Cuatro pasos para integrar los ODS en tu estrategia empresarial

Se acaba el tiempo para lograr los objetivos de desarrollo sostenible en 2030. Urge que las empresas prioricen, contextualicen, colaboren e innoven para integrar los ODS en su estrategia ya mismo.

15 de octubre de 2024

Por Pascual Berrone y Joan Enric Ricart

©IESE Business School

En apenas cinco años se acaba el plazo para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas. Con el temporizador en marcha, es más urgente que nunca que las empresas los hagan suyos, prioricen los más importantes para sus estrategias y sectores y piensen en formas colaborativas e innovadoras para cumplir con ellos.

También puede interesarte: Todo sobre cooperación, colaboración y alianzas

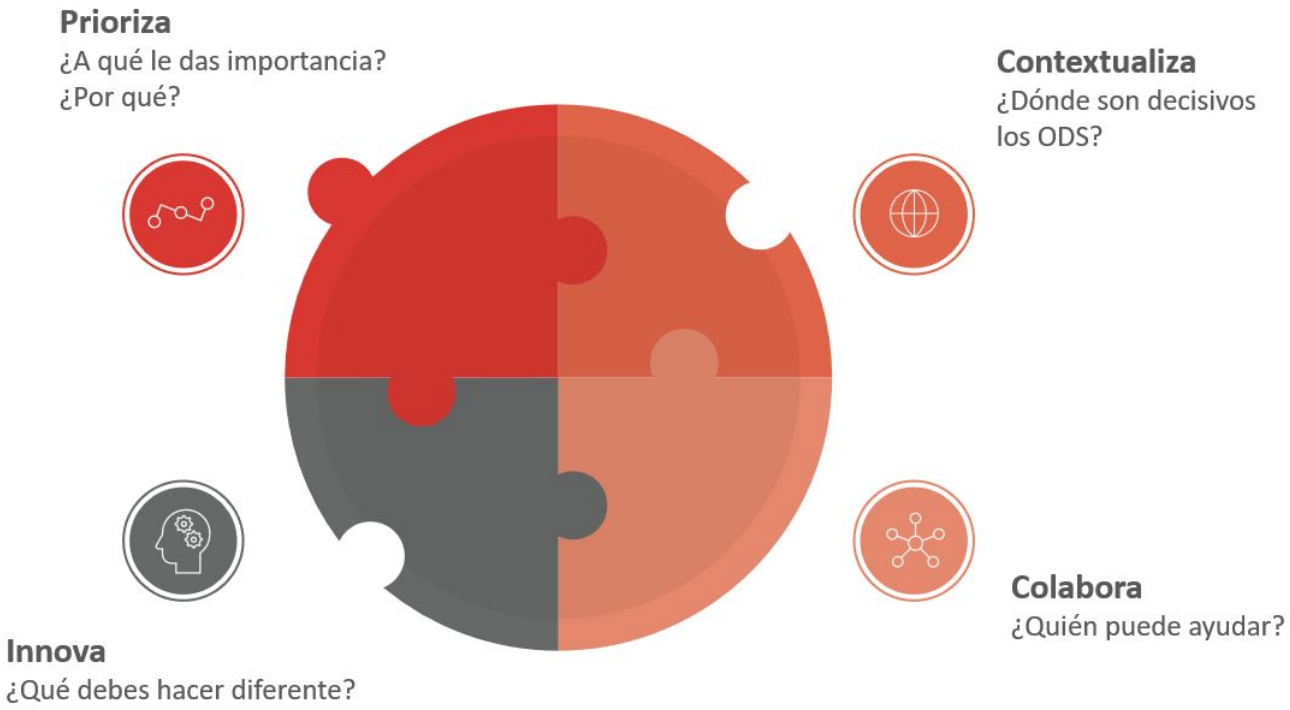
---

Puede parecer una tarea hercúlea. El número de objetivos es tan abrumador –un total de 17 con 169 metas asociadas– como titánicas sus ambiciones sociales y escala global: desde erradicar la pobreza y promover la paz y la justicia hasta revertir el cambio climático y lograr la igualdad de género y el pleno empleo. Pero es posible si las empresas ponen de su parte. Para ayudarles en esta misión, hemos identificado las mejores prácticas disponibles.

Examinamos nueve guías de organizaciones como PwC y McKinsey y un centenar de artículos de las principales revistas científicas de dirección de empresas. Descubrimos que todas las guías recogen valiosas experiencias reales e instrucciones generales, pero a menudo carecen del saber teórico y empírico que aporta la investigación en dirección empresarial. Por su parte, los artículos académicos publicados en la última década son rigurosos y relevantes, pero no se han traducido en planes de acción a seguir.

Integra tus ODS en la estrategia empresarial

©IESE Business School



Así que nos propusimos salvar la brecha entre investigación y práctica creando un protocolo de implementación que integrara el conocimiento académico y el escenario práctico. El resultado es un proceso de cuatro pasos que todo líder empresarial puede dar para adoptar los ODS lo antes posible. Así es cómo puedes priorizar, contextualizar, colaborar e innovar:

1. Prioriza los ODS más importantes para tu estrategia empresarial

Identifica y prioriza los ODS más relevantes para tu empresa. Más allá de su alineación con las actividades principales de tu organización, su relevancia también puede depender de tus valores personales o de la notoriedad de alguna problemática social de donde opera tu compañía. Es fundamental entender estos vínculos, pues la adopción de un objetivo puede afectar a equipos enteros y crear sinergias o equilibrios en el seno de las empresas.

