TRABAJO FIN DE MÁSTER

PRÁCTICAS SOSTENIBLES EMPLEADAS EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA CON MAYOR RENTABILIDAD FINANCIERA

Máster Universitario en Sistemas Integrados de Gestión

Alumno: Jessica Titeisha Streete

TUTORA: Maria Elena Franco Rodriguez

Madrid, 2024

Resumen

Este estudio identifica las prácticas sostenibles específicas empleadas por seis empresas mundiales de alimentación y bebidas que muestran los mejores resultados financieros. Las empresas se eligieron en función de sus puntuaciones ESG de 2022 o 2023 publicadas en la base de datos ESG del London Stock Exchange Group (LSEG). A continuación, se clasificaron por sus puntuaciones ESG y se eligieron las seis con la puntuación más elevada. Se utilizaron los informes ESG/ CSR individuales de sus sitios web para identificar las prácticas comunes en las dimensión medioambiental (E), social (S) y de gobernanza (G). Los resultados indican que el uso de energías renovables, la gestión del agua y de los residuos (fabricación y distribución), la circularidad y los envases con bajas emisiones de carbono producen los mejores resultados financieros. Las prácticas sociales como la responsabilidad sobre el producto, la salud y seguridad de los trabajadores y la diversidad, equidad e inclusión, aumentaron el rendimiento financiero de la empresa. La dimensión de gobernanza muestra un vínculo indirecto con el rendimiento financiero.

Palabras clave: Puntuación ESG/ASG (gobernanza, medioambiental, social), rendimiento financiero, ISR (inversión socialmente responsable), diversidad, equidad e inclusión (DEI), acuerdos de compra de energía (PPA).

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 5

1.1 SOSTENIBILIDAD 6

1.2 LA INDUSTRIA ALIMENTARIA 6

1.3 RENTABILIDAD 8

1.4 LA RELACIÓN ENTRE SOSTENIBILIDAD Y RENDIMIENTO FINANCIERO 9

2. OBJETIVOS 13

3. MARCO TEÓRICO 13

3.1 ESG Y RESULTADOS FINANCIEROS 15

3.2 DIMENSIONES E, S, G 17

4. METODOLOGÍA 22

5. RESULTADOS 25

6. DISCUSIÓN 44

7. CONCLUSIONES 54

8. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN 56

9. BIBLIOGRAFÍA 57

Índice de figuras

Figura 1. 10 áreas de rendimiento ESG…… 24

Figura 2. Descripción de las puntuaciones ESG de LSEG…… 24

Figura 3. Figura 3: Logotipos de empresas…… 25

Figura 4. Tabla de las puntuaciones en las 10 áreas de conocimiento…… 26

Figura 5. Diagrama de barras de la puntuación ESG global……... 27

Figura 6. Diagrama de barra de las puntuaciones de las 10 dimensiones ESG……. 27

Figura 7. Tipos de energías renovables utilizados por las empresas…… 29

Figura 8. Diagrama de barras de las prácticas sostenibles medioambientales con el mejor rendimiento financiero……... 33

Figura 9. Diagrama de barra de las prácticas sostenibles con el mejor rendimiento financiero…… 39

Figura 10. Diagrama de barra de las prácticas gobernanza que pueden mejorar el rendimiento sostenible…… 43

Figura 11. Tabla resumen……..…..53

1. INTRODUCCIÓN

La industria alimentaria, como muchos otros sectores industriales, ha tenido la demanda de aumentar las prácticas sostenibles y reducir su impacto medioambiental al tiempo que mejora su rendimiento financiero (Sandberg et al. 2022). Las prácticas sostenibles son aquellas que permiten a las empresas y corporaciones satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades (Alshehhi et al. 2018). La creciente demanda de prácticas sostenibles a nivel mundial implica que las empresas ya no pueden centrarse únicamente en ser rentables, el "cómo" se ha vuelto más importante. Las empresas sostenibles operan en la triple cuenta de la responsabilidad social corporativa (RSC), es decir, su rendimiento corporativo global está ligado a su rendimiento medioambiental, social y económico. Este nuevo enfoque es esencial para que las empresas sobrevivan en este clima global competitivo (Alshehhi et al. 2018).

Aunque existe una investigación considerable sobre cómo los factores ESG (medioambientales, sociales y de gobernanza) y la RSC están vinculados a los resultados financieros, la investigación de este ámbito específico es limitada en la industria alimentaria. Hasta la fecha, no se ha realizado ninguna investigación específica que destaque las prácticas concretas utilizadas por la industria alimentaria para obtener los mejores resultados financieros sostenibles. El objetivo de este estudio es destacar las prácticas sostenibles más eficaces empleadas por la industria alimentaria y examinar cómo han repercutido en los resultados financieros de las seis empresas principales a nivel mundial de alimentación y bebidas. También destacará cómo se consigue un equilibrio entre sostenibilidad y rentabilidad económica.

1.1 SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad desempeña un papel clave en la estrategia empresarial, ya que está vinculada a la imagen de marca y a la noción de valor añadido. El concepto de valor añadido sostenible es cuando las empresas crean más valor añadido que el impacto que producen medioambiental y socialmente (Arcese et al., 2015). La exigencia de una inversión socialmente responsable (ISR) es una tendencia creciente en el mundo financiero que ha elevado el listón del valor añadido (Sandberg et al. 2022). La inversión socialmente responsable se define como aquella que tiene en cuenta criterios medioambientales, sociales y de gobernanza (ASG) para generar rendimientos financieros competitivos a largo plazo y un impacto social positivo. La inversión en activos de inversión sostenible ha aumentado en todo el mundo, hasta alcanzar los 30 billones de dólares (Global Sustainable Investment Alliance, 2023). Tanto los inversores particulares como los institucionales buscan rendimientos rentables que también contribuyan positivamente a las comunidades y al medio ambiente (Ahmad et al., 2021). Esto significa que las empresas de la industria alimentaria con sólidas credenciales ASG pueden beneficiarse fácilmente de la ISR atrayendo inversiones de inversores y fondos socialmente responsables. Por lo tanto, les permite reforzar su valor de marca, mejorar su reputación y gestionar mejor sus riesgos, lo que puede conducir a un mejor rendimiento financiero.

1. 2 LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

Se prevé que los ingresos mundiales de la industria alimentaria obtengan trillones de dólares según Lindner (2024). Las empresas que están preparadas para llevarse una parte de este crecimiento de los ingresos son aquellas que han logrado el equilibrio entre sus factores económicos y ESG. Las empresas de la industria

alimentaria se enfrentan a un enorme desafío con el aumento constante de los requisitos legales y normativos, las exigencias de las partes interesadas y, ahora, la demanda de aumentar las prácticas sostenibles. La industria alimentaria es muy diversa, incluye desde pequeños fabricantes/agricultores hasta grandes corporaciones. Proporcionar alimentos a la población mundial es todo un reto y la industria alimentaria genera enormes impactos en el medio ambiente y emite grandes cantidades de gases de efecto invernadero (Sandberg et al. 2022). Para gestionar estos retos, la industria necesita acceso a la financiación y a las inversiones, por lo que la ISR adquiere una gran importancia para las empresas de este sector. Examinar la relación entre los resultados en materia de ASG y los resultados financieros y destacar las prácticas sostenibles y rentables más eficaces proporcionará información sobre cómo las empresas pueden reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero y su impacto medioambiental. La industria alimentaria difiere de otras industrias en el hecho de que está sujeta a muchos requisitos legales y reglamentarios, pero no sólo eso, tiene requisitos únicos para el transporte y la gestión de la cadena de suministro, por lo que se enfrenta a numerosos factores de riesgo. El gran impacto medioambiental negativo de esta industria junto con los estrictos requisitos legales, sitúa a las empresas en desventaja en comparación con otras industrias. Esto puede dar lugar a una reducción de los beneficios en comparación con otras empresas de otras industrias debido a la enorme inversión que se requiere en el sector para compensar el impacto medioambiental, reducir las emisiones y cumplir las estrictas normativas (Ameer & Othman, 2011). Como resultado, cuando las empresas invierten en prácticas sostenibles, es esencial que el rendimiento de la inversión (ROI) sea sustancial para compensar el coste de operar en dicha industria.

Por lo tanto, vincular las prácticas sostenibles a una mayor rentabilidad es esencial para la longevidad de estas empresas.

1.3 RENTABILIDAD

Las corporaciones y empresas que valoran las prácticas sostenibles y adoptan un comportamiento filantrópico tienen más probabilidades de ver incrementada su rentabilidad, ya que son más capaces de diferenciarse de sus competidores. A menudo son percibidas como buenos ciudadanos corporativos por los clientes y se benefician de la fidelidad a la marca. Los cambios organizativos y otras iniciativas como el comercio justo, la igualdad y las prácticas laborales tienen costes directos. El trabajo en estas áreas podría traducirse en un aumento de la productividad y la eficiencia, lo que se traduciría en un ahorro de costes y, por tanto, en un aumento de la rentabilidad. Según (McKinsey & Company 2014) los ejecutivos revelaron que el impacto potencial de los retos relacionados con la sostenibilidad, como el aumento de los costes de las materias primas y las nuevas normativas, es significativo. Por lo tanto, su compromiso con la sostenibilidad está motivado principalmente por su ambición de expansión. Mientras que una estrategia de responsabilidad social corporativa bien diseñada y centrada en la gestión de las relaciones con la comunidad puede generar costes adicionales, los compromisos financieros filantrópicos reflejan los esfuerzos de una organización por abordar las desigualdades socioeconómicas. Según (Ameer & Othman, 2011) las donaciones filantrópicas deben considerarse una verdadera expresión del compromiso de la empresa con la responsabilidad social para aumentar el valor de la empresa. Sin embargo, el reto al que se enfrentan las empresas es la aplicación de la sostenibilidad a nivel de la unidad de negocio, dado que no muchas empresas (menos del 5%), ofrecen incentivos financieros por los

resultados en materia de sostenibilidad (McKinsey & Company, 2014). (Wagner 2007) propuso la integración de la gestión social y medioambiental en la estrategia corporativa y en los procesos centrales. A saber, la salud y la seguridad, la gestión de la calidad y las cuestiones sociales. Además, postula que el motor de los resultados económicos son los factores relacionados con la eficiencia, la dinámica del mercado, la imagen y los factores relacionados con el riesgo. En consecuencia, la integración de las iniciativas medioambientales y sostenibles con la gestión general conduce a un ahorro de costes, productos innovadores, una elevada cuota de mercado y mayores márgenes de beneficio. Sin embargo, para alcanzar el éxito es necesario contar tanto con un plan bien organizado para mejorar el rendimiento como con un compromiso con los principios de sostenibilidad.

1.4 LA RELACIÓN ENTRE SOSTENIBILIDAD Y RENDIMIENTO FINANCIERO

El rendimiento financiero se refiere al grado en que se han alcanzado los objetivos financieros. La evaluación del rendimiento financiero se ha convertido en un punto clave tanto en el mundo académico como en el empresarial, ya que las organizaciones se esfuerzan por obtener resultados satisfactorios. Este documento se centra en aquellas prácticas específicas llevadas a cabo por empresas de la industria alimentaria relacionadas con su estrategia ESG y de RSC que pueden ser adoptadas por otras empresas para beneficiarse de una mayor rentabilidad. Los tres pilares de la sostenibilidad, es decir, la sostenibilidad económica, la sostenibilidad medioambiental y la sostenibilidad social, abarcan muchos ámbitos del desarrollo. A saber, el acceso al agua y la disponibilidad de electricidad, las infraestructuras, el transporte, el consumo de energía y el desarrollo agrícola (Pham et al, 2021). Según (Pham et al, 2021), es crucial que los líderes estratégicos y los funcionarios se

mantengan continuamente informados sobre las interacciones, complementariedades y compensaciones entre los pilares. Esta concienciación es esencial para fomentar comportamientos y acciones humanas responsables a nivel individual, regional, nacional e internacional. El Deutsche Bank, tras analizar 56 estudios académicos, descubrió que las empresas con una alta calificación medioambiental, social y de gobernanza (ASG) tienden a tener menores costes de deuda y de capital. Además, el 89% de los estudios revisados indican que estas empresas superan al mercado a medio (de tres a cinco años) y largo plazo (de cinco a diez años). El Carbon Disclosure Project descubrió que las empresas que cotizan en el Carbon Disclosure Leadership Index y el Carbon Performance Leadership Index, que se seleccionan en función de la divulgación de sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y de sus resultados, tienden a obtener mayores rendimientos bursátiles y superaron sustancialmente al Financial Times Stock Exchange (FTSE) Global 500 entre 2005 y 2012.

El consenso sobre la relación entre sostenibilidad y rendimiento empresarial está dividido. Ho y Taylor (2007), en su estudio empírico de las 50 mayores empresas estadounidenses y japonesas, descubrieron que la presentación de informes TBL (triple cuenta de resultados) disminuía con la rentabilidad de la empresa, medida por su ROA. López et al. (2007) en su análisis de 110 empresas utilizando el DJSI (Índice Dow Jones de Sostenibilidad) y el DJGI (Índice Global Dow Jones) concluyeron que la RSE y el rendimiento de la empresa estaban correlacionados negativamente a corto plazo y también se descubrió que el vínculo entre las medidas de rendimiento y el DSJI era negativo Pham et al, (2021).

