

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN

OBJETIVOS

ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA

CAPÍTULO 1. CONTEXTO SOSTENIBLE Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

1.1. ¿Qué son los ODS?

1.2. ¿Por qué son los ODS tan importantes para el panorama empresarial?

1.3. Seguimiento actual de los ODS

CAPÍTULO 2. SOSTENIBILIDAD EN LA CADENA DE VALOR

2.1. Relación: sostenibilidad y stakeholders

2.2. Desengranaje de la cadena de valor: principales áreas de acción

2.3. Integración de la sostenibilidad en la cadena

2.4. Gestión de la cadena de valor

2.5. Gestión de la cadena de valor en relación a los ODS

CAPÍTULO 3. ¿Por qué poner en marcha una cadena de valor sostenible?

3.1. Casos empresariales a ser considerados

3.1.1. Caso Lipigas

CAPÍTULO 4. LA INVERSIÓN EN SOSTENIBILIDAD

CAPÍTULO 5. RETOS POR CUMPLIR

CONCLUSIÓN

RESUMEN

En este trabajo analizaremos cómo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante, ODS) adoptados en 2015 por la ONU, afectan al núcleo de la empresa y a su cadena de valor. Para ello pasamos a analizar el contexto de los diferentes desafíos globales que se han llevado a cabo antes de los ODS, posteriormente analizaremos la cadena de valor, por último, la inversión y rentabilidad en el desarrollo sostenible.

PALABRAS CLAVE

ODS, cadena de valor, sostenibilidad, rentabilidad, grupos de interés.

ABSTRACT

In this paper we will analyze how the Sustainable Development Goals (hereinafter, SDGs) adopted in 2015 by the UN, affect the core of the company and its value chain. To do so, we will analyze the context of the different global challenges that have taken place before the SDGs, then we will analyze the value chain, and finally, investment and profitability in sustainable development..

KEYWORDS

SDGs, value chain, sustainability, profitability, stakeholders.

INTRODUCCIÓN

A día de hoy, todos conocemos los períodos volátiles a los que nos enfrentamos, en constante cambio y acompañados de crisis económico-sociales, industriales y medioambientales, en las que cada vez su impacto crece a un mayor ritmo. Datos contrastados y alarmas sociales, confirman que el modelo que llevó a la sociedad a donde está a día de hoy, necesita una urgente transformación, ya que, la insostenibilidad actual de nuestro sistema tiene los días contados hacia un punto de no-retorno.

Pero, si bien es cierto que desde hace años llevamos escuchando la misma alerta, ¿por qué ahora? A finales de los ochenta, salió a la luz uno de los primeros informes, el Informe Brundtland (Brundtland, 1987), que relataba cómo esos esfuerzos de recuperación económico y social, necesitan a su vez, una balanza junto con la protección del medio. Bien es cierto que, bajo este contexto de mercado en el que los poderes fácticos controlan y dirimen el rumbo económico y por lo tanto social, la población ha ido formando parte, cada vez más, de los objetivos de los diferentes grupos de interés. Se puede pensar que este cambio ha sido natural y filantrópico, pero parece atender más a razones de intereses y responsabilidad social corporativa. Los impactos de todos los agentes, tanto económicos, culturales, medioambientales y sociales de todas y cada una de las acciones que llevan a cabo, tienen sus consecuencias en el medio, y medidas anteriores a los actuales ODS, han ido intentando que éstos aceptasen sus responsabilidades.

Las empresas y el capital privado juegan un papel crucial en nuestra sociedad, por lo que la alineación de sus estrategias con el medioambiente, es vital para el logro de los objetivos económicos-sociales. Si retrotraemos la idea de empresa hacia su nacimiento, vemos que estas fueron el motor desde la revolución industrial de la sociedad, pero su perspectiva de maximización de sus beneficios parece que ha cambiado. ¿Por qué decimos “parece”? A día de hoy, el propietario es consciente en mayor medida que la empresa es una unidad social, por lo que mirar a otro lado le puede hacer correr cada vez más riesgos financieros, reputacionales, etc., en una sociedad tan globalizada como la actual.

El concepto de desarrollo sostenible es definido como un proceso que “satisface las necesidades” actuales sin poner en peligro los recursos y capacidades necesarios para la sociedad futura (Naciones Unidas, 2021).

La actual pandemia, al igual que otros períodos de crisis, son períodos empresariales convulsos, pero también donde diferentes oportunidades surgen, y donde en muchas

ocasiones, innovar es la única forma de sobrevivir. Es por ello que muchas empresas han aprovechado para que este sea un punto de inflexión y realizar así diferentes transformaciones empresariales.

La sostenibilidad ha de hacerse paso e introducirse en el seno de las empresas, a lo largo de toda la cadena de valor en la mayor cantidad de procesos posibles, para desarrollar un modelo de negocio sostenible, pero a su vez competitivo.

Por ello, este trabajo de investigación pretende incidir en la sostenibilidad empresarial sin renunciar a la competitividad. Si bien es cierto que la sostenibilidad se lleva trabajando desde los años 60 (De Vincentiis, 2012), hemos de preguntarnos por qué 60 años después, todavía sigamos pidiendo este "favor" desde la sociedad hacia el tejido empresarial. El resultado es claro, hemos de tener en cuenta de que en todas las decisiones empresariales priman aspectos financieros, ya que es inherente a su naturaleza. Por ello, una vez sentadas las bases, más que incurrir en el debate hacia una sociedad más verde, hemos de matizar que la economía deberá dirigirse hacia un modelo más sostenible (Bestinver, 2021).

La responsabilidad ambiental, de la que deben ser partícipes todos los agentes de un mercado económico, se ha de mantener a lo largo de toda la cadena de valor, por ello partimos de la disección de la cadena de valor y la sostenibilidad en ella, para posteriormente, analizar las inversiones actuales en sostenibilidad. Desde el abastecimiento, pasando por la transformación y posterior distribución, hasta el consumo final, se le va añadiendo valor y márgenes a los productos y servicios a lo largo de la cadena. Por ello, la rentabilidad y las inversiones en sostenibilidad, han de suponer una oportunidad para las organizaciones y todos los agentes que participan en el mercado. En este sentido, en la última parte del trabajo, presentamos diferentes casos de empresas en las que se han realizado esfuerzos conjuntos en materias de inversión, en el que diferentes agentes dentro del mercado se implican para poder hacer frente a estas transformaciones y cambios, persiguiendo ante todo una rentabilidad económica sostenible.

JUSTIFICACIÓN

El tema de este trabajo surge como respuesta a las continuas muestras por parte de diferentes sectores de la sociedad de la importancia de hacer partícipe tanto al individuo, como a las organizaciones y las administraciones, así como a todos y cada uno de los agentes implicados en la economía y en la sociedad en su impacto social y medioambiental. Este hincapié lleva años sobre la mesa, pero, ¿ha cambiado durante esta última década debido a la influencia, la trascendencia de las acciones empresariales, y la aparición de la RSC? Este trabajo, es consciente del *greenwashing* (Szabo, 2021), lavado de imagen con objetivo de aparentar responsabilidad verde, inherente a las acciones y fórmulas de los diferentes grupos de interés, pero quiere profundizar más en su razón de ser.

En las últimas décadas, numerosos acontecimientos internacionales, como desastres naturales causados por malas prácticas, vertidos o daños al medio irreparables, han ido alarmando y destacando la importancia de la perspectiva social en la toma de decisión por parte de cada uno de los agentes. Los ODS, son uno de los más actuales pilares fundamentales, que promueven este desarrollo económico sostenible. Sin embargo, si algo sabemos a día de hoy, es que esta toma de conciencia ha ido avanzando más rápido a raíz de imposiciones y obligatoriedad, más que por filantropía o la búsqueda del bien común.

Como comentamos, la búsqueda de rentabilidad es inherente a la naturaleza empresarial, por lo que tendremos que cambiar la mentalidad, o promover una rentabilidad económica y socialmente sostenible, para que las empresas la lleven a cabo. Este trabajo pretende demostrar que es posible conseguir un desarrollo sostenible, logrando a su vez una ventaja competitiva económica en ello. Evitando así, prácticas de lavado y acciones dónde se busca realizar un mínimo para cumplir la legalidad, y poder seguir operando igualmente.

Hay que tener en cuenta también, que hoy en día, en el momento en el que una empresa es consciente que existen otros competidores que se saltan la legislación con “vacíos” existentes, existe una “amenaza” a no cumplir con esa competencia justa. Por lo que las reglas no son iguales para todos, y el no cumplir o no buscar un desarrollo sostenible, conlleva una mayor rentabilidad que la que obtienen otros agentes que sí lo hacen viéndose inmerso en unos mayores costes, que se traducen en un mayor precio con el cual es difícil competir en los diferentes mercados.

A pesar de los avances que se llevan produciendo, a día de hoy, nos quedan muchos desafíos por atajar en términos de desarrollo sostenible y su integración en la cadena de

valor. Uno de los principales problemas, todavía, es la falta de información y la falta de interés en ocasiones por parte de las organizaciones (Donovan, 2017). La comunicación entre los diferentes actores participantes en la cadena de valor es clave, ya que, hay retos que no pueden ser únicamente resueltos por uno de los agentes, y requiere de la colaboración conjunta (Tannous & Yoon, 2018). Por ello, uno de los mismos ODS, el 17, habla de la importancia de la creación de alianzas y sinergias.

Por otro lado, tenemos que ser conscientes, de que la mayoría de las empresas que actualmente han ido implementando más medidas sostenibles, han sido las grandes empresas. Sin embargo, en países como España, donde las PYMES representan casi la totalidad del tejido empresarial, habrá que involucrar, hacer partícipes, y estudiar su integración y adaptabilidad. Otro de los desafíos que podemos observar, es que en muchas de estas organizaciones, el desarrollo sostenible, solo se aplica en ciertas partes de las empresas o solo en algunas etapas de la cadena de valor. Por ello, hay que trabajar codo con codo, con todos los agentes involucrados en los procesos, creando valor a través de la sostenibilidad, a lo largo de toda la empresa, para que en un medio largo/largo plazo, este se traduzca en beneficios económicos y reputacionales, pero a su vez, favorables con el medio (Tannous & Yoon, 2018). Un nuevo producto lanzado al mercado, no solo ha de tener un *packaging* sostenible, sino que también, se tendrá que haber producido en toda su cadena, de manera sostenible (Monastyrnaya, 2015).

A pesar de que actualmente la mayoría de las organizaciones son menos reticentes a inversiones que supongan una transformación hacia un modelo más sostenible, todavía sigue sin entenderse parte de los beneficios que suponen, no sólo directamente, sino también indirectamente, sobre todo a medio y largo plazo. Además, existe una creencia en gran parte del tejido empresarial que continúa pensando que estas prácticas se dan simplemente por una mejora de imagen o RSC (Donovan, 2017). Sin embargo, es en el largo plazo donde muchas de las organizaciones que basan sus estrategias a través de desarrollos sostenibles, han alcanzado ventajas competitivas sostenibles, a lo largo del tiempo, demostrando que estas gozan de una gran resiliencia. Uno de los beneficios más atractivos que se dan, es la apertura a nuevos mercados y la satisfacción hacia un target más exigente, informado y concienciado (Gimenez & Orduna, 2020).

Las organizaciones necesitan que parte de estas acciones y estrategias, sean medibles y permitan que se realice un seguimiento, en el cual se pueda comprobar directa o indirectamente, la consecuencia monetaria que supone aplicar estas medidas. Es crucial, que

las empresas y sus accionistas, vean de manera tangible esos beneficios, por lo tanto, estos medidores garantizarán que objetivos y estrategias están suponiendo un aumento de la competitividad dentro de la organización (Mateo, 2021).

Otro factor a tener en cuenta, es el potencial daño que pueden causar los efectos del cambio climático a la cadena de valor, ya que, el aumento de las inundaciones y lluvias torrenciales, la erosión de la costa, el uso indiscriminado de agua potable, el incremento de incendios, podrían afectar tanto a las infraestructuras como a los recursos y materias disponibles y necesarias.

Por otra parte, si bien es cierto que la Responsabilidad Social Corporativa hace años que ya es fundamental en las empresas, la transparencia no solo ha de ser llevada a cabo para lucrar y lavar imagen, sino para dar ejemplo de los valores que se transmiten, y no solo por posicionarse de mejor manera en los consumidores. La transparencia afecta de manera transversal, en factores ambientales, políticos y gubernamentales.

Por lo tanto, desarrollaremos este trabajo, poniendo en contexto la sostenibilidad y los ODS, para comprobar si estos pueden inmiscuirse de manera eficaz en la rentabilidad y estrategia empresarial, a lo largo de la cadena de valor de una organización.

OBJETIVOS

OBJETIVOS PRINCIPALES

Una vez puesto en contexto el panorama de la sostenibilidad empresarial actual, observar y analizar los motivos, razones o influencias por los cuales los diferentes grupos de interés llevan a cabo acciones de desarrollo social a la hora de su planificación estratégica, además de cómo influye y cómo se aplica a la cadena de valor de una empresa. Trataremos de observar también la influencia de los ODS en la rentabilidad de las organizaciones.

OBJETIVOS OPERATIVOS

Además, también analizaremos ese papel de los ODS y de la sostenibilidad, en el core de distintas sociedades y compañías a lo largo de su cadena de valor y los retos y desafíos a afrontar por las empresas, junto con las posibilidades de inversión alineadas a los ODS.

A su vez, se tratará de mostrar cómo la sostenibilidad empresarial puede dar lugar a un nuevo panorama competitivo, donde la toma de acciones sostenibles, suponga una mayor competitividad empresarial y por lo tanto rentabilidad. Por ello, en la última parte del trabajo, analizaremos desde un punto micro y macroeconómico, las oportunidades de inversión que brindan los ODS y el enfoque de la sostenibilidad.

ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA

Para dar respuesta a estos objetivos, primero se realizó una revisión bibliográfica acerca de los principales acuerdos desde los años 80 sobre sostenibilidad. Posteriormente, hemos tratado esta sostenibilidad en el panorama empresarial, y luego, nos centramos en la cadena de valor dentro de la organización. Además, tratamos los motivos por los cuales introducir la sostenibilidad dentro de las cadenas de valor del tejido empresarial. A partir de este objetivo y junto con la información recopilada y revisada, se procedió al análisis y exposición de los puntos tratados. La información fue escogida, a través de instituciones relevantes y de peso, que tuviesen información relevante para poder exponer la dificultad de llevar a cabo esta sostenibilidad.

El trabajo está estructurado en cinco capítulos, en el que el primero pone en contexto la historia que hay detrás de todos los organismos que ahora la promueven; posteriormente, se trata cómo incidir e introducirse en el núcleo de la organización y en todos su conjunto de procesos; en el tercer punto, se habla sobre los motivos por los que realizarlos y algunos

ejemplos de ello; en la cuarta parte, sobre los retos que supone el llevarlos a cabo para las organizaciones y los demás agentes; y finalmente, se recurre a través de una revisión fundamental de casos reales en los que los inversores y agencias que trabajan para dar información a los fondos de inversión, hacen análisis y gestionan los productos y servicios a invertir, junto con el beneficio sostenible que estos aportan.

CAPÍTULO 1. CONTEXTO SOSTENIBLE Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

A lo largo de las últimas décadas, empresas y gobiernos han ido introduciendo la necesidad de impulsar sus actividades económicas hacia un desarrollo más sostenible. Junto con esta, se iban sucediendo diferentes pactos y acuerdos internacionales, para alcanzar esta sostenibilidad conjunta y establecer objetivos y compromisos conjuntos.

Los cinco principios básicos que conlleva el “desarrollo sostenible” (Quesada, 2009) son:

→ Principios de sostenibilidad

A partir del informe elaborado por Harlem Brundtland (Brundtland, 1987), se empezaba a acotar más la definición de este concepto, y se veía como un crecimiento que, satisfaciendo las necesidades de la sociedad actual, no pone en peligro el progreso de la sociedad futura.

→ Principio de equidad

Bajo este precepto, cada individuo tiene derecho a hacer uso de igual cantidad de espacio en el medio (terreno, energía, materia prima, etc.).

→ Principio de precaución

Mediante este, se busca la posibilidad de prevenir ciertos riesgos, antes de que sucedan y sean irremediables.

→ Principio de responsabilidad diferenciada

Este es uno de los puntos fuertes de los cinco principios, ya que obliga a un estado a asumir sus propias responsabilidades de acuerdo con el grado de agravio que causan sus acciones.

→ Principio de “quien contamina, paga”

Los responsables de los daños medioambientales han de responder con su patrimonio ante las medidas establecidas para la corrección del deterioro o perjuicios causados.

