

# LA CONTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

PRIMER INFORME



Observatorio  
de los ODS



Fundación Bancaria "la Caixa"

**ESADE**

UNIVERSIDAD RAMON LLULL

CÁTEDRA  
LIDERAZGOS Y  
GOBERNANZA  
DEMOCRÁTICA

MAYO 2018

1

## CRÉDITOS

DIRECTOR DEL OBSERVATORIO:

**ÀNGEL PES**

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN:

**ÀNGEL CASTIÑEIRA**

**LILIANA ARROYO**

**FERRAN CURTÓ**

COLABORADORAS DE LA INVESTIGACIÓN

**ISABEL NADAL**

**ALBA ROVIRA**

**JULIANA CHIVA**

Barcelona, mayo de 2018

## TABLA DE CONTENIDO

### RESUMEN EJECUTIVO

06	<b>PRÓLOGO</b>	55
07	Hacer más con menos, y hacerlo mejor	58
08	El Observatorio de los ODS. La contribución de las empresas españolas	60 76 77

### PARTE I

14	Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en perspectiva	90
26	Los ODS y la empresa	104

### PARTE II

#### LA CONTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

36		105
38	Qué nos dicen las memorias de las empresas cotizadas	107
44	Gobernanza	110
45	Sociedad	111
48	Economía	112
52	Medio ambiente	122 123 124 135 139 172

### ENTRANDO EN DETALLE: 11 EMPRESAS INSPIRADORAS

El posicionamiento con respecto a los ODS	58
Los ODS en la empresa	76
Lecciones aprendidas	77
Las expectativas a medio plazo	78
El vínculo entre los ODS y la RSE	81
Conclusiones	

### PARTE III

#### REFLEXIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

#### GLOSARIO

Conceptos	105
Instituciones e iniciativas	107

#### BIBLIOGRAFÍA

Fuentes utilizadas en el informe	111
Fuentes revisadas	112

#### ANEXOS

#### METODOLOGÍA

Aproximación cuantitativa	124
Resultados detallados	135
Contribuciones de las empresas	139
Aproximación cualitativa	172

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- 38 **Gráfico 1:** Informes analizados según el tipo de información disponible (% sobre el total de empresas seleccionadas)
- 39 **Gráfico 2:** Tendencias en la presentación de informes por sector (% sobre las empresas del sector)
- 40 **Gráfico 3:** Importancia de los ODS para las empresas (% de empresas que los mencionan en sus memorias)
- 41 **Gráfico 4:** Comparación por sectores de la mención de los ODS en las memorias (% sobre el sector)
- 57 **Gráfico 5:** Nomenclaturas de los departamentos involucrados en las entrevistas (nube de palabras: un mayor tamaño indica más frecuencia)
- 67 **Gráfico 6:** Los ODS más presentes entre las empresas entrevistadas
- 75 **Gráfico 7:** Mapa de alianzas de las empresas entrevistadas
- 75 **Gráfico 8:** Mapa de las alianzas más frecuentes
- 82 **Gráfico 9:** Mapa de la presencia de los ODS, junto con el nivel de proactividad
- 135 **Gráfico 10:** Distribución sectorial de las empresas cotizadas (% sobre el total)
- 136 **Gráfico 11:** Adhesión a la REPM (% sobre el total de empresas analizadas)
- 136 **Gráfico 12:** Empresas con informes no financieros, según vinculación a REPM
- 137 **Gráfico 13:** Relación de empresas adheridas al Pacto Mundial por sectores (% sobre el sector)
- 138 **Gráfico 14:** Presencia de las empresas en mercados y operaciones
- 148 **Gráfico 15:** Rango de composición de las plantillas de las empresas (%)
- 149 **Gráfico 16:** Políticas de equidad y no discriminación (según calidad de la información)
- 160 **Gráfico 17:** Comparativa de grados de digitalización en función de la adhesión al Pacto Mundial
- 160 **Gráfico 18:** Niveles de adopción de los principios de economía circular
- 161 **Gráfico 19:** Nivel de adopción de cada uno de los principios (% de empresas con políticas)
- 164 **Gráfico 20:** Comparativa de empresas usando energías renovables, según ODS y según adhesión al Pacto Mundial
- 166 **Gráfico 21:** Nivel de detalle de las políticas de gestión de residuos
- 167 **Gráfico 22:** Nivel de detalle de las políticas de gestión de residuos peligrosos
- 168 **Gráfico 23:** Información disponible para los GEI de alcance 1, 2 y 3 y otros gases
- 169 **Gráfico 24:** Reporting por sector de los GEI Alcance 1, 2 y 3
- 171 **Gráfico 25:** Empresas que llevan a cabo programas de sostenibilidad ambiental
- 171 **Gráfico 26:** Empresas que realizan inversiones en de sostenibilidad ambiental

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

- 125 **Diagrama 1:** Modelo RSE (Triple Bottom line)
- 125 **Diagrama 2:** Modelo ODS, cuádruple hélice
- 126 **Diagrama 3:** Análisis de los ODS 7, 8 y 12 por niveles y sector
- 127 **Diagrama 4:** Identificación y agrupación de temas emergentes en los ODS 7, 8 y 12
- 128 **Diagrama 5:** Modelo completo con los diez conceptos centrales

## ÍNDICE DE TABLAS

- 43 **Tabla 1:** Distribución de ODS según su vinculación a la REPM (% de empresas sobre el total analizado)
- 49 **Tabla 2:** Indicadores de referencia para medir el grado de transformación digital de las empresas
- 50 **Tabla 3:** Niveles de transformación digital por empresas
- 56 **Tabla 4:** Relación de departamentos de cada empresa involucrados en las entrevistas
- 65 **Tabla 5:** Situación de las empresas según el modelo Inicial - Espiral - Lineal
- 72 **Tabla 6:** Experiencias de contribución a ODS, por ámbito y empresa
- 74 **Tabla 7:** Retos y oportunidades de la participación en alianzas
- 134 **Tabla 8:** Proporción de indicadores disponibles y comparables en las memorias
- 144 **Tabla 9:** Situación contractual de la plantilla y antigüedad (% de promedio)
- 145 **Tabla 10:** Tipo de contrato y tipo de jornada por sector (% medio)
- 146 **Tabla 11:** Antigüedad media de la plantilla (en años)
- 147 **Tabla 12:** Tasa de nuevos empleados y rotación por sectores
- 148 **Tabla 13:** Promedio de hombres y mujeres contratados, según sector
- 150 **Tabla 14:** Políticas y medidas de equidad, por sectores (% sobre las empresas que reportan información no financiera)
- 151 **Tabla 15:** Medidas para la erradicación del trabajo infantil y el trabajo forzoso, por sectores (% sobre las empresas que reportan información no financiera)
- 152 **Tabla 16:** Proporción de mujeres consejeras y mujeres directivas, por sectores (% sobre el total por sector)
- 153 **Tabla 17:** Media de empleados con convenio colectivo, según sector
- 154 **Tabla 18:** Empresas que mencionan en sus memorias la existencia de Programas de prevención de Seguridad Laboral y Medidas correctivas (% sobre las empresas del sector)
- 155 **Tabla 19:** Índice de gravedad de la accidentalidad laboral, por sectores
- 156 **Tabla 20:** Media de facturación por sector (en Millones de euros)
- 157 **Tabla 21:** Ejemplos de innovación digital hallados en las memorias
- 158 **Tabla 22:** Grado de digitalización por sector
- 159 **Tabla 23:** Grado de digitalización, calculado a partir de la suma de los elementos anteriores
- 162 **Tabla 24:** Magnitudes de Consumo energético e intensidad energética, por sectores
- 163 **Tabla 25:** Diferentes magnitudes usadas como base de la intensidad energética
- 163 **Tabla 26:** Reporting de reducción de emisiones por sectores
- 164 **Tabla 27:** Empresas que usan energías renovables (% sobre el propio sector)
- 165 **Tabla 28:** Empresas que usan insumos reciclados y/o reutilizados por sector
- 170 **Tabla 29:** Empresas que reportan haber reducido sus emisiones en 2016, por sector
- 173 **Tabla 30:** Grupo de Empresas Piloto del Observatorio de la contribución a los ODS
- 174 **Tabla 31:** Priorización de los ODS por sector (% de empresas que los mencionan en sus memorias)



**Ángel Pes**

Subdirector general de CaixaBank y Presidente de la Red Española del Pacto Mundial

**PRÓLOGO**

El acuerdo de Naciones Unidas de septiembre 2015 “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, establece los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, que bajo el lema de “no dejar a nadie atrás”, proponen erradicar la pobreza, reducir la desigualdad y cuidar el medio ambiente (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015).

Naciones Unidas incluye a las empresas entre los agentes que harán posible alcanzar los ODS de la Agenda 2030, porque las considera vitales para el desarrollo económico. Los ODS, junto con los acuerdos del COP21 sobre el cambio climático (París, 2015) deberían servir de brújula para orientar la estrategia de las empresas con visión a largo plazo. Hacerlos realidad depende de que tanto las administraciones públicas como las empresas, los consumidores y la sociedad civil impulsen este programa propuesto por Naciones Unidas.

Los ODS proponen un plan para avanzar hacia una economía mundial mucho más responsable e inclusiva con las personas y con el planeta. Se sustentan en la convicción de que la humanidad puede progresar hacia el desarrollo sostenible porque dispone de capacidad innovadora y de instituciones para hacerlo posible. Las empresas del siglo XXI comprometidas con el progreso de la sociedad en que operan deben explorar alternativas para establecer su estrategia de negocio en línea con los ODS de las Naciones Unidas.



*El capitalismo de stakeholders entiende a las empresas como instituciones sociales en las cuales los distintos grupos de interés comprometen sus recursos con el fin de alcanzar conjuntamente objetivos más ambiciosos que la pura maximización del beneficio empresarial. Desde esta perspectiva, la empresa es una institución social que debe basarse en relaciones de confianza y compromiso, y no sólo en complejos y siempre incompletos entramados contractuales.*

**Jordi Gual**, Presidente de CaixaBank

\* Discurso conmemorativo del 10º aniversario de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa. IESE 3 de noviembre de 2016

# HACER MÁS CON MENOS, Y HACERLO MEJOR

El primer mandato de los ODS es que debemos hacer más con menos: eliminar la pobreza y el hambre, facilitar el acceso a los alimentos, al agua potable y a la energía a toda la población del planeta para el año 2030. Al mismo tiempo, los ODS nos exigen reducir el impacto de nuestra actividad en el medio ambiente: consumir menos recursos y hacerlo siguiendo un modelo productivo más equitativo, más eficiente y más limpio.

## EL BINOMIO AMPLIAR/REDUCIR

<p>Generar más eficiencia energética y productiva.</p> <p>Crear más riqueza y prosperidad y distribuirla mejor en las comunidades.</p> <p>Mejorar el nivel de vida y las oportunidades vitales, educativas, laborales y salariales de las personas.</p> <p>Favorecer los procesos de inclusión socioeconómica y cultural.</p> <p>Impulsar la innovación, el desarrollo económico y la generación de empleo.</p> <p>Avanzar en la defensa y cumplimiento de los derechos humanos (individuales, sociales y culturales).</p> <p>Aumentar el acceso de las poblaciones a alimentos, agua potable, energía e infraestructuras sanitarias.</p> <p>Expandir la reutilización de residuos.</p> <p>Extender las alianzas colaborativas entre distintos agentes.</p>	<p>Limitar la utilización de recursos naturales y energéticos.</p> <p>Disminuir las emisiones contaminantes y el número de residuos.</p> <p>Mitigar los impactos medioambientales negativos.</p> <p>Erradicar la pobreza y el hambre.</p> <p>Aminorar las grandes desigualdades sociales.</p>
---	---

**AMPLIAR**

**REDUCIR**

Sólo con una economía más productiva y eficiente se cumplirán las dos partes del compromiso que los ODS expresan: aumentar el nivel de vida de la población de forma equitativa, empezando por eliminar la pobreza extrema, y, al mismo tiempo, no agotar los recursos naturales ni arruinar el medio ambiente. En definitiva, los ODS proponen un plan para avanzar hacia una economía mundial mucho más responsable e inclusiva con las personas y con el planeta. Se sustentan en la convicción de que la humanidad puede progresar hacia el desarrollo sostenible porque, fruto del capital humano y de su creatividad, dispone de capacidad innovadora y de instituciones para hacerlo posible. Entre éstas, contar con una economía de mercado abierta y bien regulada es una condición necesaria para alcanzar una sociedad equitativa y próspera.

<sup>1</sup> Versión en castellano: [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S)

<sup>2</sup> Ver artículo completo en: <http://www.pactomundial.org/2018/01/un-sinfin-de-oportunidades-con-un-valor-anadido-para-el-sector-privado/>

<sup>3</sup> Informe accesible en: [http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld\\_170215\\_012417.pdf](http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld_170215_012417.pdf)



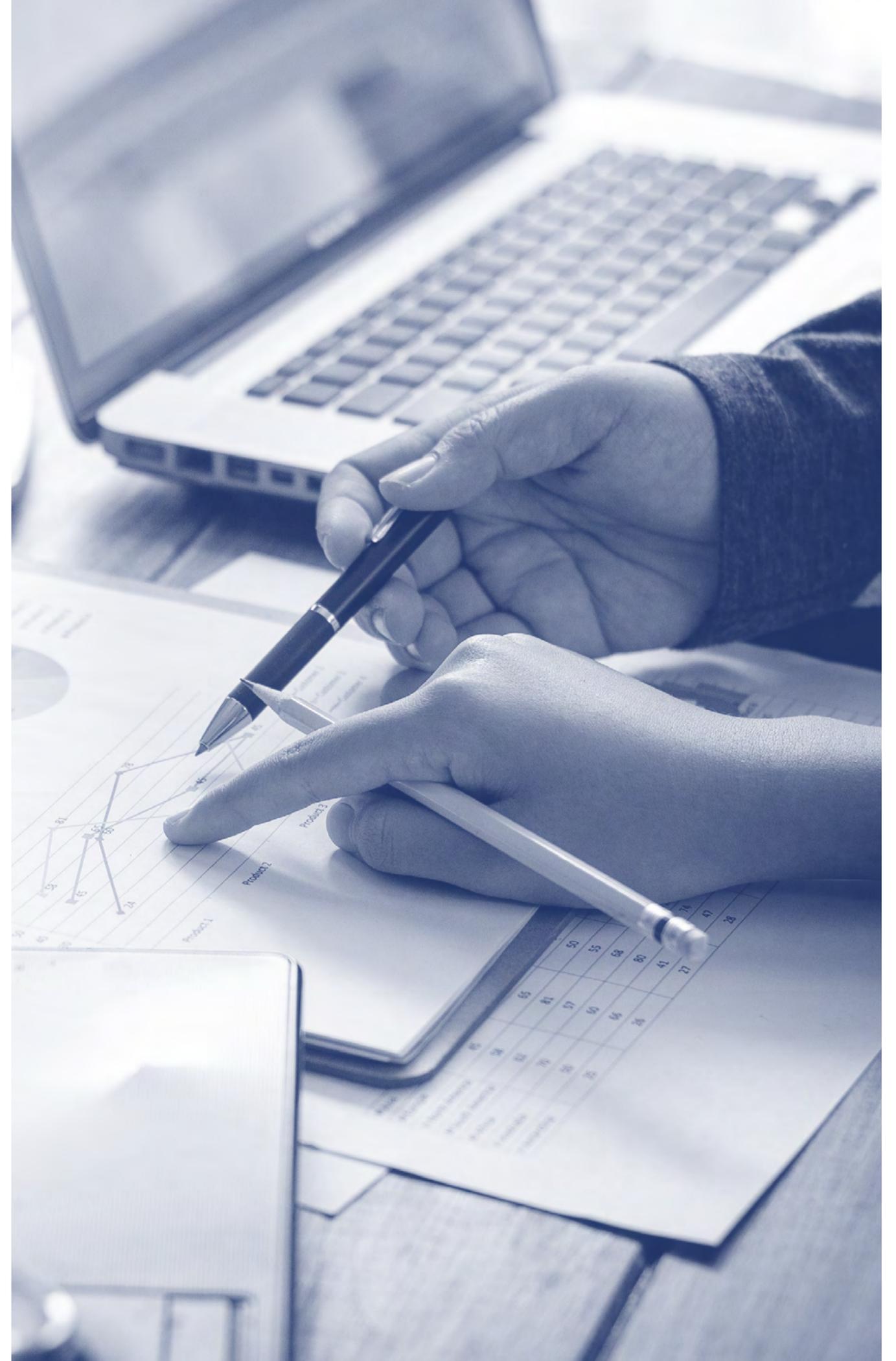
# LA CONTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Las empresas del siglo XXI comprometidas con el progreso de la sociedad en que operan deben explorar alternativas para establecer su estrategia de negocio en línea con los ODS en las Naciones Unidas. La Fundación Bancaria “La Caixa” (FBLC) asume este reto en su plan estratégico y, además, quiere contribuir a la difusión de los ODS entre el tejido empresarial español. Por ello, ha creado el Observatorio de los ODS, con el fin de evaluar la contribución de las empresas españolas a la consecución de dichos objetivos, aplicando métodos cuantitativos reconocidos internacionalmente, que permitan medir los resultados. Asimismo, el Observatorio difundirá experiencias que sean ejemplares por su contribución a los ODS, desarrolladas por empresas españolas en cualquier lugar del mundo.

Para dotar al Observatorio del máximo rigor metodológico, nos hemos asociado con ESADE, que se responsabiliza de la labor de investigación y de la elaboración de los informes anuales, siguiendo los estándares académicos más exigentes. El presente informe, que tendrá carácter anual, es el primer resultado de este acuerdo. También vamos a desarrollar conjuntamente la difusión de las buenas prácticas que identifiquemos, así como colaboraciones con otras instituciones u organismos que persigan el mismo objetivo de promover los ODS, tanto en España como en otros países, haciendo especial atención a nuestro entorno más próximo: la Unión Europea.

Los ODS son universales, trascienden fronteras y son relevantes tanto para las relaciones laborales como para los mercados y la comunidad. Estamos convencidos de que las empresas no pueden prosperar en un mundo de pobreza, desigualdad, incertidumbre y estrés ambiental, y por ello tienen un interés vital en contribuir a que se cumpla la Agenda 2030.

Ángel Pes, subdirector general de CaixaBank  
y presidente de la Red Española del Pacto Mundial



## EL OBSERVATORIO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

El Observatorio de los ODS es una alianza (ODS 17) entre actores comprometidos con los ODS representantes de diversos enfoques y generadores de distintas modalidades de impacto social (liderazgo empresarial afín a los ODS, debate social y concienciación pública, generación de conocimiento, etc.), impulsada desde las ciudades de Barcelona y Madrid.

El principal objetivo del Observatorio es facilitar el compromiso del sector privado en la Agenda Global, actuando como punto de referencia y fuente de inspiración, y apoyar en el campo del desarrollo sostenible.

### OBSERVATORIO ODS Centrado en el largo plazo (Agenda 2030)



### LA MISIÓN DEL OBSERVATORIO ES:

01. La mejora de la comprensión y la conceptualización de la naturaleza y las formas que adopta el papel del sector privado en su contribución a la consecución de los ODS.
02. La observación transversal y longitudinal del cumplimiento de los ODS por parte de un grupo relevante y sectorialmente representativo de empresas españolas.



Esta experiencia de colaboración dinámica permite mejorar el conocimiento acerca de los ODS, optimizar su aplicación práctica, especialmente por parte de las empresas españolas, cerrando la distancia habitual entre la academia y la empresa, y realizar un seguimiento en el tiempo de su evolución y sus logros, mediante la publicación periódica de informes y la convocatoria de foros de debate y de reflexión.



# PARTE I

- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en perspectiva
- Los ODS y la empresa

# LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE, EN PERSPECTIVA

---

Desde el año 2015, la Organización de las Naciones Unidas se propone desarrollar un marco de referencia ambicioso: los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Coincide también con los acuerdos de la Cumbre de París sobre el cambio climático (COP 21). Ambas iniciativas hacen un llamamiento a todos los agentes políticos, sociales y empresariales a contribuir con sus actuaciones a la causa de la sostenibilidad.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante, ODS) son 17 objetivos que pretenden guiar, de manera coordinada, la acción mundial colectiva de los próximos 15 años (2015-2030) para adoptar medidas que logren acabar con los grandes problemas del planeta y abordar los retos de la humanidad: poner fin a la pobreza y a la desigualdad, proteger el medio ambiente, favorecer el desarrollo sostenible y garantizar que todas las personas disfruten de paz y prosperidad “sin dejar a nadie atrás” (“*No One Left Behind*”)\*. Estos objetivos fueron establecidos después de amplias negociaciones entre múltiples agentes, procedentes de un gran número de sectores.

---

\* En el Glosario de este documento (Parte III), se desarrollan todos los conceptos subrayados



## ORIGEN Y DEFINICIÓN DE LOS ODS

El 27 de septiembre de 2015, tras un largo proceso multi-participativo de trabajo, los gobiernos de los países miembros de la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU) aprobaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El documento en cuestión lleva por título **Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible**.

Los ODS son 17, concretados en 169 metas, y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y medioambiental.

Los ODS son objetivos de aspiración y pretenden guiar, de manera coordinada, la acción mundial colectiva de los próximos quince años para adoptar medidas que logren acabar con los grandes problemas del planeta; poner fin a la pobreza y a la desigualdad, proteger el medio ambiente; favorecer el desarrollo sostenible, y garantizar que todas las personas disfruten de paz y prosperidad "sin dejar a nadie atrás" ("No One Left Behind").

Los ODS verbalizan y establecen, por primera vez, unos objetivos comunes, universalmente aplicables y contrastables.

Estos objetivos incumben a los gobiernos, a las empresas y a la sociedad civil en general, presuponiendo que son una oportunidad para potenciar el diálogo entre todos ellos y contribuir a su acción responsable, colaborativa, coordinada y en alianzas.

Los ODS no son de aplicación obligatoria, pero 193 estados se comprometieron a ellos firmando la resolución de la ONU. Se han desplegado también una serie de incentivos para involucrar al sector privado, desde las microempresas hasta las multinacionales.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



## DE LOS ODM A LOS ODS

Los ODS vienen a continuar y a ampliar los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y sus correspondientes 18 metas, propuestos por un grupo técnico de la ONU para el período 2000-2015 y que se centraban principalmente en los países en vías de desarrollo.



### EL PAPEL DESTACADO DE LAS EMPRESAS

La Organización de las Naciones Unidas considera que las empresas son un agente clave para la consecución de los ODS, tanto a escala local como internacional.

El Pacto Mundial es la iniciativa de las Naciones Unidas que cuenta con el mandato para trasladar los ODS al sector privado y hacer posible que las empresas contribuyan a su logro.

A través de informes como el *SDG Compass: The guide for business action on the SDGs*, se recomienda a las empresas seguir un proceso de actuación en cinco etapas: (1) entender los ODS; (2) analizar sus posibilidades y definir prioridades; (3) fijar un programa de acción, establecer indicadores y anunciar públicamente el compromiso adquirido con los ODS; (4) integrar el programa en la empresa, y (5) reportar y comunicar los logros.

En la justificación de la implicación de las empresas con los ODS, no se apela tan solo a sus responsabilidades para con la sociedad, sino también a una razón de estrategia empresarial: a las nuevas oportunidades de negocio que representarán los ODS en futuros sectores clave de la economía mundial.

### 5 PASOS

Para ayudar a las empresas a maximizar su contribución a los ODS\*



\*En base a *SDG Compass. Advancing the Sustainable Development Goals*.

La dimensión de aspiración de los ODS no obliga a los agentes concernidos (aunque sí los compromete a contribuir a su logro) ni implica que sean totalmente alcanzables en 2030 (pero sí marcan un horizonte común hacia donde ir). En 2015, se adhirieron a esta agenda 193 estados, que se han comprometido explícitamente a presentar periódicamente los avances conseguidos. España, en concreto, deberá hacerlo en julio de 2018<sup>4</sup>.

Los ODS dan continuidad y amplían los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) propuestos por un grupo técnico de la ONU y que ocuparon el período 2000-2015, los cuales estaban pensados principalmente para conformar un marco de actuación en torno al cual los gobiernos de los países “ricos” elaboraran políticas y programas de ayuda al exterior, fundamentalmente a los países en vías de desarrollo, con el fin de asegurar el logro de una serie de estándares mínimos<sup>5</sup>.

### Los ODS se basan en cinco premisas fundamentales:

#### 01.

El sentido de **urgencia** para alcanzarlos y hacer frente a los retos y a las amenazas que afectan el desarrollo sostenible a escala planetaria.

#### 02.

Su potencial **transformador** con respecto a las pautas actuales que condicionan la sostenibilidad del planeta.

#### 03.

Su carácter **global y universal**, dado que deben ser aplicables en todos los países, aunque partiendo de las diferencias que existen actualmente en cada uno de ellos.

#### 04.

Su carácter **indivisible**, pues deben intentarse alcanzarse en su conjunto, desde un enfoque integral, sin renunciar a ninguno de ellos.

#### 05.

El **equilibrio** que incorporan entre todas las dimensiones del desarrollo sostenible (la económica, la social y la ambiental).

Los ODS conforman la nueva agenda global o Agenda 2030, que pretende, por un lado, superar, de una vez por todas, la dinámica de cooperación norte-sur o centro-periferia, introduciendo un multilateralismo más horizontal y eficaz y, por el otro, incorporar dinámicas de cooperación intersectorial. Los ODS no confían tanto en los flujos de ayuda oficial al desarrollo como en la capacidad de los propios actores de generar ingresos públicos, buscando facilitar un proceso en forma de *bottom-up*.

La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible tiene el objetivo de estimular la acción en los cinco ámbitos de importancia crítica para la humanidad y el mundo: el planeta, las personas, la prosperidad, la paz y las alianzas –denominadas en inglés, las 5 “P”: *planet, people, prosperity, peace, partnership*.

Esta división en cinco ámbitos permite, a su vez, una subagrupación de los 17 ODS, que aporta mayor coherencia al proyecto y favorece la interrelación entre ellos.



<sup>4</sup> El embajador en Misión especial para la Agenda 2030 anuncia que están trabajando en ello (Juan Francisco Montalbán): <https://www.servimedia.es/noticias/1021711>. Fue nombrado en mayo de 2017: [http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Nombramientos/Paginas/Articulos/20170508\\_NOMBRAMIENTO2.aspx](http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Nombramientos/Paginas/Articulos/20170508_NOMBRAMIENTO2.aspx)

<sup>5</sup> Versión original de los objetivos del Milenio <http://www.un.org/es/millenniumgoals/bkgd.shtml>

Las principales características de la Agenda 2030 pueden resumirse del modo siguiente (Alonso & Ayuso, 2017; Ayuso & Forero, 2017):<sup>6</sup>

## CARACTERÍSTICAS

- **Es comprensiva.** Incorpora una visión holística del desarrollo humano.
- **Es universal.** Apela a toda la comunidad internacional, a todos los países del mundo y a todos los individuos, buscando un esfuerzo colectivo, compartido y equilibrado para la consecución del desarrollo global e interno de los países.
- **Es ambiciosa.** Busca ampliar la cobertura de los temas y el alcance de las metas y para su implementación requiere la movilización de muchos recursos y capacidades públicos y privados.
- **Es participativa.** Ha surgido de un proceso participativo con múltiples actores.

## PRINCIPIOS

- **Transversalidad.** La Agenda 2030 define un principio transversal: «No dejar a nadie atrás» (“No One Left Behind”).
- **Interrelación de objetivos.** El cumplimiento de la agenda implica trabajar simultáneamente en todos los objetivos.
- **Responsabilidad compartida.** Promueve una acción colectiva a escala internacional que va más allá de las políticas de transferencias de recursos. Funciona conforme al principio de distribución de responsabilidades compartidas entre todos los países, pero diferenciadas según el grado de desarrollo de cada uno.
- **Subsidiariedad.** Cada uno de los objetivos y de las metas deben ser gestionados por los sectores y por los actores capacitados para responder a cada uno de ellos. Se insiste en la necesidad de generar alianzas para aumentar las capacidades, los recursos y la experiencia en el cumplimiento de los objetivos.
- **Localización y apropiación.** Debe adaptarse a las realidades locales y regionales, con el fin de lograr la implicación de las instituciones a todos los niveles y una movilización ciudadana.
- **Evaluación y rendición de cuentas.** Se asume el compromiso de hacer el seguimiento y exigir la rendición de cuentas a escala local, estatal, regional y global. De ahí la importancia de disponer de sistemas fiables de evaluación y de medición de resultados.



Ello significa que la agenda de la geopolítica global y regional incorpora los ODS como dimensión imprescindible de la paz y la estabilidad, del crecimiento económico sostenible y sostenido, y del modelo industrial y la innovación, promoviendo que los objetivos comunes configuren instituciones, alianzas y mecanismos de cooperación y colaboración. Del mismo modo, los ODS pasan a ser también, para los organismos regionales como la Comisión Europea, una referencia transversal en la ejecución de la estrategia global de la UE.

Los ODS proponen eliminar la pobreza y el hambre, y facilitar el acceso a los alimentos, al agua potable y a la energía a toda la población del planeta para el año 2030, una población que previsiblemente llegará a los 9.000 millones de habitantes en 2050. Ello significa que se debe mejorar considerablemente la capacidad de abastecer a la población mundial de alimentos, de energía y de infraestructuras, para que pueda acceder al agua potable, a los servicios médicos y educativos, y un largo etcétera. Al mismo tiempo, los ODS reclaman reducir el impacto de nuestra actividad en el medio ambiente: por ejemplo evitar que el aumento de la temperatura del planeta<sup>7</sup>, no esquilmar los recursos naturales –como exigen los ODS 11, 13, 14 y 15. En definitiva, consumir menos recursos.

De esta tensión, nace la fuerza de los ODS, que son, a día de hoy, la hoja de ruta más esperanzadora para el futuro de la humanidad. El mayor reto implícito en el paradigma de los ODS es hallar el equilibrio que permita satisfacer las necesidades de mayor crecimiento e incremento de la producción y, al mismo tiempo, comprometerse a reducir el impacto medioambiental y las desigualdades socioeconómicas. La gran oportunidad que se presenta pasa por aprovechar algunas dinámicas globales ya existentes que, desde hace años, están avanzando en la misma dirección. Nos referimos, entre otras, a:

01. Los avances tecnológicos que, además de ofrecer un gran abanico de posibilidades para la creación de nuevos productos y servicios, permiten mejorar enormemente la productividad de la economía sin perjudicar el medio ambiente ni reducir los recursos existentes;
02. La construcción de alianzas entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil, que, en el marco institucional actual, han demostrado que son las formas más efectivas de provisión de servicios;
03. El aumento del número de consumidores –e inversores– concienciados con los problemas globales y comprometidos con principios subyacentes en los ODS, y cada vez más conscientes de su poder de compra como colectivo, que están dispuestos a ejercer.

<sup>6</sup> Ver los dos informes del CIDOB, disponibles en: [https://www.cidob.org/publicaciones/serie\\_de\\_publicacion/monografias/monografias/acercar\\_los\\_objetivos\\_de\\_desarrollo\\_sostenible\\_a\\_la\\_ciudadania\\_el\\_compromiso\\_de\\_europa\\_con\\_la\\_agenda\\_2030](https://www.cidob.org/publicaciones/serie_de_publicacion/monografias/monografias/acercar_los_objetivos_de_desarrollo_sostenible_a_la_ciudadania_el_compromiso_de_europa_con_la_agenda_2030) y [https://www.cidob.org/publicaciones/documentacion/dossiers/dossier\\_ods\\_2015\\_2030/objetivos\\_de\\_desarrollo\\_sostenible\\_la\\_agenda\\_2030\\_del\\_compromiso\\_a\\_la\\_practica](https://www.cidob.org/publicaciones/documentacion/dossiers/dossier_ods_2015_2030/objetivos_de_desarrollo_sostenible_la_agenda_2030_del_compromiso_a_la_practica)

<sup>7</sup> Un reto mayúsculo expresado en la COP21 y concretado en la necesidad de no sobrepasar el aumento de los 2°C de media.

La gran virtud de esta hoja de ruta de los ODS es su indiscutible sentido de la oportunidad: haberse presentado en un momento histórico sin precedentes en que las distintas tendencias que propician un desarrollo más sostenible confluyen en el tiempo. Su éxito dependerá, en gran medida, de la capacidad de los distintos actores de entender el potencial del nuevo paradigma y de su voluntad de asumir, defender e impulsar este programa propuesto por las Naciones Unidas. Ello permite, por vez primera, establecer una hoja de ruta para la humanidad que aúna el sentido del propósito, una visión holística de los retos compartidos, un trabajo en alianzas y un compromiso práctico en el logro concreto de los objetivos establecidos.

