



# Resultados del proyecto AURA

Estrategias para mejorar la sostenibilidad corporativa en la industria alimentaria

## Enfoques para la gestión de estrategias de sostenibilidad



### Estrategias reactivas

Se integran en las empresas debido a **presiones externas**, atendiendo a requerimientos de las industrias, principalmente por **adaptación tardía** y ante la posibilidad de perder posicionamiento en el mercado.

Se trata de **estrategias condicionadas**.

**Basadas en la rendición de cuentas, el reporting.**



### Estrategias proactivas

Se integran en las empresas a partir del convencimiento de la dirección. En este caso **la organización lidera el cambio en su industria o está dispuesta a aprovechar oportunidades del mercado.**

Se trata de **estrategias transformadoras, flexibles y resilientes.**

**Basadas en la gestión a corto, medio y largo plazo de los asuntos materiales.**

## Enfoques para la gestión de estrategias de sostenibilidad



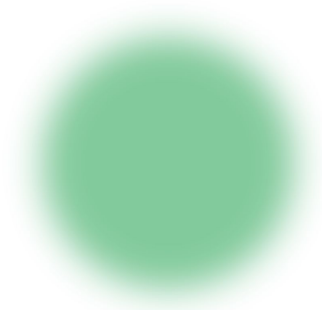
## Enfoques para la gestión de estrategias de sostenibilidad



2026



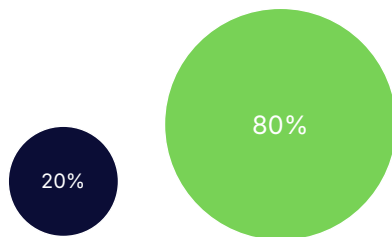
2030



2040

## ¿Cómo se han identificado las empresas del proyecto?

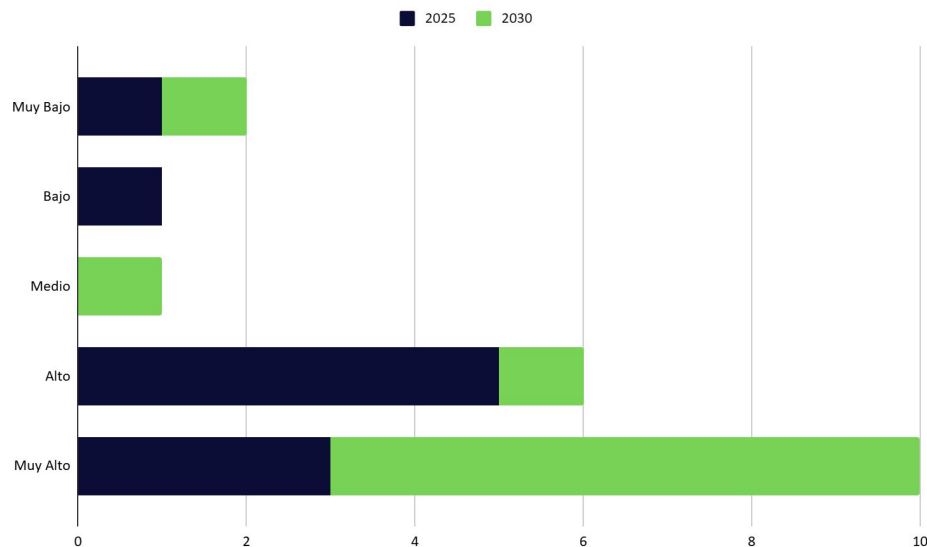
¿Cuenta con clientes con plantillas de más de 1000 trabajadores?



