

ACCID

Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció

DOCUMENT DE RECERCA

Setembre 2021

Les polítiques de RSC durant la pandèmia de la covid. Estudi de casos¹

¹ Treball de recerca realitzat per Núria Closa, Marta Maria i Inés Prieto, Facultat d'Economia i Empresa, Universitat Pompeu Fabra, 2021.

Resum

L'objectiu d'aquest treball és fer un estudi qualitatiu sobre les polítiques de Responsabilitat Social Corporativa (RSC) aplicades per la indústria del cacau davant la COVID-19 mitjançant la tècnica del mètode del cas en recerca. No es pretén analitzar moltes empreses o tota la indústria sinó que es profunditza en tres empreses concretes: Ferrero, Mars i Nestlé. En els últims anys la paraula RSC ha anat guanyant popularitat, fent que s'examinin al detall les actuacions de les organitzacions cacaueres les quals generen polèmica en aquest àmbit degut a la seva cadena de valor. A través d'aquest treball s'ha comprovat si realment les tres empreses fan front a una situació d'adversitat, com ho és aquesta pandèmia, seguint les seves directives de RSC.

Abstract

The objective of following project is to provide a qualitative study of the implementation of policies on Corporate Social Responsibility (CSR) by the cocoa industry during the COVID-19 times. It is not its aim to analyze the whole industry but to provide a more specific perspective through three case studies: Ferrero, Mars and Nestlé. The cocoa industry has been generating controversies for its value chain, and its actions have been examined in further detail in the last years, as a consequence of the increased popularity of the CSR term. This project is the material proof of how those companies work towards actions related to CSR when faced with a large-scale adversity that is this pandemic.

Paraules clau

Anàlisi, catàstrofe, COVID-19, RSC, Ferrero, indústria del cacau, Mars, Nestlé, pandèmia, polítiques, pràctiques, recerca, societat, sostenibilitat.

Índex

1. Introducció.....	4
1.1. Metodologia.....	4
2. Estat de la qüestió	5
2.1. La Responsabilitat Social Corporativa.....	5
2.2. Origen i evolució de la RSC.....	6
2.3. Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS)	7
2.4. Aplicació de la RSC davant dels grups d'interès	7
2.5. Crítiques de la RSC.....	8
2.6. Catàstrofes i actuacions de RSC	9
3. Anàlisi de les polítiques de RSC davant la COVID-19.....	10
3.1. La COVID-19 i la indústria del cacau	10
3.2. Ferrero.....	11
3.2.1. Descripció de l'empresa	11
3.2.2. Polítiques de RSC	11
3.2.3. Actuacions davant la COVID-19	13
3.3. Mars	14
3.3.1. Descripció de l'empresa	14
3.3.2. Polítiques de RSC	14
3.3.3. Actuacions davant la COVID-19	16
3.4. Nestlé	19
3.4.1. Descripció de l'empresa	19
3.4.2. Polítiques de RSC	19
3.4.3. Actuacions davant la COVID-19	21
4. Comparativa de Ferrero, Mars i Nestlé.....	23
5. Conclusions	24
6. Bibliografia.....	26
7. Annex.....	32

1. Introducció

Aquest treball de recerca consisteix en un anàlisi de les polítiques de Responsabilitat Social Corporativa que duen a terme les empreses de la indústria del cacau davant d'una catàstrofe, específicament en el context de pandèmia global (COVID-19). No s'analitzen milers d'empreses dintre d'aquesta indústria, sinó que s'aprofundeix en tres empreses concretes.

La Responsabilitat Social Corporativa reflecteix els valors i accions socials d'una empresa envers els grups d'interès. És per això que davant situacions complicades com ara les catàstrofes és especialment important. Actualment, el món està travessant la pandèmia coneguda amb el nom de COVID-19, sent el moment en que les empreses han de demostrar el seu compromís social posant a prova les seves polítiques de RSC.

L'**objectiu principal** d'aquest treball, és comprovar si les accions dutes a terme per aquestes tres empreses davant la COVID-19 s'adhereixen a les polítiques de RSC que exposen públicament.

El treball es divideix en tres parts: la primera part aporta una visió global del concepte de la Responsabilitat Social Corporativa i es complementa amb una recerca de l'aplicació d'aquesta en catàstrofes anteriors. La segona part consisteix en l'estudi de cada empresa en qüestió en relació a la RSC i les actuacions realitzades davant aquesta pandèmia global. La tercera i última part, es basa en l'anàlisi crític i comparatiu de les pràctiques implementades.

1.1. Metodologia

Amb la finalitat d'analitzar les tres empreses en qüestió utilitzarem un mètode qualitatiu, concretament el mètode del cas en recerca.

Aquest mètode d'investigació es centra en l'estudi de casos específics. Partint d'un escenari global, estudia les variables més rellevants d'un cas particular. En el nostre cas, al centrar-nos en tres empreses concretes de la indústria del cacau, ens permetrà avaluar i explorar en profunditat cada organització per tal de treure conclusions determinades.

Davant les diverses crítiques que la indústria del cacau rep respecte a accions poc ètiques com ara la desforestació, l'explotació laboral i infantil, els processos de producció no sostenibles i un llarg etcètera, resulta interessant escollir-la per a l'estudi de la seva RSC.

Tenint en compte l'ampli ventall d'empreses productores de cacau, el treball s'enfoca en l'anàlisi de Ferrero, Mars i Nestlé, ja que són multinacionals altament conegudes que dominen part de la indústria i que tenen productes molt presents en el nostre dia a dia.

Així doncs, el fet de fer una recerca i estudiar les actuacions d'una indústria polèmica davant de la COVID-19 servirà per obtenir una visió més àmplia i treure unes millors conclusions sobre si realment Ferrero, Mars i Nestlé són socialment responsables.

2. Estat de la qüestió

2.1. La Responsabilitat Social Corporativa

“La Responsabilitat Social Corporativa (RSC) consisteix en el compromís continu de les empreses de comportar-se èticament i de contribuir al desenvolupament econòmic al mateix temps que es millora la qualitat de vida de la força laboral i les seves famílies, així com de la comunitat local i la societat en general”.

(Holmes i Watts, 2000)

Es basa en la contribució activa i voluntària de les empreses envers al millorament social, econòmic i mediambiental.

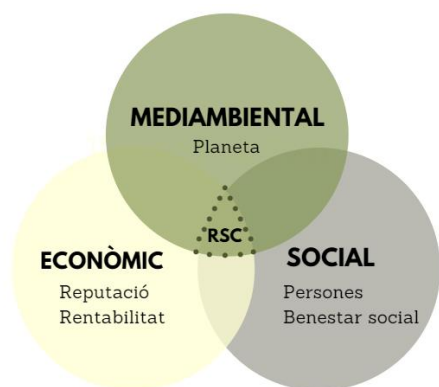


Figura 1. Àmbits de la RSC. Font pròpia.

Es tracta d'una pràctica de **caràcter pluri-dimensional**, la qual afecta a àmbits de l'empresa com:

- Drets Humans
- Pràctiques de treball i ocupació
- Protecció de la salut
- Qüestions mediambientals
- Lluita contra el frau i la corrupció
- Interessos dels consumidors

En quant a les activitats desenvolupades en relació a la RSC, és necessari que estiguin vinculades amb l'activitat bàsica de l'empresa, tinguin una vocació de permanència i que impliquin un compromís per part de l'alta direcció.

La **sostenibilitat** juga un paper molt rellevant en la implementació de la responsabilitat social corporativa, ja que ajunta l'àmbit ambiental amb l'econòmic i el social. Per tant, entenem com a desenvolupament sostenible “*aquell que satisfà les necessitats del present sense comprometre la capacitat de satisfer les necessitats de les generacions futures*” (Commission Brundtland, 1987).

Un altre concepte a tenir en compte és el triple resultat (o més conegut com ‘**Triple Bottom Line**’). Es tracta d’un “*marc comptable que té tres parts: la social, l'econòmica i la mediambiental (o ecològica)*” (Elkington, 2004). Aquesta estructura serveix per ampliar la perspectiva del tradicional informe financer. D'aquesta manera, les empreses creen un valor més gran de la seva companyia proporcionant una memòria que abasta més enllà de la situació econòmica i financera de l'empresa.

2.2. Origen i evolució de la RSC

Tot i que la RSC és vista com una tendència que ha sorgit durant els últims anys, la realitat és que està present en la societat des de fa moltes dècades.

Segons Smith (1776, La Riquesa de les Nacions): “*L'interès propi és el que promou el benestar general*”. Aquesta visió va inspirar a Owen (s.XIX), el qual creia necessària una millora en les condicions de treball, però aquesta reforma era contrària al pensament empresarial d'aquella època. Tot i això, Owen va reduir la jornada laboral dels seus treballadors, va eliminar el treball infantil de la seva fàbrica, va construir habitatges pels treballadors i escoles, entre altres. Tot i ser una reestructuració social que al principi va comportar polèmiques, Owen va demostrar que tenir cura de la societat i obtenir beneficis econòmics eren conceptes compatibles. Poc a poc, va anar sorgint una preocupació ètica i social al món empresarial (González, 2018).

La primera definició formal del concepte de RSC considera aquesta com: “*les obligacions dels empresaris per impulsar polítiques corporatives per prendre decisions o per seguir línies d'acció que són desitjables en termes dels objectius i valors de la societat*” (Bowen, 1953).

L'any 1971 va sorgir l'idea que les empreses funcionen gràcies a la societat i, per tant, no s'hauria d'actuar en contra d'elles, sinó que s'haurien de cobrir les seves necessitats bàsiques (ThomasNet, 2019).

Durant els anys 80 les empreses van incorporar cada cop més estratègies socials. A més, es van començar a tenir en compte els grups d'interès de les empreses, degut a la publicació de la

“Teoria dels Stakeholders” (Freeman, 1984). Però no va ser fins als anys 90 quan la RSC va ser acceptada a nivell mundial. Wood (1991) va publicar un seguit de metodologies per tal de poder avaluar els impactes de la RSC. Carroll (1991) va desenvolupar la “Teoria de la piràmide” on plantejava quatre tipus de responsabilitats socials que haurien de tenir les empreses: econòmiques, legals, ètiques i filantròpiques. Drucker (1996) va afirmar que *“cada organització ha d'assumir la plena responsabilitat per l'efecte que tingui en els seus empleats, en l'entorn, en els clients i en qualsevol persona o cosa que toqui. Això és responsabilitat social”* (García, 2016).

Des de principis del 2000, la RSC s'ha incorporat en el dia a dia de moltes empreses. A més, les persones comencen a ser conscients que a través de les seves pròpies decisions (on treballar, quin producte/servei consumir, etc.) poden contribuir a empitjorar, mantenir o millorar les condicions ambientals, econòmiques i socials.

2.3. Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS)

Els Objectius de Desenvolupament Sostenible tenen la finalitat d'afrontar els reptes actuals – ambientals, econòmics, polítics i socials – d'una manera sostenible (*Annex 1*).

