

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



IMPACTO DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN COCA-COLA Y SU
RELACIÓN CON LAS ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD

MISIÓN EMPRESARIAL ESPAÑA

OPCIÓN DE GRADO

WILMER SAID QUINTERO VEGA

BOGOTÁ D.C.

2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



IMPACTO DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN COCA-COLA Y SU
RELACIÓN CON LAS ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD

MISIÓN EMPRESARIAL ESPAÑA

OPCIÓN DE GRADO

WILMER SAID QUINTERO VEGA

CLARA INÉS PARDO MARTINEZ

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2019

TABLA DE CONTENIDO

GLORARIO	8
RESUMEN.....	10
ABSTRACT	11
1. Introducción	12
1.1. Objetivos.....	13
1.1.1. Objetivo General	13
1.1.2. Objetivos Específicos	13
1.2. Contexto de la misión	14
1.2.1. Barcelona.....	16
1.2.2. Madrid	17
1.3. Contexto del sector	18
1.4. Contexto de Coca-Cola.....	21
1.4.1. Fábrica de Coca-Cola en Martorelles (Barcelona)	24
1.5. Itinerario de la misión	26
2. Revisión de literatura	32
2.1. Desarrollo del Concepto.....	32
2.2. Objetivos de Desarrollo del Milenio	34
2.3. Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS	37
3. Discusión.....	43
3.1. Estrategia de sostenibilidad: “Avanzamos”	48
6.1.1. Actuamos sobre nuestras bebidas.....	49
6.1.2. Actuamos sobre nuestros envases.	52
6.1.3. Actuamos en la sociedad	53
6.1.4. Actuamos sobre el agua.....	55
6.1.5. Actuamos sobre el clima	56
6.1.6. Actuamos sobre la cadena de suministro.	58

4.	Conclusiones	60
5.	REFERENCIAS	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Repartición económica por sector	16
Tabla 2. Global Power City Index 2017.....	17
Tabla 3. Itinerario de la misión	26
Tabla 4. Logros más destacados de los ODM.....	35
Tabla 5. Conceptos de los ODS	40
Tabla 6. Compromisos de sostenibilidad de The Coca-Cola Company a los ODS	44
Tabla 7. Aporte de Coca-Cola al ODS 3: Salud y Bienestar.....	50
Tabla 8. Aporte de Coca-Cola al ODS 12: Producción y Consumo Responsable	52
Tabla 9. Aporte de Coca-Cola a los ODS 11 y 8	53
Tabla 10. Aporte de Coca-Cola al ODS 6: Agua Limpia y Saneamiento	55
Tabla 11. Aporte de Coca-Cola al ODS 13: Acción por el Clima	56
Tabla 12. Aporte de Coca-Cola al ODS 2: Hambre Cero	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ranking del por país	14
Gráfico 2. Crecimiento del PIB en España	15
Gráfico 3. Ventas de bebidas refrescantes	19
Gráfico 4. Estrategia de Sostenibilidad "AVANZAMOS"	49

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Esquema de la cadena de valor. Sector: Bebidas refrescantes	19
Ilustración 2. Impacto sobre el consumo de bebidas azucaradas a casa de impuestos (%)....	21
Ilustración 3. Marcas Coca-Cola de European Partners	23
Ilustración 4. Ubicación geográfica: Planta Barcelona, Coca-Cola European Partners	24
Ilustración 5. Planta Barcelona	25
Ilustración 6. Pilares de la Sostenibilidad.....	33
Ilustración 7. Objetivos de Desarrollo del Milenio	35
Ilustración 8. Objetivos de Desarrollo Sostenible	39
Ilustración 9. Concepción de los ODS para la Universidad de Estocolmo	42
Ilustración 10. Avance en Bebidas, Estrategia AVANZAMOS.....	51
Ilustración 11. Enfoque de Coca-Cola a los ODS	61

GLORARIO

Aporte: Contribución realizada con el fin de llevar a cabo una causa, programa o fin específico.

Competitividad: Es capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Cumbre de la Tierra: Es el concepto utilizado para denominar las Conferencias de Naciones Unidas sobre el Medio ambiente y su Desarrollo. Es un encuentro de líderes mundiales, presidentes y líderes de los estados miembros a la ONU. El objetivo principal es debatir y dar lineamientos en materia de medio ambiente, desarrollo y cambio climático.

Estrategia: Es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades. (Porter, 1996)

Desarrollo: Evolución de una economía hacia mejores niveles de vida. (Real Academia Española, 2018)

Desarrollo Sostenible: Se define como la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. (Asamblea General de las Naciones Unidas, s.f.)

Impacto: Impresión o efecto muy intensos dejados en alguien o en algo por cualquier acción o suceso.

Informe de Sostenibilidad: Es un documento informativo que publican las organizaciones con el objetivo de informar el desempeño anual en tres aspectos clave (ambiental, social y financiero).

Innovación: Son todas aquellas transformaciones que introducen originalidad y novedad, suele desarrollarse con mayor frecuencia en el contexto económico.

Organización de las Naciones Unidas: Son una organización única, compuesta por países independientes que se han reunido con el fin de trabajar en pro de la paz mundial y el desarrollo social

Objetivos de desarrollo sostenible: Son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.

Objetivos de desarrollo del Milenio: Son 8 objetivos que se crearon como una hoja de ruta para poner en marcha la Declaración del Milenio 2000-2015. (Naciones Unidas, s.f.)

PNUD: Programa de las naciones unidas para el desarrollo

Sostenibilidad: Atender a las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.

RESUMEN

La misión empresarial a España 2017, tiene como propósito brindar a los estudiantes espacios para el crecimiento profesional, mediante la aplicación de los conceptos y los modelos estudiados en las diferentes visitas empresariales que se realizaron. Se pretende conocer cuáles son las tendencias en los sistemas de gestión de empresas innovadoras, enfocado en buenas prácticas en innovación organizacional y su importancia para mantener el éxito en las industrias y crecer de una manera sostenible. Se realizó una investigación de cada una de las empresas que fueron visitadas realizando un análisis de un punto clave en cada una. Puntualmente, se describe el aporte a los objetivos de desarrollo sostenible durante los últimos años por *Coca-Cola European Partners*. Para finalizar, se hace una aproximación académica al concepto de innovación. Este concepto, puede ser usado como base para el progreso y fortalecimiento de las empresarial colombiano.

Palabras clave: Competitividad, Dirección, Estrategia, Innovación, ODS, Sostenibilidad.

ABSTRACT

Spain business mission 2017, aims to provide students with opportunities for professional growth through the application of the concepts and models studied in the different business visits that were carried out. It intends to know what are the trends in the *innovative business management systems*; with what seeks to identify good case practices in organizational innovation and its importance to maintain success in industries and grow in a sustainable way. An investigation of each of the companies that were visited was carried out by analyzing a key point in each one. Specifically, the contribution to the Sustainable Development Goals during the last years by: The Coca-Cola Company, Coca-Cola European Partners and Coca-Cola Spain. Finally, an academic approach to the concept of innovation is made. This concept can be used as a basis for the progress and strengthening of companies in our country.

Keywords: Competitiveness, Innovation, Management, SDG, Strategy, Sustainability.

1. Introducción

La Universidad del Rosario a través de la Escuela de Administración durante los últimos años ha estado promoviendo misiones empresariales, como apuesta al proceso de internacionalización de los programas de pregrado y posgrado. La Misión: *SISTEMAS DE GESTIÓN EN EMPRESAS INNOVADORAS - España 2017*, nace como una iniciativa enfocada a los programas de Administración de empresas y Administración de negocios internacionales. El objetivo es brindar una experiencia vivencial con empresas dedicadas a la industria automotriz e incluso multinacionales dedicadas al consumo masivo.

La misión a España es una oportunidad de crecimiento tanto personal como intelectual y además permite ampliar los conocimientos enfocados en la gestión y dirección de empresas, para así generar mayor competitividad en las organizaciones.

Esta actividad académica se desarrolló finalizado el mes de octubre e iniciado el mes de noviembre durante 8 días. Principalmente, la agenda estaba compuesta por visitas guiadas a plantas de producción, conversatorios, una conferencia impartida en las instalaciones de *EADA Business School*, y por último recorridos culturales, turísticos y de relevancia de España.

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizaron técnicas como entrevistas, observación, entrevistas informales y participación en charlas y conferencias en las diferentes visitas que se realizaron; puntualmente en la Planta Embotelladora de Coca-Cola en Barcelona.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo General

Presentar el aporte de Coca-Cola European Partners, especialmente de Coca-Cola España, a la agenda 2030 adoptada por las naciones unidas.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Describir la estrategia de sostenibilidad de Coca-Cola y su relación con los procesos de gestión en innovación organizacional.
- Relacionar los hallazgos encontrados entre la innovación organizacional y la sostenibilidad empresarial en de la compañía.

1.2. Contexto de la misión

España, es un país europeo situado al sur del continente. Tiene una superficie de 504.752 Km². La población, según el último censo realizado en el 2015 por el Instituto Nacional de Estadística, es de 46.449.565 habitantes. El territorio está organizado por diecisiete comunidades autónomas y su capital es la ciudad de Madrid. Es un país miembro de la unión europea, constituido en estado social y democrático de derecho y cuya forma de gobierno es la monarquía parlamentaria.

En el grafico 1 se puede observar el ranking de las economías más poderosas del mundo. Estas cifras, expresadas en billones de dólares, son calculadas por el Banco Mundial. En el 2017, España se ubicó en el puesto 14 y la sexta de la zona euro con un PIB de 1.311 billones de dólares.

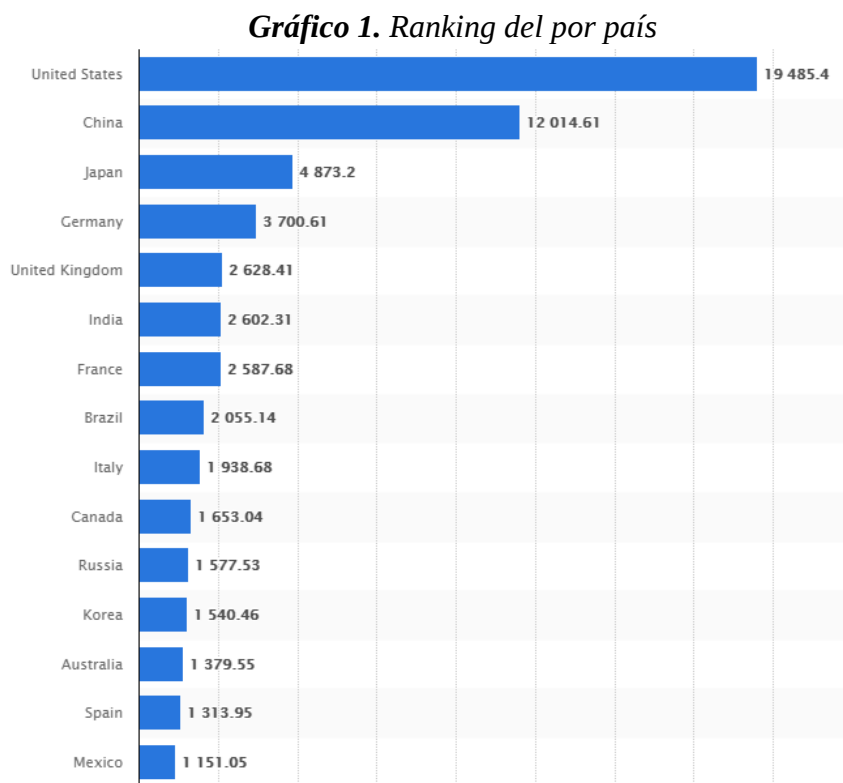
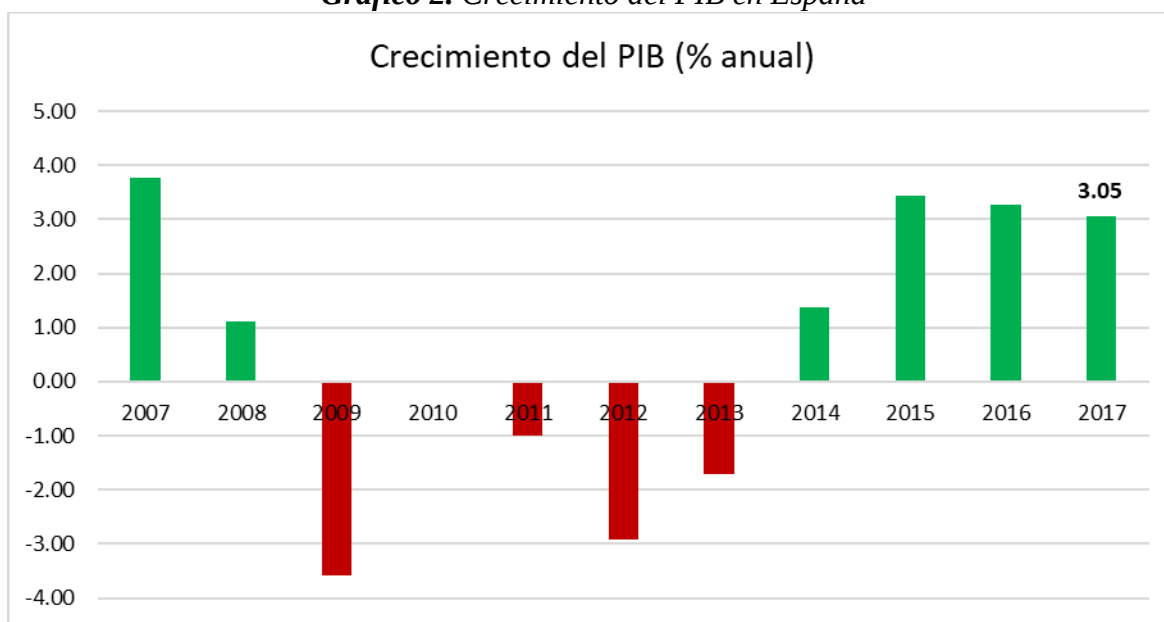