(Montabon et al. 2007) exploraron la correlación positiva entre sostenibilidad y rendimiento financiero examinando la conexión entre las prácticas de gestión de la sostenibilidad y los indicadores financieros como el rendimiento de la inversión (ROI) y el crecimiento de las ventas. Su estudio reveló que un amplio espectro de prácticas de gestión medioambiental (PGA) está vinculado positivamente a diversas medidas del rendimiento de las empresas. Esta conclusión se alinea con la teoría de los recursos escasos y la teoría de la buena gestión de Waddock & Graves, (1997). (Fauzi e Idris 2009) utilizaron una encuesta basada en un cuestionario para investigar variables como los resultados financieros de las empresas, la estrategia empresarial, la estructura organizativa y los sistemas de control. Sus conclusiones confirman además una relación positiva entre los resultados financieros empresariales y los resultados sociales de las empresas. Del mismo modo, López et al. (2007) identificaron un vínculo entre el Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI) y las políticas de responsabilidad social de las empresas. En 2010, Kapoor y Sandhu estudiaron empresas indias, validando el impacto positivo del rendimiento de la sostenibilidad en el rendimiento de las ventas (ROS), el rendimiento de los activos (ROA) y el rendimiento del capital (ROE), aunque encontraron un efecto insignificante en el crecimiento. Ameer y Othman (2012) investigaron 100 empresas en 2008 y descubrieron que las empresas que ponen más énfasis en las prácticas sostenibles obtienen mejores resultados financieros por ROA, beneficio antes de impuestos y flujo de caja de las actividades de explotación que las que no tienen estos compromisos.

Por último, en relación con la conexión neutra entre sostenibilidad y rendimiento financiero, Aupperle et al. (1985) comunicaron un hallazgo inesperado. En un artículo publicado en "The Academy of Management Journal", no encontraron ninguna relación estadísticamente significativa entre el desarrollo sostenible y el rendimiento

financiero. En consecuencia, la presencia de un comité de responsabilidad social corporativa (RSC) no garantiza que una empresa sea más rentable que otras. Del mismo modo, en su estudio, Alexander y Buchholz (1978) examinaron más a fondo la cuestión analizando el rendimiento de un grupo de acciones de mercado, pero no encontraron ningún vínculo significativo entre la RSE y ninguna de estas variables.

El estudio realizado por Pham et al. (2021) exploró la relación entre el éxito de la sostenibilidad corporativa y el rendimiento financiero entre las empresas suecas, utilizando indicadores financieros basados tanto en el mercado como en la contabilidad, como el rendimiento de los beneficios (EY), y el rendimiento del capital empleado (ROCE). Los resultados revelaron una correlación positiva significativa entre determinadas prácticas de sostenibilidad y métricas de rendimiento financiero como EY, ROA, ROE y ROCE, aunque la relación resultó ser más compleja de lo previsto inicialmente. Mientras que las prácticas de sostenibilidad como la inclusión en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI) repercuten positivamente en los rendimientos financieros, las divulgaciones voluntarias como la divulgación de la responsabilidad social corporativa (CSRD) mostraron resultados mixtos. El estudio subraya la importancia de las iniciativas de sostenibilidad para las empresas suecas, no sólo para mejorar los resultados financieros, sino también para mejorar la reputación y obtener ventajas competitivas.

Alshehhi et al. (2018) analizaron la bibliografía sobre el impacto de la sostenibilidad y el rendimiento financiero de las empresas y descubrieron que el 78% de 132 artículos informaban de una relación positiva, el 7% de una relación sin impacto y el 6% de un impacto negativo. Esto lleva a la conclusión de que sí existe una relación positiva entre la sostenibilidad y el rendimiento financiero. Aunque las prácticas sostenibles son

amplias y variadas, es importante destacar aquellas prácticas específicas de la industria, dada la naturaleza única de la industria alimentaria. De este modo, las organizaciones pueden ser más intencionadas en cuanto a sus iniciativas de sostenibilidad y estrategias corporativas.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO PRINCIPAL

El objetivo de este estudio es identificar y analizar las prácticas sostenibles más comunes utilizadas por las empresas sostenibles con mejores resultados en la industria alimentaria, con especial atención a aquellas prácticas que tienen un impacto más significativo en sus resultados financieros.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar cuáles son las empresas con mejores resultados en materia de sostenibilidad. La identificación de estas empresas proporcionará una línea de base.

2. Identificar cuáles son las prácticas sostenibles comunes entre las empresas con mejores resultados.

3. Determinar cómo las prácticas sostenibles comunes identificadas contribuyen directa o indirectamente a los resultados financieros de la empresa.

3. MARCO TEÓRICO

Las prácticas sostenibles han aumentado significativamente en la última década a medida que la gente se ha ido concienciando de la necesidad de cuidar nuestro planeta. Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la Agenda 2030 han

implicado tanto a muchas naciones como a organizaciones y han dado lugar a una mayor atención a la responsabilidad social corporativa (RSC). El creciente interés internacional por el desempeño social se puso de manifiesto con la publicación de la guía ISO 26000 para la responsabilidad social por parte de la Organización Internacional de Normalización en 2010 y la creciente popularidad de los informes de la Global Reporting Initiative (GRI). Estas guías proporcionan orientación sobre cómo las organizaciones pueden actuar de forma ética y transparente contribuyendo a la salud y el bienestar general de la sociedad. Tanto la ISO como la GRI permiten a los directivos capitalizar el valor compartido de las prácticas internas y es crucial en el rendimiento general de las empresas (Sroufe & Gopalakrishna-Remani, 2018). Una organización se describe como socialmente responsable cuando va más allá del cumplimiento y contribuye a la mejora de la sociedad, cuida el medio ambiente, invierte en capital humano y satisface las necesidades de sus partes interesadas (Ahlklo & Lind, 2018). La sostenibilidad se define como "satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (Naciones Unidas, 1987). Según Ameer & Othman, (2011) la relación entre las prácticas sostenibles y el rendimiento financiero es positiva. La puntuación ESG se ha desarrollado como una medida para la sostenibilidad, la investigación sobre cómo la puntuación ESG está vinculada al rendimiento financiero es extensa. Las fuentes de puntuaciones ESG son numerosas e incluyen actores como sustainalytics, LSEG, etc., estos actores ESG proporcionan información de referencia a las empresas. Investigaciones anteriores realizadas por Sandberg et al. (2022) mostraron que las calificaciones ESG y el rendimiento financiero están correlacionados positivamente, aunque de forma modesta en el caso de la industria alimentaria europea. Buallay et al. (2020) demostraron que las empresas que

participan en actividades de RSC ganan en competitividad y obtienen mejores resultados financieros como resultado.

3.1 ESG Y RESULTADOS FINANCIEROS

El concepto medioambiental, social y de gobernanza (ESG) tiene su origen en el reconocimiento de la responsabilidad social de las empresas (RSE). El término ESG fue introducido por las Naciones Unidas en 2004 en el informe titulado "Who Cares Wins". En 2006, las Naciones Unidas establecieron los Principios de Inversión Responsable para ayudar a los inversores a tener en cuenta los factores medioambientales, sociales y de gobierno corporativo en sus decisiones de inversión (Chen et al., 2023). Según Strandberg et al. (2022), las calificaciones ASG evalúan la resistencia de las empresas a factores de riesgo ASG específicos. El objetivo de estas calificaciones es indicar la capacidad de una empresa para adaptarse a los cambios medioambientales y sociales y comunicar de forma transparente sus estrategias para gestionar estos retos. Ameer & Othman, (2011) concluyeron que la adopción de prácticas sostenibles por parte de las empresas más sostenibles del mundo conduce a una diferenciación a largo plazo en sus estrategias empresariales, lo que en última instancia se traduce en una mejora de los resultados financieros. La investigación realizada en la bolsa italiana no mostró ninguna relación significativa entre ESG y el rendimiento empresarial (Landi & Sciarelli, 2019). La creciente concienciación e interés de los inversores, la sociedad y las fuerzas políticas por cuestiones que van más allá de los asuntos financieros han impulsado la adopción de prácticas de información no financiera. El movimiento ESG, que ha estado influyendo en el mundo empresarial durante las dos últimas décadas, es cada vez más vital para las estrategias corporativas. La divulgación de información ESG puede proporcionar una

ventaja competitiva (Taliento et al., 2019), lo que ha provocado un aumento de la importancia de los informes integrados o de sostenibilidad, cada vez más valiosos para sus usuarios (Sandberg et al. 2022). ESG se refiere al rendimiento combinado de una empresa en las áreas económica, medioambiental, social y de gobierno corporativo.

La dimensión E (*medioambiental*) examina los esfuerzos de una empresa en eficiencia energética, emisiones de gases de efecto invernadero, residuos, agua y gestión de recursos. Estudios anteriores realizados sobre esta dimensión concluyeron que las empresas con mejores prácticas medioambientales tenían mayores rendimientos bursátiles en comparación con las menos respetuosas con el medio ambiente, y estos resultados se mantuvieron incluso después de un análisis riguroso (Ahlklo & Lind, 2018). Esta dimensión se centra en cuestiones como la pérdida de biodiversidad, la contaminación del aire y del agua, el uso del suelo, la deforestación y el cambio climático.

La dimensión S (*social*) abarca áreas como las políticas de género, la protección de los derechos humanos, las normas laborales, la seguridad en el lugar de trabajo y de los productos, la salud pública y la distribución de los ingresos, que influyen en la satisfacción de los empleados (Ahlklo & Lind, 2018). (Ahlklo & Lind, 2018) hallaron una fuerte correlación positiva entre la satisfacción de los empleados y la rentabilidad de las acciones a largo plazo. Adegbite et al. (2019) evaluaron el rendimiento social de las empresas examinando factores como la calidad del empleo, la salud y la seguridad, la formación y el desarrollo, la diversidad, los derechos humanos, la participación de la comunidad y la responsabilidad del producto. Para evaluar el rendimiento financiero, examinaron el rendimiento de los activos, el rendimiento de los

fondos propios y el precio de las acciones. Sus resultados revelaron una relación lineal entre el rendimiento financiero empresarial y el rendimiento social, concluyendo que el rendimiento social empresarial actual tiene un efecto significativo y positivo sobre el rendimiento de los activos.

La dimensión G (*gobernanza*) abarca aspectos como la independencia del consejo, los derechos de los accionistas, la remuneración de los ejecutivos, los procedimientos de control, las prácticas anticompetitivas y el cumplimiento de la ley. Los estudios realizados por Gompers et al. (2003), Tarmuji et al. (2016) y Velte (2017) demuestran que unas prácticas de gobernanza más sólidas repercuten positivamente en la rentabilidad de las empresas (Ahlklo & Lind, 2018).

3.2 DIMENSIONES E, S, G

Las empresas manufactureras desempeñan un papel clave en la economía nacional en la que operan. Son cruciales no sólo para el bienestar económico de un país, sino también para la provisión de puestos de trabajo locales y otros beneficios sociales. Sin embargo, las operaciones de fabricación tienen un impacto significativo en el medio ambiente. La industria alimentaria contribuye a altos niveles de contaminación y de emisión de gases de efecto invernadero. Consumen muchos recursos; desde un elevado consumo de energía para hacer funcionar las operaciones de fabricación, el agotamiento de los recursos agrícolas, hasta importantes emisiones de GEI a la atmósfera (Adebambo et al., 2013). Dado el elevado impacto de las actividades de fabricación en el medio ambiente, las empresas de esta industria tienen el potencial de realizar enormes contribuciones a las prácticas medioambientales sostenibles.

La demanda de que las empresas manufactureras sean más respetuosas con el medio ambiente en sus productos y procesos ha aumentado significativamente en los últimos años y sigue creciendo a medida que las normativas medioambientales se han endurecido en todo el mundo. Las empresas están ahora pivotando sus estrategias e incorporando prácticas sostenibles en sus planes de negocio. Inicialmente, la aplicación de prácticas sostenibles se consideraba una enorme carga financiera para las empresas. Sin embargo, la creciente investigación sobre las prácticas muestra que los beneficios de la aplicación de prácticas sostenibles son significativos y pueden repercutir positivamente en el rendimiento financiero global de una empresa. Algunos de estos beneficios incluyen la mejora de la calidad del producto, la mejora de la imagen de marca y la reducción de los costes de fabricación (Adebambo et al., 2013). Las seis empresas alimentarias mundiales destacadas en este estudio se han comprometido a lograr unas emisiones netas de carbono nulas en consonancia con el acuerdo de París para limitar el calentamiento global a 1,5º C. Cero neto significa reducir las emisiones de GEI a casi cero, y permanecer utilizando métodos de eliminación como la captura de carbono.

La tendencia de la industria alimentaria hacia la economía circular y la sostenibilidad no deja de crecer y las empresas del sector desempeñan un papel importante en la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas para 2030. Las empresas dispuestas a contribuir a estos objetivos pueden obtener beneficios financieros a largo plazo.