Els ODS són una continuació i millora dels Objectius de Desenvolupament del Mil·lenni (ODM), els quals van ser aplicats al 2000 amb el propòsit d'aconseguir un món més *“pacífic, pròsper i just”* (Educación, Arte y Cultura. 2018). La diferència fonamental entre aquests dos grups d'objectius, és que els ODS han introduït la **sostenibilitat**, és a dir, busquen aconseguir el desenvolupament de la societat i del planeta modificant les accions insostenibles per tal de garantir un millor present i futur pel planeta i per les presents i futures generacions. A més, els ODS s'apliquen a tots els països del món, mentre que els ODM només comprenien els països en via de desenvolupament.

2.4. Aplicació de la RSC davant dels grups d'interès

Els *stakeholders* o grups d'interès són un dels motors principals de qualsevol empresa. S'entén per grups d'interès totes aquelles persones que es relacionen amb l'empresa i que, per tant, es veuen afectades per les decisions, activitats i objectius que desenvolupa (AOC, 2019).

En els últims anys, s'ha anat incrementant la importància d'entendre i donar resposta a les necessitats de les persones que envolten a l'empresa. La Responsabilitat Social Corporativa és un dels mecanismes clau per assolir les expectatives i generar valor als grups d'interès (Merino, 2015).

Per tal d'aplicar la RSC davant dels stakeholders és fonamental conèixer i identificar qui són i quins aspectes i qüestions els interessa per tal de garantir la sostenibilitat de l'empresa. Així doncs, s'ha de tenir en compte que els grups d'interès no fan referència únicament als treballadors, directius i propietaris o accionistes de l'empresa, sinó també als clients, proveïdors i distribuïdors, als competidors, a la comunitat local i nacional i, finalment, a les Administracions Públiques i als agents socials (que representen la societat).

Així doncs, davant l'aplicació de la RSC s'han d'assolir els objectius i expectatives dels diferents stakeholders (*Annex 2*), que no només suposen satisfer els grups d'interès, sinó que permeten a les empreses obtenir una sèrie de beneficis entre els quals destaquen: un augment de la seva productivitat i competitivitat gràcies al fet que els treballadors es senten còmodes, valorats i segurs i tenen incentius de treballar; una relació de confiança amb els consumidors; una bona imatge i reputació envers la societat i un llarg etcètera (*Annex 3*), creant així un ambient de benestar i socialment responsable.

2.5. Crítiques de la RSC

La RSC pot suposar un gran avantatge per a aquelles empreses que l'apliquen correctament. Al demostrar un compromís social, generen fonamentalment una imatge positiva de cara al mercat i als grups d'interès (*stakeholders*).

No obstant, això no comporta que faltin opinions escèptiques i **crítiques** en relació a la RSC:

El primer grup de crítiques es focalitza en el **concepte** de RSC en sí. Matten i Moon (2008) insisteixen en la seva complexitat i l'ambigüitat. Es tracta d'un fenomen dinàmic, també es sobreposa amb altres conceptes sobre les relacions empresa-societat. Des del punt de vista juridicoeconòmic, es critica la dificultat d'integració dels seus plantejaments ètics a l'estructura organitzativa pròpia del Dret de societats, en el sentit que clàusules com poden ser la d'interès social poden perdre la seva pròpia funcionalitat normativa al incloure masses qüestions de RSC (Ruiz Muñoz, 2011).

El segon grup de crítiques abasta l'**aplicació** de la RSC. Primerament, es qüestiona l'obertura i flexibilitat de les normes d'aquesta. Per exemple, hi ha nombroses empreses les quals, degut a diverses raons com poden ser aconseguir economies d'escala o la competitivitat relativa dels salaris, opten per l'externalització de serveis. En aquest sentit, aquí entra en joc el dilema de si l'empresa és directament responsable per a les accions que realitzen les seves empreses subcontractades. Aquesta pràctica pot arribar a abusos, en el sentit que aquests puguin ser una tapadora o tenir una total dependència d'aquestes empreses subcontractades. D'altra banda, hi ha autors com Amin (1993) o Escobar (2005) que posen en dubte l'efectivitat perenne de les accions destinades a la cooperació al desenvolupament en la societat. A més a més, alguns economistes neoclàssics opinaven que les inversions en sostenibilitat poden tornar-se en contra de l'empresa si no assoleix els objectius establerts, generant una gran desavantatge amb els seus competidors, a més de convertir-se en un perjudici per als accionistes (Friedman,1970).

El tercer grup de crítiques fa referència a les **intencions de l'empresa** a l'hora prendre la decisió d'aplicar les polítiques de RSC. Molts assenyalen aquesta intenció de ser purament un "rentat" d'imatge, en el sentit que l'empresa pretén desviar l'atenció i amagar assumptes que puguin resultar més polèmics (com és el cas de Nike amb el problema d'explotació infantil)².

2.6. *Catàstrofes i actuacions de RSC*

Els desastres naturals són la principal amenaça en quant al desenvolupament sostenible (Twigg, 2001). Davant d'aquesta situació les empreses es veuen afectades en moltes dimensions, especialment l'econòmica. Tot i que l'impacte d'aquests desastres sigui general, les parts més vulnerables són els països en via de desenvolupament i els col·lectius pobres, discriminats i d'edat jove i avançada de la població. En aquests moments crítics és quan s'observa el compromís real de les empreses envers la societat.

Donat que la producció de cacau es realitza en major part als països subdesenvolupats com Camerun, Costa de Marfil, Indonèsia i Nigèria, entre d'altres, a continuació s'expliquen alguns exemples de catàstrofes en aquestes zones i les actuacions de RSC que es van realitzar al respecte.

² L'any 1996 la revista *Life* va publicar una història amb una fotografia que demostrava l'explotació infantil vigent en la producció de Nike, la qual va afectar a la reputació de la marca i generar grans protestes.

L'any 2010 va tenir lloc una de les catàstrofes ambientals més devastadora dels últims anys: el terratrèmol de Haití. Es tracta de la pitjor catàstrofe natural del segle XXI, ja que es va produir al país més pobre d'Amèrica. Fins a dia d'avui encara no s'ha recuperat totalment (Arzabal, 2015). La resposta de la major part d'empreses i institucions van ser aportacions dineràries. Per exemple, l'empresa Inditex va fer una donació de 2 milions a les entitats socials que estaven col·laborant a Haití. Però tenint en compte que les dificultats del país eren degudes a la falta d'infraestructures, a la pobresa i a la fam, les donacions no semblaven suficients i es van trobar a faltar accions relacionades amb aquestes qüestions.

Les inundacions de Nigèria són freqüents des de l'any 2008 fins a dia d'avui, registrant un gran nombre de morts. Aquest desastre natural ha suposat la pèrdua d'habitatges per gran part de la seva població. El fet que aquestes inundacions segueixin tenint lloc en el present demostra la manca d'ajudes de les organitzacions davant la falta de planificació urbana al país africà. Ara bé, organitzacions com la OCI convida a les organitzacions internacionals a ajudar als països sud-africans que pateixen pluges torrencials. Governos com el d'Estats Units dona subvencions i préstecs per ajudar a reparar els danys causats. No hi ha constància que les empreses hagin col·laborat (a través d'una ajuda econòmica o d'ajudes als treballadors) en l'impuls d'una planificació urbana òptima per evitar o si, més no, reduir l'impacte d'aquestes inundacions.

3. Anàlisi de les polítiques de RSC davant la COVID-19

3.1. La COVID-19 i la indústria del cacau

Al tractar-se d'un desastre epidemiològic, la COVID-19 és tot un repte i una oportunitat per les empreses per a mostrar la seva implicació real a través de l'aplicació de la seva Responsabilitat Social Corporativa.

La pandèmia està tenint una gran repercussió a nivell global, provocant una paralització de l'activitat de moltes empreses i consegüentment, dels seus treballadors; la saturació sanitària; dificultats econòmiques de la societat; malestar i incertesa de la població de cara a l'evolució dels contagiats i al futur; i un llarg etcètera.

Com la majoria d'indústries, la indústria del cacau està fent front a la COVID-19. Ja fa temps que les empreses més importants d'aquesta indústria es van unir per encarar-se als majors reptes de RSC que suposa la producció de cacau. Es destaca la **Fundació Mundial de Cacau**, on més

de 36 empreses cacaueres (entre elles Ferrero, Mars i Nestlé) s'han unit amb els governs de Costa d'Ivori, Ghana i Colòmbia per acabar amb la desforestació i restaurar les àrees forestals de la zona i aconseguir, així, un sector pròsper i sostenible.

No obstant, la COVID-19 ha provocat que les persones que treballen en la producció del cacau es trobin en alt risc pel fet de no tenir un fàcil accés a aigua neta, atenció mèdica o xarxes de seguretat social. Per aquesta raó, la fundació ha realitzat una donació de 835 mil dòlars per ajudar als grangers de la zona i a les seves famílies. La donació s'ha dirigit a aquelles principals organitzacions internacionals d'ajuda que actuen en sincronització amb les polítiques governamentals d'aquests països: CARE; la Federació Internacional de Societats de la Creu Roja i de la Mitja Lluna Roja; i Lutheran World Relief (LWR).

I davant d'aquesta pandèmia, com actuen Ferrero, Mars i Nestlé a nivell individual?

3.2. Ferrero

3.2.1. Descripció de l'empresa

Ferrero S.p.A. és un grup d'empreses internacionals dins del sector d'alimentació que va ser fundada per Pietro Ferrero el 1946 a Alba, un municipi situat al nord-oest d'Itàlia. A partir del 1956 van començar a obrir fàbriques en altres països d'Europa, ja que van veure que la companyia havia tingut molt d'èxit al seu país d'origen. Avui en dia Ferrero és present en més de 170 països (tant a escala comercial com industrial) principalment en països d'Europa, però també als països més rellevants d'Amèrica, Àsia i Àfrica (*Annex 4*).

Al 2017 va tenir una facturació de 10.500 milions d'euros. A dia d'avui es situa entre les cinc empreses líders de la indústria del cacau.

Ferrero produeix i comercialitza principalment productes de xocolata, confiteria i dolços sota el nom de diferents marques: Tic Tac, Nutella, Kinder, Duplo i Ferrero (Ferrero Rocher, Mon Chéri, etc.).

3.2.2. Polítiques de RSC

“La responsabilitat social de les empreses sempre ha significat la cura de les persones i de l'àrea local, principalment dels treballadors i els antics treballadors, els consumidors, les

famílies i les comunitats locals on la companyia opera” (Grup Ferrero, 2018). La companyia afirma que aquests principis han servit de guia des dels inicis de la companyia, i així ho segueixen fent. A més, afirmen que donen més importància a l’informe anual de RSC que a l’informe anual sobre l’estat financer.

“Compartir valors per crear valors”. Aquest lema és el punt de partida de l’estratègia de responsabilitat social que segueix Ferrero. La pràctica de *“creació de valor compartit”* afecta des de l’obtenció de les matèries primeres fins al subministrament del producte final, tenint cura de tots els grups d’interès, tant interns com externs (*Annex 5*).

