

**Análisis**

**31**



**La Responsabilidad  
Social Empresarial  
en el marco global  
de los ODS.  
Una propuesta práctica.**

**Junio 2018**

**Leire Pajín Iraola**

**ISGlobal** Instituto de  
Salud Global  
Barcelona

Esta publicación  
pertenece a la serie  
"Objetivos de  
Desarrollo Sostenible"

**Autora:**  
Leire Pajín Iraola, directora de  
Desarrollo Global de ISGlobal.

**Editora:**  
Carmen González.

**Agradecimientos:**  
La autora agradece los comentarios de  
Gonzalo Fanjul y, muy especialmente,  
los consejos de Alfons Martinell, que han  
sido de gran valor para la elaboración de  
este estudio, así como la colaboración  
de todos los expertos entrevistados. La  
autora también agradece las aportaciones  
de Rafael Vilasanjuan y Beatriz Fiestas.

## RESUMEN

### **01** INTRODUCCIÓN

### **02** UNA AGENDA UNIVERSAL PARA NO DEJAR A NADIE ATRÁS

### **03** EL PAPEL DEL SECTOR PRIVADO ESPAÑOL EN LOS ODS: LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS

### **04** CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### **05** ENTREVISTAS REALIZADAS A EXPERTOS

### **ANEXO 1** OTRAS FUENTES RECOMENDADAS

### **ANEXO 2** ANÁLISIS DAFO DETALLADO

### **ANEXO 3** PROPUESTA PRÁCTICA DE IMPLANTACIÓN DE LOS ODS PARA UNA EMPRESA

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se han convertido en la agenda más ambiciosa y comprehensiva de la historia para alcanzar el progreso global dentro de los límites del planeta. Pero, a diferencia de agendas anteriores, este reto no solo se ha puesto en manos de gobiernos, sociedad civil y organismos internacionales. El sector privado está llamado a jugar un papel central en la definición e implementación de esta hoja de ruta, que constituye al mismo tiempo una responsabilidad y una oportunidad sin precedentes para alinear los objetivos de un negocio con los de la equidad y la sostenibilidad.

Sobre la base de una revisión amplia de la literatura, la identificación de buenas prácticas y numerosas entrevistas a responsables de organizaciones privadas y públicas, este documento ofrece una mirada sobre el papel que las empresas españolas pueden jugar en la implementación de los ODS. La experiencia de un número creciente de compañías de todos los sectores y tamaños demuestra que este sector va en algunos casos por delante de las administraciones públicas y de la propia sociedad civil. España debe reconocer y multiplicar este esfuerzo con políticas públicas e iniciativas que aprovechen lo mejor de cada uno de los actores.

## 01 Introducción

### Hay un nuevo entendimiento universal de que las fuerzas de mercado son esenciales para el desarrollo sostenible.

Kofi Annan, exsecretario general de la ONU.

Nunca antes en la historia se ha tenido tanto conocimiento y capacidad tecnológica para acabar con la pobreza y construir un mundo ambiental, económica y socialmente sostenible. Esta es una tarea que ha sido atribuida siempre a gobiernos, organismos internacionales y sociedad civil, pero hoy se impone más que nunca como una tarea que apela también al sector privado.<sup>1</sup> De hecho, las empresas pueden ganar en el proceso, porque hay negocio en hacer las cosas bien, implicándose en el cumplimiento de los ODS y en la agenda del clima.

Este documento es el resultado de una reflexión práctica llevada a cabo en más de una década de experiencia profesional en el seno de la cooperación al desarrollo, desde la sociedad civil, el parlamento, la Administración pública y, más recientemente, en el ámbito privado (ISGlobal). Su propósito es contribuir a difundir el conocimiento de los ODS y su cumplimiento, ofreciendo a las empresas análisis y herramientas de trabajo que les ayuden a encontrar su valor añadido en esta agenda fundamental.

La estructura del trabajo es la siguiente: después de esta introducción, la sección 2 ofrece una visión general de los ODS y del papel que el sector privado ha jugado en su agenda hasta ahora. La sección 3 aterriza más específicamente en las empresas españolas, destacando lecciones aprendidas y buenas prácticas. Finalmente, la sección 4 resume las principales conclusiones y recomendaciones del informe.

<sup>1</sup> Borrella, I. *et al* (2017) Los Círculos Virtuosos de la cooperación española: Una propuesta para poner la innovación al servicio del desarrollo. ISGlobal e ITD-UPM

## 02 Una agenda universal para no dejar a nadie atrás

La Agenda 2030 para los Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>2</sup> representa la apuesta más transformadora conocida hasta ahora para promover un desarrollo global sostenible. Por ello, prevé garantizar un consumo razonable, un reparto de la riqueza equitativo y una inclusión justa. En definitiva, representa un nuevo acuerdo mundial sobre el cambio climático para construir un mundo mejor “en el que nadie se quede atrás”.

Son muchas las diferencias de este nuevo marco con respecto a los anteriores. Destaca el énfasis en la necesidad de **involucrar de forma real y efectiva al sector privado**, además de garantizar un compromiso del sector público, sociedad civil y organismos internacionales. Este avance se ha visto reflejado en la participación de las empresas en las deliberaciones previas y en la configuración y aprobación de esta agenda. Así, el sector privado está llamado a tener dos roles importantes: “aportar capital y contribuir con sus productos y servicios a resolver los grandes dilemas de la humanidad”.<sup>3</sup>

**Las empresas aparecen como un agente clave para la implementación de la agenda, así como un instrumento fundamental para la financiación y la consecución de los ODS, convirtiéndose en parte importante de la solución.** Por ejemplo, como recuerda el Pacto Mundial, “propiciando condiciones laborales y salarios dignos; apostando por la I+D+i en tecnologías, en la salud o en agricultura; implementando el respeto a los derechos humanos en su organización y su cadena de valor; reduciendo los impactos medioambientales; o favoreciendo la transparencia en sus operaciones y en su relación con los gobiernos y desde la innovación, la empresa puede hallar nuevos mercados, nuevos negocios, así como estrategias de colaboración e impacto social”.<sup>4</sup> Esta agenda no está aislada, sino que se combina y alimenta con otros marcos de actuación aprobados en estos años (ver cuadro 1).

Sin embargo, esta implicación clara de las empresas en la agenda de los ODS no siempre ha sido así. Kofi Annan, ex-Secretario General de Naciones Unidas, expuso en el Foro de Davos de 1999 una propuesta de colaboración al sector empresarial para “dar a la globalización un rostro humano.” Fue dentro de este contexto donde nació el Pacto Mundial de NNUU, mientras todavía se abordaba la anterior agenda de desarrollo, conocida como los Objetivos del Milenio (ODM). No obstante, en esta última las empresas no representaron prácticamente ningún papel, aunque cabe destacar que fomentaron una serie de

<sup>2</sup> ODS, 17 objetivos y 169 metas. Naciones Unidas, Asamblea General, 2015. Proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015. A/69/L.85, Disponible en: <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/69/L.85>

<sup>3</sup> AECID (2017) Estudio sobre la contribución de la empresa a la agenda de los ODS.

<sup>4</sup> Pacto Mundial, Red Española (2016) El Sector Privado ante los ODS, Guía Práctica para la Acción (p.10).

principios y valores que impactaron de forma notable en el modelo de negocio y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de las nuevas compañías. Todo ello marcó un punto de partida para las hojas de ruta empresariales sobre la nueva agenda.