La responsabilidad social es un componente esencial del rendimiento empresarial sostenible. La responsabilidad social ha estado íntimamente ligada a la sostenibilidad económica y medioambiental. Existe una demanda creciente para que las empresas

aborden de forma proactiva las cuestiones sociales de manera sostenible. Estas cuestiones incluyen los problemas de la mano de obra, el empleo, así como la contratación de pequeñas empresas y el apoyo a los nativos (Schaper, 2017). El rendimiento de la sostenibilidad social abarca los impactos sociales generados por las prácticas y políticas sostenibles de una organización, junto con la evaluación de las condiciones internas que fomentan el crecimiento y el desarrollo para cumplir diversos objetivos sociales (Sroufe & Gopalakrishna-Remani, 2019). Los esfuerzos de sostenibilidad dentro de una empresa están diseñados para promover la prosperidad económica, la gestión medioambiental y la equidad social, lo que se conoce colectivamente como el "Triple Balance" (Elkington, 1997). Para alinearse con este concepto, las organizaciones sólo pueden ser más sostenibles mejorando su competitividad e integrando al mismo tiempo la sostenibilidad social en sus iniciativas Sroufe (2017). Sin embargo, como señala Sroufe (2017), la conexión entre la sostenibilidad social y el rendimiento financiero es difícil de cuantificar.

Para mejorar el rendimiento financiero, las organizaciones han incluido medidas de sostenibilidad social en sus programas de gestión de la calidad. Se ha observado que el programa de 14 puntos de Deming, se centraba en la mejora de la calidad a través de prácticas de sostenibilidad social. Los estudios de sostenibilidad social han utilizado objetivos sociales como la ciudadanía corporativa, la compensación laboral, cuestiones legislativas, cuestiones de salud y seguridad humanas, así como sus esfuerzos filantrópicos para medir el rendimiento de la sostenibilidad social. Además, Sharma & Khanna, (2014) observaron que la puntuación de los derechos humanos y la puntuación de la mano de obra son constructos importantes de los resultados de sostenibilidad social de las empresas, lo que indica que salvaguardar los derechos humanos y centrarse en la filantropía de la mano de obra puede mejorar

significativamente las puntuaciones de los resultados de sostenibilidad social, lo que a su vez mejora las puntuaciones generales de los resultados de sostenibilidad de una empresa. Las Naciones Unidas fomentan el rendimiento de la sostenibilidad social de las empresas a través de los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU. La sostenibilidad social está vinculada al reconocimiento, la valoración y la promoción de la capacidad de los empleados con políticas y prácticas adecuadas dentro de la organización. También se centra en las comunidades internas y externas con prácticas como ofrecer igualdad de oportunidades, fomentar la diversidad, garantizar la calidad de vida, proporcionar procesos demográficos y estructuras de gobernanza responsables (Sroufe & Gopalakrishna-Remani 2019). La gobernanza está fuertemente vinculada a los resultados de sostenibilidad social; una buena gobernanza ayuda a transformar una empresa en una empresa socialmente sostenible. Mejora los activos intangibles de la organización, como el capital humano/intelectual, la reputación, las habilidades de gestión y la capacidad de trabajar en colaboración con las partes interesadas. Desempeña un papel vital a la hora de garantizar la legitimidad de la organización y su rendimiento social (Khan, et al., 2013). Sroufe & Gopalakrishna-Remani (2019) analizaron las iniciativas de sostenibilidad de las empresas *de la* lista *Fortune* 500 que incluían prácticas medioambientales y sociales y no encontraron ninguna relación significativa entre la sostenibilidad social y el rendimiento financiero. Concluyeron además que las medidas contables y financieras pueden no ser indicadores de rendimiento precisos para la sostenibilidad social. Deng, et al., (2013) descubrieron que las empresas con puntuaciones elevadas en RSC obtienen rendimientos elevados al anunciar una fusión y un mayor aumento del rendimiento operativo tras la fusión. Las conclusiones del estudio realizado por Lassala et al. (2017) indican que el rendimiento social de las empresas influye en el

rendimiento financiero al mejorar el acceso de las empresas al capital y reducir los costes, pero este efecto se limita a las empresas que operan con eficiencia y hacen un uso eficaz de sus activos. El desempeño social corporativo influye en el desempeño financiero y una organización solo puede ser más sostenible si mejora su competitividad al tiempo que incorpora la sostenibilidad social a sus iniciativas (Sroufe & Gopalakrishna-Remani 2019).

El gobierno corporativo ha surgido como una vía crucial para impulsar el rendimiento sostenible, ya que las empresas se enfrentan a una presión cada vez mayor de las distintas partes interesadas para que aborden diversas cuestiones sociales y se ocupen de los asuntos relacionados con la sostenibilidad. La incapacidad para abordar estas cuestiones puede dar lugar a sanciones empresariales, problemas de legitimidad, pérdidas financieras debido a la reducción de beneficios o incluso al fracaso de las organizaciones. Así pues, el gobierno corporativo desempeña un papel fundamental para garantizar el éxito empresarial. Puede definirse como un sistema que mejora el rendimiento empresarial mediante la organización de las operaciones y la gestión del crecimiento. Implica procedimientos y estructuras que vinculan el rendimiento de la empresa con la sostenibilidad. Además, destaca la importancia de una remuneración competitiva de los directivos para atraer oportunidades y apoyar la expansión de la organización. Chandrakant & Rajesh, (2022) en su estudio sobre el vínculo entre los factores sociales, la gobernanza corporativa y la sostenibilidad descubrieron que las alteraciones en las prácticas de gobernanza corporativa pueden tener un impacto significativo en el rendimiento de sostenibilidad de las empresas al mejorar las puntuaciones ESG. Del mismo modo, los avances en la sostenibilidad social pueden conducir a mejoras notables en las prácticas de gobernanza, que también se reflejan en los resultados generales de sostenibilidad. También

descubrieron que de los 3 pilares de la gobernanza empresarial (la dirección, los accionistas y la responsabilidad social de las empresas), la puntuación de la dirección y la puntuación de la RSE son constructos viales de las puntuaciones de la gobernanza y, por tanto, del rendimiento general de la gobernanza. Es la estrategia de RSC la que permite a la organización aumentar su ventaja competitiva mediante prácticas sostenibles (Chandrakant & Rajesh, 2022). La buena gobernanza tiene como resultado la supervivencia a largo plazo de una empresa y garantiza la protección de las partes interesadas. Los principios de la gobernanza son la transparencia, la integridad y la responsabilidad de la dirección, y éstos dependen en gran medida del consejo de administración. La buena gobernanza facilita una mejor circulación y divulgación de la información sobre la forma en que las empresas ganan dinero, utilizan sus recursos y los recursos de las partes interesadas. Por lo tanto, la gobernanza puede considerarse la columna vertebral de una empresa sostenible y facilita la identificación de las cuestiones materiales que afectan a la organización, la aplicación y el seguimiento de las políticas, así como contar con un consejo de administración dirigido por la estrategia que sea capaz de abordar las cuestiones de sostenibilidad con eficacia (Sharma & Khanna, 2014).

4. METODOLOGÍA

Se utilizó una búsqueda de palabras clave en Google para identificar las principales empresas de alimentación sostenible. Las 6 principales marcas de alimentos sostenibles en 2023 se tomaron de *Sustainable Finance Daily*, un sitio web que proporciona las actualizaciones más relevantes de la industria relacionadas con la sostenibilidad. Las empresas se eligieron en función de sus ingresos globales y se situaron entre las 10 principales empresas alimentarias sostenibles a nivel mundial. A

continuación, la clasificación ESG de estas empresas se tomó de LSEG (London Stock Exchange Group). LSEG es una empresa global que proporciona datos transparentes de los mercados financieros e infraestructuras que permiten a sus usuarios adquirir conocimientos a través de datos, feeds, análisis, IA y soluciones de flujo de trabajo. Sus puntuaciones ESG se crean para proporcionar una evaluación transparente y objetiva del rendimiento relativo, el compromiso y la eficacia de una empresa en los factores ESG. Se evalúan a través de 10 temas clave utilizando datos públicamente disponibles y verificables (LSEG, 2024). Los informes individuales de RSC/informes no financieros de cada empresa se extrajeron de sus sitios web y se analizaron para determinar las prácticas más comunes utilizadas por estas empresas que producen los mejores resultados financieros.

La puntuación ESG de LSEG identifica el rendimiento ESG de una empresa en 10 áreas. La categoría Medio ambiente consta de los temas de Emisiones, Uso de recursos e Innovación. Evalúan cómo interactúa la empresa con el medio ambiente. La categoría social incluye los temas Derechos humanos, Responsabilidad del producto, Mano de obra y Comunidad. La categoría de gobernanza incluye los temas de Gestión, Accionistas y Estrategia de RSC. La puntuación ESG proporcionada por LSEG se basa en más de 750 métricas ESG y 186 medidas comparables. Utilizan una metodología de puntuación de rango percentil para determinar las puntuaciones de las 10 categorías que tienen en cuenta 3 factores principales. A saber: ¿Cuántas empresas son peores que las actuales? ¿Cuántas empresas tienen el mismo valor y cuántas empresas tienen algún valor? (LSEG 2024). Para garantizar una puntuación precisa, utilizan los grupos industriales de la clasificación empresarial LSEG como punto de referencia para la categoría Medioambiental y Social, ya que estos temas

son más relevantes y materiales para las empresas de los mismos sectores. Para calcular la puntuación de Gobernanza se utiliza el país de constitución como punto de referencia, ya que las mejores prácticas de gobernanza son más coherentes dentro de los países.

Figura 1: 10 áreas de rendimiento ESG.

Rango de puntuación	Descripción	
0 to 25	Primer cuartil	Las puntuaciones dentro de este rango indican un desempeño ASG relativo deficiente y un grado insuficiente de transparencia en la publicación de datos ASG importantes.
> 25 to 50	Segundo cuartil	Las puntuaciones dentro de este rango indican un rendimiento ASG relativo satisfactorio y un grado moderado de transparencia en la publicación de datos ASG importantes.
> 50 to 75	Tercer Cuartill	Tercer cuartil Las puntuaciones dentro de este rango indican un buen rendimiento relativo en materia de ASG y un grado de transparencia superior a la media en la publicación de datos ASG.
> 75 to 100	Cuarto Cuartil	La puntuación del cuarto cuartil dentro de este rango indica un excelente rendimiento relativo en materia de ASG y un alto grado de transparencia a la hora de informar públicamente sobre los datos ASG materiales.

Figura 2: Descripción de las puntuaciones ESG de LSEG.

El objetivo de este análisis es identificar las prácticas sostenibles específicas utilizadas por las empresas de la industria alimentaria que producen los mejores resultados financieros.

5. RESULTADOS

Figura 3: Logotipos de empresas.

			Medioambiente				Social					Governanza			
N°	Empresas	Puntuación ESG Global (%)	Emisiones	Uso de Recursos	Innovación	Puntos	Derechos Humanos	Responsibiilidad de los productos	Personal	Communidad	Puntos	Dirección	Accionistas	RSC Estrategia	Puntos
1	Danone SA	93	96	95	83	94	93	99	99	98	97	99	35	90	85
2	Nestle SA	89	90	97	83	93	93	95	96	98	95	89	25	79	75
3	Hershey Co.	85	97	99	20	91	94	95	99	97	96	59	42	95	60
4	Mondelez International Inc.	82	78	95	83	86	82	92	97	95	91	49	96	75	62
5	Grupo Bimbo	82	85	98	83	91	84	86	85	66	81	68	86	76	72
6	McCormick & Company Inc.	81	93	95	85	93	61	65	83	95	74	89	40	92	79

Figura 4: Tabla de las puntuaciones en las 10 áreas de conocimiento.

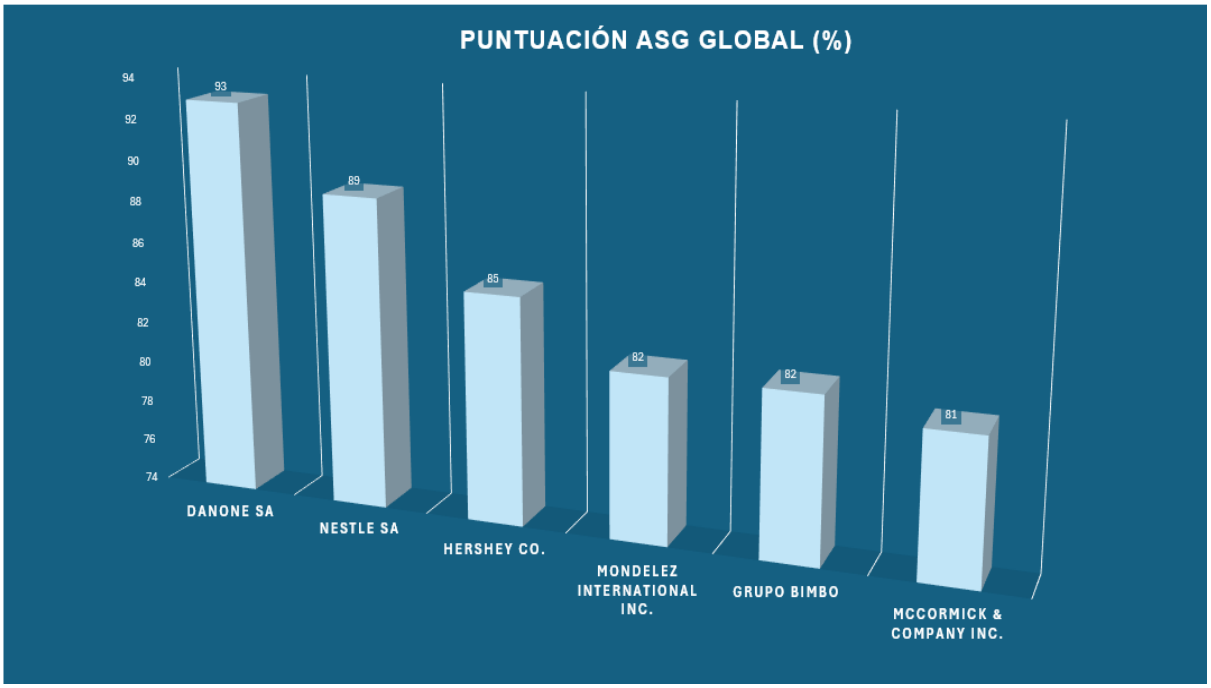

Figura 5: Diagrama de barras de la puntuación ESG global.