La seva estratègia de RSC es basa principalment en les persones i el planeta. Aquest compromís forma part de l’ADN del grup empresarial. Aquesta declaració es veu recolzada per les paraules que el fill del fundador de l’empresa va dirigir als seus treballadors quan va esdevenir propietari i director de la companyia: *“Em comprometo personalment a dedicar tot el que faig i totes les meves intencions a la nostra empresa, per a que continuï el seu camí amb la mateixa llum que el meu pare i el meu tiet li van donar, assegurant-vos que només em sentiré satisfet quan pugui, amb fets concrets, assegurant-vos a vosaltres i als vostres fills un futur segur i pacífic”* (Ferrero, 1957).

La multinacional italiana promou el respecte als drets humans mitjançant la intolerància de qualsevol abús d’aquests drets durant tota la cadena de valor de l’empresa. A més, col·labora amb diferents organismes sense ànim de lucre per tal d’afrontar les injustícies i diferents qüestions sobre els drets humans.

A través de la seva pàgina web corporativa, Ferrero també posa en manifest la “comunicació responsable”, és a dir, recolza el fet que la publicitat influeix en les decisions dels consumidors. Per tant, per tal que els consumidors “prenguin decisions apropiades sobre els aliments i les begudes, i a comprendre que el paper de la nutrició, la dieta i l’activitat física poden contribuir a l’assoliment d’un estil de vida saludable i actiu”, Ferrero transmet comunicacions comercials responsables.

Alguns dels programes i projectes més recents de Ferrero, que promociona a través de la seva pàgina web corporativa i les seves xarxes socials, posen en pràctica la responsabilitat social:

- **Kinder + Sport (Joy of Moving):** És un projecte internacional que té la finalitat de motivar als nens cap a una vida activa i saludable mitjançant la promoció de jocs en família, els campus multidisciplinaris i el recolzament de diverses entitats esportives.
- **Projecte emprenedor Michele Ferrero:** Està dedicat especialment als països en via de desenvolupament, proporcionant llocs de treball a través de la creació de fàbriques. També té un compromís de “*desenvolupament sanitari, educatiu i social*” pels més joves.
- **Fundació Ferrero:** És una empresa social que serveix de centre educatiu i cultural dedicat als treballadors jubilats com agraïment per la seva feina.
- **Ferrero-Agricultural Commitment to Sustainability (F-ACTS):** Aquest programa inclou el compromís d’obtenir matèries primes sostenibles, garantint qualitat i millorant les condicions de les comunitats d’on ho obtenen.

3.2.3. Actuacions davant la COVID-19

El Grup Ferrero, a través de la campanya Kinder Joy of Movings, ha seguit promulgant la vida activa i saludable per als nens i les famílies durant la pandèmia del Coronavirus. Aquest programa, mitjançant les xarxes socials, ha proposat jocs en família per tal de promoure l’activitat i el moviment tot i estar confinats a casa.

Nutella, a través de les seves xarxes socials i la seva pàgina web corporativa, ha posat a disposició de tots els públics, especialment pels petits de casa, un seguit de receptes per tal de desenvolupar les aptituds culinàries. També ha publicat propostes d’activitats, reptes i enigmes per tal desenvolupar les parts cognitives i creatives de la població.

El grup empresarial Ferrero, conjuntament amb els propietaris de la companyia, va fer una donació d’aproximadament 10 milions d’euros, a la Comissió Nacional d’Emergència del Govern Italià presidit per Domenico Arcuri, per ajudar a fer front a la pandèmia (Tognini, 2020). La donació suposa un 0,1% de les vendes netes del 2019 del Grup Ferrero, les quals van ser de 10.900 milions d’euros.

A més, en l’àmbit espanyol, han donat productes a centres hospitalaris a Barcelona i Madrid. Juntament amb altres empreses van donar ous de Pasqua a tots els nens ingressats i al personal

sanitari dels centres hospitalaris. També s'ha posat a disposició de la Creu Roja per a que els seus productes puguin arribar a les famílies més necessitades (Europa Press, 2020).

Per últim, en tot moment han tingut en compte la seguretat i salut dels seus treballadors aplicant totes les mesures sanitàries corresponents per tal d'evitar la propagació d'aquest virus. Per exemple, va tancar una de les seves fàbriques quan un dels treballadors estava infectat (Domènech, 2020).

3.3. Mars

3.3.1. Descripció de l'empresa

Fundada l'any 1911 a Minneapolis, EUA, Mars Incorporated és un fabricant mundial d'aliments i aliments per a gossos. Actualment té la seva seu central global a McLean, EUA i opera en més 180 països en les zones Àfrica, Amèrica, Àsia-Pacífic i Europa.

Mars, Inc. conté quatre segments empresarials: Mars Wrigley, Mars Petcare, Mars Food i Mars Edge. El segment empresarial corresponent als aliments relacionats amb el cacau és **Mars Wrigley**.

A part de la venda de xiclets i caramels, Mars Wrigley conté un seguit de marques conegudes de xocolatines com ara M&M's, Maltesers o American Heritage, entre d'altres. Aquest segment consta d'uns 35.000 treballadors aproximadament.

L'any 2017 Mars va tenir una facturació de 35 mil milions de dòlars. Respecte Mars Wrigley, aquest segment va obtenir l'any 2019 unes vendes netes de 18 mil milions de dòlars. Avui dia es situa com a empresa líder de la indústria del cacau.

3.3.2. Polítiques de RSC

Segons la pàgina oficial de la companyia, Mars, Inc. segueix cinc principis fonamentals: Qualitat, Responsabilitat, Reciprocitat, Eficiència i Llibertat. En aquest sentit, les seves polítiques de RSC es centren i respecten els cinc principis anteriors, els Objectius de Desenvolupament Sostenible de la ONU i l'Acord de París.

El pla de sostenibilitat de l'empresa, anomenat "Pla Sostenible en una Generació", actua en tres àrees principals interconnectades:

- **Planeta saludable:** Aquesta àrea es basa en el canvi climàtic, la gestió de l'aigua i l'ús del sòl. Té l'objectiu de reduir l'impacte mediambiental mitjançant la reducció de les emissions d'efecte hivernacle, aigua i sòl en tota la seva cadena de valor.
 - En aquest sentit, una estratègia a destacar de Mars Wrigley és la de "Cocoa for Generations", on el seu objectiu és donar suport a les famílies mitjançant un pla de desenvolupament que incrementi la productivitat de les seves granges fins a una tona de cacau per hectàrea. Fins ara, aquesta estratègia ha aconseguit certificar a quasi 180.000 agricultors i millorar el rendiment mitjà de les granges participants. Per tal de donar suport a l'estratègia, l'empresa es compromet a invertir 1.000 milions de dòlars durant els pròxims deu anys.
- **Prosperitat de les persones:** Centrat en la promoció d'oportunitats laborals, l'empresa porta a la pràctica accions relacionades amb l'augment d'ingressos, el respecte dels drets humans i la promoció d'oportunitats per a les dones.
 - *Pla d'apoderament de les dones de Mars Chocolate:* recolza a les dones de les seves cadenes de subministre de cacau amb formació, diversificació d'ingressos i oportunitats de lideratge en les comunitats.
 - *Mars Wrigley Foundation:* Aquesta fundació té l'objectiu de crear una comunitat mitjançant la promoció de l'educació i la cura de la salut bucal; la millora de les condicions de vida en les regions de cultiu de menta i cacau; i la prevenció del malbaratament i les deixalles.
- **Alimentar el benestar:** Destinada a promoure la salut i la vida saludable mitjançant la seva contribució als avenços científics, a la innovació i al màrqueting.
 - *Investigació dels suplementes del cacau:* L'empresa, conjuntament amb els seus socis d'investigació, porten investigant des d'abans de l'any 2000 els beneficis per a la salut que poden tenir els flavonoides del cacau. En aquest sentit, ha desenvolupat i patentat processos com ara *COCOAPRO*, el qual els conserva en la planta del cacau de forma natural i abundant. A més a més, l'empresa ha publicat més de 150 articles científics al respecte, en col·laboració amb algunes de les institucions més importants del món. Per últim, també participa

conjuntament amb altres entitats com la Universitat de Harvard en un estudi d'una associació semi-privada anomenat COSMOS. Aquest estudi té la finalitat d'analitzar els efectes que generen els suplementos de cacau i altres suplementos multivitamínics en la salut cardiovascular i el càncer, i és el més important amb relació a aquests aspectes fins a data d'avui.

A nivell més específic, **Mars Wrigley** també realitza accions de RSC per mitjà de les seves marques:

- **Dove:** Per a la producció de la seva xocolata negra compra la matèria prima de cacau en granges amb la certificació "Rainforest Alliance", la qual suposa que es proporciona als seus agricultors les eines i tècniques necessàries per la protecció del medi i de la fauna salvatge i es respecten els seus drets i el benestar d'ells i les seves famílies.
- **American Heritage:** Associació amb l'ONG educativa "First Book" per tal de promoure la distribució de llibres entre els estudiants de comunitats desateses. Entre el 2018 i el 2019, la marca va realitzar una donació de més 80.000 dòlars que va resultar en 28.000 llibres distribuïts entre 100.000 estudiants.

3.3.3. Actuacions davant la COVID-19

Mars, Inc. ha creat un **equip especial per adreçar la situació de crisi** que implica la pandèmia i determinar les polítiques que mantindrà l'empresa al respecte. El president executiu de Mars Inc. Grant F. Reid, va comunicar en primera persona que lideraria tal equip, i que aquest estaria format per experts en salut i executius sèniors.

Totes les accions realitzades per Mars Inc. en relació amb la COVID-19 s'han comunicat a la pàgina web oficial de la companyia. Es recalca que totes les accions realitzades es basen en els 5 principis fonamentals de RSC de l'empresa i en consells d'experts sanitaris i de les autoritats governamentals. Les accions realitzades per a combatre aquesta emergència es centren a promoure el benestar als seus llocs de treball, a la seva cadena de subministrament i a les seves comunitats.

L'empresa ha realitzat una **donació de 20 milions de dòlars** per ajudar a aquelles de les seves comunitats que s'han vist més afectades davant la COVID-19 i aquelles que es mostren més vulnerables dins la seva cadena de valor. Aquestes ajudes també inclouen donacions a centres

sanitaris locals i professionals mèdics. En aquest sentit, la donació està dividida en diverses accions de cada àmbit de la companyia i en les diverses marques d'aquesta, i correspon al 0,06% de la seva facturació de 2017.

Respecte a la cadena de subministrament, ha realitzat investigacions el seu laboratori “**Farmer Income Lab**” respecte a la implicació real de la COVID-19 per a les regions més pobres de la seva cadena de subministrament, per tal d'organitzar la seva logística i realitzar accions futures de manera més intel·ligent.