**El 90% considera que la relación con los grupos de interés es importante o estratégica.**

**El 70% considera que colabora de manera activa y estratégica con sus grupos de interés.**

**Evalúe la importancia de la sostenibilidad para la industria 2025 y 2030**



## ¿Cómo se han identificado las empresas del proyecto?

### Desempeño de actuaciones desplegadas



### Desempeño de instrumentos de gobernanza



## ¿Cómo se han identificado las empresas del proyecto?

|                                     | Gran empresa |            |      | PYME     |            |      |
|-------------------------------------|--------------|------------|------|----------|------------|------|
|                                     | Acciones     | Gobernanza | GAP  | Acciones | Gobernanza | GAP  |
| Cambio climático                    | 3,2          | 3,2        |      | 2,8      | 2,7        | -0,2 |
| Contaminación                       | 3,4          | 3,4        |      | 3,2      | 2,7        | -0,5 |
| Agua y recursos marinos             | 3,2          | 3,4        | 0,2  | 2,8      | 2,5        | -0,3 |
| Ecosistemas y biodiversidad         | 3            | 3          |      | 2,8      | 2,5        | -0,3 |
| Economía circular y uso de recursos | 3            | 3,4        | 0,4  | 3,0      | 2,5        | -0,5 |
| Personal propio                     | 3,4          | 3,2        | -0,2 | 2,8      | 2,8        |      |
| Trabajadores en la cadena de valor  | 2,8          | 2,6        | -0,2 | 2,5      | 2,5        |      |
| Comunidades afectadas               | 2,6          | 3,2        | 0,6  | 2,7      | 2,5        | -0,2 |
| Consumidores y usuarios finales     | 3,2          | 3,6        | 0,4  | 2,8      | 2,7        | -0,2 |
| Gobernanza empresarial              | 3,2          | 3,6        | 0,4  | 3,0      | 3,0        |      |

**Gran empresa.** Gobernanza sólida. Campo de mejora en actuaciones; serían necesarios recursos, planificación y colaboración.

**PYME.** Gobernanza limitada. Se evidencia falta de gestión integral, enfoque estratégico y planificación.

# 1. Ampliar la panorámica al ecosistema empresarial

| NEIS                               | Área de gestión                             | AArriba<br>Fertilizantes y químicos para la agricultura | AArriba<br>Productos forestales | AArriba<br>Materiales y packaging de plástico y papel | OP<br>Productos e industrias agrícolas | AAbajo<br>Productos e industrias agrícolas | AAbajo<br>Transporte terrestre | AAbajo<br>Distribuidores de alimentación | AAbajo<br>Retailer de alimentación |
|------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|
| Cambio climático                   | Huella de carbono del producto              |                                                         |                                 |                                                       |                                        |                                            |                                | 11,9                                     | 7,7                                |
| Cambio climático                   | Oportunidades en tecnología limpia          | 6,8                                                     |                                 |                                                       |                                        |                                            |                                |                                          |                                    |
| Cambio climático                   | Emisiones de carbono                        | 15,1                                                    | 13,3                            | 17                                                    | 8,9                                    | 8,9                                        | 23,1                           |                                          | 0,1                                |
| Contaminación                      | Emisiones tóxicas y residuos                | 15,1                                                    | 1,6                             |                                                       | 0,2                                    | 0,2                                        |                                |                                          |                                    |
| Agua                               | Estrés hídrico                              | 15,1                                                    |                                 | 15,8                                                  | 15,1                                   | 15,1                                       |                                |                                          |                                    |
| Biodiversidad                      | Biodiversidad y uso de la tierra            |                                                         | 17,1                            |                                                       | 14,3                                   | 14,3                                       |                                |                                          |                                    |
| Economía circular                  | Material de embalaje y residuos             |                                                         |                                 | 12                                                    | 0,2                                    | 0,2                                        |                                |                                          |                                    |
| Economía circular                  | Abastecimiento de materia prima             |                                                         | 14,9                            | 8,7                                                   |                                        |                                            |                                | 11,3                                     | 6,8                                |
| Personal propio                    | Gestión laboral                             |                                                         | 19,7                            | 12                                                    |                                        |                                            | 23,6                           | 1,6                                      | 16,7                               |
| Personal propio                    | Salud y seguridad                           | 3,6                                                     |                                 |                                                       | 5,7                                    | 5,7                                        | 10,9                           |                                          |                                    |
| Personal propio                    | Desarrollo del capital humano               |                                                         |                                 |                                                       | 0,6                                    | 0,6                                        | 0,8                            |                                          | 0,2                                |
| Trabajadores en la cadena de valor | Normas laborales de la cadena de suministro |                                                         |                                 |                                                       | 10,8                                   | 10,8                                       |                                | 0,7                                      | 0,8                                |
| Trabajadores en la cadena de valor | Fuentes controvertidas                      |                                                         |                                 |                                                       |                                        |                                            |                                |                                          |                                    |
| Comunidades afectadas              | Relaciones comunitarias                     |                                                         |                                 |                                                       | 10,5                                   | 10,5                                       |                                |                                          |                                    |
| Consumidores                       | Privacidad y seguridad de datos             |                                                         |                                 |                                                       |                                        |                                            |                                |                                          | 13,9                               |
| Consumidores                       | Seguridad y calidad del producto            |                                                         |                                 |                                                       | 0,7                                    | 0,7                                        |                                | 19,6                                     | 14                                 |
| Consumidores                       | Seguridad química                           | 11,4                                                    |                                 | 1,3                                                   |                                        |                                            |                                | 0,8                                      |                                    |
| Consumidores                       | Privacidad y seguridad de datos             |                                                         |                                 |                                                       |                                        |                                            |                                |                                          | 13,9                               |
| Gobernanza                         | Gobernanza                                  | 33                                                      | 33,4                            | 33,2                                                  | 33                                     | 33                                         | 41,5                           | 40,6                                     | 33                                 |