En definitiva, los ODS constituyen una hoja de ruta inspiradora y compartida con las empresas. Esta agenda les permite mejorar su productividad, hacer crecer sus negocios y posicionarse positivamente en el mercado. Del mismo modo, las empresas pueden contribuir a través de distintas vías, como la innovación o la creación de empleo, mientras que favorecen el cumplimiento de los objetivos. En otras palabras: **para lograr los ODS es necesario el compromiso de las empresas.** Ahora bien, si las empresas privadas no desarrollan oportunidades de mercado derivadas de los ODS, no se obtendrán los beneficios que estos prometen para el conjunto de la sociedad. **Este nuevo escenario influye y modifica la forma de entender la RSE de las empresas en el contexto global,** consiguiendo superar la lógica de apuestas individuales de cada organización y apostando por propósitos colectivos (ODS 17).<sup>5</sup>

España fue uno de los países que participó activamente en las deliberaciones del denominado Open Working Group de NNUU, el foro intergubernamental encargado de deliberar y aprobar la agenda 2030. También albergó la consulta sobre hambre, seguridad alimentaria y nutrición,<sup>6</sup> organizó foros para implicar a los diferentes actores españoles y apoyó la consulta regional sobre sector privado y la agenda 2030 en América Latina. La sociedad civil, algunas comunidades autónomas como la Generalitat Valenciana,<sup>7</sup> el Gobierno Vasco,<sup>8</sup> los municipios (a través de la Federación Española de Municipios y Provincias, FEMP) y el sector privado encabezado por REDS y el Pacto Mundial, han liderado la difusión e implementación de la agenda en nuestro país. A nivel institucional, tanto el Senado como el Congreso han desarrollado diferentes comparencias de expertos para abordar la implementación de la agenda en España. Del mismo modo, el Gobierno, encargado de poner en marcha esta agenda, ha anunciado la creación de un Alto Comisionado para los ODS encargado de coordinar las actividades gubernamentales y de elaborar el plan de acción de la agenda.

En este contexto, el sector privado es uno de los actores que ha liderado la implementación de la Agenda 2030 en España, impulsando diferentes informes e iniciativas a través del Pacto

<sup>5</sup> *Ibid.* (p.46)

<sup>6</sup> Pedrajas, M. (2015) “Presentación, La agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Cooperación Española” Disponible en: [http://www.cooperacionspanola.es/sites/default/files/agenda\\_2030\\_y\\_ods\\_presentacion\\_sept\\_2015\\_cooperacion\\_espanola.pdf](http://www.cooperacionspanola.es/sites/default/files/agenda_2030_y_ods_presentacion_sept_2015_cooperacion_espanola.pdf)

<sup>7</sup> Cooperació i Solitaritat, Comunidad Valenciana: <http://www.cooperaciovalenciana.gva.es/es/ods>

<sup>8</sup> <https://www.sarensarea.eus/es/noticias/13-noticias-destacadas/145-aprobada-la-agenda-euskadi-basque-country-2030-alineada-con-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-de-la-onu>

## “La Agenda 2030 de las Naciones Unidas permite alinearnos con las tendencias y oportunidades globales previstas para los próximos años”

Mundial, la Red de Desarrollo Sostenible y otras organizaciones empresariales, como el Observatorio del Sector Privado y los ODS, al igual que diferentes guías y premios. Tal y como reconocen diferentes expertos y actores, “muchas organizaciones olvidan poner en valor su contribución al desarrollo sostenible y potenciar sus esfuerzos. La Agenda 2030 de las Naciones Unidas permite alinearnos con las tendencias y oportunidades globales previstas para los próximos años”.<sup>9</sup>

En un encuentro de empresas celebrado en 2017 se destacaban las claves de la integración de los ODS en un modelo de negocio.<sup>10</sup> El principal argumento sacado de este debate es que estos pueden conectar la estrategia corporativa de las propias empresas con las prioridades globales, mientras aportan numerosas ventajas para sí mismas:

- Oportunidades de negocio actuales y en el futuro.
- Acceso a financiación alineado con los principios ODS.
- Mejora de las relaciones con grupos de interés: gestión de expectativas y reputación (clientes).
- Alineamiento con el proceso internacional y las políticas locales.
- Fortalecimiento de la licencia para operar.
- Adopción de un propósito compartido y un lenguaje común.
- Estabilización de sociedades y mercados.
- Refuerzo del valor de la RSE en la estrategia empresarial.

Este planteamiento está incidiendo claramente en la forma de abordar la RSE por parte de las empresas y ha constituido una útil hoja de ruta para su desarrollo. Es la primera vez que el sector privado ha participado tanto en las consultas previas como en la deliberación de la agenda. En este contexto, prácticamente todos los objetivos de la agenda están estrechamente relacionados con la responsabilidad del sector privado, o lo que es más importante, con el desarrollo de prácticas empresariales económica, social y ambientalmente sostenibles.

### DE LA RSE A LOS ODS

La Comisión Europea define la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como “un concepto a través del cual la empresa integra de forma voluntaria las dimensiones social y ambiental en sus operaciones de negocio y en sus relaciones con los grupos de interés.”<sup>11</sup> Esta perspectiva encaja perfectamente en la narrativa de la nueva agenda sostenible, compartiendo así lenguaje y hoja de ruta.

<sup>9</sup> ImpactHub Madrid (2017) “El papel de las empresas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible”. Disponible en: <https://madrid.impacthub.net/2017/01/26/papel-empresas-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

<sup>10</sup> *Ibid.*

<sup>11</sup> Para más información ver: <http://responsabilidad-social-corporativa.com/responsabilidad-social-empresarial-definicion/>

## “Es fundamental una mayor difusión de los ODS en el sector empresarial, así como una formación y motivación específica de los líderes y directivos en esta materia”

Como afirma Forética, “2015 [es] el inicio de una nueva etapa para la RSE. El convencimiento de la necesidad de llegar a acuerdos de ética global en materia de objetivos de desarrollo sostenible (ODS), de lucha contra el cambio climático, mejora de la transparencia o reducción de la desigualdad, entre otros, está en las prioridades de la agenda mundial. A nivel empresarial, las organizaciones líderes comenzaron el camino de la integración sistemática de aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno hace apenas 15 años. Es el momento, en estos próximos años, de dotar esos esfuerzos de más rigor, compromiso y transparencia en las grandes empresas”.<sup>12</sup>

La propia RSE ha evolucionado, y en muchos casos ya forma parte del planteamiento estratégico de la empresa. Es cierto que la incorporación de los ODS a la estrategia de las compañías y a su cadena de valor es todavía incipiente. **El reto por parte del sector privado hacia los ODS es superar la lógica de reducir esta tarea al departamento de RSE de las empresas. La apuesta debe ser liderada por el consejo de administración y los órganos de gobierno de la organización, incluyéndolo en el modelo de negocio e incorporándose a todos los procesos de la cadena de valor.** En definitiva, estamos ante una agenda que encaja muy bien con los objetivos de negocio y de posicionamiento de las empresas, y que puede constituir una oportunidad de beneficios mutuos capaz de transformar la RSE tal y como la conocemos. Para ello es fundamental una mayor difusión de los ODS en el sector empresarial, una formación y motivación específica de los líderes y directivos en esta materia, un buen diagnóstico y alineamiento de los objetivos de la empresa con los ODS y una apuesta clara por la comunicación.

En suma, podemos afirmar que, si se logra una mayor incorporación de las empresas privadas a la implementación de la agenda 2030, especialmente en el Objetivo 17 de los ODS, puede mejorar significativamente sus resultados en relación a otros objetivos internacionales previos como los ODM del 2000. Más específicamente:

- Si se sensibiliza e informa al sector privado de los ODS se conseguirá un mayor compromiso y acción de agentes económicos y sociales a la Alianza.
- Si las formulaciones de los planes de acción de los ODS contemplan y facilitan el acceso de las empresas privadas existirán más posibilidades de su participación y compromiso.
- Si se dispone de un buen diagnóstico de las fortalezas y difi-

<sup>12</sup> Forética (2015) Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España. Disponible en: [http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/informe\\_foretica\\_2015.pdf](http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/informe_foretica_2015.pdf)

cultades de la articulación entre RSE y ODS se conseguirá una mayor eficacia social a nivel global.

- Si se informa a las empresas sobre el beneficio que la RSE y el cumplimiento de los ODS puede otorgar al modelo de negocio, será más posible su participación y compromiso.
- Si las empresas implantan su política de RSE en toda la cadena de valor y asumen como propia la agenda de ODS, pueden posicionar mejor su modelo de negocio y una imagen de compromiso social.
- Si se dispone de orientaciones prácticas, y modelos y ejemplos exitosos, para incorporar los fines de los ODS en las empresas a través de sus RSE podemos lograr una presencia real del sector privado.
- Si los directivos lideran este proceso, el posicionamiento de la empresa será completo y se verá beneficiado.
- Si se eliminan las barreras en las PYMES relacionadas con las faltas de recursos humanos y económicos podrán integrar la RSE y ODS dentro de sus actividades.

