.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51–71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Gil-Aluja, J. (2013). *Elements for a theory of decision in uncertainty* (Vol. 32). Springer Science & Business Media.

- Gil-Aluja, J., Gil-Lafuente, J., & Nowak, M. (2021). Humanist algorithms for COVID-19 vaccines' distribution and its impact on business economics in the post-pandemic future. *European Research on Management and Business Economics*, 27(3). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100173>
- Gil-Aluja, J. (2024). Algoritmos de la Escuela de Economía Humanista de Barcelona. <https://www.racef.es/es/node/5991>, <https://barcelonahumanisteconomy.streamlit.app/>
- Gil-Lafuente, A. M. (2023). Cátedra UB - Fundación Mutua Madrileña sobre de Sostenibilidad Empresarial. Universidad de Barcelona, Fundación Mutua Madrileña y Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. <https://www.ub.edu/catedres/es/catedras/catedra-ub-fundacion-mutua-madrilena-sobre-de-sostenibilidad-empresarial>
- Gil-Lafuente, A.M., Barcellos-Paula, L. (2010). Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. *Revista Galega de Economía*, 20(2), 1-23. <https://www.redalyc.org/pdf/391/39121262007.pdf>.
- Gond, J.P., Moon, J. (2011). Corporate Social Responsibility in Retrospect and Prospect: Exploring the Life-Cycle of an Essentially Contested Concept. In J.P. Gond, & J. Moon (Eds.), *Corporate Social Responsibility: A Reader*, Routledge, pp. 1-28. <http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/research.php?action=single&id=78>ISO (2010).
- GRI (2018). Sustainability reporting guidelines. <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-spanish-translations-download-center/>
- ISO 26000 – Guidance on Social Responsibility. International Organization for Standardization.
- Kaufman, A., & Gil-Aluja, J. (1987). *Técnicas operativas de gestión para el tratamiento de la incertidumbre*. Hispano Europea.
- Kim, Y., Park, M. S., & Wier, B. (2011). Is earnings quality associated with corporate social responsibility? *The Accounting Review*, 87(3), 761–796.
- KPMG (2025). KPMG Survey of Sustainability Reporting. Informe global. Available at: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/az/pdf/2025/SSR_Eng_Caucasus.pdf.coredownload.inline.pdf

- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). ‘Implicit’ and ‘explicit’ CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127. <https://doi.org/10.2307/259398>
- Ortiz-Martínez, E., Marín-Hernández, S., Santos-Jaén, J.M. (2023). Sustainability, corporate social responsibility, non-financial reporting and company performance: Relationships and mediating effects in Spanish small and medium sized enterprises. *Sustainable Production and Consumption*, 35, 349-364. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.11.015>.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Sánchez Báscones, M., García Vilchez, E., Pardo Almudí, R. (2010). Análisis de herramientas de sostenibilidad y RSC para su aplicación a la industria de procesos. *Revista de Estudios Empresariales*, 2, 1-98. <https://www.ucipfg.com/biblioteca/files/original/c4ea2410315d0bc3e1b6c7eb0bd04fd0.pdf>
- Schaltegger, S., Hörisch, J. (2017). In Search of the Dominant Rationale in Sustainability Management: Legitimacy- or Profit-Seeking?. *Journal of Business Ethics*, 145, 259–276. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2854-3>.
- Schaltegger, S., Wagner, M. (2017). Managing the business case for sustainability: The integration of social, environmental and economic performance, Routledge.
- United Nations Global Compact (2014). UN Global Compact. Guide to Corporate Sustainability. New York: UN. Available at: <https://unglobalcompact.org/library/1151>


UN (2015). Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. A/RES/70/1, <https://www.un.org/ga/A/RES/70/1&Lang=S>.


World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). CSR and Sustainable Development Reports (diferentes años).



*Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras*

PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA
DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS



*Las publicaciones señaladas con el símbolo 
están disponibles en formato PDF en nuestra página web:
<https://racef.es/es/publicaciones>