Mars Wrigley ha dut a terme diverses actuacions des de l'inici de la COVID-19. La seva implicació va ser immediata a l'iniciar la crisi sanitària, començant amb la donació per part de la **fundació Mars Wrigley** d'una subvenció d'emergència per a la Creu Roja de la província xinesa Hubei (província de la ciutat Wuhan, on es va reportar el primer cas de COVID-19). Aquesta subvenció va ser possible mitjançant la col·laboració amb Give2Asia³, i va anar destinada a donar suport a les necessitats urgents dels treballadors sanitaris de primera línia. Al propagar-se el virus a escala mundial, l'empresa també ha ampliat la seva zona d'actuació. La fundació ha realitzat una donació de 3 milions de dòlars per a combatre les emergències de la pandèmia, els quals formen part de la donació general de la companyia de 20 milions esmentada anteriorment. En aquest sentit, la donació es divideix en subvencions realitzades a ONG locals de tot el món, destinades a cobrir les més crítiques a nivell sanitari i les necessitats bàsiques de les poblacions més vulnerables. Aquesta donació correspon al 0,02% de les vendes netes de Mars Wrigley de 2019.

En relació amb el personal implicat amb l'empresa, Grant F. Reid va enviar una **carta a tots els treballadors** la mateixa setmana que la OMS va classificar la COVID-19 com a pandèmia, on s'especifiquen els àmbits d'afectació reals cap a l'empresa i les properes accions que s'anaven a realitzar a nivell intern, vigents com a mínim fins al 30 de juny. En aquest sentit, Mars Inc. aposta per una política preventiva. Des de les últimes setmanes de febrer del 2020, ja s'havien reduït les reunions i els viatges de negocis. L'empresa fomenta el treball a casa, restringint les visites a les seves instal·lacions a únicament per aquella mà d'obra clau en les operacions de l'empresa. En aquest sentit, també es tanquen totes les botigues físiques de M&M's World i Ethel M. Pel que fa a les fàbriques i laboratoris de l'empresa, Mars ha aplicat les mesures de seguretat i protecció corresponents per tal de garantir la salut dels treballadors:

³ Give2Asia és una fundació sense ànim de lucre que té l'objectiu de reforçar la mà d'obra local de més de 23 països d'Àsia-Pacífic i opera com a soci estratègic local.

distanciament social, incorporació de material de protecció personal, neteja addicional de les instal·lacions, etc.

Una acció rellevant és el seguit de beneficis que s'han proporcionat al personal de l'empresa:

- **Ajudes sanitàries:** Cobertura mèdica de problemes sanitaris relacionats amb les proves de la COVID-19, assistència psicològica per als treballadors i les seves famílies, cobertura mèdica per al tractament del Coronavirus, etc.
- **Educació:** Cursos virtuals dedicats a la millora de l'estat físic, mental i emocional o dedicats al repte de dirigir un equip en un entorn virtual.

Com a resultat, es destaquen les diverses iniciatives que han tingut els equips de personal de cada zona geogràfica per a realitzar donacions d'equip mèdic a nivell nacional.

Les marques de Mars Wrigley també han realitzat accions a nivell individual:

- **American Heritage:** Promoció de l'educació mitjançant la creació de recursos educatius gratuïts en la seva pàgina web i mitjançant la donació de 50.000 llibres entre uns 20.000 estudiants nord americans de comunitats desateses (associació de la marca amb "First Book"). Aquest llibres s'han distribuït per Nord-Amèrica en bancs d'aliments, refugis per les persones sense sostre o mitjançant organitzacions d'ajuda a aquestes comunitats com "Save The Children".
- **M&M's:** Donació per part d'M&M's USA de 50.000 dòlars a l'ONG "Operation Gratitude", dedicada a donar suport als militars, veterans i socorristes. A més a més, la marca ha confeccionat el disseny d'un pack exclusiu del producte ("Thank You Hero pack") per a donar les gràcies a aquells sanitaris que treballen a primera línia. La marca ha distribuït un total de 5.000 packs en aquest personal. El producte es pot comprar també a la seva pàgina web i els guanys aniran destinats en donacions.
- **Maltesers:** Aquesta marca va realitzar la campanya "Mira el costat positiu", que promovia el distanciament social i el benestar emocional per mitjà de la comunicació virtual amb els amics o la família. També intentava evitar la sensació d'aïllament per a aquelles persones que estaven passant el confinament soles a casa.

3.4. Nestlé

3.4.1. Descripció de l'empresa

Amb més de 150 anys (fundada l'any 1866), Nestlé és una empresa multinacional suïssa que actualment correspon a la major empresa d'aliments i begudes del món. Ofereix diferents línies de productes, les quals inclouen aliments infantils i per animals, aigua embotellada, begudes (cafè i te), cereals, làctics, gelats, xocolates i plats preparats. Amb seu central a Vevey, Suïssa, i amb presència en més de 190 Nestlé està estructurada en 3 àrees geogràfiques diferents: Emena, que faria referència a Europa, Orient Mitjà i el nord d'Àfrica; Amèrica; i Àsia, Oceania i Àfrica. La multinacional opera pràcticament en tot el món (Nestlé, 2020).

Actualment compta amb més de 2.000 marques que representen la seva gran varietat de productes. En la línia del cacau trobem les marques Nestlé Extrafino, Nestlé Caja Roja, Kit Kat, Nesquik, Crunch i Lion, entre altres.

L'any 2017 va tenir una facturació de 89.791 milions de corona suïssa. Actualment es situa entre les cinc empreses líders de la indústria del cacau.

3.4.2. Polítiques de RSC

“A Nestlé, ens preocupem profundament per les persones i per les comunitats en les quals operem ja que els aliments i les begudes ajuden a mantenir les persones sanes i millorar la seva qualitat de vida” (Nestlé, 2020).

Les polítiques de RSC de la multinacional suïssa es basen en tres àrees d'impacte interconnectades, segons expliquen en el seu informe del 2019. Aquestes àrees són:

- Les persones i famílies: contribuir en l'alimentació saludable de 50 milions de nens.
- Les comunitats: millorar la qualitat de vida de 30 milions de persones les quals es troben en comunitats relacionades amb les activitats empresarials de Nestlé.
- El planeta: aconseguir un impacte mediambiental zero en les activitats que duu a terme l'empresa.

D'acord amb aquestes àrees i els valors de l'empresa, les polítiques de RSC, segons la pàgina web de la pròpia companyia, són:

- **Diversitat i inclusió** dels seus treballadors: Nestlé segueix una política d'apoderament femení, atorgant oportunitats a les dones de poder arribar a l'escala més alta de l'empresa. Segons el director executiu de Nestlé, Mark Schneider, *“Creiem que una mà d'obra més diversa amb més dones al capdamunt reforça la nostra cultura inclusiva, comporta la presa de millors decisions i incrementarà la satisfacció dels treballadors”*. Actualment el 43% dels rols directius pertanyen a dones de tot el món. Per aquesta raó, el 2019 es va establir un Pla d'acceleració en equilibri de gènere que actualment segueix en desenvolupament.
- **Integració cultural:** un dels valors de Nestlé és crear una cultura inclusiva traient profit de les diferències entre els treballadors. La multinacional consta de més de 290.000 treballadors, de 177 nacionalitats diferents i ofereix realitzar tallers d'agilitat cultural per promoure la relació i comunicació entre diferents cultures.
- **Potenciament de persones amb capacitats diferents:** Nestlé desenvolupa una sèrie de programes per a la creació de llocs de treball per persones amb capacitats diferents: Nestlé Àustria, per exemple, ha presentat dues iniciatives recolzades per organitzacions governamentals; l'empresa ha signat el seu segon acord de grups de discapacitat, basat en la retenció, contractació i integració de persones amb discapacitat; i el 2014 va guanyar el premi “European Diversity Award”.
- **Oportunitats pels més joves:** a través d'oportunitats laborals i formatives des de 2014, com ara la “Global Youth Initiative: Nestlé needs youth”, en la qual va permetre als joves amb millors idees a fer propostes als gerents sèniors; i l'organització d'activitats com el “Dia dels Millenials” o “Nestlé for tomorrow”.
- **Compromís amb el medi ambient:** la protecció del medi ambient és un dels principis més importants que regeix la seva política d'actuació (Nestlé.es). El 2009 va llançar el “Nestlé Cocoa Plan”, amb el qual va aconseguir un cultiu sostenible del cacau. A través de la seva col·laboració amb UTZ ofereix als consumidors la garantia que el cacau s'ha produït en les condicions apropiades. En una acció impulsada per Ecoembes un total de 500 voluntaris – entre treballadors i familiars – van recollir un total de 3 tones de brossa. El març de 2019, el 77% de les compres de productes bàsics agrícoles, com ara l'oli de palma, la soja i el sucre, van ser verificats com a lliures de desforestació. A més a més, Nestlé recicla tots els residus i matèries primeres restants i, si no és possible el seu reciclatge, els hi dona un nou

ús. Finalment entre els anys 2010 i 2016, Nestlé ha reduït en un 60% l'ús d'aigua, en un 74% els residus i en un 15% les emissions de gas (*Annex 6*).

- El 2019 l'empresa va rebre el **Randstad Award**, el qual va reconèixer a Nestlé com l'empresa més atractiva per treballar gràcies a les seves perspectives de desenvolupament futur, la creació d'un ambient de treball agradable, la seva seguretat laboral a llarg termini, la conciliació de la vida laboral amb la privada, els seus programes de formació i la seva eficaç gestió a favor del medi ambient.

Així doncs, veiem les nombroses polítiques de Responsabilitat Social Corporativa de Nestlé davant la cultura, la societat i el medi ambient.

3.4.3. Actuacions davant la COVID-19

En l'apartat anterior es poden identificar les nombroses polítiques de RSC de Nestlé. Ara bé, és necessari analitzar si aquestes polítiques s'apliquen a l'hora de la veritat. Per això aquest apartat es centra a investigar les diferents accions i decisions de la multinacional durant la COVID-19 i si aquestes segueixen les polítiques socialment responsables mencionades anteriorment.

Mark Schneider, director executiu de Nestlé, va dir: *“Ara és el moment de demostrar els valors de la família Nestlé. Aquesta pandèmia és un problema global i, per tant, nosaltres estem oferint ajuda per tot el món, aprofitant la nostra àmplia presència i experiència a 187 països. Estic profundament impressionat pel que ha aconseguit el nostre equip per donar suport a persones i comunitats afectades per aquesta crisi”*. La multinacional també destaca la seva implicació amb els sectors més vulnerables durant aquesta pandèmia, que són els nens, les persones grans i les persones que pateixen malalties.

A la pàgina web de Nestlé trobem algunes de les accions que Nestlé ha dut i està duent a terme durant la COVID-19, les quals són:

- **Mantenir els treballadors sans, segurs i recolzats:** s'han establert mesures d'higiene i seguretat addicionals a les fàbriques, oficines i centres de distribució; s'està realitzant teletreball; s'han desincentivat els viatges internacionals si no són amb finalitats comercials; s'estan oferint préstecs a les persones amb problemes financers; s'ha proporcionat als treballadors flexibilitat horària per gestionar les seves responsabilitats

familiars i s'està pagant al personal aturat temporalment el salari corresponent durant un mínim de 12 setmanes.