# 1. Ampliar la panorámica al ecosistema empresarial



| NORMA   | TEMA                    | SUBTEMA                                                                           | SUB SUBTEMA                                                                                                                                   |
|---------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ESRS E3 | Agua y recursos marinos | <ul style="list-style-type: none"><li>• Agua</li><li>• Recursos marinos</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Consumo de agua</li><li>• Extracciones de agua</li><li>• Vertidos de agua</li></ul>                     |
| ESRS S1 | Personal propio         | Otros derechos laborales                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo infantil</li><li>• Trabajo forzoso</li><li>• Vivienda adecuada</li><li>• Privacidad</li></ul> |
| ESRS G1 | Conducta empresarial    | Corrupción y soborno                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>Prevención y detección</li><li>• Casos</li></ul>                                                        |

## 2.Facilitar el proceso de identificación y localización

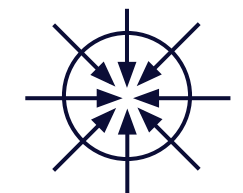
**1.Comprender el contexto y la organización**

**2.Identificar y clasificar los impactos positivos para cada norma**

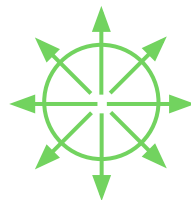
**3.Diagnosticar e inventariar riesgos y asignarles un horizonte potencial de emergencia**

**4.Diagnosticar y definir oportunidades como instrumentos de mitigación de riesgos y palancas de impactos positivos**

### 3.Lectura sistémica, multidimensional y causa-efecto



**Externalidades**



**Operaciones**

**Acontecimientos  
internos > PESTEL**



**Consecuencia 1  
Grado**



**Consecuencia 2  
Grado**

## Principales conclusiones del proyecto

Las organizaciones realizan más actuaciones de las que reportan

Los instrumentos de gobernanza se aglutinan en torno a los sistemas de gestión de calidad

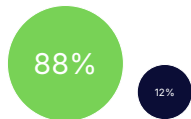
La distribución ha identificado y localizado los riesgos en etapas de cultivo y ampliar las exigencias de información y gestión a la industria

Las organizaciones gobiernan y actúan sobre el presente a corto plazo **(+450 impactos positivos)**

Se han identificado oportunidades de bajo costo (ganancias marginales)