**Las publicaciones señaladas con el símbolo 
están disponibles en nuestros respectivos canales de YouTube

PUBLICACIONES DEL OBSERVATORIO DE INVESTIGACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA




















- M-24/11 *Nuevos mercados para la recuperación económica: Azerbaiyán.*  
- M-30/12 *Explorando nuevos mercados: Ucrania, 2012. (Incluye DVD con textos en ucraniano), 2012.*
- M-38/15 *Desarrollo de estrategias para la cooperación económica sostenible entre España y México, 2015.* 
- M-41/16 *Cuba a la luz de la Nueva Ley de Inversiones Extranjeras: Retos y oportunidades para la economía catalana, (Estudio elaborado por el Observatorio de Investigación Económico- Financiera), 2016.*   
- MO-47/16 *Colombia: la oportunidad de la paz. Estudio sectorial para la inversión de empresas españolas en el proceso de reconciliación nacional (Estudio del Observatorio de Investigación Económico-Financiera de la RACEF).* 
- MO-50/17 *La gestión y toma de decisiones en el sistema empresarial cubano. Gil-Lafuente, Ana Maria; García Rondón, Irene; Souto Anido, Lourdes; Blanco Campins, Blanca Emilia; Ortiz, Torre Maritza; Zamora Molina, Thais.* 
- MO-52/18 *Efectos de la irrupción y desarrollo de la economía colaborativa en la sociedad española. Gil-Lafuente, Ana Maria; Amiguet Molina, Lluís; Boria Reverter, Sefa; Luis Bassa, Carolina; Torres Martínez, Agustín; Vizuete Luciano, Emilio.* 
- MO-53/19 *Índice de equidad de género de las comunidades autónomas de España: Un análisis multidimensional. Gil-Lafuente, Ana Maria; Torres Martínez, Agustín; Boria Reverter, Sefa; Amiguet Molina, Lluís.* 
- MO-54/19 *Sistemas de innovación en Latinoamérica: Una mirada compartida desde México, Colombia y Chile. Gil-Lafuente, Ana M.; Alfaro-García, Víctor G.; Alfaro-Calderón, Gerardo G.; Zaragoza-Ibarra, Artemisa; Gómez-Monge, Rodrigo; Solís-Navarrete, José A.; Ramírez-Triana, Carlos A.; Pineda-Escobar, María A.; Rincón-Ariza, Gabriela; Cano-Niño, Mauricio A.; Mora-Pardo, Sergio A.; Nicolás, Carolina; Gutiérrez, Alexis; Rojas, Julio; Urrutia, Angélica; Valenzuela, Leslier; Merigó, José M.* 
- MO-56/19 *Kazakhstan: An Alliance or civilizations for a global challenge. Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan – Institute of Economic Research; Royal Academy of Economic and Financial Sciences of Spain.* 
- MO-60/19 *Medición de las capacidades de innovación en tres sectores primarios en Colombia. Efectos olvidados de las capacidades de innovación de la quínoa, la guayaba y apícola en Boyacá y Santander. Blanco-Mesa, Fabio; León-Castro, Ernesto; Velázquez-Cázares, Marlenne; Cifuentes-Valenzuela, Jorge; Sánchez-Ovalle, Vivian Ginneth.* 
- MO-61/19 *El proceso demográfico en España: análisis, evolución y sostenibilidad. Gil-Lafuente, Ana M.; Torres-Martínez, Agustín; Guzmán-Pedraza, Tulia Carolina; Boria-Reverter, Sefa.* 
























- MO-64/20 *Capacidades de Innovación Ligera en Iberoamérica: Implicaciones, desafíos y sinergias sectoriales hacia el desarrollo económico multilateral*. Alfaro-García, VG.; Alfaro-Calderón, GG.; García-Orozco, D.; Zaragoza-Ibarra, A.; Boria-Reverter, S.; Gómez-Monge, R.
- MO-65/20 *El adulto mayor en España: Los desafíos de la sociedad ante el envejecimiento*. Gil-Lafuente, Ana M.; Torres-Martínez, Agustín; Guzmán-Pedraza, Tulia Carolina; Boria-Reverter, Sefa. 
- MO-68/21 *Public policy to handle aging: the seniors' residences challenge / Políticas para la gestión pública del envejecimiento: el desafío de las residencias para personas mayores*. Kydland, F.; Kydland, T.; Valero Hermosilla, J. y Gil-Lafuente, Ana M.  
- MO-70/21 *Ecología y tecnología para una nueva economía poscovid-19*. Ana Maria Gil-Lafuente, Agustín Torres-Martínez, Tulia Carolina Guzmán-Pedraza, Sefa Boria-Reverter.
- MO-80/23 *Cómo envejecemos los españoles: Enfermedades prevalentes y morbilidad en nuestra senectud*. Ana Maria Gil-Lafuente, Sefa Boria-Reverter, Lourdes Souto Anido, Emilio Vizuet Luciano, Jaime Gil Lafuente.  
- MO-82/23 *Sostenibilidad Urbanística y Vivienda*. Aline Castro-Rezende, Ana Maria Gil-Lafuente, Lluís Amiguet Molina, Luciano Barcellos-Paula, Sander Laudy.  
- MO-83/23 *Innovación Tecnológica, modelos Computacionales y Sostenibilidad en Iberoamérica*. Dirección Ana Maria Gil-Lafuente. **Autores:** **Argentina:** Lucila Lazzari, Luisa; Fernández, María José; Parma, Andrea; Landolfi, Bettina; Goyheix, Daniela; Douelle, Matías; **Brasil:** Valotto Patuzzo, Genilson; França Naves, Thiago; Ono Fonseca, Keiko Verônica; Teresinha Beuren, Arlete; Reitz Cardoso, Flávia Aparecida; Delisandra Feltrim, Valéria; **Chile:** Olazabal-Lugo, Maricruz; Espinoza-Audelo, Luis Fernando; Perez-Arellano, Luis A.; Huesca-Gastelum, Martin I.; Delgadillo-Aguirre, Alicia; Leon-Castro, Ernesto; **Colombia:** Blanco-Mesa, Fabio; Abril-Teatin, Jheisson; **Cuba:** Souto Anido, Lourdes; Imbernó Díaz, Ana Laura; **Ecuador:** Pilar Tamayo Herrera, Aracely; Tapia, Freddy; **España:** Gil-Lafuente, Ana Maria; Boria-Reverter, Sefa; Torres Vergara, Carlos; **México:** García-Orozco, Dalia; Merino Arteaga, Ireri Patricia; Alfaro-García, Víctor G.; **Perú:** Barcellos de Paula, Luciano; **Portugal:** Castro Rezende, Aline. 
- MO-84/24 *Crecimiento Sostenible en España: Los retos del Pacto Mundial*. Ana Maria Gil-Lafuente, Josefa Boria Reverter, Darley Biviana Pacheco Cubillos.  
- MO-87/24 *Crecimiento Sostenible e Infraestructuras*. (Cátedra UB_Fundación Mutua Madrileña sobre sostenibilidad empresarial). Finn E. Kydland, Jaime Gil Aluja, Ana Maria Gil-Lafuente, Maurici Lucena Betriu, Lluís Amiguet Molina, Nenad Filipovic, 2024.  
- MO-92/24 *Crisis financieras ¿Por qué se producen y cómo afrontarlas?* Ana Maria Gil-Lafuente, Emili Vizuet-Luciano y Sefa Boria-Reverter (Eds). Erik Maskin, Jaime Gil-Aluja, Ana Maria Gil-Lafuente, Lluís Amiguet Molina, Mario Aguer, Emili Vizuet-Luciano, Jaime A. López-Guauque. Barcelona, 2024.  
- MO-93/24 *Sostenibilidad en el entorno químico*. Ana Maria Gil-Lafuente y Luciano Barcellos-Paula (Eds). Carlos Navarro, Jaime Gil Aluja, Juan Carlos Valero, Lluís Amiguet Molina, Vicente Liern. Barcelona, 2024.  

