



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**LA SOSTENIBILIDAD COMO
OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA PARA
LAS EMPRESAS MULTINACIONALES:

EL CASO DE LAS EMPRESAS DE LA
INDUSTRIA ALIMENTARIA**

Autor: Lidia Gracia Arcos

Director: Carmen Escudero Guirado

MADRID | Junio 2022

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Justificación del tema de investigación	6
1.2. Objetivos del trabajo	6
1.3. Metodología y estructura	7
2. ROL DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES EN LA ECONOMÍA MUNDIAL. RELACIÓN CON LOS ODS	8
2.1 Relevancia de las multinacionales en materia de ODS	8
2.2 Relación del Impacto y externalidades causadas por la actividad de las empresas multinacionales y los ODS	10
2.3 Relación de las multinacionales en las cadenas de valor globales	14
3. IMPORTANCIA DE LA ADOPCIÓN DE LOS ODS PARA LAS EMPRESAS	16
3.1 La adopción de los ODS como oportunidad estratégica	16
3.2 Evolución de los modelos de negocio hacia la sostenibilidad: perspectiva de fuera hacia dentro	20
4. LA SOSTENIBILIDAD EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA	24
4.1 Retos estratégicos de la industria alimentaria	24
4.2 Guiar al consumidor en la integración de la sostenibilidad: Oportunidad estratégica para las multinacionales de la industria alimentaria	27
4.3 La sostenibilidad en la industria de alimentación: la selección de ODS	29
4.4 Acciones estratégicas por la sostenibilidad en las distintas fases de la cadena de valor en la industria alimentaria.....	32
5. BUENAS PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA	35
5.1 Caso Nestlé “Zero Net Emissions”	35
5.2 Caso Danone “Grameen Danone”	40
6. CONCLUSIONES	44
7. BIBLIOGRAFÍA	46

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1: Definición de empresa multinacional, empresa internacional e inversión extranjera directa	9
Tabla 2: Tipología de los modelos de negocio	21
Figura 1: ODS más trabajados por las empresas del sector agroalimentario a nivel internacional	31
Figura 2: Representación de la triple dimensión de actuación de las CVAS	33
Figura 3: Distribución geográfica de las ventas del Grupo Nestlé en 2021	35
Figura 4: Contribuciones ODS plan Nestlé “Zero Net Emissions 2050”	37
Figura 5: Contribuciones ODS “Grameen Danone”	38

RESUMEN

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es analizar las oportunidades derivadas de la integración de la sostenibilidad en la estrategia de las empresas. De manera más precisa, se ha elegido la industria alimentaria como escenario de estudio por la disparidad de potenciales impactos de este sector, ya sean ligados a los propios productos que fabrican y comercializan, como por las externalidades que generan más allá de su consumo

Este análisis se enmarca en el actual proceso de integración de la sostenibilidad como eje estratégico esencial de la actuación de la empresa. Desde la concepción de la sostenibilidad como un objetivo global orientado a combatir la pobreza humana y ambiental, en este trabajo se interpreta la formulación de la Agenda 2030 y de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas como un marco global y unas palancas de impulso que todos los agentes del sistema económico pueden integrar como una oportunidad en su actuación.

La importancia del papel de las empresas multinacionales en la consecución (o no) de este tipo de propósitos es incuestionable, ya que participan en cadenas de valor globales, y mantienen relaciones con multitud de *stakeholders*, en muchas ocasiones con claro desequilibrio de poder a favor de la empresa multinacionales. Este argumento, unido a la especial pertinencia de la industria alimentaria como objetivo de estudio dado los potenciales impactos de sus actividades tanto en consumidores como en entorno y sociedad en general, justifican la elección del objeto de estudio de este trabajo. Junto a la revisión de literatura académica relevante para el objeto de investigación, se ha llevado a cabo el análisis de casos empresariales reconocidos como fuente de buenas prácticas en materia de sostenibilidad.

Se pone especial énfasis en la argumentación de que la adopción de los ODS de manera integral en la estrategia de la empresa alimentaria y en su cadena de valor puede verse como una oportunidad estratégica para las multinacionales de crecer a nivel global, pero también velar por su supervivencia futura.

PALABRAS CLAVE

Sostenibilidad, ODS, cadena de valor, industria alimentaria, estrategia

ABSTRACT

The objective of this Final Degree Project is to analyse the opportunities derived from the integration of sustainability in the strategy of companies. More precisely, the food industry has been chosen as the study scenario due to the disparity of potential impacts of this sector, whether linked to the products they manufacture and market, or to the externalities they generate beyond their consumption.

This analysis is part of the current process of integrating sustainability as an essential strategic axis of the company's performance. From the conception of sustainability as a global objective aimed at combating human and environmental poverty, this paper interprets the formulation of the 2030 Agenda and the 17 Sustainable Development Goals (SDGs) of the United Nations Organization as a global framework and driving levers that all agents of the economic system can integrate as an opportunity in their actions.

The importance of the role of multinational companies in achieving (or not) this type of goals is unquestionable, since they participate in global value chains and maintain relations with a multitude of stakeholders, often with a clear imbalance of power in favour of the multinational company. This argument, together with the relevance of the food industry as a target of study given the potential impacts of its activities on consumers, the environment and society in general, justify the choice of the object of study of this work. Together with the review of academic literature relevant to the object of research, the analysis of business cases recognized as a source of good practices in sustainability has been carried out.

Special emphasis is placed on the argument that the adoption of the SDGs in an integral way in the strategy of the food company and in its value chain can be seen as a strategic opportunity for multinationals to grow globally, but also to ensure their future survival

KEY WORDS

Sustainability, SDG, value chains, food industry, strategy

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del tema de investigación

La industria alimentaria abastece de los alimentos necesarios para mantener la salud de la población mundial, pero la pérdida de recursos naturales y el cambio climático hacen que sea este mismo el responsable de acabar con la vida de los consumidores a los que trata de satisfacer. La supervivencia de las empresas de este sector es vulnerable debido a la ya constatada intensidad competitiva, pero a la que se le suma la falta de compromiso en materia de sostenibilidad. La evolución de las demandas de los consumidores en línea con una mayor concienciación social y medioambiental, presiona una tecla de cambio en sus decisiones de compra. Las empresas que no sean capaces de integrar la sostenibilidad al crear valor, no solo fallarán a los *stakeholders* de los que dependen sus ventas, sino que también les supondrá una pérdida de oportunidad de negocio, de ventaja competitiva y de falta de factor diferenciador respecto a sus competidores. Especialmente, las empresas multinacionales (en adelante, EMN), con una mayor red de recursos y proveedores, que no examinen y evalúen cada fase de su cadena de valor comprometen su subsistencia no en un futuro, sino ya en el corto plazo.

Por todo ello, considero importante analizar las guías y los apoyos de los que disponen las EMN del sector alimentario para empezar a adaptar la configuración del valor de sus productos y, por otro lado, cómo han configurado sus modelos de negocio las que sí la está integrando.

1.2. Objetivos del trabajo

El presente Trabajo de Fin de Grado tratará de desarrollar la importancia de las EMN en el panorama de la economía mundial y en concreto en la industria de la alimentación. La integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial se ejecuta dentro del marco de los ODS, de modo que sean las empresas las que focalicen sus esfuerzos de gestión en aquellos más vinculados con la actividad empresarial a la que se dediquen.

En concreto, en el sector alimentario, debido a su carácter transversal, la implementación de prácticas sostenibles en toda la cadena de valor por parte de las EMN da lugar a un efecto de arrastre desde toda la red de proveedores hasta el consumidor final. Estas cadenas

son complejos sistemas que interrelacionan no solo agentes del sistema económico como la sociedad, los gobiernos u otras empresas, entre otros, sino que también conectan sectores económicos. Por eso, a pesar de la dificultad de lograr establecer prácticas sostenibles en todos los procesos de producción de los alimentos, es muy importante resaltar que la colaboración de estos agentes en favor de la sostenibilidad sentará las bases de un sector indispensable para la supervivencia de las personas.

1.3. Metodología y estructura

El presente trabajo ha seguido una metodología de revisión de fuentes secundarias, mayoritariamente literatura académica. El objetivo de la recopilación de conocimientos e informes académicos y de organismos internacionales era identificar el marco teórico del ámbito de la sostenibilidad que impulsa la actuación empresarial, centrándome en su vinculación con los ODS.

Este trabajo versará sobre la recopilación de planteamientos de autores que resaltan el impacto de la actividad empresarial de las EMN junto con su poder de liderazgo hacia el logro de la sostenibilidad en la cadena de valor y la evolución del consumo sostenible de alimentos. Asimismo, cabe destacar la información proporcionada por organismos internacionales y las guías empresariales e informes que desarrollan, buscando alertar e impulsar al cambio a las empresas alrededor del mundo, intentando hacer ver que, en un mundo global, las consecuencias de no integrar la sostenibilidad en los negocios afectan al conjunto de la sociedad global.

Desde una perspectiva global y de interconexión entre actores del sector alimentario y otros sectores económicos que participan en la creación de valor de los alimentos, se destacarán ejemplos de empresas de dicho sector que hayan elaborado planes de acción para lograr objetivos relacionados con los ODS, así como una medición de su progreso hasta la actualidad.

Basándome en índices reconocidos como *Access to Nutrition* o el *S&P Global*, procederé a analizar dos buenas prácticas empresariales exitosas relacionadas con la integración de la sostenibilidad en los modelos de negocio de Nestlé y Danone. Ambas empresas ejemplifican la configuración de la cadena de valor y de su red de proveedores en torno a fabricación y comercialización de productos sostenibles en cada una de las fases. Extendiendo su alcance con la colaboración de sus socios, las EMN consiguen un mayor control de sus productos para ofrecer a los consumidores productos transparentes en cuanto

a su trazabilidad y reductores del impacto en el planeta. Con la ejemplificación del caso Nestlé y su plan de cero emisiones, se analizará la perspectiva de mitigación de la emisión de los gases efecto invernadero desde el cultivo de los productos hasta su venta al consumidor final. Por otro lado, el caso Danone pone de manifiesto la colaboración de hace más de una década entre esta EMN y una empresa social para dar lugar a un modelo de negocio rentable y de progresivo crecimiento hasta día de hoy para la matriz y con gran impacto social y de protección medioambiental.

2. RELEVANCIA DE LAS MULTINACIONALES EN LA ECONOMÍA MUNDIAL: IMPLICACIONES EN MATERIA DE ODS

2.1 Las multinacionales y su importancia en la economía mundial

La literatura académica define una empresa multinacional (EMN) como “una organización que comprende entidades con recursos propios en más de un país en los que, generalmente a través de la inversión extranjera directa (IED), localiza personas y/o activos que gestiona y controla para realizar cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor” (Villareal, 2005). En cuanto a su organización y coordinación otros autores señalan que las EMN “operan bajo un sistema de toma de decisiones, desarrollando una estrategia común y coherente en la que las entidades que la componen están interrelacionadas, siendo capaces de ejercer una influencia significativa entre sí y de compartir conocimientos, recursos y responsabilidades” (Ghosal y Westney, 1993). A pesar de considerar la importancia de empresas de otros tamaños y alcance, este tipo de corporaciones aportan según la ONU una relevancia mundial en materia de “tecnología punta y capacidad masiva para llegar a soluciones de gran escala esenciales para el éxito en el desarrollo sostenible” (Cf, O. D. D. S., 2015)

La utilización en los medios de los términos de empresa internacional, EMN o inversión extranjera directa (IED) genera gran confusión. Con el objetivo de clarificar la terminología en torno a lo que se denomina como EMN, se ha elaborado un cuadro-resumen que contiene las definiciones de cada uno de los conceptos con el fin de señalar las diferencias y matices que existen.

Tabla 1: Definición de empresa multinacional, empresa internacional e inversión extranjera directa.

<p align="center">Empresa multinacional (EMN)</p>	<p>Empresa con al menos una filial en el exterior, que está dotada de recursos, personas y/o activos propios para gestionar y controlar cualquiera de las actividades primarias de la cadena de valor.</p>
<p align="center">Empresa Internacional</p>	<p>Empresa enfocada en importar o exportar productos desde su país de origen y no cuenta con inversiones en otros países.</p>
<p align="center">Empresa Globalizada</p>	<p>Empresa con alcance más amplio que el de una EMN, que se caracteriza por estar presente de manera significativa en todo el mundo (Pla y León, 2004). Comercializa sus productos mediante la misma marca y usando una imagen unificada en todos los mercados.</p>
<p align="center">Inversión extranjera directa (IED)</p>	<p>Fondo Monetario Internacional (5.º Manual de Balanza de Pagos) y la OCDE (Benchmark Definition): “el establecimiento de una relación duradera entre un residente en una determinada economía (sociedad filial) y un no residente (sociedad inversora), con ánimo de influir en su gestión, para lo que se requiere que esta última posea al menos un 10% del capital accionarial de la primera</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de (Villareal, 2005)

Una vez señaladas las definiciones de los términos que se utilizan a menudo de forma indiferente, se determina que todas las empresas multinacionales son empresas internacionales, pero que no todas las empresas internacionales son empresas multinacionales.

La tipología de las EMN será en la que centraré este trabajo, y se constituyen como uno de los agentes con mayor impacto en las decisiones de un mundo enmarcado en una

economía de mercado globalizado. En concreto, procederé a analizar el impacto de las EMN de la industria alimentaria en la economía mundial a lo largo de este apartado.