Alguno de los acontecimientos internacionales con más relevancia desde la década de los setenta, donde se plasmaron parte de estos diferentes convenios, acuerdos y protocolos se presentan en la tabla 1:

Tabla 1. Sucesos internacionales con más relevancia desde los años 70

ACONTECIMIENTO	AÑO	CONTENIDO	ORGANISMO	LUGAR
Informe Meadows	1972	Publicación del Informe Meadows "Los límites del crecimiento". Se alerta de la necesidad de transformación del modelo actual de desarrollo	Club de Roma	Roma (Italia)
Conferencia sobre el medio ambiente	1972	Primera conferencia donde se empieza a tratar a nivel mundial la problemática ambiental	ONU	Estocolmo (Suecia)
Informe Global 2000	1980	Este estudio encargado por el presidente Jimmy Carter, es el primer informe en el que se recoge la biodiversidad como elemento fundamental del adecuado funcionamiento del planeta	Departamento de Estado y al Consejo de Calidad Ambiental de EEUU	EEUU
Estrategia Mundial para la Conservación de la Naturaleza y de los Recursos Naturales	1980	Este informe identificó los elementos críticos en la destrucción del hábitat, como la desigualdad social o la pobreza	UICN, el PNUMA y el WWF	EEUU
Carta Mundial de la ONU para la Naturaleza	1982	La asamblea general de la ONU, proclamó en ella cinco principios de conservación fundamentales donde se busca asegurar los recursos naturales y su control en	ONU	Nueva York (EEUU)

ACONTECIMIENTO	AÑO	CONTENIDO	ORGANISMO	LUGAR
		la tierra		
Informe Brundtland	1987	Fue un punto de inflexión en la idea de sostenibilidad y el contexto económico y social del desarrollo	World Commission on Environment and Development	Ginebra (Suiza)
Protocolo de Montreal	1987	Se trabajó en el objetivo de reducir la emisión y producción de los diferentes productos químicos y gases que destruyen la capa de ozono	PNUMA (Secretaría de Ozono)	Montreal (Canadá)
Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo	1992	Se lograron cinco acuerdos: La llamada Agenda XXI, Declaración sobre los bosques, Pacto sobre la Diversidad, la Convención sobre el Cambio Climático y la propia declaración sobre Desarrollo y Medio Ambiente	ONU	Río de Janeiro (Brasil)
1ª Conferencia de Ciudades Europeas Sostenibles	1994	Los países firmantes se comprometían a participar en iniciativas en la Agenda XXI e iniciar programas de desarrollo sostenible	ICLEI	Aalborg (Dinamarca)
Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible	2002	Significó un empuje hacia la acción global colectiva y la importancia de esa unión, para desarrollar esa sostenibilidad y protección del medio	ONU	Johannesburgo (Sudáfrica)

ACONTECIMIENTO	AÑO	CONTENIDO	ORGANISMO	LUGAR
Informe Stern	2006	Este informe revela la necesidad de inversión de al menos un 1% del PIB global para atajar los efectos del cambio climático, porque de lo contrario podría significar a largo plazo un 20% de este	Instituto de Investigación Económica y Social	Reino Unido
Cumbre sobre el Cambio Climático	2009	COP 15, en la cual se sientan las bases para un protocolo que sucedió al firmado en 2012 en Kyoto	ONU	Copenhague (Dinamarca)
RIO+20	2012	Adquiere una importancia económica y empresarial clave. Se tratan dos aspectos clave: "green economy" como contexto de desenvolvimiento y la creación de una red institucional para el desarrollo sostenible	ONU	Rio de Janeiro (Brasil)
Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible	2015	Todos los Estados Miembros de la ONU, aprobaron la agenda 2030, en la que se encuentran los 17 ODS	ONU	Nueva York (EEUU)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la ONU, Ceupe y Barcello (2010)

A pesar de que en este cuadro se puede observar como es a partir de la década de los 70 donde se empieza a tratar el desarrollo empresarial sostenible, hay ciertos eventos que fueron puntos de inflexión notorios para la sostenibilidad. La conferencia de 1992 sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo o la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible son dos claros ejemplos.

El proceso de globalización fue el desencadenante para el nacimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a finales de los años 90, antes de la declaración del 2000, en la que se lanzaron los Objetivos de Desarrollo del Milenio (en adelante, ODM). Estos últimos fueron los precursores de los actuales ODS (Naciones Unidas, 2000).

Estos objetivos mundiales fueron planteados por la ONU y sus estados miembros para ser cumplidos en 2030, y se centran en ejes como la protección del planeta y la paz, entre otros. El programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo es el organismo que coordina, en los 170 países suscritos al acuerdo, la implementación de los objetivos que requieren la participación de todos los actores de la sociedad para conseguirlos, sin responsabilizar así únicamente a los gobiernos.

Es claramente resaltable que, si se han formulado unas nuevas pautas para alcanzar un mejor desarrollo sostenible, es porque el primer plan, los ODM, no funcionaron como se esperó. En 2015, que fue cuando estos concluyeron, las Naciones Unidas formularon una nueva Agenda de Desarrollo, donde se albergan los ODS. Tenemos que tener en cuenta que los objetivos que no se llegaron a alcanzar como se esperaba para 2012, están incluidos también como objetivos en la Agenda 2030 (Gil, 2018).

A pesar de las numerosas críticas sobre la inacción e incumplimiento de estos objetivos, cabe destacar que la puesta en marcha de un plan de acción común no fue en vano. Por un lado, los ODM, contribuyeron a una mejora en términos de educación o salud, pero además, estos sirvieron como pretexto de una forma de trabajar y medir los datos necesarios, para conocer los avances que se iban obteniendo (Sarvajayakesavalu, 2015).

Los ODM y ahora los ODS, a pesar de sus limitaciones, sacan a la palestra ante una era con una población más crítica, un punto donde permite al ciudadano juzgar y demandar más acciones por parte de los gobiernos y una mayor transparencia, por lo que la inacción de los estados ya no puede ser la misma que antes. Sin embargo, la dificultad de medición ante las vicisitudes de los países más empobrecidos, hace que muchas veces se den grandes limitaciones (Gil, 2018).

1.1. ¿Qué son los ODS?

Estos objetivos surgieron en la conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, en Río de Janeiro en el año 2012, con el propósito de generar objetivos mundiales. Los ODS, reemplazan como comentamos, a los ODM, planteados en el 2000, en la Asamblea de Naciones Unidas en Nueva York.

Los 17 ODS (figura 1) están conformados por 169 metas y 231 indicadores, que tienen diversos componentes. Entre los principios que los direccionan, se encuentran, por un lado, su carácter de universalidad, puesto que deberán ser aplicados a todas las poblaciones; por otro lado, también deben ser transformadores, ya que han de generar cambios en los derechos humanos y en las condiciones de dignidad de la población; y por último, los ODS han de conducir a los países hacia sistemas de igualdad y de equidad de los ciudadanos, sin sesgos discriminatorios. Todo esto hace que los ODS sean una herramienta de planificación para los estados firmantes del acuerdo, a corto y medio plazo. Aunque la propuesta de los ODS no es nueva, y contiene los antiguos propósitos de los ODM, estos tienen como factor diferencial un enfoque que incluye aspectos como el cambio climático, el I+D, el consumo responsable y sostenible, la desigualdad económica y social.

Figura 1. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: adaptado de Naciones Unidas (2021)

La relación de interdependencia entre los 17 objetivos es alta, ya que, a mayor consecución de un objetivo, mayor probabilidad de éxito de los otros.

Como antes destacamos, las limitaciones de su aplicación por diferentes motivos, son muy notorias en algunas ocasiones, partiendo de la propia base de que 27 de estas 169 "Metas", solo se pueden aplicar para los países más desarrollados.

1.2. ¿Por qué los ODS y la sostenibilidad son tan importantes para las empresas?

Tenemos que tener en cuenta desde un primer momento, que los ODS tienen que tratarse desde el enfoque de la huella que cada una de las empresas, administraciones públicas, otras organizaciones y la sociedad en su conjunto, dejan en el entorno social, económico y en el medioambiente. Estos objetivos, como antes comentábamos, solo serán posibles con la aplicación por parte de todos los agentes de la sociedad: gobiernos, empresas y la propia sociedad.

Por otra parte, estos también presentan una oportunidad para las empresas para transformar y cambiar, adoptando medidas vanguardistas y responsables, desde un punto de vista tecnológico. El anterior secretario general de la ONU, Ban Ki-Moon, considera al tejido empresarial un elemento clave para el logro de los ODS. En 2014 cuando se publica el informe "El camino hacia la dignidad para 2030", el propio Moon, hablaba de la transformación de modelos empresariales para la construcción de valor compartido como parte fundamental para crear economías inclusivas y sostenibles" (Ki-moon, B., 2014).

Hay que tener en consideración que los objetivos son una importante guía para las empresas, por lo que si muchas de estas estrategias empresariales y las propias estrategias de los ODS se alinean, se podrán alcanzar numerosos acuerdos a la vez que estas prioridades globales (López, Ojeda y Ríos, 2017). Todos los agentes que se proponen han de estar involucrados, para que así se genere una situación de creación de "valor compartido" (Gutiérrez, 2018).

En uno de los informes que desarrolló Global Reporting Initiative (en adelante, GRI) el Pacto Global de las Naciones Unidas y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible

(WBCSD), se indican cinco beneficios que deben capitalizar las empresas (SDG Compass, 2016):

- **Identificar futuras oportunidades de negocio.**

Los desafíos futuros en materia de innovación cada vez son más complejos, por lo que solo sobrevivirán aquellas empresas que sean capaces de hacerlo de una manera más efectiva y sostenible. Este punto es crucial, ya que la pretensión de estos objetivos es la de reconducir “las inversiones públicas y privadas a nivel mundial” en favor de esas metas. Gracias a ello, se generará un mayor volumen de mercado y se abrirá las puertas a aquellas empresas que faciliten tecnologías y soluciones relevantes, a través de modelos de negocio sostenibles e incluyentes.

- **Mejorar el valor de la sostenibilidad empresarial**

Este puede darse cuando los ODS sirven para aumentar esos extras económicos que obtienen las empresas, utilizando recursos de manera más eficiente. Además, integrar cuestiones como esta en la cadena de valor otorga una mayor autonomía a la creación de valor por parte de las empresas. Algunos de estos ejemplos podrían darse a través del aumento de transacciones, la ampliación de nuevos nichos de mercado, una mayor eficacia de procesos, un menor cambio de la fuerza de trabajo y un mejor desarrollo de productos.

- **Fortalecer las relaciones con las partes interesadas y estar al día con el desarrollo de políticas**

Alinear los intereses de una empresa conforme a la consecución de estos objetivos, no solo da beneficio al medio y una mejor prosperidad de estos 17 targets, sino que las empresas también obtienen beneficios gracias a ellos. La adopción de los ODS ayuda a la relación de las empresas con los diferentes stakeholders, ya que en muchos casos, mejoran la confianza entre las partes y reduce los riesgos legales. Por otro lado, como antes destacamos, el panorama político social se encara hacia una legislación basada cada vez más en estos objetivos, por lo que, una transformación del modelo productivo y de la forma de actuar de las empresas, cara a estos objetivos, aumentará su “resiliencia frente a costes o requisitos” futuros.

- **Estabilizar sociedades y mercados**

Un principio básico es que "las empresas no pueden ser exitosas en sociedades que fracasan" (Arrendondo-Hidalgo, 2021). Invertir en ODS no solo es invertir en un beneficio futuro propio, sino en un beneficio social. Es por ello que la persecución de la mayor cantidad posible de estos objetivos y colectivizar esos objetivos hará que esos beneficios sean colectivos también.

- **Usar un lenguaje común y un propósito compartido.**

Gracias a que estos objetivos fijan un marco de acción común, se crean sinergias entre los diferentes grupos de interés que los siguen y ayudan a abordar desafíos cada vez más importantes.

En resumen, la consecución de estos beneficios a lo largo del tiempo es una ayuda para el camino a seguir para las empresas y medir si su impacto tiene un valor en la comunidad.

Si bien es cierto que los 17 objetivos deben ser tomados con igual importancia para el sector privado, el ODS número ocho es clave. Este tiene como principal meta el crecimiento sostenido en el tiempo, pero de manera inclusiva y equitativa, sin que esto perjudique de modo alguno al medio. La única forma de mantenerlo en un largo plazo es erradicar la precariedad en el empleo, en la mayor medida posible, e incrementar el bienestar social (Drew, 2019). Una de las cuestiones fundamentales es el cuidado del mercado laboral, ya que no solo se trata de erradicar prácticas de trabajo forzoso, sino de incluir a mujeres, a jóvenes y a parte de la sociedad en riesgo de exclusión social. Todo ello ha de conseguirse bajo una esfera de impulso tecnológico e innovador junto con un empuje al emprendimiento.

El papel que juegan las empresas privadas es clave, ya que son un pilar fundamental para el crecimiento económico y para el fomento del empleo (Greig, 2016). Es por ello que estas, como parte crucial para alcanzar estos objetivos, han de:

- Asegurar y cerciorar condiciones laborales favorables, no solo a sus trabajadores directos, sino también a los diferentes trabajadores de toda la cadena de reaprovisionamiento.

- Eliminar malos hábitos que precaricen y peligren las condiciones de los trabajadores.
- Promover la contratación, con especial atención a la inclusión en el mercado laboral de grupos sociales en situaciones menos favorables.
- Mejorar el rendimiento de la productividad económica.

Pero, ¿cómo pueden hacer las empresas, para dejar atrás estos objetivos “teóricos”, y ponerlos en práctica? Existen dos tipos de ámbitos, donde podemos mejorar nuestras prácticas: el interno y el externo a la empresa, los cuales pasaremos a analizar.

En el ámbito interno:

Será crucial asegurar que todos los empleados y proveedores de la empresa gozan de las condiciones de trabajo idóneas. A su vez, estas han de garantizar un trato equitativo e igualitario, sin discriminaciones de ninguna índole, bien sea acerca de la contratación en sí, la retribución o la promoción (Forrester & Vigier, 2017). Por otro lado, a través de la inserción de los *Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de Naciones Unidas* (López-Hurtado, 2016), podemos ayudar en el seno de la empresa a favorecer una cultura organizacional que fomente unas condiciones laborales adecuadas, tanto para los trabajadores como para su cadena de valor.

La empresa también podrá alinearse con estos objetivos, a través de alinear sus prácticas con las siguientes (Drew, 2019):

- Instruir y formar a los departamentos de selección de personal, para evitar cualquier discriminación (sexo, género, edad, etc.) a la hora de la contratación o promoción de la fuerza laboral.
- Implementar acciones que fomenten la diversidad y la equidad del desarrollo laboral en la empresa.
- Programas de becas o de talento, que ayuden a los jóvenes en su inserción al mercado laboral. En estos casos es frecuente implementar una proporción que sea

destinada a trabajadores jóvenes que provienen de entornos menos favorables o que se encuentran en riesgo de exclusión social.

- Asegurando una realidad laboral estable, en donde las oportunidades y el desarrollo profesional sean un pilar fundamental, mediante contratos indefinidos y oportunidades de promoción consistentes.
- Permitir y hacer realidad la libertad sindical en el seno de la empresa.
- Establecer sistemas sanitarios y de seguridad, en todas las instalaciones de la empresa, "obligando" también a todos los participantes en la cadena de valor a contar con estos.
- Promover proyectos culturales y socioeconómicos, en donde la empresa tenga su área de actuación, apoyando no solo a empresas con actividades complementarias de esa área, sino también, promoviendo la contratación y formación de personal cercano a la zona de actuación de la empresa.
- Cumplir en todas las fases de la cadena de valor, con el compromiso con el medio, intentando siempre dejar la menor huella posible en este, mediante el uso de recursos que sean eficientes, promoviendo así un crecimiento económico sostenible con el medio.
- Desempeñar un papel tributario y legal justo y comprometido con las condiciones legales y taxativas que requiera el país o zona de actuación de la empresa.

En el ámbito externo:

- Mediante las diferentes acciones de la empresa, fomentar con ellas un crecimiento económico sostenible e inclusivo.
- Al igual que en el ámbito interno, ofrecer parte de estos programas de becas y formación, a jóvenes y personas en riesgos de exclusión social de "puertas afuera" para facilitar su entrada en el mercado laboral.

- Por otro lado, además de estas formaciones, considerar la promoción de programas como concursos de emprendimiento.

- Ampliar parte de la red de negocio en países en vías de desarrollo, ofreciendo condiciones laborales justas que mejoren la calidad de vida y laboral, de las respectivas zonas. Dentro de estos podemos incluir también programas de cooperación y desarrollo, junto con acuerdos con organizaciones no-gubernamentales, escuelas, parte del sector público y privado, para elaborar planes de acción conjunta favorezcan a un crecimiento socioeconómico.

Cada vez son más las empresas que orientan su cultura empresarial hacia una organización lo más sostenible posible, siguiendo siempre objetivos económicos. Por ello, a pesar de que los ODS sean objetivos a largo plazo y tardemos en ver los frutos de transformar estas formas de actuación por parte de las empresas, hemos de ofrecerles un incentivo u objetivo “tangible”. Porque los ODS no solo tratan de mejorar el impacto social de la empresa y su respectiva Responsabilidad Social Corporativa, como demanda la actual sociedad, sino que estos generen a su vez rentabilidad monetaria directa o indirectamente en su uso, mediante el seguimiento y la persecución de estos objetivos. Por ello, la sostenibilidad no solo es social, sino que también es económicamente rentable, desde diferentes puntos de vista: como ajuste de la oferta a la demanda, como nueva vía de negocio, y a su vez, como una forma de mitigar riesgos (Mora, 2019).

1.3. Seguimiento actual ODS a nivel europeo

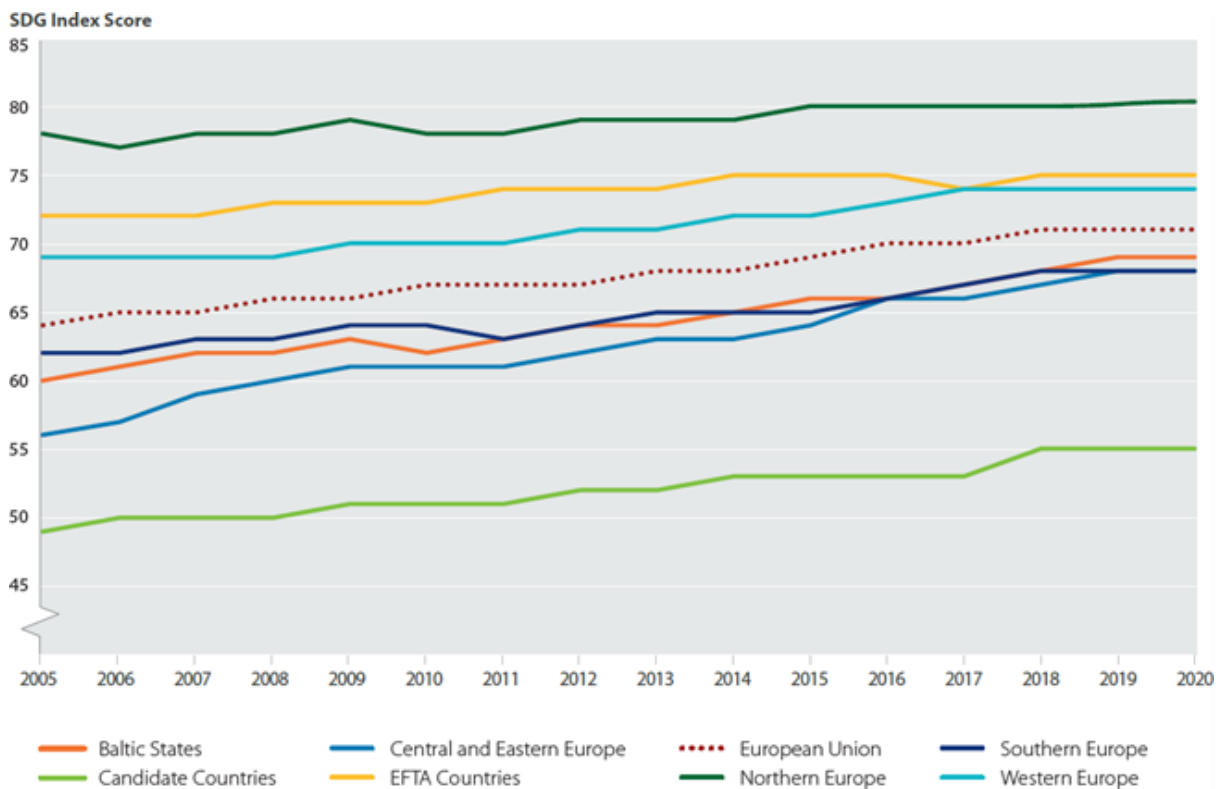
Informes anuales proporcionan información sobre la situación actual de los ODS y los esfuerzos que se están realizando desde parte de los gobiernos e instituciones mundiales para su consecución. A nivel europeo, desde hace ya tres años, la colaboración entre la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (en adelante, SDSN) junto con el Instituto de Política Ambiental Europea, elaboran un informe anual actualizando los progresos de los estados miembros de la Unión Europea y otros países europeos, en cuanto a los ODS. El Informe de Desarrollo Sostenible Europeo (SDSN & IEEP, 2021) está enmarcado dentro de los reportes elaborados anualmente por SDSN, que estudian e investigan el progreso de los ODS de los diferentes países y regiones. Más adelante hablaremos de otro de los temas que

se trata en la edición de 2021, como es el del Pacto Verde y Horizonte Europeo, después de tratar el “negocio” de la sostenibilidad.