## Cuadro I Marco de agendas Internacionales

### 1. APROBACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (2015)

Por primera vez, la Organización de Naciones Unidas (ONU) reconoce la fuerza transformadora de las empresas al ser la principal fuente mundial de la actividad económica. Por ello, se espera que el sector privado considere las mejoras del nivel de vida en todo el mundo.

### 2. OTRAS AGENDAS GLOBALES RELACIONADAS

#### 2011:

Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo en 2005, 4º Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda celebrado en Busan (Corea):

- se subraya el papel fundamental que desempeña la empresa en la generación de riqueza y empleo, reconociéndose su rol como un agente más de desarrollo.

#### 2015:

La III Conferencia Internacional sobre Financiación del Desarrollo celebrada en Addis Abeba (Etiopía):

- llamamiento explícito al sector privado, a su creatividad y capacidad de innovación para resolver los problemas relacionados con el desarrollo sostenible.

#### 2016:

Segunda Reunión de Alto Nivel de la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (AGCED), Nairobi (Kenia):

- gobiernos, organizaciones internacionales, sociedad civil, sector empresarial y parlamentos buscan soluciones innovadoras para la consecución de los ODS.

La Conferencia de las Partes de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático (COP 22) en Marrakech (Marruecos, noviembre 2016) y la firma de la “Declaración de Marrakech”; refleja el compromiso de todos los países para frenar el calentamiento global y seguir promoviendo la acción climática antes de 2020.

## “Los ODS representan para las empresas un compromiso y una de las mayores oportunidades de negocio en los próximos años”

### 03 El papel del sector privado español en los ODS: lecciones aprendidas y buenas prácticas

Un análisis más pormenorizado de la implicación del sector privado español nos indica que ya existe una importante masa crítica de empresas y líderes empresariales que han sabido entender que los ODS son una oportunidad para su negocio. Muchas han puesto en marcha de forma individual y colectiva diferentes apuestas para su cumplimiento y alienación.

Dentro de ese análisis, tras la realización de un análisis DAFO (ver anexo 2) y una batería de entrevistas sobre la implicación empresarial y los ODS en España podemos llegar a algunas conclusiones:

- **Estamos ante una agenda de transformación profunda y sin precedentes que no tendrá lugar en ausencia de las empresas.** “Precisamente por la ambición de este marco y agenda tan ambiciosa, es necesario que no solo se implique el sector público si no también el sector privado, transformado primero sus proyectos de RSC y posteriormente analizando dónde pueden tener más impacto en la agenda 2030”.<sup>13</sup>
- **Las empresas pueden aportar soluciones innovadoras y movilizar recursos.** “Por ejemplo, desarrollando modelos de negocio sostenibles, como la economía circular o los negocios inclusivos o impulsando innovaciones tecnológicas que aceleren el cumplimiento de la agenda, por ejemplo, a través de la inteligencia artificial, el Big Data o internet”.<sup>14</sup>
- **Muchas empresas han comprendido este mensaje y se han puesto en marcha. Según un informe de Global Compact España,** “el 97% de las empresas del IBEX 35 ya tienen presentes los ODS dentro de sus estrategias de negocio. Además, se detallan las nuevas oportunidades de negocio que representan los ODS, como los 12 billones de dólares o los 380 millones de empleos que pueden generar a nivel mundial”.<sup>15</sup>
- **Los ODS están estrechamente vinculados a los objetivos empresariales.** “Siempre y cuando logremos medir el retorno directo al negocio y transcendamos de una mera narrativa los ODS son una buena hoja de ruta de las principales tensiones mundiales”.<sup>16</sup>
- **Los ODS pueden multiplicar y transformar la RSE.** “En este contexto, las empresas aportan innovación y soluciones novedosas y eficientes, aportan su capacidad innovadora, que aplicada a los ODS, puede revolucionar su cumplimiento y movilizar recursos adicionales (...) generar una revolución catalítica y atraer flujos de inversión”.<sup>17</sup>
- **El impacto es mayor cuando sectores público y privado**

<sup>13</sup> Entrevista a Rafael Vilasanjuán, Director de Análisis y Desarrollo Global de ISGlobal, mayo 2017.

<sup>14</sup> Entrevista a Isabel Garro, Directora General de la Red Española del Pacto Mundial, mayo 2017.

<sup>15</sup> Red Española del Pacto Mundial (2017) Empresas Españolas y ODS: Oportunidades y desafíos (p.3)

<sup>16</sup> Entrevista a María García, Chief Executive Officer INNUBA.

**trabajan juntos.** “Fundamentalmente es una llamada a la creación de alianzas. Expresa la convicción de que para hacer frente a esta agenda tan ambiciosa van a hacer falta alianzas internacionales y locales que multipliquen el impacto y generen nuevas complicidades entre sector público y privado”.<sup>18</sup>

• **Los directivos precisan formación específica y conocimiento para liderar este proceso.** “La formación y entrenamiento es clave en este sentido, debe trascender a los departamentos de RSC para colarse en los comités de dirección y particularmente en los planes estratégicos que empapen a toda la compañía. Esta formación debería ser impartida por expertos y, mejor aún, por líderes que actualmente estén en el sector privado para poder ser ejemplares y aspiracionales”.<sup>19</sup>

• **Las empresas carecen de un contexto legislativo que les ayude.** “Es necesario las señales del sector público, regulación y orientaciones”.<sup>20</sup>

• **Las empresas deben aterrizar la lógica de los ODS a su cadena de valor.** “Alinear estratégicamente los ODS será fundamental para mantener y mejorar un negocio en el contexto globalizado de hoy. Es un elemento de competitividad, es una forma mejor de conectar a sus *stakeholders* y le permite más eficiencia”.<sup>21</sup>

<sup>17</sup> Entrevista a Javier Cortés, Head Local Networks Americas en United Nations Global Compact, mayo 2017.

<sup>18</sup> Entrevista a Rafael Vilasanjuán.

<sup>19</sup> Entrevista a María García.

<sup>20</sup> Conversación con expertos de la Comunidad del Clima.

#### Cuadro 2 La RSC y los ODS. Análisis DAFO.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una agenda sin precedentes</li> <li>2. Las empresas portan innovación y soluciones novedosas</li> <li>3. Son actores clave para la creación de alianzas</li> <li>4. Son quienes invierten en I+D</li> <li>5. Permiten incorporar los ODS a la demanda de los <i>stakeholders</i></li> <li>6. Establecen un relato común con la sociedad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasas alianzas publico-privadas</li> <li>2. Necesidad de crear nuevos marcos de trabajo holísticos y transversales</li> <li>3. Baja información y liderazgo desde los ámbitos directivos de su implementación</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la RSC gracias a los ODS</li> <li>2. Hacer la RSC más atractiva para las empresas</li> <li>3. Los ODS como marco principal de referencia para las empresas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de conocimiento de la agenda</li> <li>2. Resistencia ante la agenda tanto en PYMES como en grandes empresas</li> <li>3. Falta de un marco legal, claro e incentivador en España</li> <li>4. Carencia de un aterrizaje real en la cadena de valor de las empresas.</li> </ol>

## “Alinearse estratégicamente con los ODS será fundamental para mantener y mejorar un negocio en el contexto globalizado de hoy”

Sin embargo, lo más importante ha sido poder contar ya con ejemplos claros de empresas españolas que están alineando su modelo de negocio con la agenda de los ODS y que emergen como buenos ejemplos y prácticas que son inspiradoras.

“Para hacer frente a esta agenda tan ambiciosa van a hacer falta alianzas internacionales y locales que multipliquen el impacto y generen nuevas complicidades entre sector público y privado”

### SIETE EXPERIENCIAS INSPIRADORAS

La recopilación de buenas prácticas puede ser un buen estímulo para aquellas empresas que quieran iniciar su alineación estratégica y del modelo de negocio con los ODS. Así, si hacemos un rápido análisis por los ránquines que existen hoy para medir, visibilizar o premiar las buenas prácticas de las empresas relacionadas con el desarrollo sostenible, veremos que son diversas y variadas y que se clasifican según diferentes criterios adoptados por los organismos que las clasifican. Diferentes ránquines clasifican la RSE de las empresas y sus criterios catalogadas fundamentalmente en tres tipos de fuentes:

- Encuestas y ránquines desarrollados por ámbitos empresariales que miden el impacto y la eficacia de la RSE y la adopción de los ODS por parte de las empresas; blogs y revistas especializadas, redes de empresas socialmente responsables.
- El proceso de reporte de las propias empresas y sus memorias de RSE.
- Conversaciones con expertos del sector.