En la industria alimentaria, las EMN son las que poseen un mayor nivel de actividad tecnológica y de inversión de I+D y que poseen también mayor acceso a nuevos conocimientos o con un capital humano capaz de adquirirlos (Alfranca, O. et al., 2003). BBC News identificó en el año 2017 que las tres firmas multinacionales que encabezaron las ventas de la industria de los alimentos, que fueron en ese año Nestlé, PepsiCo y Unilever, poseían conjuntamente el 40% del mercado mundial. En comparación, las pequeñas y medianas empresas alimentarias únicamente les correspondió una proporción entre 3,5% y 5% de la cuota del mercado alimentario (RevistaAlimentos, 2018). Asimismo, en términos cualitativos, su capacidad de liderazgo del proceso innovador de la industria alimentaria ya se señalaba a finales del siglo pasado (OECD, 1979)

2.2 Relación del Impacto y externalidades causadas por la actividad de las empresas multinacionales y los ODS:

Thomas Helbling, asesor de estudios del Fondo Monetario Internacional (FMI) explicaba en la revista trimestral de Finanzas y Desarrollo cómo las decisiones tomadas por los individuos, las entidades públicas, los hogares o las empresas entre otros, en relación con el consumo, la inversión o la producción afectan a terceros que no participan directamente en las transacciones provocadas por dichas decisiones. Cuando se produce este efecto directo y sus consecuencias son negativas, originan una de las principales razones para la intervención de los gobiernos en el ámbito económico. a sociedad. (Finanzas y Desarrollo. FMI, 2010).

El concepto de externalidades se define como aquellas repercusiones no reflejadas en el precio de mercado de un producto o servicio. Se constituyen como costes o beneficios que no generan una corriente dineraria directamente al consumirlos (Jiménez, A., 1995).

La actividad económica de las empresas que hacen un uso intensivo de los recursos naturales y energía, generan restos sin valor económico que interfieren con otras actividades o ecosistema ambiental (Gaya, J., 2020). El encuentro entre estos “restos” y

la sociedad y el planeta, se traducen en externalidades negativas en su mayoría, pero que ayudan a evaluar el impacto de la actividad empresarial en relación con la sostenibilidad.

En favor de reducir las externalidades negativas presentes en la sociedad elaborando un plan de acción en favor de las personas, el planeta, la prosperidad y la paz, la Asamblea General de Naciones Unidas adoptó en el año 2015 la “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” (Desarrollo Sostenible. ONU, 2015). Esta hoja de ruta da lugar a 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) junto con 169 metas asociadas.

El marco de los ODS se incorpora a las decisiones de gestión de las empresas promoviendo una concienciación de que la actividad económica que desarrollan puede generar un impacto y externalidades negativas en el ecosistema y hacia las personas, pero que no son visibles a nivel micro o interno de la empresa. A diferencia de otras iniciativas globales precedentes, los ODS llaman a las empresas a aplicar sus capacidades y recursos innovadores y creativos con los que configura su actividad económica para dar respuestas a los retos del desarrollo sostenible (SDG Compass, 2016). Estos objetivos ayudan a las organizaciones a comprender los riesgos sociales y medioambientales emergentes que afectan, de una manera u otra, a las operaciones, regulaciones y reputación de las mismas.

Por eso, estos objetivos van más allá de lo intrínseco de la actividad de una empresa específica y su actividad y de la relación que mantenga con el sector al que pertenece. El motivo de cumplimiento final de este marco de sostenibilidad es el de ayudar a contribuir a la solución de los grandes desafíos del mundo actual (Montiel et al., 2021). Y es que la sostenibilidad debe concebirse como un proceso, no un punto final al que llegar (FAO, 2022).

Los ODS representan macroobjetivos que alcanzar como sociedad en colaboración entre los gobiernos, organizaciones privadas, ONGs y sociedad civil, entre otros. En concreto la industria de la alimentación es responsable de la provisión de bienes de primera necesidad indispensables para la supervivencia de los seres humanos. Por ello, algunos objetivos como los ODS núm. 1 “Fin de la Pobreza”; ODS núm. 2 “Hambre cero”; ODS núm. 3 “Salud y Bienestar”; ODS núm. 6 “Agua limpia y saneamiento”; ODS núm. 10 “Reducción de la desigualdad” y ODS núm. 13 “Acción por el clima” recogen metas especialmente importantes para las empresas de la industria alimentaria (Guía de los ODS. Industria alimentaria, 2018). Asimismo, pone a su disposición fondos económicos que fomenten el cumplimiento de estos objetivos específicos (Naciones Unidas. Paz, dignidad e igualdad en un planeta sano, 2022). Como ejemplo, el pasado mes de mayo el

Banco Mundial anunció que destinará 30.000 millones de dólares en los próximos 15 meses para la implementación de proyectos nuevos y existentes relacionados con el apoyo a la agricultura, los recursos naturales, la nutrición y la protección social entre otros.

Si bien es cierto que existe un impulso de organismos internacionales para la adopción de la sostenibilidad en el ámbito empresarial en la industria alimentaria a través de planes y apoyos como el mencionado anteriormente, las empresas también van incorporando la sostenibilidad como parte de su estrategia debido a la evolución de las demandas de los consumidores. En las últimas décadas, se ha visto un aumento de concienciación por parte de los consumidores de cara a comportamientos de compra más favorables a la adquisición de productos sostenibles. La aparición de nuevas tendencias de las nuevas generaciones y / o la evolución de las preferencias de generaciones asentadas, hace que el consumo no sea un proceso estático, sino que evoluciona con el paso del tiempo según las necesidades de la población (Nielsen, 2015). El “Estudio Global de Sostenibilidad 2021” realizado por la consultora Simon-Kucher & Partners estimó que, a nivel mundial, el 85% de los encuestados ha cambiado en los últimos cinco años su comportamiento de compra para ser más sostenibles (Food Retail, 2021).

El sistema económico del capitalismo de mercado logra el aumento de productos producidos, creando nuevas necesidades (Carosio, 2010). La problemática que se deriva del crecimiento de la producción que señala el autor, es el aumento del hiperconsumismo. Organizaciones mundiales como la ONU desempeñan un papel de actuación en contra del progreso de este sistema, ya que el exponencial crecimiento productivo de países en desarrollo corre el riesgo de imitar el ritmo de consumo de los países desarrollados predecesores que desde la ignorancia y primacía económica causan el desastre climático actual. En consecuencia, se señala el papel de las EMN como organizaciones impulsoras de un cambio en los parámetros económicos de mercado establecidos. Es importante que tomen protagonismo potenciando una producción sostenible a lo largo de la cadena de valor de sus productos y fomentando entre los consumidores una mayor concienciación y consumo responsables. No obstante, aquí señalo una posible contradicción entre el compromiso al que llaman las organizaciones internacionales a las EMN y el interés de crecimiento de las ventas de sus productos al que estas se orientan. Por eso, ¿es posible que las EMN adquieran compromisos relacionados con la sostenibilidad que frenen el hiperconsumismo y sus perjuicios en la sociedad?

El alcance global de las EMN por la diferente localización de las fases de la cadena de valor de sus productos, puede asegurar y fomentar el compromiso de las distintas

empresas con las que se interrelacione, así como incorporar las necesidades de sus grupos de interés. La transición del sistema de producción y de consumo global debe ser justo, considerando los contextos y situaciones de las que parte cada país o territorio (ONU. Informe sobre los progresos en el cumplimiento de los ODS, 2020). Es importante señalar que, si no se tienen en cuenta los puntos de partida específicos de cada uno de los países del mundo, las políticas internacionales que quieran llevarse a cabo no se harán efectivas, y todos ellos sufrirán perjuicios a nivel internacional en un mundo tan conectado como el actual. De hecho, tal y como se reconoce en la Agenda 2030 a través del ODS número 17, “se necesita una alianza mundial revitalizada para apoyar las iniciativas nacionales” (ONU. Agenda para el desarrollo Sostenible, 2021).

El programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), estimó en el año 2019 que el uso de recursos naturales se ha triplicado desde 1970 (Clickoala, 2019). Este dato amenaza el agotamiento de los recursos naturales del planeta, y es incompatible con que su existencia es finita (OCU, 2018). La ausencia de reemplazo de estos recursos pone en riesgo la supervivencia de cualquier empresa directa o indirectamente. Por tanto, la necesidad de la adopción y el compromiso de objetivos de sostenibilidad por parte de las empresas radica en su mera supervivencia, ya que las externalidades negativas causadas por su propia actividad no solo agotan progresivamente los recursos que utiliza como organización, sino que sus ventas también se ven afectadas ya en la actualidad por las decisiones que tome para mitigar o eliminar los efectos perjudiciales de su impacto en la sociedad. En esta línea, algunos autores muestran cómo elaborar estrategias empresariales desde las que operar de forma sostenible no es necesariamente un intento de negar la perspectiva empresarial habitual, sino más bien una forma de integrar esta visión, haciendo hincapié en una más sistémica. (Moriokaet al.,2017).

El informe “Mejores negocios, un mundo mejor” elaborado en el año 2017 por la Comisión de Comercio y Desarrollo Sostenible y presentando en el Foro Económico Mundial, afirma que la consecución de los 17 ODS plateados en la Agenda 2030 generaría al menos 12 billones de dólares en oportunidades de negocio y crearía 380 millones de empleos hasta el año 2030. Existe por tanto una firme defensa cuantificable en la promoción de la inversión relacionada con oportunidades respetuosas con el cumplimiento de los ODS. Esta justificación económica según Naciones Unidas pasa por “ayudar a los inversores a garantizar unos rendimientos estables, representar mejor los

valores de sus clientes y ofrecer productos financieros sostenibles que marquen la diferencia en el mercado” (SDG Resources, 2017).

2.3 Relación entre las multinacionales y otras empresas presentes en la cadena de valor:

La cadena de valor de una empresa es el conjunto de actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. Esta refleja sus operaciones internas, las distintas estrategias que mantiene, los enfoques que utiliza y la economía fundamental de las actividades mismas (Quintero, J., & Sánchez, J., 2006).

Las EMN lideran las cadenas de valor globales (CVG) debido a su presencia internacional a través de sus filiales fuera de su país de origen (acorde a la definición indicada en la tabla 1). Las CVG son extensas redes interconectadas de producción, comercio e inversión, en las que a menudo prevalece la subcontratación. Este hecho plantea dilemas en cuanto a la responsabilidad de las EMN, cuestionándose si tienen la capacidad de regir plenamente las normas en todos los procesos a lo largo de sus cadenas de valor. Son muchas las EMN conscientes de una posible conducta poco ética a lo largo de su CVG, reconociendo su "incapacidad para monitorear efectivamente todas sus cadenas de suministro" (Dunning y Lundan, 2008, p. 661).

Frente a este dilema de falta de control por parte de las EMN que plantean varios autores, surgen legislaciones como la “Ley de Transparencia en las Cadenas de Suministro de California” (CTSCA) y la “Ley de Esclavitud Moderna del Reino Unido”, que buscan reforzar la responsabilidad de las EMN frente a los subcontratistas, proveedores y subsidiarias. El objetivo de estas normativas es prevenir violaciones de derechos humanos en su cadena de suministro (Stringer, C., & Michailova, S., 2018).

Por una parte, en relación con los ODS, otros autores destacan la importancia de que las EMN establezcan líneas estratégicas en torno al cumplimiento de estos objetivos a lo largo de toda su cadena de valor, esto es, abordarlos a través de su practicidad en toda la red directa o indirectamente vinculada a ellas (Celone et al., 2021). La implicación de las EMN a favor de la consecución de procesos sostenibles en toda su CVG es esencial para comprometer en esta línea a empresas de menores recursos, tamaño o capacidad para adquirir estos objetivos autónomamente. En España, el Consejo General de Economistas

(CGE), la Red Española para el Pacto Mundial y la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), elaboraron en enero de 2020 la “Guía para las Pymes ante los ODS” para orientar a la pequeñas y medianas empresas (pymes) en nuestro país de las oportunidades de negocio que supone la adopción de los ODS. Cristina Sánchez, directora de la Red Española del Pacto Mundial señala que “la evolución por parte de los consumidores hacia la compra de productos más sostenibles pone en riesgo la supervivencia de muchas pymes”. Sánchez además apunta que “la sostenibilidad es una oportunidad de negocio para la que no hay que realizar una gran inversión y en torno a lo que se pueden formar muchas alianzas beneficiosas para conseguirla” (Hazrevista, 2020). Este informe es especialmente relevante para un país como España, en el que las pymes suponen un 95% del tejido empresarial (Los Objetivos, A. N. T. E., & SOSTENIBLE, D. 2019).

Por otra parte, en la actualidad ya son varios los organismos públicos internacionales que establecen estándares de sostenibilidad de cumplimiento obligatorio. Iniciativas regulatorias internacionales como la Directiva 2014/95/UE de la Comisión Europea, que requiere que el sector privado informe mejor sobre su desempeño en materia de sostenibilidad (no financiera), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC), la Iniciativa Global de Presentación de Informes (GRI) o directrices de la OCDE para empresas multinacionales, buscan involucrar al sector privado en la búsqueda del desarrollo sostenible (Topple et al., 2017). El “Plan de Acción para las Finanzas Sostenibles de la UE” (2018) o el “European Green Deal” velan también por la dotación de fondos a los países europeos que causaron de promedio 12.500 millones de euros anuales en pérdidas relacionadas con desastres meteorológicos y climáticos anuales en el periodo comprendido entre los años 2010 y 2019 (Petraki, A., 2021). Todas estas iniciativas regulatorias persiguen crear un marco de finanzas sostenibles y taxonomía ambiental y social para crear “un sistema financiero capaz de apoyar a los inversores para que identifiquen de forma acertada oportunidades de inversión sostenible” (Pacto Mundial, 2018). Todas ellas instan a pensar que la sostenibilidad en el ámbito empresarial se va desdibujando de “lo voluntario”, de aquella filantropía o incipiente RSC; y pasa a ser progresivamente obligatorio e integral en la estrategia empresarial.