Gráfico tomado de: (Statista, 2018)

Desde el 2014, la economía del país ha venido mejorando. En el gráfico 2 se puede observar el % de crecimiento del PIB desde 2017. Tras varios años de caída en el PIB, desde el 2014 la economía española ha venido presentados síntomas positivos y en los últimos años creciendo por encima del 3%. Para el 2017, el crecimiento de la economía fue mejor de lo esperado; “en noviembre de 2016 las previsiones de consenso apuntaban a una tasa del 2,4%, y el resultado final ha sido del 3,1%” (Fernández, 2018).

Gráfico 2. Crecimiento del PIB en España



Elaboración propia, datos extraídos de: (The World Bank Group, 2018)

España es un país proveedor de servicios por excelencia. De hecho, el sector terciario es el que mayor representación tiene dentro del PIB. En primer lugar, el sector primario aporta un 2,3% a la economía. Este país es productor de: trigo, remolacha azucarera, cebada, tomates, aceitunas, cítricos, uvas, corcho, naranjas y fresas. En segundo lugar, es uno de los competidores más fuertes del mundo en cuanto a producción de aceite de oliva y vinos. El sector secundario aporta un 16,1% del PIB. En tercer y último lugar, el sector terciario representa el 67,2% del PIB y emplea a más

de 75% de la población. Según la Organización Mundial del Turismo, OMT, España ocupa el puesto 3 de los principales destinos turísticos del mundo. En la tabla 1 se muestra la repartición de la actividad económica por sector.

Tabla 1. *Repartición económica por sector*

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector <i>(en % del empleo total)</i>	4,0	19,3	76,4
Valor añadido <i>(en % del PIB)</i>	2,6	21,6	66,4
Valor añadido <i>(crecimiento anual en %)</i>	3,7	4,0	2,6

Tomada de: (Banco Santander, 2018)

1.2.1. Barcelona

Durante el 2017, La región de Cataluña estaba sumergida en crisis política enmarcada por el polémico referendo independista. El primero de octubre se desarrolló el “Referéndum de autodeterminación de Cataluña 2017” en donde cerca de 2.5 millones de personas votaron, obteniendo un resultado del 90% a favor de la pregunta: *¿Quiere que Cataluña sea un estado independiente en forma de república?* Sin embargo, el porcentaje de participación sólo llegó al 43% de la demografía electoral. El gobierno catalán afirma que gracias a las medidas de represión por el gobierno español la participación no alcanzó la cifra esperada. (Generalitat de Catalunya, 2017).

En cuanto a economía, la ciudad de Barcelona representó un crecimiento real de 3,4% respecto al 2016. Puntualmente, la reactivación de la economía se debe al aumento de la inversión privada, las exportaciones y el consumo de los hogares (Cambra de Comerç de Barcelona, 2018). Además, en este mismo año, el informe Global Power City Index, que compara 42 grandes ciudades del

mundo, otorga a Barcelona el 24º puesto mundial y el 11º europeo por su competitividad global.

En la tabla 2, se puede observar el ranking.

Tabla 2. *Global Power City Index 2017*

Posición	Ciudad	Ranquin europeo
1	Londres	1
2	Nueva York	
3	Tokio	
4	París	2
5	Singapur	
6	Seúl	
7	Ámsterdam	3
8	Berlín	4
9	Hong Kong	
10	Sídney	
11	Los Ángeles	
12	Fráncfort	5
13	Pekín	
14	Viena	6
15	Shanghái	
16	Estocolmo	7
17	San Francisco	
18	Zúrich	8
19	Toronto	
20	Copenhague	9
21	Bruselas	10
22	Chicago	
23	Dubái	
24	Barcelona	11
25	Boston	
26	Osaka	
27	Madrid	12
28	Vancouver	
29	Washington	
30	Estambul	13

Tomado de: (Institute for Urban Strategies, The Mori Memorial Foundation, 2017)

1.2.2. Madrid

“La economía madrileña continúa dando síntomas de fortaleza. En el cuarto trimestre del año el PIB aumenta un 4% respecto al mismo periodo del año anterior y cierra 2017 con una progresión del 3,7%” (El Mundo, 2018). Por tercer año consecutivo, esta comunidad mantiene un ritmo de

crecimiento estable. Un aspecto a destacar es que se encuentra por encima de media de crecimiento de España y la de unión europea.

Pese a que los sectores más representativos de la economía han experimentado comportamientos positivos y tienen un peso considerable en el PIB del 2017, el sector de la construcción creció un 5,9% respecto al año anterior, convirtiéndose en un eje fundamental para la economía durante ese año. Ese crecimiento trajo consigo la generación de empleo, sólo la capital de país ocupa a 10 de cada 100 trabajadores de España. Además, se calcula que la comunidad creó aproximadamente 461.879 empleos.

1.3. Contexto del sector

El sector de alimentos y bebidas es uno de los más representativos de la economía de España. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística de España, INE, la producción de bebidas refrescantes gira entorno a unos 4.600 millos de litros al año, facturando más de 5.170 millones de euros. El aporte a la economía española es aproximadamente el 1,4% del PIB. El impacto económico del sector de refrescos en España, en el 2016, superó los 3.806 millones de Euros y generó más de 71.000 empleos. Gracias a si gran diversidad, en el mercado compiten más de 2.000 referencias de producto. En el país hay cerca de 38 millones de consumidores en cerca de 13 millones de hogares. (Ministerio de Agricultura , Pesca y Alimentación, 2016)

La cadena de valor de la industria es compleja y genera contribución directa e indirecta a la economía. La fabricación y comercialización de producto terminado necesita de muchos sectores

para poder desarrollar su actividad principal. En la ilustración 1 se puede observar un esquema de la cadena de valor de la industria.

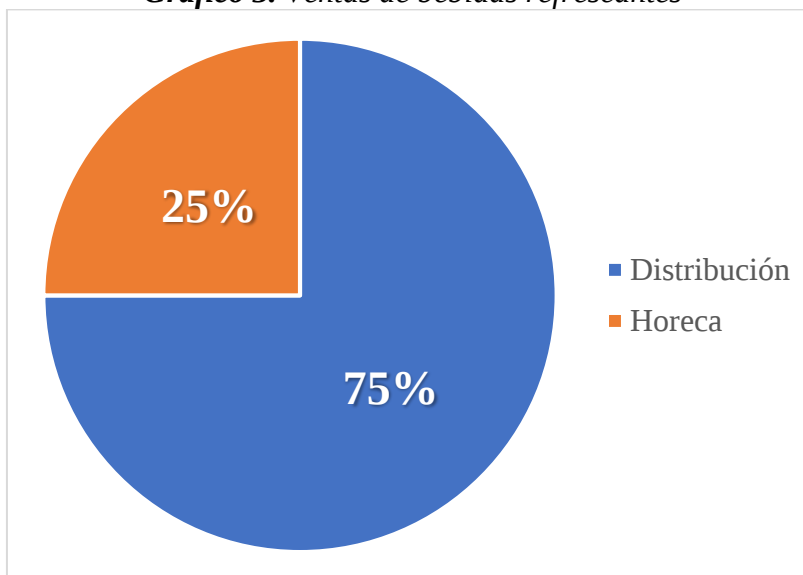
Ilustración 1. Esquema de la cadena de valor. Sector: Bebidas refrescantes



Tomada de: (ANFABRA, 2018)

En el gráfico 3, se observa que las ventas de bebidas refrescantes en España se realizan por dos grandes canales. El primero, la distribución que hace referencia al comercio minorista (supermercados, hipermercados y grandes superficies). El segundo, es el canal HORECA (hoteles, restaurantes y grandes superficies).

Gráfico 3. Ventas de bebidas refrescantes



Elaboración propia, datos tomados de: (ANFABRA, 2017)

Cabe resaltar que, gracias al alza de turistas en territorio español, las ventas en hostelería han favorecido al sector. Las vacaciones de verano, suelen ser épocas en las que el consumo de refresco

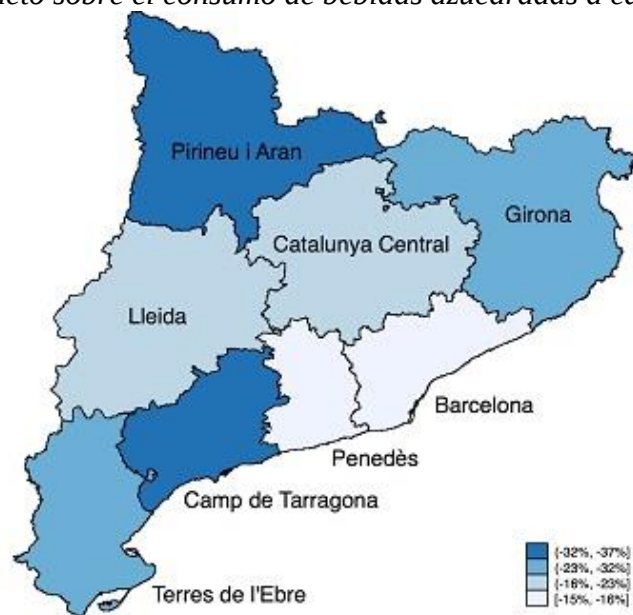
crece. Según la consultora, Kantar Worldpanel, “El gasto de los españoles en bebidas refrescantes creció en un 5% entre mayo y julio del 2017 respecto a los mismos meses del 2016” (2017).

Al ser la industria de bebidas uno de los sectores que más aporta a la economía española, diferentes comunidades autónomas (estados) y provincias han incursionado en reformas tributarias, con el fin de aumentar el ingreso de gobiernos estatales. La comunidad autónoma de Cataluña, desde mayo de 2017, impuso un nuevo impuesto a las bebidas azucaradas y envasadas en su territorio. El gravamen aplica a refrescos, sodas, néctar de frutas, zumos, bebidas deportivas, bebidas de té y café, bebidas energéticas, bebidas alternativas de la leche, batidos, bebidas vegetales y aguas con sabores. El impuesto catalán se divide en dos. “El primero carga con 8 céntimos de euro a las bebidas que contienen entre 5 y 8 gramos, y el segundo con 12 a las que tienen más de 8 gramos de azúcar por cada 100 ml” (ANFABRA, 2017). Se cree que esta medida no funciona y no mejora los hábitos de las personas, en su lugar asociaciones como la AFABRA afirma que “Es un impuesto meramente recaudatorio”.