## Inventario de impactos positivos reales y potenciales

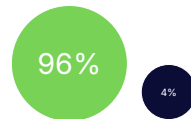
### E1. Cambio climático



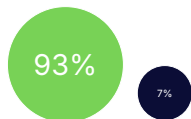
### E2. Contaminación



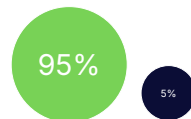
### E3. Agua y recursos marinos



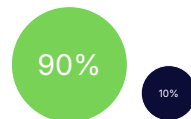
### E4. Ecosistemas y biodiversidad



### E5. Uso de recursos y economía circular



### S1. Personal propio



### S2. Trabajadores en la CV



### S4. Consumidores y usuarios finales



### G1. Conducta empresarial



# Riesgos climáticos I

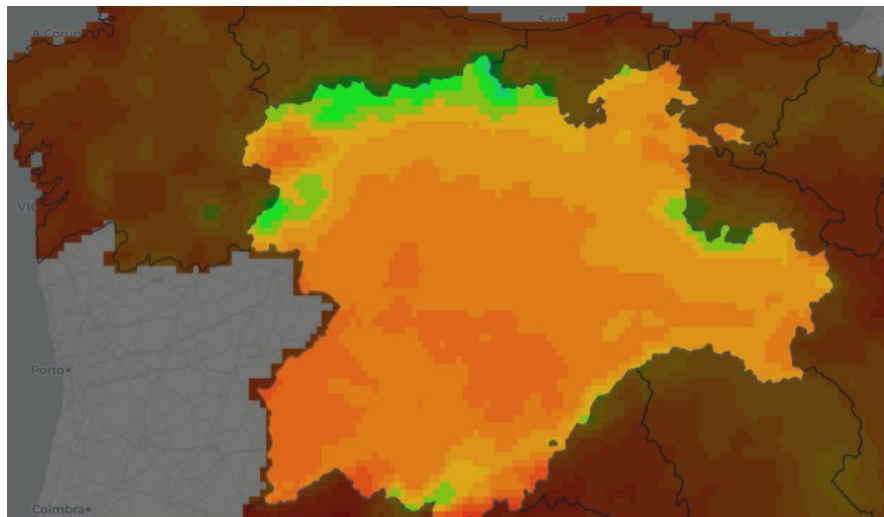
| Riesgos físicos |                                                            |                                                             |                                                                                             |                                 |
|-----------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Categorización  | Relacionados con la temperatura                            | Relacionados con el viento                                  | Relacionados con el agua                                                                    | Relacionados con la masa sólida |
| Crónicos        | Variaciones de temperatura (aire, agua dulce, agua marina) | Variaciones en los patrones del viento                      | Variaciones en los tipos y patrones de las precipitaciones (lluvia, granizo, nieve o hielo) | Erosión costera                 |
|                 | Estrés térmico                                             |                                                             | Precipitaciones o variabilidad hidrológica                                                  | Degradación del suelo           |
|                 | Variabilidad de la temperatura                             |                                                             | Acidificación de los océanos                                                                | Erosión del suelo               |
|                 | Deshielo del permafrost                                    |                                                             | Intrusión salina                                                                            | Soliflucción                    |
|                 |                                                            |                                                             | Aumento del nivel del mar                                                                   |                                 |
| Agudos          |                                                            |                                                             | Estrés hídrico                                                                              |                                 |
|                 | Ola de calor                                               | Ciclones, huracanes, tifones                                | Sequía                                                                                      | Avalancha                       |
|                 | Ola de frío/helada                                         | Tormentas (incluidas las tormentas de nieve, polvo o arena) | Precipitaciones fuertes (lluvia, granizo, nieve o hielo)                                    | Corrimiento de tierras          |
|                 | Incendio forestal                                          | Tornado                                                     | Inundaciones (costeras, fluviales, pluviales, subterráneas)                                 | Hundimiento de tierras          |
|                 |                                                            |                                                             | Rebosamiento de los lagos glaciares                                                         |                                 |

## Riesgos climáticos II

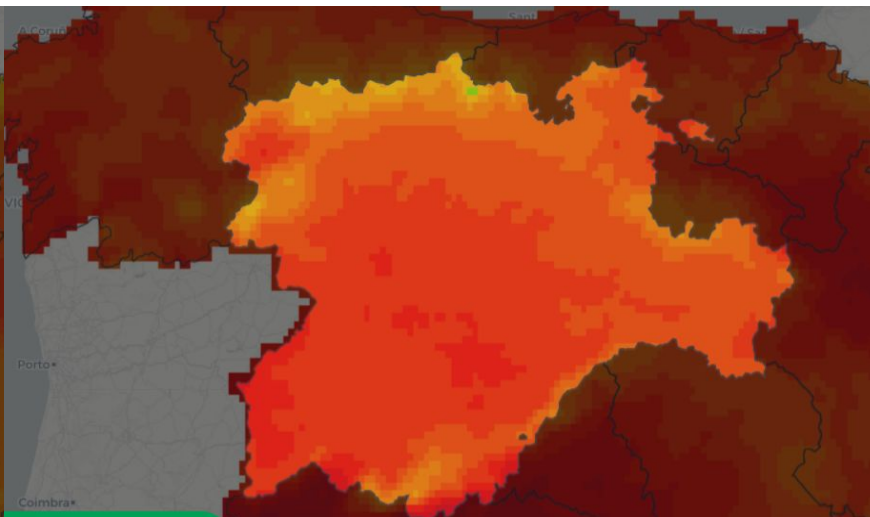
| Riesgos transición                                            |                                                                                      |                                           |                                                   |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Política y legislación                                        | Tecnología                                                                           | Mercado                                   | Reputación                                        |
| Aumento de los precios de las emisiones de GEI                | Sustitución de productos y servicios existentes por opciones con emisiones más bajas | Cambio del comportamiento de los clientes | Cambios de las preferencias de los consumidores   |
| Refuerzo de las obligaciones de notificación de las emisiones | Inversiones infructuosas en nuevas tecnologías                                       | Incertidumbre en las señales del mercado  | Estigmatización del sector                        |
| Mandatos y regulación de productos y servicios existentes     | Costes de la transición hacia una tecnología con emisiones más bajas                 | Aumento del coste de las materias primas  | Mayor preocupación de las partes interesadas      |
| Mandatos y regulación de procesos de producción existentes    |                                                                                      |                                           | Observaciones negativas de las partes interesadas |
| Exposición a litigios                                         |                                                                                      |                                           |                                                   |

## E1. Cambio climático. Temperatura

Temperatura máxima (Medio Plazo)