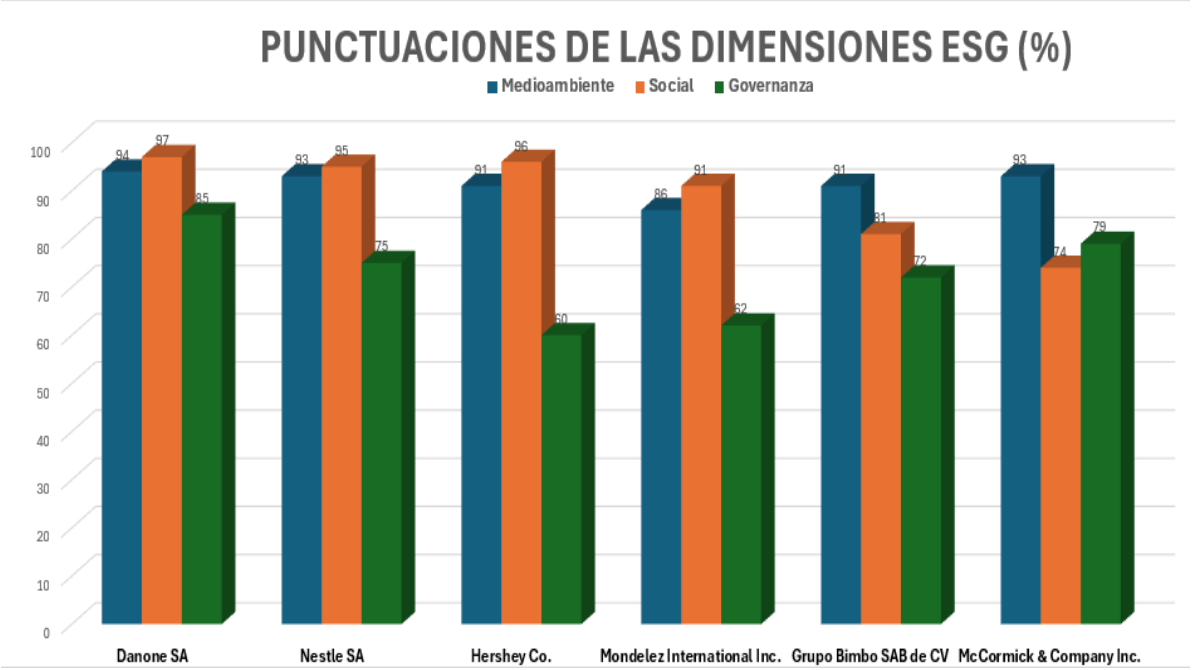

Figura 6: Diagrama de barra de las puntuaciones de las 10 dimensiones ESG.

Prácticas medioambientales

Para la reducción de las emisiones de GEI, todas las empresas emplean estrategias que están en consonancia con el Acuerdo de París para limitar el calentamiento global a 1,5º C, estableciendo un objetivo neto cero para 2050. Para lograr este objetivo de emisiones netas de carbono cero, se pusieron en marcha acciones específicas para abordar los alcances 1 (emisiones directas), 2 (emisiones indirectas procedentes de la energía adquirida) y 3 (emisiones de la cadena de valor). A continuación, se destacan las principales estrategias utilizadas para reducir las emisiones de los alcances 1, 2 y 3.

1. **Energías renovables**

El uso de instalaciones de paneles solares y acuerdos de compra de energía renovable, incluida la hidroelectricidad, se observa en el caso de Danone, Nestlé, Hershey, Bimbo y McCormick & Company. Danone y Nestlé han implantado el uso de calderas de biomasa, biodigestores y calderas híbridas para reducir significativamente las emisiones de carbono en algunas de sus plantas. La fábrica de Danone en Balclutha SN redujo sus emisiones en un 95% gracias a su caldera de biomasa y en su planta de Alpro Wevelgem, redujeron las emisiones en un 25% utilizando calderas híbridas eléctricas para generar vapor (Danone 2023). Nestlé ha reducido las emisiones de los alcances 1 y 2 de sus centros de fabricación en un 33% utilizando más energía renovable en estos centros, así como tomando medidas de eficiencia energética. Se espera que sus calderas de biomasa ahorren 20.000 toneladas de CO_2 y de emisiones de los alcances 1 y 2 al año. A finales de 2023, Nestlé obtendrá un 91,9% de electricidad renovable en sus centros de producción. La mejora de la eficiencia de costes ha dado lugar a un aumento del margen de beneficio bruto del

45,9% (Nestlé s.f.). En 2023, Hershey obtuvo el 80% de su electricidad de fuentes renovables. Mondelez International utiliza acuerdos de compra de energía (PPA) que incluyen energía eólica y solar. Bimbo y Nestlé han incrementado el uso de energías renovables mediante la transición de su flota de vehículos de combustible fósil a vehículos eléctricos que funcionan con energía eólica, solar o alternativas con bajas emisiones de carbono. El 92% de la energía consumida globalmente por el Grupo Bimbo procede de fuentes renovables. Para mejorar la eficiencia energética estas organizaciones también han invertido en nuevas tecnologías, nuevos equipos de producción como se ha visto en el caso de Danone, Hershey, Bimbo y McCormick & Company. Además, McCormick & Company también ha realizado grandes inversiones en edificios ecológicos para mejorar la eficiencia energética.

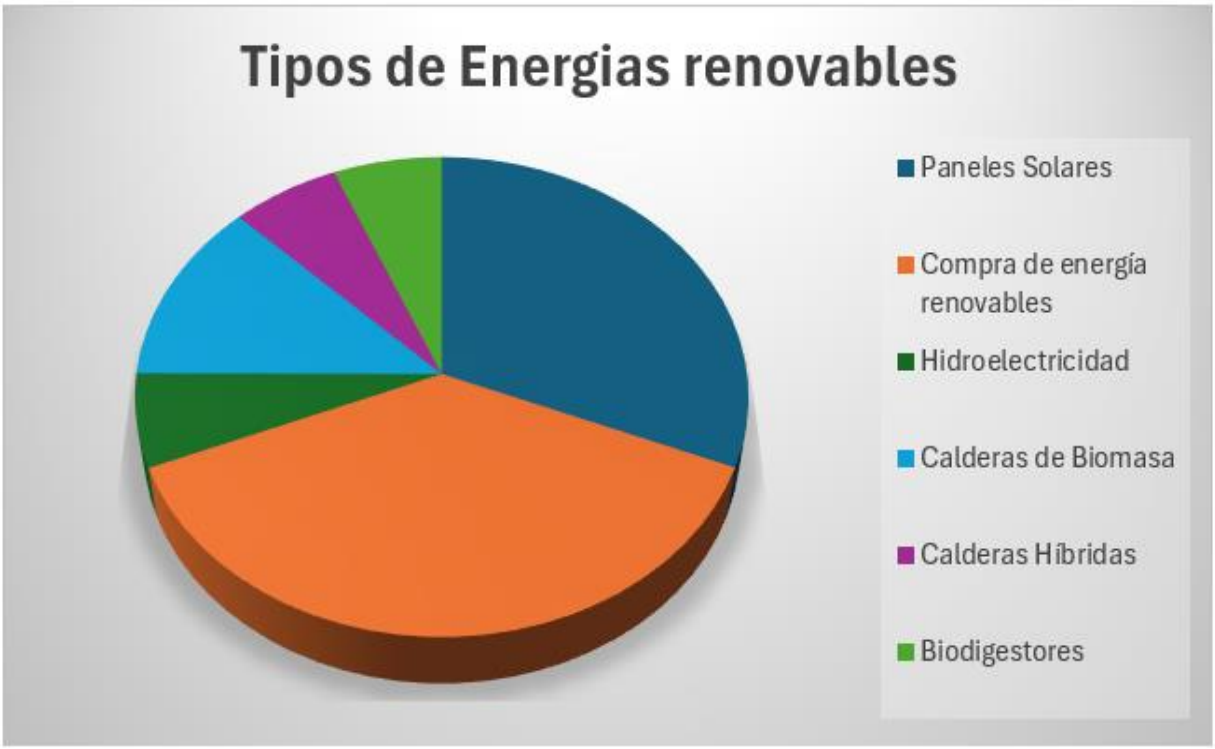

Figura 7: Tipos de energías renovables utilizados por las empresas.

2. Agricultura Regenerativa

Para reducir las emisiones de alcance 3, que tienen el mayor impacto en las emisiones de carbono, las 6 empresas utilizan prácticas como la agricultura regenerativa. Se dice que esta práctica devuelve la biodiversidad al suelo y aumenta su capacidad para almacenar carbono (EASAC, 2022). Más concretamente. Danone, ha implementado la agricultura regenerativa en sus modelos de ganadería lechera regenerativa, se abastece en un 30% de sus ingredientes clave de granjas que han hecho la transición a esta práctica, y forma parte de varios proyectos que apoyan a los granjeros para reducir su huella de carbono y regenerar el suelo. Nestlé ha puesto en marcha medidas similares con el abastecimiento, así como objetivos libres de deforestación en su cadena de suministro principal. Las dos acciones principales de Hershey para reducir las emisiones de alcance 3 son la eliminación de la deforestación para reducir el cambio de uso del suelo y las asociaciones que amplían las buenas prácticas agrícolas, reducen las emisiones y mitigan los riesgos medioambientales. La estrategia de McCormick & Company para reducir las emisiones de alcance 3 también radica en las colaboraciones de la industria para movilizar la acción climática colectiva.

Gestión del agua y los residuos

La gestión del agua y los residuos son estrategias clave de reducción de costes empleadas en muchas empresas. Danone ha implantado el enfoque 4R (reducir - reutilizar - reciclar - recuperar) en el 95% de sus plantas de producción y ha puesto en marcha proyectos en regiones clave como la reutilización de aguas residuales industriales para fines agrícolas y la instalación de unidades de recuperación. En Nestlé, se presta una gran atención a las medidas de reducción del consumo de agua en todas sus fábricas, se prevé una reducción absoluta del consumo de agua de 3

millones de m^3 en 2023. En la planta de Nestlé Solís, la rentabilidad aumentó un 11,2% debido a la mejora de la eficiencia hídrica conseguida gracias a su sistema de riego por goteo (Nestlé s.f.). Su estrategia de reducción del consumo de agua se emplea a lo largo de toda su cadena de valor e incluye prácticas agrícolas regenerativas. Hershey y Mondelez International se han centrado en iniciativas de reducción de agua en centros prioritarios situados en zonas con estrés hídrico. Mondelez International logró una reducción del 15% frente a su línea de base de 2018 realizando auditorías de agua, invirtiendo en equipos y tecnología eficientes en el uso del agua, así como en sistemas mejorados de reutilización y reciclaje. Las medidas de ahorro de agua de Bimbo incluyen el uso de generadores de vapor seco para tareas de limpieza como el lavado de vehículos, controles de medición de agua en línea, la colocación de membranas de ultrafiltración en sus sistemas de tratamiento para garantizar la reutilización del 100% del agua tratada y la instalación de sistemas de recogida de agua de lluvia. La gestión del agua es una práctica sostenible clave que redunda en un mayor ahorro de costes.

Las estrategias de reducción de la gestión de residuos se centran en el reciclaje y la reutilización de los residuos, como se observa en el caso de McCormick & Company, con una tasa de reciclaje o recuperación del 69%. Bimbo recicla el 94% de sus residuos. También tienen 67 plantas que envían cero residuos al vertedero. Su enfoque principal se centra en el reciclaje y la reutilización del material de envasado, un programa posconsumo que promueve la gestión adecuada de los residuos por parte de los consumidores, iniciativas de ahorro de agua y alianzas para la recogida de alimentos. Mondelez International se ha centrado en la reducción de los residuos alimentarios en sus plantas de fabricación (reducción lograda del 28%) y en su cadena de distribución (reducción lograda del 69%). Hershey prioriza una estrategia de

reducción, reutilización y reciclaje con una tasa de reciclaje en toda la empresa del 66%. La estrategia de Danone para reducir los residuos en toda su cadena de valor logró una reducción del 19,8% de los residuos alimentarios frente a la línea de base de 2020. También incluye medidas como un mejor control de los inventarios de productos de vida útil corta y asociaciones con bancos de alimentos. Un buen programa de gestión de residuos conlleva un mayor ahorro de costes con el consiguiente aumento de la rentabilidad Bonini, S. et al. (2014).