A pesar de que la AFABRA crea que la medida no funciona, un estudio¹ realizado en España afirma que los efectos en la salud se ven a largo y mediano plazo. “Sin ninguna duda, el impuesto ha sido efectivo y ha conseguido el objetivo que buscaba a corto plazo” (Vall Castelló, 2018). Esto se evidencia con una caída en el consumo de las bebidas azucaradas en un 22% durante el 2017, recaudado 22,7 millones de euros (La Vanguardia, 2018). En la ilustración se pudo observar que la disminución de consumo de bebidas azucaradas es mayor en zonas con mayores índices de obesidad.

¹ “Impacto del impuesto de bebidas azucaradas sobre el consumo de estas bebidas en Cataluña” (Impact of SBB taxes on consumption) utiliza datos de una cadena de supermercados que tiene el 10% del mercado de Cataluña, con cerca de 160 tiendas, y que tiene presencia en todo el territorio catalán. Los datos proceden de las ventas semanales de 105 productos seleccionados, que los autores separan en tres grupos: bebidas azucaradas (sujetas al impuesto), bebidas tipo cero y light, y aguas, estos dos últimos grupos, libres del impuesto.

Ilustración 2. Impacto sobre el consumo de bebidas azucaradas a casa de impuestos (%)



Tomada de: (Vall Castelló, 2018)

1.4. Contexto de Coca-Cola

Coca-Cola es la mayor compañía de bebidas del mundo. A través de más 500 marcas de bebidas, y uno de los sistemas de distribución de bebidas más robustos del mundo, consumidores de todo el mundo disfrutan 1.900 millones de bebidas al día. A nivel mundial, son el primer proveedor de bebidas carbonatadas, zumos y bebidas a base de zumo, así como de té y cafés listos para tomar (The Coca-Cola Company, 2018).

La historia de Coca-Cola la inició John S. Pemberton cerca de Atlanta, Georgia, en el año 1886. Pemberton era un farmacéutico estadounidense que quería crear un jarabe que combatiera los problemas de digestión, y además que aportase energía. Su farmacia fue la primera en comercializar la bebida, vendiendo aproximadamente 9 vasos a un precio de 5 centavos cada uno. Cerca de 1981, Junto con Frank Robinson (contador de Pemberton) decidieron darle forma y crearle una marca y logotipo a Coca-Cola.

Desde la creación de la receta, pasaron cerca de 13 años para firmar el primer acuerdo para embotellar Coca-Cola en el territorio de Estados Unidos. Con esta premisa, nace la base del modelo de negocio de la compañía: *The Coca-Cola Company* suministra el concentrado y las embotelladoras elaboraban, distribuyen y comercializan la bebida (The Coca-Cola Company, 2009).

Después de 67 años de operación a nivel mundial, a inicios de los años 50 (1953) se comercializa la primera botella de Coca-Cola producida en España. Las embotelladoras Cobega y Casbega, compartían la operación de la bebida; la primera encargaba de Cataluña y la segunda de la zona de Madrid. Para los años 60, la estructura de la compañía comenzaba a ampliarse, contaban con ocho plantas embotelladoras distribuidas en: Madrid, Barcelona, Valencia, Tenerife, Palma de Mallorca, Sevilla, Málaga y Zaragoza. Durante las siguientes décadas, las dinámicas sociales iban cambiando y consigo la compañía cambiaba al mismo ritmo. En medio siglo, aparecen en el mercado marcas como: Fanta (1961), Sprite (1975), Coca-Cola light sin azúcar y Coca-Cola sin cafeína (1980), Aquarius y Nester (1993) y a inicios del siglo XXI el mercado conoció Nordic Mist, Powerade, Bonaqua y Bitter Rosso (The Coca-Cola Company, 2014).

En febrero de 2013 nace Coca-Cola Iberian Partners, embotellador de Coca-Cola para España, Portugal y Andorra como resultado de la integración de los 8 embotelladores existentes en este territorio. Para la época, la estructura se basaba en 5 grandes regiones comerciales: Portugal, Norte, Sur, Este y Centro de España.

Desde junio de 2016 y como resultado de la integración de *Coca-Cola Enterprises*, *Coca-Cola Iberian Partners* y *Coca-Cola Erfrischungsgetränke GmbH* nace **Coca-Cola European Partners (CCEP)**, es una de las mayores empresas de bienes de consumo de Europa y el mayor embotellador independiente de Coca-Cola del mundo por ingresos netos. Juntas, las tres

embotelladoras están presentes en 13 países, dando trabajo a cerca de 25.000 personas y atienden a más de 300 millones de consumidores (The Coca-Cola Company, 2017).

La influencia de Coca-Cola va más allá de vender experiencias a través de sus productos, además de ser motor empleo, patrocina eventos deportivos, culturales y sociales; manteniendo un compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

“Con cerca de 6.315 millones de euros de contribución total. la actividad de Coca-Cola en España representa el 0,57% del PIB y emplea al 0,48% de la población activa” (Coca-Cola España, 2018). Coca-Cola European Partners maneja 21 marcas con más de 81 productos y en más de 256 referencias. En la ilustración 3 se pueden observar las marcas que están actualmente en el mercado.

Ilustración 3. Marcas Coca-Cola de European Partners

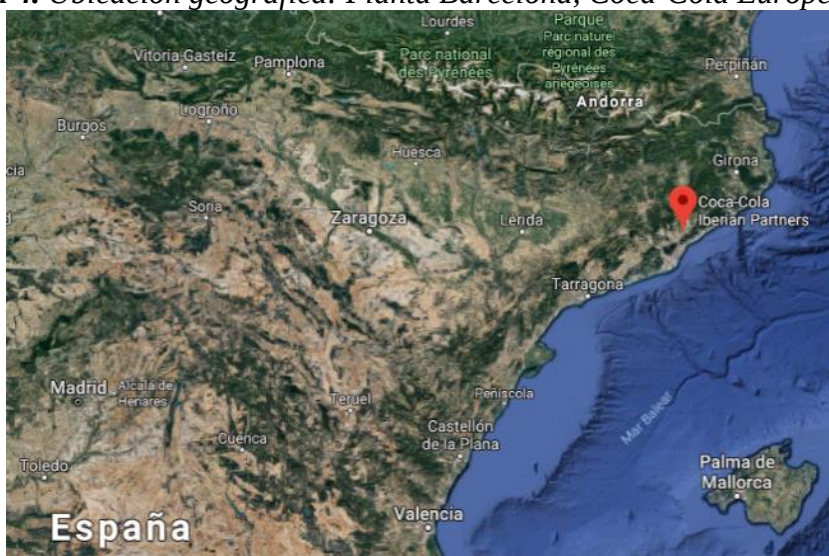


Tomada de: (Coca-Cola European Partners Iberia, 2018)

1.4.1. Fábrica de Coca-Cola en Martorelles (Barcelona)

La planta de Coca-Cola en Barcelona, está situada en la comarca del Vallès Oriental, entre las poblaciones de Montornès y Martorelles. En la ilustración 4 se puede observar su ubicación geográfica de esta embotelladora.

Ilustración 4. *Ubicación geográfica: Planta Barcelona, Coca-Cola European Partners*



Fuente: Google maps

La planta Barcelona es una de las mejores plantas embotelladoras de Coca-Cola en Europa. Arranco en el año 2006 con 300 millos de euros de inversión, en un terreno de 500.000 m². La fabricación cuenta con 11 líneas de envasado, cada una trabaja un tipo de envase: latas, vidrio, PET y APET. La planta tiene una capacidad de producir más de 125 millones de cajas al año. El área de almacenes cuenta con una capacidad para 86.000 pallets, la capacidad de entrada al almacén es de 400 Pallets/hora.

De la misma manera en cómo funciona la industria automotriz, esta planta funciona bajo el modelo Justo a tiempo. Por un lado, las botellas PET se producen al mismo ritmo al que se

embotella la bebida. Por otro lado, los envases de vidrio son sometidos a un riguroso proceso de lavado, en una máquina que alcanza a limpiar 422.000 botellas en un turno de 8 horas. En ilustración 5 se puede observar una imagen de lo que hoy en día es la planta.

Ilustración 5. Planta Barcelona



Fuente: Archivo fotográfico

1.5. Itinerario de la misión

La misión tuvo lugar en España, visitando dos ciudades Barcelona y Madrid. Durante 9 días la agenda estuvo cargada de contenido académico, empresarial y también turístico. En la tabla 3 se detalla cada actividad académica y visita empresarial describiendo la metodología, experiencia y por último una breve reflexión de sobre los aprendizajes adquiridos.

Tabla 3. *Itinerario de la misión*

<u>DÍA</u>	<u>EMPRESA</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>OBJETIVO</u>	<u>METODOLOGÍA</u>	<u>EXPERIENCIA</u>	<u>REFLEXIÓN</u>
30/10 Día 4	Coca-Cola European Partners	Visita empresarial: Planta embotelladora. <i>Martorelles, Cataluña</i>	Conocer la estrategia de sostenibilidad que tiene Coca- Cola a mediano plazo.	- Charla sobre la historia de Coca-Cola en España y estadísticas de la planta productiva. - Observación de murales, carteleras en infografías sobre compromisos de sostenibilidad. - Charla sobre normas de seguridad y visita guiada a la planta.	Es interesante la manera en que The Coca-Cola Company crea una estrategia desde su casa matriz, y posteriormente transmite la información a las diferentes embotelladoras. Para el caso puntual de España, la forma en que adaptan la estrategia y la transmiten a los diferentes interesados hace que el sector externo vea de manera positiva la	Esta visita es un claro ejemplo de ver como las compañías pasan de la teoría a la realidad. Después de un proceso de planeación e innovación, plantean una estrategia clara y enfocada con objetivos y medibles que direccionan a la empresa en un horizonte visible; con el fin de pasar del compromiso a la acción.

					responsabilidad de la compañía.	
	SEAT, S.A.	Visita empresarial: Complejo Industrial SEAT. <i>Martorell, Cataluña</i>	Conocer el modelo de producción <i>Just in time</i> para la fabricación de automóviles.	• Visita guiada en piso por las instalaciones de la fábrica. • Recorrido por las áreas de gestión de calidad y puntos de control. • Observación en vehículo por la mayor planta de energía solar de la industria automotriz en el mundo.	La ubicación de las empresas juega un papel clave en el desempeño de las empresas. Para el complejo industrial de SEAT, estar cerca de los proveedores significa ahorro en tiempo y dinero; por esta razón el complejo industrial está a menos de 3 kilómetros de sus proveedores Pareto. También resulta interesante conocer la manera en como conciben el concepto de sostenibilidad a lo largo del diseño de producto y la cadena de suministro.	Reconocer los beneficios monetarios, logísticos y de tiempo que trae consigo el método justo a tiempo.
31/10 Día 5	EADA Business School	Actividad académica: Innovación Disruptiva. <i>Barcelona</i>	Entender cómo el concepto de innovación disruptiva marca la diferencia en el futuro de las organizaciones.	Charla académica en “innovación disruptiva” a cargo de Jordi Díaz, director de Programas y Relaciones Internacionales de EADA.	“El concepto de innovación disruptiva no es nuevo, fue popularizado por el profesor Clayton Christensen en 1997, en su libro <i>The Innovators Dilemma</i> ” (Díaz, 2017). A pesar de que la	Por un lado, el mayor aprendizaje de esta actividad es la aproximación a la teoría de innovación disruptiva de Clayton Christensen. Por otro lado, el concepto desarrollado

					disrupción es un concepto que esta de moda en nuestros días, es algo que lleva más de 20 años. Esta experiencia ayuda a entender como los conceptos que vemos en la academia y en las organizaciones se trasforman de acuerdo a las necesidades del tiempo y el entorno.	servirá como fuente para el construcción de este trabajo y además para proyectos que se emprendan en el futuro.
	Mango Barcelona	Visita empresarial: Megacentro Logístico - Mango	Conocer el proceso de almacenaje y picking para la distribución internacional.	• Charla sobre la historia de Mango y estadísticas del Megacentro logístico. • Observación del proceso de almacenamiento automático de producto terminado. • Recorrido guiado en piso en el proceso de picking.	El picking, de esta compañía es tan robusto que el proceso es casi automático; además resulta interesante conocer que es tan solo una parte del sistema de distribución física internacional. El armado de los pedidos llega a 105 países a través de casi 2.000 tiendas.	España es un país exportador de moda por excelencia. Mango, es la segunda empresa exportadora del sector textil, sólo superada por el grupo empresarial Inditex. El mayor aprendizaje de esta visita fue aterrizar y ver en acción conceptos logísticos cómo: abastecimiento, picking, packing, cross-docking, CEDI, stock, patinetas, unidad de carga, etc.