La pandemia ha afectado en gran medida en la implementación de los ODS en estos dos últimos años debido a la excesiva movilización de recursos económicos que esta ha significado. Según datos de 2021, España se sitúa en el puesto 22 de un total de 34 países europeos analizados, en el Índice de ODS, con una puntuación de 68,5/100. Parte de estos resultados, señala el informe que se deben a fuertes daños ambientales y sociales causados por el consumo de bienes y servicios.

La pandemia ha impactado de lleno en indicadores clave como son la esperanza de vida, la falta de empleo o la pobreza. El índice ODS, en los 27 países de la Unión Europea, ha decrecido levemente por primera vez desde la implantación de estos objetivos en 2015, como podemos observar en la figura 2. Los países europeos se encuentran ante desafíos en muchos de esos objetivos: la agricultura y alimentación sostenible, el clima y la biodiversidad o la consolidación de los niveles de vida en las diferentes regiones.

Figura 2. Índice de ODS en los 27 países de la UE



Fuente: informe SDSN & IEEP (2021)

Como podemos ver, los países escandinavos se encuentran a la cabeza en este índice, y no solo a nivel europeo, sino que también a nivel mundial. Finlandia lidera este ranking en gran parte debido a que la pandemia le afectó en menor medida que a otros países de la UE.

El consumo de bienes y servicios por parte de los países europeos causa graves impactos en el medioambiente, pero muchos de estos índices no reflejan directamente ese daño, ya que no se dan dentro del territorio europeo. Un claro ejemplo, es el excesivo consumo de gases nocivos como el CO₂, que se ve reducido año a año en la UE, pero que en otras partes del mundo donde se producen los materiales que posteriormente se consumen en esos países, ven aumentado sus niveles de CO₂ a un ritmo mayor que el PIB. Estas emisiones se llaman *emisiones importadas* (Comisión Europea, 2021).

En suma, estos informes señalan e indican el desarrollo anual de medidores clave para el desarrollo de estos ODS, que a su vez están ligados con el desarrollo sostenible y la reducción de desigualdades. Por otra parte, el rendimiento en innovación e industria, se encuentra muy polarizado, con países a la vanguardia y otros que todavía tienen un rendimiento muy bajo.

En resumen, los ODS son los actuales indicadores que indican las pautas hacia una menor huella por parte de las empresas, gobiernos y sociedad. Cada vez más organizaciones se guían por estas pautas para hacer de su cadena de valor un recorrido transversal más sostenible. En el siguiente capítulo pasaremos a analizar su gestión, las principales áreas de acción y la integración de la sostenibilidad en la cadena.

CAPÍTULO 2. Sostenibilidad en la cadena de valor

Para alinear los objetivos y estrategias empresariales, con los ODS u otros objetivos de desarrollo sostenible que presenten, hemos de analizar aquellos puntos donde la empresa ha de enfocar sus capacidades, recursos y esfuerzos, para realizar esa transformación empresarial. Por ello, para encontrar las oportunidades de cada organización, es importante adoptar un enfoque analítico en el cual revisar y controlar los impactos actuales de la empresa, los futuros, las consecuencias positivas y negativas de sus acciones en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de manera transversal en su cadena productiva. De este modo, podremos incentivar aquellos que tengan repercusiones positivas y mejorar o transformar aquellos que tienen impactos negativos. La propia Norma Internacional ISO26000 nos hace entender por esos impactos, alteraciones o variaciones “positivas o negativas” en el entorno socioeconómico y medioambiental, como desencadenantes de las diferentes acciones que lleva a cabo la empresa (OIN, 2010).

Hace casi 40 años Porter introdujo el concepto de “cadena de valor” (Porter, 1985), en el cual estructuraba este proceso en la producción, la logística de entrada y la logística de salida, y el valor añadido que este suponía. Tras años donde este modelo se configuraba y reflexionaba, el propio Porter lleva a cabo la introducción de variables como el valor social y la sostenibilidad, tratando de observar aquellas fases que tengan una mayor impacto en el medio y la manera en la que influyen en la rentabilidad (Porter, 2006).

Gracias a la cadena de valor, podemos presentar de forma esquemática las actividades de cualquier organización, para investigar la gestión, aislada o conjunta, de las partes de una sociedad (Frances, 2001). Esta cadena, basada en el coste, el valor y el margen, proporciona una imagen precisa de diagnóstico de la organización respecto a sus competidores. Esta, a su vez, también ayuda a controlar y analizar acciones para poder alcanzar una ventaja competitiva sostenible. La gestión de la cadena de valor es un conjunto de procedimientos que van desde la propia extracción, pasando por la manufactura y la logística hasta llegar al proceso de reciclado (Varsei, 2016). Cada uno de los procedimientos tienen incidencia directa en tres factores clave de la sostenibilidad: el económico, el ambiental y el social.

2.1. Relación: sostenibilidad y stakeholders

La gestión integral de la cadena de valor hace referencia a un proceso transversal a toda la organización, a través del cual, se busca generar el mayor valor agregado para consumidores y los grupos de interés o *stakeholders* (Hernández Mejía, 2019). Estos últimos son una parte fundamental para el desarrollo de la cadena de valor y la alineación con estrategias sostenibles.

Anteriormente mencionamos la obligatoriedad a la que estaban sometidas las empresas a emplear esas maniobras de Responsabilidad Social Corporativa en muchas ocasiones, para cumplir con la actual transparencia que demanda la sociedad. Las organizaciones cada vez se ven más coaccionadas por los grupos de interés, a cumplir con valores sociales, ambientales y económicos (Bîzoi, 2016). Para Javad Varzandeh, seis son los factores diferenciales entre la cadena de valor sostenible y la relación desde la empresa, pasando por los proveedores, los productores, y finalmente, los consumidores (Varzandeh, 2014). Estos componentes son: el inventario, las infraestructuras, la logística, la información, el aprovisionamiento y la gestión de los precios. Uno de los puntos destacados del enfoque de Varzandeh es que el mayor conocimiento de todas las actividades que se desarrollan en la cadena de suministro, como las realizadas por proveedores y por consumidores, permite mejorar la sostenibilidad en su cadena de valor.

Dentro del conjunto de grupos de interés de una organización, los más relevantes son los consumidores y los proveedores. La confianza de las organizaciones en ellos, ha de ser lo más elevada posible, además conocer las responsabilidades socioambientales de cada uno (Dehinhns, 2017). En el caso de los proveedores, es importante conocer y controlar los procedimientos de estos. Por lo tanto, habrá que implementar en nuestro propio proceso la sostenibilidad, para luego poder ayudar a los proveedores en su estructura y revisar sus procesos, controlando su sostenibilidad. Esta gestión y supervisión de los *stakeholders*, es la llamada colaboración entre grupos de interés (Marulanda, 2019), y mediante esta construimos un desempeño sostenible a lo largo de la cadena de valor, aportando beneficios como una mayor productividad, innovación y desarrollo, una competitividad sostenible, etc.

Es importante que las organizaciones pongan el foco en dos aspectos que son cruciales (Wolf, 2014): además de una buena gestión sostenible de la cadena de valor, ha de soportar la presión y coacción externa de los diferentes grupos de interés. Una administración

sostenible y controlada aporta beneficios a la organización y valor a lo largo de la cadena, sin embargo, hay que tener en cuenta todos los aspectos, ya que muchas veces corremos el riesgo de no satisfacer a todos los stakeholders.

Llegados a este punto, la empresa tiene que evaluar constantemente su percepción de sostenibilidad en su cadena de valor y la percepción de los consumidores de la sostenibilidad que la empresa aporta o la que aporta en sus productos (Soosay, 2012). Saber la percepción que los clientes tienen sobre la empresa ayudará a la empresa a controlar y a analizar, de manera eficaz, las áreas más importantes para asignar los recursos necesarios a aquellas que necesitemos, para lograr una verdadera ventaja competitiva sostenible.

Por otra parte, Tannous y Yoon destacaban tres conceptos básicos, que mediante su perfeccionamiento podían mejorar esa ventaja competitiva sostenible (Tannous y Yoon, 2018):

- Riesgo reputacional: habla de la probabilidad de perder clientes o negocios a causa de la reputación de los diferentes agentes de nuestra cadena de valor.
- La sostenibilidad: en este caso, nos referimos a la implementación de buenas prácticas que incrementen la comunicación, la entrega, o la relación entre los diferentes actores.
- La colaboración: hace referencia de una interconexión efectiva entre los diferentes agentes internos y externos, de la cadena.

Otros factores relacionados con la sostenibilidad que afectan a los *stakeholders*, son los sucedidos en el mercado de manera interna o externa, dependiendo de si influyen de manera directa o no en el bienestar del negocio (Schaltegger, 2010). Dentro del mercado, encontramos factores que influyen en los beneficios o pérdidas de la empresa, como los certificados o los ahorro de costes debido a un menor uso de energía o combustible por procesos más eficaces. Por otro lado, los de fuera de mercado, son factores que no inciden de manera directa en ingresos o costes, pero pueden llegar a afectar a la empresa de manera económica indirecta. Un ejemplo de estos últimos puede ser un proceso de producción de retribución desigual entre géneros, o la contratación de mano de obra infantil.

Sin embargo, a pesar de la mayoría de factores que afectan en mayor o menor medida y de manera más o menos intrínseca a la cadena de valor de una organización, no podemos olvidarnos que dentro de los diferentes grupos de interés a los que una empresa rinde cuentas, el accionariado es la presión que más coacciona a las organizaciones.

Por ello, muchos autores comentan la necesidad de alinear la sostenibilidad empresarial con la creación de valor especialmente de los accionistas, así crearemos de manera más efectiva ese valor sostenible. Confrontando estos intereses nos enfrentamos de esta manera a esta sostenibilidad, bajo un pilar de negocios (Hart, 2003). Así, daremos valor al accionariado, implementando estrategias efectivas de negocio bajo una perspectiva sostenible.

2.2. Análisis de la cadena de valor: principales áreas de acción

¿Por qué el utilizar la cadena de valor como punto de referencia es un buen punto de partida para el análisis de su impacto en el medio? En muchas ocasiones, la huella social y ambiental de una organización en los ODS se encuentra puertas afuera de su empresa. Por ello, la cadena de valor como reflexión para analizar y medir ese impacto, nos ayuda a conocer desde la base de nuestro suministro, la logística, el proceso de manufactura y los procedimientos, la distribución, el consumo y el ciclo de cada uno de los productos.

De esta forma, con este proceso de autoevaluación, las organizaciones pueden conocer de primera mano aquellos procesos en su cadena con mayor probabilidad de tener efectos positivos o negativos, y que estén relacionados con ODS concretos. En este caso, hay que tener en cuenta el impacto que está generando ahora, y también en el futuro.

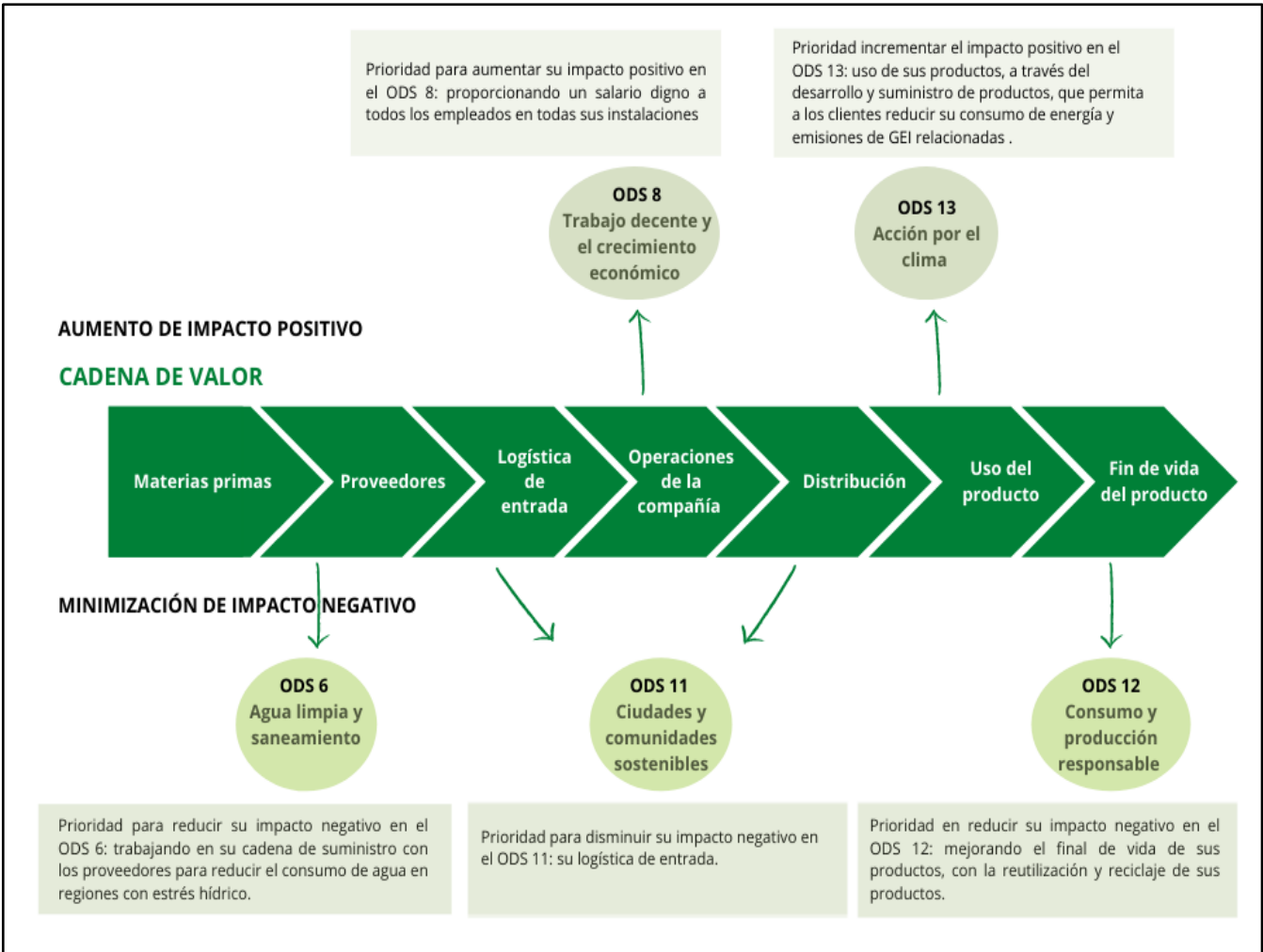
La función de este desengranaje no es otra que conocer aquellas áreas donde pueda darse un mayor impacto negativo. A través de este procedimiento, vamos a identificar aquellos campos en los que:

- Su propia tecnología, o sus competencias, favorezcan la implementación actual o futura de algún ODS.
- Aquellos procesos donde, de manera directa o indirecta, la organización esté afectando de manera negativa en su cadena de valor a alguno de los ODS.

A la hora de realizar este desglose, es importante tener en cuenta el contexto geográfico, ya que algunos de los procedimientos de la cadena de valor tienen lugar en zonas donde el rendimiento en términos de cumplimiento de los ODS es bajo (Naciones Unidas, 2017). Este es el caso de áreas donde los salarios y los derechos laborales sean ínfimos, en las que las empresas deberán poner el foco, al ser áreas con alto impacto potencial.

Por otro lado, también son de gran impacto aquellas áreas en países donde hay necesidades sociales que los productos de la compañía pueden solventar (acceso a energía renovable, medicinas, etc.).

Figura 2. Desengranaje de la cadena de valor



Fuente: adaptado de SDG Compass (2021)

En algunos casos, ciertos sectores proporcionan datos suficientes como para poder evaluar en mayor medida las áreas de actuación ideales o instrumentos para contribuir a este proceso. Este análisis también incluye la influencia de agentes externos, para observar las perspectivas y reflexiones relacionadas con los impactos actuales o futuros de la organización, a través de los diferentes Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Pero desglosar la cadena de valor implica también un análisis interno de los vínculos actuales y futuros que las actividades de nuestra organización tienen y los diferentes aspectos cubiertos por los ODS. Involucrar a las partes interesadas es un factor clave para poder comprender las reflexiones e intereses, ya que muchas veces las partes interesadas no pueden responder ni actuar (como las próximas generaciones o los hábitats).

Además, es importante tener en cuenta a los grupos más desfavorecidos o marginados, ya que estos actores en muchas ocasiones carecen de voz para defenderse, y en muchos casos pueden aportar información relevante e interesante que ayude a atajar los problemas.

2.3. Integración de la sostenibilidad en la cadena

Como hemos comentado al inicio de este trabajo, es fundamental vincular la sostenibilidad con el rendimiento económico. La creación de cadenas de valor sostenibles con el medio, permite que muchas empresas descubran en estas nuevos beneficios económicos (Nidumolu et al., 2009). Las organizaciones también deben aprender a alinear las diferentes iniciativas de sostenibilidad con la rentabilidad empresarial.