Es esencial que las EMN incorporen actividades y procesos sostenibles agregando al resto de agentes que participan en la cadena de valor de sus productos. En consecuencia, el producto final ofrecido al consumidor será un producto que verdaderamente se definirá por ser sostenible en cada una de las fases de adición de valor por las que pasa. Este

planteamiento de trabajo por la sostenibilidad integral de las cadenas de los productos es cada vez menos utópico y más real y factible. De hecho, el proveedor universal de calificación de sostenibilidad Ecovadis, que calcula cada año a nivel internacional un índice de sostenibilidad para las cadenas de suministro de todo el mundo, estima que este ha mejorado de forma persistente desde el año 2015, y especialmente en las empresas adheridas al Pacto Mundial (Pacto Mundial, 2021). Por tanto, estaríamos hablando de que las empresas multinacionales de mayor capacidad en cuanto a recursos y volumen de actividad adoptan un rol “acelerador” para empresas y corporaciones que nos disponen actualmente de las herramientas y capacidades necesarias para hacer de sus procesos y gestión una actividad sostenible en el ámbito ambiental o social. Por este motivo es importante la labor de acompañamiento y formación hacia los objetivos propuestos por parte de las multinacionales en su relación con proveedores y empresas auxiliares que añaden valor en el producto final. Las normativas y regulaciones empujan a enfocar las relaciones inter entre agentes de la cadena de valor de manera que no solo importe que se establezca un beneficio mutuo en esa relación, sino que también importe como es esa relación de cara a la manera de añadir valor al bien final.

3. IMPORTANCIA DE LA ADOPCIÓN DE LOS ODS PARA LAS EMPRESAS.

3.1 La adopción de los ODS como oportunidad estratégica

El doctor honoris causa en economía Edward Freeman formuló la “Teoría de los Stakeholders” en el año 1984, por la cual se señaló que las empresas están compuestas por actores o grupos de interés (*stakeholders*), y que es la interacción y relación entre dichos participantes la que configura la creación de valor de una organización. El establecimiento de los ODS se vincula con esta teoría porque da cabida a las necesidades de los grupos de interés, y el hecho de que las empresas tomen como referencia estos objetivos como guía de desempeño, contribuye a que todos los agentes que se ven influidos por la actividad empresarial puedan mostrar hacia la entidad una mayor confianza y actitud positiva además de que esta pueda mantener la legitimidad para operar (Remacha, 2017).

Desde una orientación de satisfacer a los *stakeholders*, las empresas utilizan el marco de los ODS para hacer uso de la colaboración con los gobiernos y crear un nuevo enfoque de actuación; donde el logro de la sostenibilidad en la actividad económica prima sobre los beneficios a corto plazo (Preston & Scott, 2015). La guía *World Business Council for*

Sustainable Development (WBCSD) desarrollada por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, promueve marcos normativos y de apoyo financiero para aquellas empresas que necesiten una hoja de ruta sobre la que llevar a cabo una transformación sostenible de su negocio. La incorporación de objetivos de sostenibilidad en la actividad empresarial ofrece, según la organización, “una ventaja comercial estratégica y creación de valor a largo plazo, mejorando el costo de capital y rendimiento” (WBCSD Guide, 2019).

A nivel estratégico, la definición de objetivos corporativos se establece por parte de los directivos a largo plazo, definiendo la visión de la empresa a 5-10 años. Los planteamientos desde la alta dirección de una empresa abordan la búsqueda de la creación de valor para todas las partes interesadas, los *stakeholders* (Zhang, F. et al., 2013). La literatura académica apunta que la sostenibilidad se modela desde el nivel superior de dirección de la empresa para su implementación sistemática en los niveles inferiores, concienciando sobre los riesgos de no implantarla y las oportunidades de negocio que genera.

No obstante, un desafío que se apunta es la problemática de modificación o transformación de la estrategia empresarial existente, que surge al colocar la sostenibilidad en el centro de la misma y convertirse en el punto de partida para planificar y configurar la creación de valor (Bertoni, M., 2017). En este sentido, cabe plantearse, ¿cómo modificarán las empresas su *canvas* de negocio para capturar las innovaciones sostenibles que quiera implementar?

En concreto, este desafío mencionado se agrava más al tratarse de EMN, ya que desarrollar nuevas estrategias de implementación de sostenibilidad supone llevarlas a la práctica desde la matriz hasta la operativa más básica de todas las filiales que añaden valor a su actividad (Topple et al., 2017). Por eso, se señalan problemas críticos en cuanto a la brecha existente en la normativa local y concienciación social y medioambiental entre países desarrollados y en desarrollo (Carlemany U., 2021).

El trabajo conjunto del Pacto Mundial de Naciones Unidas con *Global Reporting Initiative* (GRI) y de la mencionada WBCSD, han desarrollado además el “*SDG Compass*” que determina una guía para las empresas de cara a maximizar su contribución al marco de los ODS desde el punto de vista de la gestión interna. Los reportes marcados por el GRI constituyen pautas para que las empresas elaboren informes de su impacto real y potencial

(tanto positivo como negativo). En el informe “Guía en ODS-Sector Alimentario” de la Red Española por el Pacto Mundial en el año 2018, se indican cinco pasos para una correcta medición de la contribución de empresas de la industria alimentaria al logro de los ODS. Estos son:

1. **Conocimiento de los ODS:** En esta primera fase, se identifican qué ODS suponen oportunidades de negocio para la empresa, y cómo se configuraría la cadena de valor para integrar los objetivos seleccionados de manera transversal en la organización. Como ejemplo, se puede señalar el caso de Ecoalf, empresa originada por las externalidades negativas del uso del plástico y su presencia en los océanos y dañando flora y fauna terrestre. La sostenibilidad se materializa de manera transversal en la cadena de valor de Ecoalf porque hace uso de los recursos naturales de a un ritmo menor de los que tardan en regenerarse. La utilización de los plásticos y desechos de otros materiales procedentes de la producción de otros productos es la materia prima utilizada para la fabricación de las prendas que esta empresa comercializa. Su propósito, insisten desde la organización, es el de “crear el equilibrio entre las necesidades del presente, las del futuro y las de la salud del planeta” (Propósito. Ecoalf, s.f).
2. **Definición de prioridades:** Es importante tener en cuenta el contexto en el que opera una determinada empresa. Si tomamos el ejemplo de una empresa multinacional, existirán diferencias en cuanto a las áreas geográficas, ya que algunas de ellas tendrán un rendimiento más bajo que otras en cuanto a las pautas indicadas para cada ODS (SDG Compass, 2016). En esta guía, se parte de la cadena de valor como punto de partida para identificar los impactos positivos y negativos, actuales y potenciales (en cuanto a magnitud, gravedad y probabilidad) en relación con los ODS en los que la empresa decida centrarse. Una vez seleccionados, se definen los puntos de la cadena más importantes a los que atender y se recopilan indicadores para medir el progreso en cuanto a los objetivos adquiridos. El Grupo el Pozo manifiesta a través de su Informe de Sostenibilidad del año 2020 cómo, en relación con el ODS nº 6 “Agua limpia y saneamiento”, “utiliza sistemas propios de recuperación de agua para la depuración y reutilización de la misma que suministra los cultivos que utiliza para la producción de sus productos”. Este objetivo que ha adquirido la empresa de origen español, supone la puesta en marcha de una acción de beneficio mutuo entre la sociedad y la propia empresa. Con esto, el grupo alimentario se asegura del abastecimiento de agua para la directa fabricación de los productos que

comercializa, pero también indirectamente contribuye a la sostenibilidad medioambiental reduciendo el consumo de agua y utilizando la misma cantidad en circulación a lo largo de su proceso.

3. **Establecer objetivos:** Tal y como indica el *SDG Compass* estos deben ser realistas, específicos, medibles y con límites de tiempo. Hacer saber públicamente los objetivos a los que se compromete una empresa de forma interna. Por ejemplo, anunciando el capital que va a invertir en cada proceso, actividad o nuevo proyecto. El grupo Unilever, adherido a la iniciativa “*Future Fit Benchmarks*”, que determina metas absolutas y universales de sostenibilidad para los sectores económicos, determina diez apartados en su página corporativa que recogen metas y visiones a las que contribuye mediante de su actividad empresarial.
4. **Integrar:** Este paso consiste en trasladar los ODS seleccionados por cada empresa a la cultura empresarial. Desde el liderazgo de los órganos de dirección el compromiso con los objetivos adoptados debe transferirse al resto de empleados de la firma por medio de formaciones, alianzas con otros actores (instituciones educativas, ONGs, gobiernos locales, entre otros). Para planificar y poner en marcha una estrategia apoyada en los compromisos de sostenibilidad adoptados, es necesario que otras políticas u objetivos financieros, u operativos existentes se encuentren también en la misma línea.

La empresa Auara, embotelladora de agua española, integra su compromiso de proveer de agua potable a los países en vías de desarrollo financiando esta acción a través de las ventas de su producto. La integración del objetivo de sostenibilidad en la estrategia de esta empresa pasa por la utilización del plástico reciclado como envase de las botellas de agua a la vez que hizo llegar agua potable por ejemplo a finales del año 2021 a 57.000 personas procedentes de países desfavorecidos (El Plural, 2021).

5. **Informar y comunicar:** El trabajo realizado por las empresas respecto a los ODS puede darse a través de varios canales como sus páginas webs corporativas, redes sociales, eventos, etiquetas de productos o publicidad (SGD Compass, 2016). Además, la elaboración de una memoria de sostenibilidad es importante porque relaciona la estrategia de la organización con la integración de los compromisos, explicando cómo contribuyen a los objetivos adquiridos a través de su actividad económica. Durante el año 2021 los usuarios en la red ya suponen el 62,5 % de la población mundial, un 4% más que el año anterior (Marketing4ecommerce, 2022). Igualmente, también ha aumentado el tiempo de

navegación en internet, por lo que la producción de datos por parte del sector privado en materias de sostenibilidad supone una oportunidad de promoción de las firmas, ya que proveerá a los consumidores y el público en general de datos más accesibles y comparables (Pacto mundial, 2018).

Según Michael Meehan, presidente ejecutivo del GRI, el trabajo conjunto de los gobiernos y la alineación de las estrategias empresariales acorde con los ODS es el punto de partida para asistir a la toma de decisiones sostenibles necesarias para enfrentar las problemáticas que originaron la formulación de la Agenda 2030 en el año 2015. No obstante, Meehan también apunta que dicha colaboración y contribuciones deben medirse en informes basados en datos acorde con las jurisdicciones que implementen los organismos públicos.

3.2 Evolución de los modelos de negocio hacia la sostenibilidad: perspectiva de fuera hacia dentro

Desde la última década se está produciendo una transición de lo que era la RSC hacia el concepto de la sostenibilidad empresarial. La RSC se vio impulsada por la globalización y las multinacionales como centro de la operativa, así como el despliegue de las ONG. La interacción de estos dos agentes dio lugar en el año 2001 al Foro Social Mundial (FSM) como organismo para la búsqueda de la justicia social en el proceso de globalización. En este sentido la RSC se adopta como una fórmula para materializar y medir fines filantrópicos acogidos por las empresas relacionados con los derechos humanos, el medioambiente, la transparencia, la corrupción o la innovación tecnológica y científica. (Pinillos & Fernández, 2011).

Más allá de las implicaciones negativas y limitaciones de la RSC vinculadas con la cadena de valor en las que no procederé a desarrollar, autores como Alberto Andreu a través de su artículo “De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor” recoge que la RSC la evolución de este concepto empresarial hacia el término de “sostenibilidad corporativa”. Este término se diferenciaría por su vinculación a la creación de valor que generan las empresas, llegando a formar parte del *core business* de estas (Harvard Deusto Business Review núm. 207, 2011)

Otros autores como Mikael Hagström, Jonathan Hornby y Alissa A. Farrel a través de su trabajo “The Evolving Science of Managing for Sustainability: Using ICT to Optimize Environmental and Economic Outcomes”, justifican la sostenibilidad corporativa como huida de la presión social a la que se someten las empresas en relación con acciones filantrópicas, acuñándose la expresión de “buenismo empresarial”. Por eso, el hecho de invertir en integrar la sostenibilidad en la estrategia de la empresa a la hora de desarrollar su actividad debe probar de una manera u otra un rendimiento para la misma que sostenga la dimensión económica de una empresa y por la que se originó.

La preocupación por abordar la dimensión social y ambiental además de la económica se relaciona con la evolución que están experimentando la configuración de la creación de valor de muchas empresas en la actualidad. De hecho, según el informe “*Voice of the Industry: Sustainability*” elaborado por Euromonitor International en el año 2021, halló que el 73% de los 600 profesionales entrevistados alrededor del mundo procedentes de diferentes sectores económicos determinaron las iniciativas en sostenibilidad a nivel estratégico como críticas para el éxito de una empresa en la actualidad (Euromonitor, 2020).

Dyllick y Muff (2016) definen diferentes tipologías de modelo de negocio en función de tres variables esenciales: dimensión a la que atiende, destinatarios del valor creado y perspectiva organizacional.