3. Envases circulares y bajos en carbono

La economía circular gira en torno a la reutilización de los recursos, la restauración del capital natural y la separación del consumo de recursos del crecimiento económico Stuchtey & Vanthournout (2024). La circularidad reduce la generación de residuos al conservar los recursos y reducir la huella medioambiental. Los temas persistentes relacionados con la circularidad y los envases bajos en carbono son la reutilización, el reciclaje y el material de envasado compostable, así como la reducción del uso de plástico virgen. Más del 80% de los envases utilizados por Danone, Nestlé, Hershey y McCormick & Company son reciclables, reutilizables o compostables. Más del 90% de los envases utilizados por Bimbo y Mondelez International son reciclables. Estas empresas han eliminado el exceso de plástico del material de envasado reduciendo la dimensión y el grosor de su material de envasado. Bimbo, Hershey y McCormick han implementado el uso de material reciclado en sus envases, por ejemplo, el uso de cartón reciclado. Mondelez International está reduciendo el uso de plástico virgen mediante la introducción de contenido reciclado en su película de envasado flexible. La acción de Nestlé de rediseñar los tarros de la marca *Malher Bouillon* ha supuesto un ahorro de 156 toneladas de plástico al año. También han introducido envases de

papel en varias gamas de productos que pueden reciclarse en el flujo de residuos local (Nestlé s.f.). Estos esfuerzos les permitirán cumplir su objetivo para 2025 de reducir en un tercio el uso de plástico virgen en el material de envasado. Mondelez International ha hecho lo mismo con sus cajas *Cadbury Selection*, que incluyen bandejas con un 80% de rPET, plástico reciclado posconsumo. Hershey también pudo eliminar progresivamente 1,7 millones de libras de material de envasado mediante la eliminación, el rediseño y la reducción de envases. Esto supondrá un ahorro de costes en el futuro, según (Packaging Gateway, 2024) dijo Leigh Horner, CSO de Hershey: "Seguimos centrados en cumplir hoy y crear el futuro. En 2024, estamos renovando nuestra estrategia de sostenibilidad como parte de nuestra visión Leading Snacking Powerhouse, un entorno normativo en rápida evolución y la maduración de muchos de nuestros compromisos."

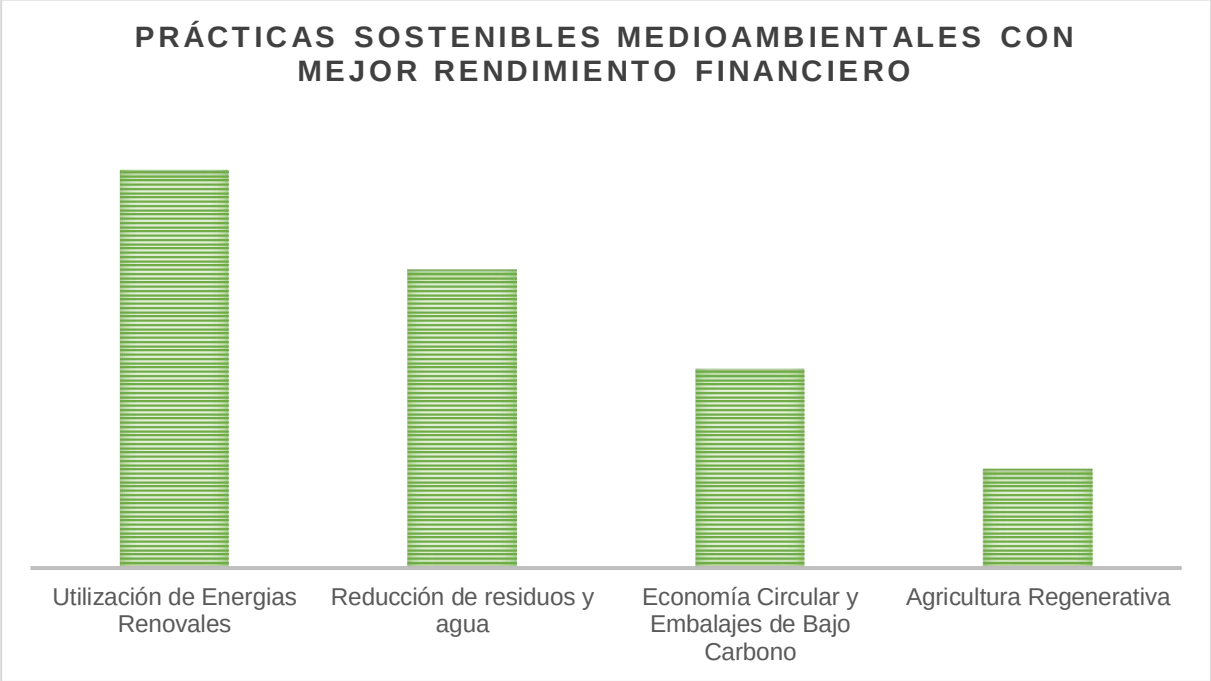

Figura 8: Diagrama de barras de las prácticas sostenibles medioambientales con el mejor rendimiento financiero.

Prácticas Sociales

Las prácticas sociales se centran en los derechos humanos, la diversidad, la equidad y la inclusión, la comunidad y la responsabilidad del producto.

1. Derechos Humanos

Cada empresa aborda las cuestiones de derechos humanos a través de políticas, principios rectores y mejores prácticas de abastecimiento. Se centran en cuestiones destacadas que son los derechos humanos en riesgo de impacto negativo a través de sus actividades o relaciones comerciales. Incluye áreas de atención clave como los riesgos del trabajo infantil y el acceso a la educación, el trabajo forzado, la contratación responsable, los ingresos y el salario dignos, la desigualdad social y de género, el acceso al agua y al saneamiento y los procesos de reclamación, etc. Las seis empresas alimentarias mundiales abordan cuestiones destacadas de derechos humanos en cierta medida. Los derechos humanos se utilizan como indicador clave en el marco social de la sostenibilidad. Danone, Nestlé y Hershey tienen un alto rendimiento en este ámbito, con puntuaciones superiores al 90% en esta dimensión. Danone aborda las cuestiones de derechos humanos a través de la formación de sus empleados sobre derechos humanos y prácticas de trabajo forzado; los principios sostenibles de Danone (DSP) son aplicables a su cadena de valor, que aborda las cuestiones de derechos humanos. A través de su Fondo Social de las Comunidades Danone, abordan varias cuestiones de derechos humanos como la lucha contra la anemia, el apoyo a la lactancia materna y la atención sanitaria a las personas mayores, entre otras. La estrategia de Hershey en materia de derechos humanos se lleva a cabo aplicando los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos (UNGP) y se centra en gran medida en el trabajo

infantil en las comunidades agrícolas productoras de cacao. Abordan estas cuestiones a través del Sistema de Seguimiento y Remediación del Trabajo Infantil (CLMRS) establecido en las comunidades cacaoteras, lo que constituye un requisito clave para sus proveedores. El 79% de los agricultores que producen el cacao de origen viable de Hershey's están cubiertos por el CLMRS para prevenir, controlar y remediar el trabajo infantil. Han puesto en marcha mecanismos de reclamación que permiten informar de cualquier problema, incluidos los de derechos humanos, y pagan un salario digno al 100% en las operaciones propiedad de Hershey, por nombrar algunos. Nestlé aborda las cuestiones relacionadas con los derechos humanos a través de su plan de acción sobre cuestiones destacadas que aborda todas las áreas mencionadas anteriormente. Danone, el Grupo Bimbo y Hershey imparten formación a todos sus empleados sobre cuestiones de derechos humanos. Mondelez International y el Grupo Bimbo han obtenido una puntuación superior al 80% en esta dimensión. En el Grupo Bimbo crean políticas para abordar las cuestiones de derechos humanos y realizan revisiones internas anuales para verificar el cumplimiento efectivo de sus procesos y sistemas de gestión en materia de derechos humanos. En 2023 no encontraron ningún riesgo de trabajo forzado o infantil. Su código de conducta para proveedores garantiza la supervisión de las cuestiones de derechos humanos en su cadena de suministro y sus proyectos sociales comunitarios se centran en eliminar la pobreza y las desigualdades sociales, fomentar el crecimiento económico en las regiones en las que operan y apoyar a los agricultores y a los jóvenes. Mondelez International sigue los principios rectores de la ONU sobre empresas y derechos humanos para abordar los riesgos asociados. McCormick & Company obtuvo la puntuación más baja en esta dimensión, un 61%. Disponen de una política de derechos humanos y han implantado un marco *Grown for Good* que se centra en tres pilares: cadenas de suministro éticas,

certificación a nivel de explotación (que aborda las prácticas laborales) y comunidades resilientes.

2. Diversidad, Equidad e Inclusión

La Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) se lleva a cabo a través de políticas, directrices y otras herramientas. Incluye temas clave como la igualdad y el equilibrio de género, la equidad salarial, la equidad racial o la diversidad. En Danone han implantado una política parental neutra desde el punto de vista del género y una política contra el acoso y la discriminación, en las que se forma a sus empleados. Su marco de DE&I también incluye un 43% de equilibrio de género en los puestos de alta dirección (ejecutivos y directores), un ratio de 2,1 puntos de diferencia salarial entre hombres y mujeres y una puntuación del 79% en el índice de inclusión, 2 puntos por encima de sus homólogos. En Nestlé, el 46,4% de los puestos directivos están ocupados por mujeres y el 85,7% de los altos cargos ejecutivos (puestos del comité de dirección) están ocupados por empleados locales. También apoyan a las personas con discapacidad, proporcionándoles empleo y otras ayudas, apoyan a los jóvenes a través de sus programas juveniles, así como promueven un lugar de trabajo inclusivo en apoyo de la comunidad LGBTQI+. En Hershey las medidas de DE&I incluyen la igualdad salarial para puestos similares a nivel global, el 47-50% de los empleados son mujeres y el 30-40% de sus empleados en EE. UU. son afroamericanos. Mondelez International se centra en crear un lugar de trabajo inclusivo y libre de prejuicios. El 42 % del equipo de dirección ejecutiva son mujeres y el 36 % de personas afroamericanas (POC) de EE. UU. están representadas en la dirección. Bimbo y McCormick & Company cuentan con un 40 % y un 50 % de talento femenino en puestos directivos,

respectivamente. McCormick & Company cuenta con un 30% de talento étnicamente diverso.

3. Salud y seguridad de los trabajadores

La formación de los empleados, el desarrollo de sus capacidades y la seguridad en el lugar de trabajo son áreas de interés clave en las seis empresas globales. Fomentan el desarrollo del empleo a través de sus programas de desarrollo de los empleados y sus programas de salud y bienestar. Estos programas incluyen la formación de los empleados, la seguridad, la compensación y los beneficios, la gestión de las pensiones, las iniciativas de relaciones con los empleados, la salud y el bienestar de los empleados, incluida la salud mental. Danone, a través de su asociación con pequeños productores de leche y su compromiso de reducir las emisiones de metano en un 30% para 2030 procedentes de la leche fresca, proporciona habilidades y capacidades a los agricultores locales para lograr este objetivo. Danone, Nestlé, Hershey y Mondelez International han logrado una calificación de >95% en el tema de la mano de obra de la sostenibilidad social, mientras que Bimbo Grupo y McCormick and Company han logrado >80% en esta área. Es importante señalar que esta puntuación también incluye factores de diversidad, equidad e inclusión.

4. Implicación Comunitaria

La implicación comunitaria es un pilar del tema social, y las seis empresas presumen de una gran implicación comunitaria. Sus iniciativas de implicación comunitaria se centran en el acceso y la asequibilidad de los alimentos y el agua; esto se facilita mediante colaboraciones con la sociedad civil y las ONG. Abastecimiento

local de ingredientes clave y trabajo con agricultores locales para construir comunidades locales. La gestión responsable de la cadena de suministro/adquisición es otra área clave de atención; se asocian con proveedores clave proporcionándoles apoyo técnico, desarrollo de capacidades, inversiones de capital e innovaciones que mejoran el rendimiento de las explotaciones, tanto desde el punto de vista medioambiental como económico, para minimizar el riesgo de un impacto negativo. Nestlé apoya a sus comunidades proporcionando ayuda en caso de catástrofe mediante asociaciones con la Cruz

Roja y organizaciones similares, y lucha contra la inseguridad alimentaria creando recetas especiales para los bancos de alimentos de Australia y Nueva Zelanda. Junto con Danone, Nestlé ostenta una puntuación del 98% en este tema, Hershey tiene una puntuación del 97% y Mondelez International y McCormick and Company tienen una puntuación del 95% en este tema. Lo que pone de relieve una importante implicación en el trabajo comunitario. El Grupo Bimbo obtuvo la puntuación más baja, un 66%, en este tema.

5. Responsabilidad del Producto

Con la creciente tendencia a la obesidad en Norteamérica y otras partes del mundo y la creciente preocupación por la salud de los consumidores, las empresas han tomado medidas para hacer frente a estas crecientes tendencias de consumo. Empresas como Danone y Nestlé, con puntuaciones del 99% y el 95% respectivamente, se han comprometido a ofrecer opciones más saludables mostrando una clasificación de estrellas de la salud en sus productos y fabricando alimentos con un mejor perfil nutricional mediante un mayor enriquecimiento con vitaminas y minerales. Hershey ha abordado esta tendencia creciente de los consumidores

reduciendo el azúcar y aumentando las ofertas ricas en proteínas y ha logrado una puntuación del 95% respecto a este tema. Mondelez International ha introducido el marco "mindful snacking", en el que ofrece un control de las porciones a través de aperitivos proporcionados envueltos individualmente e información en la etiqueta sobre porciones conscientes, obteniendo una puntuación del 92%. El Grupo Bimbo se ha centrado en mejorar los perfiles nutricionales de sus productos y en reducir el uso de aromas y colorantes artificiales en sus productos, obteniendo una puntuación del 86%. El trabajo de McCormick and Company en materia de responsabilidad sobre los productos se realiza a través del McCormick Science Institute (MSI), una organización de investigación financiada por McCormick. Esta organización se centra en avanzar en la comprensión científica de los beneficios para la salud de las hierbas y especias culinarias. Alcanzaron una puntuación del 65% en este tema. Existe un vínculo positivo entre la responsabilidad social y los resultados financieros.