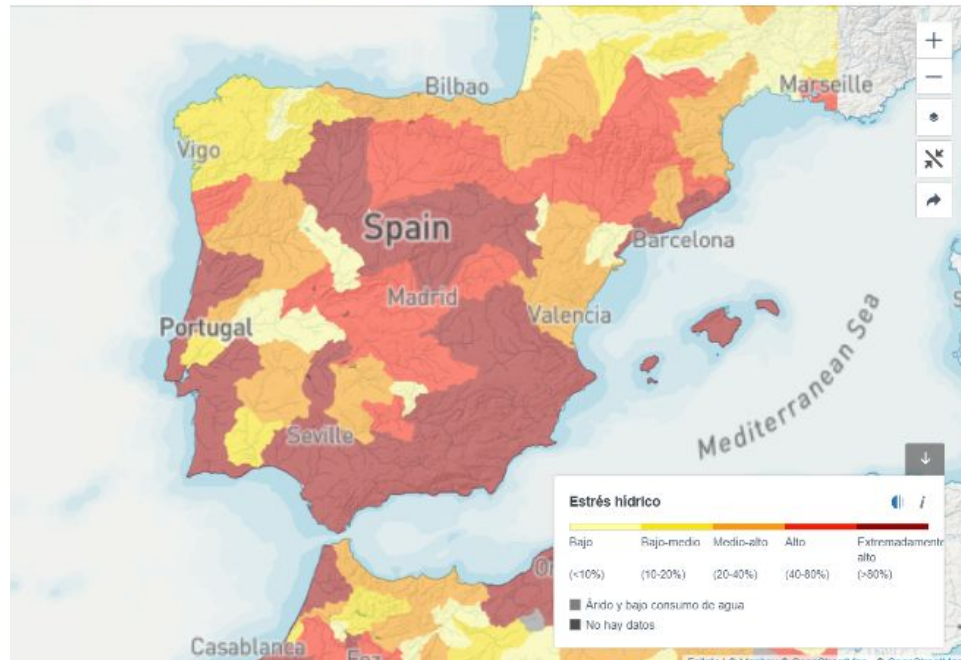


Temperatura máxima (Largo Plazo)