En este contexto, y teniendo en cuenta los diferentes ránquines y criterios descritos, pasamos a resaltar ejemplos exitosos, seleccionados en diferentes áreas. Empezamos por aquellas clasificadas por criterios generales de RSE (ránquines internacionales donde aparezcan empresas españolas), hasta descender a criterios concretos como el desarrollo ambiental o la política laboral, para acabar destacando las empresas que están implementando los ODS en el desarrollo de su RSE o su estrategia empresarial.

### Buenas prácticas de empresas clasificadas según criterios de RSE<sup>22</sup>

#### INDITEX

En el año 2001 Inditex decidió poner en marcha su departamento de Responsabilidad Social Corporativa, con el objetivo de abor-

dar los cambios derivados de su crecimiento y expansión. Esta tarea, integrada de manera transversal, tomó como referencia tres principios estratégicos:

- La buena fe hacia los consumidores, clientes y la sociedad en general.
- El diálogo constante con sus grupos de interés.
- La transparencia informativa sobre su estrategia de sostenibilidad.

Para la empresa, “la RSC es un concepto que debe alimentarse de los apoyos del gobierno corporativo de la compañía, la acción social y la preservación de los recursos naturales”. De este modo tienen en cuenta tres pilares que coinciden con tres dimensiones de los ODS: económico, social y ambiental.

Gracias al desarrollo de esta estrategia la empresa adquiere distintas ventajas como son el prestigio de la marca, la fidelidad de los clientes o la mayor motivación de los trabajadores de la compañía.

#### MERCADONA

Mercadona, uno de los principales grupos de supermercados de España, apuesta por una cadena agroalimentaria sostenible basada en la confianza hacia el consumidor como base de su Responsabilidad Social Corporativa.

Su estrategia de compromiso social y medioambiental puede medirse en el desarrollo de prácticas que mitigan el impacto de sus actividades en los entornos y promueven el bienestar social. Veamos algunas de esas prácticas:

- Ahorro energético. El proyecto Tienda Ecoeficiente, desarrollado en 2007, incluye un conjunto de buenas prácticas como la reducción de la altura de los falsos techos, la iluminación de zonas exteriores y parkings y el control de las luces interiores mediante sensores de presencia.
- Residuos y productos de limpieza. La compañía insiste en la reutilización de ciertos productos que han sido empleados en otras fases de producción. Los envases son devueltos por logística inversa a los almacenes y los bloques logísticos.
- Compromiso social. Mercadona mantiene un programa periódico de donaciones a los diversos bancos de alimentos de España y de organizaciones como Cruz Roja y Cáritas y algunos comedores sociales.

<sup>21</sup> Entrevista a Javier Cortés.

<sup>22</sup> EAE Business School (2017) “Tres ejemplos de Responsabilidad Social Corporativa: Inditex, Ikea y Mercadona”, Disponible en: <http://retos-directivos.eae.es/tres-ejemplos-de-responsabilidad-social-corporativa-inditex-ikea-y-mercadona/>

**IKEA**

Hace un año se puso en marcha «Personas y Planetas Positivos», una estrategia que busca compatibilizar el crecimiento empresarial y el desarrollo sostenido. La acción de esta estrategia se centra básicamente en tres aspectos:

- Vida sostenible en los hogares.
- Recursos y energía.
- Personas y comunidades.

Ikea no posee herramientas de balance social, ni se encuentra en ningún catálogo de buenas prácticas. Sin embargo, cuenta con un Código Ético enfocado hacia la relación con sus clientes, especialmente en lo que se refiere a las acciones para el ahorro de la energía y la reducción de residuos en los hogares. Entre sus logros más destacados encontramos la gestión de más de 224 turbinas de viento y más de 700.000 paneles solares, o, a través de la Fundación Ikea, el apoyo a proyectos de mejora de los derechos humanos y acceso a la salud y educación, entre otros muchos.

**Buenas prácticas de empresas según criterios de desarrollo ambiental sostenible y lucha contra el cambio climático<sup>23</sup>**

**EDP**

Se ha comprometido en la lucha contra el cambio climático a través de 4 compromisos:

- Reducir las emisiones de CO2 en un 75 % hasta 2030.
- Producir a partir de fuentes renovables superando el 75 % de potencia instalada en 2020.
- Ahorrar 1 TWh de ahorro acumulado hasta 2020 en sus productos y servicios.
- Fomentar la investigación de tecnologías limpias, eficiencia energética y redes inteligentes y ampliar la instalación de contadores inteligentes al 90 % de clientes de baja tensión del Grupo EDP en la Península Ibérica hasta 2030.

**ECODES**

Llevó a cabo el proyecto «Un millón de compromisos y acciones por el clima», para poner en valor los gestos de ciudadanos, empresas, entidades e instituciones comprometidas frente al cambio climático, articulando a un amplísimo número de actores con iniciativas y acciones comprometidas con el clima. Se consigui-

<sup>23</sup> PWC, (2015) Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals. Disponible en: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/encuesta-pwc-desarrollo-sostenible.pdf>

ron más de 1.040.000 compromisos de la sociedad española, reuniendo el compromiso de 672 empresas.

**ALCAMPO**

Cuenta con una política de pesca sostenible que promueve la restauración de poblaciones de peces y ecosistemas marinos. Fruto de esta política, Alcampo dejó de comercializar atún rojo y especies de tiburones en peligro de extinción en sus instalaciones. Además, ha llevado a cabo una campaña de concienciación ciudadana llamada #miMarsuMar, sobre la importancia de consumir pescado de forma responsable.

**Buenas prácticas de empresas según criterios de ONG<sup>24</sup>**

**HARINERAS VILLAMAYOR**

El caso de las Harineras Villamayor es especialmente interesante. Las cifras constatan su preocupación por el bienestar de su equipo humano, con una tasa de empleo estable de más del 95 % y el fomento de la democracia participativa en la toma de decisiones de la empresa. Fue la primera PYME en entrar en la base de datos de la Comisión Europea por sus prácticas responsables. Según su director general: “Un grano no hace granero, pero ayuda al compañero. Es verdad que no podemos montar una guardería como los grandes, pero sí hacer pequeñas cosas por el entorno y las relaciones laborales. Cada cosa aislada no dice nada, pero juntas sí.”

Si los ejemplos y éxitos resultan de enorme utilidad para las empresas que quieran alienar su modelo de negocio con los ODS, también lo son **las herramientas de asesoramientos y guías prácticas disponibles para incorporar los ODS en las empresas**. En el anexo 1 se pueden encontrar distintas guías y herramientas para este fin.

<sup>24</sup> Intermon Oxfam (2016) “Cinco empresas que practican la responsabilidad social”. Disponible en: <http://blog.oxfamintermon.org/5-ejemplos-de-empresas-que-practican-la-responsabilidad-social/>

## 04 Conclusiones y recomendaciones

Casi tres años después de la aprobación de la agenda de los ODS, **existe un convencimiento del papel central que las empresas deben jugar en su cumplimiento.** Este se realiza fundamentalmente aportando soluciones innovadoras, movilizandando recursos adicionales y generando alianzas entre otros muchos. De hecho, **existe una perceptible motivación por parte de un número importante de empresas para liderar este proceso** (fundamentalmente empresas grandes) y que además asumen el rol que por primera vez les ha dado el sistema de NNUU.

**Existen todavía algunas barreras y dificultades, especialmente en las PYMES, que se pueden superar con un mayor conocimiento de la agenda,** así como con un espacio de información conectada y guías e instrumentos prácticos que ayuden estimular a las empresas en esta tarea. Esas herramientas ayudarán además a disipar el riesgo de dispersión y de poco aterrizaje de la agenda. Para ello, **es además necesario contar con un marco legislativo claro, un plan nacional de referencia y un espacio de rendición de cuentas, así como con indicadores claros para su monitoreo y evaluación.** Sin embargo, no hay que olvidar que la responsabilidad y la rendición del nivel de cuentas del cumplimiento de estos objetivos sigue y seguirá siendo responsabilidad de los Estados. Por último, como comentaba María Rosa Terradellas<sup>25</sup>, los ODS “requieren de la implicación de toda la sociedad, tanto para sensibilizar a la población en general de que conseguir estos objetivos es necesario para mejorar la vida de todos los habitantes del planeta, como para garantizar la supervivencia de este para las futuras generaciones”.