Figura 9: Diagrama de barra de las prácticas sostenibles con el mejor rendimiento financiero.

Prácticas de gobernanza

Las prácticas de buena gobernanza impulsan el rendimiento de la sostenibilidad, en otras palabras, la buena gobernanza es la columna vertebral sobre la que se construye la sostenibilidad Sharma & Khanna (2014).

1. Gestión

Danone, con la puntuación ESG más alta (93%), la puntuación de gobernanza más alta (85%) y la puntuación de gestión más alta (99%), es el mejor ejemplo del impacto de las buenas prácticas de gestión en los resultados de gobernanza y en los resultados generales de sostenibilidad. Las prácticas de gestión que arrojan estos resultados son la incorporación de la sostenibilidad en su modelo de negocio, la inclusión de un modelo de compensación variable que consta de componentes de compensación variable basados en el rendimiento financiero, el rendimiento de gestión y el rendimiento de sostenibilidad. No sólo eso, sino que también han establecido un comité de RSC formado por cinco directores que se reúnen cuatro veces al año y un comité de misiones de nueve expertos en sostenibilidad y el seguimiento anual de veintinueve KPI de sostenibilidad. Las seis empresas alimentarias mundiales colaboran con la sociedad civil y las ONG para impulsar sus esfuerzos empresariales y de sostenibilidad. En Nestlé, con una puntuación del 75% en gobernanza, la remuneración de la junta ejecutiva está vinculada a los indicadores ASG, y han incorporado las cuestiones relacionadas con los ASG a los KPI vinculados a los incentivos a corto plazo. También incluye la formación de los empleados en materia de cumplimiento, derechos humanos, diversidad e inclusión y formación obligatoria sobre transacciones éticas y responsables, lo que demuestra su

compromiso con las cuestiones clave de gobernanza. El consejo de McCormick & Company, con una puntuación del 79%, tiene una supervisión general de todas las cuestiones ASG. Han establecido un consejo de rendimiento liderado por las personas (PLP), que es un comité de liderazgo senior interfuncional con la responsabilidad de crear una hoja de ruta de iniciativas para impulsar los compromisos de sostenibilidad. Además, cuentan con un equipo de liderazgo PLP responsable del seguimiento y la elaboración de informes sobre los objetivos PLP, la identificación de lagunas y la formulación de recomendaciones. Grupo Bimbo (72%) ha integrado criterios de sostenibilidad en su proceso de planificación para garantizar que las nuevas inversiones contribuyan a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y de residuos. Su estructura de gobierno global consta de un comité ejecutivo de sostenibilidad, un comité global de sostenibilidad y grupos de trabajo globales. En Mondelez International, Hershey y Bimbo, su junta directiva supervisa el rendimiento ESG.

2. Accionistas

Un accionista es una persona, empresa u organización que posee acciones de una empresa CFI (2024). En lo que respecta a la puntuación del gobierno corporativo, el tema de los accionistas consiste en los derechos de los accionistas y las defensas frente a las adquisiciones. Danone y Nestlé tienen la puntuación de accionistas más baja, 35% y 25% respectivamente. Hershey y McCormick and Company tienen puntuaciones del 42% y 40% respectivamente. La puntuación más alta de los accionistas se observa en Mondelez International 96% y Bimbo Group 86%. Nestlé se relaciona con sus accionistas a través de roadshows, jornadas y reuniones de inversores y mesas redondas del presidente en diferentes lugares del mundo. Danone

interactúa con sus accionistas a través de juntas de accionistas y boletines informativos para accionistas. Danone ha incluido un plan de accionariado para empleados, que cubre 49 países y permite a sus empleados acceder a nuevas acciones de Danone. En Danone tienen un 89% de independencia en el consejo, el 44% de los miembros del consejo son mujeres y el 56% de nacionalidad diversa, mientras que Nestlé tiene un 45,5% de mujeres en la dirección. Bimbo ha colocado bonos ligados a la sostenibilidad en su mercado mexicano que están vinculados a objetivos de rendimiento de sostenibilidad alineados con el alcance 3 de emisiones netas de carbono cero. Su máximo órgano de gobierno es la junta de accionistas, donde pueden nombrar a los miembros del consejo. Tienen 18 miembros en el consejo, 7 de los cuales son independientes, un consejo independiente del 25%. Mondelez International promueve los intereses a largo plazo de los accionistas. Tienen un consejo mayoritariamente independiente, el 80% y un director principal independiente si el presidente no es independiente. Sus accionistas eligen a los directores anualmente y permiten a los titulares con al menos un 20% de poder de voto convocar una junta especial de accionistas. Los directores del consejo y de los comités tienen una autoevaluación periódica con el Director Principal independiente, Mondelez International (2024). Este gran grado de independencia de los miembros del consejo explica que Mondelez International tenga una puntuación del 96% en este aspecto.

3. Responsabilidad social de las empresas

Como se puede apreciar en la figura 4, las puntuaciones ASG son modestas en las dimensiones de gobernanza; aunque la información ASG se ha incorporado a los informes de los consejos de administración de todas estas empresas, sigue habiendo

oportunidades de crecimiento en este ámbito. Danone tiene la puntuación más alta en la dimensión de gobernanza 85%. Esto se debe a que la sostenibilidad está entrelazada en su estrategia corporativa y se refleja en todas las áreas de la empresa, con 29 indicadores clave de rendimiento relativos a la sostenibilidad de los que se realiza un seguimiento anual. Las seis empresas han llevado a cabo actividades en dos áreas de información sobre RSC. La estrategia de RSC, que es más fuerte en el caso de Danone y Nestlé, y los informes y la transparencia ESG. Las seis empresas alimentarias informan sobre cuestiones ESG, sin embargo, tras la revisión de todos sus informes ESG/sostenibilidad, el nivel de detalle y los pasos accionables varían, también el grado de éxito alcanzado en respecto a su objetivos.

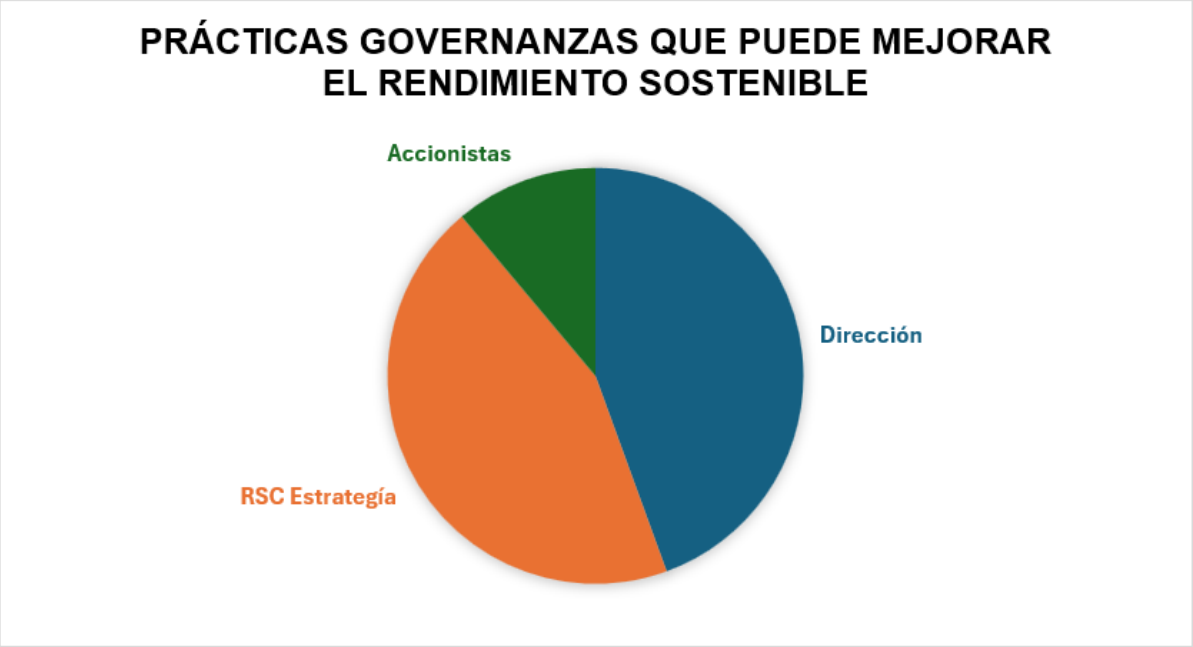

Figura 10: Diagrama de barra de las prácticas gobernanza que pueden mejorar el rendimiento sostenible.

También es importante señalar que la puntuación del pilar ESG es una suma relativa de ponderaciones de categorías que se realiza por industria para las dimensiones medioambiental y social, mientras que para la dimensión de gobernanza

se utiliza el país de constitución como referencia y las ponderaciones de categorías siguen siendo las mismas para todas las industrias. Esto también podría explicar la menor puntuación en gobernanza que se observa en estas empresas, ya que no sólo se las compara con otras empresas alimentarias, sino con empresas de todos los sectores en sus países de constitución.

6. DISCUSIÓN

Para este estudio se eligieron las seis principales empresas alimentarias sostenibles a nivel mundial con la puntuación ESG más alta de la industria alimentaria. Las puntuaciones ESG de estas empresas se adquirieron del LSEG, que destaca las puntuaciones ESG para 2022 y 2023 disponibles para las respectivas empresas. Las seis primeras empresas son: Danone, Nestlé, Hershey, Mondelez International Inc., Grupo Bimbo y McCormick & Company. Sus prácticas sostenibles que producen los mejores resultados financieros se evaluaron utilizando su último informe ESG o informe de sostenibilidad (2022 o 2023). Las prácticas sostenibles de estas empresas se consideran avanzadas debido a la naturaleza global de sus negocios. Son económicamente fuertes y disponen de recursos para invertir más en prácticas sostenibles. Han mostrado un fuerte rendimiento en el marco de sostenibilidad de la triple cuenta de resultados (TBL). Este marco gira en torno a la maximización de las tres P (personas, planeta y beneficios). Según Tseng et al., (2020) la sostenibilidad debe abarcar el rendimiento económico, el entorno natural y la sociedad. Al integrar las actividades sociales, medioambientales y económicas, las organizaciones pueden emprender iniciativas que beneficien al medio ambiente y a la sociedad, al tiempo que obtienen beneficios económicos y ventajas competitivas a largo plazo. El informe ESG/sostenibilidad de estas empresas refleja este sentimiento e incluye en su

evaluación consideraciones relacionadas como la estrategia de la organización, la gestión de riesgos, la cultura organizativa y la transparencia. Los objetivos de sostenibilidad de estas empresas están vinculados a los objetivos de sostenibilidad de la agenda 2030 de las Naciones Unidas, que constan de 17 temas. Cada empresa aborda los temas más relevantes en mayor o menor medida en función de la naturaleza de su negocio y de su estrategia empresarial.

Todas las empresas cotizadas emplean estrategias similares en cada uno de los temas ESG. Esto se debe a la naturaleza de la industria alimentaria, que requiere un enfoque "de la granja al tenedor". Este enfoque abarca toda la cadena de valor, desde las actividades agrícolas hasta el consumo por parte de los consumidores finales. El tema medioambiental aborda las siguientes áreas: Emisiones de gases de efecto invernadero, eficiencia energética, agricultura regenerativa, circularidad y envasado bajo en carbono, agua y gestión de residuos. En lo que respecta a los resultados financieros, la investigación muestra una fuerte correlación entre los temas medioambientales y los resultados financieros.

El uso de energías renovables es una de las formas más comunes de reducir las emisiones de CO_2, esto es evidente dado que las seis empresas utilizan algún tipo de energía renovable en su estrategia para reducir las emisiones de GEI. Esto se hace principalmente a través energía solares de paneles solares, o mediante acuerdos de compra de energía renovable procedente de energía solares, parques eólicos o hidroelectricidad. Además, las medidas incluyen el uso de digestores de biomasa como se ha visto en el caso de Danone y Nestlé, el aumento del uso de vehículos eléctricos en la flota como se ha visto en el caso del Grupo Bimbo y, en general, la inversión en nuevas tecnologías, equipos y diseños de edificios que reduzcan la huella de carbono. Según Naciones Unidas, (s.f.) la energía renovable es la forma de energía

más barata dado el coste cada vez mayor de los combustibles fósiles. Las inversiones en energías renovables realizadas en 2021 han supuesto un ahorro mundial de 55.000 millones de dólares en costes de generación de energía para 2022. Por lo tanto, las empresas pueden beneficiarse de un enorme ahorro de costes, lo que se traducirá en un aumento de los beneficios.