Los diferentes instrumentos de diagnóstico que se utilizan para gestionar los diferentes impactos de las empresas conllevan una combinación de métodos de investigación cualitativos y cuantitativos (Soosay, 2012). Estos abarcan tres diferentes áreas: el valor del cliente, la cadena de valor y las "huellas" ambientales. Teniendo en cuenta estas áreas, podemos tomar decisiones de manera más estratégica. Por un lado, podemos asignar de manera más eficiente los diferentes recursos que los clientes valoran, posteriormente, dar preferencia en esta asignación dependiendo de la huella o impacto en la sostenibilidad comercial y ambiental de la cadena y sus diferentes productos.

Disecionando las diferentes partes de la cadena, podemos evaluar en mayor medida, operaciones eficientes en términos sostenibles. En primer lugar, podemos realizar variaciones

en áreas de tareas más comunes (ej. cadena de suministro), y después, procesos menos conocidos (ej. logística inversa) . Esta última es una parte integral fundamental en el proceso de suministro, la cual abarca la reutilización de productos y su desmontaje, ya que se intenta mediante este proceso recuperar el valor que se pierde, y aprovechar al máximo su valor. ¿Por qué? Porque las organizaciones serían conscientes de reducir su impacto ambiental y de reducir su producción de residuos. Por otro lado, la logística inversa puede ayudar a las organizaciones a alcanzar ventajas competitivas, ya sea reduciendo costes de manufactura adoptando estrategias de liderazgo en costes; o bien mejorando la relación con el consumidor, lo cual implica una mejora en su servicio y su distinción respecto al resto de competidores (Cabeza, 2012).

2.4. Gestión de la cadena de valor

Una de las grandes voces conocedoras de los ODS y su aplicación empresarial, como es la del danés Philip Beske, concluye que las prácticas más comunes para el control sostenible de una cadena de valor, se agrupan en cinco categorías (Beske, 2014).

Por un lado, estaría la "orientación estratégica", que indica la convicción de una organización para llevar a cabo valores sostenibles. En segundo lugar, tendríamos la "constancia", la cual nos simboliza la estructura relacional entre los diferentes actores. En tercer lugar, tendríamos la "cooperación", que habla de la ordenación técnico/logística, de los procesos y flujos de información. Por otro lado, encontramos el "riesgo", que nos refleja los impactos o peligros más probables, incluso los conectados con los stakeholders y los grupos de presión. Por último, estaría la "proactividad", bajo la cual denotamos las ganas y motivación de los diferentes agentes participantes y flexibilidad ante los cambios. Cada una de estas cinco categorías tienen como misión una mayor eficiencia y productividad, de manera directa o indirecta en la cadena de valor, logrando mejores efectos sostenibles, sin renunciar a la rentabilidad.

Uno de los enfoques que más ha puesto en valor el mapeo para analizar y posteriormente desarrollar estrategias y planes efectivos, fue el de la FAO, Organización de Naciones Unidas para Alimentación y Agricultura (2014). Este se basa en compartir valores, de forma que, combinen necesidades y expectativas de diferentes actores con buenas prácticas para conseguir objetivos sostenibles. Esta orientación se centra sobre todo en la conducta de

grandes organizaciones, instituciones y normativas-políticas, de manera transversal de arriba a abajo.

Poniendo en práctica parte de esta gestión, como por ejemplo en el caso de una cadena de valor en la industria alimentaria, no existe mejor pilar de referencia como modelo de negocio, que el expuesto en un BMC (Canvas del Modelo de Negocio o Business Model Canvas). Este instrumento es clave a nivel organizacional para diseñar modelos y estrategias de negocio alineados con estrategias sostenibles (Monastyrnaya, 2015).

A su vez, Heikkurinen propone un modelo de negocio ligado a una dirección sostenible, que engloba características de un modelo de negocio "normal", como son la demanda del consumidor, la estructura y diseño de la cadena y la propuesta de valor (Heikkurinen, 2012). Además, para elaborar una propuesta de valor precisa, se han de tener en cuenta las peticiones y demandas de las partes implicadas.

Este modelo también ha de poder mostrar los diferentes papeles de los agentes integrantes a lo largo de la cadena de creación de este valor sostenible compartido. Uno de los preceptos más importantes de este nuevo modelo que propone Heikkurinen, es la flexibilidad de este, ya que tanto las prácticas sostenibles como los medidores, pueden cambiar según el contexto. Por ello, la organización ha de tener una estructura que permita una adaptación eficaz, con instrucciones concisas y fáciles de entender, para lograr una buena comunicación entre los diferentes agentes a través de la cadena de valor.

Por otro lado, este modelo está dividido en tres fases, para lograr una estrategia sostenible bien orientada (en el caso de ejemplo, hacia la industria de alimentos).

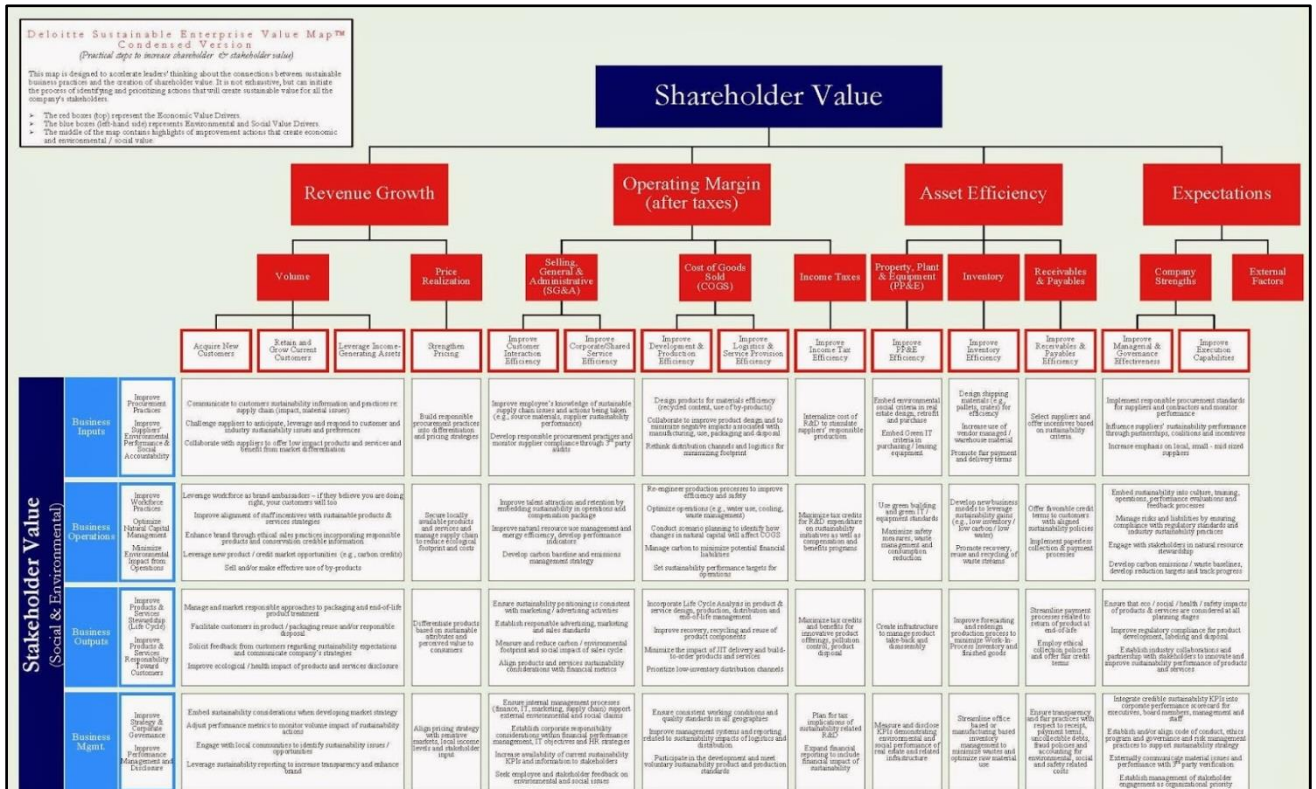
1. El primero de los pasos, sería asentar los pilares para esta estrategia y un modelo de negocio que resuelva de manera eficiente los inconvenientes. Para ello, es fundamental recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los intereses y necesidades de los agentes participantes, para alinear y concretar los problemas a resolver.
2. A continuación, cuando cada uno de los agentes conoce e identifica sus problemas, se ponen en común todas las posturas y se proponen soluciones conjuntas para afrontar los diferentes problemas.

3. Por último, se toman las decisiones convenientes y consensuadas, asignando las diferentes responsabilidades que procedan. Con ello, pasaremos a analizar transversalmente los problemas que conjuntamente atañían a la empresa y los grupos de interés, sumando esfuerzos e intereses colectivos, para tener una estrategia sostenible conjunta en toda la cadena de valor (FAO, 2014).

Expertos consultores desarrollaron otra de las herramientas más relevantes en materia de sostenibilidad empresarial, como lo es el SEVM "Sustainable Enterprise Value Map" (Figura 3) (Cholewa y Hermaniuk, 2016). Esta es utilizada para planear y calcular los diferentes resultados que se dan al implementar acciones sostenibles en la cadena de valor de una organización. Esta herramienta tiene un enfoque a mayor largo plazo, ya que permite tener una visión más precisa, en términos sostenibles y de valor económico.

Por otro lado, es un instrumento clave para potenciar aquellas funciones sostenibles que generan más valor a los stakeholders, ayudando a analizar los beneficios no monetarios que genera la puesta en marcha de estas estrategias.

Figura 3. SEVM "Sustainable Enterprise Value Map"



Fuente: Deloitte (2009)

Uno de los beneficios más importantes de este tipo de estrategias es que, al tener en cuenta las necesidades e intereses de los grupos de interés, se logra obtener una ventaja competitiva en el sector al conseguir esa fidelidad de los consumidores, mejorando a su vez la producción y sus prioridades sostenibles (Cholewa y Hermaniuk, 2016).

Por otro lado, tendríamos un enfoque más completo, como es el que propone la herramienta SCOR, que es un modelo que tiene cinco partes: planeación sostenible, elección de los proveedores, elección del modo de transporte sostenible y, por último, la economía circular (Monroe, 2017). Este enfoque resalta también la importancia del análisis y control del inventario en la cadena de valor, ya que, a través de esta herramienta, se puede optimizar procesos con la información recolectada.

Uno de los casos ejemplo que más nos ayuda a comprender cómo la sostenibilidad en la cadena de valor puede llegar a salvar a medio y largo plazo a pequeñas y medianas empresas, es la herramienta "Sustainability Map". Este instrumento, fue creado por The International Trade Center, y permite a este tipo de empresas de tamaño más reducido, estar conectados con distintos agentes de su cadena de valor, a nivel internacional y de forma eficiente. Gracias a esta, una pequeña organización productora de hojas de té que cultiva y vende éstas a su vez en India, a un precio más bajo del que obtiene en este país por la exportación a Europa, puede ponerse en contacto con los diferentes agentes participantes a nivel mundial para optar por otras vías que le supongan una mayor rentabilidad (Sampson, 2017). Mediante esta herramienta, empresas que no cuenten con una gran infraestructura ni dispongan de una amplia cartera de clientes, logran ponerse en contacto con los compradores adecuados, independientemente de su área geográfica y que su *network* no les alcanza en un primer momento.

Para finalizar, no todas las empresas tienen la misma relación con su cadena de valor sostenible, por ello, se pueden diferenciar entre cuatro tipos: las proactivas, las inactivas, las interactivas y las de intercambio (Vurro, Russo y Costanzo, 2014).

- Las proactivas son unas organizaciones que combinan un carácter colaborador de manera longitudinal en toda su cadena de valor, pero además, controlan y miden la diferente huella que dejan los procesos productivos y de distribución.

- Aquellas que se consideran inactivas son las que tienen poca consideración con problemas medioambientales y sociales, así como una actitud poco colaborativa entre los distintos actores de su cadena de valor.
- Las compañías interactivas tienen un enfoque bastante orientado a los proveedores, de forma que la toma de decisiones entre los diferentes actores es la principal baza de la sostenibilidad en la cadena de valor. Estas empresas no incorporan herramientas relacionadas con el desarrollo sostenible, ni con el control de la cadena, ya que, estas se basan en procedimientos de aprendizaje colaborativos con los proveedores como pilar fundamental (Kim, 2014).
- En último lugar, estarían las compañías de intercambio, en las que la sostenibilidad se centra en su relación con los diferentes distribuidores, también llamadas relaciones posteriores (Vurro, Russo y Costanzo, 2014).

Para finalizar este repaso de las herramientas empleadas para la identificación de áreas de elevado impacto a través de la cadena de valor, incluimos algunos instrumentos que facilitan a las empresas conocer sus áreas de mayor impacto o incidencia. Algunas organizaciones utilizan el ACV, también conocido como el Análisis de Ciclo de Vida, otras el EEIO, que son modelos "environmentally-extended input-output.

Por otro lado, estos instrumentos tienen la capacidad de ser utilizados en ODS's específicos. Como es el caso de:

- La base de datos Social Hotspots.
- La Guía sobre Derechos Humanos y Negocios País la Herramienta WBCSD Global Water.
- The GHG Protocol Evaluator (WRI y WBCSD).
- Herramienta Poverty Footprint.

2.5. La gestión de la cadena de valor en relación a los ODS

El acuerdo y responsabilidad por parte del tejido empresarial con los ODS comienza a tener una mayor consideración en las decisiones empresariales. La Agenda 2030 ha obligado a todos y cada uno de los países integrantes del acuerdo por los objetivos propuestos por la ONU, a cumplir ciertas estipulaciones empresariales a través de auditorías externas. Este proceso, no solo controla emisiones, sino que también otros aspectos de las organizaciones que inciden directa e indirectamente en el medio.

Por otra parte, más de un 81% de las empresas españolas es consciente de las obligaciones y pautas marcadas por la Agenda 2030, significando un 10% más con respecto a 2018 (Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, 2020). No obstante, el problema se produce al pasar de estos compromisos teóricos a la práctica, sobre todo en la parte de la gestión y desarrollo sostenible a lo largo de la cadena de suministro.

Una cadena de suministro enfocada y alineada hacia el desarrollo sostenible genera, a su vez, oportunidades futuras en el panorama empresarial, que pueden hacer de una transformación actual una futura ventaja competitiva.

Algunas de las oportunidades más remarcables son:

- **Responder correctamente a las demandas de los consumidores:** la sociedad cada vez examina y demanda una mayor transparencia por parte del tejido empresarial, por lo que la forma de gestionar la cadena de suministro y la trazabilidad de sus productos es clave para ayudar a las empresas a generar una mayor confianza y aumentar el valor para el consumidor (Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, 2020).
- **Anticiparse a las nuevas reglamentaciones:** el buen control y administración de la cadena de suministro de una organización también está siendo objeto de legislación, así como otros asuntos relativos al desarrollo sostenible empresarial.

Uno de los ejemplos más destacados es la nueva legislación referente a la información no financiera y diversidad, que exige a las organizaciones con más de 250 trabajadores, comunicar e informar sobre la gestión y administración sostenible

de sus proveedores (Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, 2020). Por otro lado, la normativa europea en relación a los derechos humanos, impone a las organizaciones a controlar y hacer una evaluación de los impactos relativos a los derechos humanos a lo largo de la cadena de suministro. Estas y otras normativas son las que ya se están implementando a nivel europeo en materia de desarrollo empresarial sostenible, por ello, aquellas organizaciones que comiencen a implementar su modelo empresarial a estas, se verán favorecidas en la adaptación a la legislación futura.

- **Alcanzar procesos más eficaces:** este es uno de los puntos más conflictivos del desarrollo sostenible, ya que el establecimiento de un modelo productivo circular conlleva una posible reducción de recursos, lo que repercute también en un ahorro de costes, como en el caso de la logística inversa.
- **Incrementar la resiliencia:** el 82% de las empresas españolas concuerdan en que la implementación de la sostenibilidad les ayudaría a incrementar su resiliencia. Esto es debido a que la utilización de energías renovables convierte a las empresas en menos dependientes de diferentes combustibles, lo que ayuda a reducir la volatilidad e incrementar su estabilidad (Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, 2020).
- **Incrementar la producción de material sostenible:** uno de los principales puntos a tener cuenta es que no solo el producto o servicio final ha de ser sostenible, sino que todos los procesos a lo largo de la cadena han de perseguir serlo. Por ello, tenemos que ser conscientes que la sostenibilidad no solo termina en su consumo, ni empieza con su lanzamiento al mercado, sino que también, el final de su vida útil y sus opciones de reciclaje son cruciales.

Adoptando esa gestión y control de la cadena de suministro, partiendo de cada ODS podemos ver algunos ejemplos como los analizados por la organización Pacto Mundial en su White Paper nº3 (Pacto Mundial Red Española, 2021).

-Combinando: ***ODS 1 - Fin de la pobreza & ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico.***

La relación directamente proporcional entre ambos no necesita ninguna demostración empírica, ya que la mejor forma de atacar a la pobreza es creando trabajo decente, y consecuentemente, riqueza. Es primordial para una organización, que se adentre a ser verdaderamente sostenible, asegurar unas condiciones laborales adecuadas a su fuerza laboral y a sus proveedores.

Gracias a ello, los trabajadores y el conjunto laboral mejorará su poder adquisitivo y capacidad económica, aumentando también su motivación y eficiencia laboral.

-Combinando: ***ODS 3 - Salud y bienestar & ODS 6 - Agua limpia y saneamiento.***

Todos y cada uno de los ODS son esenciales, pero la salud y el bienestar, tanto en el plano familiar como laboral, son primordiales. Por ello, hay que tener en cuenta la salud de los trabajadores, desde todos los aspectos que pueden crearle un impacto, como puede ser el de los sistemas de distribución de agua y los sistemas de saneamiento a lo largo de la cadena de valor. Gracias a prácticas como esta, logramos tener en cuenta y cuidar a los trabajadores a lo largo de la cadena, no solo de nuestra organización, sino que de los proveedores también, evitando futuros riesgos sanitarios asociados.