Tabla 2 “Tipología de modelos de negocio”

TIPO DE NEGOCIO SOSTENIBLE	ENFOQUE	PARA QUÉ GRUPO DE INTERÉS CREA VALOR	PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL
Business-as-usual	Económico	Accionistas	Dentro hacia fuera
Business Sustainability 1.0	3 dimensiones: económica, social y medioambiental	Accionistas	Dentro hacia fuera
Business Sustainability 2.0	3 dimensiones: económica, social y medioambiental	“Triple bottom line”	Dentro hacia fuera
Business Sustainability 3.0	Originada por problemáticas de sostenibilidad	Sociedad: se crea valor para el bien común	De fuera hacia dentro

Fuente: Elaboración propia a partir de (Dyllick & Muff, 2016).

El concepto de “Business as usual” atiende modelos de negocio tradicionales cuya dimensión financiera y rentabilidad monetaria era el núcleo y origen de la estrategia

empresarial. La viabilidad económica de la organización y el reporte de beneficios a los accionistas era su razón de ser y orientación. Apartar e ignorar las otras dimensiones del negocio, así como su impacto en el resto de grupos de interés ha causado en los últimos siglos la urgencia climática a la que atendemos, así como las desigualdades sociales que existen en el mundo. Tal y como apuntaba el informe de Desarrollo del año 2010 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) acerca de las consecuencias de empresas de un modelo económico de libre mercado, “a pesar de que se ha incrementado desde 1980 el nivel de renta media mundial, este cálculo de aumento promedio de la riqueza lleva a error. La desigualdad en la distribución de los ingresos se ha intensificado en muchos más países en los que ha disminuido” (PNUD, 2010). Autoridades como el director general de la FAO, José Graziano da Silva expresa: “El modelo de *business as usual* ya no es una opción válida para garantizar alimentos para todos” (Elpaís, 2018). Frente a esto, la sostenibilidad en la empresa toma protagonismo y se materializa en un orden mundial a través de los ODS.

Actualmente, existe una necesidad de responsabilidad ética más allá de la RSC y de la filantropía, por lo que esta nueva construcción de la actividad empresarial no solo consiste en minimizar el impacto negativo, sino en contribuir positivamente a aquellos compromisos adoptados. El logro de objetivos debe medirse y comunicarse a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos y por uso del consumidor (Dyllick & Muff, 2016).

Asimismo, el establecimiento de estos compromisos por parte de organismos internacionales como guía de planificación y actuación, necesita de la combinación de distintos actores como gobiernos nacionales y locales, entidades sin ánimo de lucro y organizaciones privadas para dar con respuestas efectivas y reales incorporando las perspectivas y necesidades de cada uno de ellos. Por eso, la evolución de los modelos de negocio va adoptando cada vez más una perspectiva de “fuera hacia dentro”, es decir, qué necesita el mundo que las empresas desarrollen en vez de qué pueden tomar las empresas del mundo para desarrollar su actividad (perspectiva dentro hacia fuera). En este sentido, la escucha e incorporación de las necesidades y capacidades de los distintos grupos de interés que posee una empresa es esencial para establecer instituir alianzas que mitiguen o supriman las externalidades negativas de la actividad empresarial a lo largo del proceso productivo. La incorporación de la sostenibilidad en las empresas como parte integral de su estrategia busca transformen su rol en la sociedad como causantes y espectadores de los problemas de la sociedad, dando un paso adelante como parte de la solución a los mismos.

Concretando dentro de la industria de la alimentación, Desde organizaciones sin ánimo de lucro como Oxfam Intermón, llevan a efecto las preocupaciones que centran su actividad social a través de análisis y divulgación de información pública que hacen una labor de presión y concienciación tanto a las empresas como a los consumidores en general. Campañas como CRECE elaboradas por esta entidad buscan construir un sistema alimentario mejor y más equitativo garantizar la seguridad alimentaria en todos los países del mundo. Para ello, a través de su informe “Tras la marca” elaborado en 2013 por la organización, se evaluaron las políticas sociales y medioambientales de las diez empresas líderes del mercado de la alimentación y bebida en el mundo en ese mismo año, que fueron: Associated British Foods (ABF), Coca-Cola, Danone, General Mills, Kellogg, Mars, Mondelez International (antes conocida como Kraft Foods), Nestlé, PepsiCo y Unilever. Este informe concluyó que ninguna de las diez multinacionales analizadas en el estudio aprovechó sus capacidades y recursos lo suficiente en favor de crear un sistema alimentario más justo, ni habían dispuesto sus recursos para ello en el futuro. Tampoco habían desarrollado políticas que se ajustaban a las necesidades de protección de las comunidades locales (proveedoras de las EMN) para garantizar la viabilidad de cultivo y suministro de agua de sus tierras en el futuro. De hecho, se halló que algunas de ellas incluso “reducían las oportunidades económicas de las personas más pobres del mundo”, aumentando así la desigualdad en la riqueza global.

La fijación de la Agenda 2030 ha impulsado la aparición de nuevos modelos de negocio y la transformación de los ya existentes. Sin embargo, la integración del marco de los ODS en la estrategia empresarial no supone la negación de la perspectiva económica tradicional, sino en la incorporación de un enfoque más sistémico desde el que plantear la creación de valor. El establecimiento de esta guía de actuación se origina para desafiar los paradigmas de un sistema económico lineal con el fin de que las empresas alineen sus estrategias de producción para lograr productos y servicios desde una nueva perspectiva sostenible, pero igualmente rentable (ONU, 2018)

4. LA SOSTENIBILIDAD EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

4.1 Retos estratégicos de la industria alimentaria

En el año 2016 el WWF estimó que la industria alimentaria únicamente es ya responsable de un tercio de las emisiones de gases efecto invernadero, y es responsable de la pérdida del 80% de la biodiversidad y deforestación, así como del 70% de la utilización de agua dulce del planeta (ONU, 2021). La aceleración del cambio climático podría disminuir aún más los rendimientos de los cultivos, especialmente en las regiones con mayor inseguridad alimentaria (Banco Mundial, 2022). A la par que la población mundial aumenta, la escasez de recursos para abastecerla también lo hace (ONU, 2017).

La vulnerabilidad e inestabilidad de la agricultura y la provisión de alimentos para la población mundial frente al cambio climático se manifiesta a través de la minimización y desplazamiento de terrenos cultivables. Este panorama actual es sabido por las empresas que pertenecen a la industria alimentaria, y enfrentan estos desafíos de abastecimiento futuro de productos básicos reduciendo los riesgos medioambientales y sociales en toda su cadena de suministro (Oxfam, 2013). En cuanto a la búsqueda conjunta de tanto actores públicos como privados, hay que tener en cuenta que en materia de política ambiental no hay “soluciones milagro”. Cada iniciativa ambiental tiene ventajas e inconvenientes, pues se trata de actividades fuertemente interrelacionadas unas con otras (Nestlé 2009).

FAO definió en el año 2017 una serie de desafíos para la industria alimentaria resumidos a continuación y que guardan relación con los ODS de la Agenda 2030.

- **Productividad agrícola sostenible:** se señala la necesidad de mejorar la conservación y el uso de los recursos productivos para cubrir el aumento del 50% de la demanda de alimentos para el año 2050. El cambio climático intensifica los desastres naturales, por lo que es importante reducir la huella ecológica de la agricultura. (WRI.org, 2022).
- **Garantizar una base sostenible de recursos naturales:** Ante el agotamiento de las tierras agrícolas por sobreexplotación y de los recursos hídricos, la producción ecológica toma cada vez más protagonismo. Este tipo de producción implica “una producción siguiendo una rotación de cultivos, la elección de variedades y razas resistentes y técnicas que fomentan el control natural de plagas; prohibiendo por le ejemplo el uso de organismos modificados genéticamente” (BBVA, 2020).

- Prevenir plagas y enfermedades transfronterizas: Se requiere coordinación internacional para controlar, prevenir y erradicar plagas y enfermedades transmitidas a través de productos vegetales y animales.
- Erradicar la pobreza extrema y reducir la desigualdad: Muchas personas que sufren de pobreza y hambre pertenecen al medio rural y no pueden subsistir de actividades económicas relacionadas con la agricultura, pesca o silvicultura. En países en desarrollo como Brasil, el 70% de las personas pobres trabajan en la agricultura (Quiénes somos. Banco Mundial, 2016).
- Erradicar todas las formas de malnutrición: El aumento de los ingresos medios per cápita aumenta el número de personas que pueden consumir productos animales y alimentos ricos en grasas y azúcares. Sin embargo, teniendo en cuenta los estilos de vida sedentarios más presentes en los núcleos urbanos, la malnutrición causante de sobrepeso y obesidad puede aumentar debido a esta combinación de poco ejercicio y este tipo de alimentos. María Neira, directora de Salud Pública y Medioambiente de la OMS, señala cómo “en países como China o México conviven dos epidemias: la de la obesidad y la subnutrición” (Elpaís, 2015).
- Mejorar las oportunidades de generación de ingresos en zonas rurales: En el año 2019, un 47% de la población mundial residía en zonas rurales, y las previsiones para el año 2050 apuntarán que este porcentaje disminuirá hasta el 30% según el último informe de la institución bancaria suiza Julius Baer (ElConfidencial, 2019).
Se necesitan incentivos para fomentar el trabajo en el sector agrícola que aseguren la viabilidad de la producción alimentaria en el futuro correspondiente al aumento de la población mundial (Heraldo, 2020).
- Sistemas económicos más eficientes, inclusivos y resilientes: En junio del pasado año 2021, se aprobó en la Conferencia de la FAO cuatro “aceleradores” para mejorar los sistemas agroalimentarios que son: la tecnología, la innovación, los datos y los complementos (gobernanza, capital humano e instrucciones). Hacia la búsqueda de la inclusión, esta organización, incluye elementos como el género o la juventud para velar por la transformación del sector que disminuya las desigualdades (Marco Estratégico 2022-2031. FAO).

- Gobierno nacional e internacional coherente y efectivo: Hacer cumplir los acuerdos globales en materia de ODS, elaborando políticas intersectoriales medibles y con marcos de seguimiento (número de alianzas *multistakeholder* alcanzadas, por ejemplo). Puede ser útil la colaboración de empresas del sector alimentario con bancos de alimentos y asociaciones de consumidores para conocer las necesidades de la sociedad y actuar acorde con un conocimiento contrastado por diferentes actores del sistema. (Guía de los ODS para el Sector Agroalimentario. Pacto Mundial, 2018).

La fijación de estas metas por parte de la FAO apunta a que la transición de las actividades económicas hacia la sostenibilidad requiere de la participación y colaboración de varios actores, entre los cuales las empresas y los gobiernos. La lucha contra el cambio climático y la escasez de recursos representa un escenario de cooperación interdependiente entre estos grupos, ya que, si no existe acompañamiento mutuo, las acciones de uno u otro no se harán efectivas en la realidad de la sociedad. Por ello el sistema económico dispone a través de organizaciones mundiales fondos y subvenciones para que sean empresas privadas las que a través de su actividad impulsen la transformación de la economía hasta ahora mayormente lineal y desde luego finita.

En la industria de alimentación, en cuanto a la mencionada necesidad de colaboración entre empresas y organismos públicos, los nuevos compromisos del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento y la Asociación Internacional de Fomento (BIRF/AIF) para la agricultura y los sectores relacionados ascendieron a 6700 millones de dólares y 3.000 millones de ellos se destinaron al respaldo de la acción climática directamente (Banco Mundial, 2022). La disposición de recursos financieros para la consecución de los ODS se originó como una oportunidad para que empresas alrededor del mundo se decidiesen por integrar desde su dirección estratégica modelos de creación de valor más sostenibles que contribuyesen a sus logros. No obstante, en la actualidad y debido a la evolución de la regulación internacional mencionada en términos de sostenibilidad, el desentendimiento por parte de las empresas de su vinculación con la sostenibilidad supone para ellas un riesgo de pérdidas transversal que a día de hoy se puede cuantificar.

Mohamed Bakkar, especialista del Fondo para el medio ambiente Mundial explica que la producción de alimentos sostenible representa una oportunidad para abordar la mitigación y adaptación del impacto de la industria alimentaria que tiene sobre el planeta (Banco Mundial, 2015). El sistema de producción lineal presente en muchas de las cadenas de

valor alimentarias tiene fecha de caducidad, y es la propia extinción de la humanidad, que acaba comiéndose el planeta para poder comer.

4.2 Guiar al consumidor en la integración de la sostenibilidad: Oportunidad estratégica para las multinacionales de la industria alimentaria

Naciones Unidas estimó en el año 2019 que el 39% del gasto total de consumo global se destina al consumo de alimentos, por lo que la importancia de la transformación de hábitos de compra de alimentos más sostenible tiene un enorme peso sobre la economía mundial y la influencia sobre todas las empresas del sector alimentario y aquellos agentes interrelacionados con él. Laura González, responsable de nutrición y salud de Nestlé, señala la importancia de la creación de un entorno saludable para una alimentación saludable. Esto es, desde el ámbito empresarial, trabajar por la fabricación de alimentos que cuenten con un trasfondo de producción responsable con condiciones laborales dignas, respetuoso con la naturaleza y ritmo de los terrenos cultivables, sin aire contaminado, sin envases innecesarios y mediante la utilización de material reutilizado o reutilizable. El riesgo climático para los recursos naturales se relaciona directamente con el riesgo para la salud de los seres humanos (Efesalud, 2019). Acciones como el alcance de 0 emisiones en el año 2050 de multinacionales como Nestlé o el envasado 100% reciclado de las botellas Bezoya, estimulan tanto a los competidores a emprender acciones en la misma línea como a impulsar la concienciación entre los consumidores de la importancia del “como producir” de los productos que se compran.