Necesidad de una visión definida, con metas globales establecidas

**SENTIDO DE PROPÓSITO COMÚN**



Interconexión entre los objetivos ambientales, sociales y económicos

**VISIÓN HOLÍSTICA DEL RETO**



Importancia de las asociaciones de múltiples partes interesadas

**TRABAJO EN ALIANZAS CORRESPONSABILIDAD**



Énfasis en la responsabilidad y la medición de los logros

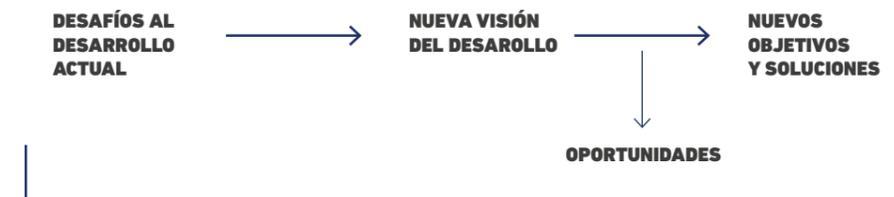
**COMPROMISO PRÁCTICO Y CONCRETO**



Fuente: Elaboración propia

Muchos expertos consideran que el paradigma actual del crecimiento económico es insostenible a corto plazo. Los ODS, en cambio, nos muestran una estrategia alternativa de crecimiento a largo plazo. Esta posibilidad solo es realizable con la implicación de las empresas y su plena identificación como actores principales de un nuevo modelo de desarrollo que convierte los desafíos en oportunidades de negocio.

Como nos recuerda el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), las empresas –como fuente de crecimiento y desarrollo económico, empleo e innovación– juegan un papel primordial en la construcción de un mundo más inclusivo y sostenible. Las empresas no pueden prosperar en sociedades que fracasan y que se sitúan fuera de los límites del planeta, pero, en cambio, pueden ofrecer soluciones y oportunidades de negocio innovadoras y sostenibles. El esquema básico de respuesta sería el siguiente:



Fuente: Elaboración propia

Los ODS plantean cuestiones y proponen metas relacionadas con el consumo responsable, la economía circular, la productividad, la salud y el bienestar o la innovación, en que las empresas pueden aportar mucho y que, si se alcanzan, tienen el potencial para lograr un crecimiento de más calidad, con unos cimientos más sólidos en materia ambiental y social. Las empresas disponen de los recursos y de los conocimientos necesarios, y pueden proporcionarlos para dar forma a soluciones innovadoras para los retos mundiales. Así pues, podemos aprovechar el protagonismo principal que tiene la esfera privada en la generación de crecimiento, productividad y empleabilidad; incorporar sus procesos de innovación en el terreno de la tecnología, los productos, los servicios, los procesos y los modelos de negocio; acceder a su *know-how* y a sus conocimientos sobre cómo satisfacer demandas específicas de los clientes, sin por ello renunciar a las economías de escala, y complementar las inversiones públicas y de ayuda oficial al desarrollo con inversiones por parte de las empresas, etc.

# OBJETIVO LA TIERRA Y LA HUMANIDAD

Los ODS constituyen una de las mejores respuestas posibles a los desafíos del momento actual. Recogen los grandes retos del planeta en términos de necesidades de desarrollar nuevos avances técnicos aplicados a la economía para generar nuevas formas de riqueza de manera sostenible.

Nos enfrentamos a unos retos mayúsculos: cambios tecnológicos disruptivos, desequilibrios demográficos, desigualdad económica, rebotes del populismo y resistencias diversas a la globalización, impacto del terrorismo global, proliferación de actores no estatales, intensificación de la rivalidad geopolítica, aceleración del cambio climático y destrucción de ecosistemas, etc.

Ante ese conjunto de retos, los ODS alientan la creación de una prosperidad inclusiva, sostenida, sostenible y respetuosa con las personas y con el planeta. Tenemos las condiciones materiales para conseguirlo: tanto la capacidad tecnológica como los recursos humanos y financieros necesarios (Pes & Vidal, 2016, p. 25)<sup>8</sup>.

En algunas ocasiones, se han destacado las similitudes entre los ODS y el Proyecto Apolo. Jeffrey Sachs se ha referido a la Agenda 2030 como un nuevo Proyecto Apolo para el mundo (Corresponsables, 2017)<sup>9</sup>. Como es bien sabido, el 12 de septiembre de 1962, en su discurso en la Rice University (Houston, Texas) sobre el Programa Espacial Apolo, el presidente John F. Kennedy anunciaba la aventura más ambiciosa en que el hombre jamás se había embarcado. “Hemos decidido ir a la Luna. Elegimos ir a la Luna no porque sea una meta fácil, sino porque es difícil, porque servirá para organizar y medir lo mejor de nuestras energías y habilidades, porque es un desafío que estamos dispuestos a aceptar, que no queremos posponer y que intentaremos lograr.” Hoy, el Proyecto Apolo para el mundo son los Objetivos de Desarrollo Sostenible formulados por las Naciones Unidas. Como en el viaje a la Luna, se trata de una meta difícil y desafiante, que pondrá a prueba las energías y habilidades de todos los agentes (locales y mundiales, gubernamentales y no gubernamentales, públicos y privados, lucrativos y no lucrativos), pero que no solo no podemos perder, sino que estamos obligados a ganar, porque afecta los retos globales a que se enfrenta la humanidad y el propio planeta.

La tarea inicial de identificación y aprobación de los ODS, caracterizada por su amplitud, por su ambición y por el alcance general de sus objetivos y metas, ha permitido detectar diversas deficiencias sobre su dispersión, su ausencia de concreción y enfoque, así como sobre su difícil efectividad y sobre la complejidad de su evaluación. Por este motivo, como se indica más adelante, los esfuerzos realizados en los dos últimos años por múltiples iniciativas institucionales se han dirigido a mejorar la clarificación de los objetivos, a adaptarlos a la manera de proceder de cada actor, a favorecer su priorización e implementación, y a ofrecer instrumentos e indicadores para su medición y evaluación.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Ver el dossier de la Revista Económica Catalunya, núm 73 con la sección sobre el Desarrollo Sostenible como reto global (ver aquí, página 25 y ss: <http://www.coleconomistes.cat/Canales/Ficha.aspx?IdMenu=1e333773-ef9d-4d24-a878-86732e3a51dd&Cod=60aba37f-eabd-4853-bfe8-eb86d4ff8def&Idioma=ca-ES>)

<sup>9</sup> Así lo expresó Jeffrey Sachs, Director de la Sustainable Development Solutions Network: <http://www.corresponsables.com/actualidad/jeffrey-sachs-los-ods-suponen-una-esperanza-global>

<sup>10</sup> Vease, a modo de ejemplo el protocolo del SDG Business Compass, el informe de Análisis de Objetivos y Metas de Naciones Unidas junto a GRI y PWC, la hoja de ruta de la Fundación Seres, los documentos de ODS y Sector privado de la Red Española del Pacto Mundial o el informe sobre empresas y ODS de PWC (Fundación Seres, 2017; GRI, UN Global Compact, 2017; Red española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2016; SDG Compass, 2015).



# LOS ODS Y LA EMPRESA

En la era global, la gobernanza de cuestiones que afectan a la población mundial no se circunscribe ya a la actuación de un único actor (los estados y las organizaciones intergubernamentales), sino que interpela a otros actores que, con diferentes responsabilidades y áreas de influencia, pueden contribuir, a través de sus actuaciones, a configurar un futuro diferente para una gran mayoría de la población.

## LA ACCIÓN COORDINADA ENTRE ACTORES

A priori, puede parecer que los ODS apelan a los estados, pero en realidad incumben a los tres sectores clásicos: los gobiernos, las empresas y la sociedad civil. Esto significa que cada agente puede y debe acometer aquellos compromisos y acciones que se adecuan mejor a sus funciones, capacidades y responsabilidades, pero presupone también, y especialmente, que los ODS pueden ser una oportunidad para potenciar el diálogo entre todos ellos y contribuir a una acción corresponsable, colaborativa, coordinada y en alianza.

### PRIMER SECTOR

Organizaciones  
intergubernamentales.

Instituciones  
financieras  
internacionales.

Gobiernos nacionales  
y regionales.

### SEGUNDO SECTOR

Empresas del sector  
privado incluyendo:

— Corporaciones  
multinacionales.

— Empresas locales  
y regionales.

### TERCER SECTOR

Organizaciones  
de la sociedad civil  
incluyendo:

— Organizaciones  
sin ánimo de lucro.

— Asociaciones  
comunitarias.

— Comunidad  
académica.

Fuente: Elaboración propia

En el primer caso, han comenzado a aparecer informes y todo tipo de documentos e iniciativas que asesoran, recomiendan y orientan las posibles líneas y estrategias respectivas de acción de cada actor o sector: gobiernos regionales (como la UE) estatales, autonómicos o locales, ONG, universidades, sectores empresariales... han ido encontrando diversas hojas de ruta sobre cómo y hacia dónde proceder.

En el segundo caso, tal como sugiere el ODS 17, para que una agenda de desarrollo sostenible sea eficaz se necesitan alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil que favorezcan círculos virtuosos de colaboración<sup>11</sup>. Estas alianzas se construyen sobre la base de unos principios y valores, una visión compartida y unos objetivos comunes, que otorgan prioridad a las personas y al planeta, y son necesarias a escala mundial, regional, nacional y local. Estos objetivos comunes pueden ser más operativos si se concentran por sectores, como los de la energía, las infraestructuras, el transporte, las tecnologías de la información y de las comunicaciones, etc.

<sup>11</sup> Para una reflexión reciente sobre la cuestión de las alianzas se puede consultar el siguiente documento recientemente publicado por Global Compact: [https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Transforming\\_Partnerships\\_for\\_the\\_SDGs.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Transforming_Partnerships_for_the_SDGs.pdf)

En este contexto, las grandes corporaciones son vistas, cada vez más, como organizaciones que, por su creciente poder económico, social y político, deben asumir una serie de responsabilidades que no se reducen solo a la gestión económica y financiera eficaz de sus activos, ni tampoco pueden limitarse al cumplimiento de las políticas de RSE<sup>12</sup>. En el informe de Oxfam Internacional titulado *From Poverty to Power. How active citizens and effective states can change the world* (2016) se afirma, por ejemplo, que, de las 100 economías más importantes del mundo, 31 son países y 69 son empresas:

### TOP 100 COUNTRIES CORPORATIONS

PAÍS/EMPRESA	REVENUE (US \$, bns)	PAÍS/EMPRESA	REVENUE (US \$, bns)	PAÍS/EMPRESA	REVENUE (US \$, bns)
1 Estados Unidos	3.251	35 Austria	189	69 Ping Ang Insurance	110
2 China	2.426	36 Samsung Electronics	177	70 Emiratos Árabes	110
3 Alemania	1.515	37 Turquía	175	71 Kroger	110
4 Japón	1.439	38 Glencore	170	72 Société Générale	108
5 Francia	1.253	39 Industrial & Commercial Bank of China	167	73 Amazon	107
6 Reino Unido	1.101	40 Daimler	166	74 China Mobile Communications	107
7 Italia	876	41 Dinamarca	162	75 SAIC Motor	107
8 Brasil	631	42 United Health Group	157	76 Walgreens Boots Alliance	103
9 Canadá	585	43 CVS Health	153	77 HP	103
10 Walmart	482	44 EXOR Group	153	78 Assicurazioni Generali	103
11 España	474	45 General Motors	152	79 Cardinal Health	103
12 Australia	426	46 Ford Motor	150	80 BMW	102
13 Holanda	337	47 China Construction Bank	148	81 Express Scripts Holding	102
14 State Grid	330	48 AT&T	147	82 Nissan Motor	102
15 China National Petroleum	299	49 Total	143	83 China Life Insurance	101
16 Sinopec Group	294	50 Argentina	143	84 J.P. Morgan Chase	101
17 Corea del Sud	291	51 Hon Hai Precision Industry	141	85 Gazprom	99
18 Royal Dutch Shell	272	52 General Electric	140	86 China Railway Engineering	99
19 México	260	53 China State Construction Engineering	140	87 Petrobras	97
20 Suecia	251	54 AmerisourceBergen	136	88 Traligura Group	97
21 Exxon Mobil	246	55 Agricultural Bank of China	133	89 Nippon Telegraph & Telephone	96
22 Volkswagen	237	56 Verizon	132	90 Boeing	96
23 Toyota Motor	237	57 Finlandia	131	91 China Railway Construction	96
24 India	236	58 Chevron	131	92 Microsoft	94
25 Apple	234	59 E.ON	129	93 Bank of America Corp.	93
26 Bélgica	227	60 AXA	129	94 ENI	93
27 BP	226	61 Indonesia	123	95 Nestlé	92
28 Suiza	222	62 Allianz	123	96 Wells Fargo	90
29 Noruega	220	63 Bank of China	122	97 Portugal	90
30 Rusia	216	64 Honda Motor	122	98 HSBC Holdings	89
31 Berkshire Hathaway	211	65 Japan Post Holdings	119	99 Home Depot	89
32 Venezuela	203	66 Costco	116	100 Citigroup	88
33 Arabia Saudí	193	67 BNP Paribas	112		
34 McKesson	192	68 Fannie Mae	110		

Las empresas que adoptan una visión más a largo plazo, las multinacionales y también las de menor tamaño cada vez más consideran los ODS como un referente importante para su estrategia. Muchas empresas se han dado cuenta de que, asumiendo los retos que plantean los ODS, pueden obtener nuevas oportunidades y reducir sus gastos, al tiempo que mejoran su reputación y fortalecen las relaciones con sus interlocutores principales: los clientes, los empleados y los reguladores.

A estas alturas, sabemos que el “*business as usual*” puede generar desarrollo, pero a menudo no es sostenible. Si continuamos emitiendo carbono a la atmósfera y agotando los recursos naturales, mantendremos la senda del crecimiento económico actual durante algunos años. Sin embargo, tanto la ciencia como el sentido común nos advierten de que este camino implica el calentamiento del planeta y una destrucción de los recursos naturales, que el medio ambiente ya no puede asumir.

Alternativamente, podemos aspirar a ser localmente sostenibles sin cambiar de modelo, manteniendo los actuales niveles de desigualdad mundial y renunciando a mejorar el nivel de vida de miles de millones de personas que viven en la pobreza, pero esta opción es ética y socialmente impracticable. En definitiva, el “*business as usual*” nos deja entre la espada de los límites del planeta y la pared de la crisis social.

Los 17 Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS), aprobados por unanimidad en la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2015, brindan una oportunidad sin precedentes para superar este dilema perverso.

La ONU incluye a las empresas entre los agentes que posibilitarán alcanzar los ODS de la Agenda 2030, porque las considera actores esenciales para el desarrollo económico: “La actividad empresarial, la inversión y la innovación privadas son los grandes motores de la productividad, del crecimiento económico inclusivo y de la creación de empleo [...]. Exhortamos a todas las empresas a emplear la innovación y su creatividad para resolver los problemas relacionados con el desarrollo sostenible.”

De hecho, la mejora de la productividad, un objetivo central para las empresas, es una de las principales exigencias de los ODS. Desde esta perspectiva, todas las inversiones en nuevas tecnologías (digitalización, comercio electrónico, big data, eficiencia energética, inteligencia artificial, vehículos eléctricos...), en la medida en que reducen el uso de los recursos naturales y sirven para introducir nuevos productos y servicios a precios asequibles para una población más amplia, son necesarias para la continuidad de las empresas y, al mismo tiempo, son imprescindibles para alcanzar los ODS.

En definitiva, las empresas pueden inspirarse en los ODS e identificarlos como sus aliados, ya que ofrecen una estrategia convincente de crecimiento, tanto para ellas como para la economía mundial en su conjunto. Asimismo, para alcanzar los ODS, es necesario el compromiso de las empresas: si las empresas privadas no desarrollan las oportunidades de mercado que les brindan los ODS, no obtendrán los beneficios que estos prometen para el conjunto de la sociedad. Durante el *High Level Political Forum* de 2017 en Nueva York, las empresas emitieron un posicionamiento conjunto (ver cuadro).

Los ODS son también un lenguaje común que contribuye a alinear esfuerzos por parte de todos los agentes implicados. Sus 17 objetivos engloban metas coordinadas, válidas también para todas las empresas de cualquier sector, independientemente de su tamaño. Ya no es solo que los ODS favorezcan el diálogo entre las empresas y los stakeholders, sino que además los ODS funcionan como una hoja de ruta compartida.

<sup>12</sup> Para un debate más amplio sobre esta cuestión, se puede consultar Porter y Kramer (2011) o Davis (2005)

<sup>13</sup> Se puede consultar la entrada en este enlace: <https://oxfamblogs.org/fp2p/the-worlds-top-100-economies-31-countries-69-corporations/>. El portal *From Poverty to Power* está ligado al libro de Duncan Green (primera edición 2008, segunda edición 2012). (Green, 2016)

## DECLARACIÓN EMPRESARIAL EN EL SDG BUSINESS FORUM 2017\*

Las empresas orientadas al futuro ya están trabajando para tener un impacto significativo en los ODS, en particular mediante:

- El desarrollo de una comprensión profunda de cómo sus actividades se traducen en impactos económicos, ambientales y sociales en el contexto de los ODS.
- El establecimiento de metas ambiciosas para implementar los ODS, incluida la incorporación de prácticas comerciales responsables en todas las estrategias y operaciones.
- La realización de contribuciones impactantes a la Agenda 2030 mediante un fuerte compromiso con los principios universales en relación con los derechos humanos, la igualdad y el medio ambiente.
- El desarrollo de soluciones comerciales para abordar desafíos de sostenibilidad.
- La colaboración con empresas del mismo sector para desarrollar una visión colectiva y hojas de ruta para realizar una transformación sustancial del sector.
- El trabajo en todos los sectores para ayudar a transformar sistemas económicos completos.
- La divulgación del desempeño y el progreso de SDG.
- La defensa clara de políticas y facilitadores financieros que permitan alcanzar un punto de inflexión.

\*Fragmento extraído de SDG Business Forum 2017 (Foro Político de Alto Nivel de las Naciones Unidas, 18/7/2017)

Fuente: (Business, 2017) <sup>14</sup>

### Responsabilidades y oportunidades

Existe la tendencia a identificar elementos en común entre el discurso de los ODS y el lenguaje de la RSE, que tiene una trayectoria más amplia. Aunque el debate RSE vs. ODS escapa a los objetivos de este informe, vale la pena señalar aquí una de las diferencias evidentes entre ambas aproximaciones, que tiene que ver con los valores a que se apela para su asunción. En la RSE, fundamentalmente se apela al valor de la responsabilidad, al deber de dar respuesta a los efectos o consecuencias negativas de las propias acciones de la empresa, con el fin de mejorarla. En los ODS, en cambio, se apela por igual al valor de la responsabilidad y al de la oportunidad. Los ODS proporcionan oportunidades atractivas de crecimiento para que las empresas innovadoras obtengan, también, tasas de rendimiento favorables y aumenten el valor para sus accionistas. Identificamos hasta seis oportunidades para las empresas, en función de tres áreas: seguridad, rentabilidad y crecimiento, basadas en el concepto binomial rentabilidad-riesgo. Las seis oportunidades identificadas son las siguientes (Verles & Vellacott, 2018): <sup>15</sup>

### A ÁREA DE SEGURIDAD

1. Oportunidad de alineación de la regulación y con las normas internacionales, fomentando la reducción de riesgos y las relaciones con los grupos de interés.
2. Oportunidad de participación y de asociación con los objetivos y las prioridades estatales e internacionales, utilizando un lenguaje común favoreciendo la coordinación de esfuerzos entre el sector público y el sector privado.

### B ÁREA DE CRECIMIENTO

3. Oportunidad de acceso a nuevos mercados y oportunidades de negocio, más allá de las propias fronteras, adquiriendo además la licencia social necesaria para poder desplegar actividades comerciales y expandirse. La Comisión de Empresas y desarrollo sostenible (WBSDC) vaticina oportunidades de negocio valoradas en 12 billones de dólares americanos<sup>16</sup> (Business & Sustainable Development Commission, 2017)<sup>17</sup>.
4. Oportunidad de estabilización de los mercados, de la generación de empleo, más allá de la igualdad económica y social, gracias al desarrollo sostenible y al fomento de instituciones responsables y bien gobernadas.

### ÁREA DE RENTABILIDAD

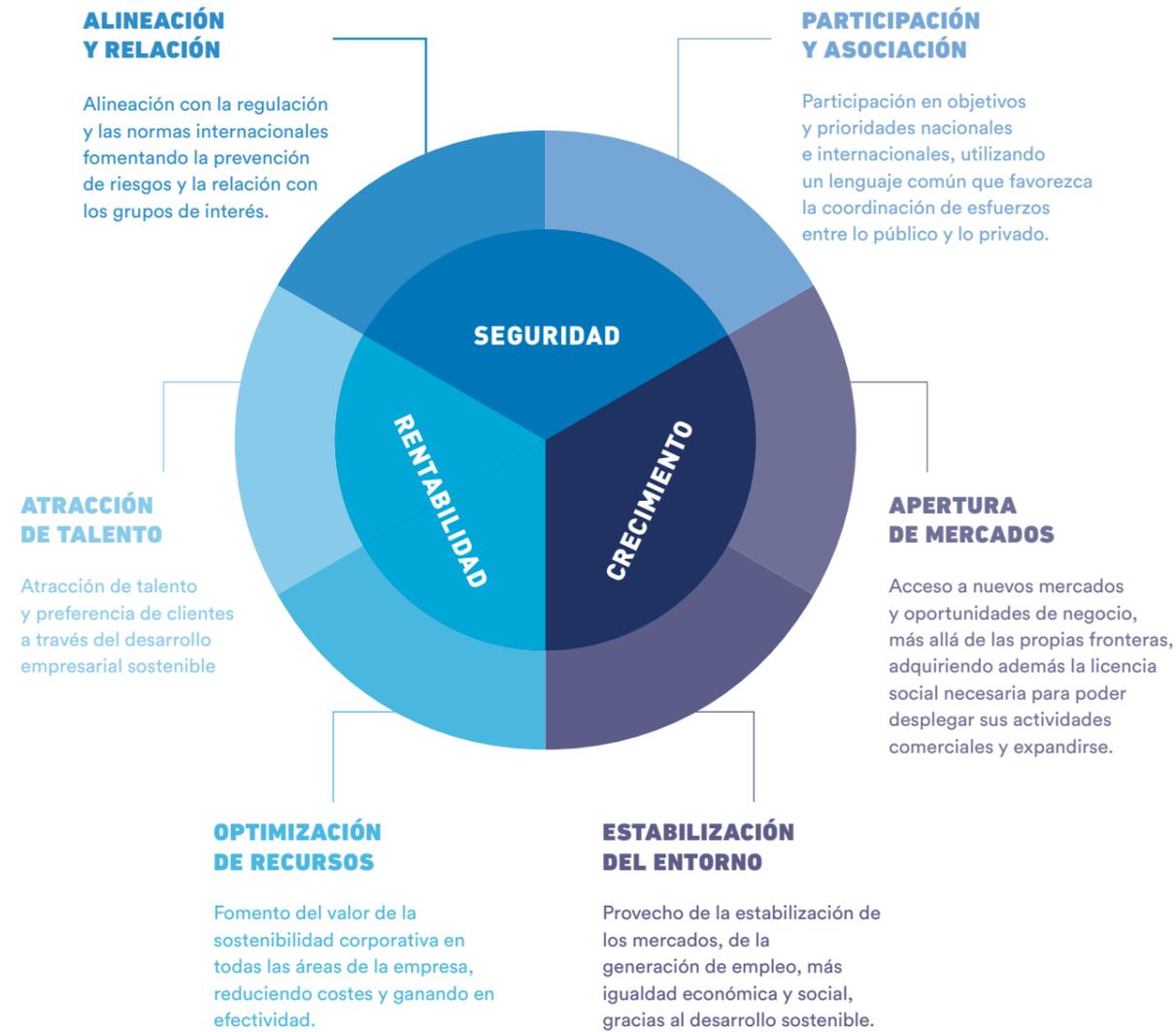
5. Oportunidad de optimización de recursos en todas las áreas de la empresa, reduciendo costes y ganando en efectividad.
6. Oportunidad de atracción de talento y preferencia de clientes a través del desarrollo empresarial sostenible.

<sup>14</sup> Se puede consultar la nota completa en inglés aquí: [https://www.fertilizer.org/en/doc\\_library/Knowledge%20Resources/2017\\_IFA\\_HLPF%20joint%20statement%20-%20final%20draft%20-%2017%20July%20.pdf](https://www.fertilizer.org/en/doc_library/Knowledge%20Resources/2017_IFA_HLPF%20joint%20statement%20-%20final%20draft%20-%2017%20July%20.pdf)

<sup>15</sup> Véase Business and the Sustainable Development Goals: Best practices to seize opportunity and maximise credibility. [http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/sdg\\_report\\_optimized.pdf](http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/sdg_report_optimized.pdf)

<sup>16</sup> El informe habla de 12 trillones usando la escala corta, que corresponde a 12 billones en la escala continental.

<sup>17</sup> Se puede consultar el informe completo de Better Business, Better World aquí: <http://report.businesscommission.org/>



Evidentemente, se puede aducir que la propia visión estratégica de la empresa es capaz, por sí misma, de detectar las nuevas oportunidades de negocio que el entorno ofrece, independientemente de la Agenda que se pueda marcar desde la ONU. En este punto, conviene recordar que la iniciativa fundamental de los ODS no consiste en ofrecer más oportunidades a las empresas, aunque estas sin duda se presentarán como consecuencia del trabajo en alianzas, sino en proporcionar un nuevo marco de referencia desde el cual seguir implementando la estrategia empresarial. Si este nuevo marco de referencia puede ser atractivo para las empresas es, en parte, no solo porque apela a sus deberes y sus responsabilidades, sino también porque apela a sus (futuros) intereses, abriendo indirectamente o complementariamente nuevas ventanas de oportunidad para su acción futura. Dicho de otro modo, los ODS son un conjunto holístico de objetivos diseñados para beneficiar a todos –también a las empresas. Creemos que las empresas que tendrán más éxito serán aquellas que avancen desde la actitud de “cumplir” hacia la de “liderar” (v. recuadro adjunto).<sup>18</sup>

<sup>18</sup> En este sentido, la ONU publicó el pasado septiembre el documento titulado: Proyecto de liderazgo empresarial en los ODS, en el cual se afirma que “conseguir la Agenda 2030 requiere el compromiso de todas las empresas. Este plan de acción proporciona un marco para aquellas compañías que apuntan hacia el liderazgo en la promoción de los ODS. La Agenda 2030 necesita la contribución de empresas de todos los tamaños y de todas las regiones.”

## LIDERAZGO EMPRESARIAL EN EL ÁMBITO DE LOS ODS

El *Blueprint for Business Leadership on the SDGs* tiene como objetivo inspirar a todas las empresas, independientemente de su tamaño, sector o geografía, a tomar medidas de liderazgo para apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). No es una herramienta de evaluación, sino un marco para que cualquier empresa desarrolle e implemente una estrategia de ODS y evalúe si la acción de la compañía transcurre hacia el liderazgo y el logro de los ODS. El documento identifica cinco características en las conductas de las empresas que apuestan por el liderazgo en relación con los ODS. Este liderazgo ha de ser intencional, ambicioso, consistente, colaborativo y transparente.

INTENCIONAL

AMBICIOSO

CONSISTENTE

COLABORATIVO

TRANSPARENTE

Estas cinco cualidades se pueden aplicar a la estrategia comercial, al modelo de negocio, a los productos, a la cadena de suministro, a las asociaciones y a las operaciones para elevar el listón y crear un impacto a escala.

01. Una acción de liderazgo intencional garantiza que el apoyo a los ODS sea una parte integral y deliberativa de la estrategia de la empresa, no la iniciativa de un departamento, no reconocida en la estrategia general de la empresa. La coherencia, o asegurar que el apoyo a los ODS esté integrado en las funciones de la organización y en las comunicaciones externas, es una de las cualidades más desafiantes para las empresas.
02. El nivel de ambición de una empresa líder excede, en gran medida, los niveles de ambición prevalecientes; se alinea con objetivos globales donde pueda ser relevante, e inspira la acción de otras empresas. La materialidad de sus acciones se extiende más allá del impacto financiero para abarcar todos los tipos de impacto (personas, planeta, prosperidad) que la empresa pueda tener. Finalmente, la ambición significa incorporar un enfoque en la acción, que también dará resultados a largo plazo.
03. Una empresa líder da apoyo a los ODS haciendo consistentes sus acciones y su comunicación. Ello implica que los ODS son reconocidos en toda la empresa, incluidos todos los miembros de la alta dirección, y que el comportamiento ético de alto nivel y el compromiso están incrustados en toda la organización y apuntalan el rendimiento requerido para avanzar en los ODS. La consistencia implica también un alto grado de coherencia entre lo que la empresa dice y lo que hace en todas sus áreas de negocio. Ello requiere también transparencia interna y externa, y que la coherencia de sus acciones y enfoques se extienda en el tiempo y en las geografías en que está presente, realizando las adaptaciones contextuales que correspondan.
04. La acción de una empresa líder con respecto a los ODS incluye la colaboración proactiva con otros agentes. Ello implica forjar asociaciones con otras empresas, gobiernos, organizaciones de la sociedad civil, universidades, inversores y comunidades locales en áreas relevantes para la acción de los ODS.
05. Finalmente, una empresa con liderazgo transparente tiene en cuenta en su acción a las personas y el planeta, dispone de sistemas para identificar los impactos que causa, procesos de gestión de riesgos para prevenir impactos adversos y procedimientos para remediarlos. Un liderazgo responsable significa ser transparente ante los *stakeholders*, mostrando los desafíos y progresos realizados con relación a los ODS y permitiendo a las partes interesadas tomar decisiones informadas. Ello fomenta la confianza de gobiernos, inversores, empleados, clientes y comunidades. Para ser responsable, una empresa líder debe actuar legalmente y alinear sus acciones con las normas internacionales establecidas.

# PARTE II

## 01

### LA CONTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

- Qué nos dicen las memorias de las empresas cotizadas
- Gobernanza
- Sociedad
- Economía
- Medio ambiente

## 02

### ENTRANDO EN DETALLE: 11 EMPRESAS INSPIRADORAS

- El posicionamiento con respecto a los ODS
- Los ODS en la empresa
- Lecciones aprendidas
- Las expectativas a medio plazo
- El vínculo entre los ODS y la RSE
- Conclusiones

## PARTE II. 01

# La contribución de las empresas españolas



La misión de este informe es precisamente evaluar la contribución de las empresas españolas a los ODS. Para ello, hemos planteado una doble estrategia: por un lado, hemos optado por datos accesibles y objetivos; es lo que denominamos la *dimensión cuantitativa*. Hemos vaciado las memorias anuales de varias empresas cotizadas. Estos datos son básicos porque los informes recogen, de manera sintética, elementos relativamente comparables, como cantidades o inversiones. Con ello podemos hacer un análisis de tendencias y segmentar por sectores y otras características. Nos permiten también explorar los niveles de disponibilidad y calidad de la información obtenida.

No obstante, con esta información no es posible entender el grado real de compromiso, ni captar una visión del proceso en la adhesión a los ODS. Por ello, aportamos también una mirada holística, para complementar la vertiente cuantitativa con otra mirada más profunda y selectiva, de tipo cualitativo. Hemos tomado diez empresas que pueden ser referentes, pioneras en algún sentido, para obtener un registro diferente sobre la velocidad de cruce y la intensificación de las prácticas en relación con los ODS. Estas diez empresas constituyen el grupo de empresas piloto, con la voluntad de generar un espacio de seguimiento. Este consta tanto de un trabajo deliberativo y reflexivo en grupo, centrado en los ODS, como de entrevistas particulares en profundidad realizadas en la sede de cada empresa para valorar su trayectoria anual en relación con la incorporación de los ODS en sus actividades.

Esta sección se estructura en tres bloques. El primero se centra en la calidad y el acceso a la información acerca del comportamiento de las empresas. El segundo, en la presencia de los ODS en las memorias de 2016, mientras que el tercero analiza las contribuciones específicas organizadas por tipos. Los detalles de la estrategia metodológica, así como el muestreo, los indicadores y demás detalles sobre las técnicas de recogida y análisis de la información, se hallan extensamente detallados en el anexo.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Véase la sección Metodología, p. 123 y ss.

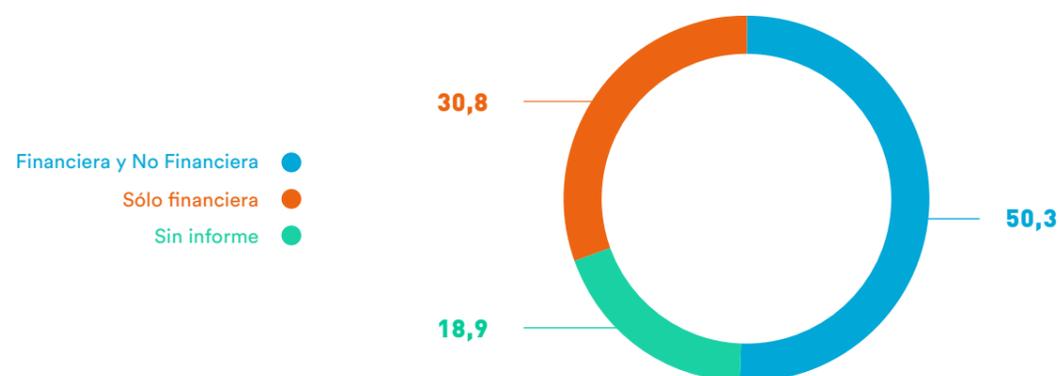
# QUÉ NOS DICEN LAS MEMORIAS DE LAS EMPRESAS COTIZADAS

## Acceso y calidad de la información recogida

Disponer de información es el primer paso necesario para realizar cualquier evaluación. Lo óptimo es que la información sea detallada y comparable. El acceso a las memorias anuales de las empresas españolas cotizadas ha sido satisfactorio: el 80 % de las empresas disponían de algún tipo de informe publicado. Para el 20 % restante, se ha optado por buscar información relevante en otras fuentes (por ejemplo, en su página web).