-Combinando ***ODS 5 - Igualdad de género & ODS 10 - Reducción de las desigualdades.***

Hoy día, el conjunto empresarial español comienza a ser cada vez más partícipe de las políticas de no discriminación e inclusión social, bien sea por obligación o por RSC. De hecho, casi la totalidad de todas las empresas del IBEX 35 llevan a cabo medidas no discriminatorias, y más del 80% de las organizaciones pertenecientes al Pacto Mundial en España, también las han adoptado.

El hecho de que las grandes instituciones lleven a cabo estas medidas, ayuda a que empresas proveedoras a lo largo de la cadena sean partícipes de prácticas no discriminatorias, ni vejaciones laborales contra diferentes colectivos, ayudando a su vez a la reducción de la desigualdad y la inclusión.

-Combinando *ODS 11 - Ciudades y comunidades sostenibles & ODS 12 - Producción y consumo responsables.*

Todos y cada uno de los 17 objetivos, sólo podrán llevarse a cabo bajo un sistema de producción y consumo sostenible a lo largo de toda la cadena. Por ello, la óptima utilización de recursos ayudará a la empresa a medir y reducir su impacto ambiental y social, así como aumentar su eficiencia procesal.

Pero si hablamos de recursos y de su buena gestión, tenemos que tener en cuenta el papel clave que juegan aquí todos los participantes de la cadena, sobre todo los proveedores. Un ejemplo de ello, son los proveedores más próximos, que nos facilitarán reducir el impacto sobre el medio que produce el transporte logístico, pero que a su vez implica un mayor desarrollo y crecimiento de las regiones donde la empresa se encuentre.

Estos ejemplos son unos de los muchos que implica alinear las estrategias empresariales con el desarrollo sostenible. Gracias a la obligatoriedad y cumplimiento con la Agenda 2030, estipulada por el marco europeo, podemos ayudar a convertir ese control y gestión de la empresa que conocemos, en uno más sostenible y consecuente con los recursos utilizados, sin renunciar a la rentabilidad.

CAPÍTULO 3. ¿POR QUÉ PONER EN MARCHA UNA CADENA DE VALOR SOSTENIBLE?

En muchas ocasiones, la implementación de una cadena de valor sostenible supone también un ahorro de costes, como es el caso de algunas organizaciones que se ven obligadas por los organismos e instituciones, nacionales o europeas, a cumplir ciertas regulaciones o sino a acatar sanciones (Unep Finance Corporation, 2017).

Uno de los programas más destacados que persigue la eficiencia de recursos y capacidades es el programa Copernicus (Ríos, 2018), mediante el cual la Comisión Europea ha incentivado el uso del programa de observación y vigilancia de la Tierra. A su vez, otros proyectos paralelos han ido investigando e innovando, en cuanto a las nuevas formas de extraer y de transformación, la sustitución de recursos o productos y el reciclado. Este es el caso de Horizonte Europa, que es un plan estratégico que diseñó la UE en 2021, que ayudó sobre todo en la transición ecológica y transformación digital para una recuperación sostenible del coronavirus (Campos & Codina, 2021). Este plan promueve la capacidad de innovación, y las bases tanto tecnológicas como científicas en el territorio europeo.

Por otro lado, programas como el Pacto Verde Europeo, siguen ayudando a la recuperación económica tras la crisis provocada por la pandemia. Este pacto, no solo busca responder a los problemas estructurales causados por el COVID-19, sino que, busca aprovechar este punto de crisis e inflexión histórico para transformar Europa en una economía más sostenible (Sanahuja, 2021). Además, este programa aborda acciones sobre la circularidad y sostenibilidad en torno a la cadena de valor y materias primas.

Por otro lado, también hay riesgos que pueden afectar en parte a los mercados, al no estar incluidos los criterios de responsabilidad social en la cadena de valor. Aquí es donde encontraríamos algunos como: el riesgo reputacional, los riesgos legales, la corruptela, etc. (Palavecino, 2016).

Una cadena de valor sostenible aporta, a medio y largo plazo, ciertos beneficios fácilmente constatables para las organizaciones:

- Un incremento en la capacidad de los diferentes proveedores y de la lealtad entre los diferentes agentes.
- Apoyo en la adquisición de nuevos trabajos y contrataciones.
- I+D: el desafío de cumplir con nuevos desafíos éticos, puede ser una nueva vía de incentivo a la innovación de productos y servicios.
- Acceso a nuevos inversores: una propuesta acertada y sostenible, hará que la organización se visualice desde el exterior como una empresa al tanto de los riesgos actuales y venideros. Además, cada vez más, los grupos de inversores dotan de una mayor importancia a indicativos medioambientales, sociales y de gobierno.
- Incremento de la eficiencia y disminución de costes: poner en práctica procesos sostenibles hace que se reduzcan los recursos utilizados y se optimicen, por lo que también se limitan los gastos. Por ello, adoptar un enfoque sostenible en la cadena de valor, ahorra parte de los costes por la menor demanda de estos recursos, pero también porque elimina o disminuye los diferentes residuos producidos. Con ello se logra generar una ventaja competitiva.
- Aumento de la productividad: además de la propia eficiencia en los recursos y capacidades que obtenemos a través de un desarrollo sostenible, no solo el proceso productivo se beneficia de estos cambios, sino que la fuerza laboral también. Este se ve reflejado en prácticas que eliminan la segregación, el acoso laboral, la discriminación, y mejora la salud laboral. Esto hace que se produzcan beneficios también en la gestión y control de la administración pública (Juárez, 2020).

Un estudio efectuado por la consultora Deloitte en 2016, daba como resultado, incluso en países sin un alto índice de desarrollo empresarial, que el control y gestión de la cadena de valor, será crucial en los años venideros (Deloitte, 2018). Esta investigación muestra cómo el 72% de las organizaciones participantes en el estudio tenía planeado llevar a cabo iniciativas de desarrollo sostenible en su cadena de valor, debido a una mayor eficiencia de sus recursos.

Es cierto que las transformaciones empresariales suponen en muchos casos un desafío estructural enorme para muchas organizaciones, pero hay que tener en cuenta que esto es parte, en muchas ocasiones, de un pensamiento "cortoplacista". Lo que a priori supone pérdida y un sobrecoste, que a veces parece innecesario para muchas empresas, en su medio o largo plazo supone un mayor beneficio. Además, es una oportunidad competitiva para posicionar a una organización, a través de una gestión y desarrollo sostenible de su modelo de negocio.

A raíz de la pandemia, la importancia de la cadena de valor ha ido ganando peso, ya que la fragilidad en las diferentes cadenas a nivel mundial fue cada vez mayor. La Red de Objetivos Científicos remarca la importancia para las organizaciones de mapear sus cadenas y analizar los riesgos para el agua dulce, biodiversidad, medioambiente y sociedad, en aquellos lugares de mayor impacto (STBi, 2020). Como anteriormente señalamos, la información es un factor clave a la hora de gestionar una estrategia sostenible, ya que, cuanto más conocimiento tengamos de todos los agentes y procesos, podremos comprender mejor la cadena de suministro. Si bien no es fácil, gestionar una cadena de valor, obtener datos completos y fidedignos o conseguir la implicación de todos los actores de la cadena, estos son cruciales para la mitigación de impactos nocivos y un desarrollo sostenible.

La pandemia ha incrementado esos desafíos y vulnerabilidades, por lo que las empresas han de transformar su estrategia o adaptarla, para obtener una mayor resiliencia en sus cadenas. Nunca ha sido el momento exacto para la transformación, sin embargo, debido a condiciones externas, este es el momento crucial para tener en cuenta en las estrategias los recursos a lo largo de las cadenas de valor.

Uno de los cambios más fundamentales que se ha producido en la inversión en desarrollo sostenible, ha sido la alta eficacia productiva y eficiencia, que reducen cada vez más la aversión que produce la alta inversión inicial que supone en muchas ocasiones. En la mayoría de ocasiones, la sostenibilidad requiere de un cambio de mentalidad productiva, hacia un medio largo plazo y no de un corto plazo, ya que, en muchas ocasiones estas inversiones requieren largos períodos de tiempo. Por otro lado, la sostenibilidad productiva reduce en muchas ocasiones la dependencia de recursos que en muchas ocasiones produce costes muy elevados. La propia Comisión Europea presenta cada dos años, una lista de las principales materias primas fundamentales y un estudio asociado sobre estas y como están afectando a los principales sectores estratégicos (European Commission, 2020). El principal

objetivo de estos estudios, es reducir la supeditación de los diferentes agentes ante recursos de otros países, a través de un sistema circular, promover la eficiencia de los diferentes recursos y materias primas, y su consumo responsable. Estas medidas, aumentan también la resiliencia y autonomía de los diferentes actores.

El plan de acción que comenzó a realizar la Comisión Europea, no solo induce a la producción eficiente y sostenible, sino que también, a una mayor sostenibilidad. A su vez, gracias al modelo circular, se fomenta y fortalece el abastecimiento de las materias primas de la propia Unión Europea, aumentando el valor de sus cadenas de valor en los sistemas industriales del territorio europeo (Crespo & Sabadie, 2020).

Para tener como referencia la sostenibilidad y su desarrollo, se deben tomar como referencia indicadores fiables que son los que posteriormente determinarán y medirán las diferentes estrategias y su eficacia. Existen diferentes indicadores con un gran peso empresarial, como lo es el DJSI, mediante el cual las compañías consiguen estudiar el desarrollo sostenible de la organización, su impacto y cómo afecta a los grupos de interés. Algunos de los índices más utilizados son: FTSE4Good, COP, MSCI, Goldman Sachs o Sustainalytics (Benavides, Alameda, Fernández, Viñuela, 2013). Estos índices globales de sostenibilidad, inciden en aspectos como la gobernabilidad, criterios sociales y referente al medio ambiente (también llamados ESG).

Hay que tener en cuenta, que cada día con más hincapié, las organizaciones han de contar con índices sostenibles con valores cada vez más altos. Las empresas tienen claro, que los aspectos económicos no solo son los intrínsecamente monetarios o los que generan una rentabilidad o afectan de manera directa, sino que también, otros como los ambientales, sociales o gubernamentales, fortalezcan las cadenas de valor empresariales y su toma de decisiones.

Como causa de esta importancia reputacional, el tejido empresarial se ha ido transformando hacia un modelo con mayor ponderación en activos intangibles, como instrumento de generación, control y creación de valor (Brand Finance, 2017). Gracias a un mayor control de estos, se fomentan las inversiones, se retiene a la clientela y al talento, pero también, se fomenta una mayor lealtad y confianza.

3.1. Casos empresariales a ser considerados

El hecho de integrar la sostenibilidad transversalmente en toda la cadena de valor es un tema cada vez más estudiado, y por ello, nos encontramos a muchas compañías que ya han llevado a cabo esta implantación. Hemos querido destacar para la ejemplificación, el sector de la automoción y el sector de la logística y distribución, ya que, en estos vemos muy marcada la cadena de valor y hemos obtenido información que revela la transformación de modelo por parte de empresas clave en ambos sectores.

Sector automotriz

En primer lugar, hablaremos de la industria automotriz puesto que es un buen ejemplo debido a sus cuatro líneas básicas de manufactura: procesamiento de las diferentes partes del vehículo, tratamiento del chasis, procesamiento de las distintas piezas como llantas, cristales y otros accesorios, y finalmente, el ensamblaje, en el que se integran los elementos restantes al chasis (Merchán & Berrezueta, 2018).

Cada una de estas etapas, precisan de agua y energía, y a su vez, emiten diferentes gases y emisiones nocivas a la atmósfera. En este punto, la industria del automóvil incide en el ODS 6, puesto que la huella hídrica de un solo auto a lo largo de toda su vida útil, supone casi 60000 litros. De estos, 5600 se refieren a la producción de materiales, 900 se consumen en la manufactura de las diferentes partes, 800 en el montaje, y 52000 a la etapa de uso (Buenrostro, 2015). Por ello, las empresas pertenecientes al sector de la automoción están cada vez tomando diferentes medidas en su cadena de valor para aumentar su sostenibilidad.

Por otro lado, la fase de diseño y fabricación lleva años utilizando en su política empresarial prácticas sostenibles, empleando materiales reciclados, suponiendo un menor impacto en el medio (Arroyo, 2018). Uno de los ejemplos más claros es el sistema de calidad de Ford Q1, el cual obliga a contar con unos patrones y estándares ambientales.

El caso de las empresas de ensamblaje es otro ejemplo de transformación hacia un desarrollo sostenible efectivo, ya que en algunos casos, pueden reciclar entre el 80% y el 90% del agua que utilizan. Además, algunas ensambladoras junto con algunas empresas

fabricantes de automóviles, han comenzado a utilizar energía renovable en sus procesos (Medina, 2018).

Una muestra es el caso de la japonesa Nissan en su fábrica de Aguascalientes A1 en México, la cual proporciona más del 50% de su demanda energética a través de energía renovable. Uno de los primeros pasos hacia un modelo de desarrollo sostenible fue hace ya 10 años, cuando implementó el uso de biogás para su fabricación y el uso del metano generado a partir de residuos orgánicos del vertedero municipal, gracias al cual cubre el 5% de la electricidad de la que se abastece la planta. Para el total restante, el 45%, la fábrica se integró a un parque con aerogeneradores en Oaxaca (México).

Por otro lado, para su factoría de Hermosillo (México), Ford acordó en 2013 la compra de energía solar. Así, se optimizó un 30% de su producción y se evitó emitir más de 500.000 toneladas de CO₂ (Buenrostro, 2015).

Otro de los sectores muy cercanos a la industria automotriz es el sector logístico, siendo uno de los que mayor impacto tiene en el medio. La mayoría de los repartos, se producen de manera terrestre, por lo que las principales empresas son cada vez más conscientes de la huella sobre el medio que supone su actividad.

Sector logístico

Empresas logísticas punteras como DHL y Seglo, han transformado su cadena de valor hacia una distribución más responsable con el medio. Ambas han comenzado a utilizar tarimas de cartón reciclable en vez de madera. Y, por otro lado, las empresas responsables del ensamblaje comparten los vehículos de transporte para los diferentes autos, aprovechando de manera más eficiente el viaje para la distribución de los vehículos.

Empresas como DHL son conscientes desde hace muchos años de su impacto sobre el medio, por ello, decidieron hace ya unos años implementar la logística verde, proceso de transformación integral de las diferentes estrategias logísticas, para generar una ventaja competitiva bajo un desarrollo empresarial sostenible. La empresa alemana implementó una serie de proyectos que se enfocan en la logística de su cadena de transporte, estudiando y compensando el CO₂ emitido a través de proyectos vinculados con la defensa del clima. Otro de los puntos claves fue la mejor administración y control de toda su flota, comprando

camiones híbridos y vehículos eléctricos, pero también, aeronaves que emitan menos gases contaminantes. Estas acciones dieron como resultado un incremento del rendimiento y la eficiencia del carburante en un 40% y un decremento de gases CO₂ en un 30% (Valencia y Gonzales, 2020).

Estas estrategias afectan a la cadena de valor de la industria del automóvil de manera que generan un impacto sustantivo, ya sea a través de una mayor creación de puestos de trabajo, la transferencia de empleos dentro de la cadena con nuevas "skills" verdes, o también, una mejora en las condiciones laborales. Por otro lado, parte de estas estrategias, ayudan a pequeñas y medianas empresas a participar en la gestión y administración verde (Buenrostro, 2015).

Por otro lado, la cadena de valor es tangente a muchos aspectos que a veces no somos realmente conscientes de ellos, y la dirección de recursos humanos de una empresa, es uno de ellos. Además de la contratación y motivación de la fuerza laboral de una organización, están al tanto en muchas ocasiones, del impacto de un conjunto de la empresa. En muchas organizaciones, que bien sea por el tipo de trabajo que desempeñan o por la manera de cuidar al trabajador por parte de estas, el teletrabajo, o la hibridez, es una vía que ha llegado para quedarse tras la pandemia. Este no solo motiva en muchas ocasiones al personal, sino que reduce el tiempo de respuesta y proporciona más tiempo de ocio al empleado, pero también reduce los costes asociados a la empresa, y el impacto en el medio del desplazamiento del empleado (Miñarro, 2021).

Hace años, la gestión por parte de recursos humanos de cualquier empresa u organización, estaba minusvalorada, ya que es un departamento que no aporta de manera directa "rentabilidad" o un rédito económico cuantificable a una empresa (ComunicaRSE, 2018). Sin embargo, con el paso de los años, la importancia de estos dentro del seno de la empresa ha ido creciendo hasta convertirse en imprescindible, siendo hoy en día, clave en la cadena de valor. Por otro lado, la importancia de transmitir con veracidad y transparencia desde el interior de la empresa hacia el exterior, los valores y confianza de la organización, es tan importante para el cliente como para la parte interna de la empresa. La Tª de la responsabilidad corporativa moral sostenible, destaca la importancia de la fuerza laboral interna (Ha-Brookshire, 2015). Cuanta mayor confianza y seguridad muestra la empresa hacia sus empleados, más motivación sienten y se alcanza un mayor compromiso.

3.1.1. Caso Lipigas

Un ejemplo tangible a la hora de implementar de manera eficaz políticas de sostenibilidad, es el de la empresa Lipigas, distribuidora de gas a nivel multinacional en el sector energético (Achilles, 2021). Estas políticas tenían en cuenta los derechos humanos a lo largo de todos los procesos de su cadena de valor, como primer factor a tener en cuenta, en cualquiera de las decisiones estratégicas que se llevasen a cabo. Para su correcta implementación, fue imprescindible la sinergia y colaboración de dos factores esenciales: el compromiso a nivel interno de la empresa y la implicación de todos los proveedores y contratistas participantes.

Esto implicó, la revisión total de todos y cada uno de los procedimientos, analizando y controlando las condiciones actuales para identificar fallos y mejoras procesales. Posteriormente, realizar un diagnóstico a través de los resultados, para finalmente formular propuestas para ser cumplidas e implementadas por todos los agentes a lo largo de la cadena de valor. Finalmente, fueron 33 las propuestas que se llevaron a cabo.

En ocho de las trece plantas de almacenaje de Lipigas, se han implementado normas esenciales como la OHSAS18001, la cual trata los Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, y otras cuatro, han introducido el Sistema basado en la norma ISO 14001, que trata la Gestión Ambiental (ISOTools Excellence, 2017). Esta certificación es parte de las normas internacionales que comentamos anteriormente, que ayudan a medir y controlar a las diferentes organizaciones, avalando y certificando procesos que sean empresarialmente sostenibles.