Teniendo en cuenta este contexto, hemos considerado útil desarrollar una serie de recomendaciones que sirven para superar estos obstáculos y para estimular el cumplimiento de esta agenda. Aunque estas recomendaciones están centradas y orientadas al sector privado, que es el objeto de estudio, tras analizar todo el contexto nos parece necesario incluir a la administración pública y a la sociedad civil en su conjunto, que son claves en la configuración e impulso del rol del sector privado.

<sup>25</sup> Directora de la Cátedra de RSU de la Universidad de Girona.

<sup>26</sup> Buyolo, F.; Pajin, L.; Fanjul, G.; Vera, J.M. (2017). “Decálogo para la implementación urgente de los ODS en España”, El País. Disponible en: [http://elpais.com/elpais/2017/03/06/planeta\\_futuro/1488798910\\_396674.html](http://elpais.com/elpais/2017/03/06/planeta_futuro/1488798910_396674.html)

### RECOMENDACIONES<sup>26</sup>

Tras analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y retos, y teniendo en cuenta las buenas prácticas, experiencias existentes, barreras e ideas transmitidas por expertos, se procede a formular una serie de recomendaciones diferenciadas por sectores. **Aunque el sector al que van dirigidos es el de las empresas, tal y como se deduce de las conclusiones, es importante actuar también en el ámbito público para otorgar un marco de referencia y buscar estímulos, así como desde la academia y la sociedad civil.**

Estas recomendaciones recogen algunas sugerencias extraídas del análisis del trabajo de campo e incorpora otras nuevas. **Finalmente acabamos este capítulo y trabajo con una propuesta práctica que sirva como guía a las empresas.**

#### A. A las administraciones públicas:

A las administraciones públicas les corresponde el papel motor en la implementación de esta agenda (no olvidemos que son los gobiernos quienes aprobaron y se comprometieron con ella). Por esta razón, las diferentes instituciones, especialmente de ámbito nacional, deben generar marcos legislativos, desarrollar planes nacionales que sirvan de estímulo, así como la generación de indicadores para su seguimiento, y lo que es más importante, la garantía en la transparencia de la información y en la rendición de cuentas. En este contexto, recomendamos:

**1. Aprobación de una legislación con un marco que contemple los diferentes parámetros, instrumentos, indicadores, e incentivos de la implantación de los ODS por parte de agentes públicos o privados,** basadas en la estrategia de desarrollo sostenible española<sup>27</sup>, la ley de economía sostenible<sup>28</sup> y desarrollando a nivel estatal marcos legislativos autonómicos pioneros, como la Ley de cooperación y desarrollo sostenible de la Generalitat Valenciana<sup>29</sup>.

**2. Aprobación de un Alto Comisionado para la Agenda 2030 que permita la actualización y elevación en rango de la actual GAN y comisión interministerial, situado en presidencia del Gobierno, coordinando los distintos Ministerios y agentes sociales, económicos y políticos.** Además, que conecte y coordine todas las redes existentes, impulse políticas públicas y marcos normativos, garantice finan-

<sup>27</sup> Para más información ver: [http://www.mapama.gob.es/es/ministerio/planes-estrategias/estrategia-espanola-desarrollo-sostenible/EEDSnov07\\_editdic\\_tcm7-14887.pdf](http://www.mapama.gob.es/es/ministerio/planes-estrategias/estrategia-espanola-desarrollo-sostenible/EEDSnov07_editdic_tcm7-14887.pdf)

<sup>28</sup> Para más información ver: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-4117>

<sup>29</sup> Para más información ver: <http://www.transparencia.gva.es/web/cooperacion/nueva-ley-de-cooperacion-y-desarrollo-sostenible>

ciación y haga seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos<sup>30</sup>.

**3. Generación y homologación de indicadores a nivel nacional en coordinación con el INE que permita medir el avance e impacto de las actuaciones.**

**4. Elaboración de un “Plan de Alineación de Políticas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible”, con su correspondiente plan de acción.**

**5. Introducción de parámetros y requisitos que se tuvieran en cuenta en las convocatorias de ayudas públicas e investigación** (incentivos y mayor puntuación a las organizaciones, instituciones y empresas que incorporen un plan de ODS.)

**6. Introducción de parámetros sostenibles obligatorios en las compras públicas** de la administración.

**7. Introducción de incentivos a la adjudicación de obra pública** en función del compromiso de los ODS por parte de las empresas.

**8. Introducción de parámetros de desarrollo sostenible en las convocatorias de educación para el desarrollo.**

**9. Creación de un espacio de rendición de cuentas (comisión especial del Congreso y Senado).**

#### **B. Al sector privado**

Como hemos ido analizando y subrayando a lo largo de este documento, las empresas emergen por primera vez como un actor clave para la implementación de la agenda, capaz de aportar soluciones innovadoras y de movilizar recursos adicionales. A su vez, este rol más central puede facilitar la creación de enormes beneficios para sus objetivos empresariales. Este papel se multiplica cuando se generan alianzas con otros sectores.

**10. Fortalecimiento y desarrollo del observatorio sobre ODS y sector privado** que genere guías de implantación, banco de buenas prácticas, indicadores de seguimientos y un marco para comparar las memorias de ODS<sup>31</sup> en línea de lo anunciado por Caixabank en colaboración con ESADE e ISGlobal. En

<sup>30</sup> Buyolo, F.; Pajín, L.; Fanjul, G.; Vera, J.M. (2017). “Decálogo para la implementación urgente de los ODS en España”, El País. Disponible en: [http://elpais.com/elpais/2017/03/06/planeta\\_futuro/1488798910\\_396674.html](http://elpais.com/elpais/2017/03/06/planeta_futuro/1488798910_396674.html)

<sup>31</sup> Nota: El 82% de los CEOs considera que debe existir un marco para comparar las memorias de los ODS.

coordinación con el observatorio de Reporting del Pacto Mundial España<sup>32</sup> y observatorio de RSE<sup>33</sup>.

**11. Creación de un espacio Web liderado por plataformas del sector privado (Pacto Mundial/Observatorio ODS) donde volcar toda la información relacionada con la empresa y los ODS.**

**12. Homologación de planes de formación para directivos y empleados sobre la implantación de la agenda.**

**13. Generación y homologación de indicadores a nivel nacional en coordinación con el INE y con las estructuras gubernamentales constituidas para tal fin que permita medir el impacto.**

**14. Creación de campañas de difusión y conocimiento** de los ODS que incluyan a las organizaciones empresariales de consumidores y sindicatos de trabajadores.

**15. Elaboración de un manual de buenas prácticas y una guía modelo que recoja los contenidos de las guías existentes para orientar la implantación de los ODS en la empresa.**

**16. Elaboración de planes de alineamiento empresariales con los ODS en la cadena de valor incluyendo los elementos de *reporting*.**

**17. Aprobación de unos premios ODS a la implantación.**

**18. Creación de un sello ODS que homologue las distintas normativas de calidad y principios de RSE por parte de las empresas, incluyendo los principios del Pacto Mundial.**

**19. Creación de un espacio de rendición de cuentas (uno propio, por ejemplo, en el seno del posible observatorio, coordinado con el ámbito público).**

#### **C. A la sociedad civil y universidades**

**20. Implementación de las conclusiones generadas en los diferentes foros celebrados durante los últimos meses<sup>34</sup>.**

**21. Alineación de sus estrategias y objetivos con la agenda de los ODS<sup>35</sup>.**

<sup>32</sup> Para más información ver: <http://www.pactomundial.org/observatorio-de-reporting/>

<sup>33</sup> Para más información ver: <http://observatoriorsc.org/>

<sup>34</sup> EAPN (2018) “Acto de impulso a la Agenda 2030 y a los ODS en España. ¿Qué falta por hacer?”. Disponible en: <http://www.eapn.es/agenda/722/acto-de-impulso-a-la-agenda-2030-y-a-los-ods-en-espana-que-falta-por-hacer>

<sup>35</sup> Coordinadora de ONGD “Agenda de Desarrollo Sostenible”. Disponible en: <https://coordinadoraongd.org/temas-clave/nueva-agenda-desarrollo-sostenible/>

**22. Sensibilización de la sociedad,** difusión del conocimiento de los ODS entre la ciudadanía.

**23.** Constituirse como **acicate para el impulso, desarrollo y cumplimiento de la agenda ODS.**

**24.** Elaboración **de informes de seguimiento y evaluación** sobre el cumplimiento de los ODS en España.

**25.** Creación de una **plataforma o espacio que aglutine a los medios de comunicación** y profesionales comprometidos, para impulsar la difusión, comunicación y la sensibilización respecto a la agenda 2030.