Ahora bien, el acceso a los indicadores ha sido costoso, ya que los tipos de informe relevantes para el estudio que nos ocupa son aquellos que incorporan información no financiera. El acceso a la información ha sido limitado en algunos casos, puesto que solamente la mitad (50,3 %) de las empresas con memoria presentaban más información que la estrictamente financiera. Como muestra el Gráfico 1, prácticamente un tercio presentaba únicamente información financiera y en el 18,9 % de los casos la memoria de 2016 no estaba disponible. Ello ha reducido la muestra a la mitad, de modo que solo podremos evaluar los indicadores definidos de 72 corporaciones:

**GRÁFICO 1:** Informes analizados según el tipo de información disponible (% sobre el total de empresas seleccionadas)

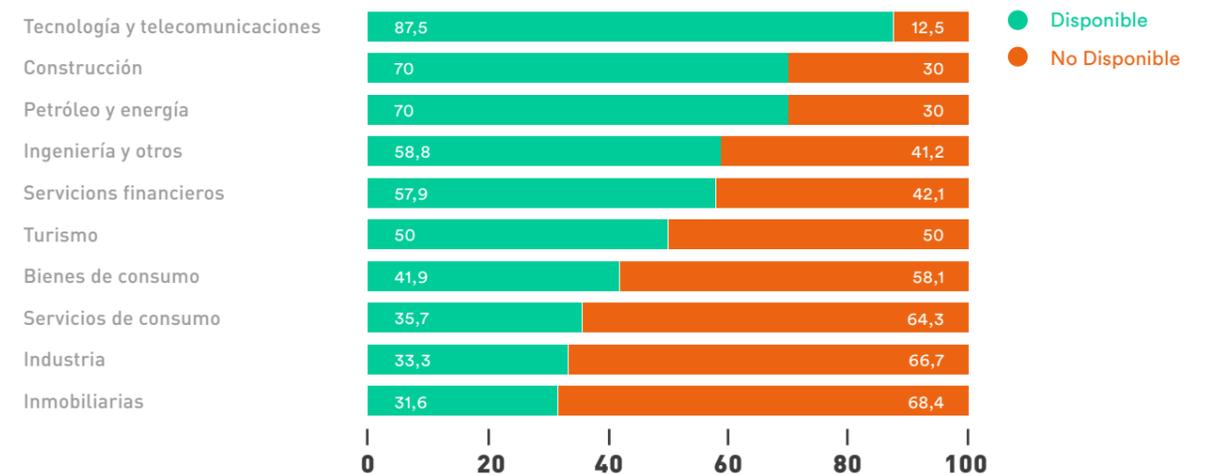


Este dato ya es indicativo en sí mismo, en la medida en que nos aporta información sobre la voluntad y la capacidad de las distintas corporaciones de recoger y evaluar indicadores más allá de los puramente financieros. Los motivos de esta falta de información son múltiples, diversos y demasiado complejos para extraer conclusiones válidas para todas las empresas. Sin embargo, este dato está en relación con la meta 12.6, relativa a la transparencia y la rendición de cuentas, y nos permite afirmar que, por el momento, la transparencia es limitada. En este sentido, cabe señalar que hasta este año las empresas

cotizadas solo estaban obligadas a realizar el *reporting* financiero, pero a partir de 2018 será obligatorio también el no financiero.<sup>20</sup> Paralelamente, es positivo el hecho de que prácticamente todas las empresas que reportan presenten informes auditados por agencias externas.

También vale la pena fijarse en la distribución sectorial, ya que existen grandes diferencias y hallamos cuatro tendencias en el *reporting* de información no financiera (v. Gráfico 2).

**GRÁFICO 2:** Tendencias en la presentación de informes por sector (% sobre las empresas del sector)



01. Las empresas tecnológicas y de comunicaciones son el sector con mayor número de empresas con informes disponibles no estrictamente financieros: prácticamente el 90 %.
02. Les siguen los sectores de la construcción y energético, con el 70%.
03. Los sectores de la ingeniería, los servicios financieros y el turismo se sitúan entre el 50 y el 60 %.
04. Los sectores con índices más bajos de *reporting* no financiero son los de bienes y servicios de consumo, la industria y los servicios inmobiliarios, en que solo un tercio de las empresas reportan información no financiera.

En definitiva, se plantea un escenario en que el acceso a la información necesaria se ve limitado por la cantidad de información disponible. Además, el acceso a la información, a pesar de haber tomado indicadores relativamente conocidos (principalmente, de la *GRI*),<sup>21</sup> tampoco asegura la calidad de la información ni su comparabilidad. Así pues, los resultados que se presentan a continuación son parciales y siempre son en referencia a los datos que se han podido contrastar.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> La Directiva europea 2014/95/UE, de divulgación de información no financiera e información sobre diversidad, fue traspuesta al ordenamiento jurídico español en noviembre de 2017.

<sup>21</sup> El marco más utilizado es el de la *GRI* (90 %), seguido del del *CDP* (39 %), el del *IIRC* (30 %) y, de forma minoritaria, el de la *GIIN* (5 %). Para más detalles, véase en los anexos la sección Gobernanza (p. 139).

<sup>22</sup> Para más detalle sobre la disponibilidad y la calidad de la información, véase el anexo.

# LOS ODS EN LAS MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD

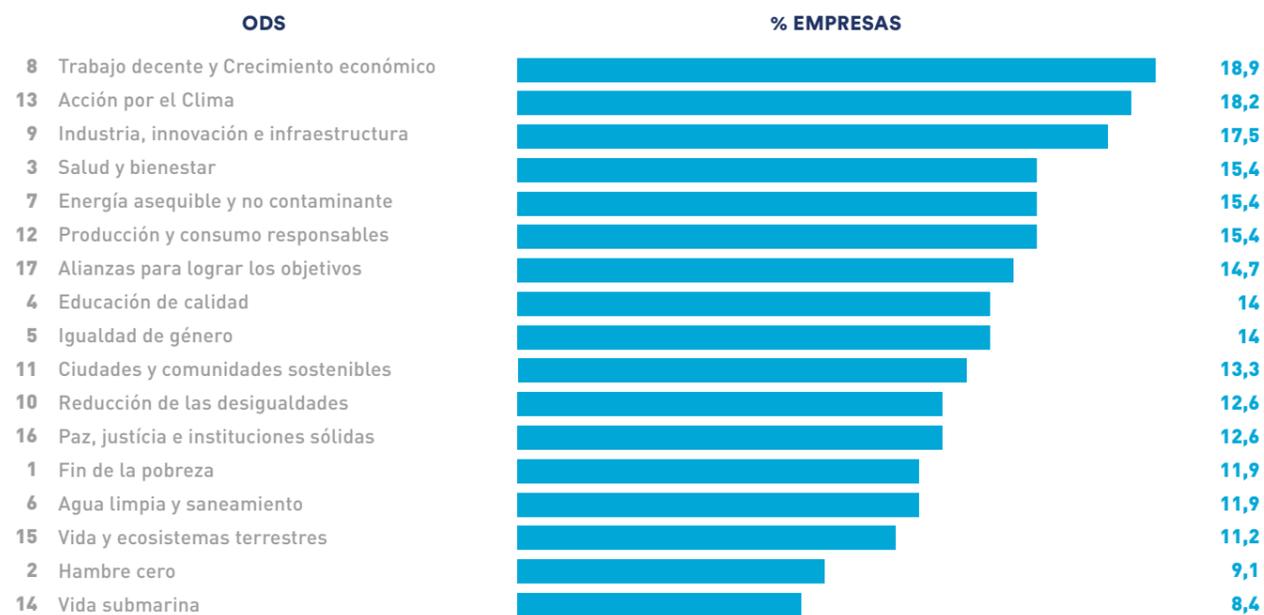
## ¿Cuán presentes están los objetivos en las memorias?

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible se aprobaron en 2015 y las memorias examinadas son de 2016, así que apenas transcurrió un año y las memorias que los incorporan son una minoría. De las 143 empresas analizadas, solo 41 los mencionan de manera explícita (eso es, el 28,7 %, apenas un tercio). Las empresas del IBEX 35 incorporan más menciones a los ODS (más del 70 % de las memorias los mencionan) frente al resto, que solo citan los ODS en el 17 % de los casos.

## ¿Cuáles son los ODS prioritarios?

No todos los ODS reciben la misma atención y cada sector se centra en elementos distintos. Como vemos en el gráfico siguiente, **los ODS más presentes son el 8** (trabajo decente y crecimiento económico), **el 13** (acción por el clima) y **el 9** (industria, innovación e infraestructura). El gráfico 3 recoge en qué medida está presente cada uno de los ODS en las 41 memorias que los mencionan:

**GRÁFICO 3:** Importancia de los ODS para las empresas (% de empresas que los mencionan en sus memorias)



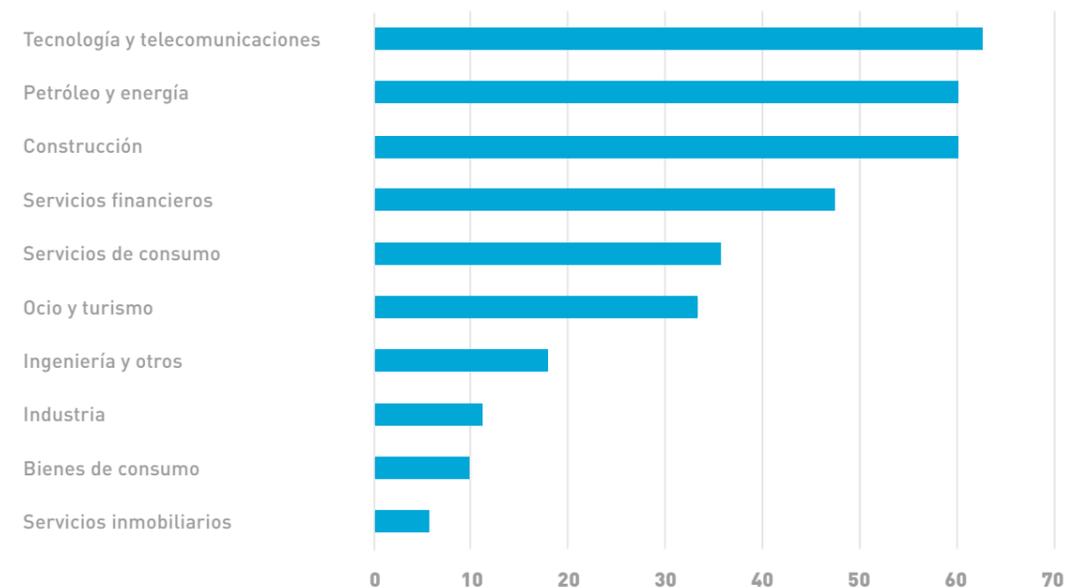
Después de los ODS 8, 13 y 9, hay un segundo grupo (del 3 al 15), que son reportados por el 10-15 % de las empresas y, por último, los ODS 2 y 14, a los cuales se dedican menos del 10 % de las empresas.

No todos los ODS reciben la misma atención y cada sector se centra en elementos distintos. Como vemos en el gráfico siguiente, **los ODS más presentes son el 8** (trabajo decente y crecimiento económico), **el 13** (acción por el clima) y **el 9** (industria, innovación e infraestructura). El gráfico 3 recoge en qué medida está presente cada uno de los ODS en las 41 memorias que los mencionan:

## La distribución sectorial de los ODS

Por sectores, la presencia de los ODS en la memoria es muy variable. Los sectores con más empresas que incluyen los ODS en sus memorias son el tecnológico (el 62,5 %), el energético y el de la construcción (el 60 % en cada caso). El resto están por debajo del 50 %.

**GRÁFICO 4:** Comparación por sectores de la mención de los ODS en las memorias (% sobre el sector)



Al mismo tiempo, cada sector se centra en unos objetivos específicos, normalmente aquellos más críticos o en que el sector puede tener más impacto:

- En el sector de la **construcción**, en general, entre el 30 y 40 % de las empresas abordan los distintos ODS, con la excepción del ODS 9, que lo hacen el 60 %, y los ODS 6, 8 y 11, que registran el 50 %.
- El sector **industrial** aborda mínimamente todos los ODS, salvo el primero (fin de la pobreza).
- El sector de la **ingeniería** también destaca por su limitada implicación en los ODS.
- Las **inmobiliarias** prácticamente no abordan ninguno de los objetivos.
- El sector **turístico** los aborda todos muy tímidamente.
- Las empresas de bienes de **consumo** también los abordan todos tímidamente.
- El sector del **petróleo y la energía** es uno de los más concienciados y se concentra especialmente en los ODS 6 (agua), 7 (energía limpia y accesible) y 13 (acción por el clima). Son claramente los ODS que apelan a su modelo de negocio.
- Los **servicios de consumo** reflejan un sector diverso y con variaciones, aunque el ODS más reportado (por el 28,6 % de las empresas) es el 5 (igualdad de género).
- Los **servicios financieros** se concentran (aunque con niveles bajos, cercanos al 31 %) en la salud y el bienestar (el ODS 3, especialmente por la parte de las aseguradoras) y en la acción por el clima (el 13).
- El sector de **telecomunicaciones** está claramente enfocado al ODS 9, relativo a la industria inclusiva, las infraestructuras resilientes y la innovación (el 62,5 % de las empresas lo mencionan), y al 8 (el trabajo decente).

### El efecto de vincularse a organismos promotores

Los ODS se están impulsando desde distintos organismos promotores y la Red Española del Pacto Mundial es quizá el principal referente para el sector privado en España. El hecho de pertenecer al Pacto Mundial está ligado a la presencia de los ODS en la memoria (el 67 % de las empresas socias, frente al 48 % de firmantes y el 5 % de no adheridas). Además de la mención a los ODS, también se recoge en qué medida ofrecen explicaciones detalladas sobre las medidas adoptadas en relación con los ODS y se observa la misma tendencia en cuanto a la pertenencia al Pacto Mundial.

La tabla siguiente muestra en qué medida abordan los distintos ODS estos tres perfiles: empresas no adheridas, firmantes y socias. Denota una asociación directa a un mayor compromiso con la REPM y una mayor implicación en número e intensidad de ODS:

**TABLA 1:** Distribución de ODS según su vinculación a la REPM (% de empresas sobre el total analizado)

ODS	NO FIRMANTES	FIRMANTES	SOCIAS
1	1,2	20	29,7
2	0	20	21,6
3	0	24	43,2
4	1,2	28	32,4
5	1,2	28	32,4
6	0	24	29,7
7	2,5	32	32,4
8	3,7	32	43,2
9	2,5	32	40,5
10	0	24	32,4
11	0	32	29,7
12	0	32	37,8
13	1,2	28	48,6
14	0	16	21,6
15	0	20	29,7
16	0	28	29,7
17	0	28	37,8

Hasta aquí hemos ofrecido una visión general del comportamiento en el *reporting* y la incorporación de la visión de los ODS en las memorias analizadas. En la sección siguiente, analizamos las contribuciones concretas que reportan las empresas, estén o no explícitamente orientadas a los ODS, pero que colaboran a la consecución de la Agenda 2030.

La gobernanza viene a ser el pilar que garantiza el funcionamiento y la dirección de todos los demás. En esta parte, se incluyen los conceptos asociados a la gobernanza externa, como la transparencia, las cadenas de valor orientadas a los derechos humanos y el tejido de alianzas, más allá de la propia empresa. Los elementos de gobernanza interna se incluyen en el apartado Social.

La **transparencia y la rendición de cuentas** son fundamentales y, como hemos visto más arriba, todavía son limitadas. Paralelamente, el fomento de los derechos humanos en la cadena de valor es otra dimensión importante que tener en cuenta. Se ha evaluado en qué medida las empresas disponen de **cadenas de suministro éticas y sostenibles**, tomando como referencia las políticas de control de los proveedores. Solo el 62 % de las empresas explicitan que cuentan con políticas de control de proveedores (y más de la mitad simplemente las mencionan, sin ofrecer más detalles). La contratación de proveedores locales la explicitan solo el 18 % de las empresas y la formación en derechos humanos en la cadena de valor es una realidad presente especialmente entre los socios de la REPM.<sup>23</sup>

El tercer elemento es la participación en **colaboraciones y alianzas estratégicas**, que corresponde de lleno con la esencia del ODS 17. Designa las alianzas como la vía necesaria para conseguir las metas y un 64 % de las empresas se muestran activas en proyectos con otras entidades (empresas o no) para contribuir a los objetivos. Las diferencias sectoriales nos revelan lo siguiente:

- El sector de la tecnología y las comunicaciones es el más activo (casi el 90 % de las empresas participan en colaboraciones; además, el 60 % ofrecen una explicación detallada y ambiciosa).
- En el sector energético, un 80 % de las empresas están involucradas en colaboraciones (aunque el *reporting* es bastante intencional y poco detallado en el 60 % de los casos).
- En el sector de la construcción, la proporción de empresas que colaboran es también del 80 %, pero en este caso la información es mayoritariamente detallada (el 50 % ofrecen información ambiciosa).
- Le siguen los servicios financieros (75 %), la ingeniería (70 %), los bienes de consumo (55 %), los servicios de consumo (54 %) y la industria (53 %).
- El turismo (59 %) y las inmobiliarias (47 %) son los sectores más incipientes en su contribución a los ODS, aunque sí se suman a colaboraciones, y el sector turístico presenta un *reporting* más ambicioso de sus alianzas.

En el ámbito social, se han considerado aspectos vinculados a la gobernanza interna, como el empleo decente e inclusivo, la distribución de género en la plantilla y el respeto a los derechos humanos de los empleados.

En cuanto a la composición de las plantillas **desde el punto de vista contractual**, encontramos perfiles que reflejan una relativa estabilidad (el 86 % de los contratos indefinidos, por término medio, la mayoría de jornada completa y con una antigüedad media de 12 años). Nos referimos a una estabilidad relativa, porque un contrato indefinido no blinda la posibilidad de despidos en un período corto y de bajo coste para la empresa. Los sectores con mayor temporalidad son los de la construcción y el turismo.<sup>24</sup>

Al mismo tiempo, se han generado un 15 % de empleos nuevos, y hay un 14 % de rotación en general. Cabe señalar aquí que, entre los sectores, destaca la media de 16 años de la industria, además de los servicios de consumo y financieros, y el petróleo y la energía, con una media superior a los 14. El sector con menos antigüedad media es el de las telecomunicaciones, lo cual acaso se explica por el dinamismo del sector y por los nuevos perfiles de conocimiento.<sup>25</sup>

Ha sido imposible llegar a conclusiones acerca de las políticas de retribución y salarios, debido a la opacidad informativa generalizada que existe, en este sentido. Para evaluar en qué medida estos contratos estables son de calidad, basta con observar la retribución percibida. Tampoco se ha podido diferenciar por geografías, a pesar de que, en casos aislados, se especifica que hay variaciones en función de los marcos regulatorios del país, pero en muy pocas ocasiones existe este desglose, considerando los diferentes países donde se opera.

Más allá de los contratos, se ha evaluado la composición de las plantillas y, en particular, **las medidas de equidad y no discriminación**.<sup>26</sup> Los indicadores relativos al género de las personas contratadas son muy sencillos de obtener. Por lo general, se observa unas plantillas bastante masculinizadas, con una media del 65,8 % de hombres (con un mínimo del 13 % y un máximo del 94 %) y un 34,2 % de mujeres (con un mínimo del 6 % y un máximo del 85 %). Ello está muy ligado al tipo de actividad que se requiere.

No obstante, lo más relevante en materia de perspectiva de género es la **presencia de mujeres en cargos de responsabilidad**. Hemos utilizado la proporción de consejeras y mujeres en cargos directivos, aunque la información en el primer caso es mucho más accesible que en el segundo (107 empresas explicitan en sus memorias la composición del consejo, incluso aquellas que solo aportan información financiera y 45 que explicitan cuántas mujeres ocupan posiciones directivas).

<sup>23</sup> Para más información, véase la sección Colaboraciones y alianzas estratégicas, p. 143.

<sup>24</sup> Para más detalles, véase la **Tabla 10**: Tipo de contrato y tipo de jornada por sector (% medio), p. 145.

<sup>25</sup> Véase la **Tabla 11**: Antigüedad media de la plantilla (en años), p. 146

<sup>26</sup> Se puede hallar información detallada y más extensa con relación a este punto en la sección Sociedad, p. 144 y ss.

La media, en general, es que las empresas estudiadas tienen un **16,8 % de mujeres en los consejos de administración**. La situación es claramente deficiente, si se tiene en cuenta que la Ley de igualdad propone que el 40 % de los consejeros sean mujeres. De acuerdo con la Comisión Nacional del Mercado de Valores, en 2020 se deberían tener consejos con un 30 % de mujeres, mientras que la Ley de igualdad de 2007 proponía un 40 %; así pues, en el mejor de los casos, considerando los datos de 2016 estamos aún a mitad de camino.<sup>27</sup>

Por sectores, se observan fenómenos destacables, y es que la proporción de consejeras no guarda relación con el número de directivas. En 2016, el sector con mayor proporción de mujeres consejeras era el sector tecnológico, con más del 21 % de consejeras de media. Muy cerca se situaban los servicios de consumo, la industria y las inmobiliarias. A la cola, se hallaba la ingeniería (12,45 %). En el caso de turismo, los datos disponibles no permiten extraer conclusiones en este sentido.

La proporción de **mujeres en puestos directivos** es del 22 %. No obstante, vale la pena destacar que solo hemos hallado esta información en el 25 % de las memorias. Desde una perspectiva sectorial, el conjunto de directivas en las empresas goza de buena salud en el sector de los bienes de consumo (más del 41 % de los puestos de dirección son desempeñados por mujeres). Le sigue de lejos un grupo que registra un 25 % de mujeres directivas, integrado por el sector energético, el de los servicios de consumo y el financiero. El sector tecnológico, que es el número 1 en consejeras, es el último, en cambio, en mujeres directivas. La meta que propone la Ley de igualdad de 2007 es el 40 % de consejeras, así que estamos a mitad de camino, en el mejor de los casos.<sup>28</sup>

Además de los perfiles contratados, la equidad a que se refieren los ODS requiere adoptar unas medidas concretas que velen por la no discriminación. De acuerdo con los datos que hemos podido encontrar, el **89 % de las empresas**<sup>29</sup> reportan información sobre sus **políticas de equidad** e inclusión. Aquí incluimos cuestiones de conciliación, igualdad de oportunidades, no discriminación en la contratación e igualdad salarial. Aquí radican los términos de la inclusividad, considerando las condiciones de género, pero también las minorías y los colectivos más vulnerables.

Dada la importancia de la equidad desde el punto de vista de los ODS, se ha recabado también el nivel y la calidad de la información, y **se distinguen pocos casos en que, además de afirmarse la existencia de las políticas en cuestión, se explique el contenido de las mismas** (indicando, por ejemplo, los efectos o las medidas correctivas).

Las políticas más presentes son las que tienen que ver con la conciliación entre la vida laboral y la familiar (y las más detalladas, aunque las empresas que reportan detalles sobre las políticas y sus medidas correctivas son el 40 %). En segundo lugar, encontramos las políticas de diversidad e igualdad de oportunidades, la no discriminación en la contratación y, por último, las políticas de no discriminación salarial (que van absolutamente en línea con el vacío informativo con respecto a las políticas de retribución).

Si consideramos la información acerca de estos cuatro tipos de políticas por sectores, detectamos varias diferencias claras: los sectores que explicitan más sus políticas de no discriminación, diversidad y conciliación son los de bienes de consumo y la ingeniería. Existe un segundo bloque, más moderado, compuesto por los servicios financieros, el petróleo y la energía. Las que más margen de mejora tienen son las empresas que operan en la construcción, las inmobiliarias, los servicios de consumo, la industria y, por último, el turismo.<sup>30</sup>

En relación con los derechos humanos, se han tomado en consideración las políticas de trabajo infantil y forzoso. Por término medio, **solo 37 empresas reportan sus políticas encaminadas a erradicar el trabajo infantil y el trabajo forzoso**.<sup>31</sup> Es importante destacar que la calidad de esta información es claramente mejorable, no solo por las tendencias en el *reporting*, sino también por la consistencia de la información aportada. Prácticamente la mitad de las empresas que presentan datos y políticas en este sentido están considerando solo algunas zonas de referencia en que operan o en que tienen presencia de mercado, y no su totalidad. Tampoco es frecuente la claridad con respecto a este punto.

Asimismo, el nivel de riesgo y de criticidad del trabajo infantil y el trabajo forzoso difieren entre sectores. El sector más proclive a presentar información al respecto es el de la ingeniería y otros, seguido del de las telecomunicaciones y los servicios financieros. Los sectores menos transparentes son la industria, las inmobiliarias y el turismo.

La información relativa a la **cobertura y a la seguridad de la plantilla es de las más complejas de procesar, porque hay pocos datos accesibles** (solo el 31 % de las 143 empresas analizadas ofrecen información detallada y numérica al respecto). Además, muchas no aseguran que la información se refiera al conjunto de su plantilla: a veces, solo reportan para determinadas geografías o, en los casos más restringidos, solo para España. En consecuencia, podemos responder solo parcialmente en cuanto a la contribución que realizan las empresas en la creación de trabajo decente y respetuoso con los derechos humanos.<sup>32</sup>

<sup>27</sup> De acuerdo con el informe Mujeres en los consejos de las empresas cotizadas <<https://atrevia.com/empresas-cotizadas>>, en enero de 2018 se registra un 19,15 % de mujeres consejeras, un 3 % más que en 2016.

<sup>28</sup> "Mujeres consejeras, ocho años perdidos", Cinco Días, 20 de febrero de 2015, <[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/02/20/sentidos/1424458344\\_685047.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/02/20/sentidos/1424458344_685047.html)>

<sup>29</sup> Los datos se basan en la información aportada por 64 empresas de las 72 que facilitan información no financiera. Si se toma el conjunto de la muestra original (N = 143), ello correspondería al 45 % de las corporaciones.

<sup>30</sup> La **Tabla 14**: Políticas y medidas de equidad, por sectores (% sobre las empresas que reportan información no financiera) contiene información detallada al respecto.

<sup>31</sup> Supone un 51,4 % de las empresas que aportan información no financiera y un 25 % de la muestra total (de las 143 empresas cotizadas).

<sup>32</sup> En la sección Cobertura y seguridad de la plantilla del anexo, se especifican el grado de cobertura de la plantilla, las políticas de prevención y seguridad laboral, y los niveles de accidentalidad.

# ECONOMÍA

En cuanto a las cuestiones vinculadas a la economía, consideramos tres grandes aspectos: la generación de valor como motor de crecimiento, la productividad (entendida desde la innovación y la digitalización) y, por último, la adopción de los principios de la economía circular. Los tres elementos nos permiten vincular los beneficios empresariales con el cambio de modelo de producción que promueven los ODS.

## El valor económico generado y distribuido

Hemos podido recoger la información sobre el valor económico generado para 108 empresas (el 75 % de la muestra). En cambio, solo una cuarta parte explicitan el valor económico distribuido (37 empresas).

No obstante, además de la generación de valor, en términos del crecimiento sostenido que los ODS proponen, es importante observar cómo se distribuye la riqueza generada. Esta información ha sido más compleja de hallar, pues solo consta en las memorias de 37 empresas (apenas el 26 %). Por término medio, el valor económico distribuido corresponde al 78 % del valor facturado. La distribución del valor generado, de acuerdo con las líneas del estándar del GRI incluye, generalmente, los conceptos siguientes:

- Sueldos y salarios de los empleados
- Compras a proveedores
- Gastos financieros y dividendos

Hay otros dos conceptos también muy importantes en cuanto al reparto: la contribución fiscal (en el propio estado) y la inversión que se realiza en la comunidad, a través de donaciones o en investigación y desarrollo.

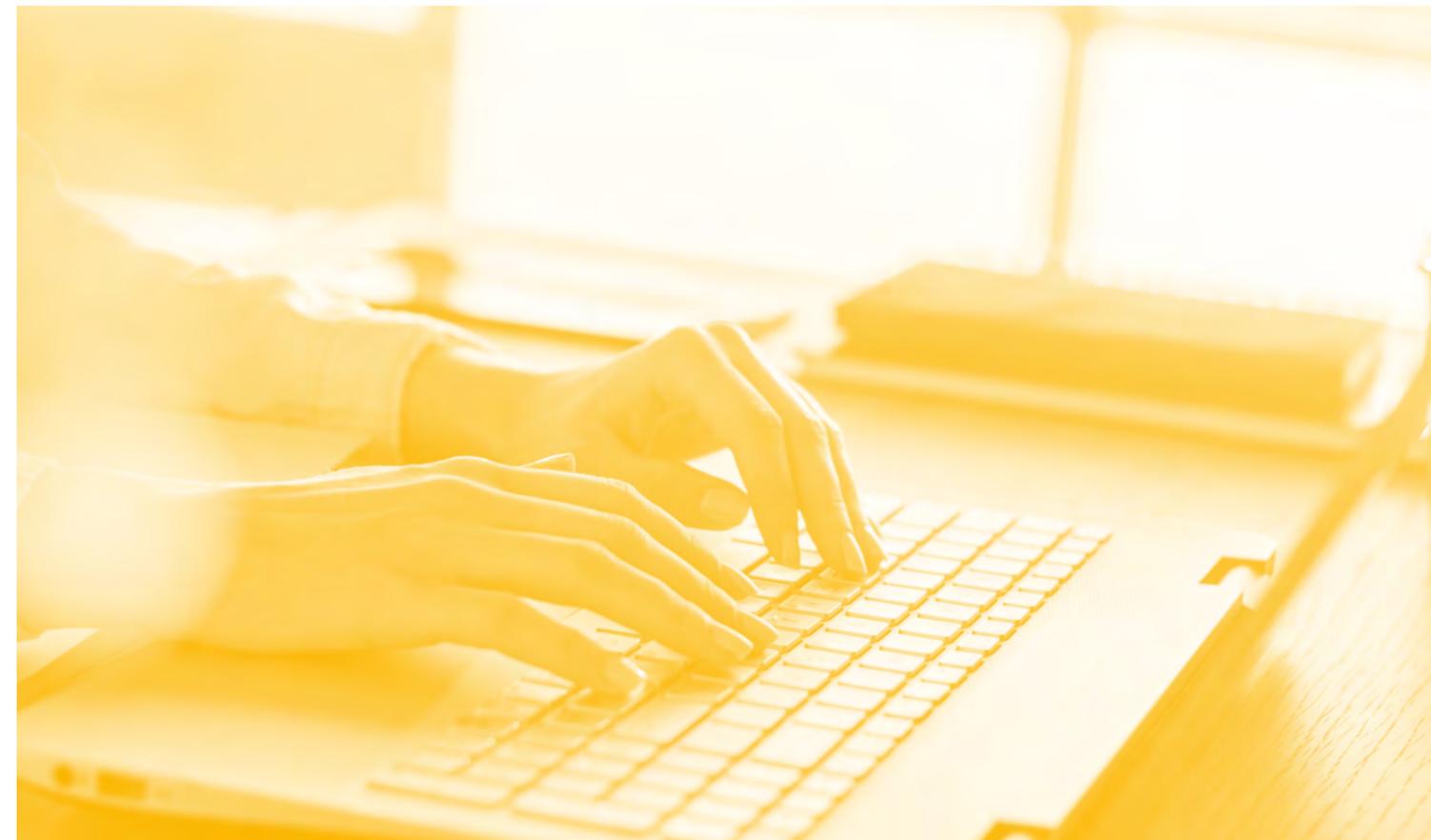
A la vista de la poca información disponible, cabe esperar que aquellas empresas que tengan la voluntad de contribuir cada vez reportarán con más detalle la distribución y el destino de la riqueza que generan.

## La digitalización

El proceso de transformación digital se percibe como un elemento importante y positivo en la consecución de la Agenda 2030. Permite mejorar la eficiencia en los procesos de producción, reducir el uso de materia prima, limitar los desplazamientos, etc. Con la aparición de las plataformas, incluso se ha producido la eliminación de los intermediarios. Resulta complejo calcular el volumen de ahorro que supone la digitalización, así que, en este primer informe, se recoge el grado de transformación digital y madurez, conforme a los indicadores siguientes:

TABLA 2: Indicadores de referencia para medir el grado de transformación digital de las empresas <sup>33</sup>

SENSORIZACIÓN Y DIGITALIZACIÓN	Uso de sensores
	Mejoras de eficiencia
PUNTOS DE CONTACTO CON LOS CLIENTES	Formas de contacto con el cliente
INNOVACIÓN	Nuevos servicios
	Nuevos modelos de negocio



<sup>33</sup> Elaboración propia a partir de Roca Salvatella consultable aquí: <http://www.rocasalvatella.com/es/las-fases-de-la-transformacion-digital-de-los-negocios-modelo-rocasalvatella> (RocaSalvatella, 2016) y el Índice de disrupción digital de Deloitte <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consultancy/deloitte-uk-digital-disruption-index-report-17.pdf> (Deloitte, 2017).

Es un síntoma positivo el hecho de haber obtenido algún tipo de información sobre el proceso de digitalización de todas las empresas con memorias no financieras (72). Todas ellas, en mayor o menor medida, mencionan algunos de los indicadores propuestos.