- **Donacions dineràries, d'aliments i de materials:** Nestlé ha donat gairebé 1 milió de francs suïssos a l'aliança mundial CEPI per la recerca d'una vacuna contra la COVID-19 (Epsocial.es, 2020). La donació suposa un 0,02% de les vendes netes del 2019 de l'empresa, les quals van ser de 5.800 milions de francs suïssos. Només a Espanya la multinacional ha donat més de 2 milions de productes d'alimentació tant a UCIs, hospitals i centres sanitaris, com als transportistes que distribueixen els seus productes cada dia (Compromiso RSE, 2020). A més, a Espanya ha proporcionat més de 150.000 mascaretes als col·lectius més vulnerables, entre els quals es troben els sanitaris i les persones grans. L'empresa suïssa també ha proporcionat ventiladors a l'hospital universitari de Treichville per assistir als pacients crítics.
- **“Always open for you”:** Nestlé segueix oferint i assegurant l'oferta de productes de primera necessitat, menjar per animals i begudes a través dels seus distribuïdors pels quals també s'han proporcionat mesures de seguretat. A través de les xarxes online segueix escoltant, creant i mantenint les relacions de confiança amb els clients. A causa de la pandèmia, la multinacional està proporcionant menjars gratuïts a les seves cuines obertes per a persones que no es poden permetre el luxe de pagar per la seva alimentació (Nestléprofessional.co.uk, 2020). Nestlé segueix demostrant, així, la seva empatia i suport davant els clients en aquests moments tan difícils.
- **Associació amb la Federació Internacional de les societats de la Creu Roja (IRFC):** a conseqüència de la pandèmia, la IRFC està proporcionant ajuda de manera immediata reforçant l'assistència sanitària on la necessitat és més gran. Nestlé ha col·laborat amb aquesta associació juntament amb bancs d'aliments i altres organitzacions de socors dels països més afectats amb un total de 10 milions de francs suïssos.
- **Compromís dels treballadors:** Paul Bulcke, president del Consell d'Administració de Nestlé, va declarar: *“En temps extraordinaris, persones extraordinàries s'aixequen i coses extraordinàries passen. Al llarg d'aquesta crisi, és inspirador veure el compromís, la generositat i el suport dels treballadors de tota l'empresa”*. Els treballadors de Nestlé, per iniciativa pròpia, han realitzat un *crowdfunding* o recaudació financera col·lectiva, en el qual podien col·laborar treballadors, familiars i coneguts. Aquesta iniciativa realitzada a

Cantàbria ha aconseguit recaptar un total de 21.000 € destinats a productes sanitaris com tests, mascaretes i bates i a la donació d'aliments.

- **El planeta sempre present:** tot i que ara la prioritat és l'atenció a les persones afectades per la pandèmia, Nestlé no oblida el seu compromís amb el medi ambient. Per aquesta raó l'empresa suïssa segueix reduint el seu impacte amb, per exemple, el llançament de la primera ampolla d'aigua fabricada amb plàstic 100% reciclat i reciclable (Compromiso RSE, 2020).

Nestlé a l'hora de la veritat ha demostrat ser una empresa socialment responsable, sobretot, a través de l'ajuda proporcionada a aquells que es troben en primera línia de la crisi de la COVID-19.

4. Comparativa de Ferrero, Mars i Nestlé

En l'apartat anterior s'ha realitzat un seguiment de les polítiques de Responsabilitat Social Corporativa de les empreses de cacau Ferrero, Mars i Nestlé. Juntament, s'han investigat les accions d'aquestes tres empreses davant de la pandèmia de la COVID-19, per tal d'observar la resposta de les multinacionals davant d'una situació d'adversitat.

A continuació es realitzarà un **anàlisi comparatiu i crític** de les actuacions que han seguit aquestes organitzacions durant la COVID-19.

En primer lloc, s'observen **bones pràctiques comunes** realitzades per les tres empreses. A través de la Fundació Mundial del Cacao, de la qual formen part Ferrero, Mars i Nestlé, s'ha realitzat una generosa donació per ajudar als grangers de les zones de producció del cacao i a les seves famílies. Amb relació als treballadors, les tres multinacionals han demostrat la seva gran implicació per tal de garantir la seguretat d'aquests: s'han proporcionat materials de protecció a les seves instal·lacions, s'ha incentivat el treball des de casa i s'han reduït els viatges internacionals per evitar riscos de contagi. Finalment, cada empresa ha realitzat donacions dineràries per tractar amb la situació sanitària d'emergència.

En segon lloc, hi ha **accions que han destacat** de cada empresa en un àmbit concret respecte a les altres. En el cas de **Ferrero**, la multinacional italiana ha promogut idees per "amenitzar" el dia a dia de quedar-se a casa. A través de receptes, jocs i enigmes han demostrat la seva implicació fomentant el benestar familiar. Respecte **Mars**, l'empresa americana s'ha

compromès a gran escala en l'àmbit de la salut. Començant amb una ràpida actuació mitjançant donacions i ajudes a les zones de contagi inicials, Mars va decidir realitzar un estudi científic sobre la crisi de la COVID-19, per tal de mantenir l'eficiència en la seva cadena de subministrament. La multinacional també ha proporcionat cobertura mèdica als seus treballadors respecte a les qüestions directament relacionades amb el virus. Per últim, **Nestlé**, ha demostrat una gran preocupació pel benestar econòmic dels treballadors, oferint préstecs als més afectats i garantint el pagament salarial d'un mínim de 12 setmanes al personal que, a conseqüència de la naturalesa de pandèmia i confinament, no pot continuar realitzant la seva feina. A més, en l'àmbit alimentari, Nestlé ofereix menús gratuïts a les persones més necessitades a través de l'obertura de cuines sense ànim de lucre.

Ara bé, tot i que les accions mencionades són exemples de bones pràctiques, n'hi ha d'altres que **es podrien dur a terme** donat que les empreses analitzades tenen els recursos suficients per fer-ho. En el cas de Nestlé i Mars s'han realitzat un seguit d'iniciatives on Ferrero podria haver actuat. Per exemple, **Ferrero** ha destinat les seves donacions dineràries a una zona concreta (Itàlia), mentre que Nestlé i Mars han optat també per donacions globals i donacions a nivell individual a ONG com ara la Creu Roja. Per altra banda, Ferrero manca d'iniciatives mediambientals relacionades amb la seva cadena de subministrament i centrades en les zones de producció del cacau. No obstant això, Mars i Nestlé no han tingut en compte un àmbit que Ferrero ha promogut: programes per ajudar a combatre el confinament, incloent-hi els seus productes. A nivell individual, **Mars Wrigley** ha realitzat donacions en l'àmbit educatiu, com ara llibres per a estudiants necessitats, tot i que no ha considerat les donacions d'aliments, accions fonamentals que Ferrero i Nestlé han dut a terme. Finalment, **Nestlé** ha deixat de banda l'àmbit de l'educació i de la salut mental i estabilitat emocional, ja que manca de campanyes per ajudar a gestionar la situació del confinament.

5. Conclusions

En aquest treball hem analitzat el concepte de Responsabilitat Social Corporativa i les actuacions relacionades amb aquest àmbit en catàstrofes anteriors. Seguidament, hem realitzat una recerca de com tres empreses del sector del cacau han demostrat la seva implicació davant la COVID-19, seguint la línia dels seus principis i directives de Responsabilitat Social Corporativa. Finalment, hem comparat les diverses accions de les tres empreses per tal de determinar quines pràctiques han sigut socialment responsables, en quin àmbit ha destacat

cadascuna i quins aspectes podrien considerar per tal de millorar la seva actuació davant la pandèmia.

Hem comprovat que hi ha una sèrie de bones pràctiques que les tres empreses estudiades han realitzat, les quals s'alineen amb les seves polítiques de RSC. Per una banda, hem determinat bones pràctiques comunes en les tres empreses, com ara realitzar donacions dineràries en matèria de sanitat en situació d'emergència, potenciar la seguretat del personal i dur a terme donacions a les entitats agrícoles de la zona productora de cacau. Ferrero ha destacat en l'àmbit psicològic, amb iniciatives per desenvolupar el pensament creatiu, i en la idea de portar un estil de vida saludable (promovent l'activitat física); Mars ha promogut l'àmbit de la salut, oferint facilitats pels seus treballadors i amb importants donacions dineràries pel tractament de la COVID-19; finalment, Nestlé ha destacat per oferir alternatives per mantenir el benestar econòmic dels treballadors i per facilitar l'alimentació de les persones més necessitades.

Ara bé, a través de la comparativa de les tres empreses hem pogut observar com cada empresa podria desenvolupar noves pràctiques basant-se en les que les altres empreses ja han implementat, incrementant el número d'iniciatives davant d'aquesta pandèmia global i, conseqüentment generant un major impacte sobre la societat.

La indústria del cacau sempre ha generat polèmica en qüestions de RSC. A través de la recerca de les accions realitzades per tres empreses líders d'aquesta indústria, hem comprovat que la implicació que han tingut en una situació de màxima adversitat ha estat real i de vital importància.

En comparació amb altres desastres naturals, davant la situació de la COVID-19 tant la societat com les empreses, han demostrat generalment un nivell d'implicació més elevat. En aquesta ocasió, s'ha anat més enllà de les aportacions dineràries i s'ha apostat pel benestar psicològic i físic de les persones, sobretot d'aquelles que es troben en un alt nivell de risc.

La pròpia naturalesa del treball fa que consisteixi en un estudi parcial sobre l'aplicació de la RSC. L'anàlisi, per tant, ha constatat amb una sèrie de **limitacions** en la seva realització. Primerament, s'han analitzat tan sols tres empreses, les quals corresponen a multinacionals líders en la indústria del cacau. En aquest sentit, no correspon a una mostra estrictament significativa per a generalitzar les conclusions amb tota la indústria ni tampoc amb totes les accions de les empreses enfront de la COVID-19. Tot i ser les empreses cacaueres més conegudes, les dades i informació obtingudes sobre aquestes per a realitzar l'anàlisi han estat

limitades. Per exemple, la informació financera de cada empresa no estava publicada del tot, fet que ha comportat que algunes parts del treball continguin una interpretació poc realista (el percentatge de donacions respecte a les vendes netes i no sobre el benefici net, per exemple). Per últim, no s'han aconseguit les opinions de cada empresa de primera mà, les quals haguessin resultat interessants per a la complementació de les accions d'aquestes.

Conseqüentment, hi ha diverses **línies de recerques futures** en què es podria seguir aquest estudi. Seria interessant enriquir aquest treball amb l'estudi d'un nombre major d'empreses de la indústria del cacau, així com ampliar les dimensions d'aquest mitjançant l'anàlisi d'altres sectors. A més a més, un altra acció que podria aportar més qualitat a la comparativa seria el contacte directe amb les empreses analitzades, concretament amb aquells departaments que es troben més implicats amb la Responsabilitat Social Corporativa de l'empresa.