**26. Creación de una cátedra ODS de referencia en el ámbito de la CRUE** que trabaje en red con las cátedras de RSE existentes.

**27. Creación de una plataforma estatal** que aglutine a todas las organizaciones públicas y privadas que trabajan en el ámbito de los ODS, teniendo en cuenta su carácter universal.

## 05 Entrevistas realizadas a expertos

---

### Entrevistas

#### 1. Académicos y expertos en RSE

- María Rosa Tarradellas. Directora de la Cátedra de RSU de la Universidad de Girona (21 de mayo 2017)

#### 2. Expertos y asesores técnico de NNUU y organismo especializados

- Rafael Vilasanjuan. Director de Análisis y Desarrollo Global de ISGlobal (9 de mayo 2017)
- Javier Cortés. Head Local Networks Americas, en United Nations Global Compact (5 de mayo 2017)
- Isabel Garro, Directora General Red Española Pacto Mundial (14 de mayo 2017)

#### 3. Responsables de programas o departamentos de RSE en empresas

- Alberto Andreu. Durante los últimos 14 años ha sido responsable de la reputación y sostenibilidad de Telefónica a nivel global.
- María García. Chief Executive Office INNUBA, encargada de asesorar a las empresas que quieren implementar los ODS.

### Conversaciones en diferentes contextos

#### 4. Grupo economía verde

- Valentín Alfaya, Presidente Grupo Economía Verde
- Gonzalo Sáenz, Director Cambio Climático Iberdrola
- Víctor Viñuales, Director de ECODES, Comunidad del Clima

#### 5. Empresas y RSE

- Juan Batalla, Director General de FUNSEAM
- María Malaxechevarría, Directora de Sostenibilidad de Endesa
- José Manuel Sedes, Vodafone
- Natalia Cebrián, Directora Medio Ambiente CONTAZARA; Patronal PYMES

## ANEXO 1

### Otras fuentes recomendadas

---

#### Bibliografía RSE

1. Aragón, J. y Rocha, F. (2009) Los actores de la responsabilidad social empresarial: el caso español. Cuadernos de Relaciones Laborales. Vol. 27, Número 1.
2. Argandoña, A. (2013) Las empresas como transformadoras de la sociedad. Working Paper WP-1072, Barcelona.
3. Ballvé, A. y Debeljuh, P. (2006) La empresa en busca de su sentido, Gestión 2000, en MISIÓN Y VALORES.
4. Buyolo, F. (2016) Humanizar la empresa. Hacia una formación empresarial ética.
5. Conética, “Las 4E’s de la Responsabilidad Social Corporativa”. Disponible en: <http://www.conetica.org>
6. Córdoba, A. (2007) El corazón de las empresas. Responsabilidad Social Corporativa y Conciliación de la vida profesional y personal. Editorial ESIC.
7. De Quevedo, E. (2003) Reputación y creación de valor. Una relación circular.
8. De Quevedo, E. Y de la Fuente, J.M (2003) La reputación en el contexto actual. En Villafañe, J. (ed.): El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Pirámide. Madrid.
9. Epstein, E.M. (1987) The corporate social policy process: Beyond bussines ethics, Corporate Social Responsibility an corporate social responsiveness. California Management review, vol XXIX, nº 3, Spring, 99-114.
10. Expok (2013) Doce perspectivas de la RSC y la sustentabilidad. Disponible en: <https://www.expoknews.com/files/perspectivas-de-la-rse-y-la-sustentabilidad.pdf>
11. González, G. y Elisabeth, M. (2008) Reputación corporativa: un estudio empírico en el sector de telefonía móvil en México. Universidad Antonio de Nebrija-Economía y administración de empresas.

12. ISGlobal e ITD-UPM (2017) Los Círculos Virtuosos de la cooperación española: Una propuesta para poner la innovación al servicio del desarrollo.
13. Martínez, H. (2005) El marco ético de la Responsabilidad Social Empresarial. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
14. Moody’s (2016) Sustainable investing an opportunity for assetmanagers to generate value and sustain active management fees. Global Credit Research.
15. Moreno, J.A. “Consideraciones previas para un plan estratégico de acción social- Algunos aspectos que nunca deberían olvidarse”.
16. Navarro, F. (2008) Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y Práctica. ESIC Editorial.
17. Oficina Internacional del Trabajo (2007) Informe VI: La promoción de Empresas Sostenibles. Conferencia Internacional del Trabajo. 96ª Reunión.
18. Olcese, A. (2013) Informe sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España, Una propuesta para Europa. Comisión Europea. Disponible en: <http://www.conr.es/sites/default/files/archivos/Informe%20sobre%20la%20responsabilidad%20social%20de%20la%20empresa%20en%20España.pdf>
19. Perdiguero, T. y García, A. (2005) La Responsabilidad Social de las Empresas y los nuevos desafíos de la Gestión Empresarial. Universitat de Valencia.
20. Pedrajas, M. (2015) “La agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible”, Cooperación Española.
21. Porter M. and Kramer, M. (2003) La Filantropía empresarial como venta competitiva. Harvard Desuto Business Review.
22. RACEF (2007) La responsabilidad social de la empresa (RSE) Propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible. Disponible en: [https://racef.es/archivos/publicaciones/37472\\_resp\\_social\\_sencer.pdf](https://racef.es/archivos/publicaciones/37472_resp_social_sencer.pdf)

**23.** Raich, M. Y Dolan, S. L. (2009) Más Allá: Empresa y Sociedad en un mundo en transformación. Profit Editorial.

**24.** Urarte, S. “Como hacer un plan estratégico de RSC. [http://www.pharos.es/pdf/articulos\\_rsc/gestionEstrategica\\_rsc.pdf](http://www.pharos.es/pdf/articulos_rsc/gestionEstrategica_rsc.pdf)” Conética.

**25.** Weber, J. and Rehbein, K. (1997) Proceedings of the 8th Annual Meeting of the International Association for Business and Society, 184-189.

#### **Bibliografía metodológica**

**1.** Andreu J., García-Nieto, A., Pérez Corbacho, A., (2007) Evolución de la Teoría Fundamentada como técnica de análisis cualitativo. CIS, Cuadernos Metodológicos.

**2.** Martín, A., (2011) La encuesta una perspectiva metodológica, CIS, Cuaderno Metodológicos.

**3.** Munarriz, B. Técnicas y métodos en Investigación cualitativa. Universidad del País Vasco.

#### **Informes, artículos y manuales ODS**

**1.** AECID (2017) Estudio sobre la contribución de la empresa a la agenda de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

**2.** Buyolo, F. (2016) “Pueden las empresas contribuir a los ODS?” El País. Disponible en: [http://elpais.com/elpais/2016/05/04/planeta\\_futuro/1462384393\\_827372.html](http://elpais.com/elpais/2016/05/04/planeta_futuro/1462384393_827372.html)

**3.** Buyolo, F., Pajín, L., Fanjul, G. y Vera, J.M. (2017) “Decálogo para la implementación urgente de los ODS en España” El País. Disponible en: [http://elpais.com/elpais/2017/03/06/planeta\\_futuro/1488798910\\_396674.html](http://elpais.com/elpais/2017/03/06/planeta_futuro/1488798910_396674.html)

**4.** Caro, G. (2016) “Responsabilidad Social Empresarial y los ODS”. Disponible en: <http://laestrella.com.pa/economia/responsabilidad-social-empresarial/23968907>

**5.** EAE Business School (2017) “Tres ejemplos de Responsabilidad Social Corporativa: Inditex, Ikea y Mercadona”. Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/tres-ejemplos-de-responsabilidad-social-corporativa-inditex-ikea-y-mercadona/>

**6.** EAPN (2018) “Acto de impulso a la Agenda 2030 y a los ODS en España. ¿Qué falta por hacer?” Disponible en: <http://www.eapn.es/agenda/722/acto-de-impulso-a-la-agenda-2030-y-a-los-ods-en-espana-que-falta-por-hacer>

**7.** Forética (2015) Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España. Disponible en: [http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/informe\\_foretica\\_2015.pdf](http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/informe_foretica_2015.pdf)

**8.** Fundación Codespa, Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo: Modelos para llevar a la práctica la Innovación Social Empresarial.