El elemento más frecuente es la digitalización basada en la sensorización de algún punto del proceso productivo o del servicio (en el 45,5 % de los casos). La digitalización permite entrar en contacto con los clientes de forma más directa (38,5 %) e innovar, ofreciendo nuevos servicios (36,4 %). Lo más costoso es generar nuevos modelos de negocio, aunque el 11,9 % reportan innovaciones en este sentido para el año 2016.

**TABLA 3:** Niveles de transformación digital por empresas

INDICADORES DE DIGITALIZACIÓN	% DE EMPRESAS
Uso de sensores	45,5
Mejoras en la eficiencia	36,4
Formas de contacto con el cliente	38,5
Nuevos servicios	36,4
Nuevos modelos de negocio	11,9

Los tipos de iniciativas varían ampliamente entre las empresas, lo cual dificulta evaluar de qué modo la digitalización está impulsando la contribución.<sup>34</sup> El grado de digitalización depende, en gran medida, de las necesidades del sector, especialmente si se trata de producir o de prestar servicios. Además, hay sectores que, por su actividad y por sus particularidades, son más proclives a la digitalización que otros, así que la situación desde una perspectiva sectorial ofrece múltiples variaciones. En este sentido, el sector de las telecomunicaciones y el de los servicios financieros están liderando el proceso como sectores en que la digitalización está más generalizada. Particularmente, el de las telecomunicaciones destaca especialmente en los nuevos modelos de negocio, alentados en buena parte por las oportunidades vinculadas a los *big data*.<sup>35</sup>

La mayor parte de las empresas no han comenzado todavía, en sus procesos de digitalización, a aplicar sensores ni mejoras en la eficiencia; no han implementado nuevos servicios, ni nuevos modelos de negocio, ni han ampliado las fórmulas de relacionarse con los clientes.

Habría resultado interesante (aunque ha sido imposible de medir) conocer el grado de digitalización de las plantillas, en el sentido de la capacitación de los empleados en las habilidades y destrezas digitales. Dadas las inercias actuales, las empresas que se sitúen como polo de alfabetización digital, además de formar a sus empleados, estarán en mejores condiciones de contribuir a los ODS a partir de las oportunidades de eficiencia e innovación que supone la transformación digital.

<sup>34</sup> Para ver detalles concretos de innovaciones en los distintos ámbitos de digitalización, véase la **Tabla 21:** Ejemplos de innovación digital hallados en las memorias, p. 157.

<sup>35</sup> Los detalles por sector y tipo de digitalización se hallan en la **Tabla 22:** Grado de digitalización por sector, p. 158.

## La economía circular

La economía circular es el paradigma del consumo y la producción que más se alinea con los ODS. Marca la eficiencia en la producción y el uso de recursos naturales. Los principios de la economía circular que hemos recogido son estos cinco<sup>36</sup>:



Hemos evaluado la adopción de los principios de economía circular en función de la existencia de políticas orientadas a cada uno de los cinco principios. El primer dato llamativo es que el 22 % de las empresas no reportan ningún tipo de política de las mencionadas. El reciclaje y la reutilización (con un 43 % y un 33 %, respectivamente) son las políticas más habituales entre las empresas que reportan. Solo el 11,9 % presentan acciones dirigidas a ampliar la vida del producto y una minoría (menos del 3 %) reparan. Todavía no hemos detectado ningún caso que en la memoria explicita algún proceso de refabricación: probablemente, este sea el paso más difícil de dar.<sup>37</sup>

Ahora bien, a pesar de que el 43 % reciclan, la cantidad de material reciclado que utilizan en sus procesos todavía está ajustada (además de que el 75 % no reportan las cantidades) y la mayoría de los insumos reciclados corresponden al papel de las oficinas. La conclusión es que la adopción de la economía circular es todavía incipiente y que se está todavía lejos de comenzar a avanzar hacia el cambio de modelo que pretende superar la economía lineal.

<sup>36</sup> Existe una extensa bibliografía vinculada a la cuestión, como se observa al final de este documento.

<sup>37</sup> Se ofrecen más detalles en la sección Economía del anexo.

# MEDIO AMBIENTE

Hasta el momento, cuando las empresas piensan en sostenibilidad lo hacen, en gran medida, considerando la gestión de los impactos ambientales. Los ODS apuestan claramente por la descarbonización, a favor de las energías limpias y renovables.

Por ello, en el apartado sobre medio ambiente de este informe se han incorporado aquellos indicadores vinculados al consumo y a la eficiencia energética, la apuesta por recursos renovables y, por último, la gestión de los residuos, los vertidos y las emisiones.

La información disponible sobre **consumo energético y eficiencia** es muy limitada. A pesar de utilizar los indicadores propuestos por la GRI, el consumo energético solo se obtenido en 49 memorias (34 %) y la intensidad energética, en 36 (25 %). Además, la comparabilidad es muy complicada (pese a utilizar el indicador de eficiencia, que es, en el fondo, una ratio), porque las unidades utilizadas para el cálculo van desde los empleados hasta las ventas o los metros cuadrados de superficie. En el anexo, se incluye una tabla con los detalles y la frecuencia con qué se registran.

En definitiva, para este primer informe, no se puede concluir demasiado acerca del consumo y la intensidad energéticos, considerando la comparabilidad limitada y la falta de referencias de contraste.

Para complementar la información del consumo energético, se ha considerado el *reporting* sobre las **reducciones de consumo realizadas en 2016**, ya que la reducción en sí es uno de los hitos claros de los ODS. En este sentido, podemos constatar que el 17 % de las empresas analizadas (30 de las 143) afirman haber reducido su consumo durante 2016. Se ha contrastado también qué ocurre, en términos de *reporting*, con aquellas que no han logrado dicha reducción, y solo un tercio justifican por qué han mantenido o incluso aumentado la demanda energética. El motivo más frecuente es el crecimiento (por ejemplo, a raíz de la ampliación de sedes de operaciones).

El hecho de tener en cuenta los ODS en la memoria está relacionado con esta voluntad de reducción: solo el 15 % de las empresas que no tienen en cuenta los ODS reportan algún tipo de reducción energética, mientras que las que sí los contemplan son el 34 %.

Los sectores con mayor número de empresas que reportan haber reducido sus consumos en 2016 son el tecnológico, el de la ingeniería y los servicios financieros. El petróleo y la construcción se quedan en el 20 %, y por debajo se sitúan el turismo, las inmobiliarias, la industria y, sin ninguna reducción, el de los servicios de consumo.

El **fomento del uso de las energías renovables** (ODS 7) es otro de los elementos fundamentales para la descarbonización. El uso de las energías renovables está presente en una cuarta parte de las empresas analizadas (37), pero la realidad por sectores es muy distinta. De hecho, los sectores más críticos son los que más proporción de renovables utilizan, si consideramos solo que mencionen dicho uso en sus memorias.

Se han recogido también los indicadores del porcentaje de energías renovables y la inversión en este tipo de energías, pero el resultado es difícilmente comparable porque la información ni es consistente ni está generalizada, así que cabría esperar datos más ambiciosos y detallados en futuros informes. En definitiva, no existe información de calidad en cuanto a la proporción de energía renovable consumida (ya sea contratada o producida) para poder evaluar en qué medida se está contribuyendo al ODS 7.

## El consumo de agua

El consumo de agua es otro de los aspectos más presentes en la cuestión medioambiental de los ODS. Por un lado, el 37,8 % de las empresas reportan la cantidad de agua consumida, aunque solo el 5 % utilizan agua reciclada o reutilizada.

Como elemento positivo, podemos afirmar que las empresas que reciclan agua han llegado a reciclar un 21 % de los litros de agua (casi una cuarta parte del agua consumida). De acuerdo con las memorias consultadas, las empresas reciclaron más de 15 millones de m<sup>3</sup> de agua en 2016.

## La gestión de residuos y los residuos peligrosos

Otro de los grandes riesgos para el medio ambiente es la mala gestión de los residuos y los residuos peligrosos. En este sentido, se ha analizado en qué medida las empresas mencionaban sus políticas de gestión de residuos (peligrosos y no peligrosos). El resultado es que 68 empresas indican sus políticas de residuos (el 47 % del total) y solo 48 cuentan con políticas para la gestión de los residuos peligrosos (el 34 %). Aparte del número reducido de empresas que incluyen estas políticas en sus memorias de 2016, es importante destacar que la información disponible es muy limitada, pues solo una cuarta parte explican en qué consiste dichas políticas (el 75 % restante se limitan a señalar la existencia de políticas en este sentido).

Los sectores en que está más generalizado el detalle de la **políticas de gestión de residuos**, en general, son el industrial y el de servicios del consumo. En el primer caso, el 75 % explican los contenidos de sus políticas de gestión y, en el segundo, casi el 70 %. Para el resto de casos, en los sectores de la ingeniería y de los bienes de consumo, el 30 % de las empresas que disponen de políticas relatan con detalle cómo gestionan los residuos que generan. Esta proporción disminuye hasta el 15 % en el sector energético, el de la construcción y el de los servicios financieros. A la cola, se sitúan tres sectores en que las empresas solo citan la existencia de dichas políticas, sin añadir de qué se trata (sector turístico, inmobiliario y tecnológico). En cuanto a la gestión de los residuos peligrosos, destaca el sector industrial, donde todas las empresas que reportan políticas de gestión de estos residuos lo hacen de forma detallada. Le siguen los servicios de consumo, en que un 50 % reportan con detalle qué políticas siguen, y los sectores energético y de la ingeniería, con un 40 %. En el de construcción, son menos del 30 % las empresas que lo detallan, un 20 % entre las de bienes de consumo y un 17 % en el sector financiero. De nuevo, los menos ambiciosos en relación con las políticas de gestión de residuos peligrosos son el sector tecnológico, el turístico y el inmobiliario.

## Emisiones

La huella de carbono es, sin duda, uno de los elementos centrales para afrontar los ODS; por ello, dedicamos este apartado a la información que proporcionan las empresas sobre las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), de alcances 1, 2 y 3.<sup>38</sup> Se observan también otros gases y en qué medida se reporta la reducción de emisiones y su justificación.

En este sentido, lo más destacable es la poca información disponible en las memorias analizadas correspondientes a 2016. El gráfico siguiente recoge los niveles de reporte de cada tipo de GEI, que en el mejor de los casos (los GEI de alcance 1) apenas llega al 40 % de las 143 empresas analizadas (casi el 80 %, considerando únicamente las que aportan información no financiera). Está claro que las emisiones directas son las más trazables y las que son objeto de una mayor atención, mientras que los GEI de alcances 2 y 3, y otras emisiones están menos presentes en las memorias (por este orden).<sup>39</sup>

Por otro lado, y más allá del reporte de las emisiones, se indica en qué medida las empresas registran **reducciones en sus emisiones**, conforme a la descarbonización que promueven los ODS. El resultado es que solo 41 empresas han declarado haber reducido sus emisiones en 2016 (apenas el 30 % de las 143 analizadas). Los sectores más aplicados son el tecnológico (el 63 % de las empresas reportan reducciones) y el de la construcción (la mitad de empresas redujeron sus emisiones en 2016). El turismo es el único sector en que ninguna empresa informa de reducciones.<sup>40</sup>

Puesto que la aspiración es conseguir empresas neutras en carbono, mientras no es posible la descarbonización total, además de las reducciones es un síntoma positivo la compra de certificados. En concreto, solo 14 empresas declaran haber comprado certificados energéticos en 2016 para reducir su huella (el 9,8 % del total analizado).

Por último, se ha recogido también en qué medida las empresas **inverten en programas de sostenibilidad ambiental**. Dado que la reducción de emisiones puede ser un proceso lento, que implica cambios estructurales y organizativos, el hecho de invertir en programas en aras de la protección medioambiental se ve como una medida positiva. La buena noticia es que dos tercios de las empresas analizadas siguen algún programa medioambiental y el 22 % realizan inversiones en sostenibilidad. Sectorialmente, cabe destacar el papel de los sectores energético y de telecomunicaciones en el desempeño de programas de sostenibilidad ambiental (prácticamente, el 90 % de las empresas en cada caso los realizan).

<sup>38</sup> Los gases de alcance 1 son emisiones directas: incluyen los desplazamientos de vehículos, el consumo de combustibles fósiles en las instalaciones fijas, la utilización de biomasa, la refrigeración y la climatización, etc. Los de alcance 2 son las emisiones indirectas por energía, como el consumo eléctrico o las instalaciones de energía renovable. Las de alcance 3 u otras emisiones indirectas son las más difíciles de calcular y corresponden a los productos y servicios que adquiere la empresa (que han generado emisiones antes del momento de su producción). Los otros gases más frecuentes son los óxidos de azufre (SOx) y los óxidos de nitrógeno (NOx). Se han estimado los indicadores de acuerdo con el estándar de la GRI.

<sup>39</sup> Para información más detallada, véase la sección correspondiente en el anexo, p. 122.

<sup>40</sup> Se ofrecen tablas detalladas en el anexo, p. 122 y ss.

## PARTE II. 02

# Entrando en detalle: 11 empresas inspiradoras

Esta sección recoge los resultados de las entrevistas realizadas a 11 empresas. Como hemos comentado al inicio de esta parte II, hemos creado un grupo de empresas piloto (GEP) formado por 8 empresas cotizadas y 2 grandes empresas no cotizadas que constituyen todas ellas buenos referentes para contribuir a la Agenda de 2030. En el proceso de entrevistas, decidimos finalmente incorporar también a la empresa Inmobiliaria Colonial, para poder contar con una representación del sector inmobiliario, considerando su presencia notable entre las empresas cotizadas españolas.

LAS ENTREVISTAS, RESUMIDAS CON 5 DATOS:



11 EMPRESAS,  
22 ENTREVISTADOS



90 MINUTOS  
DE MEDIA



ENTRE 1 Y 3  
PERSONAS POR  
EMPRESA



EL 68,2 %  
SON MUJERES<sup>41</sup>  
Y EL 31,8 %,  
HOMBRES



UBICACIÓN GEOGRÁFICA:  
5 EN BARCELONA,  
5 EN MADRID Y  
1 EN GALICIA

Los temas tratados durante las entrevistas estaban muy enfocados a comprender las trayectorias de las empresas en relación con los ODS, desde el momento de su aprobación hasta el momento actual, y se centraban en las distintas fases del trayecto, sus retos, oportunidades y necesidades. A continuación, se presentan los temas incluidos en el guion de las entrevistas, que marcan el análisis de este apartado:

- El posicionamiento con respecto a los ODS
- La trayectoria de los ODS dentro de la empresa
- Los ODS seleccionados y su perspectiva (focalización vs. acogida; selección por relevancia, impacto, refuerzo de las líneas existentes...)
- Experiencias destacables en ODS
- Alianzas trazadas en materia de ODS
- Lecciones aprendidas hasta el momento
- Prospectiva a tres años
- Necesidades que destacan y expectativas con respecto al Observatorio

<sup>41</sup> Dos de las entrevistadas habían estado anteriormente en las áreas del negocio y una de ellas era, además, consejera delegada.

Dado que el objetivo de las entrevistas era ofrecer una visión más comprensiva sobre su vinculación con los ODS, un primer elemento indicativo son las unidades o los departamentos que nos atendieron en cada una de las empresas:

**TABLA 4:** Relación de departamentos de cada empresa involucrados en las entrevistas

UNIDAD O DEPARTAMENTO	
CaixaBank	Responsabilidad Corporativa
	Banca Responsable
Colonial	Responsabilidad Social Corporativa
	Proyectos y Mantenimiento
	Corporate Development Office
DKV	Negocio Responsable y Reputación
Ferrovial	Responsabilidad Corporativa
Gas Natural	Reputation and Sustainability
Iberdrola	Gestión de la Sostenibilidad
	Dirección de Políticas Energéticas y Cambio Climático
Inditex	División de Sostenibilidad - Inversión en la Comunidad
	División de Sostenibilidad - Sostenibilidad Social
Meliá Hotels International	Dirección de Responsabilidad Corporativa y Adjunta al Consejero Delegado
Repsol	Sostenibilidad
SUEZ España	Dirección de Desarrollo Sostenible
	Área de Gobernanza (dentro de Desarrollo Sostenible)
Telefónica	Ética Corporativa y Sostenibilidad

Resulta significativo observar la diversidad de departamentos involucrados. Si tomamos las palabras clave presentes en sus nomenclaturas, hallamos que los tres conceptos principales son la RSE, la sostenibilidad y el negocio responsable (v. gráfico siguiente). Con relación al calado de los ODS, es especialmente relevante que hayan participado no solo desde la RSE y que emerja el concepto de “negocio responsable”. Ello puede ser indicativo de este cambio de concepción con respecto al papel del sector privado en relación con todos los demás.

**GRÁFICO 5:** Nomenclaturas de los departamentos involucrados en las entrevistas (nube de palabras: un mayor tamaño indica más frecuencia)



# EL POSICIONAMIENTO CON RESPECTO A LOS ODS

A la hora de presentar las empresas entrevistadas, vale la pena comenzar indicando su posicionamiento con respecto a los ODS. La realidad de las empresas es compleja y variable, pues depende, en gran medida, de las circunstancias, el sector y la estrategia que presenta cada una; por ello, las entrevistas nos permiten ahondar en ese detalle. A continuación, aportamos una breve descripción de cada uno de los casos (presentados en orden alfabético):

**CaixaBank.** Desde el Departamento de Responsabilidad Corporativa y Banca Responsable, son muy favorables a los ODS y los tienen en cuenta en la reflexión para reorientar el plan director. Los ODS tienen eco, de forma desigual, a distintos niveles dentro de la empresa, y están muy presentes en la alta dirección.

**Inmobiliaria Colonial.** Empresa muy favorable a las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad y la eficiencia energética. Los ODS no actúan directamente como guía orientativa en este campo, pero sí el enfoque ESG. Asimismo, las organizaciones sectoriales consideran los ODS como una tendencia más en este ámbito.

**DKV.** Es muy entusiasta y favorable a los ODS. Desde el Departamento de Comunicación y Negocio Responsable, difunde esta visión al resto de la empresa. Es proactiva y la aprobación de los ODS coincidió con la revisión de su propio plan.

**Ferrovial.** Es una empresa entusiasta con los ODS y su Departamento de Responsabilidad Corporativa es muy fuerte. Forma parte del grupo del SDG Fund y, por tanto, son embajadores y promotores de los ODS. Estos inciden positivamente en la misión y la visión de la empresa, ya que encajan con la orientación promovida desde la presidencia de apostar por la sostenibilidad y las alianzas.

**Gas Natural.** Hay mucha sensibilidad hacia los ODS en el Departamento de Reputación y Sostenibilidad. La empresa ha tomado algunas acciones como reacción a determinadas situaciones, pero todavía no ha desarrollado el business case de los ODS. Dispone de un enfoque ESG y siente una cierta presión para crecer en energías renovables, por exigencias contextuales.

**Iberdrola.** Desde 2001 apuesta firmemente por pasarse a las energías renovables. En 2009, lanzan su primer objetivo de reducción de emisiones y, en 2013, aprueba la política de sostenibilidad actual. Ha acogido los ODS con entusiasmo y los ha incorporado fácilmente a su documentación, su discurso y su estrategia. Es claramente proactiva, porque su apuesta se ve muy reforzada por la descarbonización que promueven los ODS.

**Inditex.** Su División de Sostenibilidad es muy favorable a los ODS y los consideran muy positivos. Ya los esperaban, porque ha participado en mesas vinculadas al tema y los introduce por la vía de la medición (indicadores incluidos en la memoria de 2016). Además de la sostenibilidad, desarrolla estrategias firmes para crear impactos positivos en sus comunidades.

**Meliá.** El Departamento de Responsabilidad Corporativa muestra una actitud positiva y favorable a los ODS, aunque estos no figuran explícitamente en la misión y la visión propias de la empresa, al ser posteriores a la definición de su misión y visión. Su modelo de negocio está impulsando un modelo de turismo sostenible. Actualmente, está integrando los ODS en su estrategia de responsabilidad corporativa y promoviendo su visibilidad, tanto internamente como externamente.

**Repsol.** El Departamento de Sostenibilidad de Repsol muestra cómo los ODS son relevantes para la empresa en la medida en que encauzan retos ya identificados a través de su mecanismo de escucha interna a los grupos de interés. Son un elemento más para el análisis de la materialidad de la empresa. Los ODS urgen a luchar contra el cambio climático y a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Con este propósito, la compañía está plenamente convencida de que la innovación y el desarrollo tecnológico serán esenciales para garantizar un suministro de energía estable y sostenible a largo plazo (2050).

**SUEZ España.** La Dirección de Desarrollo Sostenible es muy favorable a incorporar los ODS y los ha tomado como input para su estrategia y sus compromisos. Como empresa, adopta una actitud positiva hacia los ODS, que está empezando a utilizar en el plano discursivo como posicionamiento externo. Los ODS afectan su misión (centrada en el agua) y están en sintonía con su visión. Los considera como una oportunidad para visibilizar la contribución de la empresa ante los retos globales y como forma de generar nuevos proyectos.

**Telefónica.** Desde el Departamento de Ética Corporativa y Sostenibilidad, se muestra positiva y entusiasta como empresa y como sector con respecto al marco de los ODS. Como empresa tecnológica, percibe un riesgo bajo y grandes oportunidades de innovación. Ello casa, en cierto modo, con las líneas estratégicas trazadas y brinda un escenario de oportunidades. Es adaptativa y proactiva en sus líneas estratégicas (en los temas de inclusión digital, por ejemplo).

# LOS ODS EN LA EMPRESA

Las primeras reacciones ante los ODS varían según las empresas, en función esencialmente del sector y de su visión acerca del desarrollo sostenible. Les preguntamos cómo empezaron a hablar de los ODS en sus empresas. Las vías principales son cinco:

- Por la **vinculación previa a los ODM** (SUEZ España, DKV, Ferrovial, Inditex – trabajaba mucho con los principios rectores de los derechos humanos–, Telefónica).
- Por la **participación en organismos relacionados con el Pacto Mundial – Global Compact** (SUEZ España como participante, CaixaBank porque el presidente está en la compañía, Ferrovial porque forma parte del *SDG Fund*, Inditex porque estaba en las conversaciones previas, Telefónica porque está presente en un gran número de “siglas” promotoras).
- Por las **convicciones de sus altos directivos** (CaixaBank, SUEZ España).<sup>42</sup>
- Por la **influencia del sector** (Colonial en los *workshops* de la EPRA-European Public Real Estate Association, Meliá).
- Por las **demandas y expectativas de los grupos de interés** (Gas Natural, por las preguntas de los inversores; Iberdrola, a través de una universidad<sup>43</sup> que se dirige directamente a la dirección de sostenibilidad; Meliá, porque confluyen varias conversaciones con la Fundación SERES y la Organización Mundial de Turismo; Repsol, con su mecanismo de reflexión interna; Meliá, porque está en las conversaciones internas para integrar y dar relevancia a los ODS en el modelo de negocio; en SUEZ España, por exigencias de la ciudadanía (cuidar del agua y el medio ambiente) y de las administraciones públicas (clientes). También como grupo participan en el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), que está promoviendo mucho los ODS.

## El sector privado ante los ODM y los ODS

Algunas empresas ya trabajaban en los ODM (2000-2015), aunque los ODS se conciben con mucha más ambición y con una agenda realmente compartida. El discurso de los ODM se percibía mucho más vinculado a los países en vías desarrollo. Los ODS se ven como algo más concreto y más afinado para la empresa (CaixaBank, DKV, Ferrovial, Gas Natural, Telefónica, SUEZ España). La diferencia principal es que, **con la llegada de los ODS, el sector privado es invitado por primera vez al proceso**, circunstancia muy relevante para que se considere un actor imprescindible para la consecución de la Agenda de los ODS y el plan estratégico (Iberdrola).

## Los ODS y el plan estratégico

Consideramos que la adhesión plena a los ODS pasa por convertirlos en el centro de la estrategia. Todavía es pronto, porque se aprobaron a finales de 2015, así que en este período hay un factor fundamental para la incorporación y la activación de los ODS, y es que la aprobación de los ODS coincida con la revisión o la elaboración del plan estratégico de la empresa. Este es el caso de DKV, Ferrovial e Iberdrola. En otro nivel, estaría SUEZ España (en que los ODS están incluidos en los compromisos de plan de acción sostenible, no en el plan estratégico, pero ello sirve para marcar directrices en paralelo al negocio).<sup>44</sup> La mayoría tienen previsto acabar incorporándolos en calendarios más o menos extensos; mientras tanto, beben de otros elementos, especialmente la matriz de materialidad.

## Los ODS: comunicación vs. estrategia

Hablar de los ODS nos invita a seguir pensando en el binomio comunicación vs. estrategia. Si bien las personas entrevistadas coinciden en la importancia de los ODS para las empresas, se aprecia una referencia constante al riesgo de que quede en una cuestión comunicativa, pero que no cambie los objetivos estratégicos de la empresa (Gas Natural).

Los ODS se conciben como una herramienta que permite comunicar lo que se hace (o ya se viene haciendo) a los demás, dentro y fuera (SUEZ España,<sup>45</sup> Telefónica, Repsol), la importancia de la transparencia y el *reporting* (Colonial lo considera un pilar de su gobernanza), mientras que otros tienen más estrategia que comunicación (DKV). Hemos visto, además, que permiten situar la conversación en un lugar común. En este sentido, Ferrovial hace hincapié en la visión estratégica de la comunicación de los impactos a través del *SDG Fund*, principalmente (ya que permite poner en valor las contribuciones del sector privado).

Iberdrola está muy avanzada en esa línea: los ODS están en el core de su estrategia. Por ejemplo, se dedica mucho a la formación y a la internalización de los ODS en la empresa, además de esforzarse en la difusión externa para hacerse con el liderazgo ante otros actores del sector privado.

Inditex ha alineado sus prioridades con los ODS dentro de su estrategia, estableciendo indicadores cualitativos y cuantitativos que miden su contribución a la agenda 2030 para el desarrollo sostenible. La empresa forma parte del Corporate Action Group for Reporting on the SDG's organizado conjuntamente por el Pacto Mundial de Naciones Unidas y el Global Reporting Initiative.

<sup>42</sup> Véase el blog de Ángel Simon, vicepresidente ejecutivo sénior de SUEZ Water Europe y presidente de Agbar, <<http://www.angelsimon.com>>

<sup>43</sup> La Cátedra para la Universalización del ITD-Universidad Politécnica de Madrid, que ha pasado a ser la Cátedra ODS.

<sup>44</sup> Cada objetivo del plan estratégico de desarrollo sostenible está vinculado a una meta concreta de ODS y se acompaña de un indicador para reportar su contribución al alcanzar esa meta. Los ODS se tuvieron en cuenta como *input* clave para la elaboración del plan.

<sup>45</sup> Los ODS están incorporados en los discursos de la dirección/presidencia; también se incluye en el IDS 2016 la contribución a los ODS, <http://desarrollosostenible.suezspain.es/es/compromisos>

### La comunicación interna de los ODS

La comunicación es importante hacia fuera, pero también hacia dentro. La comunicación interna de los ODS puede ir asociada a ciertos modelos de pedagogía y difusión, o bien ahondar y generar un cambio en la cultura organizativa de la empresa. En este sentido, las empresas entrevistadas presentan algunas experiencias relevantes. DKV, por ejemplo, dispone de diferentes vías de comunicación interna y ya se empieza a hablar internamente de ODS, más grupos informales de empleados de comunicación horizontal:

*“Tenemos comunicación interna: la intranet, informe de sostenibilidad y auditoría SGE 21 de Forética. Aparte, también a nivel de alta dirección tenemos un informe para el Consejo de Administración donde se piden datos para cada grupo de interés, más o menos tangible, pero que también sacamos nosotros y que proporcionamos. Después hay otro grupo mucho más llanero, que es más como de voluntariado interno, y que llamamos “los corresponsables”. Está formado por 30 o 40 empleados de la compañía de todo España, que saben de las acciones que hacemos de Negocio Responsable, se involucran y lo transmiten a sus compañeros. Es una cosa mucho más amena, pero tienen mucho conocimiento y reciben formación como mínimo una vez al año, sobre lo que estamos haciendo, de cuál es la estrategia, para qué lo hacemos... Y allí también hablamos de ODS. Este grupo de Corresponsables es más genérico de RSC, pero también hay un grupo de unas 90 personas, solo de medio ambiente, que se llama Ecoamigos”*

En Ferrovial, han desarrollado el programa *“Being Good, Doing Well”* para sensibilizar a los empleados:

*“Ahora estamos intentando impulsar una acción dentro de la compañía, “Being Good, Doing Well”, que es para sensibilizar a los empleados, porque el Comité está absolutamente sensibilizado, pero los empleados no lo están tanto. No sabemos si conocen o no los ODS, y por eso se hacen todas estas campañas internas, que se deciden en el Comité de Responsabilidad Corporativa.”*

Iberdrola aprovechó el programa e-Leaders para presentar los ODS en el momento de su aprobación a todos los directivos y empleados. Desde cualquier posición de la empresa, voluntariado, etc., se vinculan las acciones a los ODS y a las metas que está impactando:

*“Hicimos un informe y una presentación para consejeros, para que ellos estén informados y formados sobre los ODS, porque nosotros tenemos un programa de formación, que ahora os contamos. Y, en cuanto se aprobaron los objetivos en septiembre, pensamos que tenían que conocerlo todos los directivos de Iberdrola, y para ello organizamos una sesión formativa para directivos con gente experta, con José Antonio Alonso de la UPM y Carlos Mataix del ITD de la Politécnica, dos referentes en el papel del sector privado, e invitamos a verla en streaming a todos los directivos de Iberdrola. Tenemos un programa que se llama e-Leaders, y eso fue inmediatamente después de aprobarse los ODS en las Naciones Unidas, en 2015. Yo creo que es un ejemplo de cómo ha interiorizado esto Iberdrola, porque sabe que es una parte muy importante, y no puede ser que un directivo de Iberdrola no sepa lo que son los ODS.”*

Esta asociación entre la actividad diaria y los ODS en que incide es una fuente de adhesión y se ha convertido en transversal:

*“Hay una entrevista que estuvo en el portal de empleados un montón de tiempo porque hablaba de cómo cada uno tiene que internalizar los ODS. Incluso una persona que está en finanzas apoyando un proyecto o revisando un control tiene una traducción en un ODS, y saber que estás trabajando en una empresa que está contribuyendo a los ODS es muy potente para el tema de enganche de los empleados.”*

*En el portal de voluntariado de Iberdrola, que es externo, [...] cada una de las opciones que te ofrece tiene el ODS, porque lo que queremos es que al final sea un lenguaje que todos conozcamos.”*

En SUEZ España, encontramos una experiencia similar:

*“Desde noviembre, tenemos una campaña de comunicación interna de los ODS vinculada a Companies4SDGs. También se hace referencia a ellos cuando se habla de la estrategia de la compañía, el plan estratégico de desarrollo sostenible o la estrategia de voluntariado, por ejemplo.”*

### Los ODS y las áreas de negocio

Para la adopción de los ODS en el conjunto de la empresa, es clave que no se sitúen en una unidad o departamento ajeno a las áreas de negocio. En este sentido, cabe destacar algunos casos en que los ODS se transversalizan de forma natural:

- DKV: Los ODS se capilarizan en el conjunto de la empresa a través de un grupo estable que se reúne dos veces al año: el “grupo de negocio responsable”.
- Iberdrola: Dependen del presidente y el Comité de ODS está alineado con el resto de la empresa.
- Inditex: Reporte directo al presidente y cuenta con equipos de sostenibilidad en todos los departamentos de los diferentes formatos comerciales (Massimo Dutti, Zara, etc.).
- Repsol: Los ODS se incorporan al proceso de reflexión anual para elaborar los planes de sostenibilidad que llevan a cabo los comités de dirección a escala global, de país y de complejo industrial.
- SUEZ España: Tiene una política de desarrollo sostenible para toda la empresa y un Comité de Desarrollo Sostenible que depende del Comité de Dirección, que se reúne cuatrimestralmente y elabora las propuestas, así como el plan estratégico de desarrollo sostenible, que después valida el Comité de Dirección y aprueba el Consejo de Administración (a pesar de no estar cotizada y no estar obligada a ello). El plan estratégico de desarrollo sostenible se elabora en dicho comité, en que están representadas todas las áreas de la empresa, y tuvo en cuenta los ODS, así como la estrategia del negocio.<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Es un plan transversal que después cada área implementa (pero no porque las políticas estén distribuidas). La tarea de la Dirección de Desarrollo Sostenible es impulsar efectivamente este comité y la estrategia de desarrollo sostenible. Además de esto, tenemos a los responsables de desarrollo sostenible a escala territorial en toda España, que dan cobertura a todas las operadoras locales.

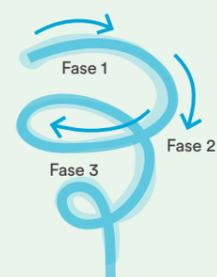
## La trayectoria de los ODS

Ante la aprobación de los ODS, las empresas del GEP presentan diferentes experiencias, en función de su grado de familiarización previa y de los procesos internos de reflexión y alineación de la estrategia. Sobre la base de las conversaciones mantenidas, hemos elaborado tres modelos de trayectoria en ODS, que tienen un cierto sentido de continuidad o siguen unas etapas.