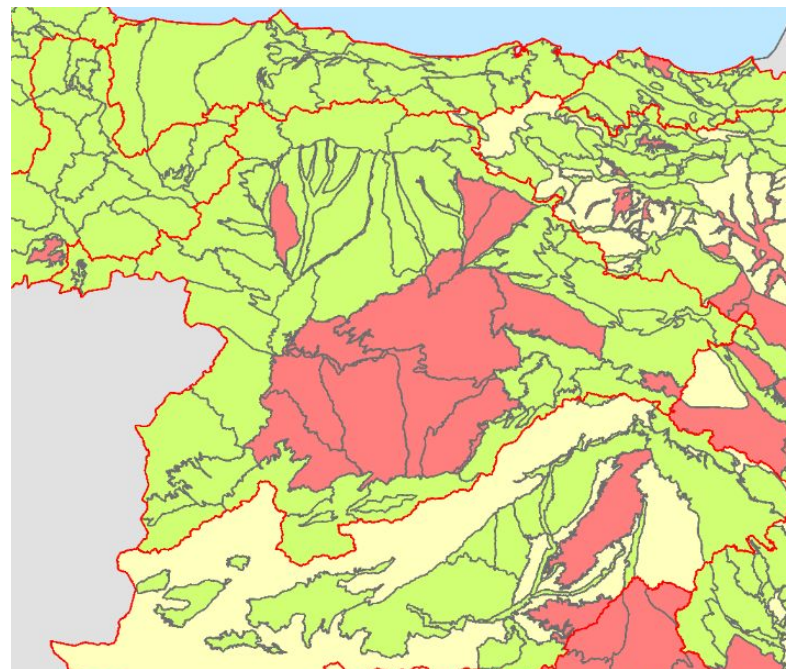


## E2. Contaminación de las aguas – E3. Agua y recursos marinos

Estrés hídrico

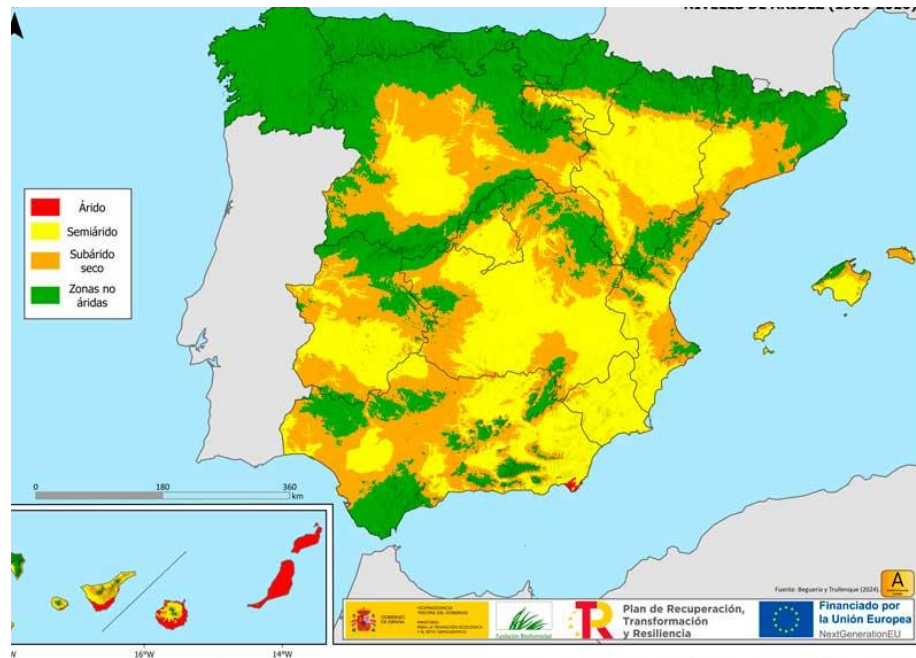


Estado global de las masas de agua (contaminación por nutrientes)

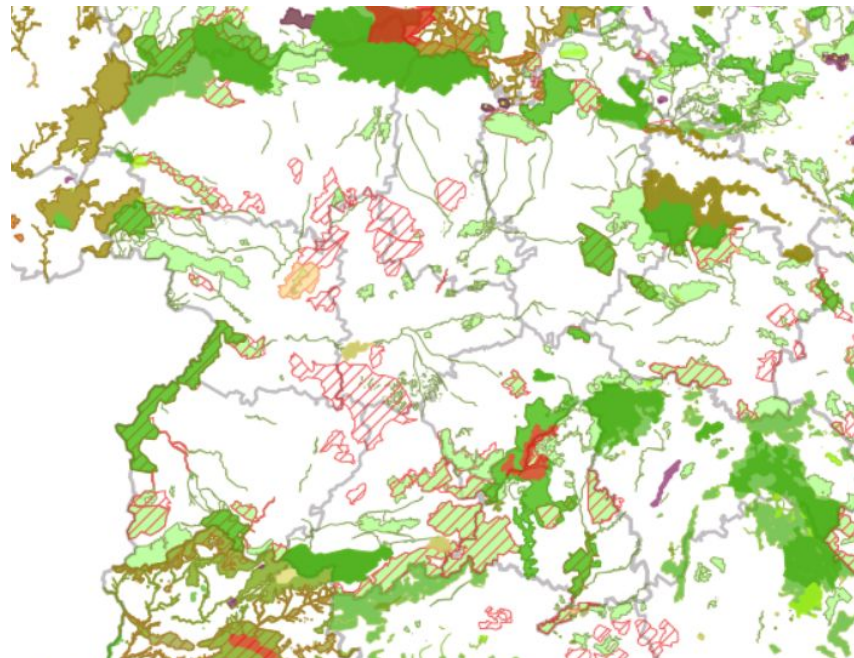


## E4. Ecosistemas y biodiversidad

Mapa de aridez



Zonas de especial interés para la biodiversidad (Red Natura 2000)



## E1.Cambio climático



Las empresas colaboran con proyectos de I+D+i para el desarrollo de cultivos adaptados a condiciones extremas.

Las empresas cuentan cálculos de huella de carbono para alcances 1+2

Las empresas integran instalaciones de energías renovables en los complejos.

Las empresas integran sistemas para monitorizar y registrar los consumos energéticos.



Los eventos climático extremos (precipitación y temperatura) podrían afectar al ciclo vegetativo de los cultivos durante fases críticas. (menor rendimiento y rentabilidad).

El incremento de las temperaturas podría generar un mayores costes energéticos (Refrigeración).

La volatilidad el mercado energético podría repercutir en los costes operativos

Clientes y entidades financieras podrían ampliar las exigencias sobre el desempeño sostenible de las empresas



Integrar la huella de carbono de alcance 1+2+3 para disponer de una fotografía real sobre las emisiones totales.

Definir y desarrollar un plan de descarbonización aliando con la ciencia (SBT).

Desarrollar proyectos piloto en campos de ensayo empleando diferentes manejos (evaluar la resiliencia y el rendimiento de los cultivos).

Incorporar prácticas *carbon farming* para que permitan actuar como sumideros activos de carbono.

## E2. Contaminación



Las empresas establecen procedimientos de riego con aplicación fraccionada y sincronizada de fertilizantes.