**9.** ImpactHub Madrid (2017), “El papel de las empresas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible”. Disponible en: <https://madrid.impacthub.net/2017/01/26/papel-empresas-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

**10.** Intermon Oxfam (2016) “Cinco empresas que practican la responsabilidad social”. Disponible en: <http://blog.oxfamintermon.org/5-ejemplos-de-empresas-que-practican-la-responsabilidad-social/>

**11.** Kroll, C. Anna, K., Nicolai, S., Hoy, C., Berliner, T. and Aedy, T. (2016) Are the rich countries ready for Sustainable Development Goals? ODI Projecting progress Reaching the SDGs by 2030.

**12.** La Coordinadora (ND) “Agenda de Desarrollo Sostenible”. Disponible en: <https://coordinadoraongd.org/temas-clave/nueva-agenda-desarrollo-sostenible/>

**13.** Llorente y Cuenca (2016) Los retos de las empresas frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Informe especial.

**14.** Meyer, L. (2016) Sector Privado y ODS: del “puede” al “debe”. Red de Cátedras de Santander. Disponible en: <http://www.catedrasrscsantander.com/2016/12/sector-privado-y-ods-del-puede-al-debe>

**15.** Naciones Unidas, Asamblea General (2015) Proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015. A/69/L.85. Disponible en: <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/69/L.85>

**16.** PWC (2015) Make it your Business: Engaging with the Sustainable Development Goals. Disponible en: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/encuesta-pwc-desarrollo-sostenible.pdf>

**17.** Red Española del Pacto Mundial (2015). El Sector Privado antes los ODS. Guía Práctica para la Acción. Disponible en: [http://www.pactomundial.org/wpcontent/uploads/2017/02/Guia\\_ODS\\_PM\\_20170215\\_web.pdf](http://www.pactomundial.org/wpcontent/uploads/2017/02/Guia_ODS_PM_20170215_web.pdf)

**18.** Red Española del Pacto Mundial (2017) Empresas Españolas y ODS: Oportunidades y desafíos.

**19.** UNGlobalCompact (2013) Local Network Report 2013. Disponible en: [https://www.unglobalcompact.org/docs/networks\\_around\\_world\\_doc/resources/reports/2013\\_LN\\_AnnualReport.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/networks_around_world_doc/resources/reports/2013_LN_AnnualReport.pdf)

**20.** UNGlobalCompact (2015) Guide to corporate sustainability. Disponible en: <https://www.unglobalcompact.org/library/1151>

**21.** UNGlobalCompact (2015). Una Introducción a los vínculos entre los Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y las materias fundamentales de ISO 26000. Disponible en: [https://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2015/03/Vinculacion\\_PactoGlobal\\_ISO26000.pdf](https://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2015/03/Vinculacion_PactoGlobal_ISO26000.pdf)

**22.** UNGlobalCompact. Informe anual sobre el reporting 2016 de los firmantes del Pacto Mundial en España. Disponible en: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

**23.** United Nations (2005) Accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc. : From words to action. The stakeholder engagement manual. Volume2 (versión inglesa disponible en [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk), [www.stakeholderresearch.com](http://www.stakeholderresearch.com) y [www.uneptie.org](http://www.uneptie.org))

**24.** Vives, A. (2014) “Responsabilidad social y sostenibilidad.” Cumpetere. Disponible en: <http://cumpetere.blogspot.com.es/2014/09/responsabilidad-social-sostenibilidad-y.html>

**25.** Weber, J., Brown, B. and Logsdon, J.M. (1997) Factors influencing Fortune’s corporate reputation for “community and environmental responsibility.

**9** MOPAN 3.0: <http://www.mopanonline.org/ourwork/ourapproachmopan30/>

**10** Concepto que engloba economía (minimización de costes); eficiencia (relación entre la inversión/insumos y los resultados) y eficacia (hasta qué punto se ha llegado a los objetivos previstos).

## Otros sitios de interés

**1.** Cátedra de Prevención y Responsabilidad Social Corporativa de la UMA, <http://www.prevencionrsc.uma.es/index.php?r=1>

**2.** Foro de Reputación Corporativa (FRC), <http://www.reputacioncorporativa.org>): está constituido por las empresas BBVA, Repsol YPF, Telefónica y el Grupo Agbar, Abertis, Ferrovial, Gas Natural, Iberdrola, Iberia, Inditex y RENFE. El Foro es el lugar de encuentro donde las empresas aúnan esfuerzos para trabajar en el análisis y divulgación de tendencias, herramientas y modelos de reputación corporativa en la gestión empresarial.

**3.** Página oficial de los ODS de NNUU, <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo> Observatorio de la RSC : <http://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>

**4.** Página oficial del pacto mundial de las NNU, [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org). Portal de referencia para la RSE y compromisos del sector privado con los principios de NNUU.

**5.** Red de Cátedras Santander RSC, <http://www.catedrasrscsantander.com/>

**6.** Responsabilitat Global, <http://responsabilitatglobal.blogspot.com/2016/10/disposar-duna-agenda-global-ods-i-duna.html>

**7.** SDG Compass, <http://sdgcompass.org>

**8.** Sistema de Información Iberoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (SIRSE), <http://sirse.info/>

## URLS

**1.** <http://blog.oxfamintermon.org/5-ejemplos-de-empresas-que-practican-la-responsabilidad-social>

**2.** <http://www.corresponsables.com/actualidad/buenas-practicas-y-alianzas-hacia-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible>

**3.** <http://cumpetere.blogspot.com.es/2014/09/responsabilidad-social-sostenibilidad-y.html>

4. <http://diarioresponsable.com/opinion/18294-rse-alberto-andreu-nombrado-director-de-organizacion-y-cultura-corporativa-de-telefonica>

5. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-como-pueden-contribuir-las-empresas-a-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/\\$FILE/ey-como-pueden-contribuir-las-empresas-a-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-como-pueden-contribuir-las-empresas-a-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/$FILE/ey-como-pueden-contribuir-las-empresas-a-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf)

6. <http://innuba.com/en/homepage>

7. <https://madrid.impacthub.net/2017/01/26/papel-empresas-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible>

8. <http://laestrella.com.pa>

9. [responsabilitatglobal.blogspot.com/p/qui-som.html](http://responsabilitatglobal.blogspot.com/p/qui-som.html)

10. <http://www.unclearn.org/sites/default/files/inventory/ilo3.pdf>

## ANEXO 2

### Análisis DAFO detallado

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una agenda sin precedentes</li> <li>2. Las empresas portan innovación y soluciones novedosas</li> <li>3. Son actores clave para la creación de alianzas</li> <li>4. Son quienes invierten en I+D</li> <li>5. Permiten incorporar los ODS a la demanda de los <i>stakeholders</i></li> <li>6. Establecen un relato común con la sociedad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasas alianzas publico-privadas</li> <li>2. Necesidad de crear nuevos marcos de trabajo holísticos y transversales</li> <li>3. Baja información y liderazgo desde los ámbitos directivos de su implementación</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la RSC gracias a los ODS</li> <li>2. Hacer la RSC más atractiva para las empresas</li> <li>3. Los ODS como marco principal de referencia para las empresas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de conocimiento de la agenda</li> <li>2. Resistencia ante la agenda tanto en PYMES como en grandes empresas</li> <li>3. Falta de un marco legal, claro e incentivador en España</li> <li>4. Carencia de un aterrizaje real en la caden de valor de las empresas.</li> </ol>

#### FORTALEZAS

1. Una agenda sin precedentes. Estamos ante una agenda de transformación profunda sin precedentes, además de un cambio de paradigma que está consiguiendo impulsar un modelo de desarrollo para su cumplimiento. La AOD es un requisito necesario, pero no suficiente. Por ello, es necesario combinar las aportaciones de esta, con las procedentes de políticas públicas tanto a nivel nacional y local y los recursos privados.