### Modelo inicial

Este modelo de arranque del tema. Corresponde a los momentos iniciales en que una empresa ha oído hablar de los ODS, ha presentado la cuestión en alguna reunión directiva o se ha planteado la conveniencia –o no– de dar respuesta a sus metas. Por lo general, la emergencia del tema es periférica y está localizada en un grupo reducido de miembros de la empresa especialmente sensibilizados. Lo identificamos con una flecha ascendente, porque indica el momento de plantear el debate:



### Modelo espiral

El modelo espiral incluye el modelo inicial (como primera fase), y lo continúa y desarrolla. Refleja aquellos casos en que la llegada de los ODS contribuye a impulsar, propiciar o acelerar un proceso de reflexión interna o de deliberación que permite un planteamiento relativamente estratégico, cuyos resultados van alimentando progresivamente la direccionalidad de la visión y la misión.



### Modelo lineal

El modelo lineal culmina, de algún modo, la tarea deliberativa del modelo espiral. Representa que la empresa ya contaba con una trayectoria y una visión hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental. Con la llegada de los ODS, estos se incorporan a la estrategia, se añaden a los planes directores y se suman, en cierta medida, a las acciones principales de la empresa, reforzando la inercia ya iniciada en etapas anteriores. A partir de ese momento, las nuevas fases del proceso son fundamentalmente de profundización, avance o mejora, pero, al estar ya incorporadas en la estrategia, no suponen un cambio de modelo.

La tabla siguiente sitúa las empresas entrevistadas de acuerdo con estas tres categorías, y aporta algunos ejemplos de sus trayectorias:

**TABLA 5:** Situación de las empresas según el modelo Inicial - Espiral - Lineal

INICIAL	ESPIRAL	LINEAL
<p><b>Gas Natural:</b> Es un modelo lineal porque impulsa una reflexión interna, pero todavía no ha provocado cambios ni procesos.</p>	<p><b>DKV:</b> Utiliza los ODS para diagnóstico interno, cruzándolos con la matriz de materialidad. Los vive como una continuación natural de los ODM.</p>	<p><b>Iberdrola:</b> Hace una reflexión previa en 2014 y una fuerte apuesta por la sostenibilidad como visión estratégica. Con la aprobación de los ODS, inicia el proceso de internalización y fortalecimiento de las alianzas.</p>
<p><b>Colonial:</b> Considera los ODS interesantes, en la medida en que entroncan con el ESG, pero no han impulsado cambios.</p>	<p><b>CaixaBank:</b> Con los ODS, arranca un proceso de reflexión interna. Abre la puerta a la inspiración del plan estratégico y a la elaboración del plan director de RSC.</p>	<p><b>Ferrovial:</b> Adopta el enfoque ESG desde 2014. Con la aprobación de los ODS, inicia el proceso de internalización y fortalecimiento de las alianzas.</p>
	<p><b>Telefónica:</b> A partir de los ODS, abre una fase de análisis. Invita a alinear las unidades afectadas para terminar “evangelizando” y consolidándolos en el negocio.</p>	<p><b>SUEZ España:</b> Venía de un trabajo previo con los ODM. Con la aprobación de los ODS, inicia un proceso de comprensión profunda e inspira sus compromisos en ellos. Ahora trabaja para transversalizar y explorar nuevas oportunidades de negocio.</p>
	<p><b>Repsol:</b> Cruza los ODS con su mecanismo propio de evaluación interna, le favorecen una reevaluación de prioridades.</p>	
	<p><b>Inditex:</b> Los ODS encajan con lo que estaba haciendo. Empieza un proceso de integración en las áreas de negocio. Comienza una nueva reflexión (2ª iteración reflexiva).</p>	
	<p><b>Meliá:</b> Cruza los ODS con su matriz de materialidad. Está en vistas de vincular los ODS a la estrategia.</p>	

Dentro de cada uno de estos modelos, se detectan también diferentes situaciones. En el modelo inicial, coincide que los ODS son algo tangencial que, al menos por el momento, no cruza ni incide en su estrategia ni en su visión actual (Gas Natural, Colonial). En los casos de tipo espiral, hallamos situaciones en que los ODS vienen a reforzar un proceso ya existente de evaluación de prioridades (Repsol). En un segundo nivel, se sitúan las empresas que incorporan el cruce de los ODS con su matriz de materialidad (por ejemplo, DKV, CaixaBank, Telefónica, Meliá). El tercero nos brinda una situación de iteración reflexiva en que, tras una primera adopción temprana donde se combinan las acciones vigentes con el impacto en los ODS, se abre un segundo momento de reflexión más profunda y de mayor calado sobre qué implican los ODS (Inditex). Por último, las empresas que presentan un perfil lineal responden, generalmente, a dos casos. Por un lado, son empresas que ya trabajaban los ODM y los ODS, y vienen a continuar una línea de trabajo previa. Además, los ODS abren la puerta a explorar nuevas vías de negocio (SUEZ España). Por otro lado, los ODS encajan perfectamente con la estrategia empresarial y su visión, así que coinciden en la línea de dirección. Como resultado de ello, estas empresas se centran en impulsar la internalización y el fortalecimiento de las alianzas (Iberdrola y Ferrovial).

## Los ODS seleccionados y la perspectiva adoptada

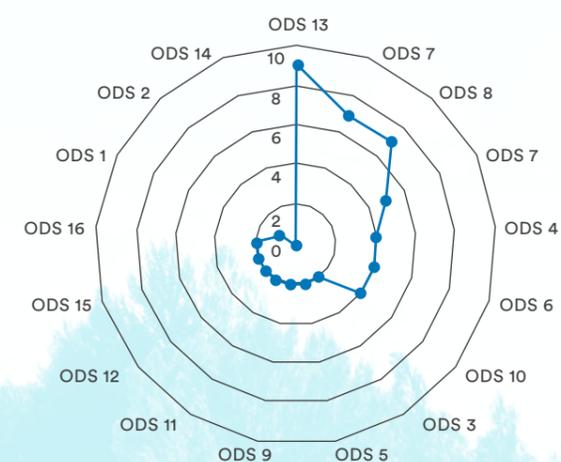
Todas las empresas entrevistadas coinciden en señalar que los 17 ODS son muchos y demasiado ambiciosos para poder abarcarlos en su conjunto. Algunas explican, además, que, dado que se proponen y se han redactado pensando inicialmente en los estados, las empresas necesitan un cierto proceso de traducción y adaptación (Repsol, CaixaBank, SUEZ España).

La tendencia general es, entonces, focalizarse en un número concreto de ODS. A menudo, se diferencian dos niveles: los prioritarios o inmediatos, por un lado, y los secundarios o tangenciales, por el otro. Solo hay una empresa que presenta otra aproximación y que no apuesta tanto por la focalización de los ODS como por las metas específicas y en consonancia, a los ODS a las que están adscritas.

La relevancia de los ODS a la hora de ser elegidos responde fundamentalmente a la posibilidad de impacto real y a su encaje y coherencia con iniciativas ya existentes. Si los ODS cumplen los dos primeros elementos y, además, responden a las expectativas de los grupos de interés, entonces el encaje es completo y deseable.

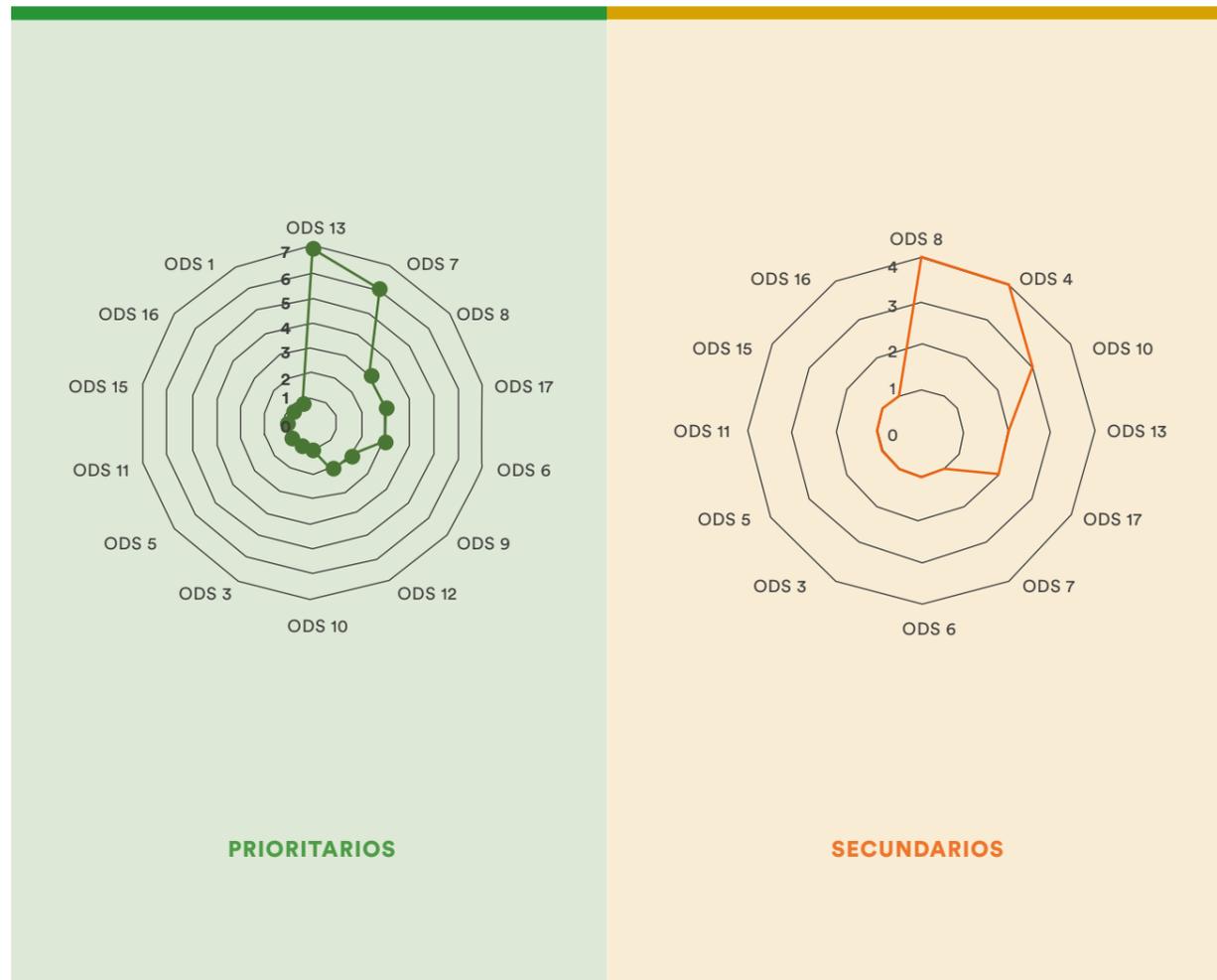
Los ODS más frecuentes entre las empresas entrevistadas son los que tienen que ver con el cambio climático (ODS 13 y 7) y con el trabajo decente (ODS 8) –este sería el top 3. Le siguen a más distancia las alianzas (ODS 17) y la educación (ODS 4).

GRÁFICO 6: Los ODS más presentes entre las empresas entrevistadas (N = 11)



Si lo desglosamos en objetivos prioritarios y objetivos secundarios, los ODS 13 y 7 se mantienen como los más importantes entre los prioritarios (gracias a la presencia de cuatro empresas del sector energético).<sup>47</sup> Y los ODS 8 y 4 encabezan las listas de los secundarios.<sup>48</sup>

GRÁFICO: Los ODS prioritarios y secundarios entre las empresas entrevistadas



## Los indicadores de medición del impacto

Las empresas comparten que lo que no se evalúa no se puede mejorar, de modo que los indicadores de medición de las contribuciones y los impactos son una cuestión muy presente, por su importancia y por su dificultad. Hasta el momento, todas las empresas entrevistadas utilizan las métricas propuestas por la GRI. No obstante, algunas han iniciado el proceso de crear sus propios baremos y métricas (Gas Natural, Iberdrola, Inditex, Telefónica y SUEZ España).

La gran asignatura pendiente es la medición de lo intangible. Suelen expresar que la parte ambiental o económica es más sencilla de medir que las cuestiones sociales. En este caso, los entrevistados de Telefónica lo explicaron muy bien, pero su ejemplo es aplicable a todas las empresas:

*“Ahora estamos intentando ir un paso más allá, porque es un proyecto adicional a este, en que estamos tratando de medir, de desarrollar metodologías para que, cuando hablemos del impacto en lo que sea, podamos además demostrarlo con una medición que esté diseñada para medir impacto social o medioambiental. La parte medioambiental está trabajada y es más evidente, pero la social es más compleja, y creo que este es uno de los puntos débiles que tenemos siempre, no nosotros, sino todas; es un tema complejo. Realmente, le queremos poner cara y ojos a ese impacto que tenemos en el ODS x, vía la medición real; bajar al subsuelo de nuestros propios servicios, entender qué hacen y cómo impactan.” (Telefónica)*

Una alternativa que se menciona, y que a veces se expresa como una demanda o un deseo, es la posibilidad de desarrollar indicadores sectoriales, aplicables al conjunto de empresas de un sector determinado, teniendo en cuenta sus características particulares. Hay dos empresas que han realizado avances en este sentido: DKV y Colonial. En el caso de DKV, ya cuenta con experiencias previas vinculadas a la RSC y métricas básicas, compartidas y comparables. Las dificultades –insisten– están en los intangibles:

*“Tenemos una primera experiencia en ICEA [Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones], que son nuestros competidores, de definir las métricas clave del impacto social, medioambiental y ético. Pero básicamente definimos, de todas las cosas que podían impactar en positivo desde la RSC, las métricas clave que tendríamos que compartir todas las empresas competidoras, que fuesen iguales y comparables. Y sacamos una lista, que tenemos publicada en nuestra memoria, en el Informe de sostenibilidad de 2016. Ahora se trataría de hacer esto, bajado a los ODS, quizá no sectorial nuestro, pero si ver cuáles son los indicadores clave en que podemos hacer cosas a nivel de ODS. La dificultad que tienen según qué ODS es medir precisamente algunos intangibles, pero tenemos que poder medirlos para ver si estamos avanzando o no, a nivel de contribución.” (DKV)*

<sup>47</sup> Entre los prioritarios, quedan excluidos los ODS 2, 4 y 14.

<sup>48</sup> Entre los secundarios, quedan excluidos los ODS 1, 2, 9, 12 y 14.

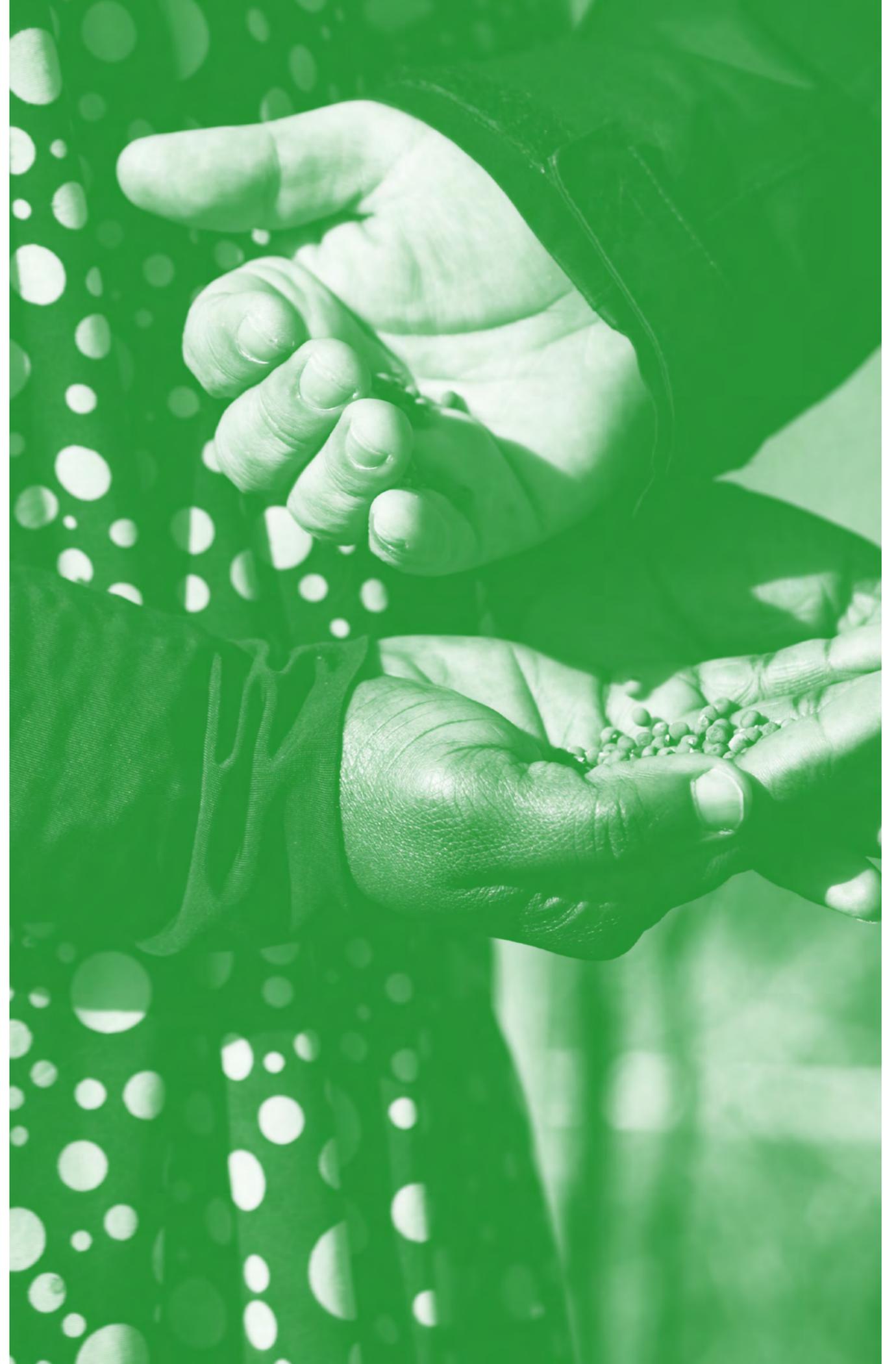
El caso de Colonial explica cómo el sector está muy unificado con relación a las métricas. Sigue un enfoque más ESG (*environmental, social, governance*) que ODS, pero es un buen ejemplo de impulso de estándares y métricas desde las organizaciones supraempresariales. En concreto, se guía por las métricas de los índices DJSI, MCI y CDP, y los lobbies del sector europeo y americano (EPRA y GRESB):

*“Hay cuatro instituciones u órganos que son un poco el norte para nosotros: el Dow Jones Sustainability Index; el MCI, que es muy relevante y tiene una metodología estadounidense muy definida; el sector inmobiliario tiene el CDP, y luego hay dos cosas muy importantes y específicas dentro del sector inmobiliario, que son la EPRA (European Public Real Estate Association), el lobby de todas las compañías que cotizan en Europa, y el GRESB, que es más importante, en el sentido de que abarca más instrucciones, y que conoceréis, porque es como un IAS de sostenibilidad, pero para el sector inmobiliario y abarca, además del inversor de plataformas cotizadas, lo no cotizado. Hay muchos fondos, y son muy grandes, como aseguradores, etc., pero el GRESB es posiblemente la vara de medir más reconocida dentro de nuestro sector, con una puntuación, etc., y lo que tienen en común estos cuatro índices que he mencionado son siempre las tres dimensiones ESG.” (Colonial)*

### Experiencias destacables en ODS

---

Aunque el camino de los ODS todavía es corto y reciente, algunas empresas ya cuentan con líneas de trabajo o experiencias destacables en cuanto a su contribución a los ODS. A continuación, se mencionan dichas experiencias, por empresa y organizadas según las dimensiones de economía, sociedad, medio ambiente y gobernanza.



**TABLA 6:** Tabla 6: Experiencias de contribución a ODS, por ámbito y empresa

	<b>ECONOMÍA</b>	<b>SOCIEDAD</b>	<b>MEDIO AMBIENTE</b>	<b>GOBERNANZA</b>
<b>CAIXABANK</b>	- Inclusión financiera y MicroBank (empieza en 2007) - Trabajo decente y crecimiento	- Salud y bienestar: Plan de vacunación infantil - Igualdad de género		
<b>COLONIAL</b>			- Máxima calificación energética de su patrimonio	- Reconocida por las buenas prácticas de la EPRA
<b>DKV</b>	- Fundación Integralia	- App "Quiero cuidarme"		- El monitor de la reputación: desde 2016, los directivos tienen el <i>bonus</i> del sueldo vinculado a la consecución de los niveles de reputación, ética y compromiso de DKV
<b>FERROVIAL</b>	- Concesión de <i>car-sharing</i> con Renault en Madrid - Sensorización de los contenedores de basura	- Programa de acceso al agua en Cauca (Colombia) - Ayuda a la rehabilitación de El Salado (Colombia), donde ha proporcionado infraestructuras pero también ha apoyado un proceso de creación de estructuras políticas mínimas para el mantenimiento de la comunidad	- <i>Managed Lanes</i> en Texas, que mejoran la congestión del tráfico y, a través de innovaciones, reducen las emisiones y los accidentes, y eliminan las barreras de los peajes (cobro inteligente). Los niveles de satisfacción de esta iniciativa alcanzan el 95 % - Terminal 2 de Heathrow (con placas solares, recicla el agua de la lluvia, es prácticamente autónoma, recoge la energía generada por los pasajeros al caminar, etc.)	- Participación en grupos promotores como el <i>SDG Fund</i>
<b>GAS NATURAL</b>	- Proyecto de vulnerabilidad energética (en España)	- Gas en el Cuartel V de Buenos Aires		- Experiencia en Uganda de formación alrededor de una hidroeléctrica (siguiendo la metodología <i>Measuring impact</i> del WBCSD)
<b>IBERDROLA</b>	- Alianza <i>Shire</i> en Etiopía, primera alianza público privada para llevar la electricidad a los campos de refugiados	- Programa de electrificación universal "Electricidad para todos"	- Líder mundial en energías renovables - Objetivo de reducir la intensidad de las emisiones y Plan de movilidad sostenible, que incluye la promoción del vehículo eléctrico entre los empleados	- Inclusión del bono estratégico vinculado a la consecución de los ODS - Aborda las iniciativas como áreas transversales de la empresa
<b>INDITEX</b>	- Programa en colaboración con la OIT para fomentar el respeto de los principios y derechos fundamentales del trabajo en el sector del algodón. - Programa de mejora de la salud de los trabajadores del sector de la confección en Marruecos, en colaboración con <i>Médicus Mundi</i> .	- Aplicación de un modelo de economía circular en todas las fases de la cadena de valor con el objetivo de ser más eficientes y reducir emisiones.	- Líderes en Derechos Humanos en la cadena de Valor - La negociación del salario digno desde las propias comunidades - Identificación del ODS primario de cada una de las 519 iniciativas sociales desarrolladas durante el pasado ejercicio. Desglose de su inversión en la comunidad por ODS. Un 76% de la inversión en programas sociales se focaliza en 5 ODS.	- Trazabilidad del producto (programas <i>safe to wear</i> , <i>clear to wear</i> ) - Alianzas constantes y frecuentes dentro y fuera del sector - Liderazgo en colaboración con el Pacto Mundial - Acuerdo Marco Global con la Federación Sindical Internacional.
<b>MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL</b>		- Alianza conjunta con <i>Pinardi</i> y la Fundación <i>JP Morgan</i> para la integración de colectivos en riesgo de exclusión, trabajando y aportando cada uno sus experiencias o recursos. <i>Meliá</i> forma y ofrece experiencia laboral; <i>JP Morgan</i> colabora financiando el proyecto, y <i>Pinardi</i> aporta el conocimiento y experiencia de estos colectivos		
<b>REPSOL</b>	- Proyecto en Colombia de apoyo a cooperativas dedicadas a la agricultura, la ganadería y la pesca para fortalecer las capacidades productivas y mejorar la calidad de vida de esa región	- Promueve la inserción laboral de personas con discapacidad, la igualdad de género y el teletrabajo, desde el Comité de Diversidad y Conciliación	- Desarrollo de un modelo de economía circular con un catálogo de 120 iniciativas y el desarrollo de 36 de ellas con socios externos. Objetivo: reducción del equivalente a 1,9 millones de toneladas de CO2 para 2020	- Gestión por compromisos: entre el 10 y el 20 % del variable anual de los empleados está sujeto a la consecución de los objetivos de sostenibilidad. Los planes de sostenibilidad a escala global, de país y de complejo industrial sistematizan la inclusión de las expectativas de los grupos de interés y los ODS en la toma de decisiones
<b>SUEZ ESPAÑA</b>	- Concienciación y uso responsable del agua. Tarifas sociales (modelo aplicado desde 2011 por iniciativa propia, potenciada por aprendizajes adquiridos en Latinoamérica)	- Empleo seguro y saludable	- Reducción de la huella de carbono y adopción de la economía circular (p. ej., transformación de fangos en biogás para generar energía renovable para el autoconsumo de nuestras plantas potabilizadoras o depuradoras)	- Creación de la Escuela del Agua
<b>TELEFÓNICA</b>	Formación a comerciales, proporcionándoles argumentos de venta para diferenciarse sobre la base de los ODS	- Líneas de big data for social good - Internet for all: combatir las desigualdades en el acceso a internet - Accesibilidad a los contenidos de TV (proyecto 5s)	En 2016 anunciamos nuevos Objetivos de Energía y Cambio Climático 2015-2020/2030, alineados con el Acuerdo de París y el nivel de descarbonización requerido para limitar el calentamiento global por debajo de 2°C, en este sentido nuestros objetivos de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero ha sido validado por "Science Based Target initiative": - Reducir en un 50% el consumo de energía por unidad de tráfico en 2020. - Desligar nuestro crecimiento de negocio de las emisiones de GEI. Reduciendo nuestras emisiones de Alcance 1 y 2, un 30% en términos absolutos en 2020 y consiguiendo una reducción del 50% a 2030. - Ahorrar 90 millones de euros gracias a proyectos de eficiencia energética en los próximos 5 años. - Apostar por las energías renovables como fuente sostenible para nuestro negocio, alcanzando el 50% del consumo eléctrico proveniente de fuentes renovables en 2020 y el 100% en 2030.	- Avances en la medición de impacto. - Llamadas a la innovación interna dentro de la empresa, alineada y enfocada a los ODS, incluidas las áreas de negocio puras. Y se buscan proyectos con potencial comercial (no filantropía). Además, sirven para presentar los ODS a los empleados y "evangelizarlos". Lo llaman "semillero", y se prototipa desde la sostenibilidad. Pero, si el proyecto funciona, después se asume desde el área de negocio correspondiente

## Alianzas realizadas en materia de ODS

Las alianzas materializadas en el marco del ODS 17 se consideran la mejor vía para catalizar la contribución de los ODS dentro del marco institucional existente. Las empresas entrevistadas son muy activas en múltiples alianzas, puesto que las ven como elementos estratégicos, y las que son intersectoriales arrojan resultados altamente positivos. En la tabla siguiente, recogemos los argumentos relativos a retos y oportunidades en las alianzas:

TABLA 7: Retos y oportunidades de la participación en alianzas

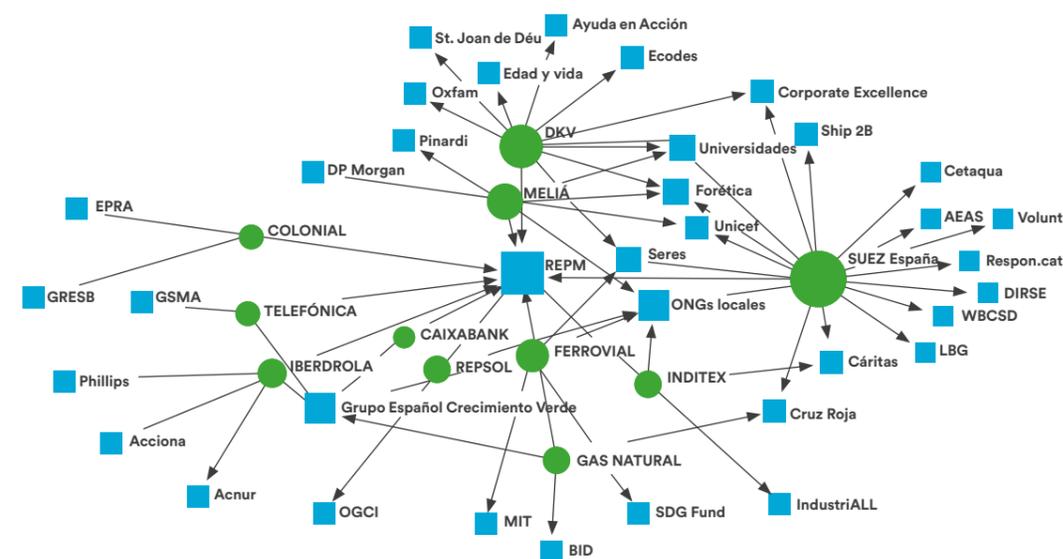
OPORTUNIDADES	RETOS
Son una vía para la consecución de los objetivos	No todos los socios están igual de familiarizados con los ODS (p. ej., los socios pequeños están muy alejados de ellos)
Las alianzas facilitan proyectos	Cuando hay varias partes, es crucial contar con los interlocutores adecuados
Son una forma de avanzar hacia un objetivo en una misma dirección desde los impulsos de los propios core business	
Son especialmente indicados cuando se trata de proyectos de inversión social en que va muy bien ir de la mano de una ONG	

De todas las iniciativas que hemos recogido, destacan estas cuatro por su naturaleza:

- **Iberdrola.** La alianza *Shire* con Acciona, Philips y ACNUR para iluminar campamentos de refugiados (con el apoyo de la Cátedra ODS del itdUPM).
- Décimo aniversario del Acuerdo Marco Global entre Inditex y la Federación de Sindicatos IndustriALL Global Union que representa a 50 millones de trabajadores en 140 países. Este acuerdo protege y promueve la práctica de las mejores condiciones laborales en la cadena de suministro de Inditex.
- **Repsol.** Participa en la *Oil and Gas Climate Initiative* (OGCI), junto con otras nueve empresas del sector, para colaborar en el ámbito de la acción climática, compartiendo las mejores prácticas y soluciones tecnológicas e invirtiendo en tecnologías de bajas emisiones.
- **Telefónica.** El sector tecnológico no tiene sentido si no se basa cada vez más en alianzas. Se hace mucho énfasis en ellas desde la GSMA.

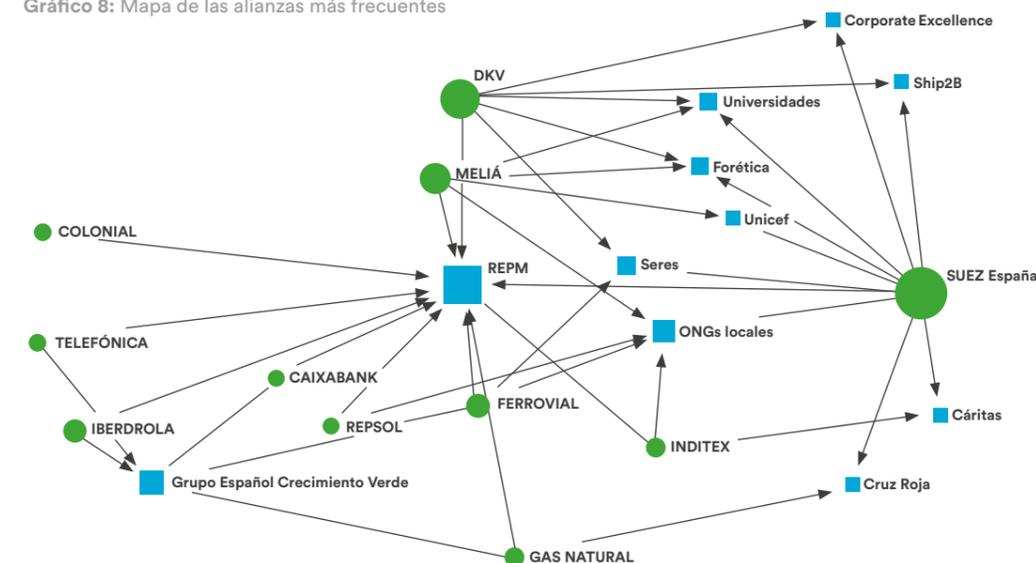
Estos no son los únicos ejemplos, sino que hay muchos más, como puede observarse en el siguiente mapa de alianzas:

Gráfico 7: Mapa de alianzas de las empresas entrevistadas



En este mapa, identificamos las empresas entrevistadas con círculos turquesa y las entidades colaboradoras, con cuadrados azules. Los vínculos indican lazos de colaboración. El tamaño de los nodos indica su nivel de actividad. La red de alianzas es, sin duda, extensa, y permite identificar algunos polos comunes. En el gráfico siguiente, se muestran solo las alianzas más frecuentes entre las empresas.

Gráfico 8: Mapa de las alianzas más frecuentes



En el centro del mapa, se halla la Red Española del Pacto Mundial. Otras entidades impulsoras son la Fundación SERES, Forética y el Grupo Español de Crecimiento Verde. Tienen una cierta importancia las universidades como fuente de inspiración y conocimiento (con especial relevancia, Corporate Excellence). Les siguen las fundaciones de innovación (como Ship2B) y las ONG, en especial las locales, por sus conocimientos sobre el terreno. De entre ellas, destacan la Cruz Roja, Cáritas y UNICEF.