La agricultura regenerativa se define como "cualquier sistema de producción agrícola y/o ganadera que, a través de la complejidad natural y con respecto a su capacidad contextual, aumenta la calidad del producto y la disponibilidad de los recursos de los que depende la agricultura: el suelo, el agua, la biota, la energía renovable y el esfuerzo humano" (Lombardi et al., 2022). Los temas comunes utilizados por las seis empresas mundiales en relación con la agricultura regenerativa son la protección de la biodiversidad, la deforestación cero, la mejora de la salud del suelo, la mejora de los recursos hídricos y el secuestro de carbono. Según Boston Consulting Group, (2023) el 20% de los GEI se deben al sistema agrícola mundial, lo que tiene enormes implicaciones en el cambio climático. Para cumplir los objetivos de las Naciones Unidas sobre el cambio climático para 2050, las empresas se han asociado con sus cadenas de valor para ver mejoras en la reducción de emisiones (emisiones de alcance 3). Las prácticas agrícolas regenerativas mejoran la rentabilidad de los agricultores al reducir el coste de los insumos, es decir, el coste de las semillas, los fertilizantes y los pesticidas. Estas prácticas mejoran la biodiversidad del suelo haciendo que los rendimientos sean más fuertes y constantes. Por lo tanto, los fabricantes pueden beneficiarse al disponer de un suministro estable de ingredientes de calidad y no arriesgarse a subidas desorbitadas de los precios y a una menor disponibilidad de materias primas. La mitigación de estos efectos garantiza que las empresas puedan crecer y aumentar su rentabilidad. Por lo tanto, puede decirse que

la agricultura regenerativa es una práctica sostenible que aumenta indirectamente el rendimiento financiero a largo plazo.

Las medidas de gestión de residuos y de reducción del consumo de agua están diseñadas para reducir los costes y aumentar la rentabilidad. Esto puede verse claramente en el caso de Nestlé, que aumentó sus beneficios en un 11,2 % gracias a su estrategia de reducción de agua en su planta de Solís (Nestlé, s. f.). El grupo Bimbo ha experimentado un enorme ahorro de costes gracias a su reutilización del agua en zonas verdes, aseos y uso de vapor para la limpieza en seco. Sus sistemas de recogida de agua de lluvia también proporcionan una fuente alternativa para el consumo de agua. El aumento de sus beneficios se atribuyó a las ventas y al ahorro de productividad en toda la cadena de valor, así como a la mejora de la eficacia de la distribución. Puede deducirse que estos ahorros de costes y eficiencias mejoradas se deben en parte a su estrategia de sostenibilidad. Al igual que Bonini et.al (2014) podemos concluir que la reducción de residuos conlleva un mayor ahorro de costes con el consiguiente aumento de la rentabilidad.

La circularidad y los envases bajos en carbono son un objetivo primordial para los seis fabricantes mundiales de alimentos y bebidas. En una economía circular, los consumibles se diseñan para volver a entrar en la biosfera de forma segura. Uno de los enfoques consiste en utilizar materiales puros que puedan separarse fácilmente y reutilizarse "en cascada" en aplicaciones posteriores. La circularidad garantiza un suministro constante de materiales en un mundo en el que los recursos son escasos. Las empresas que no se comprometen con la circularidad se enfrentan a un mayor coste de los materiales y a riesgos imprevisibles (Stuchtey & Vanthournout 2024). Según Stuchtey & Vanthournout (2024), las razones para comprometerse con el modelo de economía circular son dos: En primer lugar, factores económicos globales

como el aumento de los precios de los recursos y una base de consumidores en rápida expansión están cambiando el panorama actual. En segundo lugar, la adopción de estas prácticas beneficia a las empresas, con un ahorro potencial de más de un billón de dólares anuales en costes de materiales. Las seis empresas mundiales de alimentación y bebidas están avanzando en la economía circular, ya que no sólo es buena para el medio ambiente, sino que ofrece la oportunidad de crecimiento empresarial. Danone, Nestlé y Mondelez International forman parte de Circular Action Alliance U.S., que es una organización dedicada a proporcionar servicios de cumplimiento armonizados a todos los productores para avanzar hacia una economía circular eficaz y eficiente. Estas alianzas garantizan que las empresas puedan ser eficaces en su enfoque de la economía circular y promueve la armonización entre industrias. Esta práctica tiene un impacto en el rendimiento financiero actual y futuro de las empresas, esto se puede ver claramente en sus informes ESG donde las empresas están realizando inversiones en envases sostenibles para obtener beneficios financieros futuros.

Según Bonini y Swartz (2014), el 79% de las empresas de la lista Fortune 500 que presentaron informes al Carbon Disclosure Project obtuvieron un mayor rendimiento de sus inversiones en carbono en comparación con toda su cartera. Esto demuestra que los esfuerzos por reducir las emisiones de GEI mediante el uso de energías renovables, la mejora de la eficiencia de los equipos o los edificios, las nuevas tecnologías y las mejores prácticas de gestión de los recursos se traducen en un mayor ahorro para las empresas, una mejora de la imagen de marca, así como de la fidelidad de los clientes y, por tanto, un aumento de la rentabilidad. El programa integral de mejora continua (CCI) de McCormick & Company, centrado en la reducción de costes y la mejora de la eficiencia de la producción, ha contribuido

significativamente a sus resultados financieros, con un aumento del 11,6% en los ingresos de explotación. Las iniciativas de sostenibilidad para impulsar la eficiencia energética son un factor que contribuye a este aumento de los ingresos McCormick & Company, (2023). Las estrategias de gestión de residuos tienen un impacto significativo en el ahorro de costes y, por tanto, mejoran los resultados financieros de estas empresas. Según Sroufe & Gopalakrishna-Remani, (2018) las organizaciones que invierten en prácticas medioambientales para reducir los residuos tendrán un mejor rendimiento financiero, ya que la contaminación es simplemente un residuo. Esto se ve en las estrategias de reducción de residuos empleadas por las 6 empresas para reducir el agua, reducir los residuos, mejorar la eficiencia energética y el uso de materiales reciclados. El énfasis en la sostenibilidad ofrece oportunidades en las innovaciones de los procesos. Mondelez International redujo el exceso de material utilizado en los envases, lo que se tradujo en un ahorro de costes.

La agricultura regenerativa es otra de las áreas de interés de estas grandes empresas de alimentación sostenible. La industria alimentaria depende en gran medida de la agricultura, por lo que preservar el suelo y la biodiversidad natural es de gran importancia. No sólo eso, sino que también se ha demostrado que la agricultura regenerativa restablece la biodiversidad en los suelos, sobre todo en los pastizales, puede aumentar drásticamente su capacidad para capturar y almacenar carbono EASAC, (2022). Esto facilita aún más la reducción de las emisiones de alcance 3, algo esencial en la lucha contra el cambio climático.

La sostenibilidad social abarca ámbitos como los derechos humanos, la DE&I, la salud y la seguridad de los trabajadores, la comunidad y la responsabilidad sobre los productos. Según Sroufe y Gopalakrishna-Remani (2018) existen pruebas de una

creciente relación positiva entre la sostenibilidad social y el rendimiento financiero. La revisión de las seis principales empresas mundiales no arrojó un vínculo cuantificable directo entre el rendimiento social y el rendimiento financiero para todas las dimensiones sociales. Sin embargo, la investigación reveló que el tema de la responsabilidad sobre los productos tiene un impacto directo en el rendimiento financiero, dado que las estrategias empleadas por estas empresas en este ámbito están impulsadas por los consumidores y el mercado. La actuación de las empresas para mejorar el perfil nutricional de los alimentos, promover el control de las porciones mediante el envasado en porciones individuales, la exhibición del grado nutricional en los envases, así como la oferta de opciones alimentarias más saludables, incluidas las opciones ricas en proteínas, se han traducido en un aumento de las ventas. Por lo tanto, se puede concluir que la práctica social de la responsabilidad del producto llevada a cabo para satisfacer las exigencias de los consumidores y abordar las tendencias del mercado es una práctica sostenible que mejora el rendimiento financiero de una empresa. También se cree que las iniciativas en materia de seguridad y salud de los trabajadores, así como la DE&I, mejoran los resultados financieros. Aunque en este estudio no se observó una relación directa con el rendimiento financiero, la revisión de la bibliografía sobre prácticas sostenibles muestra una relación positiva entre prácticas sociales como la reducción de la discriminación demográfica, los programas de formación y la política de derechos humanos sobre el rendimiento financiero (Sandberg et. al, 2022). Según Sroufe & Gopalakrishna-Remani, (2018) un alto rendimiento sostenible está vinculado a una mayor atracción de empleados y a una mayor retención de estos debido a un mejor ajuste ético con la empresa. Todas las empresas alimentarias mundiales realizan un trabajo significativo en este ámbito, lo que indica que mejora su cuenta de resultados.

Un alto índice de retención y la capacidad de atraer a empleados de alto rendimiento permite a las empresas beneficiarse del ahorro de costes, así como de una mayor eficacia en los procesos empresariales. Por lo tanto, se puede concluir que las prácticas saludables y de seguridad de la mano de obra aumentan el rendimiento financiero de una empresa. En cuanto a los derechos humanos y la implicación en la comunidad, estas prácticas de bienestar social afectan al capital de reputación y a la imagen de marca de una empresa y, por lo tanto, un trabajo excepcional en estas áreas se traduce en una mejora del rendimiento financiero a largo plazo (Sroufe & Gopalakrishna-Remani, 2018).

Se dice que la buena gobernanza es el pilar para el crecimiento empresarial y es esencial para un alto rendimiento de sostenibilidad. Sroufe & Gopalakrishna-Remani, (2019) en su estudio empírico de la sostenibilidad social, la gobernanza corporativa y la sostenibilidad descubrieron que cualquier cambio en la gobernanza corporativa puede provocar cambios sustanciales en el rendimiento de sostenibilidad de las empresas. También observaron que cualquier mejora en la sostenibilidad social conlleva cambios notables en el rendimiento de la gobernanza que se reflejan en el rendimiento de la sostenibilidad de una empresa. Por lo tanto, podemos concluir que la sostenibilidad social está estrechamente vinculada a la gobernanza empresarial. La puntuación de la gestión y la puntuación de la estrategia de RSC son los dos constructos más importantes de la dimensión de gobernanza (Sroufe & Gopalakrishna-Remani, 2018). Esta conclusión se ve corroborada por el presente estudio, ya que podemos observar que Danone y Nestlé, las dos empresas con mejores resultados sostenibles, tienen puntuaciones elevadas en estos dos constructos. Danone tiene una puntuación en gestión del 99% y una puntuación en estrategia de RSC del 90%, mientras que Nestlé tiene una puntuación en gestión del

89% y una puntuación en estrategia de RSC del 79%. También podemos observar que cuando la puntuación de la estrategia de RSC es alta, y la puntuación de la gestión es baja como en el caso de Hershey 95% y 59% respectivamente; la puntuación global de la gobernanza es baja, y la empresa no obtiene tan buenos resultados sostenibles. Se puede llegar a la conclusión de que las prácticas de gestión y las prácticas de estrategia de RSC dan lugar a un mayor rendimiento sostenible, lo que podría conducir a un aumento del rendimiento financiero de una empresa.

Las prácticas empresariales sostenibles ya no son una opción, sino que las exigen tanto los consumidores como los organismos reguladores. Las organizaciones tienen mucho que perder si no se comprometen con la RSC y las actividades sostenibles. Según McKinsey, (2014) el impacto de la sostenibilidad incluye la restricción de la licencia para operar, el daño a la reputación debido a la percepción de un mal uso de los recursos, el aumento del coste operativo de la materia prima impulsado por la oferta/demanda y las interrupciones en la cadena de suministro. Por lo tanto, es vital para la supervivencia a largo plazo de las empresas y para las empresas que lo que seguir creciendo y aumentar sus beneficios.

Practicas sostenibles	**Tipos de prácticas**	**Rendimiento Financiero**	
		Directo	**Indirecto**
MEDIOAMBIENTAL			
Inversión en Energía Renovables	Energía solares	✓	
	Acuerdos de compra de energía (PPAs) (parques oleicos, energía solares, hidroelectricidad)		
	Digestores de Biomasa		
	Vehículos eléctricos		
Agricultura Regenerativa	Biodiversidad		✓
	Cero deforestación		
	Secuestro de carbono		
	Recursos hídricos		

Gestión de residuos y reducción de consumo de agua	Reciclaje y reutilización de agua		
	Usa de vapor para limpieza		
	Recogida de agua de lluvia	✓	
La circularidad y envases bajo en carbono	Reducción en dimensiones de envases		
	Uso de materia reciclado	✓	
SOCIAL			
Responsabilidad de producto	Mejor perfil nutricional		
	Porciones individuales		
	Exhibición del grado nutricional	✓	
Seguridad y salud de los trabajadores	Programas de Formación		✓
Diversidad, equidad y inclusión	Reducción de discriminación demográfica		✓
Derechos Humanos	capital de reputación		
	mejora del imagen del marca		✓
GOVERNANZA			
Gestión	Estrategia sostenible		✓
Estrategia RSC	Informes y Transparencia ESG		✓

Figura 11: Tabla resumen.

7. CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio era identificar y analizar las prácticas sostenibles más comunes utilizadas por las empresas sostenibles con mejores resultados de la industria alimentaria, prestando especial atención a aquellas prácticas que tienen un impacto más significativo en sus resultados financieros. El primer objetivo era identificar las empresas sostenibles con mejores resultados que sirvieran de referencia para el estudio. Se identificaron las seis principales empresas alimentarias sostenibles a nivel mundial, y se clasificaron en función de su puntuación ESG global. Las seis principales empresas alimentarias sostenibles son Danone, Nestlé, Hershey, Mondelez International, Bimbo Grupo y McCormick and Company. Se identificaron las prácticas sostenibles más comunes empleadas por estas organizaciones en cada una de las dimensiones ESG. Para la dimensión medioambiental, las prácticas más sostenibles utilizadas por estas empresas son las inversiones en paneles solares, la compra de energía renovable (eólica o solar), la hidroelectricidad, el uso de calderas de biomasa y calderas híbridas eléctricas para generar energía, así como biodigestores. Todas las empresas utilizaron energía renovable generada por ellas mismas, o a través de PPA. Se determinó que esta práctica era la más rentable debido al bajo coste de la energía renovable en comparación con el coste de los combustibles fósiles. Se determinó que la gestión de residuos era la segunda práctica medioambiental que mejoraba los resultados financieros de una empresa debido al mayor ahorro de costes y a la mejora de la eficacia operativa. La economía circular y los envases bajos en carbono reducen el coste de los materiales de envasado, y también generan algunos ahorros de costes por la reducción del tamaño de los envases o el uso de material reciclado en los mismos. La agricultura regenerativa, con el rendimiento financiero más bajo de esta categoría, ofrece un mejor rendimiento

financiero a largo plazo debido a la estabilidad y al suministro constante de materias primas.

En la dimensión social, los temas comunes son la responsabilidad del producto, la salud y la seguridad de la mano de obra, la DE&I, los derechos humanos y la implicación de la comunidad. Las prácticas que repercuten directamente en los resultados financieros de las empresas son la responsabilidad sobre los productos (satisfacer las necesidades de los consumidores y seguir las tendencias del mercado), la salud y la seguridad de la mano de obra y la DE&I, que atraen a empleados altamente cualificados y promueven una mayor retención y lealtad de los empleados. El trabajo en derechos humanos y la implicación en la comunidad mejoran la imagen de marca y la buena voluntad corporativa y tienen un impacto indirecto en los resultados financieros. No se encontró que la dimensión de gobernanza tuviera un vínculo directo con los resultados financieros, sin embargo, se observó que los temas de gestión y estrategia de RSC de esta dimensión podían repercutir en los resultados generales de sostenibilidad de las empresas. Por lo tanto, se llegó a la conclusión de que es importante trabajar en estos dos temas para garantizar que se maximiza el rendimiento en los demás temas para generar los mejores resultados financieros.

Este documento destaca cualitativamente las prácticas sostenibles específicas adoptadas por las empresas de la industria alimentaria que se traducen en un aumento de los resultados financieros a largo y corto plazo. Estas prácticas son esenciales para las empresas que operan en esta industria y deberían ser adoptadas en cierta medida por otros fabricantes de alimentos y bebidas.

8. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El resultado de este estudio se limita a seis empresas mundiales de la industria alimentaria. Aunque se observan ciertas tendencias, no se puede generalizar debido al pequeño tamaño de la muestra. Además, es posible que las medidas adoptadas por estas empresas punteras no puedan ser adoptadas fácilmente por otras pequeñas y medianas empresas (PYME), ya que pueden disponer de recursos limitados. Esto presenta oportunidades para futuras investigaciones en lo que respecta a las prácticas sostenibles empleadas en la industria alimentaria por las pequeñas y medianas empresas. También se podría ampliar el tamaño de la muestra del estudio y adoptar un enfoque cuantitativo para identificar las prácticas sostenibles con mejores resultados financieros.

9. BIBLIOGRAFÍA

1. Adebambo, H. O., Abdulkadir, R. I., Mat, N. K. N., A, A., Ghassan, A., & Kanaan, J. (2013). Drivers of Sustainable Environmental Manufacturing Practices and Financial Performance among Food and Beverages Companies in Malaysia. *American Journal of Economics*, *3*(2), 127-131. http://article.sapub.org/pdf/10.5923.j.economics.20130302.11.pdf
2. Adebambo, H. O., Abdulkadir, R. I., Mat, N. K., Ghassan, A., & Kanaan, J. (2013). Drivers of Sustainable Environmental Manufacturing Practices and Financial Performance among Food and Beverages Companies in Malaysia. *American Journal of Economics*, *3*(2), 127-131. http://article.sapub.org/pdf/10.5923.j.economics.20130302.11.pdf
3. Ahlklo, Y., & Lind, C. (2018). *¿E, S o G? Un estudio de la puntuación ESG y el rendimiento financiero*. DIVA. https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1295223&dswid=-8667
4. Alexander, G. J., & Buchholz, R. A. (1978). Responsabilidad social de las empresas y rendimiento bursátil. *Academy Of Management Journal*, 21(3), 479-486. https://doi.org/10.5465/255728
5. Alianza Mundial para la Inversión Sostenible. (2023). *Global Sustainable Investment Review 2022*. Alianza Mundial para la Inversión Sostenible. https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2023/12/GSIA-Report-2022.pdf
6. Alshehhi, A., Nobanee, H., & Khare, N. (2018). The Impact of Sustainability Practices on Corporate Financial Performance: literature trends and future research potential. *Sostenibilidad*, *10*(2), 494. https://doi.org/10.3390/su10020494

7. Ameer, R., & Othman, R. (2011). Prácticas de sostenibilidad y rendimiento financiero de las empresas: Un estudio basado en las principales empresas mundiales. *Journal of Business Ethics*, *108*(1), 61-79. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1063-y
8. Arcese, G., Flammini, S., Lucchetti, M., & Martucci, O. (2015). Pruebas y experiencias de prácticas abiertas de innovación en sostenibilidad en el sector alimentario. *Sustainability*, *7*(7), 8067-8090. https://doi.org/10.3390/su7078067
9. Barrido. (2024, 4 de septiembre). *Carbono neutro frente a neto cero: entender las diferencias clave. Sweep.* https://www.sweep.net/insights/carbon-neutral-v-net-zero-understanding-the-key-differences
10. Bonini, S., & Swartz, S. (2014). Beneficios con propósito: Cómo organizarse para la sostenibilidad puede beneficiar a la cuenta de resultados. *McKinsey on Sustainability & Resource Productivity*, 2(1), 1-15. srp_2014_profits with purpose.pdf (mckinsey.de)
11. Boston Consulting Group. (2023). *Agricultura regenerativa: La rentabilidad de los agricultores estadounidenses.* https://www.bcg.com/publications/2023/regenerative-agriculture-profitability-us-farmers
12. Buallay, A., Kukreja, G., Aldhaen, E., Mubarak, M. A., & Hamdan, A. M. (2020). Corporate social responsibility disclosure and firms' performance in Mediterranean countries: a stakeholders' perspective. *EuroMed Journal of Business*, *15*(3), 361-375. https://doi.org/10.1108/emjb-05-2019-0066
13. Chen, S., Song, Y., & Gao, P. (2023). Rendimiento medioambiental, social y de gobernanza (ESG) y resultados financieros: Analyzing the impact of ESG on financial performance. *Journal of Environmental Management*, *345*, 118829. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118829
14. Chen, S., Song, Y., & Gao, P. (2023). Rendimiento medioambiental, social y de gobernanza (ESG) y resultados financieros: Analyzing the impact of ESG on financial

performance. *Journal of Environmental Management*, 345, 118829. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118829

15. Danone. (2023). Informe anual integrado 2023. Danone. https://www.danone.com/integrated-annual-reports/annual-integrated-report-2023.html
16. Diario de Finanzas Sostenibles. (2023, 5 de noviembre). *Empresas alimentarias sostenibles y producción alimentaria sostenible*. Sustainable Finance Daily. https://sustainablefinancedaily.com/sustainable-lifestyle/sustainable-food-companies-food-production/
17. EASAC. (2022, 5 de abril). Agricultura regenerativa: Un suelo sano es la mejor apuesta para el almacenamiento de carbono. EASAC. https://easac.eu/news/details/regenerative-agriculture-healthy-soil-best-bet-for-carbon-storage
18. Fauzi, H., & Idris, K. M. (2009). The Relationship of CSR and Financial Performance: New Evidence from Indonesian Companies. *Issues In Social and Environmental Accounting*, 3(1), 66. https://doi.org/10.22164/isea.v3i1.38
19. Grupo Bimbo. (s.f.). Informes anuales. Grupo Bimbo. https://www.grupobimbo.com/en/investors/reports/annual-reports
20. Hiltzik, M. (2019, 20 de septiembre). *Cómo se benefician las empresas del ecologismo*. Los Angeles Times. https://www.latimes.com/business/story/2019-09-20/how-businesses-profit-from-environmentalism
21. Ho, L. C. J., & Taylor, M. E. (2007). Un análisis empírico de la presentación de informes del triple resultado y sus determinantes: Evidencia de Estados Unidos y Japón. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 18(2), 123-150. https://doi.org/10.1111/j.1467-646x.2007.01010.x

22. Kapoor, S. and Sandhu, H.S. (2010), "¿Vale la pena ser socialmente responsable? Un examen empírico del impacto de la responsabilidad social corporativa en el desempeño financiero", *Global Business Review*, Vol. 11 No. 2, pp. 185-208, https://doi.org/10.1177/097215091001100205
23. Khan, A., Muttakin, M. B., & Siddiqui, J. (2013). Gobernanza corporativa y divulgaciones de responsabilidad social corporativa: Evidencia de una economía emergente. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 207-223. http://www.jstor.org/stable/23433887
24. Lassala, C., Apetrei, A., & Sapena, J. (2017). La sostenibilidad importa y el rendimiento financiero de las empresas. *Sostenibilidad*, *9*(9), 1498. https://doi.org/10.3390/su9091498
25. Lassala, C., Apetrei, A., & Sapena, J. (2017). La sostenibilidad importa y el rendimiento financiero de las empresas. *Sostenibilidad*, *9*(9), 1498. https://doi.org/10.3390/su9091498
26. Lombardi, P., Caradonna, P., Tonini, F., & Cesari, G. (2022). El desarrollo de las energías renovables en Europa y el Norte de África: Factores clave e implicaciones políticas. *Sostenibilidad, 14*(10), 5815. https://doi.org/10.3390/su14105815
27. LSEG. (sin fecha). *Datos y análisis*. LSEG. https://www.lseg.com/en/data-analytics
28. McCormick & Company. (2023). Informe 2023 sobre el rendimiento basado en el propósito (PLP). McCormick & Company. https://mccormick.widen.net/s/6gshfqfhbj/2023_plp_report_060424
29. McCormick & Company. (s.f.). *Responsabilidad corporativa*. McCormick & Company. https://www.mccormickcorporation.com/en/responsibility
30. McKinsey & Company. (2014). Profits with purpose: How organizing for sustainability can benefit the bottom line. McKinsey & Company.

https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/client_service/sustainability/pdfs/mck%20on%20srp%202014/srp_2014_full_issue_final.ashx

31. Métricas mundiales. (sin fecha). Estadísticas de la industria alimentaria mundial. World Metrics. https://worldmetrics.org/global-food-industry-statistics/
32. Mondelēz Internacional. (s.f.). ESG reporting & disclosure. Mondelēz International. https://www.mondelezinternational.com/snacking-made-right/reporting-and-disclosure/
33. Naciones Unidas. (s.f.). *Las energías renovables son la forma de energía más barata en la actualidad.* https://www.un.org/en/climatechange/renewables-cheapest-form-power
34. Nestlé. (s.f.). Sostenibilidad. Nestlé. https://www.nestle.com/sustainability
35. Pham, D. C., Anh, T. N., DO, Doan, T. N., Nguyen, T. X. H., & Pham, T. K. Y. (2021). El impacto de las prácticas de sostenibilidad en los resultados financieros: pruebas empíricas de Suecia. *Cogent Business & Management*, *8*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1912526
36. Portal del envase. (2024, 5 de junio). *Hershey desvela el informe ESG para 2023.* https://www.packaging-gateway.com/news/hershey-2023-esg-report/?cf-view&cf-closed
37. Sandberg, H., Alnoor, A., & Tiberius, V. (2022). Calificaciones medioambientales, sociales y de gobernanza y rendimiento financiero: Evidence from the European food industry. *Estrategia empresarial y medio ambiente*, *32*(4), 2471-2489. https://doi.org/10.1002/bse.3259
38. Schaper, M. (2017). Una comparación internacional de la preocupación medioambiental entre los estudiantes de empresariales. En *Routledge eBooks* (pp. 126-138). https://doi.org/10.4324/9781351281805-8

39. Sroufe, R., & Gopalakrishna-Remani, V. (2019). Relaciones entre gestión, sostenibilidad social, reputación y rendimiento financiero: An Empirical Examination of U.S. Firms. *Organization & Environment*, 32(3), 331-362. https://doi.org/10.1177/1086026618756611
40. The Hershey Company. (s.f.). Sostenibilidad. The Hershey Company. https://www.thehersheycompany.com/en_us/home/sustainability
41. Tseng, M., Chang, C., Lin, C. R., Wu, K., Chen, Q., Xia, L., & Xue, B. (2020). Tendencias futuras y orientación para el triple balance y la sostenibilidad: un análisis bibliométrico basado en datos. *Environmental Science And Pollution Research*, 27(27), 33543-33567. https://doi.org/10.1007/s11356-020-09284-0
42. Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). *El vínculo entre el desempeño social corporativo y el desempeño financiero*. Strategic Management Journal, 18(4), 303–319. http://www.jstor.org/stable/3088143
43. Deng, X., Kang, J., & Low, B. S. (2013). Responsabilidad social corporativa y maximización del valor para los grupos de interés: Evidencia de fusiones. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.2067416