Las empresas emplean enfoques de lucha biológica en el manejo de los cultivos para reducir las demandas de productos químicos.

Las empresas incluyen certificaciones que exigen analíticas sobre el estado de las aguas.



Los eventos climáticos extremos (lluvias torrenciales y sequías) intensifican la contaminación difusa por escorrentía o concentración de nitratos

La combinación de insumos químicos persistentes y el aumento de temperaturas ralentiza la degradación natural de contaminantes.

El uso intensivo de fitosanitarios para mitigar el estrés climático podría aumentar el riesgo de superar los Límites Máximos de Residuos (LMR).



Monitorizar y auditar la gestión de los cultivos, concretamente sobre la calidad de las aguas y el suelo.

Adoptar fertilizantes orgánicos o bioestimulantes y sistemas de aplicación de insumos de precisión en las explotaciones agrícolas, minimizando la contaminación del suelo y las aguas.

## E3. Agua y recursos marinos



Las empresas emplean sistemas de gestión de agua para el riego de los cultivos apoyadas en información en tiempo real (sensores).

Las empresas integran sistemas de gestión para monitorizar (sensores) las demandas de agua en procesos productivos.

Las empresas integran planes de gestión para reducir el consumo en sus instalaciones, incluido el mantenimiento preventivo.



El potencial endurecimiento de los planes hidrológicos podría aumentar el riesgo de reducción discrecional de cupos de riego.

La potencial reducción de los cupos de agua podría obligar a abordar fuertes inversiones en CAPEX (infraestructura de riego de alta eficiencia) y un incremento del OPEX (tecnologías de monitoreo y mantenimiento).



Monitorizar y auditar la gestión de los cultivos, concretamente sobre las tecnologías implementadas en materia de riego.

Medir de manera sistemática el consumo directo e indirecto de agua (cálculo de huella hídrica).

Desarrollar un Plan de Gestión y reducción de consumos en las operaciones directas e indirectas.

## E4. Ecosistemas y biodiversidad



Las empresas fomentan el uso de abonos orgánicos para reducir impactos sobre la capacidad funcional de los suelos.

Las empresas realizan intervenciones para restaurar y mejorar ecosistemas y biodiversidad.

Las empresas adquieren los productos de origen maderable con certificación FSC.



El estrés climático extremo (sequía y calor) acelera la degradación funcional del suelo reduciendo la fertilidad natural y la capacidad de retención de nutrientes.

Las olas de calor podrían generar pérdidas en la conectividad ecológica y la mortalidad de fauna auxiliar (polinizadores y controladores de plagas) anulando los servicios ecosistémicos críticos.

La ubicación en zonas de alto valor ecológico y la presión regulatoria por la protección de la biodiversidad imponen limitaciones severas al uso del suelo.



Monitorizar y auditar la gestión de los cultivos (prácticas para mitigar riesgos erosión y degradación).

Implementar programas sistemáticos de seguimiento de flora y fauna endémicas para favorecer la recuperación de la biodiversidad.

Integrar prácticas de agricultura regenerativa.

## E5. Uso de recursos y economía circular



Las empresas han implementado soluciones orientadas al enfoque Zero Waste.

Las empresas reparan elementos de envase de gran formato en sus operaciones de almacenaje para ampliar la vida útil.

Las empresas reducen las pérdidas de desperdicio alimentario mediante el uso de sistemas de almacenamiento y control apoyados en TIC.



La volatilidad de precios en insumos críticos y la presión regulatoria climática (Fertilizantes y fitosanitarios) podrían generar un incremento del coste unitario de producción.

El marco normativo en vigor sobre envases y desperdicio alimentario impone cargas financieras directas (Ecotasas) cuya cuantía depende críticamente del ecodiseño.

La falta de integración de modelos circulares de “alto valor” y la gestión deficiente de subproductos actúan como un detonante de riesgo reputacional



Auditar el ecosistema de proveedores de consumibles e infraestructura permite evaluar su grado de adaptación (reducción de costes de transición).

Implementar un sistema de auditoría técnica y rediseño circular del packaging (envases, cajas, films).

“Maximizar la circularidad” participando en programas para la revalorización innovadora de los residuos.

Implementar políticas de selección de proveedores basadas en sostenibilidad y economía circular.

## S1. Personal propio



Las empresas cuentan con instrumentos de gobernanza para el control y supervisión de la seguridad, la salud, la conciliación y el desarrollo profesional.

Las empresas amplían el alcance de sus actuaciones más allá de la normativa en materia de bienestar laboral, seguridad y salud e igualdad.