Gracias a estos sistemas y softwares de gestión, como el ISOTools, toda la documentación se digitalizó gracias a la implantación de ERP's como este, que gestionan y controlan la información y procesos, a lo largo de la organización. Los sistemas de información y gestión de conocimiento son claves a día de hoy para la sociedad y las empresas. El cambio y transformación digital, es una oportunidad que permite crear nuevas estrategias y ventajas competitivas sostenibles, intentando alcanzar una mayor competitividad y rentabilidad en el panorama empresarial. La transferencia de conocimiento en el seno de la empresa es clave para agilizar procesos, mejorar la eficiencia y diseminar la información de manera rápida y veraz, a lo largo de toda la organización.

Para ello, los ERP's son un instrumento clave, ya que, proporcionan áreas inteligentes e integradas que permiten a las organizaciones controlar la mayor cantidad de información posible, optimizando operaciones y procedimientos innovativos de los diferentes ámbitos de una empresa (Fonseca, 2021).

Los principales problemas por los que Lipigas se vio impulsado a implantar ese software y la automatización de su sistema de gestión integrado fueron (Achilles, 2021):

- Al tener certificadas las normas ISO 14001 y OHSAS 18001, es necesario que la empresa cuente con instrumentos como la matriz IPER para la gestión y control de riesgos. Por otro lado, la empresa ya contaba con problemas a la hora de manejar y controlar la información en el momento adecuado para posteriormente poder tomar decisiones.
- La naturaleza de actividad de la empresa, como es la del manejo de gas licuado, hace que sea imprescindible el control procesal en todo momento para identificar cualquier tipo de problema a tiempo.
- El anterior sistema de gestión no coordinaba de manera eficiente los diferentes departamentos de la organización, por lo que el control y la gestión sobre quien ocupaba cada responsabilidad las diferentes operaciones, era también tarea difícil de coordinar.
- Por otro lado, a pesar de que las diferentes plantas tenían procesos y procedimientos similares, la información y documentación no era ni accesible ni conocida para todos los integrantes de los procesos.
- El uso excesivo del teléfono y correos electrónicos para comunicar y diseminar información, hacía que la obtención de información por parte de las personas que la precisasen para acciones o toma de decisiones, suponían una pérdida de tiempo en muchas ocasiones muy significativa.

La implementación de un ERP o un software como ISOTools, es un proceso que lleva su tiempo y está confeccionado de manera que todos los agentes que participen en él sean capaces de utilizarlo de manera eficiente. Por ello, Lipigas estuvo desde el año 2013 hasta mediados de 2014, conociendo la manera de proceder del software, para posteriormente, continuar con la elaboración de los manuales de las diferentes aplicaciones. A finales de 2014, se empezó a formar a los equipos y se realizó un seguimiento del mismo.

Sin embargo, todo este arduo proceso de adaptación, da como resultado una acción ante la problemática antes expuesta que atravesaba la empresa Lipigas. Algunos de los puntos más cruciales que atacó ISOTools fueron:

- La automatización de la gestión y control de la organización, ante una forma administrativa casi arcaica, y una mejora de la autosuficiencia de la fuerza laboral casi al completo.
- La instalación de este sistema, permitió la integración tanto del Sistema de Gestión Ambiental basado en la ISO14001, como la del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en la norma OHSAS.
- La posibilidad para todos los trabajadores de acceder en cualquier momento a la información necesaria y de buena calidad, gracias a la gestión documental transversal por parte de ISOTools.
- Mejora de la eficiencia a la hora de gestionar los recursos y capacidades de la empresa, por lo que supone beneficios económicos de manera directa e indirecta.

Por otro lado, alguno de los progresos que se han alcanzado en el propio sistema de gestión integrado, a consecuencia de ISOTool son:

- Disponibilidad plena, de documentación necesaria o la matriz IPER (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos), que facilitan el control y la administración.
- Gracias a la información actualizada y disponible en todo momento por cada uno de los trabajadores, se optimizó la toma de decisiones, su gestión y las desviaciones que podían llegarse a dar.

- Por otra parte, esta eficiencia no solo se ha producido a nivel procesal, sino también, en cuanto al número de documentos, datos e información.
- La información necesaria para aquellos trabajadores que la necesiten, está disponible en cualquier momento como comentamos, a través de una digitalización continuamente actualizada, y su respectiva autorización para acceder a ella.

CAPITULO 4. LA INVERSIÓN EN SOSTENIBILIDAD

Desde hace años, en el mercado se ha observado un aumento en el interés por parte de los inversores hacia iniciativas medioambientales y de desarrollo sostenible. La colaboración por parte de las empresas, los gobiernos e inversores, es clave para lograr los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos y sus consiguientes 169 metas. La Comisión sobre Comercio y Desarrollo de la ONU, valora este desafío entre unos cinco y siete billones de dólares por año, hasta 2030 (Naciones Unidas y Comité Intergubernamental de Expertos en Financiación para el Desarrollo Sostenible, 2015). Para ello, este reto tendrá que ser encarado por parte de los grupos de inversión hacia productos y servicios de carácter innovador, y alinear sus intereses a la consecución de lograr estos ODS.

En el principio de este trabajo, hemos tratado este punto como uno de los más difíciles de hacer tangible desde el punto de vista de los negocios, ya que, en muchas ocasiones, estas transiciones o transformaciones de negocio, conllevan costes o beneficios muy a largo plazo. Sin embargo, estudios recientes por parte de organizaciones como APG (Account Planning Group) y PGGM (Pension Fund for Care and Well-Being), señalaron a 13 de los 17 principales ODS, como oportunidades significativas para invertir, materializando los desafíos que desde hace años se daban en materia de desarrollo sostenible y las oportunidades reales de inversión (Puig, 2019).

Por otro lado, aunque por parte del sector público, no se destinen directamente fondos en gran cuantía para ayudar a su desarrollo, se ha de intentar atraer y hacer ver al sector privado, el gran atractivo y la gran oportunidad que conlleva alinear la estrategia e intereses empresariales, de cara al panorama empresarial futuro competitivo bajo "reglas" sostenibles. La consecución de los ODS no servirá de nada si el sector privado no contribuye a ellos. En algunos casos, resulta más fácil atacar alguno de los objetivos a través de decisiones de inversión, sin embargo, en otros casos, es más sencillo agregar los objetivos a la actividad de la pregunta:

¿Por qué han de interesarles los Objetivos de Desarrollo Sostenible a los Inversores?

Quieran o no, los ODS contemplan problemas sostenibles que surgen a la hora del desarrollo de la sociedad, por lo que la manera de afectar al entorno es global y tangente a todos. Por

ello, estos desafíos suponen, para los grupos de inversión, la evolución futura de las siguientes tendencias y sus consiguientes deberes fiduciarios. En la tabla 2 recogemos los diferentes aspectos clave de los desafíos y posibilidades a tener en cuenta a la hora de invertir a nivel macro y microeconómico.

Tabla 2. Enfoque Inversión ODS

	RIESGOS	OPORTUNIDADES
MACRO	Es inherente a la naturaleza de una inversión, su diversificación por parte de su propietario, en diferentes activos y localizaciones geográficas. Por ello, estos estarán expuestos a los retos mundiales que engloban estos ODS. El riesgo de no alcanzar los objetivos propuestos por la ONU, afectaría a todos los sectores y países en un alto grado, creando un peligro financiero y amenaza financiera en términos macroeconómicos.	Un rendimiento financiero busca el largo plazo y la viabilidad de la inversión, por lo tanto, la consecuencia de los ODS, aseguraría el futuro del crecimiento económico en general en el mundo.
MICRO	Existen desafíos tanto legislativos, éticos y sobre todo operativos, que marcan estos ODS, que pueden ser en un futuro una exposición y peligro financiero grave, para los diferentes sectores y organizaciones.	Las empresas y demás agentes, que actúen y adapten sus prácticas hacia estos avances más sostenibles, encaran nuevas oportunidades de inversión.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Naciones Unidas 2021

En 1999 se da el paso hacia la concienciación sostenible en el espacio empresarial instaurando el "Dow Jones Sustainability", la primera métrica mundial en sostenibilidad. Posteriormente, siete años más tarde la ONU presenta los Principios para la Inversión Responsable (en adelante, PRI), con el fin de ayudar a las organizaciones a encarar sus intereses y a los inversores, hacia objetivos sociales globales (Jiménez & Rojas, 2019).

Los ODS son la base de desafíos más amplios de la sociedad (Camarán, 2019) y un marco de referencia global en el desarrollo, que genera a su vez riesgos y oportunidades a la hora de

invertir. A día de hoy, se trabaja para reducir y analizar los riesgos asociados, y potenciar los beneficios de llevar a cabo estrategias y políticas de inversión sostenibles. Muchas propuestas de políticas europeas, incluyen como requisito la inclusión de materia en temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (en adelante, ASG) en las estrategias a la hora de invertir y de acordar con los que se beneficien de estas, acerca de las inclinaciones con respecto a la sostenibilidad (Katelouzou, 2020). Un ejemplo sería la incorporación de qué manera estas prioridades podrían afectar a los rendimientos de las inversiones. Los inversores antes de incorporarlas a cualquier estrategia de inversión, han de conocer y entender las prioridades sostenibles de sus clientes.

Numerosas son las maneras en las que los ODS generan huella en los mercados de capitales, las más destacadas son:

- El carácter largo placista de estos objetivos y su consenso mundial hacen que el papel de los inversores sea crucial en el logro de estos objetivos.
- Usar los ODS como marco de referencia para analizar el impacto en el mercado a nivel de inversión y del sistema.
- Son también una referencia para los principales actores económicos y para políticas públicas, que tienen su posterior impacto macro y micro económico: el primero, en cuanto al incremento del PIB y el segundo, sobre los riesgos y oportunidades para las empresas e inversiones.

Por ello, vamos a centrarnos en las oportunidades que pueden suponer para los grupos de inversión, tanto a nivel micro como macro, el adoptar esta serie de estrategias sostenibles a medio y largo plazo.

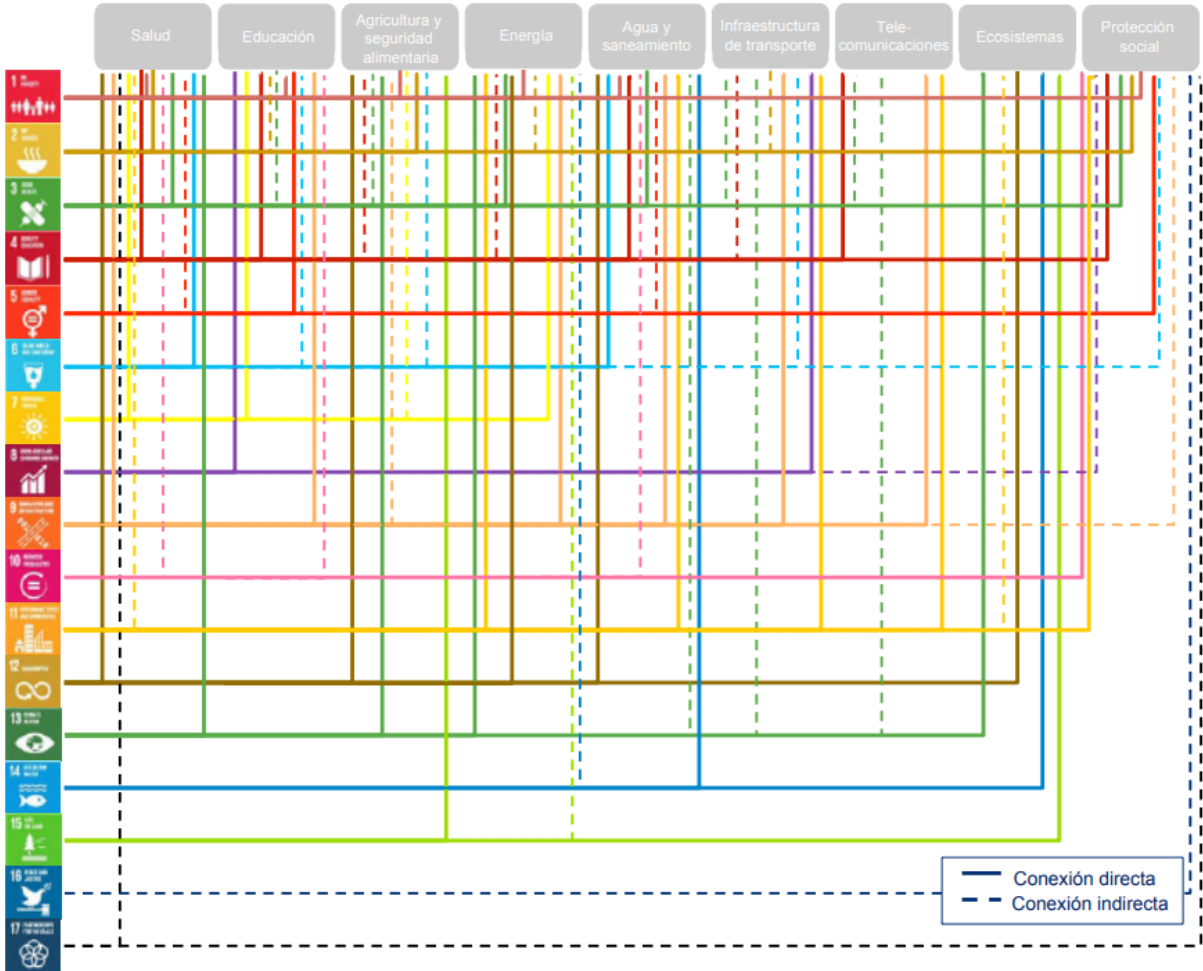
A nivel micro: como conductor de distribución de capital

En muchos casos, los ODS están ayudando a estandarizar y regular un lenguaje común en materia de estrategia de inversión, ayudando a convencer a inversores de que los desafíos sostenibles suponen importantes oportunidades de inversión que generan una estable y futura rentabilidad.

Actualmente, la mayoría de los activos en los que más capital se invierte son: en organizaciones de tecnología limpia, infraestructura que demande un menor nivel de emisiones de CO₂, bonos verdes, o incluso, la agricultura sostenible.

Algunas de las principales relaciones de los Objetivos de desarrollo sostenible con algunos de los segmentos y sectores cruciales de la sociedad, fueron analizados por el informe elaborado por la consultora PwC (Figura 4) (PwC, 2015).

Figura 4. Relación entre los ODS y áreas de inversión



Fuente: Análisis de PwC (2015).

Uno de los puntos fuertes de esta oportunidad de negocio que abren los ODS, es la posibilidad de invertir en activos y puntos de referencia alternativos. Existen algunas maneras de pensar últimamente, que cada vez demanda con más fuerza que estas estrategias de inversión, además de generar rentabilidad y rendimientos a las organizaciones, creen un impacto positivo en el medio y en la población, cumplan con las

leyes y regulaciones y que también obedezca a las respectivas restricciones y riesgos en materia financiera.

Por otro lado, PwC realizó una consulta a empresas y usuarios en 2015, en la cual se pudo observar como más de un 78% de los consultados, sienten una mayor predilección hacia productos y servicios que tengan detrás una empresa comprometida con los ODS (PwC, 2015). Además, estos objetivos también abren un abanico de posibilidades operativas en zonas y mercados no explorados, para desarrollar productos y servicios financieros.

El sector público y privado tienen, en muchas ocasiones, dificultad para encontrar sinergias laborales, sin embargo, los ODS están favoreciendo un entendimiento común y un lenguaje compartido, ya que, coinciden en muchas ocasiones sus metas y objetivos. Distintos instrumentos de financiación combinada, son en muchos casos la solución perfecta para permitir a las inversores privadas poder permitirse incrementar su participación en industrias como la energética, el agua, infraestructuras, sector sanitario, sector agrícola, etc., que son un potencial a explotar en mercados con un riesgo superior. En estos mercados, inversores privados no están seguros por si solos de llevar a cabo esta magnitud de inversiones, sin embargo, de manera conjunta con entidades financieras de desarrollo, como el banco holandés FMO, y fondos de inversión soberanos, tendrían una menor aversión para llevarlas a cabo.

Además de la influencia en el mercado intrínseca que comentamos, los ODS también están funcionando como un incentivo de innovación de productos financieros. Algunos títulos emitidos por instituciones como el Banco Mundial o el banco BNP (IISD, 2017) y otros como el incremento de bonos verdes, son un claro modelo de ello. Podemos destacar también, tres claros ejemplos de estas iniciativas:



- *Política Climática*: proporciona apoyo y consejo a la hora de invertir de manera sostenible en países en vías de desarrollo (Wilkinson, 2017).
- *Laboratorio de Financiación Climática*: organismo que analiza y desenvuelve medidas de financiación sostenibles para atraer y guiar a la inversión privada hacia objetivos transformadores y prósperos para el medio (Climate Finance Lab, 2022).

- *Coalición para Inversión en Infraestructura Verde*: trabaja para reducir las barreras y fomentar las inversiones en infraestructuras sostenibles (Green Infrastructure Investment Coalition, 2021).

La sociedad suiza UBS, conocido banco de inversión privada, llevó a cabo en 2015 una investigación a través de la cual, destacaba diferentes industrias y sectores, que presentaban grandes oportunidades materializadas de inversión a través de instrumentos combinados y productos orientados a los ODS (UBS, 2015). En la siguiente tabla veremos tres ejemplos de estas posibilidades de negocio (tabla 4).

Tabla 3. Oportunidades de negocio para instrumentos combinados

ODS	OPORTUNIDAD
	<p>Suministradores de productos y servicios de salud y educación en mercados emergentes</p> <p>Podemos encontrar entidades como CFI, CDC o el Fondo Holandés de Buen Crecimiento, como ejemplo actual de inversiones en organizaciones que ofrecen productos y servicios tanto de salud como de educación, en países en vías de desarrollo. Estas inversiones no se realizan directamente, sino que suelen estar en fondos canalizados a las organizaciones mediante intermediarios como los habituales fondos de inversión privados más locales. Estos fondos locales, se busca que estén constituidos en base a carteras ligadas a I+D.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas como PwC, realizan ese estudio de intermediarios para empresas como el fondo Holandés, en países como Ghana, RD Congo e India.