6. Bibliografia

Llibres:

Amin, Samir. (1989). *El fracaso del desarrollo: en África y el Tercer Mundo*. Madrid: IEPALA.

Comissió Brundtland (o Comissió Mundial de Medi Ambient i Desenvolupament). (1987). *Our Common Future* (també conegut per *Informe Brundtland*). Oxford: Oxford University Press.

Elkington, John. (2004). *The Triple Bottom Line, Does it All Add Up? Assessing the sustainability of business and CSR*. London: Earthscan.

Holme, R., Watts, P. (2000). *Corporate social responsibility: making good business sense*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.

Webgrafia:

Arzabal, Marga. (2015). *Las 13 peores catástrofes naturales del siglo XXI*. Recuperat 23 de maig, des de:

<https://www.vix.com/es/btg/curiosidades/7454/las-13-peores-catastrofes-naturales-del-siglo-xxi>

Candy Industry. (2019). *2019 Global Top 100 Candy Companies: Part 1*. Recuperat 4 de juny, des de: <https://www.candyindustry.com/2019/top-25-candy-companies>

Clarke, Andrew. [Andrew Clarke]. (2020). *COVID-19 Update by the Global President at Mars Wrigley*. LinkedIn. Recuperat 26 de maig, des de:

<https://www.linkedin.com/pulse/from-mars-wrigley-covid-19-update-andrew-clarke/>

Consorti Administració Oberta de Catalunya. (2019). *Grups d'interès: què són i com interactuar-hi*. Recuperat 23 de Maig, des de:

<https://www.aoc.cat/knowledge-base/grups-dinteres-que-son-i-com-interactuar-hi/>

Dean, James. (2020). "Scotsman makes sure there's plenty of life at Mars". *The Times* (online). Recuperat 28 de maig, des de:

<https://gateway.mars.com/m/1a9b991f8067d7a5/original/Scotsman-makes-sure-there-s-plenty-of-life-on-Mars.pdf>

Distribución y Alimentación.com. (2020). "Trabajadores de Nestlé impulsan un crowdfunding solidario para comprar material sanitario". (online). Recuperat 28 de maig des de:

<https://distribucionyalimentacion.com/salud/26/05/2020/trabajadores-de-nestle-impulsan-un-crowdfunding-solidario-para-comprar-material-sanitario/8549.html>

Domènech, Rossend. (2020). *La cadena alimentaria se ralentiza en Italia*. Recuperat 22 de maig, des de: <https://www.elperiodico.com/es/internacional/20200324/la-cadena-alimentaria-se-ralentiza-en-italia-7903705>

Educación Arte y Cultura. (2018). *¿Qué son los ODM y los ODS?*. Recuperat 11 de maig del 2020, des de: <https://www.educacionysostenibilidad.com/blog/que-son-los-odm-y-los-ods/>

Epsocial.es. (2020). "Nestlé dona más de 950.000 euros para el desarrollo de una vacuna contra el COVID-19", *Europa Press*. (online). Recuperat 23 de maig, des de:

<https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-coronavirus-nestle-dona-950000-euros-desarrollo-vacuna-contra-covid-19-20200520183733.html>

Escobar, Arturo. (2005). *El "postdesarrollo" como concepto y práctica social*. Recuperat 23 de maig, des de:

https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1273163983.el_postdesarrollo_como_concepto.pdf

Europa Press. (2010). *RSC. -Haití. - Inditex dona dos millones de euros para la ayuda y reconstrucción de la isla tras el terremoto*. Recuperat 27 de maig, des de:

<https://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-rsc-haiti-inditex-dona-dos-millones-euros-ayuda-reconstruccion-isla-terremoto-20100121165924.html>

Europa Press. (2020). *Ferrero Ibérica (Ferrero Rocher o Nutella) dona producció a Cruz Roja, hospitales y hoteles sanitarios*. Recuperat 21 de maig, des de:

<https://www.europapress.es/economia/noticia-ferrero-iberica-ferrero-rocher-nutella-dona-produccion-cruz-roja-hospitales-hoteles-sanitarios-20200408150218.html>

Ferrero. (2020). *Presència global de Ferrero*. Recuperat 26 de maig, des de:
<https://www.ferrero.es/Presencia-global>

Ferrero. (2020). *Compartir valores para crear valores*. Recuperat 26 de maig, des de:
<https://www.ferrero.es/Compartir-valores-para-crear-valor>

Ferrero. (2020). *CSR Global*. Recuperat 26 de maig, des de:
<https://www.ferrerocareers.com/mx/es/sobre-ferrero/csr>

Ferrero Group. (2018). *Sharing Values to Create Value - Corporate Social Responsibility Report 2018*. Recuperat 27 de maig, des de:
<https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/ferrero-static/globalcms/documenti/3733.pdf>

Fitzpatrick, Mark. (2020). "What Should You Do If You Have Uninsured Flood Damage? Will FEMA Help?". *Value Penguin* (online). Recuperat 27 de maig, des de:
<https://www.valuepenguin.com/no-flood-insurance-fema-sba-help>

García, Queta. (2020). "ODS, Objectius de Desenvolupament Sostenible". *Mans Unides* (online). Recuperat 10 de maig del 2020, des de:
<https://mansunides.org/ca/rsc/responsabilitat-social-corporativa/objectius-desenvolupament-sostenible>

González Andersen, Felipe - Blasting News. (2018). *Origen e Impacto de la Responsabilidad Social Corporativa*. Recuperat 4 de maig del 2020, des de:
<https://es.blastingnews.com/economia/2018/01/origen-e-impacto-de-la-responsabilidad-social-corporativa-002266723.html>

Kinder Joy of Moving. (2020). *Inici* [Perfil d'Instagram]. Instagram. Recuperat 26 de maig, des de: <https://www.instagram.com/kinderjoyofmoving/>

Kinder Joy of Moving España. (2020). *Inici* [Perfil d'Instagram]. Instagram. Recuperat 26 de maig, des de: <https://www.instagram.com/kinderjoyofmovinges/>

Kinder Spain. (2020). *Inici* [Pàgina de Facebook]. Facebook. Recuperat 26 de maig, des de: <https://www.facebook.com/Kinder.Spain/>

Kramer, Mark R. (2020). "Coronavirus Is Putting Corporate Social Responsibility to the Test". *Harvard Business Review* (online). Recuperat 24 de maig de 2020, des de:
<https://hbr.org/2020/04/coronavirus-is-putting-corporate-social-responsibility-to-the-test>

Mallen Baker - Change is a learnable process. (2020). *Nike And Child Labour – How It Went From Laggard To Leader*. Recuperat 7 de maig, des de:

<http://mallenbaker.net/article/clear-reflection/nike-and-child-labour-how-it-went-from-laggard-to-leader/>

Mans Unides. (2016). *Història de la RSC*. Recuperat 3 de maig del 2020, des de: <https://mansunides.org/ca/rsc/responsabilitat-social-corporativa/historia-rsc>

Mars Cocoa Science. (2020). *Mars Center for Cocoa Health Science*. Recuperat 28 de maig, des de: <https://www.marscocoascience.com/>

Mars. (2020). *Helping Local & Global Communities Facing COVID-19 Hardship*. Recuperat 25 de maig, des de: <https://www.mars.com/news-and-stories/articles/global-solutions-covid19>

Mars. (2020). *Made by Mars*. Recuperat 24 de maig, des de: <https://www.mars.com/made-by-mars>

Mars. (2020). *Mars Chocolate: Women's Empowerment Plan*. Recuperat 24 de maig, des de: <https://gateway.mars.com/m/3b57b0e58ecee707/original/marswomenfinal-pdf.pdf>

Mars. (2020). *Mars Wrigley*. Recuperat 24 de maig, des de: <https://esp.mars.com/hecho-por-mars/mars-wrigley>

Mars. (2020). *Mars Wrigley Foundation*. Recuperat 24 de maig, des de: <https://www.mars.com/made-by-mars/mars-wrigley/foundation>

Mars. (2020). *Our Global COVID-19 Response*. Recuperat 25 de maig, des de: <https://www.mars.com/covid-19>

Mars. (2020). *Plan de sostenibilidad - Los compromisos de hoy para un futuro sostenible*. Recuperat 24 de maig, des de: <https://esp.mars.com/plan-de-sostenibilidad>

Mars. (2020). *Sustainable Cocoa Tomorrow*. Recuperat 25 de maig, des de: <https://www.mars.com/sustainability-plan/cocoa-for-generations/sustainable-cocoa-tomorrow>

Mars. (2020). *The five principles*. Recuperat 24 de maig, des de: <https://www.mars.com/about/five-principles>

Mars. (2020). *Mars y los socios de investigación analizan los beneficios de los flavanoles de cacao*. Recuperat 28 de maig, des de: <https://esp.mars.com/news-and-stories/articles/mars-y-los-socios-de-investigacion-analizan-los-beneficios-de-los>

Nestlé.es (2020). *Sobre Nestlé*. Recuperat 27 de maig, des de: <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle>

Nestlé. (2020). *Nestlé en el mundo*. Recuperat 27 de maig, des de:

<https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-el-mundo>

Nestlé.es (2017). *Nestlé invierte 19 millones de euros en su gestión medioambiental*. Recuperat 25 de maig, des de:

<https://empresa.nestle.es/ca/sala-de-premsa/comunicats-de-premsa/1617-dia-mundial-medio-ambiente>

Nestlé.es (2020). *Our respond to COVID-19*. (online). Recuperat 28 de maig, des de:

<https://www.nestle.com/aboutus/our-response-covid-19-coronavirus>

Nestlé.es (2020). *Nestlé Côte d'Ivoire donates ventilators to assist critical COVID-19 patients*. Recuperat 28 de maig, des de:

<https://www.nestle.com/media/news/nestle-cote-ivoire-donates-ventilators-covid-19>

Nestlé Professional (2020). *Always Open for Your* (online). Recuperat 28 de maig, des de:

<https://www.nestleprofessional.co.uk/news/latest-news/april-round-up-covid-initiatives>

Nutella España. (2020). *Inici* [Perfil d'Instagram]. Instagram. Recuperat 26 de maig, des de:

<https://www.instagram.com/nutella.es/>

Nutella. (2020). *Inici* [Pàgina de Facebook]. Facebook. Recuperat 26 de maig, des de:

https://www.facebook.com/Nutella/?brand_redir=357849930968679

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperat 10 de maig del 2020, des de:

<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Sweet Press. (2020). *Nutella, “desata la creatividad” en familias estos días en casa*. Recuperat 21 de maig, des de: <https://www.sweetpress.com/nutella-un-aliado-para-desatar-la-creatividad-en-familia-estos-dias-en-casa/>

Tognini, Giacomo. (2020). “*Giorgio Armani And 22 Other Italian Billionaires Donate More Than \$63 Million to Fight Coronavirus In Italy*”. *Forbes* (online). Recuperat 28 de maig, des de: <https://www.forbes.com/sites/giacomotognini/2020/03/19/giorgio-armani-and-17-other-italian-billionaires-donate-more-than-28-million-to-fight-coronavirus-in-italy/#47672c7badc3>