# LECCIONES APRENDIDAS

A pesar de que el recorrido de los ODS todavía es corto, se pueden identificar ya algunas lecciones aprendidas, así como los elementos que facilitan la adopción de los ODS. A continuación, ofrecemos una valoración general derivada de la reflexión conjunta del GEP, a tres niveles:



## 01. Cómo están viviendo las empresas la inclusión de los ODS

- Confusión, falta de comprensión, repetición, ruido de fondo, enfoque todavía en la RSE, falta de liderazgo político sobre el tema en España, necesidad de cambiar la naturaleza de la reflexión...
- “Tenemos la canción, pero todavía no hemos unido música y letra.”
- Los ODS representan un cambio cultural, un nuevo marco de referencia: simple y claro, que aporta una visión común.
- Los ODS ponen el acento en la problemática de las métricas: cuáles, con qué validez (medición del impacto), quién homologa. ¿Pueden ser una palanca de cambio?
- Los ODS y sus metas pueden desempeñar dos funciones clave: a) la de unificador temático (paraguas) y b) la de indicador (métrica).



## 02. Qué estrategias están siguiendo, en general, las empresas

- Debaten, forman, fijan nuevos estatutos, sensibilizan internamente sobre el tema y seleccionan algunos ODS, de acuerdo con la naturaleza de su negocio.
- Integran los ODS en la estrategia de la empresa: algunos o todos. Vinculan, de manera directa, los ODS con el negocio.
- En algunos casos, los ODS han provocado un cambio de modelo de negocio (sector energético, por ejemplo).
- En algunos casos, se incorpora un bono estratégico y variable a aquellos directivos que incluyen los ODS.
- Están desarrollando alianzas sectoriales e intersectoriales.
- La colaboración interna es fundamental para darles un carácter transversal a toda la empresa.



## 03. Necesidad de incorporar en el debate de los ODS una dimensión crítica: tres ámbitos de discusión

- ¿Son decorativos o transformadores?
- ¿Son realistas o utópicos?
- ¿Son una herramienta o una finalidad?

# LAS EXPECTATIVAS A MEDIO PLAZO

Además de realizar la fotografía del momento actual, les pedimos que hicieran un ejercicio de prospectiva e indicaran en qué punto les gustaría estar dentro de tres años, y cuáles eran los avances y los elementos que querían mejorar, aumentar y abandonar. Estos son los elementos más destacados o comunes, organizados en función de los avances de cada empresa:

PERFIL DE EMPRESA	EXPECTATIVAS
<b>PIONERAS (modelo lineal)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Conseguir unos logros reales y consolidados de lo que hoy se proponen e impulsan (en lugar de cambios sustanciales, porque ya creen que avanzan en la buena línea).</li></ul>
<b>AVANZADAS (modelo espiral)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Utilizar los ODS como palanca de cambio e innovación.</li><li>— Concienciar a todos los empleados sobre cómo el propio trabajo incide en los ODS.</li><li>— Avanzar claramente en la integración de los ODS en el core de la organización</li><li>— Lograr contribuciones y avances relevantes en los ODS seleccionados, pero también hacer partícipes a otros e incluirlos en el debate, empoderándolos.</li><li>— Conseguir que se valoren más los indicadores de impacto, no solo los indicadores financieros, y que se supere el lenguaje numérico.</li></ul>
<b>INICIADAS (modelo inicial)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Tener a un equipo estable, dedicado a los ODS, y que se desarrolle un tejido económico alrededor de los proyectos (una metodología de desarrollo, más allá de la infraestructura).</li><li>— Conseguir una integración total de la narrativa con la estrategia.</li></ul>

# EL VÍNCULO ENTRE LOS ODS Y LA RSE

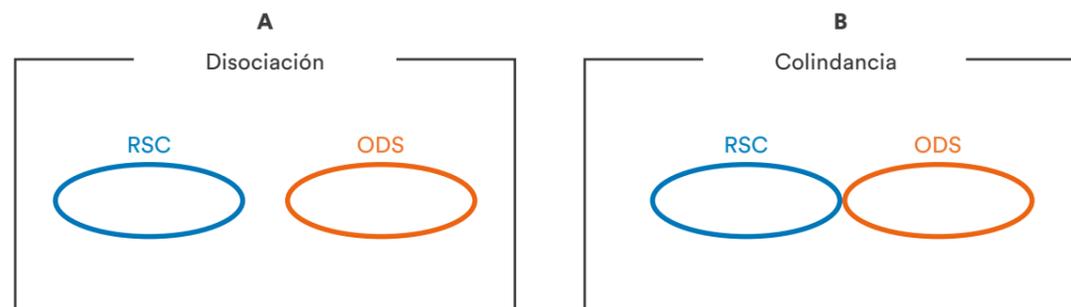
En nuestra investigación cualitativa, hemos preguntado a las empresas cómo relacionan sus políticas de RSE con su contribución a los ODS. Ello nos ha permitido constatar una cierta duda y cuestionamiento sobre si la concepción y el enfoque hacia ambos temas deben ser los mismos o diferentes, y si afectan de la misma manera a la actividad de la empresa.

La mayoría de las empresas constatan que esta relación aún no está claramente resuelta, pero tienden a proyectar la integración de ambas a medio o largo plazo. En este sentido, un tercio de las empresas consideran el marco de los ODS como una oportunidad de acercar el negocio y la RSE.

No obstante, podemos identificar tres narrativas, en función de cada perfil de empresa:

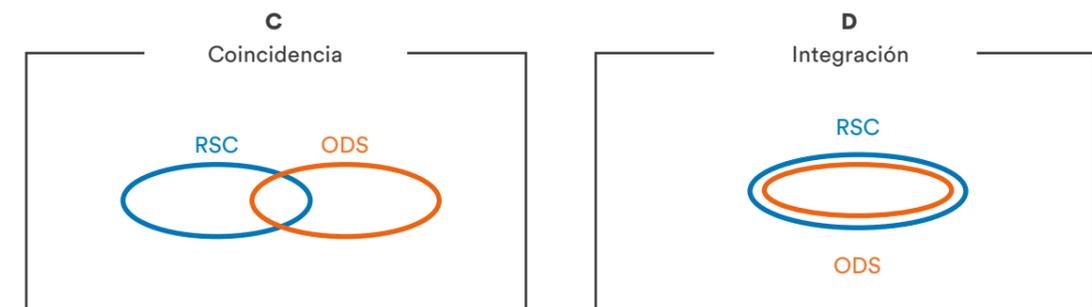
- 01.** Las empresas más avanzadas y proactivas, que ya tienen un encaje claro de los ODS en su núcleo estratégico, sí consideran ya que los ODS sirven para reforzar la estrategia de la empresa, pero también para innovarla y ampliarla.
- 02.** Para las avanzadas, pero no pioneras, los ODS sirven como elemento de contraste de la propia línea de RSE: reafirman algunas líneas aunque no hacen replantear el conjunto.
- 03.** Un par de empresas, especialmente empresas iniciadas, se han mostrado más escépticas en cuanto a la posibilidad de hacer negocios con matiz filantrópico, por su conexión con los ODS.

A partir de las declaraciones de las empresas, hemos generado un modelo con cuatro tipos de vinculación entre la RSE y los ODS:



Estos gráficos aproximan/distancian, intersecan o integran las políticas de RSE y la contribución a los ODS de acuerdo con las líneas de actuación declaradas por los responsables de las empresas. Cada gráfico, pues, describe cuál es la situación percibida en la actualidad, en relación con este supuesto vínculo entre la RSE y los ODS.

- a. Disociación.** Las actuaciones de RSE y ODS, en caso de que coexistan, van totalmente separadas en la empresa, responden a estrategias y a criterios distintos, y son dirigidas por unidades distintas. No se conciben o conectan, pues, bajo ninguna matriz común.
- b. Colindancia.** La RSE y los ODS responden a lógicas independientes y son gestionados de manera autónoma, sin llegar en ningún momento a confundirse o a entrecruzarse. Pero se establece entre ellas un punto de colindancia o proximidad, pues se presupone que los ODS constituyen el siguiente escalón o estadio en la asunción de responsabilidades y funciones por parte de la empresa.
- c. Coincidencia.** La RSE y los ODS son concebidos en su origen y en su contenido de manera distinta, pero comparten, en buena medida, diversas líneas de actuación (desde la perspectiva social, medioambiental, ética, etc.), de modo que algunas de las políticas de RSE que ya se seguían en la empresa coinciden, en la práctica, con algunas de las metas establecidas en la Agenda 2030.
- d. Integración.** Los ODS completan, amplían y dan continuidad a la visión de la empresa y a las actuaciones de RSE que ya se venían realizando. Por ese motivo, se deciden integrar tanto en la visión estratégica global como en las unidades o en los departamentos que la gestionaban.



## Oportunidades vs. responsabilidades

La tabla siguiente recoge el conjunto de oportunidades y responsabilidades identificadas por las empresas participantes en relación con su contribución a los ODS:

### OPORTUNIDADES

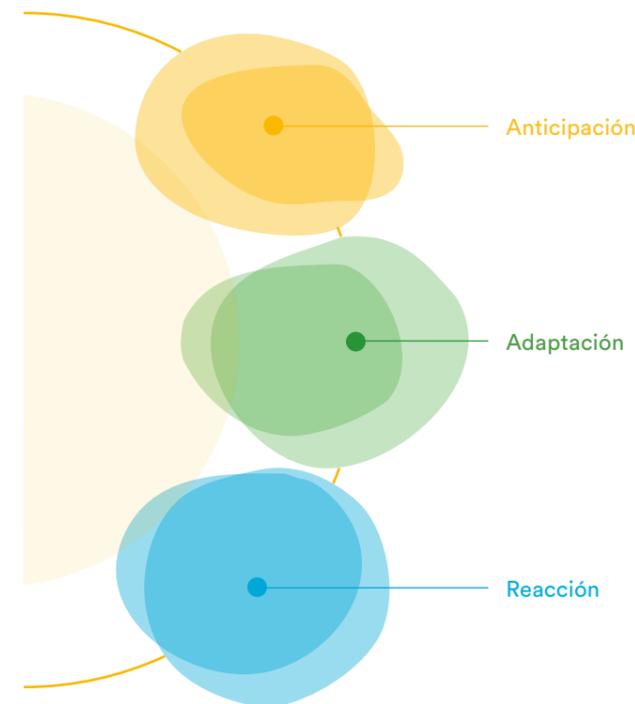
- Permiten un mejor posicionamiento de la empresa
- Ayudan a enfocarse a los retos del contexto global que afectan todas las empresas
- Aportan un elemento externo de reflexión sobre las contribuciones que realizaban en algunos casos, pero no de forma consciente y coordinada
- Aportan un elemento externo de reflexión sobre contribuciones que en algunos casos realizaban, pero no de forma consciente y coordinada
- Favorecen la necesidad de su integración para que no sean un elemento simplemente estético
- Invitan a unirse a la voluntad de crear empresas responsables para generar un mundo mejor
- Permiten comunicarse interna y externamente de una forma más coherente, homogénea y comparable
- Convierten los problemas en oportunidades de negocio o de innovación (p. ej., la gestión de las desigualdades o de los residuos o el acceso universal a bienes o servicios)

### RESPONSABILIDADES

- Cuando su actividad tiene un impacto transversal, las empresas se sienten apeladas (p. ej., el agua, la energía, la actividad financiera)
- Las empresas han de asumir responsabilidades más allá de los impactos concretos, considerando los retos globales y proponiendo cómo mitigarlos
- Toman consciencia de unos servicios inclusivos
- Es necesario generar un cambio de paradigma en la contribución de la empresa y en su medición
- Hay que aunar fuerzas en el sector, por ejemplo, en términos de estándares en la cadena de suministro
- Es necesario asumir el rol de agente glocal, de empresa ciudadana
- Hay que incorporar el hábito y la convicción del *reporting* integrado (*accountability*)
- Hay que diseñar herramientas, procesos y proyectos en clave estratégica, vinculados a retos de futuro.

## CONCLUSIONES

Si bien para la elaboración de este informe se han seleccionado 11 empresas inspiradoras, se han identificado tres **posicionamientos con respecto a los ODS**, que se corresponden a tres actitudes y momentos diferenciados: la anticipación, la adaptación y la reacción:

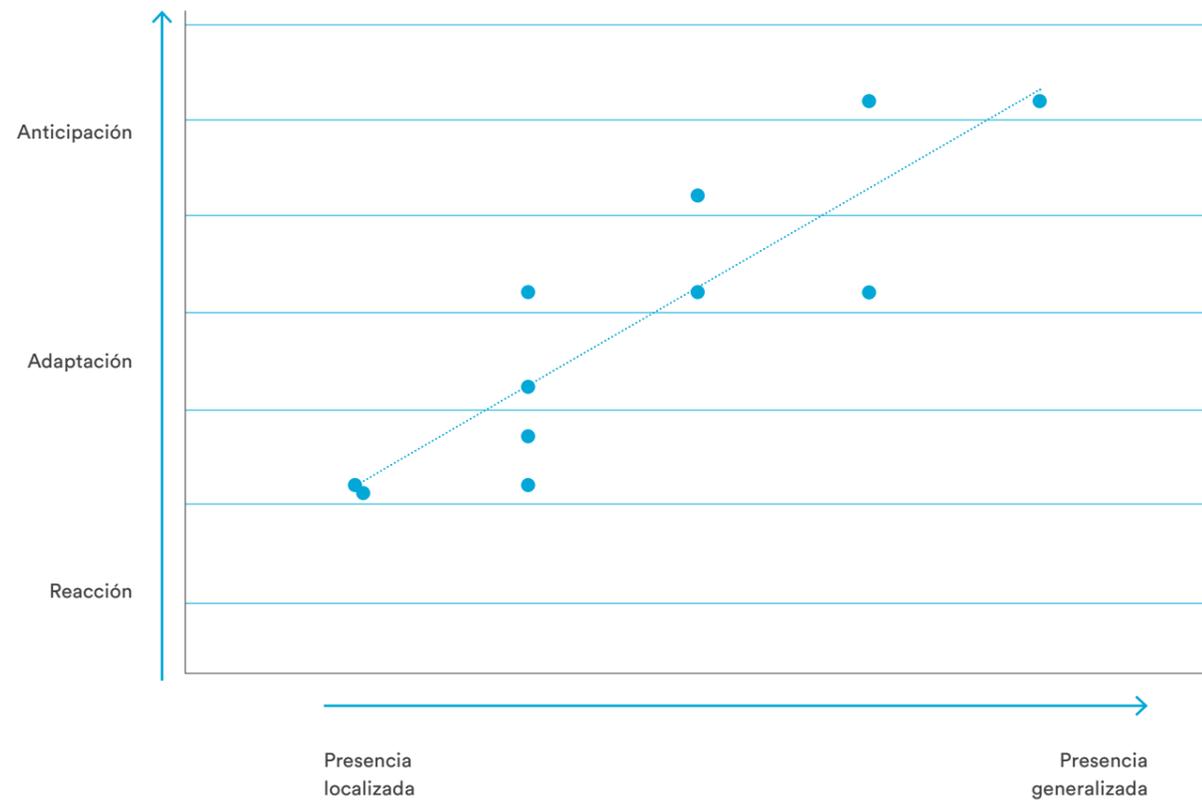


Entendemos por anticipación la capacidad de una empresa de querer ir por delante o adelantarse voluntariamente a un acontecimiento o situación mediante su acción. La adaptación es el proceso por el cual una empresa internaliza nuevos modelos o valores, modifica parcialmente sus acciones o se acomoda a los cambios o a las nuevas condiciones de su entorno. Y la reacción es la respuesta empresarial provocada o derivada de otra con un sentido o un efecto contrario o negativo, a la cual se intenta contrarrestar.

La madurez en la adopción de los ODS, además del plan estratégico, pasa por convertirlos en transversales a toda la empresa y por cambiar la cultura organizativa en la misma dirección. La colaboración interna en relación con los ODS está muy ligada a los niveles de adopción. Así, las empresas que encuentran entornos más favorables en su interior son las que se anticiparon y han logrado transversalizar los ODS.

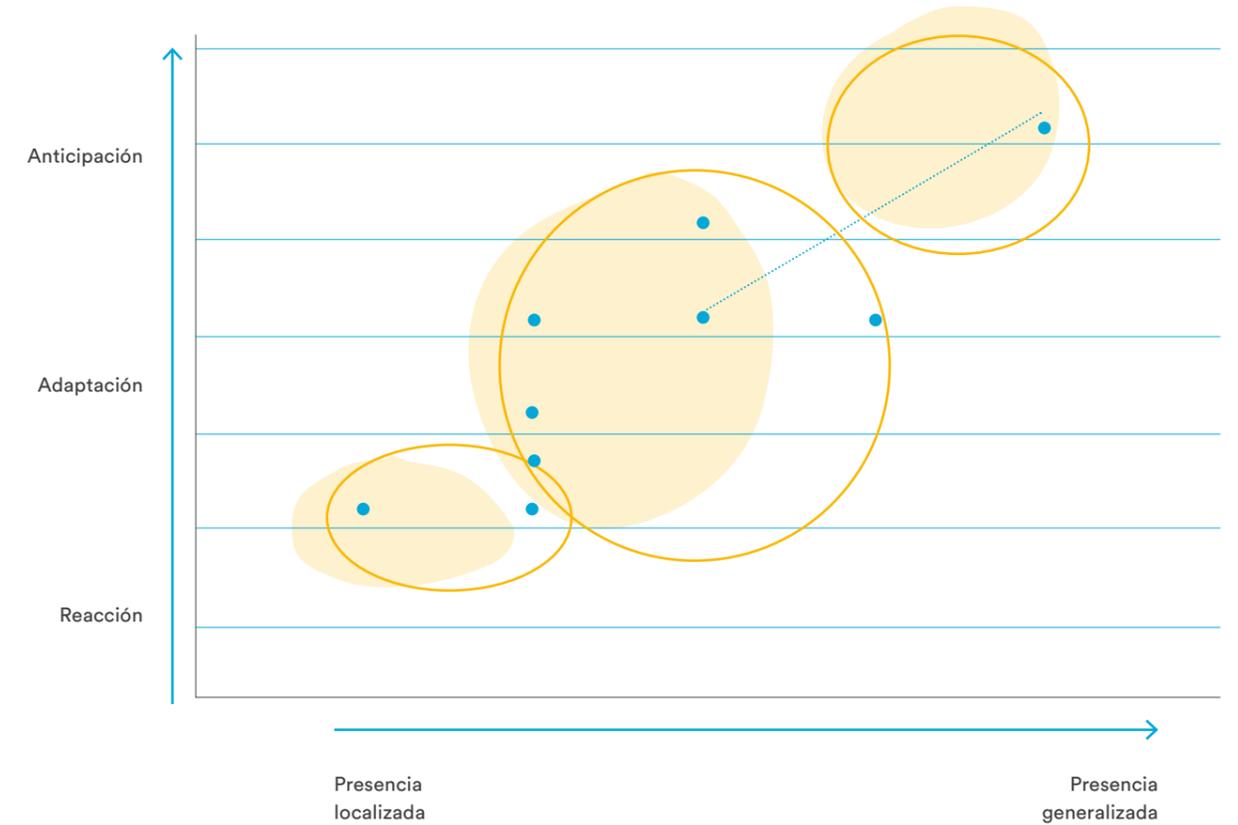
A continuación, presentamos un mapa en que cruzamos el nivel de proactividad con la generalización de los ODS. En el eje de las Y, el nivel 1 es reacción, el 2 es adaptación y el 3, anticipación (de abajo a arriba). El eje de las X indica cuán presentes están los ODS en la empresa (cuanto más a la izquierda, más localizados están en un solo departamento u operación y, cuanto más a la derecha, más se han capilarizado en la empresa).

GRÁFICO 9: Mapa de la presencia de los ODS, junto con el nivel de proactividad.<sup>49</sup>



En este sentido, observamos que el 75 % de las empresas son adaptativas y que su contribución a los ODS se está generalizando a toda la empresa, mientras que los casos que están por debajo o por encima de ellas son las excepciones:

<sup>49</sup> Para cada una de las empresas (representadas por los puntos), se han indicado dos puntuaciones. Para el eje de las X, se han puntuado con un 1 las reactivas, con un 2 las adaptativas y con un 3 las anticipativas. En cuanto a la localización de los ODS, 1 indica que están presentes en un único departamento (se ha iniciado un debate dentro del departamento); 2, que se focalizan prioritariamente en un departamento, pero están en vías de transversalizarse, y 3, que su presencia está generalizada en toda la empresa de forma explícita. Por ejemplo, en una de las entrevistadas, se descubrió que los *bonus* variables estaban vinculados a los ODS.



Al grupo más aventajado los podríamos considerar empresas pioneras, porque se anticipan y además han conseguido que los ODS sean un elemento articulador. El segundo grupo (la mayoría) las podemos considerar avanzadas respecto al global de empresas existentes, porque ya presentan avances en cuanto a la adopción de los ODS y a la contribución. Por último, tenemos las empresas iniciadas, aquellas que tienen la conversación abierta sobre los ODS en un departamento concreto y están en vías de abrirlo a otros espacios de la compañía.

## Facilitadores y barreras

A lo largo de las conversaciones con las empresas hemos detectado elementos que facilitan y elementos que dificultan tanto la adopción como la contribución a los ODS. Partiendo de la base que para cada sector el papel de los ODS en su desarrollo futuro es distinto, sí hemos querido recoger aquellos elementos comunes que creemos de interés para estas 11 empresas, pero también para cualquier empresa en su conjunto.

### Elementos facilitadores:

A nivel de visión de la empresa, es muy importante que los ODS consigan credibilidad y buena recepción. Eso se puede traducir en que el lenguaje de los ODS, ese lenguaje común, sea conocido y esté presente en todas las unidades de la compañía (por ejemplo, vinculando las actividades o las propias líneas de acción a ODS concretos). Por supuesto, es clave que la alta dirección esté alineada con ello, especialmente porque tomarlos como parte de la misión y la visión repercute directamente en el alineamiento estratégico. En este sentido, es cierto que las empresas que justo estaban revisando el plan estratégico a finales de 2015, pudieron incorporarlos ya en su plan de 2016 en adelante.

Teniendo en cuenta que hemos considerado grandes corporaciones y que éstas están presentes en geografías muy diversas, el disponer de protocolos, metodologías propias y estandarizadas para todos los países donde operan, es una buena forma de coordinar las acciones y mantener la coherencia de la propia cultura corporativa.

Las empresas no operan en el vacío ni de manera aislada, así que hay elementos exógenos que influyen. Por supuesto, tienen un papel relevante los grupos de interés, por ejemplo, el hecho de que algunos inversores planteen expectativas respecto a los ODS. Así mismo, cuando hay iniciativas promotoras a nivel de sector que incentivan la adopción o el posicionamiento, esto favorece que la conversación se inicie o que el compromiso se afiance. El hecho de que los ODS planteen retos contextuales y globales, alienta la necesidad de un cambio de paradigma sobre el rol de la empresa.

Por último, es importante destacar un factor de cariz individual-profesional pero que puede ser muy significativo: la trayectoria de los responsables en materia de ODS. Es muy favorable que las personas que lideren la adopción de los ODS en las compañías dispongan de trayectoria o conocimientos de la parte de negocio. Ello les permite conocer los tempos, el lenguaje y los argumentos a utilizar para transversalizarlos.

### Los principales obstáculos

Las barreras que se han expresado en las entrevistas generalmente tienen que ver con las dificultades que se hallan los responsables de los departamentos que asumen el cumplimiento de los ODS para elevar la conversación en y la implicación de la compañía.

El primer obstáculo es la falta de conocimiento y apoyo por parte de la dirección. Eso también dificulta que los ODS puedan llegar a ser un instrumento de decisión estratégica. Argumentan también que no disponen de herramientas y metodologías para explicarlo a nivel interno.

En algunos casos, las empresas más reactivas aducen las dificultades que supone disponer de poco tiempo o de liderazgo para dedicarse a ello. Así, se dan casos de disonancias cognitivas en la empresa, porque por un lado se consideran los ODS importantes en el ámbito discursivo, pero todavía no se proporcionan condiciones oportunas suficientes en el ámbito de su aplicación.

Por último, el otro gran elemento tiene que ver con la medición y la evaluación de las contribuciones. Se une la falta de métricas definidas y comparables con la dificultad de medir elementos intangibles de impacto (más allá de toneladas y niveles de emisiones, por ejemplo, el impacto social es altamente complejo de medir, evaluar y resumir).

	FACILITADORES	BARRERAS
Factores internos	— Los ODS tienen credibilidad	— Desconocimiento y falta de apoyo por parte de la dirección
	— Los ODS son un lenguaje conocido y presente	— Dificultad de convertir los ODS en instrumentos de decisión estratégica
	— Convicción y visión clara por parte de la presidencia	— Conversión de los ODS en periféricos, no nucleares
	— Conocimientos de la parte de negocio por parte del responsable (o unidad) que lleva los ODS	— Dificultades y falta de herramientas y metodologías para explicar los ODS a nivel interno
	— Establecimiento de protocolos, metodologías propias estandarizadas en todos los países donde operan	— Falta de responsables o de tiempo en las agendas para dedicarse a ellos
	— Coincidencia de la aprobación de los ODS con la revisión del plan estratégico	— Disonancia cognitiva dentro de la empresa
Factores externos	— Reto contextual derivado de una crisis o de un incidente crítico (se evidencia la necesidad de un cambio de paradigma)	— Dudas en la manera inicial de proceder y en los protocolos de actuación
	— Que los inversores (y otros grupos de interés) planteen expectativas respecto a los ODS	— Dificultades en la medición de lo intangible
	— Compartir lenguaje común y nuevos escenarios de actuación con otras empresas y organizaciones	— Mediciones distintas y no comparables
	— Recibir presiones del propio sector	

## Dimensiones de las buenas prácticas

Por otro lado, hemos identificado las buenas prácticas recogidas durante las entrevistas y las hemos clasificado de acuerdo con el documento BluePrint<sup>50</sup>. La siguiente tabla recoge los ejemplos destacados de las 11 empresas:

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	EJEMPLOS
<b>Intención</b>	Los ODS como estrategia corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Alinear los objetivos estratégicos o los compromisos con los ODS</li> <li>— Incorporar los ODS como hoja de ruta</li> </ul>
<b>Ambición</b>	Acciones concretas en la cadena de valor y sostenibles en el tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Seguir unas políticas claras</li> <li>— Considerar los efectos y los impactos a corto, medio y largo plazo</li> </ul>
<b>Consistencia</b>	El apoyo a los ODS está imbricado en las funciones organizativas y en las comunicaciones internas y externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Tener una presencia transversal en la empresa en la misión, la visión y los valores</li> </ul>
<b>Colaboración</b>	El apoyo a los ODS incluye alianzas intersectoriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Participar en alianzas con los propios competidores, alianzas vinculadas a ONG locales, colaboraciones con las administraciones, etc.</li> </ul>
<b>Transparente</b>	La transparencia, la gestión del riesgo y una vinculación significativa con los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Adoptar una estrategia de reporte impecable; anticiparse a los riesgos y mantener diálogo fluido, frecuente y estructurado, para recoger las expectativas de los distintos grupos de interés</li> </ul>

<sup>50</sup> Documento referencial que impulsa el liderazgo de las empresas hacia los ODS



# PARTE III

---

## 01

### REFLEXIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

## 02

### GLOSARIO

- Conceptos
- Instituciones e iniciativas

## 03

### BIBLIOGRAFÍA

- Fuentes utilizadas en el informe
- Fuentes revisadas

## 04

### ANEXOS

## 05

### METODOLOGÍA

- Aproximación cuantitativa
- Resultados detallados
- Contribuciones de las empresas
- Aproximación cualitativa

PARTE III. 01

# Reflexiones finales y recomendaciones

## 01. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LOS ODS Y LA AGENDA 2030

### Objetivo: la Tierra y la humanidad

Nos enfrentamos a retos mayúsculos: cambios tecnológicos disruptivos, desequilibrios demográficos, desigualdad económica, rebotes del populismo y resistencias diversas a la globalización, impacto del terrorismo global, proliferación de actores no estatales, intensificación de la rivalidad geopolítica, aceleración del cambio climático y destrucción de ecosistemas, etc.

Ante este conjunto de retos, la **Agenda 2030** y los **ODS** representan la mejor respuesta a los desafíos del momento actual y alientan una transformación dirigida a generar una prosperidad inclusiva, es decir, respetuosa con las personas y el planeta. Contamos con las condiciones materiales para conseguirlo, ya sea la capacidad tecnológica o bien los recursos humanos y financieros necesarios. Entre las características principales de los ODS, cabe destacar que son:



Urgentes



Transformadores



Globales/universales



Indivisibles



Equilibrados

Los ODS deberían servir como brújula para orientar la estrategia de las empresas con visión a largo plazo y comprometidas con la sociedad.

La Agenda 2030 incluye cinco ámbitos, denominados en inglés las 5 “P” —*planeta, personas, prosperidad, paz y partenariados (alianzas)*—, cada uno de los cuales agrupa diversos ODS:

- El ámbito relativo al planeta incluye los siguientes ODS: 6, “Agua limpia y saneamiento”; 12, “Producción y consumo responsables”; 13, “Acción por el clima”; 14, “Vida submarina”; y 15, “Vida de ecosistemas terrestres”.
- El segundo ámbito, el de las personas: 1, “Fin de la pobreza”; 2, “Hambre cero”; 3, “Salud y bienestar”; 4, “Educación de calidad”; y 5, “Igualdad de género”.
- En cuanto al ámbito tercero, sobre la prosperidad: 7, “Energía asequible y no contaminante”; 8, “Trabajo decente y crecimiento económico”; 9, “Industria, innovación e infraestructura”; 10, “Reducción de las desigualdades”; y 11, “Ciudades y comunidades sostenibles”.
- El ámbito cuarto, relativo a la paz, incluye el ODS 16, “Paz, justicia e instituciones sólidas”.
- El último ámbito, el de los partenariados, comprende el ODS 17, “Alianzas para lograr los objetivos”.

La Agenda 2030 se caracteriza por ser comprensiva, universal, ambiciosa y participativa. Incluye los principios de universalidad, transversalidad (“no dejar a nadie atrás”), interrelación de objetivos, responsabilidad compartida, subsidiariedad y alianzas y rendición de cuentas.

Asimismo, aporta cuatro logros importantes: 1) visión definida, hoja de ruta compartida con metas globales establecidas (sentido de propósito común); 2) interconexión de los objetivos ambientales, sociales y económicos (visión holística del reto); 3) importancia de las asociaciones de múltiples partes interesadas (trabajo en alianzas, corresponsabilidad); y 4) énfasis en la responsabilidad y la medición de los logros (compromiso práctico y concreto).

**La implicación del sector privado en la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible supone una gran oportunidad para las empresas con visión de futuro y dispuestas a desarrollar los nuevos negocios que son necesarios para hacerla realidad.**

#### Mayor eficiencia con menos recursos

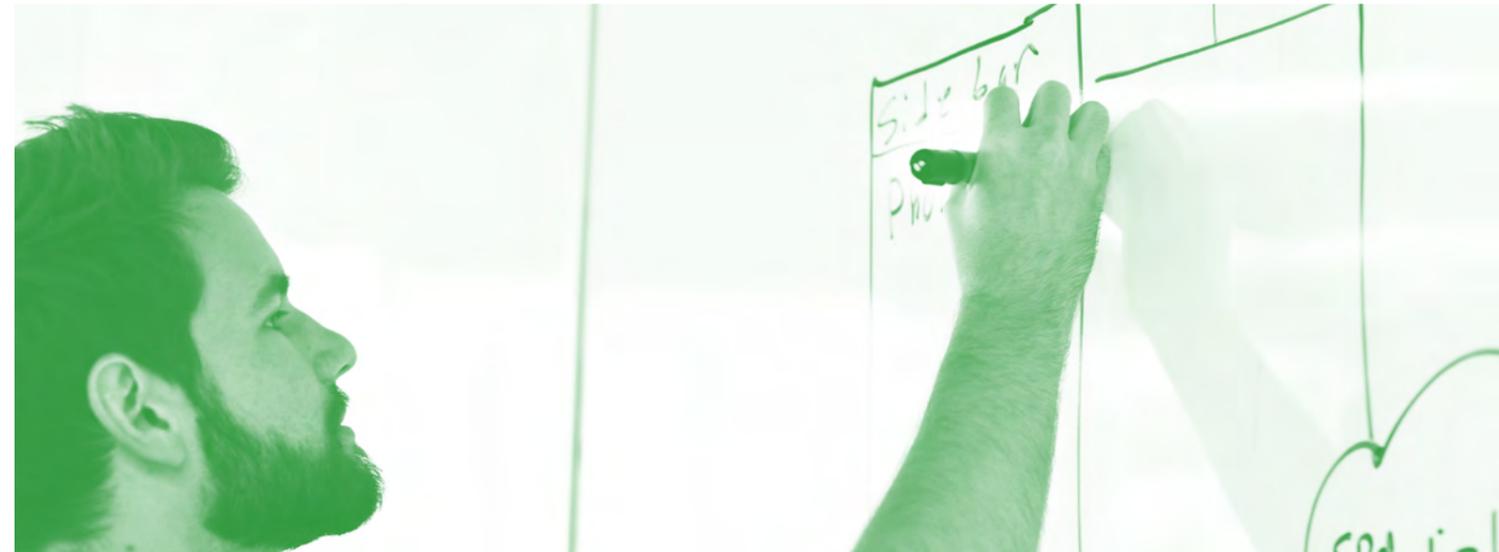
El paradigma actual del crecimiento económico es insostenible a corto plazo, tal como muchos expertos han señalado. **Los ODS, en cambio, nos muestran una estrategia alternativa de crecimiento sostenido y a largo plazo que pasa necesariamente por la implicación de las empresas y por su plena identificación como actores principales de un nuevo modelo de desarrollo que propone generar de una forma mucho más eficiente, consumiendo menos recursos y aprovechando el potencial de la disrupción tecnológica.**

Los ODS proponen eliminar la pobreza y el hambre, y facilitar el acceso a los alimentos, al agua potable y a la energía a toda la población del planeta para el año 2030, una población que previsiblemente llegará a los 9.000 millones de habitantes en 2050. Esto significa que se debe mejorar considerablemente la capacidad de abastecer a la población mundial de alimentos, de energía, de infraestructuras para acceder al agua potable, de servicios médicos y educativos, etc. Al mismo tiempo, los ODS reclaman reducir el impacto de nuestra actividad en el medio ambiente: evitar que el aumento de la temperatura del planeta supere los 2 °C —incluso los 1,5 °C— y no esquilmar los recursos naturales, como exigen los ODS 11, 13, 14 y 15. En definitiva, se busca consumir menos recursos y apostar por aquellos que sean renovables.