MO-95/25 *Sostenibilidad en el sector turístico*. Ana Maria Gil-Lafuente, Josefa Boria-Reverter (Eds). Jaime Gil Aluja, Ana Maria Gil-Lafuente, Amancio López Seijas, Mario Aguer Hortal, Lluís Amiguet Molina, Juan Carlos Valero, Maribel Esparcia Pérez, Josefa Boria-Reverter. Barcelona, 2025.  

MO-100/25 *Sostenibilidad alimentaria*. Jaime Gil-Aluja, Ana Maria Gil-Lafuente, Jordi Aycart Vidal, Fernando Casado Juan, Emili Vizquete-Luciano, Josefa Boria-Reverter, Lluís Amiguet Molina, Juan Carlos Valero Hermosilla. Barcelona, 2025.  

OTRAS PUBLICACIONES Y COEDICIONES DE LA REAL ACADEMIA















- M-1/03 *De Computis et Scripturis (Estudios en Homenaje al Excmo. Sr. Dr. Don Mario Pifarré Riera)*, 2003. 
- M-2/04 *Sesión Académica de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras en la Académie du Royaume du Maroc (Publicación del Solemne Acto Académico en Rabat el 28 de mayo de 2004)*, 2004.  
- M-3/05 *Una Constitución para Europa, estudios y debates (Publicación del Solemne Acto Académico del 10 de febrero de 2005, sobre el “Tratado por el que se establece una Constitución para Europa”)*, 2005. 
- M-4/05 *Pensar Europa (Publicación del Solemne Acto Académico celebrado en Santiago de Compostela, el 27 de mayo de 2005)*, 2005.
- M-5/06 *El futuro de las relaciones euromediterráneas (Publicación de la Solemne Sesión Académica de la R.A.C.E.F. y la Universidad de Túnez el 18 de marzo de 2006)*, 2006. 
- M-6/06 *Veinte años de España en la integración europea (Publicación con motivo del vigésimo aniversario de la incorporación de España en la Unión Europea)*, 2006. 
- M-7/07 *La ciencia y la cultura en la Europa mediterránea (I Encuentro Italo-Español de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras y la Accademia Nazionale dei Lincei)*, 2007.  
- M-8/07 *La responsabilidad social de la empresa (RSE). Propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible*, 2007. 
- M-9/08 *El nuevo contexto económico-financiero en la actividad cultural y científica mediterránea (Sesión Académica internacional en Santiago de Compostela)*, 2008. 
- M-10/08 *Pluralidad y unidad en el pensamiento social, técnico y económico europeo (Sesión Académica conjunta con la Polish Academy of Sciences)*, 2008.  
- M-11/08 *Aportación de la ciencia y la cultura mediterránea al progreso humano y social (Sesión Académica celebrada en Barcelona el 27 de noviembre de 2008)*, 2009. 
- M-12/09 *La crisis: riesgos y oportunidades para el Espacio Atlántico (Sesión Académica en Bilbao)*, 2009. 
- M-13/09 *El futuro del Mediterráneo (Sesión Académica conjunta entre la Montenegrin Academy of Sciences and Arts y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, celebrada en Montenegro el 18 de mayo de 2009)*, 2009.  
- M-14/09 *Globalisation and Governance (Coloquio Internacional entre la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras y el Franco-Australian Centre for International Research in Management Science (FACIREM), celebrado en Barcelona los días 10-12 de noviembre de 2009)*, 2009. 
- M-15/09 *Economics, Management and Optimization in Sports. After the Impact of the Financial Crisis (Seminario Internacional celebrado en Barcelona los días 1-3 de diciembre de 2009)*, 2009.  