2/11 Día 7	Metro de Madrid	Visita empresarial: Centro de control y operaciones. <i>Madrid</i>	Visualizar el impacto de las TICS en la operación del metro de Madrid.	Durante esta visita se realizó una charla magistral sobre la historia e importancia del metro de Madrid para España. Posteriormente, se pudo observar la operación del centro de control.	La actividad más relevante durante esta experiencia fue conocer la torre central de mando y operaciones, en donde se pudo evidenciar en tiempo real la reacción del equipo ante una eventualidad con la infraestructura en una de las estaciones del sistema.	Es importante conocer las ventajas que trae la implementación de las TICS en las organizaciones. Permite apalancar el crecimiento empresarial, cambiando procesos manuales a procesos automáticos. también estimulan el trabajo en equipo, formando células colaborativas ágiles. Es indiscutible el aporte en comunicación interna, agilidad, productividad, eficacia y eficiencia.
---------------	------------------------	--	--	---	---	--

3/11 Día 8	Grupo DANONE	Visita empresarial: Fábrica de yogurt y Leches fermentadas. <i>Tres Cantos, Madrid</i>	Entender cómo es el funcionamiento de la planta más eficiente de Europa del grupo Danone.	La visita se dividió en dos partes. En la primera parte se profundizó en la historia e importancia de la fábrica para el grupo empresarial; soportado bajo estadísticas y cifras. En la segunda y última parte, se realizó un recorrido por la fábrica, profundizando en el proceso de producción del postre (natilla) de marca Danet.	Esta visita resulto enriquecedora en cuanto a conocimiento de la empresa, ya que al no tener presencia en Colombia se desconoce información. La fábrica de Danone en Tres Cantos (Madrid), se especializa en la producción de yogures, leches fermentadas y postres. Al tener un recorrido al proceso de producción de Danet, se pudo reconocer aspectos importantes en procesos de innovación que tiene la empresa con el fin de ser más competitiva	Durante el recorrido resaltaron la importancia de conocer el entorno en que interactúan las organizaciones; con el objetivo de generar planeaciones estratégicas de operaciones.
	Procolombia	Ponencia: Oficina Comercial de Procolombia en España.	Conocer el perfil logístico entre Colombia y España.	La ponencia se centró en las oportunidades de Negocio, Importaciones y Exportaciones entre España y Colombia, e	Las oportunidades de inversión en snacks, bebidas alcohólicas y salsas en el canal Horeca son muy	La presencia de Procolombia a nivel internacional contribuye a empresarios y a quienes buscan la

		<i>Madrid</i>		Interculturalidad en el Comercio Internacional.	grandes. En el 2017, habían cerca de 302.000 puntos de venta con potencial para negociar.	internacionalización de sus negocios. Procolombia ofrece un portafolio de asesoría y servicios integrales que facilitan el cierre de negocios en diferentes partes del mundo.
--	--	---------------	--	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

2. Revisión de literatura

2.1. Desarrollo del Concepto

A lo largo de la historia, el ser humano se ha caracterizado por innovar y automatizar las actividades que realiza día a día. Se puede afirmar que el concepto de desarrollo sostenible tiene su origen a raíz de las “consecuencias” de la revolución industrial. Sin embargo, no es hasta finales de los años 80 que se concibe este concepto.

En 1987, una comisión de científicos, ambientalistas y políticos de 21 nacionalidades, liderada por la doctora Gro Harlem Brundtland, elaboró el informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo para la Asamblea General de las Naciones Unidas. El informe originalmente se tituló “*Our Common Future*”, pero mundialmente es conocido como “*Brundtland Report*”; en él se define el término de Desarrollo Sostenible como aquel “desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Brundtland, 1987). Inicialmente el concepto de Desarrollo Sostenible se estableció como Desarrollo duradero y aplicaba únicamente para cualquier ámbito ambiental.

En 1992 bajo el marco de la “Primera Cumbre de la Tierra”, celebrada en Río de Janeiro, Brasil, se reformuló y aclaró la definición de desarrollo sostenible. En esta nueva concepción se incluyeron tres pilares básicos en los que se debía apoyar el concepto: social, ecológico y económico.

El primer pilar, el **Ecológico**, se basa en la protección y conservación de los ecosistemas, flora y fauna existente en el planeta. El segundo pilar, el **Social**, hace referencia a un desarrollo basado en las necesidades de las personas vistas como una comunidad y objetivos comunes. Por último, el pilar **Económico** es asociado con el sector productivo y gubernamental, hace referencia a la rentabilidad y viabilidad de un proyecto. En la Ilustración 6 se puede observar los pilares y su interacción.

Ilustración 6. Pilares de la Sostenibilidad



Tomada de: Pinterest

Durante la cumbre de la tierra más de 127 líderes del mundo adoptaron como **objetivo político** el desarrollo sostenible, aprobando y firmando 5 documentos: La Agenda 21, La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, la Declaración de Principios para la Gestión Sostenible de los Bosques, El convenio sobre la diversidad biológica y La convención marco sobre el cambio climático. Estos enfocados a combatir varios problemas ambientales documentados en el Informe de Brundtland. Una vez finalizada la cumbre de la Tierra del 92, se siguieron realizando cumbres, convenios y declaraciones enfocadas en el medio ambiente y desarrollo. En 2002, se

realizó la Cumbre de la Tierra de Johannesburgo y 10 años más tarde la “decepcionante²” Cumbre Río+20.

2.2. Objetivos de Desarrollo del Milenio

Una versión *a priori* de los Objetivos de Desarrollo Sostenible son los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) fijados en la “Cumbre del Milenio”. En septiembre de 2000, representantes de 189 países se reunieron en la Asamblea General de las Naciones Unidas en Nueva York, para determinar cómo unificar voluntades y esfuerzos para revitalizar la cooperación internacional enfocada a combatir el hambre y la pobreza. Estableciendo un mapa de ruta para los diferentes ODM, los cuales debían a ser alcanzados al 2015. (Brisson, García Conde, & Di Pietro, 2014)

En total son 19 Metas repartidas en los diferentes ODM, estos dan respuestas a las problemáticas globales que son más fuertes en países en vía desarrollo o países pobres. En la ilustración 7 se pueden observar de manera gráfica los diferentes objetivos.

Según expertos en el tema “Los ODM fueron revolucionarios porque ofrecieron un discurso común para alcanzar el acuerdo global. Los ocho objetivos eran realistas, fáciles de comunicar y contaban, además, con un mecanismo claro para su cuantificación y seguimiento” (PNUD, 2010).

² Se cree que la Conferencia de Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible Río+20 fue “decepcionante” e incluso diversas organizaciones ambientales y ecológicas la etiquetaron como “fracaso colosal”. Estas afirmaciones tempranas se debieron al conocer los detalles del primer borrador de conclusiones de la cumbre. Incluso la ausencia de diferentes líderes mundiales como Angela Merkel, Barack Obama y David Cameron gran descontento en la opinión pública. (Arias, 2012)

Ilustración 7. Objetivos de Desarrollo del Milenio

Tomada de: (Naciones Unidas, 2015)

En la tabla 4 se pueden evidenciar los logros más destacados para cada ODM. Esta información se basa en el Informe de 2015 sobre los objetivos de Desarrollo del Milenio (United Nations, 2015):

Tabla 4. Logros más destacados de los ODM

ODM	Mayor logro
<i>Erradicar la pobreza extrema y el hambre</i>	En 1990, casi la mitad de la población de las regiones en desarrollo vivía con menos de 1,25 dólares al día. Este porcentaje ha descendido a 14% en 2015.
<i>Lograr la enseñanza primaria universal</i>	La tasa neta de matriculación en enseñanza primaria en las regiones en desarrollo ha alcanzado el 91% en 2015, a partir del 83% en el año 2000.
<i>Promover la igualdad entre géneros y la autonomía de la mujer</i>	Las mujeres ahora constituyen el 41% de los trabajadores remunerados en sectores no agrícolas, lo que significa un aumento en comparación con el 35% de 1990.

<i>Reducir la mortalidad infantil</i>	La tasa mundial de mortalidad de niños menores de 5 años ha disminuido en más de la mitad, reduciéndose de 90 a 43 muertes por cada 1.000 niños nacidos vivos entre 1990 y 2015.
<i>Mejorar la salud materna</i>	Desde 1990, la tasa de mortalidad materna ha disminuido en un 45% a nivel mundial y la mayor parte de esta reducción ocurrió a partir del año 2000.
<i>Combatir el VIH/SIDA, malaria y otras enfermedades</i>	Las nuevas infecciones con VIH disminuyeron en aproximadamente 40% entre 2000 y 2013, de un estimado de 3,5 millones de casos a 2,1 millones.
<i>Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente</i>	En 2015, 91% de la población mundial utiliza una fuente de agua mejorada, en comparación al 76% en 1990.
<i>Fomentar una alianza global para el desarrollo</i>	La asistencia oficial para el desarrollo por parte de países desarrollados aumentó en un 66% en términos reales entre los años 2000 y 2014, alcanzando 135.200 millones de dólares.

Elaboración propia, basada en: (United Nations, 2015)

Se puede concluir que, aunque hubo grandes esfuerzos y resultados y la aplicación de los ODM tuvo un éxito relativo en temas de salud, alimentación educación e igualdad. Cuatro años después de la culminación del proceso, aún se siguen existen grandes brechas y problemáticas sociales como: Pobreza, desigualdad, conflicto entre países, cambio climático.

Teniendo clara la historia, el desarrollo de concepto de Desarrollo sostenible a través de las cumbres de la ONU y la concepción, desarrollo y balance de los Objetivos del desarrollo del Milenio; podemos entrar a profundizar en la nueva concepción del Desarrollo Sostenible de la

ONU con su llamado “a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad” (PNUD, s.f.).

2.3. Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS

Como se mencionó anteriormente, el antecedente próximo a los ODS son los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Los ODM se lanzaron en el año 2000 con 21 metas agrupadas en 8 objetivos; 15 años después vieron los grandes avances de sus ambiciones. Según el Programa de las Naciones Unidas “El progreso en esos 15 años ha sido tremendo. El hambre ha disminuido a la mitad. La pobreza extrema ha disminuido casi a la mitad. Hay más niños yendo a la escuela y menos están muriendo” (PNUD, 2015). La nueva concepción del Desarrollo Sostenible de la ONU es un llamado “a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad” (PNUD, s.f.).

A continuación, se detallan 3 de los aspectos diferenciadores entre los ODM y los ODS:

1. Los ODM tenían un enfoque en la agenda social. La agenda 2030 aborda el concepto de desarrollo sostenible desde una perspectiva global, interconectando temas como el desarrollo, el crecimiento económico, la agenda social y por su puesto el medio ambiente.
2. La población de los ODS abarca a varios agentes: sociedad civil, organizaciones privadas, entes gubernamentales y tanto país desarrollado, subdesarrollados y en vía de desarrollo, entre otros agentes. Mientras que los ODM iban dirigidos especialmente a países subdesarrollados y en vías de desarrollo.

3. Los 8 objetivos del milenio fueron pensados y desarrollados por un grupo de expertos a puerta cerrada. Mientras que los ODS, fueron concebidos y elaborados por un grupo de trabajo de las Naciones Unidas. Los últimos, fueron resultado de un proceso de negociación y posterior aprobación de los 193 estados miembros de la ONU, además de participación de la sociedad civil y el sector privado. (Fundació Novessendes, s.f.)