De esta tensión nace la fuerza de **los ODS, que son, a día de hoy, la hoja de ruta más esperanzadora para el futuro de la humanidad**. El mayor reto implícito en el paradigma de los ODS es hallar el equilibrio que permita satisfacer las necesidades de mayor crecimiento e incremento de la producción y, al mismo tiempo, comprometerse a reducir el impacto medioambiental y las desigualdades socioeconómicas. La gran oportunidad que se presenta pasa por aprovechar algunas dinámicas globales ya existentes que, desde hace años, están avanzando en la misma dirección. Nos referimos, entre otras, a:

- 01.** Los avances tecnológicos que, además de ofrecer un gran abanico de posibilidades para la creación de nuevos productos y servicios, permiten mejorar enormemente los procesos de producción y la actividad económica sin perjudicar el medio ambiente ni reducir los recursos existentes;
- 02.** La construcción de alianzas entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil, que, en el marco institucional actual, han demostrado que son las formas más efectivas de provisión de servicios;
- 03.** El aumento del número de consumidores —e inversores— concienciados con los problemas globales y comprometidos con principios subyacentes en los ODS, y cada vez más conscientes de su poder de compra como colectivo, que están dispuestos a ejercer.

La gran virtud de la hoja de ruta que proponen los ODS es su indiscutible sentido de la oportunidad: es un acuerdo sin precedentes en el que confluyen distintas tendencias que propician el desarrollo sostenible. Su éxito dependerá, en gran medida, de la capacidad de los distintos actores de entender el potencial del nuevo paradigma y de su voluntad de asumir e impulsar este programa propuesto por las Naciones Unidas. **Ahora mismo contamos, por primera vez, con una hoja de ruta para la humanidad que aún una visión holística de los retos compartidos, la propuesta de trabajo en alianzas y un compromiso práctico para el logro de los objetivos establecidos.**



## 02. PRINCIPALES HALLAZGOS EN CUANTO A LA CONTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS A LOS ODS

### A la luz de las memorias:

- Los ODS están poco presentes en las memorias anuales de las empresas cotizadas españolas (ejercicio 2016). Solo la mitad de las empresas analizadas aportan información no exclusivamente financiera.
- Los ODS que más destacan son el **8** (“Trabajo decente y crecimiento económico”), el **13** (“Acción por el clima”) y el **9** (“Industria, innovación e infraestructura”).
- Las empresas vinculadas a organismos promotores (como la Red Española del Pacto Mundial) presentan mejores resultados en cuanto a transparencia y voluntad de incorporar los ODS en sus memorias.
- El grado de compromiso con los ODS está muy relacionado con el nivel de criticidad de cada sector —en qué medida los ODS afectan al *core business* de las empresas—, siendo el sector tecnológico el menos crítico y el energético el más crítico. Un 64% de las empresas **colaboran ya con alianzas y organismos estratégicos** con vistas a contribuir a los ODS.
- **Las políticas de retribución son opacas** (ODS 8: “Trabajo decente y crecimiento económico”), así como el valor económico distribuido (especialmente en términos de fiscalidad y retorno a la comunidad).
- Solo un 22% de mujeres ocupan puestos directivos, mientras que el número de consejeras es aún menor (**políticas de equidad y de no discriminación**). En ningún caso se alcanzan los mínimos establecidos por la Ley de Igualdad.
- La **adopción de los principios de la economía circular** todavía es muy incipiente. Las medidas más generalizadas son el reciclaje y la reutilización, pero todavía están por llegar cambios disruptivos como la refabricación.
- La información relativa a la **eficiencia energética y a la gestión de residuos, vertidos y emisiones** es deficiente y muy diversa en función de los sectores. En este ámbito, cabe destacar la **apuesta por el uso de recursos renovables**.

**A la luz de las entrevistas:**

Hay cinco razones principales que explican la conexión y contribución de las once empresas seleccionadas a los ODS:

01. Por vinculación previa a los ODM
02. Por participación en organismos relacionados con el Pacto Mundial
03. Por las convicciones de sus altos directivos
04. Por influencia del sector
05. Por las demandas y expectativas de los grupos de interés

Se observan tres modelos concatenados de trayectoria en ODS:



**La mayoría de las empresas desarrollan un proceso de traducción y adaptación de los ODS que da lugar a la focalización en un número concreto de ellos o bien en sus metas.**

- A menudo se diferencia entre los ODS prioritarios o inmediatos, por una parte, y los secundarios o tangenciales, por otra.
- La elección responde a criterios de impacto y coherencia con las iniciativas ya existentes.
- Los ODS más frecuentes en las empresas entrevistadas son los relacionados con el **cambio climático** (ODS 13 y 7) y el **trabajo decente** (ODS 8), seguidos a más distancia por los relativos a las alianzas (ODS 17) y la educación (ODS 4).
- Todas las empresas entrevistadas utilizan los sistemas de medición propuestos por el Global Reporting Initiative (GRI) o los combinan con baremos propios.

**La presencia de los ODS en la cultura corporativa de las empresas españolas, incluso en las más avanzadas, no impregna todavía su estrategia de negocio.**

- Para evaluar la trascendencia del compromiso con los ODS, valoramos la presencia de los cinco atributos de las empresas líderes (intención, ambición, consistencia, colaboración y transparencia).
- En relación con las empresas entrevistadas, se modelizan e identifican tres tipos de respuesta ante los ODS en función del nivel de proactividad: anticipación, adaptación y reacción.
- En este sentido, hemos hallado que el 75% de las empresas del GEP son adaptativas y que la contribución a los ODS se está generalizando en todas ellas, mientras que las empresas que se anticipan o simplemente reaccionan son la excepción.



Las once empresas entrevistadas generalmente participan en múltiples alianzas, puesto que las ven como elementos estratégicos para lograr los ODS, y en este momento ya cuentan con resultados altamente positivos.

Se han identificado un conjunto de oportunidades y responsabilidades en relación con su contribución a los ODS:

### OPORTUNIDADES

- Permiten un mejor posicionamiento de la compañía
- Mejoran la percepción de la empresa por parte de los grupos de interés
- Ayudan a enfocarse a retos globales de contexto que afectan a todas las empresas
- Aportan un elemento externo de reflexión sobre contribuciones que en algunos casos realizaban, pero no de forma consciente y coordinada
- Favorecen la necesidad de integración para que no sea un elemento simplemente estético
- Invitan a unirse a la voluntad de crear empresas responsables para generar un mundo mejor
- Permiten comunicar interna y externamente de forma más coherente, homogénea y comparable
- Convierten los problemas en oportunidades de negocio o de innovación (por ejemplo, la gestión de las desigualdades o de los residuos o favorecer el acceso universal a bienes o servicios)

### RESPONSABILIDADES

- Cuando su actividad tiene un impacto transversal, las empresas se sienten apeladas (por ejemplo, el agua, la energía, la actividad financiera...)
- Las empresas deben asumir responsabilidades más allá de los impactos concretos, considerando los retos globales y proponiendo cómo mitigarlos
- Tomar conciencia de unos servicios inclusivos
- Necesidad de generar un cambio de paradigma en la contribución de la empresa y en su medición
- Aunar fuerzas en el sector, por ejemplo, en términos de estándares en la cadena de suministros
- Asumir el rol de agente glocal, de empresa ciudadana
- Incorporar el hábito y la convicción del *reporting* integrado (*accountability*)
- Diseñar herramientas, procesos y proyectos en clave estratégica vinculados a retos de futuro

Además de las oportunidades, las empresas exponen un conjunto de factores que interfieren en la adopción y la contribución a los ODS. En este sentido, distinguen entre los factores facilitadores y los que suponen una barrera, y entre los factores internos y los externos.

### FACILITADORES

- Los ODS tienen credibilidad
- Los ODS son un lenguaje conocido y presente
- Convicción y visión clara por parte de la presidencia
- Conocimientos de la parte de negocio por parte del responsable (o unidad) que lleva los ODS
- Establecimiento de protocolos, metodologías propias estandarizadas en todos los países donde operan
- Coincidencia de la aprobación de los ODS con la revisión del plan estratégico

#### Factores internos

- Reto contextual derivado de una crisis o de un incidente crítico (se evidencia la necesidad de un cambio de paradigma)
- Que los inversores (y otros grupos de interés) planteen expectativas respecto a los ODS
- Compartir lenguaje común y nuevos escenarios de actuación con otras empresas y organizaciones
- Recibir presiones del propio sector

#### Factores externos

### BARRERA

- Desconocimiento y falta de apoyo por parte de la dirección
- Dificultad de convertir los ODS en instrumentos de decisión estratégica
- Conversión de los ODS en periféricos, no nucleares
- Dificultades y falta de herramientas y metodologías para explicar los ODS a nivel interno
- Falta de responsables o de tiempo en las agendas para dedicarse a ellos
- Disonancia cognitiva dentro de la empresa

- Dudas en la manera inicial de proceder y en los protocolos de actuación
- Dificultades en la medición de lo intangible
- Mediciones distintas y no comparables

### 03. RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DE LOS ODS POR PARTE DE LAS EMPRESAS

#### Aprender a focalizar y priorizar las contribuciones

A la luz de los resultados y tomando como referencia diversos informes, proponemos las siguientes consideraciones y recomendaciones:

01. Los ODS no van dirigidos solo a las grandes compañías, las pymes también pueden y deben contribuir a ellos.
02. No todos los ODS son igualmente relevantes para la empresa. Es imprescindible comprender bien los ODS, identificar aquellos que afectan directamente a cada área de negocio de la empresa y saber dónde pueden aportar realmente valor.
03. Adoptando un enfoque estratégico para los ODS, la primera tarea debe ser realizar una evaluación de los impactos actuales, potenciales, positivos y negativos que las actividades de la empresa tienen sobre los ODS a lo largo de la cadena de valor (desde las materias primas y los proveedores, por ejemplo, hasta la distribución, el uso del producto y el fin de vida del producto). Esto ayudará a identificar dónde se pueden escalar los impactos positivos y dónde pueden reducirse o evitarse los impactos negativos.
04. Dado que los recursos de la empresa son limitados y hay que optimizarlos, es preferible seleccionar y priorizar solo algunos ODS y metas y evitar la dispersión.
05. Es importante establecer simultáneamente el vínculo entre los ODS y la estrategia de la empresa y entre los ODS y las mejores aportaciones e impactos que pueden tener las empresas en las zonas en que operan.
06. La construcción de una relación inclusiva con las partes interesadas de la empresa, tanto externas como internas (*stakeholders*), es clave para el proceso.
07. También se deben desarrollar interna y externamente políticas de comunicación para explicar qué tipo de contribución se quiere realizar y se está realizando.
08. Es necesario que las empresas dispongan de sistemas o indicadores de medición y evaluación relacionados con sus contribuciones a los ODS.

Al final, debe establecerse un **procedimiento ordenado** que disponga aproximadamente lo siguiente:

01. Sobre qué ODS trabajará la empresa y por qué.
02. Cómo se integrarán (o no) los ODS en la estrategia de la empresa.
03. Con qué recursos se contará para realizar esa labor de forma consistente y sostenible a largo plazo.
04. Qué actividades prioritarias se realizarán.
05. Qué alianzas se establecerán y con qué actores.
06. Qué resultados se esperan obtener y en qué plazos.
07. Qué impactos se conseguirán.
08. A partir de qué indicadores se medirán dichos impactos.
09. Cómo se reportará periódicamente la actividad realizada.
10. Qué unidad velará por el liderazgo, el seguimiento, el compromiso y el desempeño de los ODS de toda la organización, etc.

### Greenwashing: errores más comunes y buenas prácticas

- Para evitar que los ODS puedan contribuir al *greenwashing* (u *ODS washing*) de las empresas, es decir, a su lavado de cara, a querer aparentar que hacen lo que en realidad no hacen o que hacen más de lo que en realidad hacen, algunos informes recuerdan los errores más comunes y proponen un listado de buenas prácticas:<sup>1</sup>

#### ERRORES MÁS FRECUENTES

01. Reescribir los informes mientras el negocio se mantiene de la manera habitual, es decir, sin haber introducido ningún cambio real
02. Ajustar los objetivos a las iniciativas que ya eran impulsadas internamente
03. Dejar los aspectos negativos fuera del informe
04. Evaluar insumos/productos en lugar de resultados/impactos
05. Usar métodos e indicadores de informes inconsistentes en lugar de informes transparentes, precisos y coherentes con los objetivos e indicadores de los ODS que permitan un seguimiento creíble del progreso

#### BUENAS PRÁCTICAS RECOMENDADAS

01. Comprometerse con la cuantificación integral de los impactos y el establecimiento de objetivos:
  - Establecer la ambición de acuerdo con las mejores prácticas
  - Asegurar que los impactos negativos sean parte de la ecuación
  - Incluir los impactos de la cadena de valor en el informe
  - Involucrar a las partes interesadas relevantes en el proceso
02. Hacer un buen uso de la verificación y certificación de terceros:
  - Credibilidad
  - Precisión y comparabilidad
  - Evitación del *green* u *ODS washing*
  - Certificación de impactos por parte de un agente creíble
  - Reconocimiento de la sociedad civil
  - Nuevas fuentes de ingresos
03. Integrar la cuantificación y el informe de los ODS en los procesos de toma de decisiones internos

<sup>1</sup> [http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/sdg\\_report\\_optimized.pdf](http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/sdg_report_optimized.pdf)



PARTE III. 02

Glosario

Este glosario tiene por objetivo definir brevemente ciertos términos utilizados en el documento y que aparecen en el redactado de los ODS, así como presentar instituciones clave en el ámbito que nos ocupa. Los textos relativos a los conceptos y las instituciones se basan en las páginas web de las propias instituciones que utilizan dichos términos.

## CONCEPTOS

**Agenda 2030.** La Agenda 2030 es un plan de acción (2015-2030) aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia. La Agenda plantea diecisiete objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental. La nueva estrategia pretende regir los programas de desarrollo mundiales durante los próximos quince años con la contribución de los agentes públicos, empresariales, académicos y de la sociedad civil.

**Desarrollo sostenible.** Según el informe Brundtland (1987), de las Naciones Unidas, el desarrollo sostenible es una nueva concepción del desarrollo que busca satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

**Economía circular.** Se trata de un nuevo paradigma de crecimiento que va más allá del actual modelo industrial extractivo de recursos naturales, puesto que incorpora criterios de beneficio social y planetario. Este modelo propone redirigir la actividad económica basada en el consumo de recursos finitos hacia la regeneración de los sistemas naturales haciendo uso de fuentes de energía renovables y modelos circulares de producción que permitan reaprovechar los residuos y minimizar la contaminación.

**ESG (Environment, Social, Governance).** Los criterios ambientales, sociales y de gobernanza son un conjunto de estándares utilizados para medir el desempeño de las empresas. Si bien, coincidiendo con la aparición en las políticas de RSE del triple *bottom line*, empezaron suscitando interés entre los principales bancos e instituciones financieras del mundo, su uso se ha ido generalizando en todo el ámbito empresarial. Su particularidad es que, más allá de criterios ambientales y sociales, integra las cuestiones de gobernanza, es decir, cuestiones vinculadas al liderazgo interno y externo de las empresas, la transparencia, los salarios y pagos a los ejecutivos, las auditorías, los controles internos y los derechos de los accionistas, etc.

**Impact investments (inversiones de impacto).** Las inversiones de impacto son inversiones realizadas en empresas, organizaciones y fondos con la intención de generar, además de un rendimiento financiero, impacto social y ambiental. El creciente mercado de inversión de impacto proporciona capital para abordar los desafíos más acuciantes del planeta en sectores como la agricultura sostenible, la energía renovable, la conservación, las microfinanzas y los servicios básicos asequibles y accesibles, que incluyen vivienda, atención médica y educación.

**Índice de sostenibilidad Dow Jones.** Los índices de sostenibilidad Dow Jones (DJSI), lanzados en 1999, son un conjunto de índices —variante del índice bursátil neoyorquino Dow Jones—, que evalúan el desempeño económico, ambiental, social y de gobernanza de miles de compañías cotizadas en bolsa y escogen a las 320 empresas con mejor desempeño en estos ámbitos. Estos índices se han convertido en el punto de referencia clave en la inversión en sostenibilidad para inversores y empresas por igual.

**Leaving no one behind.** “Sin dejar a nadie atrás” es un mensaje clave de la Agenda 2030 que apareció en el informe sobre la situación social en el mundo 2016 (*Report on the World Social Situation 2016*) y que pone de relieve la necesidad de identificar quién se está quedando atrás en los actuales modelos de desarrollo y de qué forma. El informe contiene un examen de los patrones de exclusión social y la consideración de si los procesos de desarrollo han sido inclusivos, prestando especial atención a los vínculos entre la exclusión, la pobreza y las tendencias del empleo.

**Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).** En septiembre del año 2000, los líderes de 189 países se reunieron en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York y respaldaron la Declaración del Milenio, un compromiso de trabajar juntos para construir un mundo más seguro, más próspero y más equitativo. La Declaración se tradujo en una hoja de ruta en la que se establecieron ocho objetivos mensurables que deberían cumplirse antes de 2015, los denominados Objetivos de Desarrollo del Milenio: promover la igualdad de género; reducir las muertes de niños y madres; combatir el VIH, la malaria y otras enfermedades; garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; y desarrollar alianzas globales. Los ODS fueron sustituidos en el año 2015 por los ODS.

**Responsabilidad social (corporativa).** La responsabilidad social es un marco ético según el cual todos los actores sociales (entidades, organizaciones, empresas, etc.) deberían comprometerse a actuar en beneficio de la sociedad en su conjunto, evitando los impactos negativos de sus respectivas actividades. Aplicado al mundo de las empresas (RSE) o de las corporaciones (RSC), se anima directamente a todas ellas para que, además de buscar el beneficio económico, contribuyan a mejorar la sociedad y las condiciones de desarrollo de sus *stakeholders*.

**Stakeholders.** En su traducción literal del inglés significa ‘parte interesada’ y se refiere a las personas, grupos u organizaciones que se relacionan o tienen intereses de forma directa o indirecta con una organización concreta. En el mundo de la empresa, generalmente se habla de *stakeholders* para referirse a los accionistas, los acreedores, los directores, los empleados, las administraciones públicas, los propietarios, los proveedores, los sindicatos y las comunidades locales con las que la empresa se relaciona.

**Triple bottom line (TBL).** En los modelos de actuación de la RSE, el triple resultado o triple cuenta de resultados es un indicador que tiene por objetivo medir el desempeño financiero, social y ambiental de las empresas durante un período de tiempo determinado. Generalmente, el análisis se incorpora en las memorias de sostenibilidad o de responsabilidad social corporativa de las empresas. El término aparece a finales de la década de 1990 con el objetivo de valorar el coste total de los negocios más allá de los resultados estrictamente económicos.

## INSTITUCIONES E INICIATIVAS

**Business and Sustainable Development Commission**, [www.businesscommission.org](http://www.businesscommission.org). Esta comisión fue creada para ofrecer argumentos a las empresas para que comprendieran mejor los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Su informe principal, *Better Business, Better World*, explica cómo las empresas pueden adoptar los objetivos globales. La Comisión Empresarial cerró formalmente sus puertas en enero de 2018.

**CDP (anteriormente, Carbon Disclosure Project)**, [www.cdp.net](http://www.cdp.net). CDP es una organización sin ánimo de lucro que dirige el sistema de divulgación global de datos ambientales para inversores, empresas, ciudades, Estados y regiones a fin de gestionar su impacto en el medio ambiente. Durante los últimos quince años, ha desarrollado un sistema muy completo de recopilación de datos autoinformados.

**Companies4SDGs**, <http://companies4sdgs.org/index.php/companies4sdgs/>. Se trata de una campaña impulsada desde la Red del Pacto Mundial y Voluntariado y Estrategia, con el apoyo de Impact 2030, que pone el foco en las empresas. Los objetivos de la campaña son, entre otros, promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible entre las empresas y sus empleados; fomentar hábitos sostenibles entre los empleados y transmitirles cómo contribuir a los retos globales de los ODS; y, finalmente, fomentar un voluntariado corporativo alineado con los ODS a través de una campaña global.

**COP21.** La vigesimoprimer sesión de la Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (2015) dio lugar al Acuerdo de París, que establece el marco global de lucha contra el cambio climático a partir de 2020. Se trata de un acuerdo histórico que promueve una transición hacia una economía baja en emisiones y resiliente al cambio climático. Es un texto que refleja y tiene en cuenta las diferentes realidades de cada país, y, además, es justo, ambicioso, duradero, equilibrado y jurídicamente vinculante.

**Forética**, <http://www.foretica.org/>. Forética es la asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social empresarial / sostenibilidad líder en España y Latinoamérica. Su misión es fomentar la integración de los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y la gestión de las empresas y organizaciones. Actualmente está formada por más de 200 socios, entre ellos el 40% de las empresas que cotizan en el Ibex 35, además de filiales de multinacionales, pequeñas y medianas empresas, ONG de referencia y socios personales.

**Fundación Sociedad y Empresa Responsable (SERES)**, [www.fundacionseres.org](http://www.fundacionseres.org). Es una entidad sin ánimo de lucro compuesta por un grupo de más de cien empresas cuyo objetivo principal es promover la responsabilidad social corporativa y trabajar para que las empresas españolas hagan más y mejor acción social.

**Global Impact Investing Network**, [www.thegiin.org](http://www.thegiin.org). Es una organización sin fines de lucro dedicada a aumentar la escala y la efectividad de las inversiones de impacto en todo el mundo. Las inversiones de impacto son inversiones realizadas en empresas, organizaciones y fondos con la intención de generar, además de un rendimiento financiero, impacto social y ambiental.

**Global Reporting Initiative (GRI)**, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org). Se trata de una organización internacional independiente que ha sido pionera en informes de sostenibilidad desde 1997. GRI ayuda a empresas y gobiernos de todo el mundo a comprender y comunicar su impacto en cuestiones críticas de sostenibilidad, como el cambio climático, los derechos humanos, la gobernanza o el bienestar social. Actualmente, los estándares de informes de sostenibilidad de GRI (estándares GRI) son los principales estándares mundiales y los más ampliamente utilizados para elaborar informes de sostenibilidad.

**International Integrated Reporting Council (IIRC)**, [www.integratedreporting.org](http://www.integratedreporting.org). Es una coalición mundial de reguladores, inversores, empresas, contables y ONG. En conjunto, el IIRC comparte la visión de que la comunicación de la creación de valor debería ser el próximo paso en la evolución del reporting corporativo.

**Red Española del Pacto Mundial (REPM)**, [www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org). El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact) es una iniciativa internacional que impulsa la implementación de diez principios universalmente aceptados para promover el desarrollo sostenible en los ámbitos de derechos humanos y empresa, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas. Con más de 12.500 entidades adheridas en más de 160 países, es la mayor iniciativa de responsabilidad social empresarial en el mundo.

**SDG Business Forum**, [www.sustainabledevelopment.un.org](http://www.sustainabledevelopment.un.org). Coauspiciado por la Cámara de Comercio Internacional (ICC), el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UN-DESA) y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, y organizado en colaboración con la Global Business Alliance (GBA) para 2030, el ODS Business Forum convocará a líderes de empresas, a jefes de Gobierno y de las agencias de la ONU, a organizaciones internacionales clave y a grupos de la sociedad civil para profundizar en el papel que desempeñarán las empresas en la aplicación de la Agenda 2030.

**Sustainable Development Goals Fund (Fondo ODS)**, <http://www.sdgfund.org/es>. Se trata de un mecanismo de las Naciones Unidas para invertir e impulsar alianzas conjuntas para la consecución de los ODS. Su principal objetivo es aunar los esfuerzos de las agencias de la ONU, los Gobiernos nacionales, el mundo académico, la sociedad civil y las empresas para afrontar los desafíos de la pobreza, promover la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y lograr los ODS. Otra de las finalidades principales del Fondo ODS es impulsar alianzas público-privadas para conseguir los ODS.

**World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)**, <https://www.wbcsd.org/>. Organización global que se dirige a los CEO, con más de doscientas empresas líderes que trabajan juntas para acelerar la transición hacia un mundo sostenible. Está formada por empresas de todos los sectores comerciales. WBCSD goza de una posición única para trabajar con las empresas miembro a lo largo de las cadenas de valor y a través de ellas para ofrecer soluciones comerciales de alto impacto a los problemas de sostenibilidad más complicados.



PARTE III. 03

# Bibliografía



## Fuentes utilizadas en el informe

Alonso, J. A. y Ayuso, A. (2017). *Acercar los Objetivos de Desarrollo Sostenible a la ciudadanía. El compromiso de Europa con la Agenda 2030*. Barcelona. Recuperado de [https://www.cidob.org/es/publicaciones/serie\\_de\\_publicacion/monografias/monografias/acercar\\_los\\_objetivos\\_de\\_desarrollo\\_sostenible\\_a\\_la\\_ciudadania\\_el\\_compromiso\\_de\\_europa\\_con\\_la\\_agenda\\_2030](https://www.cidob.org/es/publicaciones/serie_de_publicacion/monografias/monografias/acercar_los_objetivos_de_desarrollo_sostenible_a_la_ciudadania_el_compromiso_de_europa_con_la_agenda_2030)

Ayuso, A. y Forero, M. (2017). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: la Agenda 2030, del compromiso a la práctica*. Barcelona. Recuperado de [https://www.cidob.org/publicaciones/documentacion/dossiers/dossier\\_ods\\_2015\\_2030/objetivos\\_de\\_desarrollo\\_sostenible\\_la\\_agenda\\_2030\\_del\\_compromiso\\_a\\_la\\_practica](https://www.cidob.org/publicaciones/documentacion/dossiers/dossier_ods_2015_2030/objetivos_de_desarrollo_sostenible_la_agenda_2030_del_compromiso_a_la_practica)

Business (2017). "Business is stepping up for transformational partnerships". En SDGS Business Forum. *High Level Political Forum*. Nueva York, Estados Unidos: Naciones Unidas. Recuperado de [https://www.fertilizer.org/en/doc\\_library/Knowledge\\_Resources/2017\\_IFA\\_HLPF\\_joint\\_statement\\_final\\_draft\\_17\\_July.pdf](https://www.fertilizer.org/en/doc_library/Knowledge_Resources/2017_IFA_HLPF_joint_statement_final_draft_17_July.pdf)

Business & Sustainable Development Commission (2017). *Better business, better world*. Londres. Recuperado de [http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld\\_170215\\_012417.pdf](http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld_170215_012417.pdf)

Fundación SERES (2017). *ODS: Hoja de Ruta para empresas*. Madrid. Recuperado de [http://www.fundacionseres.org/Repositorio\\_Archivos/171905\\_ODS\\_Hoja\\_de\\_ruta\\_para\\_empresas.pdf](http://www.fundacionseres.org/Repositorio_Archivos/171905_ODS_Hoja_de_ruta_para_empresas.pdf)

Green, D. (2016). *From poverty to power - How active citizens and effective states can change the world* (2nd ed.). Oxford: Practical Action Publishing. Recuperado de [https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/From\\_Poverty\\_to\\_Power\\_2nd\\_Edition.pdf](https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/From_Poverty_to_Power_2nd_Edition.pdf)

GRI, UN Global Compact (2017). *An analysis of the goals and targets*. Recuperado de [https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/GRI\\_UNGC\\_SDG\\_Reporting\\_An\\_Analysis\\_of\\_Goals\\_and\\_Targets\\_2017.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/GRI_UNGC_SDG_Reporting_An_Analysis_of_Goals_and_Targets_2017.pdf)

Naciones Unidas (Asamblea General). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, Pub. L. No. A/RES/70/1, 35 (2015). Recuperado de [http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A\\_RES\\_70\\_1\\_E.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf)

Pes, À. y Vidal, I. (2016). "Desenvolupament sostenible: la nova frontera". *Revista Econòmica de Catalunya* (vol. 73). Recuperado de <http://www.coleconomistes.cat/Canales/Ficha.aspx?IdMenu=1e333773-ef9d-4d24-a878-86732e3a51dd&Cod=60aba37f-eabd-4853-bfe8-eb86d4ff8def&Idioma=ca-ES>

Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2016). *Presentamos una guía con más de 200 acciones para que las empresas contribuyan a los ODS*. Recuperado de <http://www.pactomundial.org/2016/09/presentamos-una-guia-mas-200-acciones-las-empresas-contribuyan-los-ods/>

Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2018). *Un sinfín de oportunidades con un valor añadido para el sector privado*. Recuperado de <http://www.pactomundial.org/2018/01/un-sinfin-de-oportunidades-con-un-valor-anadido-para-el-sector-privado/>

Sachs, J. (2017). “Los ODS suponen una esperanza global”. *Corresponsables*. Recuperado de <http://www.corresponsables.com/actualidad/jeffrey-sachs-los-ods-suponen-una-esperanza-global>

SDG Compass (2015). *Inventory of Business Indicators*. Recuperado de <http://sdgcompass.org/business-indicators/>

Verles, M. y Vellacott, T. (2018). *Business and the Sustainable Development Goals: Best practices to seize opportunity and maximise credibility*. Recuperado de [http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/sdg\\_report\\_optimized.pdf](http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/sdg_report_optimized.pdf)

#### Fuentes revisadas

Accenture, UN Global Compact (2018). *Transforming Partnerships for the SDGs*. [https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Transforming\\_Partnerships\\_for\\_the\\_SDGs.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Transforming_Partnerships_for_the_SDGs.pdf)

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) (2017). *Estudio sobre la contribución de la empresa a la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Madrid. Recuperado de [http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Divulgación/Comunicación/05\\_30\\_EYD\\_MAYO.pdf](http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Divulgación/Comunicación/05_30_EYD_MAYO.pdf)

Alba, M., Ruiz, S. y Marcos, L. (2017). *Diferencias abismales*. El papel de las empresas del IBEX-35 en la desigualdad (vol. 43). Recuperado de <https://oxfamintermon.s3.amazonaws.com/sites/default/files/documentos/files/informe-diferencias-abismales.pdf>

Alfonso, C., Avellaner, J., Lozano Dieguez, B., Estévez Estévez, R., Marinas, I., Moruno, A., Prieto, F., Rosado del Nogal, A. y Santamarta, J. (2017). *SOS17. Sostenibilidad en España 2017*. Recuperado de [https://cdn27.hiberus.com/uploads/documentos/2017/06/28/resumeninformeos\\_4a0147a3.pdf](https://cdn27.hiberus.com/uploads/documentos/2017/06/28/resumeninformeos_4a0147a3.pdf)

Alonso, J. A. y Ayuso, A. (2017). *Acercar los Objetivos de Desarrollo Sostenible a la ciudadanía. El compromiso de Europa con la Agenda 2030*. Barcelona. Recuperado de [https://www.cidob.org/es/publicaciones/serie\\_de\\_publicacion/monografias/monografias/acercar\\_los\\_objetivos\\_de\\_desarrollo\\_sostenible\\_a\\_la\\_ciudadania\\_el\\_compromiso\\_de\\_europa\\_con\\_la\\_agenda\\_2030](https://www.cidob.org/es/publicaciones/serie_de_publicacion/monografias/monografias/acercar_los_objetivos_de_desarrollo_sostenible_a_la_ciudadania_el_compromiso_de_europa_con_la_agenda_2030)

*Annual Review 2015* (2015). Recuperado de [https://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/annual\\_reports/2015-annual-review-en.pdf](https://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/annual_reports/2015-annual-review-en.pdf)

Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (2017). *SDG Index and Dashboards Report 2017. Global Responsibilities. International spillovers in achieving the goals*. Recuperado de <http://www.sdgindex.org/assets/files/2017/2017-SDG-Index-and-Dashboards-Report--full.pdf>

Bertelsmann Stiftung, SDSN y Red Española para el Desarrollo Sostenible (2017). *Índice y Paneles de los ODS 2017. Global responsibilities for achieving the goals*. Recuperado de [http://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2017/07/REDS-BENAYAS\\_Indice-ODS\\_web-baja.pdf](http://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2017/07/REDS-BENAYAS_Indice-ODS_web-baja.pdf)

Blasco, J. L. y King, A. (2017). *The road ahead. The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*. <https://doi.org/10.1038/nnano.2013.238>