- M-16/10 *Medición y Evaluación de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) en las Empresas del Ibex 35*, 2010. 
- M-17/10 *Desafío planetario: desarrollo sostenible y nuevas responsabilidades (Solemne Sesión Académica conjunta entre l'Académie Royale des Sciences, des Lettres et des Beaux- Arts de Belgique y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España, en Bruselas el día 8 de junio de 2010)*, 2010.  
- M-18/10 *Seminario analítico sobre la casuística actual del derecho concursal (Sesión Académica celebrada el 4 de junio de 2010)*, 2010. 
- M-19/10 *Marketing, Finanzas y Gestión del Deporte (Sesión Académica celebrada en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras en diciembre de 2009)*. 2010  
- M-20/10 *Optimal Strategies in Sports Economics and Management (Libro publicado por la Editorial Springer y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras)*. 2010
- M-21/10 *El encuentro de las naciones a través de la cultura y la ciencia (Solemne Sesión Académica conjunta entre la Royal Scientific Society de Jordania y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España, en Amman el día 8 de noviembre de 2010)*. 2010.  
- M-21B/10 *Computational Intelligence in Business and Economics (Proceedings de MS'10 International Conference celebrada en Barcelona los días 15-17 de julio de 2010)*. Edición de World Scientific, 2010.
- M-22/11 *Creación de valor y responsabilidad social de la empresa (RSE) en las empresas del IBEX 35*. 2011. 
- M-23/11 *Incidencia de las relaciones económicas en la recuperación económica del área mediterránea (VI Acto Internacional celebrado en Barcelona el 24 de febrero de 2011), (Incluye DVD con resúmenes y entrevistas de los ponentes)* 2011.  
- M-25/11 *El papel del mundo académico en la sociedad del futuro (Solemne Sesión Académica en Banja Luka celebrada el 16 de mayo de 2011)*, 2011.  
- M25B/11 *Globalisation, governance and ethics: new managerial and economic insights (Edición Nova Science Publishers)*, 2011.
- M-26/12 *Decidir hoy para crear el futuro del Mediterráneo (VII acto internacional celebrado el 24 de noviembre de 2011)*, 2012.  
- M-27/12 *El ciclo real vs. el ciclo financiero un análisis comparativo para el caso español. Seminario sobre política anticíclica*, 2012.  
- M-28/12 *Gobernando las economías europeas. La crisis financiera y sus retos. (Solemne Sesión Académica en Helsinki celebrada el 9 de febrero de 2012)*, 2012.  
- M-29/12 *Pasado y futuro del área mediterránea: consideraciones sociales y económicas (Solemne Sesión Académica en Bejaia celebrada el 26 de abril de 2012)*, 2012. 
- M-31/13 *Why austerity does not work: policies for equitable and sustainable growth in Spain and Europe (Conferencia del académico correspondiente para Estados Unidos, Excmo. Sr. Dr. D. Joseph E. Stiglitz, Pronunciada en Barcelona en diciembre de 2012)*, 2013.   