Una vez culminada la Conferencia sobre Desarrollo Sostenible Río+20 de 2012, se conformó un grupo de trabajo con diferentes líderes de los estados miembros de las Naciones Unidas, con el fin de desarrollar el conjunto de objetivos de desarrollo sostenible que “remplazarían” a los entonces Objetivos de Desarrollo del Milenio. Fue entonces que el 25 de septiembre de 2015, después de un año de negociaciones, la Asamblea General de las Naciones Unidas decide aprobar el documento para el desarrollo después de 2015: *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable*.

Como preámbulo sobre la agenda 2015-2030, Naciones Unidas aclara que:

La Agenda 2030 es un plan de acción en favor de las **personas, el planeta y la prosperidad**. También tiene por objeto fortalecer la paz universal dentro de un concepto más amplio de la libertad. Reconocemos que la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, incluida la pobreza extrema, es el mayor desafío a que se enfrenta el mundo y constituye un requisito indispensable para el desarrollo sostenible.

Este plan será implementado por todos los países y partes interesadas mediante una alianza de colaboración. Estamos resueltos a liberar a la humanidad de la tiranía de la pobreza y las privaciones y a sanar y proteger nuestro planeta. Estamos decididos a tomar las medidas audaces y transformativas que se necesitan urgentemente para reconducir al mundo por el camino de la sostenibilidad y la resiliencia. (2015)

En la ilustración 8 se pueden observar los 17 objetivos, estos a su vez contienen 169 metas que están integradas y juntas aportan a las tres dimensiones del desarrollo sostenible. Con los ODS se pretende darle una evolución a la agenda 2015 y conseguir lo que no se logró en ella. Naciones Unidas declaró que para 2030 iban a centrar sus esfuerzos en 5 frentes: Personas, Planeta, Prosperidad, Paz y Alianzas.

Ilustración 8. Objetivos de Desarrollo Sostenible



Tomada de: (PNUD, 2016)

Los frentes son conocidos informalmente como las 5 P del Desarrollo sostenible, agrupando de manera estrategia los 17 objetivos.

Personas: Objetivos 1, 2, 3, 4 y 5

Planeta: Objetivos 6, 12, 13, 14 y 15

Prosperidad: Objetivos 7, 8, 9, 10 y 11

Paz: Objetivo 16

Alianzas (Por su traducción al inglés: *Partnership*): Objetivo 17

Cada objetivo tiene su propia definición. En la tabla 5, se puede define el concepto dado por las naciones unidas a cada uno de los ODS:

Tabla 5. Conceptos de los ODS

#	ODS	Concepto
1	Fin de la Pobreza	“Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo para 2030” (Naciones Unidas, 2016).
2	Hambre Cero	“Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible” (Naciones Unidas, 2016).
3	Salud y Bienestar	“Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades” (Naciones Unidas, 2016).
4	Educación de Calidad	“Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos” (Naciones Unidas, 2016).
5	Igualdad de Género	“Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas” (Naciones Unidas, 2016).
6	Agua Limpio y Saneamiento	“Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos” (Naciones Unidas, 2016).
7	Energía Asequible y no Contaminante	“Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos” (Naciones Unidas, 2016).
8	Trabajo Decente y Crecimiento Económico	“Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno productivo y el trabajo decente para todos” (Naciones Unidas, 2016).

9	Industria, Innovación e Infraestructura	“Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación” (Naciones Unidas, 2016).
10	Reducción de las desigualdades	“Reducir la desigualdad en los países y entre ellos” (Naciones Unidas, 2016).
11	Ciudades y comunidades sostenibles	“Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles” (Naciones Unidas, 2016).
12	Producción y Consumo Responsable	“Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles” (Naciones Unidas, 2016).
13	Acción por el Clima	“Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos” (Naciones Unidas, 2016).
14	Vida Submarina	“Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible” (Naciones Unidas, 2016).
15	Vida de Ecosistemas Terrestres	“Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad” (Naciones Unidas, 2016).
16	Paz, Justicia e Instituciones Sólidas	“Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos

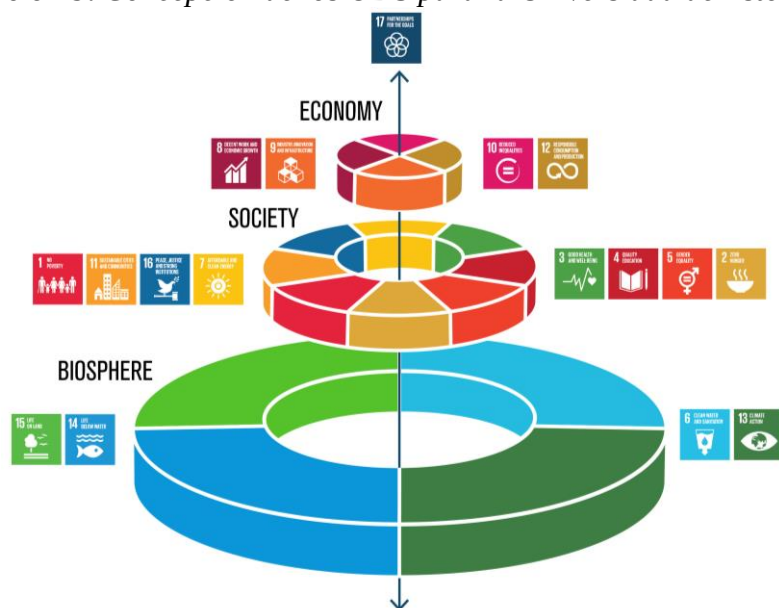
y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles” (Naciones Unidas, 2016).

Alianzas para Lograr los Objetivos	“Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible” (Naciones Unidas, 2016).
---	--

Fuente: Elaboración propia, baso en: (Naciones Unidas, 2016)

Para finalizar, Centro de Resiliencia de Estocolmo de la Universidad de Estocolmo nos presenta una nueva concepción gráfica de los ODS. Mediante un diagrama de torta, indica que las economías y las sociedades son partes integradas de las biosferas. Esta nueva concepción nos puede indicar que se reafirma el paradigma de desarrollo sectorial (Ecológico, social y económico) de 1992 y además enfatiza en la integración de los tres pilares; “haciendo una transición hacia una lógica mundial donde la economía sirva a la sociedad para que evolucione dentro del espacio operativo seguro del planeta” (Stockholm Resilience Center, 2016)

Ilustración 9. Concepción de los ODS para la Universidad de Estocolmo



Fuente: (Stockholm Resilience Center, 2016)

3. Discusión

Gracias a su presencia a nivel global, a su extenso portafolio de productos, a su posición dentro del ranking de las marcas más valiosas del mundo, con un valor de casi 80.000 millones de dólares (The New Barcelona Post, 2018), y entre muchos otros factores. The Coca-Cola Company se une a la construcción de un mundo mejor dando respuesta a la agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, con más de 80 iniciativas que impactan de manera positiva a los diferentes ODS.

En el 2018 durante la agenda del Foro Político de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, *High-level Political Forum on Sustainable Development (HLPFS)*, líderes del gobierno, empresas y otros agentes se reunieron en Nueva York para discutir el progreso hacia los ODS) (The Coca-Cola Company, 2018). Dentro de los abanderados del sector privado se encontraba Coca-Cola, representada por Ulrike Sapiro Directora *Senior* de Gestión del Agua y agricultura sostenible, quien resaltaba la importancia de tomar acciones para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible a 2030. Ulrike Sapiro (2018) afirma:

El sector privado puede generar impactos netos positivos en el Medio Ambiente. Para nosotros, esto tiene sentido ya que el agua es uno de los recursos más importantes de los que dependemos. Estamos orgullosos de que nuestros esfuerzos en materia de agua contribuyan a todos los objetivos del ODS 6.

La participación de Coca-Cola en el *HPLPS* es solo un ejemplo de participación, pues a nivel global la corporación a través de sus embotelladoras sedes comerciales es participe en eventos que atacan la temática de desarrollo sostenible. Cabe resaltar que la presencia de la compañía en este

tipo de foros y eventos hace que sus compromisos a los ODS tomen fuerza y relevancia en el sector privado, ejerciendo presión para que cada vez más empresas se unan a la iniciativa de 2030.

En la tabla 6 se muestran los compromisos de sostenibilidad que tiene la compañía a los diferentes objetivos de la iniciativa de Naciones Unidas.

Tabla 6. *Compromisos de sostenibilidad de The Coca-Cola Company a los ODS*

COMPROMISOS DE SOSTENIBILIDAD	
<i>The Coca-Cola Company</i> a través de cada una de sus embotelladoras apoya a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La organización cree en el poder de la asociación entre empresas, el gobierno y la sociedad civil para crear un mundo más sostenible. A través de sus compromisos y objetivos de sostenibilidad, <i>The Coca-Cola Company</i> está contribuyendo a los Objetivos Globales.	
Objetivo	Descripción
1. Fin de la pobreza	El objetivo es invertir el 1% de las ganancias anuales (antes de impuestos) en los países donde opera. Apoyando así a combatir la pobreza a través de socios comunitarios.
2. Cero hambre	En Gran Bretaña, se hizo una alianza con la ONG FareShare con el fin de garantizar que cualquier stock sobrante sea donado a proyectos locales y a organizaciones benéficas. En el 2014, fueron donados cerca de 128.000 dólares representados en bebidas.
3. Salud y Bienestar	Teniendo en cuenta que la ingesta de calorías en nuestros productos, puede tener un impacto en la salud y el bienestar. Se estima que para

	el 2020 se reduzcan las calorías en todas las referencias en un 10%; permitiendo que tres millones de personas estén físicamente activas
4. Educación de calidad	En Europa cuenta con centros educativos y asociaciones que ayuda a los jóvenes a adquirir las habilidades que necesitan para desempeñarse en el trabajo. (<i>Passport to Employment</i> en Francia, <i>The Real Business Challenge</i> en Gran Bretaña y <i>JINC</i> en los Países Bajos). Para 2020, apoyarán el desarrollo de habilidades y las necesidades de aprendizaje de 250,000 jóvenes cada año-
5. Igualdad de genero	Atraen, desarrollaran y motivan a la fuerza laboral en las comunidades en las que operan reflejando así diversidad. Para el 2025, aspiran tener al menos 40% de mujeres en los grados de dirección ejecutiva.
6. Agua limpia y saneamiento	Protegen cada una de las fuentes hídricas locales y realizan evaluaciones de vulnerabilidad de fuentes para valorar la calidad del agua y los riesgos de escasez de la misma. En un esfuerzo de las últimas generaciones han intentado usar 1.2 litros de agua por cada litro de producto que fabrican. De forma segura retornan a la naturaleza el 100% de las aguas residuales de fabricación.
7. Energía asequible y no contaminante	Para 2020 se han comprometido a obtener el 100% de la electricidad a partir de fuentes renovable; ayudando a reducir la huella de carbono de los productos en un tercio. Además, son parte de RE100³.