La urgencia climática es tal que la libertad de elección de compra de los consumidores se ve presionada de cara a contribuir desde su acción individual al concepto de la sostenibilidad. El informe “*Future Consumer Index*” elaborado por EY en abril de 2020, manifestó que, de los 4859 consumidores encuestados procedentes de Estados Unidos, Reino Unido Canadá, Alemania y Francia, más del 50% de ellos manifestaron que dejarían de comprar productos de una empresa cuyo comportamiento social o medioambiental considerasen inapropiado o violador de alguna de estas dos dimensiones. De hecho, este movimiento de consumo “eco-consciente” no solo está en los países europeos (más influidos por la evolución de la regulación europea en términos de sostenibilidad), sino que se ha observado que en la concienciación en cuanto al consumo

de alimentos ecológicos o más respetuosos en su producción está aumentando en mercados de países emergentes como México, Colombia, India, Brasil o Indonesia (Vilà, I., 2019). En este sentido, frente a la clara evolución del público de consumidores global, una de las oportunidades estratégicas más patentes en la actualidad es aquella relacionada con la comercialización de productos realmente sostenibles (en toda su cadena de valor). Esto permitirá a las diferentes empresas atraer a un grupo poblacional cada vez más extenso y de tendencia de crecimiento que demanda productos igualmente saludables, pero con un leve o nulo impacto medioambiental. (Mundial, 2019).

La sostenibilidad social y la sostenibilidad medioambiental son fuente de creación de valor y competitividad. Por ejemplo, un producto con una imagen más ecológica puede representar un valor más elevado para los consumidores y diferenciar (positivamente) el producto en el mercado (FAO, 2015). Sin embargo, tomando como ejemplo un estudio de la OCU durante el primer trimestre de 2018 con una muestra representativa de 1284 personas en España, se halló que el 60% de los encuestados encontraban barreras de falta de información en cuanto a los productos que compraban de cara a consumir unos u otros en función del aspecto ético-medioambiental. Además, el 50% de ellos aludían al elevado precio de muchos de los que limitaban su consumo de manera asidua o puntual. De hecho, el 10% de la muestra encuestada expresaron que definitivamente sí estarían dispuestos a pagar siempre más por un producto demostrablemente sostenible.

El estudio anterior pone de manifiesto el efecto encarecedor en cuantos a los costes de aquellos productos que cumplen a lo largo de su cadena de valor o al menos en alguna de sus fases con procesos sostenibles. La OCU informó en el año 2021 que productos de alimentación sostenible o ecológica son hasta tres veces más caros que su equivalente de marca blanca (OCU, 2021). Esto señala la limitación de libertad en el comportamiento de muchos consumidores en cuanto a su elección de alternativas sostenibles en el mercado, ya muchos de ellos no pueden acceder por el factor del precio a productos acorde con su concienciación ambiental y social.

Las previsiones de los informes de consumo mencionados apuntan cómo las empresas que no asumen esta transformación del mercado no solo no gozarán de una oportunidad estratégica para aumentar sus ventas y captar a nuevos clientes, sino que condenan su supervivencia futura. Pedro Astals, presidente de la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB), expresa que “el medio ambiente ha dejado de ser una moda para convertirse en una de las claves de la competitividad del sector alimentario”.

Desde el punto de vista estratégico, concienciar a los consumidores a través de la comercialización de productos con el mínimo impacto medioambiental y el máximo beneficio social, brinda al consumidor de herramientas para que desde su libertad individual opte por compras que contribuyan a frenar las externalidades negativas que causa su consumo y la actividad empresarial generadora de ese consumo. La tendencia progresiva del peso de los elementos calidad- precio (en lugar de precio únicamente), la procedencia del producto, así como sus beneficios, insta a la oferta del mercado a trabajar sobre una disposición de información al consumidor más transparente y trazable de los productos (Rogers & Cosgrove, 2020). Esto se traduce en el emprendimiento por parte de las empresas de un análisis de su cadena de producción y suministro de sus productos, de modo que puedan responder a la nueva demanda de consumidores con unos nuevos estándares y concienciaciones medioambientales y sociales que determinan según los datos mencionados su decisión de compra.

Como resultado de una eficiente transformación sostenible de la cadena y de todos los agentes que han añadido valor, los productos finales dispuestos en el mercado tendrán un coste menor y por tanto el precio ofrecido al cliente también disminuirá. De este modo, el alcance de los productos sostenibles podrá ser adquirido por un mayor número de consumidores que a su vez fomentarán y asegurarán mediante su consumo el funcionamiento de dicha cadena de valor cada vez más barata y eficiente.

La digitalización y el auge del comercio online se ha visto impulsado en las últimas décadas y acelerado enormemente por la pandemia. Tal y como señala la consultora Kantar según su informe en el año 2021, el comercio electrónico aumentó un 71,6% a finales de 2020 por ejemplo en el caso de España, mientras que el gasto de los hogares destinado a alimentación se situaba en un aumento del 14,2% según datos del Ministerio de Agricultura (elEconomista, 2021). Esto significa que a pesar de que el gasto durante el primer año de pandemia por parte de los hogares aumentó, el canal online lo hizo en una proporción de cinco veces más en comparación.

Tomando como referencia estos datos de los últimos años, es importante relacionar el aumento del uso de las herramientas tecnológicas como canal de compra por parte de los consumidores con la producción y distribución minorista de pymes. A pesar de tener más dificultades en cuanto a la adaptación digital de sus procesos, esta propensión de método de compra por parte de los consumidores puede suponer una oportunidad para disminuir sus costes logísticos y de funcionamiento interno (Ochoa, 2022). Para lograr la adaptación de la cadena de valor de la industria alimentaria a las necesidades y nuevas demandas de

los consumidores, se propone la digitalización como herramienta para aumentar la producción e incrementar su calidad y control (Solunion, s/f).

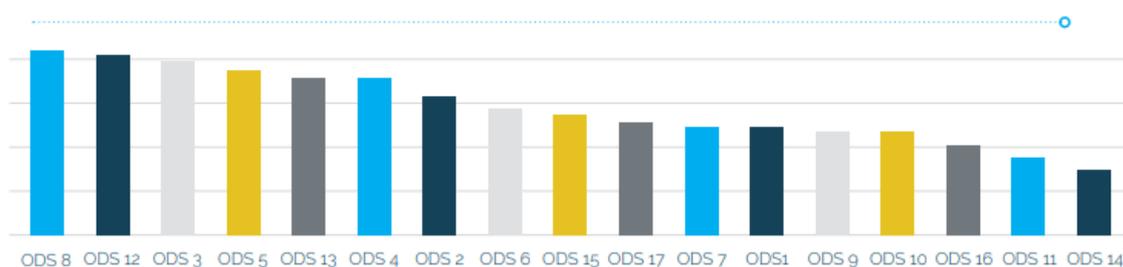
En este sentido, las EMN deben hacer uso también de los instrumentos y plataformas tecnológicas disponibles para realizar una labor de acompañamiento hacia sus proveedores y empresas auxiliares de cara a impulsar su compromiso sobre objetivos de sostenibilidad que promociona la matriz.

4.3 La sostenibilidad en la industria de alimentación: la selección de ODS

Existe una interrelación entre los 17 ODS indicados en la Agenda 2030, sin embargo, no por ello las empresas deben adherirse ni desarrollar estrategias para el cumplimiento de todos ellos. Para poder integrar algunos de estos objetivos como parte de la estrategia de una organización es necesario que aquellos que seleccione tengan un alto impacto en los distintos grupos de interés a través de acciones o políticas alineadas con la actividad a la que esta se dedica (ODS Empresas Canarias, 2021). Los metas y objetivos marcados deben ser coherentes y en un horizonte temporal largo, con seguimiento a lo largo del tiempo, por lo que aquellos ODS con una mayor desconexión con la actividad empresarial propia de una determinada organización tienen un mayor riesgo de ser cortoplacistas, filantrópicos o incluso finalmente desatendidos.

Con vistas al logro de planes de acción y posicionamiento correctos de las empresas comprometidas con los ODS entre los diferentes sectores económicos, el Pacto Mundial estableció en el año 2018 una guía sectorial analizando los ODS más implementados por empresas a nivel mundial en cada uno de los sectores. Concretamente, dentro de la industria de la alimentación a nivel internacional, el ODS nº 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”, se sitúa como el objetivo con más acciones y políticas implementadas entre las empresas de este sector adheridas al Pacto Mundial tal y como se muestra en la siguiente tabla.

Figura 1: ODS más trabajados por las empresas del sector agroalimentario a nivel internacional (2018)



Fuente: Datos UN Global Compact. Pacto Mundial 2018.

Tal y como muestra la tabla superior, el ODS n°9 “Innovación e Infraestructuras Sostenibles” es uno de los menos trabajados por las empresas de la industria alimentaria debido a la indirecta relación que mantiene la actividad de este sector con las metas marcadas para este objetivo. La innovación tecnológica, la digitalización de la población o la construcción de grandes estructuras son iniciativas de actuación de este objetivo, pero no se relacionan directamente con la cadena de valor de la mayoría de empresas de alimentos. No obstante, relacionado con este objetivo, ha sido conocido a comienzos de este año 2022 que por ejemplo la Comisión de Medio Ambiente del Parlamento Europeo (ENVI), anunció la prohibición de venta de nuevos coches emisores de gases contaminantes a partir de 2035 (ElMundo, 2022). Esta medida que persigue la transición energética está directamente relacionada con el ODS número 9, pero indirectamente tiene efectos sobre otros objetivos. El apoyo y fomento de la circulación de vehículos eléctricos tiene enormes consecuencias para el sector logístico y el resto de sectores y empresas que necesitan de este servicio. En consecuencia, las empresas de la industria alimentaria se verán forzadas a construir un plan de transición energética para dotarse de una nueva flota de vehículos cero emisiones o subcontratar empresas que los tengan. Esta medida regulatoria internacional ejemplifica la conexión e interdependencia que existe entre los distintos sectores económicos y empresas que configuran el valor de los productos y servicios de distinta tipología.

En la búsqueda de la transferencia de información de los progresos en sostenibilidad de las industrias de alimentación, estas deben tener en cuenta el contacto directo que sustentan con los consumidores a través de diferentes canales de compra. La búsqueda de la sostenibilidad en los productos ofrecidos al cliente final debe estar acompañada no solo de un proceso de fabricación responsable y sostenibles de todos los actores implicados,

sino que también debe proporcionar al consumidor información y educación de la implicación de sus compras. La población quiere estar informada de productos que no puede dejar de consumir como son los alimentos, por lo que desea conocer su origen, producción y conservación. (Trejo, A. R., Alquicira, A. M., & Mondragón, I. J. G. 2019).

Certificaciones independientes que aseguren el cumplimiento de estándares de sostenibilidad entorno a los productos alimenticios proveen al consumidor de conocimiento y transparencia para con las empresas. Algunos ejemplos internacionales son el “Marine Steward Council (MSC)” en cuanto al pescado, “Round Table for Sustainable Beef” (GRSB), ambas otorgadas por el Fondo Mundial para la naturaleza (WWF) o la “Euro hoja”, certificación europea para productos procedentes de agricultura y ganadería.

4.4 Acciones estratégicas por la sostenibilidad en las distintas fases de la cadena de valor en la industria alimentaria:

La colaboración de los distintos actores de la sociedad, entre ellos las empresas, las ONGs, los gobiernos y los propios ciudadanos es el pilar necesario para que la sostenibilidad logre integrarse no solo en el entramado empresarial, sino en todo el sistema económico en el que todos ellos participan. En concreto, en el sector alimentario, la colaboración entre empresas de un mismo sector a favor de la sostenibilidad, propicia la transformación sistémica y crea un entorno de competencia capaz de impactar en la economía a nivel global y local debido a las interrelaciones que mantiene con otros sectores económicos para su funcionamiento (sector de transportes, turismo, comercio o restauración) (Mundial, 2019).

La industria alimentaria es un sector transversal que no solo genera riqueza a través de su propia actividad, sino que se interrelaciona con otros sectores como el transporte o el comercio (Mundial, 2019). Su alcance multisectorial requiere de la participación de muchos agentes económicos para el funcionamiento del proceso productivo, con lo que esta industria tiene un gran poder de arrastre e influencia en las conexiones que establece al desarrollar su actividad.

A pesar de la transversalidad ya mencionada del sector alimentario, algunos ODS no están estrictamente vinculados con la actividad principal de muchas de las empresas englobadas dentro de este sector. No obstante, la importancia de la consecución de todos los objetivos

marcados en cuanto a sostenibilidad es esencial para reducir las desigualdades y perjuicios que sufre a día de hoy el planeta. Frente a esta problemática surge el enfoque ya adelantado en partes anteriores de la sostenibilidad en la cadena de valor.