- M-32/13 *Aspectos micro y macroeconómicos para sistemas sociales en transformación (Solemne Sesión Académica en Andorra celebrada el 19 de abril de 2013)*, 2013.   
- M-33/13 *La unión europea más allá de la crisis (Solemne Sesión Académica en Suiza celebrada el 6 de junio de 2013)*, 2013.   
- M-33B/13 *Decision Making Sytems in Business Administration (Proceedings de MS'12 International Conference celebrada en Río de Janeiro los días 10-13 de diciembre de 2012). Edición de World Scientific*, 2013.
- M-34/14 *Efectos de la evolución de la inversión pública en Educación Superior. Un estudio del caso español y comparado (Trabajo presentado por la Sección Primera de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras)*, 2014. 
- M-35/14 *Mirando el futuro de la investigación científica (Solemne Acto Académico Conjunto celebrado en Bakú el 30 de mayo de 2014)*, 2014.   
- M-36/14 *Decision Making and Knowledge Decision Support Systems (VIII International Conference de la RACEF celebrada en Barcelona e International Conference MS 2013 celebrada en Chania Creta. Noviembre de 2013)*. Edición a cargo de Springer, 2014.  
- M-37/14 *Revolución, evolución e involución en el futuro de los sistemas sociales (IX Acto internacional celebrado el 11 de noviembre de 2014)*, 2014.  
- M-39/15 *Nuevos horizontes científicos ante la incertidumbre de los escenarios futuros (Solemne Acto Académico Conjunto celebrado en Cuba el 5 de mayo de 2015)*, 2015.  
- M-40/15 *Ciencia y realidades económicas: reto del mundo post-crisis a la actividad investigadora (X Acto Internacional celebrado el 18 de noviembre de 2015)*, 2015.   
- ME-42/16 *Vivir juntos (Trabajo presentado por la Sección Tercera de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras)*, 2016. 
- MS-43/16 *¿Hacia dónde va la ciencia económica? (Solemne Acto Académico Conjunto con la Universidad Estatal de Bielorrusia, celebrado en Minsk el 16 de mayo de 2016)*, 2016.   
- MS-44/16 *Perspectivas económicas frente al cambio social, financiero y empresarial (Solemne Acto Académico Conjunto con la Universidad de la Rioja y la Fundación San Millán de la Cogolla, celebrado en La Rioja el 14 de octubre de 2016)*, 2016.   
- MS-45/16 *El Comportamiento de los actores económicos ante el reto del futuro (XI Acto Internacional de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, celebrado en Barcelona el 10 de noviembre de 2016)*, 2016.   
- MS-46/17 *El agua en el mundo-El mundo del agua/ Water in the world- The World of Water (Nueva Edición Bilingüe Español-Inglés del Estudio a cargo del Prof. Dr. Jaime Lamo de Espinosa, publicada con motivo del 150 aniversario de Agbar)*, 2017.   
- MS-48/17 *El pensamiento económico ante la variedad de espacios españoles (Solemne Acto Académico conjunto con la Universidad de Extremadura y la Junta de Extremadura celebrado los días 2-3 de marzo de 2017)*, 2017.   

- MS-49/17 *La economía del futuro en Europa. Ciencia y realidad. Calmíc, Octavian; Aguer Hortal, Mario; Castillo, Antonio; Ramírez Sarrió, Dídac; Belostecinic, Grigore; Rodríguez Castellanos, Arturo; Bîrcă, Alic; Vaculovschi, Dorin; Metzeltin, Michael; Verejan, Oleg; Gil Aluja, Jaime.* 
- MS-51/17 *Las nuevas áreas del poder económico (XII Acto Internacional de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras celebrado en Barcelona el 16 de noviembre de 2017), 2017.*   
- MS-53/18 *El reto de la prosperidad compartida. El papel de las tres culturas ante el siglo XXI. Solemne acto académico conjunto con la Fundación Tres Culturas del Mediterráneo (Barcelona Economics Network). Askenasy, Jean; Imanov, Gorkmaz; Granell Trias, Francesc; Metzeltin, Michael; Bernad González, Vanessa; El Bouyousf, Mounir; Ioan Franc, Valeriu; Gutu, Corneliu.*   
- MS-54/18 *Las ciencias económicas y financieras ante una sociedad en transformación. Solemne Acto Académico conjunto con la Universidad de León y la Junta de Castilla y León, celebrado el 19 y 20 de abril de 2018. Rodríguez Castellanos, Arturo; López González, Enrique; Escudero Barbero, Roberto; Pont Amenós, Antonio; Ulibarri Fernández, Adriana; Mallo Rodríguez, Carlos; Gil Aluja, Jaime.*   
- MV-01/18 *La ciencia y la cultura ante la incertidumbre de una sociedad en transformación (Acto Académico de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras en la Universidad de Tel Aviv celebrado el 15 y 16 de mayo de 2018), 2018.* 
- MS-55/19 *Desafíos de la nueva sociedad sobrecompleja: Humanismo, dataísmo y otros ismos (XIII Acto Internacional de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras celebrado en Barcelona el 15 y 16 de noviembre de 2018), 2018.*   
- MS-57/19 *Complejidad Financiera: Mutabilidad e Incertidumbre en Instituciones, Mercados y Productos. Solemne Acto Académico Conjunto entre la Universitat de les Illes Balears, la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España, el Cercle Financer de Balears, el Colegio de Economistas de las Islas Baleares y el Cercle d'Economia de Mallorca, celebrado los días 10-12 de abril de 2019. Rodríguez Castellanos, Arturo; López González, Enrique; Liern Carrión, Vicente; Gil Aluja, Jaime.*   
- ME-58/19 *Un ensayo humanista para la formalización económica. Bases y aplicaciones (Libro Sección Segunda de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras), 2019.* 
- MS-59/19 *Complejidad Económica: Una península ibérica más unida para una Europa más fuerte. Solemne Acto Académico Conjunto entre la Universidad de Beira Interior – Portugal y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España, celebrado el día 19 de junio de 2019. Askenasy, Jean; Gil Aluja, Jaime; Gusakov, Vladimir; Hernández Mogollón, Ricardo; Imanov, Korkmaz; Ioan-Franc, Valeriu; Laichoubi, Mohamed; López González, Enrique; Marino, Domenico; Redondo López, José Antonio; Rodríguez Rodríguez, Alfonso; Gil Lafuente, Ana Maria.* 
- MS-62/20 *Migraciones (XIV Acto Internacional de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras celebrado en Barcelona el 14 y 15 de noviembre de 2019), 2019.*  