³ RE100 es una iniciativa global y colaborativa de empresas que se han comprometido a aumentar masivamente la demanda de energía renovable. there100.org/

8. Trabajo decente y crecimiento económico	La mayor ambición es lograr estándares de seguridad de clase mundial y un lugar de trabajo sin accidentes. También han desarrollado <i>Sustainable Agriculture Guiding Principles</i>, con el fin de garantizar que los proveedores respeten los derechos humanos y laborales a lo largo de la cadena de valor.
9. Industria, innovación e infraestructura	La contribución económica local incluye los trabajos y la inversión que realiza. En todos los territorios, cada trabajo de Coca-Cola apoya en promedio otros nueve empleos en la economía en general, desde proveedores y transporte hasta empleados de hostelería y venta al por menor.
10. Reducción de las desigualdades	Para 2020, el objetivo es apoyar el desarrollo de las habilidades y las necesidades de aprendizaje de 250,000 jóvenes. Con ocho centros de educación y varios programas de asociación educativa.
11. Ciudades y comunidades sostenibles	El objetivo es invertir el 1% de las ganancias anuales (antes de impuestos) en los países donde opera. Apoyando así a combatir la pobreza a través de socios comunitarios.
12. Producción y consumo responsable	El 100% de los envases (latas y botellas) son totalmente reciclables, las embotelladoras envían cero residuos al vertedero. Apoyan la economía circular y buscan usar el menor material de empaque posible y utilizar tanto materiales reciclados como renovables.
13. Acción por el clima	Para 2020, reducirán sustancialmente la huella de carbono en las operaciones de fabricación, transporte y equipos de refrigeración, lo

	que permitirá reducir el impacto de operaciones comerciales centrales en un 50%
14. Vida submarina	Actualmente protegen la sostenibilidad de las fuentes de agua que usan y aspiran a reponer el agua que se usa en áreas de estrés hídrico. Junto con WWF ⁴ , en Francia y Gran Bretaña, colaboran para reducir vertimientos y huella hídrica. En Suecia hay un programa de limpieza de playas y en Bélgica se desarrolló el primer programa de reposición de agua en asociación con Natuurpunt ⁵ .
15. Vida de ecosistemas terrestres	La disponibilidad a largo plazo de ingredientes agrícolas es crucial para el negocio: cada botella de Coca-Cola contiene ingredientes que comienzan en una granja. Planean la sostenibilidad del 100% de sus insumos agrícolas para 2020.
16. Paz, justicia e instituciones solidas	La responsabilidad corporativa y la sostenibilidad están en el corazón de todo el negocio. Cada operación se basa en responsabilidad y sostenibilidad
17. Alianza para lograr los objetivos	<i>The Coca-Cola Company</i> a través de cada una de las embotelladoras colabora con clientes, proveedores, líderes de opinión, ONG y miembros de comunidades locales para hacer crecer un negocio de bajo consumo de carbono y sin desperdicio y liderar el cambio para un futuro más sostenible.

Elaboración propia, basada en infografía: (Coca-Cola European Partners, 2016)

⁴ WWF es la mayor organización conservacionista independiente en el mundo. www.worldwildlife.org

⁵ Es una ONG Belga que protege la flora y fauna vulnerable y en peligro de extinción www.natuurpunt.be

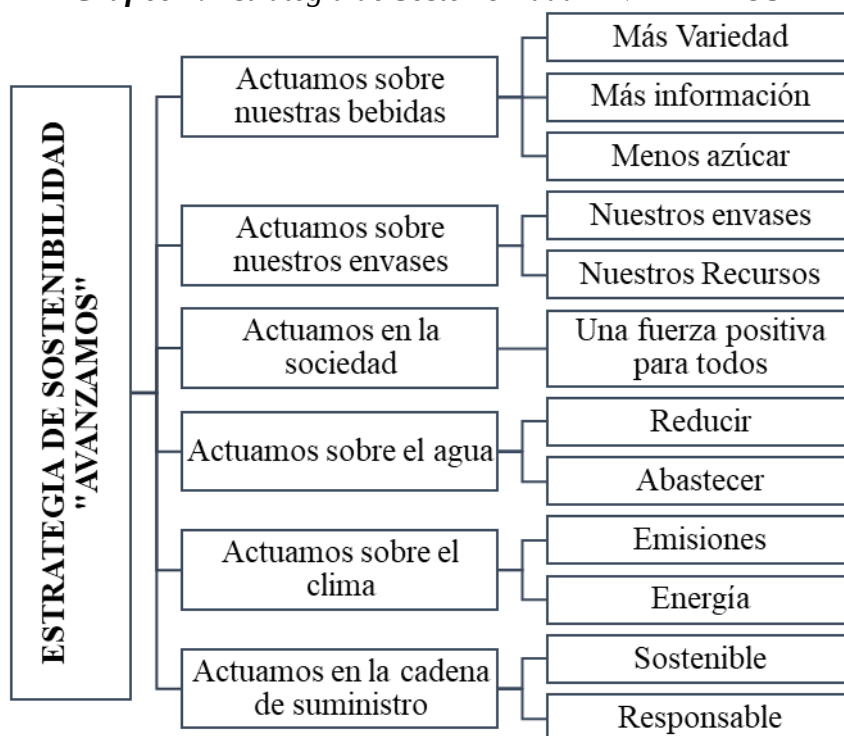
3.1. Estrategia de sostenibilidad: “Avanzamos”

Unirse a una iniciativa global que busca un cambio en el mundo no produce por sí un resultado tangible. Sin lugar a dudas, para lograr el cambio, hay que actuar. Cuando una compañía toma acción, produce un efecto contagioso y multiplicador en su entorno. “Pasamos del compromiso a la acción para construir un mundo más sostenible” (Coca-Cola European Partners, 2018).

Para el proceso de construcción de la estrategia de sostenibilidad, Coca-Cola reunió información de diversas fuente entre “representantes de instituciones, ONGs y clientes, más de 12.000 consumidores en seis países y casi 1.000 empleados” ” (La Vanguardia, 2017). Se trata de “**Avanzamos**” una apuesta que recoge los compromisos y objetivos de la compañía en materia de sostenibilidad. Ana Gascón, Directora de Responsabilidad Corporativa de Coca-Cola Iberia, ha afirmado que “la sostenibilidad siempre ha estado en el centro de nuestro negocio. Sin embargo, creemos firmemente que es el momento de avanzar, de dar un paso adelante y establecer nuevos objetivos que den respuesta a las expectativas de nuestros grupos de interés”.

“Avanzamos” es una herramienta que permite tomar acción para la construcción de un mundo mejor a través de las margas y el negocio de Coca-Cola. En el gráfico 4 se puede observar un resumen de los principales puntos a los que ataca la estrategia.

Gráfico 4. Estrategia de Sostenibilidad "AVANZAMOS"



Elaboración Propia, basado en: (Coca-Cola European Partners, 2018)

6.1.1. Actuamos sobre nuestras bebidas.

La obesidad es un desafío complejo y global, que acarrea un coste significativo tanto para la sociedad como para los individuos. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), en 2016 más de 650 millones de adultos y 41 millones de niños fueron diagnosticados como obesos en todo el mundo (World Health Organization, 2018). Actualmente, hay una tendencia que cada vez está tomando más fuerza y es alimentarse de una manera saludable, disminuyendo el consumo de azúcar para moderar la ingesta de calorías. Sin lugar a dudas, los productos de *The Coca-Cola Company* tienen un alto contenido calórico; por tal razón, la compañía ha venido tomando medidas para responder a estas nuevas preferencias de consumo.

Tabla 7. Aporte de Coca-Cola al ODS 3: Salud y Bienestar

	Salud y Bienestar, es el ODS #3 de la ONU, que busca garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades. Desde el 2016 y como parte de un programa liderado por la asociación europea de bebidas UNESDA, el objetivo de la corporación es ayudar a combatir la obesidad, mediante la reducción del contenido medio de azúcar añadido en refrescos en un 10% entre 2015 y 2020.
OBJETIVOS	PROGRESO
Para CCEP la clave está en introducir en el mercado nuevas bebidas y evolucionar la composición de los productos con el fin de ofrecer opciones cada vez más saludables. Se pretende que para el año 2025 el 50% de las ventas correspondan a productos bajos en calorías. Como esfuerzo adicional y tomando como referente el resto de Europa, España tiene el objetivo de disminuir un 12% adicional en el contenido de azúcar de sus bebidas.	Durante los últimos años, <i>The Coca-Cola Company</i> ha impulsado el gasto en marketing, contribuyendo a que los consumidores sean más conscientes de las opciones con bajo contenido de azúcar. <i>Coca-Cola European Partners</i>, ha mejorado y ampliado la información sobre los componentes en el etiquetado del portafolio de productos. Por último, la empresa seguirá sin hacer publicidad para niños menores de 12 años. En la ilustración 9 se pueden observar cifras sobre el avance en bebidas durante el 2017 en España. Cabe resaltar que desde el 2010, se ha logrado reducir el promedio de azúcar por litro de nuestros productos en un 23,7%.

Elaboración propia, basada en: (Coca-Cola Iberia & Coca-Cola European Partners Iberia, 2018)

Ilustración 10. Avance en Bebidas, Estrategia AVANZAMOS



Tomada de: (Coca-Cola Iberia & Coca-Cola European Partners Iberia, 2018)

Al evolucionar su portafolio de productos, CCEP ofrece una gama completa de bebidas que responde a las exigencias del consumidor final. Desde marcas de antaño, pasando por opciones de bajo contenido calórico, hasta bebidas orgánicas. Teniendo así un compromiso y un objetivo claro: Reducir el azúcar y las calorías en las bebidas.

6.1.2. Actuamos sobre nuestros envases.

La demanda de recursos naturales de la humanidad, supera lo que el planeta puede regenerar en un año. El continuo crecimiento de la población, la producción a escala y ciertos estilos de vida son sólo algunas variables que contribuyen a que, en el 2017, viviéramos como si tuviésemos 1.7 planetas tierra a nuestro alcance. Según la Red Global de la Huella Ecológica, *Global Footprint Network*, desde el 11 de junio de 2018 España agotó sus recursos disponibles para ese año. Se puede decir que el país entró en un “déficit” ecológico. “Si todos los seres humanos viviésemos como un español medio, consumiríamos el equivalente a 2,3 planetas por año” (World Wildlife Fund, 2018).

Tabla 8. *Aporte de Coca-Cola al ODS 12: Producción y Consumo Responsable*

	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles es el objetivo #12. Coca-Cola Apoya la economía circular utilizando materiales reciclados y renovables, manejando la menor cantidad de materias primas posibles.
OBJETIVOS	PROGRESO
Inicialmente, la idea es trabajar con socios locales y nacionales para recolección y disposición final del 100% de envases. Para el 2025, al menos el 50% del material utilizado en las botellas PET debe provenir de plástico reciclado (rPET) para.	Datos claves en España en 2017: • Se realizaron alianzas estratégicas con gestores nacionales de residuos (Ecoembes y Ecovidrio). • 100% de los envases continúa siendo reciclable.

A nivel mundial, ambicionan con el liderazgo en materia de innovación. Desarrollando envases con materiales de origen renovable y aplicando fórmulas de ecoinnovación y ecodiseño; con el fin de reducir el volumen de residuos y proteger el medio ambiente. Finalmente, gracias al alcance y recordación que tienen las marcas, se pretende generar cultura de reciclaje y sensibilizar a la ciudadanía. Este objetivo se materializará en los proyectos de compromiso ambiental externo.	• El 13% del PET utilizado en las botellas fue rPET. Además, para garantizar un abastecimiento de calidad, se asociaron con Nosoplas (fabricante de preformas PET). • El 92% de las botellas de vidrio que circularon en el mercado fueron rellenadas.
---	---

Elaboración propia, basada en: (Coca-Cola Iberia & Coca-Cola European Partners Iberia, 2018)

6.1.3. Actuamos en la sociedad

Tabla 9. Aporte de Coca-Cola a los ODS 11 y 8

	Lograr que las sean inclusivas, seguros, resilientes y sostenibles, es el ODS #12. Coca-Cola desarrolla programa que proporciona a mujeres y jóvenes las habilidades, la confianza y las oportunidades que necesitan para tener éxito y contribuir a la comunidad.
---	--

Coca-Cola promueve el empleo y el trabajo digno para todos sus colaboradores. El objetivo es lograr alcanzar estándares de seguridad de primer nivel y construir un lugar de trabajo diverso e inclusivo.