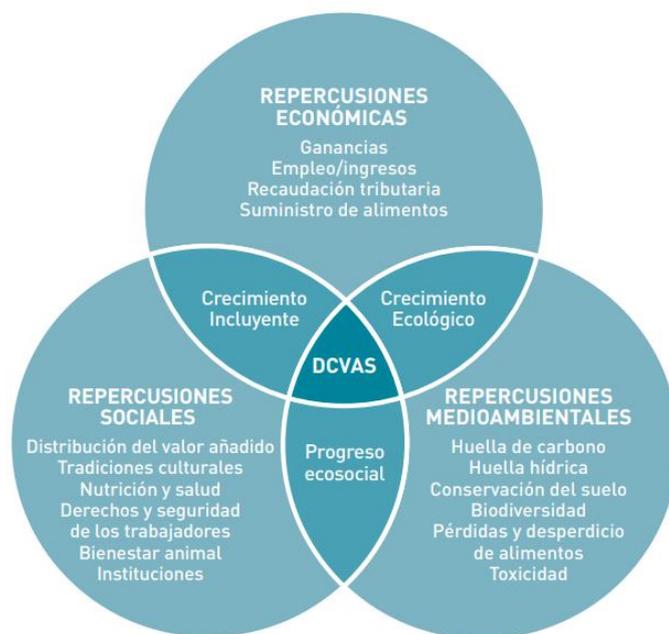
El surgimiento de cadenas de valor globales (CVG), ha aumentado las interconexiones no solo entre los sectores económicos sino entre las economías de los diferentes países del mundo. La localización alrededor del mundo de las diferentes fases de producción de los alimentos pone en riesgo el control de las empresas sobre todos los procesos que acontecen a lo largo de su cadena de valor. El acceso indirecto al mercado global por parte de actores de menor alcance de la cadena de valor de un producto alimentario, como pueden ser agricultores o pescadores locales hace que emerjan nuevas oportunidades, pero también nuevos desafíos para el control y unificación de una regulación en favor a la sostenibilidad en todas las fases de producción (OECD, 2017).

Los hallazgos del estudio de Ecovadis en el año 2019 acerca de la actuación de empresas en materia de sostenibilidad adheridas al Pacto Mundial, muestran que un subconjunto de ellas que se acogieron a los principios marcados por Naciones Unidas durante el año 2000, aún no han materializado un avance medible en esta disciplina según el estudio (Ecovadis, 2019). Este hecho puede explicarse por la falta de practicidad de las iniciativas planteadas a principios de siglo en la gestión de RSE de muchas de esas empresas. El análisis de esta cuestión desesperanzadora, expone los antecedentes del surgimiento de los ODS y su enfoque más pragmático.

Este nuevo panorama mundial enmarcado dentro del proceso de la globalización, se ve desde la última década especialmente influido por una nueva naturaleza de demanda por parte de los consumidores, cuyas compras se determinan cada vez más por el trasfondo de los productos, es decir, la configuración de su cadena de valor.

Concretamente en la industria de la alimentación se formula el término de cadena de valor alimentaria sostenible (CVAS), responden a una triple materialidad: la dimensión económica (cómo todas las partes implicadas en la cadena obtienen beneficios sostenidos en el tiempo), la dimensión social (genera valor adicional como una mayor equidad e inclusión para todas las partes) y la dimensión medioambiental (los recursos naturales se consumen al mismo ritmo que se regeneran). La siguiente ilustración muestra el marco de triple actuación de las CVAS.

Figura 2: Representación de la triple dimensión de actuación de las CVAS



Fuente: <https://www.fao.org/3/i3953s/i3953s.pdf>

La urgencia de respuestas efectivas ante el agotamiento de recursos y cambio climático clama a ampliar el alcance de las estrategias empresariales a más allá de la propia organización. Esto es, trasladar los compromisos de sostenibilidad adoptados por las empresas en línea con los ODS a los grupos de interés con los que se relacionan.

Analizar la cadena de valor como foco de integración de los ODS en la gestión estratégica de la sostenibilidad hace tangible estos compromisos, puesto que mide y evalúa las acciones y decisiones que toma una empresa y su correspondiente red de actores día a día a lo largo de todo el proceso productivo (Pacto Mundial, 2021). La Red Española para el Pacto Mundial define que “una gestión responsable de la cadena de valor pasa por identificar y evaluar los riesgos e impactos sociales, medioambientales y económicos de toda ella, incluida las empresas proveedoras”.

El comportamiento de los actores que participan en las cadenas de valor (tanto en sus propios procesos internos como en las acciones que emprenden externamente) viene determinado por los incentivos que reciben y sus capacidades. Los incentivos engloban elementos como la cultura del entorno donde operan, posicionamiento en el mercado o preferencias personales; mientras que las capacidades se refieren a los recursos con los que cuenta una organización (financieros, humanos, tecnológicos). Ambos incentivos y capacidades dependen del actor del que se trate; por ejemplo, pequeños agricultores,

gobiernos, multinacionales, proveedores locales, etc. La heterogeneidad de los actores en la producción se traduce en el poder que tienen sobre la cadena de valor en el mercado, pero el rendimiento final de la misma lo determinará el consumidor final, que es el que decide la compra de un producto o no. Por eso, la creciente concienciación por parte de los consumidores mencionada anteriormente en cuanto a los determinantes de compra, lleva a que se guíen cada vez más por el “cómo se hace un producto” (huella ecológica de su producción, compromisos de la empresa que lo vende, otros actores implicados, etc.); más que “cómo es intrínsecamente un producto” (aspecto, sabor, disponibilidad o envasado).

5 BUENAS PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD INTEGRADA EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

Con el objetivo de ejemplificar la integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial y su vinculación con los ODS, a continuación, analizaré tres buenas prácticas empresariales de empresas de la industria alimentaria. Tomando como referencias índices como “*Access to Nutrition*” (Access to Nutrition Global Index, 2021) o *S&P Global 2020* (The Sustainability Yearbook. S&P Global and Robeco SAM, 2020), procederé a desarrollar los casos de Nestlé y Danone.

5.1 Caso práctico Nestlé: (“ZERO NET EMISSIONS 2050”)

Breve descripción de la empresa

La compañía Nestlé S.A fue fundada en el año 1866 en Suiza, y en la actualidad está presente en 186 países, posicionándose como la empresa comercializadora de alimentos más grande del mundo (Nestlé S.A., 2021). En el año 2021, esta EMN contaba con 276.000 empleados en sus operaciones alrededor del mundo y sus ventas ascendieron a 83.105 millones de euros, siendo Estados Unidos el país de donde provienen la mayoría de ellas (ver figura 3) (Nestlé reports full year results, 2021).

Figura 3: Distribución geográfica de las ventas del Grupo Nestlé en 2021 (en millones de CHF).

	in CHF	in local currency	in CHF millions
By principal markets			2021
United States	+0.9%	+3.4%	26 260
Greater China Region	-7.1%	-9.9%	5 558
France	-3.6%	-4.6%	3 804
United Kingdom	+18.1%	+12.9%	3 405
Mexico	+6.1%	+3.5%	2 962
Brazil	+5.6%	+13.0%	2 925
Philippines	+3.6%	+5.7%	2 656
Germany	-0.1%	-1.1%	2 442
Canada	+12.0%	+7.1%	2 376
India	+8.0%	+10.8%	1 737
Russia	+7.1%	+11.3%	1 719
Japan	+4.7%	+10.5%	1 627
Italy	+7.7%	+6.7%	1 625
Spain	+5.9%	+4.9%	1 492
Australia	+6.4%	+0.2%	1 484
Switzerland	+0.3%	+0.3%	1 137
Rest of the world	+5.6%	(a)	23 879
Total	+3.3%	(a)	87 088

(a) Not applicable.

Fuente: Annual Review 2021 Nestlé

A nivel estratégico y siguiendo una misión de “llevar al consumidor productos alimenticios de alta calidad y valor agregado a precios competitivos, donde sea, como sea y cuando sea” (La misión de Nestlé, s.f). Nestlé centra desde el año 2010 su estrategia empresarial entorno al concepto de “Creación de valor Compartido” (CVC). Este término fue desarrollado por Porter y Kramer en 2011 y se plantea como una herramienta de planificación y gestión empresarial enfocada como la creación de valor para todos los *stakeholders* a través de la actividad empresarial, consiguiendo un beneficio para todos los grupos y para la propia empresa de forma simultánea. (Porter y Kramer, 2011). En este sentido, Nestlé guía sus decisiones de negocio y lleva a cabo acciones globales que producen un valor para el negocio y que benefician a sus consumidores, colaboradores, proveedores, familias y comunidades (Voute, J., s.f).

Análisis de buena práctica: “Zero Net Emissions 2050”

A finales del año 2019, Nestlé anunció su plan estratégico de “Zero Emissions 2050”, por el cual se comprometió a alcanzar las cero emisiones netas para el año 2050. En su desarrollo del reporte de acceso público en su página web, la empresa detalla “la examinación que realizará de sus operaciones, sus productos y sus procesos para

producirlos e incluso toda su red de proveedores”. Insiste además en los recursos y el alcance global que posee como EMN, resaltando su papel de liderazgo en el movimiento contra la lucha del cambio climático, precisando a través de sus informes sus progresos para incitar la acción colectiva hacia la sostenibilidad (Nestlé Zero Road Map, 2020).

En el año 2018, Nestlé emitió 113 millones de toneladas de CO₂, de las cuales sus emisiones directas (combustión de calderas, hornos o vehículos) únicamente representaron el 5%. El 95 de las emisiones provinieron de actividades a lo largo de la cadena de suministro no realizadas propiamente por el grupo Nestlé (Nestlé Zero Road Map, 2020). Esto resalta la importancia de la integración de la sostenibilidad como estrategia a implementar a lo largo de toda la cadena de suministro en la industria alimentaria. Hasta el año 2025, la empresa ha comprometido un capital de 3.200 millones para el desarrollo de este plan estratégico, destinándose hasta más de un tercio de esa inversión 1.200 al impulso de la agricultura sostenible, parte de su cadena de valor que no controla directamente, sino que lo hace a través de sus proveedores (Diario responsable, 2021).

El grupo Nestlé recoge en su plan estratégico de emisiones netas ocho acciones clave enunciadas como: abastecimiento de ingredientes de forma sostenible, transformación del portafolio de productos, evolución del envase, uso de energía renovable para la fabricación de sus productos, impulso hacia la distribución más limpia, eliminación del carbono de la atmósfera, avance de sus marcas neutras en carbono y el impulso de sus *stakeholders* para la toma de acciones sostenibles.

Esta EMN vincula las acciones clave del plan estratégico a una selección de los ODS, los cuales se ilustran a continuación (figura 4).

Figura 4: Contribuciones ODS plan Nestlé “Zero Net Emissions 2050”



Fuente: <https://www.nestle.com/sustainability/climate-change#>

Vinculación con los ODS seleccionados

ODS núm. 7 “Energía asequible y no contaminante”

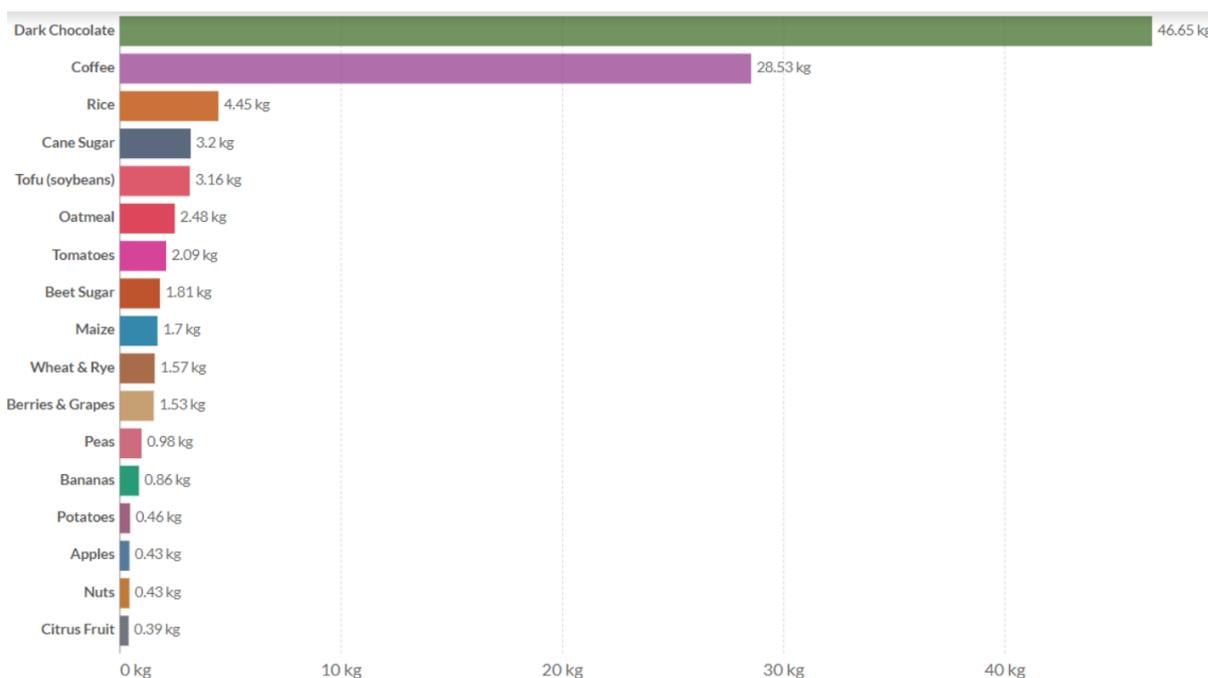
Nestlé persigue la eficiencia energética incrementando el uso de la energía eléctrica renovable (eólica y solar), que representó en 2018 el 234,5% de la energía utilizada por el grupo. En cuanto a los centros industriales que gestiona, propone la utilización de sistemas de iluminación LED, la disminución del uso eléctrico durante los periodos sin producción y la transformación de la energía térmica emitida. De nuevo, la empresa busca aumentar la inversión de sus proveedores en granjas eólicas, solares o la disponibilidad de otros tipos de energía no contaminante como el biogás o la biomasa (Nestlé Zero Road Map, 2020). implicación de su red de proveedores

ODS núm. 11 “Ciudades y comunidades sostenibles”

Este objetivo se relaciona con la colaboración entre Nestlé y los agricultores, mediante la inversión de capital realizada para la transformación de los procesos durante las primeras fases de la cadena de valor llevadas a cabo por los proveedores. Por un lado, en cuanto a productos lácteos y de ganado, por medio del “Laboratorio de Sostenibilidad en los Negocios” de la Escuela Técnica Superior de Zúrich (ETH), se innova en nuevos aditivos y suplementos dietéticos de los alimentos de los animales para lograr reducir sus emisiones de metano.