- MS-63/20 *Los confines de la equidad y desigualdad en la prosperidad compartida. Solemne Acto Académico Conjunto entre la Universidad de Cantabria y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, celebrado los días 7 y 8 de mayo de 2020.* Ramírez Sarrió, Dídac; Gil Aluja, Jaime; Rodríguez Castellanos, Arturo; Gasòliba, Carles; Guillen, Montserrat; Casado, Fernando; Gil-Lafuente, Ana Maria, Sarabia Alegría, José María.  
- MS-66/21 *La vejez: conocimiento, vivencia y experiencia (XV Acto Internacional de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras celebrado en Barcelona el 10 y 20 de noviembre de 2020), 2020.* 
- MS-67/21 *Sistemas de pensiones para una longevidad creciente. Una mirada a los sistemas de pensiones en Bielorrusia, España, Finlandia, México y Suiza. Daniel i Gubert, Josep; Wanner, Jean-Marc; Gusakov, Vladimir; Kiander, Jaakko; González Santoyo, Federico; Flores Romero, Beatriz; Gil-Lafuente, Ana Maria; Guillen, Montserrat. 2021.*  
- MS-69/21 *Ciencia y actividad económica: propuestas y realidades (Trabajos correspondientes al I Ciclo de Conferencias Internas). Gil Aluja, Jaime; Granell Trias, Francesc; Aguer Hortal, Mario; Ramírez Sarrió, Dídac; Argandoña Rámiz, Antonio; Liern Carrión, Vicente; Gil-Lafuente, Ana Maria. 2021.*  
- MS-71/22 *Incidencias económicas de la pandemia. Problemas y oportunidades. Solemne Acto Académico Conjunto entre la Universidad de Valencia y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, celebrado los días 21 y 22 de octubre de 2021. Gil Aluja, Jaime; Aguer Hortal, Mario; Maqueda Lafuente, Francisco Javier; Ramírez Sarrió, Dídac; Liern Carrión, Vicente; Rodríguez Castellanos, Arturo; Guillén Estany, Montserrat.*  
- MS-72/22 *La nueva economía después del Sars-Cov-2. Realidades y revolución tecnológica. (XVI Acto Internacional de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras celebrado en Barcelona el 18 y 19 de noviembre de 2021), 2021.*  
- ME-73/22 *El Banco Central Europeo y la crisis financiera (2007-2018). Sección de Ciencias Económicas de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Argandoña Rámiz, Antonio; Castells Oliveres, Antoni. 2022.*  
- MS-74/22 *Ciencia y actividad económica: propuestas y realidades (Trabajos correspondientes al II Ciclo de Conferencias Internas). Gil Aluja, Jaime; Rodríguez Rodríguez, Alfonso; Guillén Estany, Montserrat; Rodríguez Castellanos, Arturo; Lago Peñas, Santiago; Barquero Cabrero, José Daniel; López González, Enrique. 2022.*  
- MS-75/22 *Soluciones económicas y tecnológicas a la degradación del ecosistema del planeta. (I Seminario Internacional Abierto de Barcelona de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras celebrado en Barcelona el 8 y 9 de junio de 2022) ,2022.*  
- ME-76/22 *Economistas Españoles Relevantes de los siglos XVIII, XIX y XX. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Aguer Hortal, Mario. 2022.* 
- MS-77/23 *¿Por qué no un Mundo Sostenible? La Ciencia Económica va a su encuentro. (XVII Acto Internacional de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras celebrado en Barcelona el 16 y 17 de noviembre de 2022) ,2022.*  