Aportando así al ODS #8 ***Promover trabajo decente para todos.***



OBJETIVOS	PROGRESO
El compromiso para estos dos objetivos es promover la diversidad y la inclusión, para el 2025 el 40% de los puestos directivos serán ocupados por mujeres. También, seguirá promoviendo el programa GIRA jóvenes, que desde 2018 empodera y mejora la empleabilidad de este segmento poblacional. En cuanto a comunidades sostenibles, la compañía fomentará, en los colaboradores, participación en actividades de voluntariado y en asociaciones comunitarias. A mediano plazo, se fortalecerá la inversión social comprometiéndose con las comunidades locales del territorio español.	Datos claves en España en 2017: • 38% y 23,1% es el porcentaje de puestos directivos ocupados por mujeres en Coca-Cola España y Coca-Cola Iberia, respectivamente. • GIRA Jóvenes es un programa de empleabilidad que desde 2012 ayuda a mejorar la capacitación personal y profesional a personas entre los 16 y 22 años en situación de vulnerabilidad. Desde su inicio, a formado más de 4.000 jóvenes. • GIRA Mujeres es un programa de empoderamiento femenino que está co-financiado por <i>The Coca-Cola Foundation</i> y forma parte de la

	iniciativa global 5by20⁶ de The Coca-Cola Company. En la primera edición del programa han participado 4.643 mujeres, de 17 ciudades y 160 pueblos de toda España (Coca-Cola España, 2018).
--	--

Elaboración propia, basada en: (Coca-Cola Iberia & Coca-Cola European Partners Iberia, 2018)

6.1.4. Actuamos sobre el agua

Tabla 10. Aporte de Coca-Cola al ODS 6: Agua Limpia y Saneamiento

	Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos es el objetivo #6. Coca-Cola trabaja para mejorar la eficiencia en el uso de agua, y así reducir el volumen de agua utilizado dentro de las operaciones de fabricación.
OBJETIVOS	PROGRESO
Inicialmente, Para nadie es un secreto, que el mayor insume e ingrediente principal de la compañía es el agua. Este recurso, es uno de los más valiosos del mundo. El objetivo	Datos claves en España en 2017: • 100% de las operaciones de fabricación han implementado planes de protección para las fuentes hídricas.

⁶ 5by20 es el compromiso de Coca-Cola para favorecer el apoyo económico de 5 millones de mujeres emprendedoras, desde agricultoras hasta artesanas, a través de su cadena de valor global antes del año 2020.

principal es reducir el uso de agua en procesos productivos un 20% para 2025. Como objetivos soporte, inversión en tecnología para mejorar procesos de producción y distribución. Conservando y protegiendo los recursos hídricos en áreas de influencia tanto de centros de producción como de la cadena de suministro	• Durante el periodo 2010-2017, se ha reducido en un 12,4% el volumen de agua utilizada por litro de producto. • Por cada litro de producto producido, hay una ratio de 1.9 de consumo de agua. • Se restableció un volumen total 2'439.250 m³ de agua. • 6 Programas de reabastecimiento hídrico.
---	--

Elaboración propia, basada en: (Coca-Cola Iberia & Coca-Cola European Partners Iberia, 2018)

6.1.5. Actuamos sobre el clima

Tabla 11. Aporte de Coca-Cola al ODS 13: Acción por el Clima

	Apoyamos el Objetivo #13 de Desarrollo Sostenible de la ONU y nos comprometemos a desempeñar nuestro papel en los esfuerzos globales para hacer frente al cambio climático, de conformidad con el Acuerdo de París sobre el Cambio Climático de 2015. Desde 2010, hemos reducido la huella de carbono de nuestras operaciones comerciales principales en un 42,6% y la huella de carbono en toda nuestra cadena de valor en un 25%.
OBJETIVOS	PROGRESO

Inicialmente, la idea es trabajar con socios locales y nacionales para recolección y disposición final del 100% de envases. Para el 2025, al menos el 50% del material utilizado en las botellas PET debe provenir de plástico reciclado (rPET) para. A nivel mundial, ambicionan con el liderazgo en materia de innovación. Desarrollando envases con materiales de origen renovable y aplicando fórmulas de ecoinnovación y ecodiseño; con el fin de reducir el volumen de residuos y proteger el medio ambiente. Finalmente, gracias al alcance y recordación que tienen las marcas, se pretende generar cultura de reciclaje y sensibilizar a la ciudadanía. Este objetivo se materializará en los proyectos de compromiso ambiental externo.	Datos claves en España en 2017: • Se realizaron alianzas estratégicas con gestores nacionales de residuos (Ecoembes y Ecovidrio). • 100% de los envases continúa siendo reciclable. • El 13% del PET utilizado en las botellas fue rPET. Además, para garantizar un abastecimiento de calidad, se asociaron con Nosoplas (fabricante de preformas PET). • El 92% de las botellas de vidrio que circularon en el mercado fueron rellenadas.
---	--

Elaboración propia, basada en: (Coca-Cola Iberia & Coca-Cola European Partners Iberia, 2018)

6.1.6. Actuamos sobre la cadena de suministro.

Tabla 12. Aporte de Coca-Cola al ODS 2: Hambre Cero

	Coca-Cola se reta a crear una cadena de suministro sostenible; apoyando al ODS #2 de la ONU promoviendo la agricultura sostenible. La compañía incorporara sostenibilidad, ética y Derechos Humanos a lo largo de la cadena de suministro,	
OBJETIVOS	PROGRESO	
Para el 2025, ambiciona que el 100% de los principales productos agrícolas y materias primas provengan de recursos sostenibles.	Para lograr este objetivo se han implementado los Principios Rectores de Agricultura Sostenible comunes para ingredientes agrícolas, así como los <i>Supplier Guiding Principles</i> (SGP): Condiciones Generales para la relación con Proveedores. Junto a <i>The Coca-Cola Company</i>, los proveedores de envases primarios e ingredientes también se someten a un riguroso proceso de auditoría. Sin embargo, la estrategia va más allá de estos principios. En la primera etapa, se encuentra la selección de los proveedores quienes deben estar 100% comprometidos con los <i>Supplier Guiding Principles</i>.	

	Posteriormente, en la segunda etapa, los proveedores agrícolas se acogen a los Principios Rectores de Agricultura Sostenible. Para finalizar las etapas, cada planta embotelladora realiza procesos de auditoria para controlar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la compañía.
--	---

Elaboración propia, basada en: (Coca-Cola Iberia & Coca-Cola European Partners Iberia, 2018)

Finalmente, The Coca-Cola Company busca generar valor social y económico a través de su portafolio de productos en cada uno de los territorios en donde opera. Con la anterior premisa, los tres pilares de desarrollo sostenible (ecológico, social y económico) se integran en su operación. Para la compañía, la concepción de generación de valor se basa en tres actores: planeta, comunidades y colaboradores; y los ejes de su estrategia de sostenibilidad, AVANZAMOS, contribuyes a alcanzar los ODS. Anualmente y desde 2016 publican su informe de sostenibilidad con el fin de darle seguimiento e informar los avances de la estrategia y los indicadores clave.

4. Conclusiones

La estrategia de sostenibilidad “Avanzamos” es una hoja de ruta que ha permitido seguir apuntando los objetivos de sostenibilidad, abordando de forma directa a siete *Objetivos de Desarrollo Sostenible* y estableciendo metas cuantificables a cada uno de los ODS. En España, Coca-Cola Iberian Partners y Coca-Cola European Partners trabajan en integrar la opinión de consumidores, proveedores y de la población en general, buscando crear soluciones a medio y largo plazo. Con esta estrategia Coca-Cola ha pasado del compromiso a la acción, uniéndose a la iniciativa de las Naciones Unidas de construir un mundo más sostenible para próximas generaciones. Teniendo el compromiso como base y a través de 5 ejes (Bebidas, Envases, Sociedad, Empleados, Agua, Clima y Cadena de suministro) la compañía le da seguimiento continuo al cuadro control de “Avanzamos”, teniendo el desempeño de las 31 métricas en tiempo real.

Mientras los objetivos de Desarrollo Sostenible le apuntan al año 2030, Coca-Cola desarrolló su estrategia en un escenario de 5 años menos, es decir las iniciativas deben apuntarle al 2025. La estrategia de sostenibilidad de la compañía está alineada con los 17 ODS, haciendo énfasis en 7 Objetivos en donde mayor impacto genera (agua potable y saneamiento, ODS 6, Consumo y producción responsable, ODS 12, y alianzas para los objetivos, ODS 17). En la ilustración 9 se pueden observar los ODS a los que Coca-Cola apoya de manera directa.

Desde el 2010, tienen cifras y datos que permiten comparar el desempeño año a año de algunos de los objetivos. A partir del 2017 se empezaron a construir diferentes indicadores de desempeño (KPIs) para los ODS estipulados en la estrategia “Avanzamos”.

Ilustración 11. Enfoque de Coca-Cola a los ODS



Elaboración Propia, con imágenes de: (PNUD, 2016) & (Coca-Cola España, 2018)

“En el ámbito de la innovación, Coca-Cola en España se ha convertido en la segunda en el ranking mundial de The Coca-Cola Company por variedad de bebidas, sólo por detrás de Japón” (Coca-Cola Iberia & Coca-Cola European Partners Iberia, 2018). Los *Global Innovation Awards* es una estrategia de Coca-Cola que busca impulsar una cultura de la innovación con el objetivo de "desarrollar las capacidades para un crecimiento a largo plazo", según su CEO, James Quincey.

Esta empresa se ha convertido en la compañía de bebidas más grande del mundo, manteniendo la innovación en sus procesos vigente a lo largo de su historia. La innovación en Coca-Cola se percibe a través de la introducción de nuevas marcas y productos, con el fin de acompañar a los diferentes tipos de consumidores dependiendo de sus estilos de vida.

La innovación organizacional y los hallazgos encontrados en la estrategia de sostenibilidad se puede evidenciar en el material de empaque y desarrollo de nuevos productos. Por un lado, La incorporación de diferentes tipos de presentaciones y la evolución del envase tradicional a un envase más amigable con el consumidor y el medio ambiente; responde a la innovación en empaques. Por otro lado, el desarrollo de nuevos productos obliga a la corporación a capacitar a

sus colaboradores e invertir en el negocio. A largo plazo, la compañía debe seguir creciendo y generando resultados positivos siendo cada día más ágil, llevar nuevas propuestas al mercado más rápido, será clave para mantener el liderazgo del sector de bebidas.

Para finalizar, se plantean tres recomendaciones para la compañía.

Primero, publicar de manera más oportuna los informes de sostenibilidad. Debido a que actualmente se divulgan durante el último mes del primer semestre del año. Esto lo pueden solucionar realizando informes y avances internos cada tres meses. El progreso, los indicadores y demás información sería más fácil de construir al finalizar el año con la consolidación de 4 informes.

Segundo, darle más relevancia a los indicadores que presentan al final de los informes. Esta información resulta útil, pues con esta se puede medir el impacto de la estrategia de sostenibilidad y a su vez la contribución que año a año le dan a la Agenda 2030.

Tercero, el enfoque de Coca-Cola en temas prioritarios para su negocio hace que maximice el impacto positivo en el mundo. Sin embargo, es necesario revisar las 45 metas que contribuyen a los 6 Objetivos prioritarios para la organización, con el fin de aterrizar los indicadores y enfocar el progreso de su estrategia. Con esto, el aporte de la compañía se vuelve más relevante y aporta de manera directa al llamado universal de las naciones unidas.