Por otro lado, en cuanto a los suelos y terrenos cultivables, ingredientes como el cacao, el café, el aceite de palma o la soja, enormemente importantes en las ventas del grupo Nestlé, son algunos de los alimentos vegetales más contaminantes por su sobreexplotación y uso intensivo del suelo (figura 5) (Our World in data, 2021).

Figura 5: “Emisiones de gas efecto invernadero por kilogramo de alimento” (2020)



Fuente: Poore, J., & Nemecek, T. (2018). Reducing food’s environmental impacts through producers and consumers. Recuperado de <https://ourworldindata.org/environmental-impacts-of-food>

ODS núm. 13 “Acción por el clima”

Para reducir la emisión de gases efecto invernadero, Nestlé trabaja sobre actividades que capturan naturalmente el CO₂ de la atmósfera como son la agrosilvicultura, la silvopastura y la restauración de bosques. También se destaca la diversidad en los cultivos, que permita la utilización de los desechos de otros alimentos como por ejemplo el uso de la pulpa de café como abono para otros cultivos (Nestlé Zero Road Map, 2020). En este sentido, es importante que todas estas acciones desde la EMN vengán acompañadas de formación a las comunidades y asociaciones que participan en la cadena de valor del grupo. De este modo, se fomentará la innovación, combinando la tecnología procedente de las inversiones de Nestlé en I+D y el conocimiento autóctono y la cultura de los agricultores locales.

ODS núm. 14 “Vida submarina”

El deterioro de las aguas costeras por la contaminación perjudica e incluso extingue la supervivencia de numerosas especies de fauna y flora del mundo. Además, más de tres mil millones de personas según indica la ONU dependen de la biodiversidad marina para

su sustento económico (ODS. ONU, 2020). Por tanto, la supervivencia de especies vegetales, animales y humanas depende del cuidado y planes de acción enmarcados dentro de este objetivo y que hagan cumplir el acuerdo de París de limitar el aumento de la temperatura terrestre a 1,5°C. En consecuencia, Nestlé apuesta por la plantación de vegetación en corredores ecológicos, zonas ribereñas que protegen las fuentes de agua de los cultivos y los productos químicos que utiliza correspondientes. La seguridad alimentaria se basa en el aprovisionamiento hídrico, por lo que existirá una irresponsabilidad en aquella cadena de valor de producción de alimentos que ponga en riesgo la certidumbre en el abastecimiento de este recurso.

ODS núm. 15 “Vida de Ecosistemas terrestres”

Entre 2010 y 2015, el planeta perdió 3,3 millones de áreas forestales y en la actualidad el 52% de las tierras de cultivo se ve afectada por la degradación del suelo (Biodiversidad. ONU, 2020). Velar por el uso de terrenos sin contaminar y que su cultivo y explotación no contamine a su vez es esencial para asegurar la producción alimentaria de empresas como Nestlé. Los envases que conservan la comida, cuentan con embalajes derivados de productos químicos, petróleo o gas, elementos de descomposición lenta o no descomposición (Tierra.org, 2018). Los plásticos que envuelven los alimentos pierden el 95% de su valor económico una vez utilizados, con lo que se estima un impacto de 15.000 millones sobre el capital natural (PNUMA, 2018).

El compromiso de Nestlé en el plan “Zero Emissions” respecto al envasado más sostenible de sus productos, pasa por la utilización casi al completo de plásticos reutilizados y, para ello, aumentar las tasas de reciclaje al final de la vida útil de los envases. Además, mediante colaboraciones con socios como Algramo (tienda libre de envasados y plásticos para los productos), Nestlé busca crear una red de alianzas en línea con las acciones que promueve como EMN desde su matriz al resto de filiales

5.2 Caso práctico Danone: “Grameen Danone”

Breve descripción de la empresa

El fundador Isaac Carasso empezó a comercializar los yogures Danone en año 1919 en Barcelona, preocupado por las enfermedades intestinales que sufrían los niños de la ciudad. Posteriormente, su consumo se extendió también a adultos y su distribución pasó a ser a través de farmacias españolas a expandirse en 1942 a países como Estados Unidos.

La misión con la que Carasso originó la creación de los primeros yogures “llevar la salud a través de la alimentación al mayor número de personas posible” sigue patente en el mensaje corporativo del grupo (Danone España, 201).

Esta EMN en el año 2021 facturó 24.281 millones de euros y contaba con 98.000 empleados alrededor de 55 países (Danone Integrated Annual Report, 2021).

Análisis de buena práctica: “Grameen Danone”

Grameen Bank es una institución bancaria creada en Bangladesh en el año 1976 por Muhammad Yunus, premio Nobel de la Paz en 2006. Se caracteriza por la fundación del concepto de los microcréditos como lucha contra la pobreza, y, que posee una de retorno de préstamos de las más altas del mundo, ya que se sitúa en un 98%. La alianza denominada como “Grameen Danone” entre Grameen Bank y Danone, se remonta al año 2006 a través del mecanismo de internacionalización de *joint venture*, y nace con el objetivo de combatir la malnutrición de la población bangladesí a un coste accesible para las personas más pobres del país (Fisac Garcia, R.,2011).

Esta nueva corporación hizo uso de la tecnología para elaborar un nuevo yogur más nutritivo, denominado “*shokti doi*” adaptado a las necesidades nutricionales de una población de bajos ingresos, y cuyo 45% de habitantes se sitúa por debajo del umbral de la pobreza (Portafolio, 2012). La pequeña planta de producción de los yogures (50 veces menor a las fábricas de Danone), se ubicó a 225 km de la capital del país, estableciendo así una red de proximidad, incorporando proveedores de cooperativas locales, trabajadores de la zona y clientes del Banco Grameen para la distribución de los productos en un radio de 25 km (Fisac Garcia, R.,2011). A través de esta alianza, Danone atiende a la triple materialidad que caracteriza a la integración de la sostenibilidad en una empresa, la de percibir por él ingresos por ventas de producto (dimensión económica), crear una cadena de valor con productos y trabajos locales que disminuyen las emisiones de transporte y energía (dimensión medioambiental), a la vez que da trabajo a las comunidades locales y favorece el acceso de la población más pobre a un producto saludable que aminore su malnutrición (dimensión social). Danone ha conseguido como EMN colaborar a través de su diseño y tecnología de producción de yogures en una actividad económica impulsora de la sostenibilidad social y crecimiento local. La misión de Danone de colaborar con empresas sociales como Grameen Bank es la de “empoderar

a emprendedores sociales innovadores para lograr un impacto social sostenible” (Danone communities, s.f).

Grameen Danone vincula su creación de valor con tres de los ODS de la Agenda 2030 expuestos a continuación (figura 6).

Figura 6: Contribuciones ODS “Grameen Danone”



Fuente: <https://www.danonecommunities.com/who-we-are/our-mission/>

Vinculación con los ODS seleccionados

ODS núm. 1 “Erradicación de la pobreza”

La labor de Danone de colaborar con comunidades y modelos de negocio innovadores en países en desarrollo como el banco Grameen en Bangladesh posibilita el acceso de comunidades a la seguridad alimentaria y productos de calidad nutritiva. A través de su brazo corporativo de “*Danone Communities*” y proyectos como “*Danone Ecosystema*” se intenta romper con el ciclo de la pobreza proporcionando autonomía y recursos a las comunidades y países vulnerables de bajos ingresos mediante el apoyo a emprendedores locales. En 2019, fueron 6 millones de personas las beneficiadas por estos planes de apoyo e inversión, así como el empoderamiento de 62.331 profesionales (SDG Contribution Danone, 2019).

ODS núm. 2 “Hambre Cero”

Es especialmente relevante el compromiso de acción de Grameen Danone en Bangladesh, puesto que uno de cada dos niños del país sufre de malnutrición. Este factor “limita su potencial físico y mental, restringiendo en su crecimiento su capacidad memorística, o capacidad de aprendizaje en la escuela” (Danone communities, 2016). El yogur “*shokti doi*” está enriquecido con una concentración de componentes mucho más nutritivos y

completos que los yogures que Danone puede comercializar en otros países del mundo y con un coste al alcance de la población más pobre del país (0,051 céntimos /80g).

ODS núm. 6 “Agua potable y saneamiento”

A través de los principios de las 5R: reutilizar, reducir, recuperar, reciclar y reponer; se busca la mejora de la eficiencia hídrica en los procesos de fabricación de los alimentos para garantizar el acceso igualitario de las comunidades y empleados a sistemas de saneamiento adecuados. Danone ha identificado los riesgos de abastecimiento de agua empezando por la cadena de suministro de la leche, alimentos primarios del que derivan muchos de los productos del portafolio de Danone. Especialmente en Bangladesh, es muy importante la evaluación y riesgos del agua en la fabricación de los yogures, ya que tal y como indican desde organizaciones como Médicos sin Fronteras, una cuarta parte de la población del país está expuesta al consumo de agua contaminada por arsénico debido a la sobreexplotación de cultivos de arroz (FAO. Agricultura y protección al consumidor, 2006 & El País, 2017).

6 CONCLUSIONES

Este trabajo recopila la investigación académica y buenas prácticas empresariales asociadas a ciertas multinacionales alimentarias, con el propósito de ilustrar cómo la integración de la sostenibilidad en las estrategias empresariales supone no sólo una oportunidad, sino un imperativo de actuación y que puede convertirse en un determinante de supervivencia global.

Naciones Unidas clama a través de sus proyectos, organismos y acuerdos la necesidad de creación de una coyuntura empresarial basada en la sostenibilidad de las cadenas de valor. El compromiso empresarial con los ODS se categoriza como una apuesta billonaria, mientras que las pérdidas también millonarias derivadas de la damnificación de recursos naturales representan a su vez un impulso de actuación para las empresas y la sociedad. Paradójicamente, la población mundial aumenta al mismo tiempo que se agotan los recursos naturales para alimentarla.

Por una parte, el WWF advierte de que actualmente la población mundial consume de media u 20% de los recursos que el planeta puede generar. La sostenibilidad es el equilibrio por el que se debe definir la convivencia entre la satisfacción de las necesidades humanas y la protección del planeta y las personas que viven en él. En consecuencia, las soluciones propuestas por acuerdos internacionales en colaboración con todos los agentes de la sociedad y del sistema económico pasan por proteger los ecosistemas y transformar los sistemas de producción haciéndolos sostenibles, sin comprometer el futuro (Medioambiente Iberdrola, s.f)

Por otro lado, la concienciación medioambiental y social progresiva a la que apuntan numerosos informes y estudios mencionados supone grandes desafíos para las empresas del sector alimenticio. Para que las CVA respondan a las nuevas demandas de los consumidores clamadas de mayor sostenibilidad y transparencia en los productos, las empresas deben integrar los compromisos de sostenibilidad que adopten a su creación de valor en toda la cadena, así como sus socios y proveedores que participan en ella (Alianza alimentaria, 2022).

Asimismo, las legislaciones emergentes mencionadas de muchos países del mundo penalizan la ignorancia de los compromisos de sostenibilidad por parte de las empresas, por lo que estas se ven inmersas a adaptar su estrategia empresarial y cadena de sus

productos para adaptarla a las nuevas normativas y leyes de la multitud de los países en las que operan en el caso de las EMN.

El estudio de las prácticas empresariales de los casos de “Nestlé Zero Emissions” y de “Grameen Danone” muestra el impacto y efectos aceleradores que poseen las EMN en todas las empresas, comunidades y proveedores participantes en su cadena de valor. Desde una orientación global, estas empresas han conseguido enfrentar las problemáticas de la sociedad mundial (que originan los ODS), a través de la reformulación de su estrategia empresarial. Tanto Nestlé como Danone han sentado precedente en uno de los sectores más transversales y complejos de la economía y del que la sociedad mundial no puede prescindir. El cambio de orientación de sus respectivas estrategias hacia la sostenibilidad de sus productos impulsa la actuación de otras EMN o empresas interrelacionadas con estas, así como la de sus competidores. Asegurar la supervivencia futura de las organizaciones pasa por actuar romper con las estrategias de producción tradicionales y enfocarse en revertir las externalidades negativas que causa la actividad empresarial.

Por todo ello, una pregunta que cabe plantearse es hasta qué punto las empresas del sector de la alimentación adaptarán sus estrategias empresariales actuales en favor de proteger el medio ambiente y reducir las desigualdades sociales en los países en donde localizan alguna de las fases de su cadena de valor.

7 BIBLIOGRAFÍA

Access to Nutrition Index (2021, 1 julio). Global Index 2021 Executive Summary.

Recuperado de

Agricultura sostenible / www.fao.org. (2022). FAO.