- MS-78/23 *Los nuevos desafíos y oportunidades de la transformación digital de la economía española. (Solemne Acto Académico conjunto entre la Universidad de Salamanca y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras celebrado en Salamanca el 15 de marzo de 2023)*, 2023.  
- MS-79/23 *La Ciberseguridad como imperativo para la Economía de España. (Solemne Acto Académico conjunto entre el Instituto Nacional de Ciberseguridad y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras celebrado en León el 17 de marzo de 2023)*, 2023.  
- MS-81/23 *Ciencia y actividad económica: propuestas y realidades (Trabajos correspondientes al III Ciclo de Conferencias Internas)*. Gil Aluja, Jaime; Gasòliba Böhm, Carles-Alfred; Daniel i Gubert, Josep; Maqueda Lafuente, Francisco Javier; Terceño Gómez, Antonio; Lamo De Espinosa, Jaime. 2023.  
- MS-85/24 *La Ciberseguridad en la Ciencia y en las actividades económicas (Trabajos correspondientes al II Seminario Internacional de primavera de Barcelona)*. Gil Aluja, Jaime; Petre Roman; Enrique Lecumberri Mati; Ana Maria Gil-Lafuente, Valeriu Ioan Franc; Korkmaz Imanov; Domenico Marino; Dobrica Milovanovic; Carlo Morabito; Enrique Lopez; Jose Daniel Barquero; Janusz Kacprzyk; Mario Aguer. 2023.  
- MS-86/24 *Inteligencia Artificial: Innovaciones Económicas y sociales (Solemne Acto Académico conjunto entre la Universidad de Kragujevac y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras)*. Jaime Gil Aluja, Nenad Filipovic, Janusz Kacprzyk, Vicente Liern, Veljko Marinkovic, José Daniel Barquero, Tijana Geroski, Valeriu Ioan Franc, Arturo Rodríguez Castellanos. Serbia, abril 19-23. 2023.  
- MS-88/24 *La voz de la ciencia económica frente a los límites de la vida en el planeta (XVIII Acto Internacional de Barcelona)* Jaime Gil Aluja, Mohamed Laichoubi, Alessandro Bianchi, Juli Minoves Triquel, Erna Hennicot, Valeriu Ioan Franc, Korkmaz Imanov, Constantin Zopounidis, José Daniel Barquero Cabrero, Mario Aguer, Federico González Santoyo, Jean Askenasy, Petre Roman, José Mª Sarabia, Montserrat Guillén, Piergiuseppe Morone, Francesca Bonelli, Domenico Marino, Dobrica Milovanovic, Carlo Morabito, Jean-Pierre Danthine. Barcelona, noviembre 15-16, 2023.  
- MS-89/24 *Las expectativas económicas inciertas en el inquietante orden mundial. (Solemne acto académico conjunto entre la Swiss UMEF University y la RACEF)*, Jaime Gil Aluja, Petre Roman, Djawed Sangdel, Janusz Kacprzyk, Sylvaine Mercury Chapuis, Valeriu Ioan-Franc, Andrei-Marius Diamescu, Marc Bonnet, Gilles Grin, Viola Krebs, Natalia Raksha, Arturo Rodríguez Castellanos, Luciano Barcellos, Michel Metzeltin, Korkmaz Imanov, Dan Bog, Carlo Morabito, Mario Aguer. Ginebra, abril 16-19, 2024.  
- MS-90/24 *Retos Económicos y Sociales en el horizonte de 2030. (Solemne Acto Académico conjunto entre la Universidad de Santiago de Compostela y la RACEF)*, Jaime Gil Aluja, Antonio Terceño Gómez, Santiago Lago Peñas, Mario Aguer Hortal, Paula López Martínez, Enrique López González, Luis Otero González, José Antonio Redondo López. Santiago de Compostela, junio 4-7, 2024.  
- MS-91/24 *Ciencia y actividad económica: propuestas y realidades. IV Ciclo de Conferencias Internas*. Jaime Gil Aluja, José Luis Sánchez Fernández de Valderrama, Francesc Solé Parellada, José Daniel Barquero Cabrero, Arturo Rodríguez Castellanos. Barcelona, 2024.  

- MS-94/24 *La empresa del futuro: crecimiento, sostenibilidad y beneficio*. Jaime Gil Aluja, Mohamed Laichoubi, Francesco Carlo Morabito, Juli Minoves Triquell, Michael Metzeltin, Valeriu Ioan-Franc, Andrei-Marius Diamescu, Gorkhmaz Imanov, Carlos Mallo, Piergiuseppe Morone, Asha Khosravi, Enrique López González, Luciano Barcellos-Paula, Domenico Marino, Francesco Cicone, Luigino Filice, Janusz Kacprzyk, Ioanna Atsalaki, George S. Atsalakis, Constantin Zopounidis, Jean-Jacques Askenasy, Guy Auerbach, Dobrica Milovanović, Federico González-Santoyo, Beatriz Flores-Romero, Ana Maria Gil-Lafuente, Corneliu Gutu, Petre Roman, José María Sarabia, Montserrat Guillén, Erna Hennicot, José Daniel Barquero. Barcelona, 14-15 de noviembre de 2024.  
- MS-96/25 *La huella de la inteligencia artificial en la economía humanista. (Solemne Acto Académico Conjunto entre la Universidad Mediterránea de Reggio Calabria y la RACEF)*. Jaime Gil Aluja, Domenico Marino, Vicente Liern Carrión, Massimiliano Ferrara, Arturo Rodríguez Castellanos, Francesco Cicone, Joan-Francesc Pont Clemente, Francesco Carlo Morabito, Luciano Barcellos-Paula, Ana Maria Gil-Lafuente, José Daniel Barquero. Reggio Calabria, 1-5 de mayo de 2025.  
- MS-97/25 *El cambio epistemológico en la inteligencia artificial y su incidencia en la actividad económica. (Solemne Acto Académico Conjunto entre la Universidad de Granada y la RACEF)*. Jaime Gil Aluja, Enrique López González, Francisco Herrera Triguero, Onofre Martorell Cunill, Enrique Herrera-Viedma, Lázaro Rodríguez Ariza, Luis Otero González, Montserrat Guillén Estany, José María Sarabia Alegría, José Daniel Barquero. Granada, mayo 21-24, 2025.  
- ME-98/25 *La productividad y su papel en la economía española. Sección Primera de Ciencias Económicas de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras*. Antonio Argandoña. Barcelona, 2025. 
- ME-99/25 *Los desafíos pendientes de la unión fiscal europea. Sección Primera de Ciencias Económicas de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras*. Antoni Castells. Barcelona, 2025. 



*Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras*



Dr. Finn E. Kydland
Premio Nobel de Economía 2004

Los orígenes más remotos de la **Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras** se remontan al siglo XVIII, cuando en 1758 se crea en Barcelona la Real Junta Particular de Comercio. El espíritu inicial que la animaba entonces ha permanecido: el servicio a la sociedad a partir del estudio y de la investigación. Es decir, actuar desde la razón. De ahí las palabras que aparecen en su escudo y medalla: "Utraque Unum". La forma actual de la Real Corporación tiene su gestación en la década de los 30 del pasado siglo. Su recreación tuvo lugar el 16 de mayo de 1940. En 1958 es cuando adopta el nombre de Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. En los últimos años se han intensificado los esfuerzos dirigidos a la internacionalización de la RACEF, con la creación en 2009 del **Observatorio**, la celebración de sesiones científicas en varios países y en el 2017 con la puesta en marcha de la **Barcelona Economics Network (BEN)**. Desde el 24 de marzo de 2017, esta Real Corporación tiene el honor de formar parte del **Instituto de España**, tratándose de la única de las diez Reales Academias miembros con sede en Barcelona.

El **Observatorio de Investigación Económico-Financiera** de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, se constituyó en mayo de 2009, para erigirse como organismo de referencia y desarrollar proyectos de investigación, estudios y publicaciones en materias de actualidad relevantes.

El equipo responsable de llevar a cabo los proyectos programados responde a investigadores de alto prestigio internacional en el ámbito económico, siendo liderado por su Presidente de Honor Dr. Finn E. Kydland, premio Nobel de Economía 2004 y miembro correspondiente de nuestra Real Institución. La Dirección y Coordinación de los proyectos, estudios y publicaciones es desempeñada por la Académica de Número Dra. Ana M. Gil-Lafuente, que dirige un grupo de trabajo compuesto por acreditados docentes e investigadores.

Dr. Jaime Gil Aluja
Presidente de la
Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

**OBSERVATORIO DE
INVESTIGACIÓN
ECONÓMICO-FINANCIERA**

Presidente de Honor:
Finn E. Kydland

Directora:
Ana Maria Gil-Lafuente

Autores:
Jaime Gil-Aluja
Ana Maria Gil-Lafuente
Jordi Aycart Vidal
Fernando Casado Juan
Emili Vizuete-Luciano
Josefa Boria-Reverter
Lluís Amiguet Molina
Juan Carlos Valero Hermosilla

Editores:
Emili Vizuete-Luciano
Ana Maria Gil-Lafuente
Josefa Boria-Reverter

Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

Observatorio de Investigación Económico-Financiera

DIRECTORA:

Ana Maria Gil-Lafuente

AUTORES:

Jaime Gil-Aluja, Ana Maria Gil-Lafuente, Jordi Aycart Vidal, Fernando Casado Juan, Emili Vizuete-Luciano, Josefa Boria-Reverter, Lluís Amiguet Molina, Juan Carlos Valero

MO-100/25 SOSTENIBILIDAD ALIMENTARIA

El proyecto iniciado en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras junto a la Universidad de Barcelona y la Fundación Mutua Madrileña materializada en la Cátedra sobre Sostenibilidad Empresarial, nace con la vocación y la ilusión de crear valor para nuestra sociedad, para que podamos disfrutar de una mayor calidad de vida a través de la gestión sostenible de las actividades que desarrollan empresas e instituciones.

En este nuevo reto hemos logrado culminar un proceso en el que confluyen los tres aspectos fundamentales para el progreso de la ciencia: la investigación, la formación y la transmisión del conocimiento.

Partiendo de los Principios del Pacto Mundial para la Sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) trazados por la Organización de las Naciones Unidas presentamos este libro cuyo contenido muestra una síntesis de los temas tratados en la mesa redonda organizada en torno a la sostenibilidad en el entorno del turismo.

A partir de toda una batería de actividades desarrolladas se ha elaborado este trabajo con el objetivo de contribuir a la preservación de los recursos a la vez que hacer posible mantener unos elevados niveles de bienestar.

Hemos contado, para poder hacer realidad este libro, con la colaboración de especialistas e investigadores en este complejo campo como es el de las implicaciones del turismo en todos los aspectos económicos y sociales.



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Càtedra de Sostenibilitat
Empresarial

FUNDACIÓN
MUTUA MADRILEÑA