2. Aportan innovación y soluciones novedosas. Estas nuevas soluciones más eficientes pueden acelerar el cumplimiento de los ODS, movilizar recursos adicionales, y atraer flujos de inversión.

3. Son actores clave para la creación de alianzas. Además de crear alianzas eficaces, también juegan un papel fundamental para la evolución hacia un sistema financiero sostenible a nivel global, donde empresas, inversores y banca tomen decisiones con el foco puesto en la sostenibilidad.

4. “Son quienes invierten en I+D. Las empresas distribuyen productos, pagan impuestos, crean puestos de trabajo, y desarrollan el mercado”<sup>40</sup>.

<sup>40</sup> Entrevista Alberto Andreu, Telefónica.

**5.** Permiten incorporar los ODS a la demanda de los stakeholders. Además de facilitar la incorporación de las directrices políticas a nivel global, regional y nacional.

**6.** Establecer un relato común con la sociedad. Más allá de la relación entre un proveedor y un cliente.

#### DEBILIDADES

**1.** Escasas alianzas público-privada. La creación de estrechas alianzas entre el sector privado y público es fundamental para alcanzar los objetivos. Alcanzar las ambiciosas metas de la Agenda 2030 requiere alianzas mundiales revitalizadas y mejoradas que unan a los Gobiernos, las sociedades civiles, el sector privado, el sistema de las Naciones Unidas y otros actores, y que movilicen todos los recursos disponibles. Es totalmente necesario este objetivo para crear alianzas que impliquen a todos los actores a nivel mundial<sup>41</sup>.

**2.** Necesidad de crear nuevos marcos de trabajo holísticos y transversales. La agenda de 2030 es una agenda donde todos los objetivos están relacionados unos en otros. Para hacerlos posibles hay que establecer nuevas alianzas, que se planteen soluciones innovadoras y compartidas para multiplicar el impacto.

**3.** Baja formación y liderazgo desde los ámbitos directivos de su implantación. La formación y el entrenamiento es clave. Esta formación debería ser impartida por expertos y, más aún, por líderes que actualmente estén en el sector privado para poder ser un ejemplo a seguir.

#### OPORTUNIDADES

**1.** Mejorar la RSC gracias a los ODS. La agenda de 2030 ha permitido alinear las estrategias de las empresas con los objetivos globales de sostenibilidad. Esto ha permitido dejar de ver a las empresas como simples generadoras de negocio y empezar a considerarlas como actores clave para producir el cambio.

**2.** Hacer la RSC más atractiva para las empresas. La agenda de 2030 ha logrado que las empresas vean las RSC con otra perspectiva, mucho más positiva. “Actualmente, ningún evento, estudio o publicación importante en materia de RSE deja a un lado los ODS y muchas empresas los integran ya dentro de sus memorias de sostenibilidad”<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> AECID (2017) Estudio sobre la contribución de la empresa a la agenda de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)

<sup>42</sup> Entrevista a Isabel Garro

**3.** Los ODS como marco principal de referencia para las empresas. “Es el nuevo marco de referencia que permite que las contribuciones positivas de las empresas a la sostenibilidad se aprecien de forma clara, encuadrándolas en un marco que posee un lenguaje común para todos los actores del planeta como actores clave para generar el cambio, se parte de un buen diagnóstico de la situación que pueda ayudar”<sup>43</sup>.

#### AMENAZAS

**1.** Falta de conocimiento de la agenda. “La principal resistencia es el desconocimiento. Para romper barreras hay que sensibilizar en su conocimiento y en los beneficios/valor añadido, que ello puede aportar a las empresas”<sup>44</sup>.

**2.** Resistencia ante la agenda tanto en PYMES como en grandes empresas. Las resistencias varían según el tipo de organización. En primer lugar, existe una baja implementación de los ODS en las PYMES. En estas, las barreras están relacionadas con la falta de recursos humanos y económicos que pueden invertir en este tipo de cuestiones. La principal solución pasa por desarrollar políticas públicas locales y estatales que les ayuden a integrar la RSE y los ODS dentro de sus actividades. Por otro lado, en las grandes empresas, el principal obstáculo es integrar los ODS en el conjunto de la organización. Es decir, conseguir que todos los departamentos y alta dirección conozcan el marco para poder desarrollar una estrategia común que integre al conjunto de la empresa<sup>45</sup>.

**3.** Falta de un marco legal claro e incentivador en España. No existe liderazgo ni legislación por parte de las administraciones públicas.

**4.** Carencia de un aterrizaje real en la cadena de valor de las empresas.

<sup>43</sup> *Ibid.*

<sup>44</sup> Entrevista a María Rosa Tarradellas

<sup>45</sup> Entrevista a Isabel Garro

## ANEXO 3

# Propuesta práctica de implantación de los ODS para una empresa (basada en la metodología INNUBA y Conética)<sup>46</sup>

### Propuesta práctica

Una vez analizadas las respuestas de las entrevistas, tomado como ejemplo las buenas prácticas, estudiado en profundidad los puntos fuertes, débiles, amenazas y oportunidades, y teniendo especialmente en cuenta las conclusiones y recomendaciones para el estímulo e implementación de la agenda, procedemos a realizar una propuesta práctica de cómo incorporar los ODS en el modelo de negocio de una empresa que sirva de guía.

### Objetivos

- Recopilación de información y encuestas realizadas sobre los ODS empezando por los órganos directivos hasta los empleados y analizando el impacto del sector TIC en ello.
- Revisión de KPIs, definidos por Naciones Unidas, para el seguimiento de los ODS y selección y adaptación de los más adecuados de acuerdo a las capacidades de la empresa.
- Selección y definición de los ODS prioritarios junto su racional basado en los puntos anteriores.
- Ajuste de los KPIs seleccionados junto a los Objetivos y Metas definidas por Naciones Unidas. Marcar objetivos alcanzables a medio / largo plazo para los ODS seleccionados y alineación de los objetivos y KPIS con la estrategia de la empresa.
- Revisión de impactos globales en el grupo y variaciones locales en las diferentes secciones de la empresa.
- Compartir los resultados y adaptar los mismos con las agendas públicas y equipos de sostenibilidad.
- Alineamiento con actividades, prioridades y proyectos locales relacionados con los ODS. Alineación de actividades con las actividades u organizaciones que formen parte de la RSE de la empresa en aquellos ODS en los que esté impactada Benchmarking y recopilación de la información que esté disponible para los ODSs seleccionados respecto a otras empresas del sector y fuera del sector.
- Elaborar material de soporte para la presentación para Comité de Dirección del resultado y analizar feedback de los stakeholders.

### Fases

- Identificar el contexto y punto de partida para la introducción de los ODS
- Identificar las áreas de mayor impacto material de la empresa en los ODS

### 1. Priorización

- Cerrar la relación de objetivos y metas ODS con mayor impacto material por parte de la empresa.
- Incorporar objetivos de la compañía e indicadores KPIs.

### 2. Estrategia

- Una vez validada la propuesta inicial de ODS, se inicia la fase 3 de desarrollo estratégico donde es clave la integración de los ODS y los objetivos seleccionados en la estrategia de departamentos y áreas funcionales. En esta fase la coherencia e interiorización/feedback de la propuesta de ODS por parte de los responsables de su implementación, resulta muy importante y es donde pondremos el máximo foco para garantizar el éxito.
- Elaboración de materiales que contemplen objetivos y metas por áreas funcionales
- Definición del grupo de changemakers.
- Apropiación y dinamización de proyectos
- Establecer mecanismos de implantación y reporting internos.

### 3. Comunicación

- Identificar los elementos de comunicación y los medios a utilizar
- Inclusión de la nueva estrategia ODS e indicadores en la memoria de la empresa.
- Proporcionar modelos para incluir la información en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI)
- Garantizar la apropiación de la estrategia por parte de los equipos de la empresa.

**ISGlobal** Instituto de  
Salud Global  
Barcelona

Una iniciativa de:

 Fundación Bancaria "la Caixa"

**CLÍNIC**  
BARCELONA  
Hospital Universitari

 UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

 Generalitat  
de Catalunya

 GOBIERNO  
DE ESPAÑA

 Parc  
de Salut  
Barcelona

**MAR**

 upf.  
Universitat  
Pompeu Fabra  
Barcelona

 Ajuntament de  
Barcelona

**FUNDACIÓN  
RAMÓN ARECES**