Agricultura y el Grupo Banco Mundial. (2022). World Bank.

Alfranca, O., Rama, R., & von Tunzelmann, N. (2003). *Estrategias sobre innovación en las empresas multinacionales agroalimentarias*. *Economía Agraria y Recursos Naturales-Agricultural and Resource Economics*, 21-43.

Alimentación y emisiones de CO₂, análisis de impactos climáticos. (2020, 3 marzo).

ECODES - Tiempo de actuar. Recuperado de <https://ecodes.org/hacemos/cambio-climatico/mitigacion/alimentacion-y-emisiones-de-co2-analisis-de-impactos-climaticos>

Bertoni, M. (2017). *Introducing sustainability in value models to support design decision making: A systematic review*. *Sustainability*, 9(6), 994.

Carlemany, U. (2021, 21 enero). *Desarrollo sostenible en países menos desarrollados*.

Universitat Carlemany. Recuperado de

<https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/desarrollo-sostenible-en-paises-menos-desarrollados>

Celone, A., Cammarano, A., Caputo, M., & Michelino, F. (2021). *Is it possible to improve the international business action towards the sustainable development goals?*

Critical Perspectives on International Business.

Compartido, V. (2022, 1 junio). *Lala se compromete a entregar 1 millón de vasos de*

leche a infancia vulnerada. Valor Compartido. Recuperado de <https://valor-compartido.com/lala-se-compromete-a-entregar-1-millon-de-vasos-de-leche-a-infancia-vulnerada/>

Danone (s.f). We are a Venture Capital fund investing in social businesses. Danone Communities.

Danone (2019). *Danone's contribution to UN's Sustainable Development Goals*. Danone.

Danone (2019). *Danone celebra 100 años de historia*. Danone. Recuperado de <https://www.danone.es/es/yogur/danone/100-anos-querer-no-cambia.html>

Dyllick, T., & Muff, K. (2016). *Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability*. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174.

Ecoalf. (s.f) *Propósito Ecoalf*. Ecoalf. Recuperado de <https://ecoalf.com/en/pages/proposito>

Ecovadis (2019). *A Comparison of CSR Performance of the UN Global Compact Signatories vs non-Signatories*. Ecovadis

Efesalud, R. (2019). *Alimentación y Medio Ambiente*. EFE Salud. Recuperado de <https://efesalud.com/alimentacion-y-medio-ambiente/>

EY Parthenon (2021). *Future Consumer Index Deconstruyendo al consumidor en un entorno posvacuna*.

FAO (2017). *El futuro de la alimentación y la agricultura. Tendencias y desafíos*.

Fernández, M. (2011). *La empresa social: revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo*. *Revista Española del Tercer Sector*, 41-66.

Food Retail & Service. (2021, 28 octubre). *El 85% de los consumidores es más ecológico en sus compras desde hace 5 años*. Foodretail. Recuperado de https://www.foodretail.es/shoppers/consumidor-compras-sostenibilidad-tendencias_0_1597040312.html

Galeano, S. (2022, 28 enero). *El número de usuarios de internet en el mundo crece un 4% y roza los 5.000 millones (2022)*. Marketing 4 Ecommerce. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.net/usuarios-de-internet-mundo/>

García, C. (2020, 20 enero). *Más agricultura pero con menos agricultores*. heraldo.es. Recuperado de <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2020/01/20/mas-agricultura-pero-con-menos-agricultores-1354300.html>

García, M. B. (2021b, mayo 7). *Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios de 2021*. Desarrollo Sostenible.

García, F. (2022, 11 mayo). *La Comisión de Medio Ambiente de la UE aprueba prohibir los coches diésel y de gasolina en 2035*. EL MUNDO. Recuperado de <https://www.elmundo.es/motor/2022/05/11/627bb826fdddff0ca18b45ca.html>

Gaya Fuertes, J. (2020, 19 agosto). *Sostenibilidad y externalidades*. iAgua. Recuperado de <https://www.iagua.es/blogs/joan-gaya-fuertes/sostenibilidad-y-externalidades>

General, A. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. UN.

Global Reporting Initiative, & United Nations Global Compact. 2018. *Integrando los ODS en los informes corporativos. Una guía práctica*.

Gloria, A (2022, 10 junio). *Más consumidores piden referencias de sostenibilidad en sus alimentos*. Alianza Alimentaria. Recuperado de <https://alianzaalimentaria.org/blog/mas-consumidores-piden-referencias-de-sostenibilidad-en-sus-alimentos>

Grupo Fuertes (2020). *Sumamos. Informe de sostenibilidad 2020*.

Helbling, T. (2010). *¿Qué son las externalidades? Lo que ocurre cuando los precios no reflejan del todo los costos*. Revista trimestral del FMI. 48-49.

Iberdrola (s.f) *¿Cuáles son las consecuencias de la sobreexplotación de los recursos naturales?* Medioambiente Iberdrola. Recuperado de <https://www.iberdrola.com/sostenibilidad/sobreexplotacion-de-los-recursos-naturales>

Kostova, B. (2019, 19 febrero). *Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente*. Naciones Unidas y El Estado de Derecho.

Lanzas, P. (2021, 6 abril). *AUARA, una historia de emprendimiento muy diferente*. El Plural. Recuperado de https://www.elplural.com/el-telescopio/startup/auara-historia-emprendimiento_263356102

Larrinaga, O. V. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de gestión*, 5(2), 55-73.

Los Objetivos, A. N. T. E., & SOSTENIBLE, D. (2019). *Guía Para Pymes*.

Loewenberg, S. (2017, 14 febrero). El agua envenenada de Bangladesh. El País. Recuperado de https://elpais.com/elpais/2017/02/08/planeta_futuro/1486575516_170559.html#:~:text=Se%20calcula%20que%2C%20en%20Bangladesh,ataca%20a%20m%C3%BAltiples%20%C3%B3rganos%20simult%C3%A1neamente.

Ministerio del Interior. (2020). *E. Industria Alimentaria*. 361-402. Memoria anual. Actividades del Ministerio 2020.

Montiel, I., Cuervo-Cazurra, A., Park, J., Antolín-López, R., & Husted, B. W. (2021). Implementing the united nations' sustainable development goals in international business. *Journal of International Business Studies*, 52(5), 999-1030.

Moran, M. (2021, 4 mayo). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*.

Moreno Jiménez, A. (1995). *La medición de las externalidades ambientales: un enfoque espacio-temporal*. Anales de Geografía de la Universidad Complutense. Ediciones Complutense.

Mundial, P. (2019). *Pacto Mundial Red Española*.

Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

Nestlé (s.f). *La misión de Nestlé*. Nestlé. Recuperado de <https://www.nestle.com.uy/aboutus/mision>

Nestlé (2009). *Nestlé y la Creación de Valor Compartido en medio ambiente*.

Cuadernos de reflexión en torno a la práctica empresarial responsable.

Nestlé (2016). *Nestlé in society Creating Shared Value and meeting our commitments 2016*. Summary report 2016.

Nestlé. (2021). *Climate action*. Nestlé Global. Recuperado de <https://www.nestle.com/sustainability/climate-change>

Neven, D. (2015). *Desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles*. Roma: FAO.

Ochoa, C. Y. (2022). *Innovación y alimentación sostenible. Políticas y modelos cooperativos de logística y comercialización*. La España Rural: Retos Y Oportunidades De Futuro, 333-346.

OCU & NESI. (2018). Otro consumo para un futuro mejor.

OCU. (2021, 8 noviembre). *Precio de los productos ecológicos*. www.ocu.org.

Recuperado de <https://www.ocu.org/consumo-familia/consumo-colaborativo/noticias/precio-productos-ecologicos>

ODS Empresas Canarias (2021, 12 julio). *¿Sabes cuáles son los ODS prioritarios para tu empresa?* ODS Empresas Canarias. Recuperado de

<https://www.odsempresascanarias.org/ods-prioritarios-para-su-empresa/>

ONU. (2017). *World Population Prospects*. Population Division.

Osch, W.; Avital, M. (2010). *The road to Sustainable Value: The path-dependent construction of sustainable innovation as sociomaterial practices in the car industry*. In *Positive Design and Appreciative Construction: From Sustainable Development to Sustainable Value*. Emerald Group Publishing Limited: Bingley, UK, 2010.

Oxfam Intermon. (2013, febrero). *Tras la marca: El papel de las 10 grandes empresas de alimentación y bebidas en el sistema alimentario*. Oxfam Intermón.

Pacto Mundial. Red Española (2021). *Gestión responsable de la cadena de suministro. Trasladando el compromiso por la sostenibilidad a los proveedores*. White paper nº3.
Pacto Mundial Red Española (2018). Guía sectorial en ODS. Sector agroalimentario.

Petraki, A. (2021). *Guía para entender la creciente normativa de la UE sobre inversión sostenible*. Schroders.

Pinillos, A. A., & Fernández, J. L. (2011). *De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor*. Harvard-Deusto Business Review, 207(1), 5-21.

Planet & Society. (2022). *Purpose to action*. Unilever. Recuperado de <https://www.unilever.com/planet-and-society/>

Portafolio, R. (2012, 3 marzo). *La ganancia no es lo único que importa*. Portafolio.co. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/ganancia-unico-importa-100900>

Porter, M. & Kramer, M (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review, 18.

Preston, M., & Scott, L. (2015). *Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals*. PwC: London, UK.

PricewaterhouseCoopers. (2016). *Las empresas y el desafío de los ODS*. PwC.

Ritchie, H. (2020, 15 enero). *Environmental Impacts of Food Production*. Our World in Data. Recuperado de <https://ourworldindata.org/environmental-impacts-of-food>

RobecoSam AG. (2020). *The Sustainability Yearbook 2020*. S&P Global and RobecoSAM AG.

Rogers, K., & Cosgrove, A. (2020). *Future Consumer Index: How COVID-19 is changing consumer behaviors*.

- Rott, R. (2021, 25 mayo). *Objetivo cero en carbono, la promesa de Nestlé*. Diario Responsable. Recuperado de <https://diarioresponsable.com/opinion/31204-objetivo-cero-en-carbono-la-promesa-de-nestle>
- Salazar, A. (2018, 23 mayo). *10 multinacionales que manejan el mercado global de alimentos*. IAlimentos. Recuperado de <https://www.revistaialimentos.com/10-multinacionales-manejan-mercado-global-alimentos/>
- Santana, T. (2015, 12 enero). *Las ciudades están diseñadas como jaulas de sedentarismo*. EL PAÍS. Recuperado de https://elpais.com/elpais/2015/01/11/ciencia/1420993000_342108.html
- Sardana, G. D. (2013). *Social business and Grameen Danone foods limited*. Society and Business Review.
- Schweitzer, J. (2018). *Al desnudo. Los envases de plástico no evitan el despilfarro alimentario*. Soluciones y alternativas reales.
- Social, A. E. (2022). *Sostenibilidad*. AUARA empresa social. Recuperado de <https://auara.org/pages/sostenibilidad>
- Stringer, C., & Michailova, S. (2018). *Why modern slavery thrives in multinational corporations' global value chains*. Multinational Business Review.
- Topple, C., Donovan, J. D., Masli, E. K., & Borgert, T. (2017). *Corporate sustainability assessments: MNE engagement with sustainable development and the SDGs*. *Transnational Corporations*, 24(3), 61-71.
- Trejo, A. R., Alquicira, A. M., & Mondragón, I. J. G. (2019). *La industria 4.0 y la industria alimentaria*. Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 13, 895-911.
- United Nations Global Compact. (2016). *SDG Compass. La Guía para la acción empresarial en los ODS*.
- United Nations. (2022). *Alimentación / Naciones Unidas*.

Vidal, D. M. (2019). *Los ODS en la estrategia empresarial. El caso SUEZ*. Icade. Revista de la Facultad de Derecho, (108).

Vilá, I. (2019). *Informe Alimentación Saludable, 2018. Análisis internacional, nacional y autonómico Estado de la cuestión*. EAE Business School.

Voute, J. (s.f). *Que es Creación de Valor Compartido*. Nestlé. Recuperado de <https://www.nestle-centroamerica.com/csv/que-es-cvc-para-nestle/creacion-valor-compartido>

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (s. f.). *Food & Agriculture Roadmap*.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2019). *CEO Guide to Food System Transformation*.

WRI. (2022, julio). *Making big ideas happen*. World Resources Institute.

Westbrook, G. & Angus, A. (2021). *Top 10 Global Consumer Trends 2021*. Euromonitor International.

Westreicher, G. (2021, 4 febrero). *Empresa multinacional*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/empresa-multinacional.html>

World Bank Group. (2015, 28 enero). *Al producir alimentos, ¿nos estamos comiendo el planeta?* World Bank. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2014/10/17/produccion-alimentos-comiendo-planeta-agricultura-america-latina>

World Bank Group. (2016, 30 noviembre). *Cuatro maneras de combatir la pobreza con la agricultura*. World Bank. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/11/11/cuatro-maneras-de-combatir-pobreza-con-la-agricultura>

World Bank Group. (2022, 19 mayo). *El Banco Mundial anuncia acciones previstas para responder a la crisis mundial de alimentos*. World Bank. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/05/18/world-bank-announces-planned-actions-for-global-food-crisis-response>

Zhang, F.; Rio, M.; Allais, R.; Zwolinski, P.; Carrillo, T.R.; Roucoules, L.; Mercier-Laurent, E.; Buclet, N. *Toward a systemic navigation framework to integrate sustainable development into the company*. J. Clean. Prod. 2013, 54, 199–214