ThomasNet. (2019). *A Brief History of Corporate Social Responsibility (CSR)*. Recuperat 4 de maig del 2020, des de:

<https://www.thomasnet.com/insights/history-of-corporate-social-responsibility/>

TRT. (2019). *OCI ha convocado para la ayuda urgente a los países africanos que sufren la inundación*. Recuperat 27 de maig, des de:

<https://www.trt.net.tr/espanol/vida-y-salud/2019/10/31/oci-ha-convocado-para-la-ayuda-urgente-a-los-paises-africanos-que-sufren-la-inundacion-1297897>

Twigg. (2001). *Corporate Social Responsibility and Disaster Reduction: A Global Overview*. Recuperat 26 de maig, des de:

https://www.researchgate.net/publication/268396588_Corporate_Social_Responsibility_and_Disaster_Reduction_A_Global_Overview

UNICEF España. (2020). *5 diferencias entre los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperat 11 de maig del 2020, des de: <https://www.unicef.es/noticia/5-diferencias-entre-los-objetivos-de-desarrollo-del-milenio-y-los-objetivos-de-desarrollo>

Universitat Pompeu Fabra. (2020). *Estudi de Cas*. Recuperat 24 de maig de 2020, des de: <https://www.upf.edu/web/usquid-etic/estudi-cas>

Vanguardia. (2018). *Casi 200 muertos y 800.000 afectados por las inundaciones en Nigeria*. Recuperat 27 de maig, des de:

<https://www.lavanguardia.com/vida/20180927/452057952020/casi-200-muertos-y-800000-afectados-por-las-inundaciones-en-nigeria.html>

Vanguardia. (2020). *Denuncian que tras 10 años del terremoto de Haití la situación sigue caótica*. Recuperat 22 de maig, des de:

<https://www.lavanguardia.com/vida/20200110/472807258221/denuncian-que-tras-10-anos-del-terremoto-de-haiti-la-situacion-sigue-caotica.html>

World Cocoa Foundation. (2020). *Cocoa & Forests Initiative*. Recuperat 27 de maig, des de: <https://www.worldcocoafoundation.org/initiative/cocoa-forests-initiative/>

World Cocoa Foundation. (2020). *Cocoa, chocolate industry donates \$835,000 to help farmers fight COVID-19*. Recuperat 23 de maig, des de: <https://www.worldcocoafoundation.org/press-release/cocoa-chocolate-industry-donates-835000-to-help-farmers-fight-covid-19/>

7. Annexos

Annex 1. Els 17 objectius de desenvolupament sostenible.



Figura 2. Objectius de desenvolupament sostenible. *Font: Nacions Unides, 2020.*

Annex 2. Objectius i expectatives dels stakeholders d'una empresa en termes de RSC.

<i>Treballadors</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pràctiques de formació i desenvolupament professional. • Mesures de salut i seguretat en el lloc de treball. • Retribució (salari) justos. • Comunicació clara i transparent. • Conciliació de la vida laboral amb la vida personal i familiar.
<i>Propietaris i Accionistes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Informació transparent, clara i periòdica. • Polítiques de dividends equitatives. • Control de riscos socials i ambientals (per tal de fer les realitzar les decisions més responsables possibles).
<i>Clients</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Productes de qualitat, fiables i segurs. • Processos i normatives de producció realitzats garantint els Drets Humans. • Garantir els drets laborals i mediambientals. • Comunicació i informació clara i transparent.
<i>Proveïdors i Distribuïdors</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Relació de confiança amb l'empresa. • Col·laboració basada en la lliure concurrència i justícia d'elecció. • Compromís contractual i cooperació. • Compliment de les polítiques de preus i pagaments.
<i>Competidors</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lliure competència. • Comportament lleial i legal. • Aliances i accions col·laboratives per optimitzar els beneficis i condicions del mercat.
<i>Administracions Públiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Compliment de les lleis a nivell econòmic, social i mediambiental. • Diàleg i participació per tal d'establir normes i garantir la qualitat de vida dels ciutadans.
<i>Comunitat local i nacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Servir a la comunitat. • Vendre el producte demandat. • Creació de treball. • Integració de diferents grups socials. • Desenvolupament de les infraestructures bàsiques. • Prevenció de riscos socials i mediambientals.
<i>Agents Socials</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir la creació de llocs de treball. • Realitzar accions de caràcter socials. • Promoure els valors positius. • Establir una relació de confiança amb els consumidors.

Font: Rafael Moreno, 2015. *El Gobierno Corporativo en Iberoamèrica*, pàgines 493-496.

Annex 3. Beneficis d'assolir els objectius i expectatives de la RSC.

Hi ha 3 grups d'interès especialment importants a l'hora d'una empresa ser socialment responsable i aquest són els treballadors, els clients i la societat. Assolir els objectius i expectatives d'aquests stakeholders és clau pel bon funcionament de l'empresa i els beneficis que aquesta mateixa obté, els quals es mencionen a continuació:

Treballadors: Atendre les seves necessitats és vital pel correcte funcionament de qualsevol organització. Els beneficis tant pels treballadors com per l'organització són:

- El fet de retribuir justament al treballador i oferir incentius per les seves funcions a l'empresa, fan que aquest stakeholder s'esforci i sigui més participatiu, fet que suposa un increment de la productivitat de l'empresa.
- Els programes de formació i desenvolupament professional, augmenten l'eficiència i talent dels treballadors, i per tant, l'empresa es torna més competitiva.
- Un ambient de treball on els empleats es senten còmodes i segurs, crea aliances i grups que són un factor indispensable en l'organització d'una empresa.

El fet de sentir-se part de l'empresa i compartir els valors d'aquesta, fa que els treballadors obtinguin beneficis a nivell individual i vulguin quedar-se a l'empresa. En un estudi dut a terme per *The Green Workplace* l'any 2008, es va demostrar que la implementació de polítiques socialment responsables en una organització, feia que el 66% dels treballadors demostrés la seva intenció de romandre a l'empresa.

Clients: són l'element principal a l'hora d'enfocar el producte i analitzar les necessitats concretes que aquest cobrirà. Per tal de crear un vincle de confiança i establir una bona relació amb els clients i així ser una empresa socialment responsable, les polítiques més importants són:

- Informar al client sobre el producte, per tal de donar una imatge transparent, fiable i segura d'aquest.
- Acompanyar al client en totes les fases, des del moment de la compra fins el moment post-venda per comunicar tot el necessari.

- La imatge de l'empresa i la seva reputació, són un dels actius principals per aconseguir la confiança dels consumidors i és per això, que l'empresa ha de respectar els drets laborals dels treballadors, respectar el medi ambient i transmetre valors socials i ètics davant els clients.

Preocupar-se per la opinió del client a través d'un sistema de queixes i recomanacions servirà per conèixer el grau de satisfacció del client i això beneficiarà a ambdues parts ja que el client es sentirà valorat i l'empresa podrà aplicar mesures de millora i responsabilitat envers els consumidors.

Societat: la imatge que una empresa transmet al públic, és a dir, a la societat en general, va lligada respecte els Drets Humans, així com els valors socials i mediambientals. Avui en dia, una empresa no és considerada socialment responsable si no respecta els drets fonamentals tant de treballadors, com consumidors, com competidors i de totes les parts que envolten l'organització. Algunes de les accions de RSC envers la societat són:

- Garantir la protecció social dels treballadors i oferir oportunitats de treball a tothom per igual així com, informar als consumidors sobre el producte i les seves característiques abans de ser adquirit.
- Integrar a grups socials amb dificultats a l'hora d'entrar al món laboral com ara, persones discapacitades, ex-presoners, immigrants, etc.
- Fomentar valors d'ètica, solidaritat, cura del medi ambient i igualtat.
- Ajudar en el desenvolupament de l'activitat econòmica de la comunitat local, així com, cooperar amb altres organitzacions i institucions per establir normes i identificar els temes de rellevància per la comunitat.
- Mantenir un funcionament responsable, desenvolupant la seva activitat sense frau, corrupció i altres activitats classificades com a no ètiques per la societat.

Annex 4. Presència de Ferrero al món.



Figura 3. Presència global de Ferrero. *Font: Ferrero, 2019.*

Annex 5. Mapa de les parts interessades internes i externes (o grups d'interès) de Ferrero.

STAKEHOLDER MAPPING

For the purpose of drafting the CSR Report, the mapping of internal and external stakeholders has been confirmed, affirming the centrality of the consumer – our first key stakeholder.

We actively participate in debates, and in the work groups, of trade and industry associations to which we belong, at an international, European and national level.

In addition, we have developed a structured dialogue with some NGOs that work in CSR.



Figura 4. Mapa de stakeholders de Ferrero. *Font: Ferrero, 2018.*

Annex 6. Compromís de Nestlé amb el medi ambient entre els anys 2010 i 2016 i els objectius de cara al 2020.

Compromiso de Nestlé España con el medio ambiente		
	2010-2016	2020
Reducción uso de agua	59,4%	64%
Reducción residuos a vertedero	74%	100%
Reducción emisiones GEI	15%	35%

Figura 5. Accions aconseguides entre 2010 i 2016 i els propòsits del 2020. *Font: Nestlé, 2017.*