5. REFERENCIAS

- ANFABRA. (2017). *Memoria 2017*. Obtenido de <https://www.refrescantes.es/wp-content/uploads/2018/06/Memoria-2017web.pdf>
- ANFABRA. (2018). *La industria de las bebidas refrescantes tiene un destacado peso en la economía española*. Obtenido de Cadena de valor: <https://www.refrescantes.es/refrescantes-en-cifras/>
- Arias, J. (15 de Junio de 2012). Muchos temas y pocos consensos en la conferencia ambiental Río+20. *El País*.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (s.f.). *Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Antecedentes: <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- Banco Santander. (Diciembre de 2018). *ESPAÑA: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Obtenido de Santander Trade Portal: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>
- Brisson, M. E., García Conde, S., & Di Pietro, L. (2014). *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Obtenido de La cumbre del Milenio y los compromisos internacionales: http://www.odsargentina.gob.ar/public/documentos/seccion_publicaciones/odm/la_cumbre_del_milenio_y_los_compromisos_internacionales.pdf
- Brundtland, G. (1987). *Our common future*. Oxford University Press: CMMAD. U.K. .
- Cambra de Comerç de Barcelona. (2018). *INFORME 2017*. Obtenido de Introducción: https://www.cambrabcn.org/documents/20182/51388/Observatori_Barcelona_2017_ESP.pdf/3d3f33c3-cf69-4848-877a-2614c0da96e0

Castro, C. J. (1 de June de 2004). Perspectives., Sustainable Development: Mainstream and Critical Perspectives. *Organization & Environment*, 17(2), 195-225.

doi:doi.org/10.1177/1086026604264910

Coca-Cola España. (2018). *GIRA Mujeres*. Obtenido de Proyecto cofinanciado por The Coca-Cola Foundation: <https://www.cocacolaespana.es/gira-mujeres>

Coca-Cola España. (2018). *Información*. Obtenido de Conoce Coca-Cola: su visión, misión y valores: <https://www.cocacolaespana.es/informacion/vision-mision-valores>

Coca-Cola European Partners. (11 de Mayo de 2016). *Community*. Obtenido de 17 ways the Coca-Cola system is supporting the United Nation's Sustainable Development Goals: <https://www.coca-cola.co.uk/content/dam/journey/gb/en/hidden/PDFs/CCE-SustainableGoals-Infographic.pdf>

Coca-Cola European Partners. (2018). *Sostenibilidad*. Obtenido de Estrategia de sostenibilidad: Avanzamos: <https://www.ccepiberia.com/sostenibilidad>

Coca-Cola European Partners Iberia. (2018). *Productos de Coca-Cola European Partners*. Obtenido de ¿CONOCES TODOS NUESTROS PRODUCTOS?: <https://www.ccepiberia.com/productos>

Coca-Cola Iberia & Coca-Cola European Partners Iberia. (2018). *Informe de Sostenibilidad 2017*. Obtenido de Quiénes somos: <https://www.ccepiberia.com/informe-sostenibilidad-2017.pdf>

Díaz, J. (9 de Marzo de 2017). *EADA Business School*. Obtenido de Innovación disruptiva en la empresa: <http://blogs.eada.edu/2017/03/09/innovacion-disruptiva-en-la-empresa/>

- El Mundo. (22 de Febrero de 2018). *El crecimiento de la economía madrileña arrastra a la generación de empleo*. Obtenido de La economía de la Comunidad de Madrid: <https://www.elmundo.es/madrid/2018/02/22/5a8dc1fce5fdea67108b4610.html>
- Fernández, M. J. (18 de Enero de 2018). *EDICIONES EL PAÍS S.L.* Obtenido de 2017: un año mejor de lo esperado: https://elpais.com/economia/2018/01/19/actualidad/1516379886_776194.html
- Fundació Novessendes. (s.f.). *Futur Sostenible*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible: <http://www.futursostenible.org/los-ods/>
- Generalitat de Catalunya. (6 de Octubre de 2017). *REFERÈNDUM D'AUTODETERMINACIÓ DE CATALUNYA*. Obtenido de Resultats Definitius: <http://estaticos.elperiodico.com/resources/pdf/4/3/1507302086634.pdf>
- Gómez, C. (2014). El desarrollo sostenible: conceptos básicos, alcance y criterios para su evaluación. En M. B. Garea, & et al., *CAMBIO CLIMÁTICO Y DESARROLLO SOSTENIBLE. BASES CONCEPTUALES PARA LA EDUCACIÓN EN CUBA* (págs. 90-111). La Habana, Cuba: Editorial Educación Cubana. Obtenido de <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/Cap3.pdf>
- Institute for Urban Strategies, The Mori Memorial Foundation. (October de 2017). *Global Power City Index 2017*. Obtenido de GPCI 10th Anniversary Special Edition: http://mori-m-foundation.or.jp/pdf/GPCI2017_en.pdf
- Kantar Worldpanel. (24 de Agosto de 2017). *Noticias*. Obtenido de El calor impulsa el consumo fuera del hogar: <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/El-calor-impulsa-el-consumo-fuera-del-hogar>

Kline, B. (2011). *First along the river: A brief history of the US environmental movement* (4th ed ed.). Lanham, United States of America: Rowman & Littlefield Publishers.

La Vanguardia. (28 de Noviembre de 2017). *ESTRATEGIA 'AVANZAMOS' PARA 2025*.

Obtenido de Coca-Cola incorporará un 50% de plástico reciclado en sus envases de PET:

<https://www.lavanguardia.com/vida/20171128/432950195564/coca-cola-envases-pet-avanzamos.html>

Ministerio de Agricultura , Pesca y Alimentación. (2016). *Alimentación en España 2016*.

Madrid: MERCASA – DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO. Obtenido de Producción,

Industria, Distribución y Consumo: [http://www.mercasa-](http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2016/pdfs/alimentacion_en_espana_web_2016_150px.pdf)

[ediciones.es/alimentacion_2016/pdfs/alimentacion_en_espana_web_2016_150px.pdf](http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2016/pdfs/alimentacion_en_espana_web_2016_150px.pdf)

Naciones Unidas. (6 de Julio de 2015). Obtenido de El éxito de los ODM servirá de punto de

partida para la nueva agenda de desarrollo sostenible: Informe de las Naciones Unidas:

<http://www.cinu.mx/comunicados/2015/07/-informe-2015-sobre-los-objeti/>

Naciones Unidas. (2016). *Sustainable Development*. Obtenido de Hambre Cero:

[https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/2_Spanish_Why_it_Matters.pdf)

[content/uploads/sites/3/2016/10/2_Spanish_Why_it_Matters.pdf](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/2_Spanish_Why_it_Matters.pdf)

Naciones Unidas. (2016). *Sustainable Development*. Obtenido de Fin de la Pobreza:

[https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/1_Spanish_Why_it_Matters.pdf)

[content/uploads/sites/3/2016/10/1_Spanish_Why_it_Matters.pdf](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/1_Spanish_Why_it_Matters.pdf)

Naciones Unidas. (2016). *Sustainable Development*. Obtenido de Salud y Bienestar:

[https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/3_Spanish_Why_it_Matters.pdf)

[content/uploads/sites/3/2016/10/3_Spanish_Why_it_Matters.pdf](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/3_Spanish_Why_it_Matters.pdf)

Naciones Unidas. (2016). *Sustainable Development*. Obtenido de Educación de Calidad:

https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/4_Spanish_Why_it_Matters.pdf

Naciones Unidas. (2016). *Sustainable Development*. Obtenido de Igualdad de Género:

https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/5_Spanish_Why_it_Matters.pdf

Naciones Unidas. (2016). *Sustainable Development*. Obtenido de Agua Limpia y Saneamiento:

https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/6_Spanish_Why_it_Matters.pdf

Naciones Unidas. (2016). *Sustainable Development*. Obtenido de Energía Asequible y no

Contaminante: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/7_Spanish_Why_it_Matters.pdf

Naciones Unidas. (2016). *Sustainable Development*. Obtenido de Trabajo Decente y Crecimiento

Económico: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/8_Spanish_Why_it_Matters.pdf

Naciones Unidas. (2016). *Sustainable Development*. Obtenido de Industria, Innovación e

Infraestructura: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/9_Spanish_Why_it_Matters.pdf

Naciones Unidas. (2016). *Sustainable Development*. Obtenido de Reducción de las

desigualdades: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/10_Spanish_Why_it_Matters.pdf

Naciones Unidas. (2016). *Sustainable Development*. Obtenido de Ciudades y comunidades

sostenibles: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/11_Spanish_Why_it_Matters.pdf

Naciones Unidas. (2016). *Sustainable Development*. Obtenido de Producción y Consumo

Responsable: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/12_Spanish_Why_it_Matters.pdf

Naciones Unidas. (2016). *Sustainable Development*. Obtenido de Acción por el Clima:

https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/13-Spanish_Why-it-Matters.pdf

Naciones Unidas. (2016). *Sustainable Development*. Obtenido de Vida Submarina:

https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/14_Spanish_Why_it_Matters.pdf

Naciones Unidas. (2016). *Sustainable Development*. Obtenido de Vida de Ecosistemas

Terrestres: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/15_Spanish_Why_it_Matters.pdf

Naciones Unidas. (2016). *Sustainable Development*. Obtenido de Paz, Justicia e Instituciones

Sólidas: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2017/01/Goal_16_Spanish.pdf

Naciones Unidas. (2016). *Sustainable Development*. Obtenido de Alianzas para Lograr los

Objetivos: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/17_Spanish_Why_it_Matters.pdf

Naciones Unidas. (s.f.). *División de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Programa 21:

<https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/agreed.htm>

Naciones Unidas. (s.f.). *Departamento de Asuntos Económicos y Sociales*. Obtenido de

Objetivos de Desarrollo del Milenio:

<https://www.un.org/es/development/desa/millennium-development-goals.html>

PNUD. (2010). *De los ODM a los ODS*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo del Milenio:

<https://www.sdgfund.org/es/de-los-odm-los-ods>

PNUD. (29 de Septiembre de 2015). *Folleto sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

Obtenido de Presentando la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible:

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

PNUD. (2016). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE:

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

PNUD. (s.f.). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de Objetivos de

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

Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Desarrollo:

<https://dle.rae.es/?id=CTzcOCM>

Statista. (2018). *The Statistics Portal*. Obtenido de Gross domestic product (GDP) ranking by country 2017 (in billion U.S. dollars):

<https://www.statista.com/statistics/268173/countries-with-the-largest-gross-domestic-product-gdp/>

Stockholm Resilience Center. (14 de Junio de 2016). How food connects all the SDGs.

Kräftriket, Stockholm. Obtenido de

<https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs.html>

The Coca-Cola Company. (4 de Septiembre de 2009). *Origen Coca-Cola*. Obtenido de La historia de Coca-Cola: cuando el 94% del planeta conoce tu nombre:

<https://www.cocacolaespana.es/informacion/origen-coca-cola>

The Coca-Cola Company. (7 de Octubre de 2013). *SUSTAINABLE AGRICULTURE GUIDING PRINCIPLES*. Obtenido de Coca-Cola European Partners Web site:

https://www.ccep.com/system/file_resources/2001/SAGP.pdf

The Coca-Cola Company. (5 de Septiembre de 2014). *Historias*. Obtenido de LA HISTORIA DE COCA-COLA EN ESPAÑA: CONTIGO DESDE 1953:

<https://www.cocacolaespana.es/historias/espana#.VytKSjHxNld>

The Coca-Cola Company. (11 de Noviembre de 2017). *Hacia una cadena de suministro sostenible y responsable*. Obtenido de Coca-Cola España Web site:

<https://www.cocacolaespana.es/historias/cadena-suministro-coca-cola-sostenible-responsable>

The Coca-Cola Company. (2017). *Información*. Obtenido de Coca-Cola European Partners:

<https://www.cocacolaespana.es/informacion/organizacion-espana>

The Coca-Cola Company. (2018). Obtenido de ¿Cuántas Coca-Colas se venden al año en el mundo?: <http://preguntasypuestas.cocacolaespana.es/ventas-coca-cola#.XHWmSYhKiM8>

The Coca-Cola Company. (18 de Julio de 2018). *Stories*. Obtenido de Joining Forces at the UN Forum: Coca-Cola Continues Working Toward Sustainable Development Goals:

<https://www.coca-colacompany.com/stories/joining-forces-at-thun-forum-coca-cola-continues-working-toward-sustainable-development-goals>

The New Barcelona Post. (30 de Mayo de 2018). *theNBP*. Obtenido de LAS MARCAS MÁS VALIOSAS DEL MUNDO EN 2018: <https://www.thenewbarcelonapost.com/es/las-marcas-mas-valiosas-del-mundo-en-2018/>

The World Bank Group. (2018). *GDP (current US\$)*. Obtenido de Spain:

<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=ES>

UNESCO. (s.f.). Obtenido de ¿Qué son los Objetivos de Desarrollo del Milenio?:

<http://www.unesco.org/new/es/culture/achieving-the-millennium-development-goals/mdgs/>

United Nations. (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio - Informe de 2015*. New York.

United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable*. New York.

Obtenido de <https://undocs.org/en/A/RES/70/1>

Vall Castelló, J. (Junio de 2018). *Institut D'Economia de Barcelona*. Obtenido de ¿Son efectivos los impuestos a las bebidas azucaradas? El caso catalán: http://ieb.ub.edu/wp-content/uploads/2018/10/INFO-IEB_29_esp_v5.pdf

World Health Organization. (18 de Febero de 2018). *World Health Organization*. Obtenido de Obesity and overweight: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>

World Wildlife Fund. (2018). *Informe planeta vivo*. Obtenido de Sobrecapacidad de la tierra 2018:

www.wwf.es/nuestro_trabajo_/informe_planeta_vivo/sobrecapacidad_de_la_tierra_2018/