	<p>Instalaciones y estructuras hidráulicas, saneamiento de aguas y administración y control de los recursos hídricos</p> <p>Este es uno de los principales ejemplos, donde la inversión y alineamiento hacia los ODS a lo largo de toda la cadena de valor, es necesario, tanto en mercados de países desarrollados como en vías de desarrollo. Anualmente, según Bank of America Merrill Lynch, se estima un aumento anual en programas hidráulicos de entre un 5% y 8%.</p>
	<p>Posibilidades y ocasiones en eficiencia energética, a través de la informática y ciencia hasta los procesos logísticos</p> <p>Este es otro gran ejemplo de posibilidad de financiación combinada, e incluso un abanico de soluciones conjuntas, ya que, la demanda energética eficiente cada vez incrementa en mayor medida.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En India, la Agencia de Eficiencia Energética elabora planes y estrategias con el objetivo de colaborar a disminuir la demanda energética interna. ICICI, banca privada nacional, fue de las primeras que se acogieron a los primeros programas lanzado por la Agencia, a través de la creación de financiación para colaborar con empresas comerciales e industriales, PYMES y empresas públicas, en el financiamiento de los productos y servicios necesarios para lograr una mayor eficiencia energética (Bain & Company, 2015). Otras instituciones como el Banco Mundial, han contribuido con un préstamo de 350 millones de USD, con un interés menor de un 9%, y a entregar entre tres y cinco años. Con todo, el ahorro energético previsto gracias a estos planes, será de entre un 15 y 30%.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de UBS (2015).

Una vez analizadas las oportunidades a nivel microeconómico, nos centraremos en revisar las oportunidades para los grupos de inversión desde un punto de vista macroeconómico, mostrando las posibilidades que se pueden dar a medio y largo plazo al adoptar estas estrategias.

A nivel macro: como incentivo al incremento económico mundial

El crecimiento económico y el aumento de poder adquisitivo por parte de los consumidores, hace que se impulsen también los ingresos y beneficios de las organizaciones, que a su vez incrementan la rentabilidad y el rendimiento en las propiedades. Como consecuencia de ello, aumenta la cotización de las empresas en el mercado de valores. Pero todo este crecimiento, tiene que darse sin comprometer el medio, los recursos o la sociedad futura, por ello, los ODS nos marcan un camino seguro y conciso a seguir.

En la mayoría de ocasiones, el incremento económico está ligado a un mayor uso de recursos y de emisiones de CO₂, incrementando su crecimiento en términos de PIB a la vez que crece su huella ecológica (LU, 2017). Sin embargo, la propia Comisión de Comercio y Desarrollo Sostenible (en adelante, BSDC), desarrolla por qué alinear los ODS en las estrategias de crecimiento y a la cadena de valor, supone un incremento en abanico de oportunidades empresariales y avances en la eficiencia empresarial. Todo esto, sin contar con la mejora reputacional que supone. BSDC tasa esta creación de posibilidades económicas en más de 12 billones de dólares en 2030, suponiendo esta cifra en una décima parte del PIB global; creando a su vez, 380 millones de empleos, la mayoría en países que se encuentran en vías de crecimiento. Estas estimaciones, dice la propia Comisión de comercio que son "a la baja", y que la implementación de los ODS puede llegar a suponer dos o incluso tres veces más de lo previsto (Comisión de Comercio y Desarrollo Sostenible, 2017).

Otras investigaciones, estiman que este crecimiento incidirá sobre todo en desarrollos sociales. Uno de los más significativos, sería el de la igualdad de género, ya que, el hecho de alcanzar este reto, supondría la suma de entre 12 y 28 billones de dólares al PIB global para 2025 (Woetzel et al., 2015). Por otra parte, en términos con fines más económicos, 19 de las 169 metas, supondría unos 15 dólares adicionales por cada dólar invertido en el beneficio de la sociedad y una economía sostenible (Consensus, 2017).

La BSDC destacó algunas oportunidades que se generan en cuatro importantes sistemas económicos como: la comida/agricultura, la salud/bienestar, la energía/materiales, y por último, las ciudades. Un claro ejemplo de los beneficios que supone este alineamiento con los ODS, sería por un lado la generación de mayores rentas (para más de 1500 millones de pequeños productores agropecuarios) y por otro lado, la recuperación en términos

medioambientales de muchos espacios naturales. En valor monetario, esto supondría una estimación de más de 2 billones de dólares para 2030.

Otras investigaciones en áreas como las TIC, la educación o los productos y servicios de consumo, cifran incluso en 8 billones de dólares de creación de valor en estos sectores, si estás incorporan a sus estrategias de desarrollo los ODS. Un factor a tener en cuenta son las externalidades, ya que por ejemplo, la emanación de gases nocivos como CO₂, aumenta el valor que puede suponer el cambio o la transformación hacia estas oportunidades.

Ahora pasaremos a analizar en la tabla 3, las oportunidades de negocio que se pueden dar en cada uno de los cuatro sistemas mencionados, que repercuten de manera directa en alguno de los ODS.

Tabla 4. Oportunidades de negocio ligadas a los ODS

COMIDA/AGRICULTURA	
<p>Muchos restos de alimentos en la cadena de valor se pierden. Un mejor uso de estos y una cadena más eficiente puede significar entre 155.000 y 405.000 millones de USD cada año.</p>	
	<ul style="list-style-type: none">Entre el 20%-30% de los alimentos se desechan en pérdidas post-cosecha que se podrían impedir fácilmente.
<p>Introducción y mejora de ecosistemas forestales, que supondría entre 140.000 y 365.000 millones de USD cada año.</p>	
	<ul style="list-style-type: none">Tanto deforestar como degradar espacios naturales, representa un 17% del total de emisiones de CO₂. Por ello, unos servicios forestales óptimos, suponen significativas oportunidades de negocio (conservación de la biodiversidad, reducción del cambio climático, mantenimiento de cuencas hidrográficas).
	
<p>Aumentar la disposición de mercados de alimentos para poblaciones con una menor capacidad adquisitiva, lo cual supondrá entre 155.000 y 265.000 millones a mayores.</p>	
	<ul style="list-style-type: none">Si bien es un desafío para las empresas, supone una oportunidad el invertir en sus cadenas de suministro para llegar a una mayor cantidad de consumidores

potenciales, aportando a su vez una mayor nutrición a poblaciones con menos recursos.

ENERGÍA Y MATERIALES

En la industria del automóvil, la implantación de sistemas circulares, generaría entre 475.000 y 810.000 millones USD.



- Refabricar ayuda a mejorar la eficiencia de los procesos en la cadena de valor, mejorando aquellas partes más débiles, para aprovechar oportunidades que no se darían si, por ejemplo, se desguazasen.

Una mayor inversión en el desarrollo de energías renovables, generaría a largo plazo, beneficios sobre todo en el ahorro de costes, entorno 165.000 y 605.000 millones USD.



- IRENA (Agencia internacional de energías renovables), estima que en 2030, la cuota de generación de energía eléctrica a través de renovables será del 45%. Esto supone, una oportunidad para la dirección estratégica de las empresas y los fabricantes de componentes relacionados.

Donde también se generarían beneficios, es en el sector de los electrodomésticos y de la maquinaria, entre 305.000 y 525.000 millones de USD.



- Hoy en día, existen cada vez más procesos de refabricado gracias a una fuerte inversión de I+D+i, en electrodomésticos y maquinaria industrial.

CIUDADES

Domicilios y residencias asequibles para la población, generarían entre 650.000 millones y 1,08 billones USD. ¿Cómo?



- Se requiere de una inversión en el sector de la construcción, para incrementar la capacidad de las viviendas y para reemplazar las edificaciones inadecuadas. Por otra parte, se precisa también de I+D+i para aprovechar terrenos y hacerlos más productivos.

Certificación eficiencia energética en las construcciones y viviendas, que supondrían entre 555.000 y 770.000 millones de USD.



- La actualización de las viviendas y edificios, a través de tecnologías con una mayor eficiencia y sistemas lumínicos/electrodomésticos, reduciría la demanda energética.



SALUD/BIENESTAR

Asociación de riesgos. Si aumentamos la colaboración entre seguros públicos y privados, se podrían ofrecer soluciones a costosos servicios sanitarios con costes elevados. Esto supondría generar entre 350.000 y 500.000 millones USD, tanto por ahorro como por generación de ingresos.

Gracias a las tecnologías, mediante un mayor monitoreo de los pacientes, se pueden reducir costes futuros debido a asistencias futuras más costosas y complejas, estaríamos hablando de un ahorro en costes entre 300.000 y 440.000 millones de USD.



- El uso de las nuevas tecnologías, ayuda a controlar de manera remota a muchos de los pacientes, pudiendo llegar a reducir tratamientos futuros entre un 10% y 20% para 2025.
- El uso de tecnologías móviles y su conexión permanente a la red, permite acceder a consultar y hacer un diagnóstico sin importar la zona donde se encuentre el paciente. La telemedicina ahorra también parte de recursos invertidos en estos procesos, y estaríamos hablando entre 130.000 y 320.000 millones de USD.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos BSDC 2017.

La creación de un futuro con objetivos colectivos, ayuda al desarrollo de los ODS. Su función como guía en términos estratégicos y económicos, ayuda a los inversores a estandarizar las normativas y la medición de su impacto. La creación de una actuación conjunta ante riesgos ASG, ayudará a estabilizar y rentabilizar cada vez más este tipo de inversiones sostenibles. Las empresas con más frecuencia tienen en cuenta su largo plazo y ponen en marcha la mejora de sus prácticas para construir una mayor estabilidad en su negocio. El compromiso con los ODS no es más que un refuerzo a esa prosperidad.

CAPÍTULO 5. RETOS POR CUMPLIR

A pesar de los avances que se llevan produciendo, a día de hoy, nos quedan muchos desafíos por atajar en términos de desarrollo sostenible y su integración en la cadena de valor. Uno de los principales problemas, todavía, es la falta de información y la falta de interés en ocasiones por parte de las organizaciones (Donovan, 2017). La comunicación entre los diferentes actores participantes en la cadena de valor es clave, ya que, hay retos que no pueden ser únicamente resueltos por uno de los agentes, y requiere de la colaboración conjunta (Tannous & Yoon, 2018). Por ello, uno de los mismos ODS, el 17, habla de la importancia de la creación de alianzas y sinergias.

Por otro lado, tenemos que ser conscientes, de que la mayoría de las empresas que actualmente han ido implementando más medidas sostenibles, han sido las grandes empresas. Sin embargo, en países como España, donde las PYMES representan casi la totalidad del tejido empresarial, habrá que involucrar, hacer partícipes, y estudiar su integración y adaptabilidad. Otro de los desafíos que podemos observar, es que en muchas de estas organizaciones, el desarrollo sostenible, solo se aplica en ciertas partes de las empresas o solo en algunas etapas de la cadena de valor. Por ello, hay que trabajar codo con codo, con todos los agentes involucrados en los procesos, creando valor a través de la sostenibilidad, a lo largo de toda la empresa, para que en un medio largo/largo plazo, este se traduzca en beneficios económicos y reputacionales, pero a su vez, favorables con el medio (Tannous & Yoon, 2018). Un nuevo producto lanzado al mercado, no solo ha de tener un "packaging" sostenible, sino que también, se tendrá que haber producido en toda su cadena, de manera sostenible (Monastyrnaya, 2015).

A pesar de que actualmente la mayoría de las organizaciones son menos reticentes a inversiones que supongan una transformación hacia un modelo más sostenible, todavía sigue sin entenderse parte de los beneficios que suponen, no sólo directamente, sino también indirectamente, sobre todo a medio y largo plazo. Además, existe una creencia en gran parte del tejido empresarial que continúa pensando que estas prácticas se dan simplemente por una mejora de imagen o RSC (Donovan, 2017). Sin embargo, es en el largo plazo donde muchas de las organizaciones que basan sus estrategias a través de desarrollos sostenibles, han alcanzado ventajas competitivas sostenibles, a lo largo del tiempo, demostrando que estas gozan de una gran resiliencia. Uno de los beneficios más atractivos que se dan, es la

apertura a nuevos mercados y la satisfacción hacia un target más exigente, informado y concienciado (Gimenez & Orduna, 2020).

Las organizaciones necesitan que parte de estas acciones y estrategias, sean medibles y permitan que se realice un seguimiento, en el cual se pueda comprobar directa o indirectamente, la consecuencia monetaria que supone aplicar estas medidas. Es crucial, que las empresas y sus accionistas, vean de manera tangible esos beneficios, por lo tanto, estos medidores garantizarán que objetivos y estrategias están suponiendo un aumento de la competitividad dentro de la organización (Mateo, 2021).

Otro factor a tener en cuenta, es el potencial daño que pueden causar los efectos del cambio climático a la cadena de valor, ya que, el aumento de las inundaciones y lluvias torrenciales, la erosión de la costa, el uso indiscriminado de agua potable, el incremento de incendios, podrían afectar tanto a las infraestructuras como a los recursos y materias disponibles y necesarias.

Por otra parte, si bien es cierto que la Responsabilidad Social Corporativa hace años que ya es fundamental en las empresas, la transparencia no solo ha de ser llevada a cabo para lucrar y lavar imagen, sino para dar ejemplo de los valores que se transmiten, y no solo por posicionarse de mejor manera en los consumidores. La transparencia afecta de manera transversal, en factores ambientales, políticos y gubernamentales.

Por último, se ha de educar desde pequeños a las niñas y niños, igual que se hizo con programas como los de reciclaje, puesto que la educación es parte fundamental de este proceso. Otro de los pilares de la sociedad como lo es el sistema sanitario, ha de aprender y mejorar su funcionamiento, puesto que hoy día contribuyen en gran medida a daños ambientales del planeta y su consumo de recursos es exagerado. Además, los desechos que provocan son abundantes y su reciclaje y su uso en muchas ocasiones no es el correcto. Por ello, se han de implementar estrategias que contribuyan al desarrollo sostenible en un pilar de la sociedad como lo es el sanitario, enfocadas en sobretodo 3 dimensiones: disminuir la huella ecológica, incrementar la rentabilidad y eficiencia, y también, educar a la sociedad en su importancia y su gestión, mediante la implicación también de los distintos grupos de interés a su cumplimiento y financiación (Block, 2016).

CONCLUSIÓN

En este trabajo de fin de máster teníamos como planteamiento fundamental el análisis de los ODS y su influencia sobre la planificación estratégica, cómo se aplica a la cadena de valor y cómo afecta a la rentabilidad de las empresas. Para ello hemos puesto en contexto en primer lugar los antecedentes a los ODS, poniendo en contexto la sostenibilidad en el mundo empresarial y su desarrollo a lo largo de los últimos años. Posteriormente, diseccionamos y analizamos la cadena de valor para ver los puntos de mayor impacto de esta sobre el medio. Por otra parte, hemos expuesto razones por las que llevar a cabo este desarrollo empresarial sostenible, poniendo como ejemplo alguno de los sectores donde su impacto en el medio es clave. Por último, tratamos el punto de vista de los inversores junto con algunos ejemplos a nivel macro y microeconómico.

Uno de los principales problemas de la transformación empresarial que implica la alineación hacia un crecimiento económico sostenible y los ODS, es que se da la posibilidad a ciertos riesgos de que todas las empresas no los cumplan. Con esto nos referimos a que en la mayoría de casos, este ajuste empresarial, conlleva a unos mayores costes, sobre todo a corto plazo. Por lo que, el incentivo a incumplir esta transformación y seguir con unos costes más bajos, hace muy difícil a muchas empresas competir en igualdad de condiciones. Entonces, mientras haya "paraísos" empresariales, en los que se permita el incumplimiento de ciertas condiciones y poder funcionar bajo condiciones desiguales, será imposible competir en rentabilidades sostenibles estables.

Los gobiernos y organismos que se encargan de la política monetaria han de afrontar el diseño de una fórmula que aumente los flujos de financiación dispersos alrededor de diferentes áreas, en aquellas con una mayor necesidad de una actividad que haga generar de manera directa e indirecta recursos a la población. A su vez, el tratar de crear instrumentos para que los países en vías de desarrollo posean unas mejores capacidades políticas con las que hacer frente a sus recursos podría otorgarles una mayor independencia respecto a los países más desarrollados. Es crucial un primer seguimiento, para evitar caer en gobiernos ineficientes o corrupciones sistémicas que se han dado desde hace años en países con un mayor crecimiento. La presencia de grupos de interés que intentan conseguir mayores márgenes en inversiones en países menos desarrollados, ha de ser controlada por organismos que regulen en mayor medida esas inversiones, para evitar así intereses terceros, salida inapropiada de fondos públicos, evasión de impuestos, etc. Este cambio

aunque sea la base de la transformación, implica un modelo diferente que afectará a un modelo establecido y que es muy difícil de cambiar. No solo es difícil por parte del sector público, sino que el papel del sector privado es trascendente, ya que muchos no querrán abandonar ciertos márgenes que logran gracias a inversiones en países donde se abaratan tanto los costes de producción. Últimamente está sonando con más fuerza la vuelta de las producciones hacia las áreas próximas a la empresa, volver a localizar esos costes. Aunque parezca un supuesto utópico, si se legisla y obliga al sector público y privado a localizar costes o no aprovechar la deslocalización para ganar márgenes a costa de sociedades más pobres, a largo plazo, los beneficios sociales a las zonas próximas a las empresas, hará aumentar el consumo a su población local. A su vez, el legislar para evitar pagar “mucho” menos a trabajadores por el mismo trabajo en otro punto y valorar su trabajo, necesitará a su vez de una transformación gradual. Si queremos que la población de países en vías de desarrollo se empodere, se le ha de facilitar los medios y conocimientos gradualmente para que posteriormente se pueda desarrollar en igualdad de condiciones que en países desarrollados. No nos olvidemos que estos derechos que se otorgarían, incrementarían el nivel de precios y aumentaría notablemente la inflación, por ello para que las economías de occidente no colapsen, es crucial que sea un proceso gradual.

Este trabajo es consciente de la difícil situación que acabamos de plantear. Sin embargo, si de verdad los ODS quieren transformar la sociedad e intentar que la mayoría de la población goce de una igualdad de condiciones, no podrá darse esta situación si por parte de los países occidentales, no cedemos parte de la posición que se ha ganado, muchas veces a costa de esos países que por otras vías intentamos ayudar. Por ello, para que no solo quede en un fortalecimiento de imagen por parte de empresas e instituciones en países en vías de desarrollo, nos hemos de comprometer con la disminución de esos márgenes. Por ello, hemos de preguntarnos a todos, si estamos dispuestos a perder parte de los beneficios que tenemos, en favor de esa igualdad de oportunidades a los demás países.