ALTRES DOCUMENTS TÈCNICS ACCID

- RÀTIOS SECTORIALS 2018: Comptes anuals (balanços i comptes de resultats) de 178 sectors i 25 ràtios per a cada sector (Coord. O.Amat)
- Tancament comptable i fiscal per les Pimes- *Revisió febrer 2020* (Manuel Rejón)
- Internalitzar o externalitzar serveis a l'administració local: una visió estratègica i econòmica (Josep Viñas)
- La blockchain revolucionarà la comunicació de la empresa (Raúl Jaime Maestre)
- Conventional fallacies on Bitcoin (Júlia Bellver, Andrei Boar, Mercè Muñoz and Marta Torrents)
- Digitalización e innovación tecnológica en el sector bancario español (Andrea Martínez y Naïm Guell)
- RÀTIOS SECTORIALS 2017 Comptes anuals (balanços i comptes de resultats) de 143 sectors i 25 ràtios per a cada sector (Coord. O.Amat)
- Tancament Comptable i Fiscal 2018 per les PIMES (Manuel Rejón)
- Aspectos destacados del proyecto de resolución del ICAC sobre criterios de presentación de instrumentos financieros y otros aspectos contables de índole mercantil. (Carlos Mahiques y M.José Palau)
- Caso práctico: Diseño y seguimiento de un cuadro de mando integral. El caso de una empresa de servicios. (Fco. Javier Subias)
- La función del Controller. Aspectos clave y errores frecuentes. (Andrés Díaz Balsa)
- La contabilidad que viene para no iniciados: La información de sostenibilidad como complemento a la contabilidad financiera clásica (Llorenç Bagur y Marc Oliveras, miembros de la Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID)
- La necesidad de la Contabilidad Lean (José Miguel Vilalta)
- Les inversions d'impacte (Impact investments): Anàlisi de les inversions que generen valor econòmic (Ramon Bastida)
- Ràtios Sectorials 2016. Comptes anuals (balanços i comptes de resultats de 166 sectors) 25 ràtios per a cada sector (ACCID-UPF-BSM-RECC)
- Tancament comptable i fiscal per a les Pimes febrer 2018 (Manuel Rejón)
- Contabilización de las criptomonedas como medio de pago en la compraventa de bienes o servicios (Luz Parrondo)
- Relació de Consultes comptables i respostes ateses el 2017
- Amortitzacions aplicables als exercicis 2017 i 2018. Anàlisi Fiscal i Comptable (J.Baqués i X.González)
- Aumento del control en las secciones de crédito de las cooperativas (Vicente Cebollero)
- Fintech: Nuevas fuentes de financiación (Jordi Carrillo)
- La crisis del Banco Popular: Una valoración sobre los problemas de solvencia y liquidez (Joan Anton Ros)
- Propostes de millora de la regulació de la inversió financera i els mercats (Coord. Xavier Puig i Oriol Amat)
- Plantilla Memòria Abreujada 2016 (F.Gómez, J.Rizo, X.Sentís)
- El Mercat alternatiu Borsari (MaB): una alternativa de finançament per les petites i mitjanes empreses (Graciela Codina, Gemma Garrofé, Sara Medina i Maria Montserrat Roig-UPF)
- Activos financieros: valoración, normas, procedimientos y control (Miguel Harto-Universidad de Extremadura)
- Model de memòria Normal. PGC de fundacions i associacions subjectes a legislació de la Generalitat de Catalunya (Comissió d'Entitats No Lucratives del Col·legi de Censors Jurats de Comptes)
- La Comptabilització dels actius Intangibles. Novetats a partir de 2016 (Ferran Rodríguez-UB)

- Tractament comptable del producte de la venda d'aquesta energia: ¿Rebran el tractament d'ingressos o bé es modificarà el cost d'adquisició de l'immoble? BOICAC N° 105 2016: Consulta 4 (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Tractament comptable de l'aprovació d'un conveni de creditors en un procediment concursal, en el que no es fixen interessos pel deute romanent. BOICAC N° 102 de 2015: Consulta 6 (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Anti-Fraud Strategy (Nicola Eusebio)
- RÀTIOS SECTORIALS 2015. Comptes anuals (balanços i comptes de resultats de 166 sectors) 25 ràtios per a cada sector (ACCID-UPF-BSM-RECC)
- Tancament comptable i fiscal per a les Pimes desembre 2016 (Manuel Rejón)
- Tractament comptable de la cessió d'un terreny a canvi de la reserva d'aprofitament. BOICAC N° 101: Consulta 2 (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Comptabilització de llegats de caràcter no reintegrable rebuts per una entitat sense ànim de lucre. Concordança amb la norma NRV 20ª del Pla General de Comptabilitat d'entitats sense finalitats lucratives (PCESFL). BOICAC N°100, Consulta 6 (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- La valoració posterior dels fons de comerç en els estats financers. Un estudi introductory (Joan-Emili Masferrer)
- Preparant els pressupostos 2017 de l'empresa (ACCID-CECOT)
- Programari gratuït interactiu dels Ràtios Sectorials 2014 (Luis Muñiz)
- RÀTIOS SECTORIALS 2014 Comptes anuals (balanç i comptes de resultats) de 166 sectors. 25 ràtios per cada sector (ACCID-UPF-BSM-RECC)
- Memòria normal
- Introducció a la filosofia del marge. Claus de la gestió del marge per maximitzar beneficis (Comissió de Comptabilitat de Gestió)
- Plantilla Memòria Pimes 2016
- Plantilla Memòria Abreujada 2016
- Determinación de las pérdidas computables para la reducción obligatoria de capital y para la disolución por pérdidas (BOICAC N°102 de 2015: Consulta 5) (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Relació de consultes ateses el 2015 (ACCID)
- Codi d'Ètica per a Professionals de la Comptabilitat (versió catalana per: ACCID-CCJCC)
- L'obligació de conservació de la documentació comptable i els seus efectes sobre la normativa fiscal (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Comentari tècnic sobre consulta ICAC Tractament comptable dels costos d'urbanització i del dret de superfície (BOICAC N°102/2015 Consulta 4)
- 10 errors clau en la negociació bancària (Joan Anton Ros Guasch)
- Comentario técnico sobre consulta ICAC. Fecha de efectos contables en un proceso de fusión entre sociedades de un grupo (BOICAC N°102/2015 Consulta 2). (Comisión Contabilidad-Fiscalidad)
- La nova normativa Comptable dels ens públics locals (Josep Viñas-Comissió Comptabilitat Pública)
- Tancament Comptable i fiscal per a les pimes - Revisió febrer 2016 (Manuel Rejón)
- Projecte de modificació del PGC PIMES i del PGC de 2007, de les Normes de Formulació de Comptes Consolidats de 2010 i del PGC d'entitats sense finalitats lucratives de 2011 (Comissió comptabilitat ACCID-CEC)
- Mejoras a introducir en la cuenta de pérdidas y ganancias (Subcomisión 2ª)
- Comentarios a la nueva ley del impuesto sobre sociedades y al proyecto de reglamento del impuesto sobre sociedades (Com. Comptabilitat i Fiscalitat)
- Anàlisi canvis règim econòmic de la nova Llei de Cooperatives de Catalunya (Com. Cooperatives)
- El despacho de nueva generación (Oriol López Villena)
- Aspectes clau del perfil emprenedor global (Ferran Lemus)
- Principales novedades de la Ley de Sociedades de Capital (Departamento Técnico del Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya)

- Cierre contable fiscal para las Pymes (Manuel Rejón)
- La factura electrónica: una realidad de las administraciones (Comisión OSI-comisión conjunta CEC-ACCID)
- La fase final de migración a SEPA (Pere Brachfield)
- Efectos contables de la Ley de apoyo a los emprendedores (Ley 14/2013 de 27 de septiembre) (Anselm Constans)
- Impuesto sobre el valor añadido. Criterios de caja: Aspectos relevantes y contabilización (Gemma Palet y José Manuel Lizanda)
- El control presupuestario en las empresas editoriales (Nati Sánchez Aznar)
- El cuadro de mando: soporte de sistema de indicadores (Luis Muñiz)
- Capital humano: un intangible relevante durante la crisis (Joan Anton Ros Guasch)
- El ABC del Credit Manager (Joan Anton Ros Guasch)
- El nuevo impuesto sobre sociedades (Comisión Relaciones Contabilidad-Fiscalidad)
- Nuevas tablas de amortización (Jordi Baqués)

Per a consultar els documents relacionats [clica aquí](#)

ALTRES DOCUMENTS DE RECERCA ACCID

- La comptabilitat va començar a Sumer: reflexions d'un economista sobre les tauletes administratives d'UR III (Lluís Bohigas)
- La situació del Reporting Integrat en les empreses IBEX35 (Jordi Carrillo)
- Factors d'èxit de les cooperatives centenàries catalanes (Yolanda Montegut i Manel Plana)
- Debt Signaling and Outside Investors in Early Stage Firms (Forthcoming in the Journal of Business Venturing) (Dr. Mircea Epure i Dr. Martí Guasch)
- Cooperatives i crisi econòmica a Catalunya ¿una relació causal a llarg termini? (1970-2016) (Dr. Eloi Serrano, Dra. Patrícia Crespo i Dra. Dolors Celma)
- Competències dinàmiques individuals dels empresaris que incideixen en la sostenibilitat de les empreses: una perspectiva de gènere (Pedro Aznar)
- Situació actual de l'ensenyament en Comptabilitat a Catalunya 2017 (Ester Oliveras)
- Estudio del sector agrícola en Cataluña a través de la Información Contable (M.A.Farreras, E.Rondós i P.Morera)
- El canvi d'escala: un revulsiu per a la sostenibilitat del cooperativisme agroecològic? (L'Aresta Cooperativa Agroecològica)
- La Planificació i l'ús d'indicadors de gestió en el sector hotelier a Catalunya (Nicole Kalemba)
- How to write a study case (Jordi Carrillo)
- Tesi de Màster (TM). Guia per a l'elaboració (Daniel Ferrer i Marc Oliveras)
- Com redactar un cas (Jordi Carrillo)
- Treball Final de Grau (TFG). Guia per a l'elaboració (Daniel Ferrer)
- Perspectives de la ciutadania de la RS corporativa de les empreses a Catalunya (F.Marimon i M.Alonso)
- Anàlisi de les relacions indirectes i les variables d'entorn en la cadena de valor del Quadre de Comandament Integral (Josep Llach Pagès)
- Detecting Accounting Fraud – The Case of Let's Gowex SA (Elena Helbig)
- Un altre finançament per a les empreses Cooperatives (Montserrat Sagarra)
- El método de estudio de casos en la investigación empírica en contabilidad (Maria J.Masanet Llodrà)

- Associació de Comptables de Catalunya (1924-1940) (Marc Amat)
- Análisis de las modificaciones estatutarias para adaptar el régimen de reembolso del capital social a las normas contables de las Cooperativas (Yolanda Montegut, Joan Josep González, Joseba Polanco y Ramon Bastida)
- Investigación en contabilidad en Cataluña: Diagnóstico de la situación actual y perspectivas (Soledad Moya, Diego Prior y Gonzalo Rodríguez)
- Efectes econòmics de la primera aplicació de les normes Comptables de les Cooperatives adaptades a la NIC 32 i la CINIIF 2 (Ramon Bastida i Lluís Carreras)
- Los indicadores no financieros como herramienta para la gestión de la empresa: análisis empírico en PYMES (Jordi Perramon)
- Efectos de la aplicación de las NIIF en el coste de capital de las empresas españolas (David Castillo Merino, Carlota Menéndez Plans y Neus Orgaz Guerrero)
- Análisis de la inversión empresarial catalana en China (Ana Beatriz Hernández)
- Indicadores de responsabilidad social de las organizaciones del ámbito de trabajo (Montserrat Llobet Abizanda)
- Percepciones de las cooperativas catalanas auditadas sobre el proceso de implementación de la NIC 32 en el capital social (Comisión Contabilidad de las Cooperativas)
- Aplicación de herramientas de la contabilidad de gestión en la administración local (Josep Viñas y Pilar Curós)
- Grado de Implantación del USALI en el sector hotelero de Cataluña (Lucia Clara Banchieri y Fernando Campa)
- El Impacto de la transición al nuevo PGC de las grandes empresas catalanas (M.Àngels Fitó, Francesc Gómez, Soledad Moya)
- El grado de implantación del CMI en las empresas catalanas (Lucía Clara Banchieri y Fernando Campa)

Per a consultar els documents relacionats [clica aquí](#)



Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció
Edifici Col·legi d'Economistes de Catalunya 4a. Planta, Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org
www.accid.org
[@AssociacioACCID](#)