La obsolescencia en protocolos de bienestar y conciliación debilita la retención de talento, traducándose en una tasa de rotación ineficiente y una pérdida de competitividad laboral

La migración de la población hacia áreas urbanas limita la incorporación de jóvenes al medio rural, de modo que la jubilación de la población actual genera un déficit en la sucesión de los agricultores.

La ausencia de itinerarios de carrera bien definidos impacta en la motivación, compromiso y desempeño de los empleados.



Actualizar y perfeccionar protocolos, procedimientos y herramientas de gobernanza en ámbitos de bienestar laboral, seguridad, igualdad e inclusión.

Diseñar programas estructurados de desarrollo profesional y evaluaciones 360° permite identificar talento crítico y retenerlo.

Participar y/o promocionar programas de visibilización sobre oportunidades en el entorno rural.

## S2.Trabajadores en la cadena de valor



Las empresas se apoyan en declaraciones responsables de los proveedores como salvaguardas.

Las empresas incorporan certificaciones en sus sistemas de gestión (GRASP) sobre debida diligencia.



La dependencia exclusiva de compromisos formales, como la adhesión a códigos éticos o cláusulas contractuales genera un control insuficiente sobre el cumplimiento efectivo de los estándares laborales.

La falta de optimización y digitalización de los procesos de seguimiento y evaluación de proveedores limita la eficiencia en la gestión de auditorías, la recopilación de evidencias y el análisis de riesgos sociales



Integrar instrumentos de gobernanza y certificaciones reconocidas (SMETA).

Planificar auditorías de proveedores en el marco de la gestión del capital humano (criticidad y riesgo).

Incorporar soluciones tecnológicas para el seguimiento de la cadena de valor.

Establecer mecanismos de transparencia basado en el intercambio de buenas prácticas sociales.

## S4. Consumidores y usuarios finales



Las empresas cuentan con certificaciones y procedimientos para garantizar la seguridad alimentaria.

Las empresas disponen de canales y planes de comunicación para visibilizar su propuesta de valor al consumidor.



La materialización de deficiencias reales o percibidas en la seguridad e inocuidad de los productos puede derivar en retiradas del mercado, reclamaciones y sanciones.

Incidentes de ciberseguridad pueden implicar sanciones, costes de remediación y pérdida de confianza.

La comunicación de atributos ambientales insuficientemente respaldados puede generar percepciones de *greenwashing*.



Robustecer los sistemas de gestión de la calidad y seguridad alimentaria.

Establecer vigilancia tecnológica orientada a la mejora de la experiencia del consumidor.

Incorporar al consumidor en procesos de desarrollo de producto (Focus Group).

Integrar manuales sobre comunicación responsable (*Greenwashing*)

## G1. Conducta empresarial



Las empresas cuentan con marcos generales de posicionamiento que informan y comunican a las plantillas para fortalecer la cultura corporativa.

Las empresas cuentan con código ético y otros instrumentos de gobernanza.

Las empresas cuentan con sistemas asociativos sólidos.



La falta de órganos de gobierno con un propósito claro y específico en materia de sostenibilidad podría provocar un desalineamiento sobre las actuaciones proyectadas.

La obsolescencia, o carencia de sistemas integrados para identificar, evaluar y prevenir la exposición de delitos penales podría incrementar el riesgo de malas prácticas.

La ausencia de sistemas que permitan evaluar el desempeño de proveedores en términos de compliance podría incrementar la exposición a riesgos reputacionales y relaciones a largo plazo.



Constituir un órgano para la gobernanza estratégica y operativa de la sostenibilidad empresarial.

Crear un observatorio ESG interdepartamental para la evaluación de actuaciones potenciales.

Definir periódicamente auditoría sobre los sistemas de compliance, evaluación de proveedores y protección de los denunciantes.

## Siguientes pasos

### 1. Gobernanza

Identificar grupos de trabajo compuestos por personal de la empresa con conocimientos y competencias específicas.

### 2. Diagnósis IRO

Abordar un ejercicio sistemático de identificación, evaluación y priorización de los Impactos, Riesgos y Oportunidades (IRO)

### 3. Planificación

Traducir los hallazgos en una estrategia de sostenibilidad coherente, ambiciosa y alineada con la estrategia corporativa.

### 4. Seguimiento

Establecer un sistema robusto y periódico de seguimiento que permita evaluar de manera objetiva el grado de avance respecto a la gestión de impactos, riesgos y oportunidades

**El presente es el prólogo del futuro**





## Resultados del proyecto AURA

### Estrategias para mejorar la sostenibilidad corporativa en la industria alimentaria

Juan Manuel Rodríguez  
juanmanuel@omawa.es  
657 590 662  
[www.omawa.es](http://www.omawa.es)