BIBLIOGRAFÍA

Achilles. (2021). Gestión de la sostenibilidad en la cadena de valor. Web site: <https://www.achilles.com/es/industry-insights/gestion-de-la-sostenibilidad-en-la-cadena-de-valor/>

Arredondo-Hidalgo, M. G. (2021). Análisis de la RSE y el impacto de la cadena de suministro en las prácticas de desempeño sustentable: un estudio de caso en una empresa exportadora mexicana. *Investigación y Desarrollo*, 29(1), 15-40.

Arroyo Morocho, F. R., Bravo Donoso, D. N., & Rivera Valenzuela, M. A. (2018). Economía circular: un camino hacia un Quito más sostenible.

Bain & Company (2015). Eficiencia energética: Oportunidades en mercados emergentes, en *Observaciones Empresariales*: <http://www.bain.com/publications/articles/energy-efficiencyopportunities-in-emerging-markets.aspx>

Barcellos, L. (2010) Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial. Tesis Doctoral. UB Universitat de Barcelona.

Benavides, J., Alameda, D., Fernández, E., Viñuela, D., (2013). Identificación de Rankings Relevantes. Guía de análisis y comprensión de los rankings de reputación existentes en la comunicación empresarial. *Corporate Excellence*, Universidad Complutense de Madrid y Universidad de Salamanca. Madrid.

Beske, P., & Seuring, S. (2014). Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management: an international journal*.

Bestinver (2021). Mesa redonda: "Descarbonización: inversión sostenible y rentable". Bestinver y Prensa Ibérica. Web site: <https://www.elperiodico.com/es/finanzas/20210603/inversion-sostenible-rentable-11786438>

Bízoi, A. C. (2016). Ethics and Sustainability—The Silver Lining of Supply Chains. *Revista de Management Comparat Internațional*, 17(3), 250-260.

Block, J. (2016). Managing natural resources in value-based care. *Physician Leadership Journal*, 3, 18-22

Brand Finance (2017). GIFT 2017 [En línea] Global intangible financial tracker, June 2017. Recuperado de http://brandfinance.com/images/upload/gift_report_2017_bf_version_high_res_version.pdf

Brundtland, G. (1987). El desarrollo sostenible. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo. Asamblea General de las Naciones Unidas. Recuperado de: <https://desarrollosostenible.wordpress.com/2006/09/27/informe-brundtland>.

BSDC. (2017). Comisión de Comercio y Desarrollo Sostenible. Mejores negocios, mejor mundo.

Buenrostro, R. P. (2015). Cadenas de valor y sostenibilidad en América Latina. El caso de la cadena automotriz de México. Red Latn.

Cabeza, D. (2012). Logística inversa en la gestión de la cadena de suministro. Marge books.

Camarán, M. L., Barón, L., & Rueda, M. P. (2019). La Responsabilidad social empresarial y los objetivos del desarrollo sostenible (ODS). Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales, 11(24), 41-52.

Campos, A., & Codina, L. (2021). Análisis de estrategias de comunicación, diseminación y explotación en Horizonte 2020: Claves para multiplicar el impacto de proyectos europeos. Revista Prisma Social, (32), 293-320.

Cholewa-Wójcik, A., & Hermaniuk, T. (2016). Evaluating sustainable value of the packaging sector using SEVM (The Sustainable Enterprise Value Map) Tool. Handel wewnetrzny, 360(1), 5-15.

Climate Finance Lab. (2022). The Lab's Impact.

Comisión Europea. (2021). Europea, U. Negociaciones comerciales internacionales de la Unión Europea. El Estado de las Negociaciones Comerciales Internacionales, 27. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/qanda_21_3661

Compass, S. D. G. (2016). La guía para la acción empresarial en los ODS. SDG Compass. Obtenido de SDG Compass Web site: www.sdgcompass.org.

ComunicaRSE. (2018). El reto de los ODS para las empresas en América Latina. https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/el_reto_de_los_ods_para_el_sector_privado_en_america_latina_2018.pdf

Consensus, C. (2017). Nobel Laureates guide to smarter global targets to 2030. Copenhagen Consensus, <http://www.copenhagenconsensus.com/post-2015-consensus/nobel-laureatesguide-smarter-global-targets-2030>.

Crespo, D. C., & Sabadie, J. A. (2020). Desarrollo sostenible y competitividad: la visión de la Unión Europea. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, (912), 15-27.

De Vincentiis, G. (2012). La evolución del concepto de desarrollo sostenible. Medio Ambiente & Derecho: Revista electrónica de derecho ambiental, (23).

DeHihns III, L. A. (2017). Supply chain management: A case study. The CPA Journal, 87(7), 38-41.

Deloitte. (2018). Cadena de valor sostenible. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/risk/cl-sustentabilidad-brochure.pdf>

Donovan, J., Stoian, D., & Ferris, S. (2017). Towards leaner and more effective value chain development. *Enterprise Development and Microfinance*, 28(1-2), 1755-1978. <https://doi.org/10.3362/1755-1986.2017.28-1ED>

Drew (2019). ¿Qué son los ODS y por qué son importantes para las empresas privadas? We are Drew. <https://blog.wearedrew.co/que-son-los-ods-y-por-que-son-importantes-para-las-empresas-privadas>

European Commission. (2020). Critical Raw Materials Resilience: Charting a Path towards greater Security and Sustainability. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42849>

FAO /WHO Expert Committee on Food Additives. Meeting, & World Health Organization (2014). Safety evaluation of certain food additives and contaminants (Vol. 68). World Health Organization.

Fonseca Ovalle, M. V. (2021). Los nuevos aportes de los sistemas empresariales del ERP "Planeación de Recursos Empresariales" a través de la transformación digital.

Forrester, J., & Vigier, A. (2017). Diversidad e inclusión en la cultura organizacional.

Frances, A. (2001). Estrategias para la Empresa en la América Latina. Ediciones IESA Caracas.

Gil, C. G. (2018). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): una revisión crítica. Papeles de relaciones ecosociales y cambio global, 140, 107-118.

Green Infrastructure Investment Coalition. (2021). Increasing the flow of institutional investor capital into green infrastructure.

Greig, A. (2016). Building the 'New Economy' With Sustainable Social Enterprise. Probonoaustralia. <https://probonoaustralia.com.au/news/2016/07/building-new-economy-sustainable-social-enterprise/>

Heikkurinen, P., & Ketola, T. (2012). Corporate responsibility and identity: From a stakeholder to an awareness approach. *Business Strategy and the Environment*, 21(5), 326-337.

IISD. (2017). World Bank Launches SDG-Linked Bonds. <http://sdg.iisd.org/news/world-bank-launches-sdg-linked-bonds/>

ISOTools Excellence (2017). Lipigas: Caso de éxito en Automatización de la gestión integrada de los Sistemas ISO 14001 y OHSAS 18001. <https://www.isotools.org/casos-de-exito/lipigas-caso-de-exito-en-automatizacion-de-la-gestion-integrada-de-los-sistemas-iso-14001-y-ohsas-18001/>

Jane Wilkinson (2017). Lecciones e innovaciones enfocadas en estimular la inversión verde en países en vías de desarrollo.

Organización Internacional de Normalización (2010). International Organization for Standardization. ISO 26000 SOCIAL RESPONSIBILITY Recuperado de: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

Giménez, V. M., & Orduna, V. M. (2020). Memoria de Sostenibilidad.

Gutiérrez, R. (2018). Midiendo la gestión de la responsabilidad social empresarial desde el estado en el ámbito laboral y promoción del empleo. *Lumen*, (15), 78-95.

Ha-Brookshire, J. (2017). Toward moral responsibility theories of corporate sustainability and sustainable supply chain. *Journal of Business and ethics*, 145(2), 227-237. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2847-2>

Hart, S. L., Milstein, M. B., & Caggiano, J. (2003). Creating sustainable value. *The Academy of Management Executive*, 17(2), 56-69. <https://doi.org/10.5465/AME.2003.10025194>

Heikkurinen, P., & Ketola, T. (2012). Corporate responsibility and identity: From a stakeholder to an awareness approach. *Business Strategy and the Environment*, 21(5), 326-337.

Hernández Mejía, M. A. (2019). Aproximación al Gobierno Corporativo en las Instituciones Financieras y la confianza en los consumidores (Bachelor's thesis, Escuela de Derecho y Ciencias Políticas).

Jiménez, A. L., & Rojas, S. Á. (2019). Inversión sostenible: un asunto de rentabilidad. *Revista Fasecolda*, (176), 106-109.

Juárez Álvarez, N. (2020). Análisis de las competencias organizacionales de una AAPP y su relación con la cultura organizativa (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).

Katelouzou, D., & Klettner, A. (2020). Sustainable finance and stewardship: Unlocking stewardship's sustainability potential. An edited version of the paper will be published as a chapter in *Global Shareholder Stewardship: Complexities, Challenges and Possibilities* (Dionysia Katelouzou & Dan W. Puchniak eds, Cambridge University Press, Forthcoming), European Corporate Governance Institute-Law Working Paper, (521).

Ki-moon, B. (2014). El camino hacia la dignidad para 2030; acabar con la pobreza y transformar vida protegiendo el planeta-Informe síntesis del Secretario General sobre la agenda de desarrollo sostenible después de 2015. Naciones Unidas, Nueva York. Disponible en: www.un.org/es.

Kim, K., Jeong, B., & Jung, H. (2014). Supply chain surplus: Comparing conventional and sustainable supplychains. *Flexible Services and Manufacturing Journal*, 26(1-2), 5-23. <https://doi.org/10.1007/s10696-012-9163-2>

López-Hurtado, C. (2016). Los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos: reflexiones críticas sobre su puesta en práctica y perspectivas. *Homa Pública-Revista Internacional de Derechos Humanos y Empresas*, 1(1), 002-002.

López Salazar, A., Ojeda Hidalgo, J. F., & Rios Manriquez, M. (2017). The corporate social responsibility from the perception of human capital. A case study. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 20(1), 36-46.

LU, D. (2017). We'd Need 1.7 Earths to Make Our Consumption Sustainable. *The Washington Post*.

Marulanda, N., & Rojas, M. D. (2019). Etica en instituciones de Educacion Superior para la Construcción de Relaciones de Confianza con Grupos de Interes (Stakeholders). *Información tecnológica*, 30(3), 269-276.

Mateo Estrugo, I. (2021). *Productos y sostenibilidad*.

Medina, A. (2018). La automoción se vuelca con la energía limpia y la fabricación verde. *Expansión*.

Merchán, M. V. N., & Berrezueta, M. F. G. (2018). Análisis de una cadena de suministro de autopartes. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 123-134.

Ministerio de Asuntos Exteriores. (2018). *PLAN DE ACCIÓN AGENDA 2030*.

Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 (2020). *Contribución de las empresas españolas a la Estrategia de Desarrollo Sostenible 2030: una consulta integral*.

Monroe, R. (2017). Analyzing inventory and primary resources in the supply chain: integrating supply chain, analytics, and sustainability. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 12(2), 85-90

Mora, C. (2019). Foro previo COP 25. Cámara Madrid. https://www.camaramadrid.es/detalle_noticia/-/asset_publisher/sVd3g5DvfTaU/content/grandes-empresas-coinciden-en-que-la-sostenibilidad-es-rentable-social-y-economicamente-en-un-foro-previo-a-la-cop25

Monastyrnaya, E., Yannou-Le Bris, G., Yannou, B., & Petit, G. (2015). A template for sustainable food value chains. *The International food and agribusiness management review*, 20(4), 461-476. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2015.0061>

Miñarro Yanini, M. (2021). *Innovación tecnológica, organización del trabajo y sostenibilidad ambiental: ¿ es el teletrabajo una forma de empleo verde?*

Naciones Unidas (2000). *Declaración del Milenio*. Asamblea General. 55/2. 8 de septiembre de 2000. Disponible en <https://www.un.org/spanish/milenio/ares552s.htm>.

Naciones Unidas (2015). *Proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015*. A/69/L.85 Nueva York. Naciones Unidas.

Naciones Unidas. (2017). *El informe de inversión en los ODS*. <https://www.unpri.org/download?ac=6243#:~:text=Los%20ODS%20tienen%20como%20enfoco,cargas%20injustas%20a%20las%20sociedades>.

Naciones Unidas. (2017). Cumplir los ODS en 2030 será imposible para países con bajo crecimiento económico.

Naciones Unidas. (2021). The Sustainable Development Agenda. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>

Naciones Unidas. (2021). Macrodatos para el desarrollo sostenible. <https://www.un.org/es/global-issues/big-data-for-sustainable-development>

Naciones Unidas y Comité Intergubernamental de Expertos en Financiación para el Desarrollo Sostenible (2015) . Financiación para el Desarrollo Sostenible. Recuperado de: https://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2015/03/ICESDF_sp.pdf Consultado en abril 2022

Nidumolu, R., Prahalad, C., & Rangaswami, M. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. IEEE Engineering Management Review, 41(2), 30-37. <https://doi.org/10.1109/EMR.2013.6601104>

Pacto Mundial Red Española. (2021). White paper no 3. Gestión responsable de la cadena de suministro: trasladando el compromiso por la sostenibilidad a los proveedores. Recuperado de: https://www.pactomundial.org/biblioteca/gestion-responsable-de-la-cadena-de-suministro-trasladando-el-compromiso-por-la-sostenibilidad-a-los-proveedores/#descargar_frm Consultado en abril 2022.

Palavecino, M. F. (2016). Responsabilidad social empresaria en la cadena de valor.

Porter, M. (1985), Competitive Advantage, Free Press, New York. Se dispone de una versión reciente en lengua castellana (2010), La ventaja competitiva, Pirámide, Madrid.

Porter, M. y Kramer, M. (2006), "Strategy and Society: the link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility" Harvard Business Review, Diciembre, 2006, pp. 78-92.

Puig Pujols, P. (2019). Inversión Socialmente Responsable Análisis del impacto de una cartera de inversiones en la sociedad y en los ODS.

PWC (2015). Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals. Recuperado de https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf Consultado en marzo de 2022.

Quesada, J. L. D., & Certificación, A. E. D. N. (2009). Huella ecológica y desarrollo sostenible. Aenor.

Ríos, A. P. C. (2018). El Programa Copernicus en España: retos y oportunidades. Bit, (208), 38-40.

Sanahuja, J. A. (2021). Pacto Verde Europeo: el giro ambiental de un actor global.

Sampson, G. (2017). A gateway to sustainable consumption, production and trade. Sustainability Adviser, International Trade Centre, 4, 34-36.

Sarvajayakesavalu S. (2015). «Addressing challenges of developing countries in implementing five priorities for sustainable development goals», *Ecosystem Health and Sustainability*, 1(7):24.

Schaltegger, S. (2010). Sustainability as a driver for corporate economic success. *Society and Economy*, 33(1), 15-28. <https://doi.org/10.1556/SocEc.33.2011.1.4>

Sdgcompass (2021). Inventory of Business Indicators. <https://sdgcompass.org/business-indicators/>

SDSN & IEEP. (2021). Europe Sustainable Development Report 2021. <https://www.sdindex.org/>

Soosay, C., Fearn, A., & Dent, B. (2012). Sustainable value chain analysis – a case study of Oxford Landing from “vine to dine.” *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(1), 68-77. <https://doi.org/10.1108/13598541211212212>

SBTi (2020). Criterios y Recomendaciones de la iniciativa SBTi. [sciencebasedtargets.org. https://sciencebasedtargets.org/resources/files/SBTi-Criteria_SPANISH.pdf](https://sciencebasedtargets.org/resources/files/SBTi-Criteria_SPANISH.pdf)

Szabo, S., & Webster, J. (2021). Perceived greenwashing: the effects of green marketing on environmental and product perceptions. *Journal of Business Ethics*, 171(4), 719-739.

Tannous, K. A., & Yoon, S. (2018). Summarizing risk, sustainability and collaboration in global supply chain management. *International Journal of Supply & Operations Management*, 5(2), 192-196. <https://doi.org/10.22034/2018.2.7>

UBS. (2015). Entre los retos se esconden las oportunidades: Invertir con enfoque en el desarrollo sostenible.

Unep Finance Corporation (2017). Análisis de riesgos ambientales y sociales. Asunción. Paraguay.

Valencia Llerena, F. D. R., & Gonzales Torres, M. F. (2020). Revisión bibliográfica sobre la logística verde en el sector manufacturero.

Varsei, M. (2016). Sustainable supply chain management: A brief literature review. *Journal of Developing Areas*, 50(6), 411-419. <https://doi.org/10.1353/jda.2016.0129>

Varzandeh, J., Farahbod, K., & Zhu, J. (2014). An empirical investigation of supply chain sustainability and risk management. *ASBBS Annual Conference: Las Vegas*, 21(2), 772-778.

Vurro, C., Russo, A., & Costanzo, L. (2014). Sustainability along the value chain: Collaborative approaches and their impact on firm performance. *Symphony Emerging Issues in Management*, 2, 30-44. <https://doi.org/10.4468/2014.2.04vurro.russo.costanzo>

Woetzel, J., Madgavkar, A., Ellingrud, K., Labaye, E., Devillard, S., Kutcher, E., Manyika, J., Dobbs, R. y Krishnan, M. (2015). The power of parity: how advancing women’s equality can add \$12 trillion to global growth.

Recuperado de McKinsey & Company :
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Women%20matt233er/The%20power%20of%20parity%20Advancing%20womens%20equality%20in%20Canada/MGI-The-power-of-parity-Advancing-womens-equality-in-Canada-Fullreport.ashx>

Wolf, J. (2014). The relationship between sustainable supply chain management, stakeholder pressure and corporate sustainability performance. *Journal of business ethics*, 119(3), 317-328.

BIBLIOGRAFÍA FIGURAS

Deloitte. (2009). Sustainable Enterprise Value - Shareholder value.

Naciones Unidas (2021). Objetivos y metas de Desarrollo Sostenible. Disponible en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

PwC (2015). Conviértalo en su negocio: Compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Sdgcompass (2021). Inventory of Business Indicators. <https://sdgcompass.org/business-indicators/>