La priorización es esencial, ya que no se puede impactar de forma significativa en todos los ODS. De hecho, puede que ninguno de ellos sea particularmente relevante para ciertas empresas. Por su complejidad, los ODS implican a muchos actores, actividades y ubicaciones. Si se persiguen demasiados objetivos se corre el riesgo de diluir los recursos. Además, sin un enfoque coherente, la participación y el compromiso de los empleados suelen resentirse.

También es importante alcanzar el equilibrio. La alineación de los objetivos empresariales con las necesidades sociales puede generar unas tensiones y contradicciones que deben

©IESE Business School

gestionarse, más que obviarse. A la hora de optimizar recursos limitados, analiza las múltiples demandas de tus grupos de interés –a veces, opuestas y en conflicto–, priorízalas de forma estratégica y adopta una visión a largo plazo.

2. Contextualiza los ODS para convertirlos en metas concretas de tu empresa

Sitúa los ODS en el contexto geográfico y sectorial de tu empresa. Así convertirás su llamada global a la acción en metas concretas y gestionables. De lo contrario, los ODS pueden verse como algo más simbólico que práctico.

Como algunos de ellos –como garantizar el acceso a agua potable– solo son relevantes en algunas comunidades, circunscribirlos no solo te ayudará a motivarte para alcanzarlos, sino que te permitirá visualizar cómo progresa tu empresa en su consecución. Y eso, a su vez, aumenta la implicación de los grupos de interés.

La contextualización de los ODS en tu sector te permitirá traducirlos en actividades controlables y ampliar su impacto más allá de las iniciativas específicas de tu empresa. Por ejemplo, si eres un fabricante de bebidas, podrías incluir en tu estrategia el objetivo de garantizar el acceso al agua potable, y colaborar con otras firmas del sector para lograrlo.

Según nuestra investigación, contextualizar los ODS no necesariamente te librará de equilibrar los objetivos sociales, medioambientales y económicos. Sin embargo, te permitirá visualizar mejor estos equilibrios y entender con mayor claridad cómo tus decisiones impactan tanto en una comunidad como en un sector.

3. Colabora con otras empresas y grupos de interés

El ODS 17 promueve las alianzas para lograr los objetivos. En efecto, la complejidad inherente de todos ellos supera el alcance de cualquier organización por sí sola, por lo que los enfoques unilaterales resultan insuficientes para afrontar los grandes desafíos sociales. Además, las alianzas entre múltiples partes interesadas contribuye a mejorar el uso de los recursos compartidos y a aprovechar la tecnología de manera efectiva para abordar las cuestiones de los ODS.

Valora cómo puede trabajar tu empresa con los grupos de interés y la amplia red de organizaciones, incluyendo el sector público, los organismos multilaterales y los actores de la sociedad civil. No hay que olvidar que las colaboraciones público-privadas ayudan a superar las limitaciones gubernamentales y del mercado, al combinar recursos y desarrollar capacidades complementarias para atender las necesidades sociales.

©IESE Business School

Puede que este enfoque colaborativo te pida un cambio de mentalidad: pasar de la gestión de los grupos de interés a la creación de alianzas estratégicas y sustituir las posturas conflictivas (como a veces surgen con las ONG) por relaciones más cooperativas. Céntrate en los desafíos de tu organización con respecto a los ODS y ten la voluntad de interactuar con actores con los que no sueles trabajar habitualmente.

4. Innova en tu modelo de negocio

Los modelos de negocio se construyen a partir de las decisiones y actividades que definen la lógica y el *modus operandi* de la empresa y de cómo esta crea valor para sus grupos de interés. Si los innovas cambiarás la naturaleza y dirección de esas decisiones para asegurarte de que los resultados se alinean con los ODS.

En esta innovación del modelo de negocio (BMI, por sus siglas en inglés), no atiendas únicamente a resultados financieros. A la hora de abordar la rentabilidad ten en cuenta los costes y beneficios que conllevan los recursos medioambientales, sociales y económicos. Eso te exigirá cambiar prácticas empresariales asentadas por otras nuevas basadas en la lógica del compromiso social, así como idear soluciones nuevas que utilicen menos insumos y tecnologías más limpias.

El impacto de la innovación del modelo de negocio dependerá de cada empresa. Para algunas, integrar los ODS en su estrategia será una apuesta ganadora, ya que los objetivos sociales estarán alineados con sus beneficios económicos. A otras les obligará a equilibrar el aumento de costes derivados de los insumos más sostenibles con la reducción de márgenes. Para otras más, llamémoslas organizaciones híbridas (como una empresa de combustibles fósiles que avanza hacia soluciones verdes), este equilibrio será constante, ya que tendrán que lidiar con exigencias a menudo contradictorias del mercado, el medioambiente y la sociedad.

También puede interesarte: 5 tendencias clave para tu agenda empresarial de 2025

©IESE Business School

Pascual Berrone

Profesor de Dirección Estratégica y titular de la Cátedra Schneider Electric de Sostenibilidad y Estrategia Empresarial del IESE. Experto en innovación sostenible, es codirector de IESE Cities in Motion.

Joan E. Ricart

Profesor de Dirección Estratégica y titular de la Cátedra Carl Schroeder de Dirección Estratégica en el IESE. Su trabajo se centra en ciudades, modelos de negocio y deslocalización, y es codirector académico de IESE Cities in Motion.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School