BME (2016). *Guía voluntaria de la bolsa española para las sociedades cotizadas sobre información de sostenibilidad*. Madrid. Recuperado de [http://www.bolsasymercados.es/esp/Sala-Comunicacion/Documento-Interes/20161110/BME\\_guia\\_voluntaria.pdf/Guia\\_voluntaria\\_de\\_la\\_bolsa\\_española\\_para\\_las\\_sociedades\\_cotizadas\\_sobre\\_información\\_de\\_sostenibilidad](http://www.bolsasymercados.es/esp/Sala-Comunicacion/Documento-Interes/20161110/BME_guia_voluntaria.pdf/Guia_voluntaria_de_la_bolsa_española_para_las_sociedades_cotizadas_sobre_información_de_sostenibilidad)

Business & Sustainable Development Commission (2017). *Better Business, Better World*. Londres. Recuperado de [http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld\\_170215\\_012417.pdf](http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld_170215_012417.pdf)

Business & Sustainable Development Commission - AlphaBeta (2017). *Valuing the SDG Prize: Unlocking Business Opportunities to Accelerate Sustainable and Inclusive Growth*. Londres - Sydney. Recuperado de <http://s3.amazonaws.com/aws-bsdc/Valuing-the-SDG-Prize.pdf>

Buyolo, F. (2016). “¿Pueden las empresas contribuir a los ODS?”. Recuperado de [http://elpais.com/elpais/2016/05/04/planeta\\_futuro/1462384393\\_827372.html](http://elpais.com/elpais/2016/05/04/planeta_futuro/1462384393_827372.html)

CAFOD, OXFAM, ACTIONAID, EURODAD y WWF (2015). *Delivering sustainable development: A principled approach to public-private finance*. Recuperado de [https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file\\_attachments/dp-delivering-sustainable-development-public-private-100415-en.pdf](https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/dp-delivering-sustainable-development-public-private-100415-en.pdf)

Castillo, E. (2017). “Las empresas, ante el reto de evaluar su impacto en los derechos humanos”. *Cinco Días*. Recuperado de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/12/11/companias/1513025547\\_057838.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/12/11/companias/1513025547_057838.html)

Cátedra para la Universalización de los Servicios Energéticos Básicos (n.d.). *El papel de Iberdrola en los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.itd.upm.es/iberdrola/el-papel-de-iberdrola-en-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

CDP Worldwid (2017). *CDP 2017 climate change scoring methodology*. Londres. Recuperado de [https://b8f65cb373b1b7b15feb-c70d8ead6ced550b4d987d7c03fcdd1d.ssl.cf3.rackcdn.com/cms/guidance\\_docs/pdfs/000/000/509/original/CDP-climate-change-scoring-methodology.pdf](https://b8f65cb373b1b7b15feb-c70d8ead6ced550b4d987d7c03fcdd1d.ssl.cf3.rackcdn.com/cms/guidance_docs/pdfs/000/000/509/original/CDP-climate-change-scoring-methodology.pdf)

CEC (Col·legi d'Economistes de Catalunya) (2016). “Desenvolupament sostenible: la nova frontera”. *Revista Econòmica de Catalunya*, 73, 25–125. Recuperado de <http://www.coleconomistes.cat/Canales/Ficha.aspx?IdMenu=1e333773-ef9d-4d24-a878-86732e3a51dd&Cod=60aba37f-eabd-4853-bfe8-eb86d4ff8def&Idioma=ca-ES>

Centro de Pensamiento Estratégico Internacional (CEPEI) para la OIT (2016). *América Latina y el Caribe: Hacia la primera generación libre de trabajo infantil*. Bogotá. Recuperado de <http://www.iniciativa2025alc.org/sites/default/files/hacia-la-primer-generacion-libre-de-trabajo-infantil.pdf>

CHRB (Corporate Human Rights Benchmark) (2017). *Key Findings 2017*. Reino Unido. Recuperado de [https://www.corporatebenchmark.org/sites/default/files/2017-03/CHRB-Findings\\_web\\_pages.pdf](https://www.corporatebenchmark.org/sites/default/files/2017-03/CHRB-Findings_web_pages.pdf)

CMNV (Comisión Nacional del Mercado de Valores) (2015). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Barcelona. Recuperado de [https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo\\_buen\\_gobierno.pdf](https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf)

Comisión Europea (2012). *Sustainable development in the European Union: 2011 Monitoring Report of the Eu Sustainable Development Strategy*. European Communities. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0976\(199711\)7:6<181::AID-EET134>3.0.CO;2-S](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0976(199711)7:6<181::AID-EET134>3.0.CO;2-S)

ComunicaRSE (2017). *AGENDA 2032*. Argentina. Recuperado de [http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/agenda2032\\_web\\_final.pdf](http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/agenda2032_web_final.pdf)

Corporate Citizenship (2016). *Advancing the Sustainable Development Goals : Business action and Millennials ' views*. Recuperado de <https://corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/Advancing-the-Sustainable-Development-Goals-Business-Action-and-Millennials-Views.pdf>

Cramer, A., Park, J., Olson, E. y Best, E. (2017). *The Future of Sustainable Business*. Recuperado de [https://www.bsr.org/reports/BSR\\_The\\_Future\\_Sustainable\\_Business.pdf](https://www.bsr.org/reports/BSR_The_Future_Sustainable_Business.pdf)

Deloitte (2017). *2030 Purpose: Good business and a better future Connecting sustainable development with enduring commercial success*. Londres. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2030-purpose-report.pdf>

Division for Sustainable Development & United Nations Department of Economic and Social Affairs (2016). *Partnerships for Sustainable Development Goals 2016. Supporting the Sustainable Development Goals through Multi-stakeholder partnerships - Ensuring that no one is left behind*. Recuperado de [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2329Partnership\\_Report\\_2016\\_web.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2329Partnership_Report_2016_web.pdf)

DNV-GL (2017). *Global Opportunity Report*. Oslo. Recuperado de <https://www.globalopportunitynetwork.org/the-2017-global-opportunity-report.pdf>

DNV-GL y United Nations Global Compact (2016). *Global Opportunity Report*. Oslo. Recuperado de <http://www.globalopportunitynetwork.org/report-2016/>

Earley, K. (2016, 30 de septiembre). "More than half of all businesses ignore UN's sustainable development goals". *The Guardian*. Recuperado de <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/sep/30/businesses-ignore-un-sustainable-development-goals-survey>

ELDIA.es (2017, 13 de diciembre). "España planteará su estrategia de sostenibilidad a la ONU en 2018". *ELDIA.es*. Recuperado de <http://eldia.es/sociedad/2017-12-13/1-Espana-planteara-estrategia-sostenibilidad-ONU.htm>

Ernst & Young Global (2015). *¿Cómo pueden contribuir las empresas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible? Breve guía para el diseño, ejecución y reporte de las actividades, mediante la implementación del SDG Compass*. México. Recuperado de [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)

Frost & Sullivan - GlobeScan - CSR Europe (2017). *The Sustainable Development Goals (SDGs): The Value for Europe*. Recuperado de [https://www.csreurope.org/sites/default/files/uploads/FS\\_WP\\_Sustainable\\_Development\\_Goals\\_05112017\\_RD\\_0.pdf](https://www.csreurope.org/sites/default/files/uploads/FS_WP_Sustainable_Development_Goals_05112017_RD_0.pdf)

Fundación SERES (2017). *ODS hoja de ruta para empresas metodología*. Madrid. Recuperado de [http://www.fundacionseres.org/Repositorio\\_Archivos/171905\\_ODS\\_Hoja\\_de\\_ruta\\_para\\_empresas.pdf](http://www.fundacionseres.org/Repositorio_Archivos/171905_ODS_Hoja_de_ruta_para_empresas.pdf)

GBC España (2017). *Informe de Posicionamiento de GBCe sobre Economía Circular*. Madrid. Recuperado de [http://www.gbce.es/archivos/ckfinderfiles/Investigacion/171108\\_Documento\\_posicionamiento.pdf](http://www.gbce.es/archivos/ckfinderfiles/Investigacion/171108_Documento_posicionamiento.pdf)

GlobeScan y CSR Europe (2017). *Survey sample - GlobeScan and CSR Europe*. Recuperado de <mhttps://www.csreurope.org/take-part-csr-europe-and-globescan's-sdgs-research#.WOUj2tLhCU>.

GlobeScan Incorporated (2017). *Social Polarisation: a new risk to integrate for business. Opinions and Insights from Corporate Professionals*. Londres. Recuperado de <https://globescan.com/social-polarisation-report-corporate-opinions/>

Gómez, P. (2016). *Los retos de las empresas frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Bogotá. Recuperado de [http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/04/160425\\_DI\\_informe\\_retos\\_desarrollo\\_sostenible\\_colombia\\_ESP.pdf](http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/04/160425_DI_informe_retos_desarrollo_sostenible_colombia_ESP.pdf)

GRI (Global Reporting) (2015). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Ámsterdam. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>

GRI, UN Global Compact (2017). *An analysis of the goals and targets*. Recuperado de [https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/GRI\\_UNGC\\_SDG\\_Reporting\\_An\\_Analysis\\_of\\_Goals\\_and\\_Targets\\_2017.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/GRI_UNGC_SDG_Reporting_An_Analysis_of_Goals_and_Targets_2017.pdf)

GRI, UN Global Compact (2016). *SDG Compass: The guide for business action on the SDGs*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GSSB-Item-29-SDG-Compass-Meeting5Nov15.pdf>

GRI, UN Global Compact (2016). *SDG Compass: La guía para la acción empresarial en los ODS*. Recuperado de [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG\\_Compass\\_Spanish-one-pager-view.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf)

GSAM PERSPECTIVES - ESG (2015). *Measuring the Immeasurable. Scoring ESG Factors*. Recuperado de <https://www.gsam.com/content/dam/gsam/pdfs/common/en/public/articles/perspectives/2015/MeasuringImmeasurable.pdf?sa=n&rd=n>

GSMA (2017). *2017 Mobile Industry Impact Report: Sustainable Development Goals*. Londres. Recuperado de <https://www.gsmaintelligence.com/research/?file=622ab899f558a6ab3b7f14881f0f031e&download>

GSMA - Deloitte (2016). *2016 Mobile Industry Impact Report: Sustainable Development Goals*. Londres. Recuperado de [https://www.gsma.com/betterfuture/wp-content/uploads/2016/09/\\_UN\\_SDG\\_Report\\_FULL\\_R1\\_WEB\\_Singles\\_LOW.pdf](https://www.gsma.com/betterfuture/wp-content/uploads/2016/09/_UN_SDG_Report_FULL_R1_WEB_Singles_LOW.pdf)

Guterres, A., Bokova, I., Ra'ad, Z., Hussein, A., Kingo, L., Barbut, M. y Thomson, P. (2017). *Sustainable Development Goals. From promise to practice*. Londres. Recuperado de [http://dd0a6d06aaed43a8ace8-a942e77c4941aa51d95821af08b8675b.r43.cf2.rackcdn.com/UNA-UK\\_SDGS\\_2017.pdf](http://dd0a6d06aaed43a8ace8-a942e77c4941aa51d95821af08b8675b.r43.cf2.rackcdn.com/UNA-UK_SDGS_2017.pdf)

IFLA (2017). *Acceso y oportunidades para todos. Cómo contribuyen las bibliotecas a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas*. La Haya, Países Bajos. Recuperado de <https://www.ifla.org/files/assets/hq/topics/libraries-development/documents/access-and-opportunity-for-all-es.pdf>

Inter-Agency y Expert Group on Sustainable Development Goal Indicators (2017). *Revised list of global Sustainable Development Goal indicators*. Recuperado de <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/official-revised-list-of-global-sdg-indicators.pdf>

IRIS - GRI (2014). *Linking GRI and IRIS. How to use the IRIS metrics in the preparation of a sustainability report based on the GRI G4 Sustainability Reporting Guidelines A Joint Response to a Growing Need*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resource/library/Linking-GRI-and-IRIS.pdf>

ISO 2004. *Norma Internacional ISO 14001. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso (2004)*. Recuperado de [http://evlt.uma.es/documentos/medioambiental/legislacion/ISO\\_14001\\_2004.pdf](http://evlt.uma.es/documentos/medioambiental/legislacion/ISO_14001_2004.pdf)

ISO 2010 (2010). *Norma Internacional ISO 26000. Guía de responsabilidad social*. Suiza.

Jordan Obe, A. y Tuffrey, M. (2015). *From My World to Our World. What the Sustainable Development Goals Mean for Business Foreword*. Recuperado de <https://corporate-citizenship.com/our-insights/from-my-world-to-our-world-what-the-sdgs-mean-for-business/>

Jussila, R., Karst, L., Kuehner, M., Li, M., Powell, J., Soltau, F. y Bly, B. (2017). *Voluntary National Reviews 2017*. Nueva York. Recuperado de [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/17109Synthesis\\_Report\\_VNRs\\_2017.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/17109Synthesis_Report_VNRs_2017.pdf)

Kanuri, C., Revi, A., Espey, J. y Kuhle, H. (2016). *Getting Started with the SDGs in Cities: A Guide for Stakeholders*. Recuperado de <http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2016/07/9.1.8.-Cities-SDG-Guide.pdf>

Kiron, D., Unruh, G., Kruschwitz, N., Reeves, M., Rubel, H., Meyer, A. y Felde, Z. (2017). *Corporate Sustainability at a Crossroads. Progress Toward Our Common Future in Uncertain Times*. EE. UU. Recuperado de <http://sloanreview.mit.edu/sustainability2017>

Kjaerbøll, G. et al. (2013). *GHG Protocol and Carbon Trust Team Natural Resources Defense Council Johannes Part I and Duncan Noble, PE International and Five Winds International*. EE. UU. Recuperado de [http://www.ghgprotocol.org/sites/default/files/ghgp/standards/Scope3\\_Calculation\\_Guidance\\_0.pdf](http://www.ghgprotocol.org/sites/default/files/ghgp/standards/Scope3_Calculation_Guidance_0.pdf)

Kroll, C. y Annan, K. (2015). *Sustainable Development Goals: Are the rich countries ready?* Gütersloh (Alemania): Bertelsmann Stiftung. Recuperado de [http://www.sgi-network.org/docs/studies/SDGs\\_Are-the-rich-countries-ready\\_2015.pdf](http://www.sgi-network.org/docs/studies/SDGs_Are-the-rich-countries-ready_2015.pdf)

La Vanguardia (2017, 7 de diciembre). *“El 34% del Ibex 35 evalúan su cumplimiento de los derechos humanos”*. La Vanguardia. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/vida/20171207/433475743433/el-34-del-ibex-35-evaluan-su-cumplimiento-de-los-derechos-humanos.html>

Long, J. (2016). *Corporate Disruptors: How business is turning the world's greatest challenges into opportunities*. Recuperado de <https://www.accenture.com/us-en/insight-outlook-corporate-disruptors-turn-biggest-challenges>

Mell, C. (2015). *ATLAS: Mapeo de la Minería para los Objetivos del Desarrollo Sustentable*. Recuperado de <https://carlosmell.wordpress.com/2015/10/01/atlas-mapeo-de-la-mineria-para-los-objetivos-del-desarrollo-sustentable/>

Menou, V. y Nishikawa, L. (2016). *Toward Sustainable Impact Through Public Markets*. Recuperado de <https://www.msci.com/documents/10199/23bf87bc-df61-4d2d-8e17-468c92c26b38>

Morató, J., Tollin, N. y Jiménez, L. (2017). *Situación y evolución de la economía circular en España*. Madrid. Recuperado de <http://cotec.es/media/informe-CotecISBN-1.pdf>

Naciones Unidas (2016). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. US. Recuperado de <https://unstats.un.org/sdgs/report/2016/the-sustainable-development-goals-report-2016-spanish.pdf>

Naciones Unidas (Asamblea General). *Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, Pub. L. No. A/RES/70/1, 35 (2015). Recuperado de [http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A\\_RES\\_70\\_1\\_E.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf)

Nestlé, S. A. (2017). *Nestlé en la sociedad. Creación de Valor Compartido y cumplimiento de nuestros compromisos 2016*. Suiza. Recuperado de [http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate\\_social\\_responsibility/nestle-in-society-summary-report-2016-es.pdf](http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-in-society-summary-report-2016-es.pdf)

Nogueira, A. y Laorden, C. (2017, 11 de diciembre). *“Los nuevos derechos humanos del siglo XXI”*. El País. Recuperado de [https://elpais.com/elpais/2017/12/11/planeta\\_futuro/1512984466\\_581915.html](https://elpais.com/elpais/2017/12/11/planeta_futuro/1512984466_581915.html)

Objetivo Castilla-La Mancha (2017, 13 de diciembre). *“Cruz Roja presenta el primer banco de imágenes ‘sin derechos’”*. Recuperado de <https://objetivocastillalamancha.es/contenidos/nacional/cruz-roja-presenta-primer-banco-imagenes-sin-derechos>

Observatorio de la Sostenibilidad (2017). *Empresas más contaminantes en España 2016. Responsabilidad de las grandes empresas energéticas e industriales en el cambio climático 2006-2016*. Recuperado de [https://www.cronicaeconomica.com/imagenes/fotosdeldia/35514\\_empresas\\_mas\\_contaminantes\\_en\\_espana\\_.pdf](https://www.cronicaeconomica.com/imagenes/fotosdeldia/35514_empresas_mas_contaminantes_en_espana_.pdf)

Observatorio de la Sostenibilidad (2017). *Valoración Objetivos de Desarrollo Sostenible en España 2017*. Recuperado de [https://cdn27.hiberus.com/uploads/documentos/2017/06/28/\\_valoraciondeods\\_2fcb8807.pdf](https://cdn27.hiberus.com/uploads/documentos/2017/06/28/_valoraciondeods_2fcb8807.pdf)

Observatorio de la Sostenibilidad (2016). *Sostenibilidad en España 2016. Evaluación de los indicadores de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas*. Recuperado de <http://www.observatoriosostenibilidad.com/documentos/SOS16EVALUACION-INDICADORES.pdf>

OCDE (2013). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. Recuperado de <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>

Pes, Á. (2015, octubre). "Las empresas y los objetivos de desarrollo sostenible". Recuperado de [http://cincodias.com/cincodias/2015/10/06/economia/1444158763\\_866063.html](http://cincodias.com/cincodias/2015/10/06/economia/1444158763_866063.html)

Por, R. y Villa Arrieta, M. (2017). *El sector energético español frente al reto de la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad*. Barcelona. Recuperado de <http://www.funseam.com/es/informes-funseam/el-sector-energetico-espanol-frente-al-reto-de-la-responsabilidad-social-corporativa-y-la-sostenibilidad>

PRME - Principles for Responsible Management Education - CBS (2017). *Sharing Information on Progress Report*. Copenhagen. Recuperado de <http://www.unprme.org/reports/CBSPRME.pdf>

Probst, L. et al. (2017). *Digital Transformation Scoreboard 2017: Evidence of positive outcomes and current opportunities for EU businesses*. Recuperado de <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/>

PWC (2016). *Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals It makes commercial sense to embed the SDGs in operations and strategy, but how ready*. Reino Unido. Recuperado de [https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG\\_Research\\_FINAL.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG_Research_FINAL.pdf)

PWC (2015). *Encuesta de PwC a ciudadanos y empresas sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Recuperado de <http://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2015/encuesta-pwc-desarrollo-sostenible.html>

Red Española para el Desarrollo Sostenible (2017). Documentos. Recuperado de <http://reds-sdsn.es/documentos>

Red Española para el Desarrollo Sostenible (2017). Artículos. Recuperado de <http://reds-sdsn.es/articulos>

Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2016). *El sector privado ante los ODS - Guía práctica para la acción*. Madrid. Recuperado de [http://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2017/02/Guia\\_ODS\\_PM\\_20170215\\_web.pdf](http://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2017/02/Guia_ODS_PM_20170215_web.pdf)

Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2016). *Presentamos una guía con más de 200 acciones para que las empresas contribuyan a los ODS*. Recuperado de <http://www.pactomundial.org/2016/09/presentamos-una-guia-mas-200-acciones-las-empresas-contribuyan-los-ods/>

Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2015). *España como agente motor en la Agenda de Desarrollo 2030*. Madrid. Recuperado de <http://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2016/09/España-Agente-motor-de-desarrollo.pdf>

Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2016). *El sector turístico y los objetivos de desarrollo sostenible*. Madrid. Recuperado de [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/turismo\\_responsable\\_omt\\_pm\\_acc\\_20170126.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/turismo_responsable_omt_pm_acc_20170126.pdf)

Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2017). *Empresas españolas y ODS: Oportunidades y desafíos*. Madrid. Recuperado de [http://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2017/04/Empresas\\_y\\_ODS\\_PM\\_20170405.pdf](http://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2017/04/Empresas_y_ODS_PM_20170405.pdf)

Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2017). *Reporting 2016. Madrid*. Recuperado de <http://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2017/02/Informe-Resultados-Reporting-2016-1.pdf>

Remacha, M. y SC (2017). *Empresa y objetivos de desarrollo sostenible*. Barcelona. Recuperado de <http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/STO438.pdf>

RobecoSAM's Corporate Sustainability (2017). *Measuring Intangibles. ROBECOSAM's Corporate Sustainability Assessment Methodology*. Zúrich. Recuperado de [http://www.robecosam.com/images/Measuring\\_Intangibles\\_CSA\\_methodology.pdf](http://www.robecosam.com/images/Measuring_Intangibles_CSA_methodology.pdf)

S&P GLOBAL (2016). *Results Announced for 2016 Dow Jones Sustainability Indices Review*. Londres Nueva York, Zúrich. Recuperado de <http://www.sustainability-indices.com/images/160908-djsi-review-2016-en-vdef.pdf>

Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Durand-Delacre, D., Andersen, I., Brooks, T., Buchart, S. y Visbeck, M. (2016). *Preliminary Sustainable Development Goal (SDG) Index and Dashboard*. Recuperado de <http://unsdsn.org/resources/publications/sdg-index/>

Sachs, J. D. y Teksoz, D. (2016). *Índice y paneles de los ODS*. EE. UU. Recuperado de <http://www.sdgindex.org/assets/files/SDG-Index-ES-02.pdf>

Salgado Rodríguez, E., Illescas, A., Algaba, E., Lara, G. A., Luz, G.-A. y Valero, T. (2015). Los derechos humanos y los derechos laborales en las memorias anuales de las empresas del IBEX. Madrid. Recuperado de [http://www.observatoriorsc.org/DDHH\\_DDLL\\_Ibex35\\_completo.pdf](http://www.observatoriorsc.org/DDHH_DDLL_Ibex35_completo.pdf)

Sant Pau - Recinte Modernista (2015). *Connectant actors pel desenvolupament sostenible en el context de l'Agenda 2030 de les Nacions Unides* (p. 18). Barcelona: RECINTE MODERNISTA - SANT PAU. Recuperado de [https://www.santpaubarcelona.org/sites/default/files/conclusions\\_30marcat.pdf](https://www.santpaubarcelona.org/sites/default/files/conclusions_30marcat.pdf)

Sanz Santolaria, C. J. y Alda García, M. (2009). "Análisis del web de las empresas del índice FTSE4Good IBEX". *Partida Doble*, 214, 12. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/9/6/2/8/pd0000049628.pdf>

SDG Compass (2015). *Inventory of Business Indicators*. Recuperado de <http://sdgcompass.org/business-indicators/>

SDGF (Sustainable Development Goals Fund) (2017). *Business and SDG 16 contributing to peaceful, just and inclusive societies*. Recuperado de <http://www.sdgfund.org/business-and-SDG16>

SDGF (Sustainable Development Goals Fund) (2016). *Universality and the SDGs: A Business Perspective*. Nueva York. Recuperado de <https://www.sdgfund.org/sites/default/files/Report-Universality-and-the-SDGs.pdf>

Sercovich, T. y Ruiz, P. (2016). *Objetivos de desarrollo sostenible: ¿Qué logramos a un año de su adopción? Análisis de Forética sobre los principales informes y herramientas para la integración de los ODS en la empresa*. Madrid. Recuperado de [http://www.foretica.org/informes\\_herramientas\\_ods\\_empresa.pdf](http://www.foretica.org/informes_herramientas_ods_empresa.pdf)

Sotos, M. (2015). *GHG Protocol Scope 2 Guidance*. EE. UU. Recuperado de [http://www.ghgprotocol.org/scope\\_2\\_guidance](http://www.ghgprotocol.org/scope_2_guidance)

Spitzer, H. y Martinuzzi, A. (2013). *Methods and Tools for Corporate Impact Assessment of the Millennium Development Goals (MDGs) and Sustainable Development (vol. 14)*. Viena. Recuperado de [http://www.sd-network.eu/pdf/case\\_studies/ESDN\\_Case\\_Study\\_No\\_14\\_final.pdf](http://www.sd-network.eu/pdf/case_studies/ESDN_Case_Study_No_14_final.pdf)

Subramanian, S. (2017). *ESG Part II: a deeper dive*. EE. UU. Recuperado de [https://www.bofaml.com/content/dam/boamlimages/documents/articles/ID17\\_0028/equityStrategyFocusPointADeeperDive.pdf](https://www.bofaml.com/content/dam/boamlimages/documents/articles/ID17_0028/equityStrategyFocusPointADeeperDive.pdf)

SULITEST - HESI (2017). *Mapping Awareness of the Global Goals*. EE. UU. Recuperado de <https://www.sulitest.org/files/source/hlpf2017report.pdf>

Sustainable Development Goals Fund y Harvard Kennedy School CSR Initiative and Inspirts Limited. (2015). *Business and the United Nations. Working together towards the sustainable development goals: a framework for action*. EE. UU. Recuperado de [http://www.sdgfund.org/sites/default/files/business-and-un/SDGF\\_BFP\\_HKSCSRI\\_Business\\_and\\_SDGs-Web\\_Version.pdf](http://www.sdgfund.org/sites/default/files/business-and-un/SDGF_BFP_HKSCSRI_Business_and_SDGs-Web_Version.pdf)

Sustainable Development Solutions Network (2015). *Getting started with the Sustainable Development Goals. A guide for stakeholders*. Recuperado de <http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2015/12/151211-getting-started-guide-FINAL-PDF-.pdf>

Suzuki, D., Makedon, A., Hall, J. C., Pouey, M. y Bonilla, J. (2016). *ESG: good companies can make good stocks*. EE. UU. Recuperado de [https://www.bofaml.com/content/dam/boamlimages/documents/articles/ID17\\_0028/equitystrategyfocuspoint\\_esg.pdf](https://www.bofaml.com/content/dam/boamlimages/documents/articles/ID17_0028/equitystrategyfocuspoint_esg.pdf)

The Danish Institute for Human Rights (2017). *La guía de los derechos humanos a los ODS*. Recuperado de <http://sdg.humanrights.dk/es>

The European Chemical Industry Council (2017, octubre). "The European chemical industry commits to help make the UN Sustainable Development Goals a reality". *News from 2017*. Recuperado de <http://www.cefic.org/sustainability/UN-Sustainable-Goals/>

UN Environment Finance Initiative (2017). *The principles for positive impact finance. A common framework to finance the sustainable development goals*. Ginebra, Suiza. Recuperado de <https://europa.eu/capacity4dev/unep/document/principles-positive-impact-finance-common-framework-finance-sustainable-development-goals>

UN Global Compact (2017). *Blueprint for business leadership on the SDGs*. EE. UU. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Blueprint-for-Business-Leadership-on-the-SDGs.pdf>

UN Global Compact y KPMG (2017). *SDG Industry Matrix*. Recuperado de <https://home.kpmg.com/xx/en/home/about/citizenship/global-goals-sustainable-development/sdgindustry.html>

UN Global Compact y KPMG (2017). *SDG Industry Matrix. Energy, natural resources and chemicals*. Recuperado de <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/05/sdg-energy.pdf>

UN Global Compact, UNCTAD y UNEPFI (2015). *Private sector investment and sustainable development. Database*. Recuperado de <https://static1.squarespace.com/static/57e1f17b37c58156a98f1ee4/t/57fdcf115d5db9e7eecd8a/1476251588956/Private-Sector-Investment-and-Sustainable-Development-PDF.pdf>

UN Global Compact, UN Women, IIC y Multilateral Investment Fund Member of the IDB Group (2017). *WEPs Gender Gap Analysis Tool. CHECKLIST*. Recuperado de <https://weps-gapanalysis.org/about-the-tool/>

United Nations Development Program y GRI. (2016). *Measuring Impact. How Business Accelerates the Sustainable Development Goals*. Ámsterdam. Recuperado de [https://www.globalreporting.org/resource/library/Measuring\\_Impact\\_BCtA\\_GRI.pdf](https://www.globalreporting.org/resource/library/Measuring_Impact_BCtA_GRI.pdf)

Valor, C. (2007). *La contribución de la empresa a la consecución de los Objetivos del Milenio: análisis de la industria energética*. Recuperado de [http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/05/Inf\\_contribucion\\_empresa\\_ODM\\_completo1.pdf](http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/05/Inf_contribucion_empresa_ODM_completo1.pdf)

Van Dijk, M. P. (2014). *Achieving the SDGs: public good with private money?* (p. 59). Delft: NESCO-IHE Institute for Water Education. Recuperado de [https://www.un-ihe.org/sites/default/files/valedictory\\_address\\_mpvandijk\\_210314.pdf](https://www.un-ihe.org/sites/default/files/valedictory_address_mpvandijk_210314.pdf)

WBCSD (2017). *8 Business cases studies for the Circular Economy*. Suiza. Recuperado de <http://www.wbcds.org/Clusters/Circular-Economy/Resources/8-Business-Cases-to-the-Circular-Economy>

WBCSD (2017). *CEOs Guide to the Circular Economy*. Suiza. Recuperado de <http://www.wbcds.org/Clusters/Circular-Economy/Resources/CEO-Guide-to-the-Circular-Economy>

WBCSD - Redley Yeldar (2016). *Reporting matters Communicating on the Sustainable Development Goals*. Suiza - Londres. Recuperado de [http://wbcdservers.org/web/wbcdsfiles/files/2016/10/WBCSD\\_Reporting\\_matters\\_2016\\_interactive.pdf](http://wbcdservers.org/web/wbcdsfiles/files/2016/10/WBCSD_Reporting_matters_2016_interactive.pdf)

World Bank Group (2016). *World Development Indicators. Featuring the Sustainable Development Goals*. Washington DC. Recuperado de <http://databank.worldbank.org/data/download/site-content/wdi-2016-highlights-featuring-sdgs-booklet.pdf>

World Resource Institute (2016). *WRI's Governance Strategy, 2016-2020*. Washington. Recuperado de [http://www.wri.org/sites/default/files/uploads/WRI\\_Governance\\_Strategy\\_2016-2020.pdf](http://www.wri.org/sites/default/files/uploads/WRI_Governance_Strategy_2016-2020.pdf)

PARTE III. 03  
Anexos



## Metodología

Este informe realiza una aproximación a la contribución de las empresas españolas a los ODS desde una doble vertiente. En primer lugar, hemos optado por datos accesibles y objetivos, lo que llamamos la *dimensión cuantitativa*. Hemos vaciado las memorias anuales de diversas empresas cotizadas. Estos datos son básicos porque los informes recogen de forma sintética elementos relativamente comparables como cantidades o inversiones. Con ellos podemos realizar un análisis de tendencias, segmentando por sectores u otras características. Nos permiten también explorar los niveles de disponibilidad y calidad de la información obtenida.

No obstante, esta información no permite entender el grado real de compromiso ni tampoco captar una visión de proceso en la adhesión a los ODS. Por eso aportamos una mirada holística para complementar la vertiente cuantitativa con otra mirada más profunda y selectiva, de tipo cualitativo. Hemos escogido algunas empresas que pueden ser referentes, pioneras en algún sentido, para obtener un registro diferente sobre el ritmo de implementación y la intensificación de las prácticas en relación con los ODS.

### DOBLE ESTRATEGIA DE ANÁLISIS

#### DIMENSIÓN CUANTITATIVA

Vaciado de memorias anuales.

Análisis de tendencias.

Segmentación por sectores y tamaño de empresa.

Disponibilidad y transparencia en la información.

#### DIMENSIÓN CUALITATIVA

Grupo de empresas piloto (GEP).

Entrevistas en profundidad (90 minutos) a responsables de RSC, innovación, sostenibilidad.

Reuniones regulares con GEP (contraste, sinergias, investigación centrada en usuarios finales).

# APROXIMACIÓN CUANTITATIVA

## LA SELECCIÓN DE LA MUESTRA

El estudio cuantitativo se basa en el total de empresas españolas cotizadas en las bolsas y los mercados españoles (BME) durante el año 2016. Se eligen las empresas grandes y con participación bursátil para poner a prueba la primera versión de los conceptos e indicadores, tomando sus memorias anuales como información secundaria. Dado que, en el momento de realización del presente informe, las empresas cotizadas tienen la obligación de reportar, al menos, la información financiera, se considera que son las que mayor transparencia informativa pueden ofrecer. Además, en el estadio embrionario en el que se encuentra la aplicación del marco de los ODS, se asume que las empresas de mayor tamaño son las más capacitadas para incorporar nuevos paradigmas de funcionamiento.

El procedimiento de configuración de la muestra parte del listado de empresas. Los criterios de selección incluyen las empresas cotizadas en la bolsa española cuya sede está en España.<sup>2</sup> Se han descartado, por lo tanto, las empresas cotizadas extranjeras (por ejemplo, las del índice Latibex) y aquellas cuya actividad ha cesado. La selección de la muestra se cierra en octubre de 2017. Se incluyen, además, las memorias de dos grandes empresas españolas no cotizadas, dado que forman parte del grupo de empresas piloto constituido para la fase cualitativa.

Para todas ellas, se ha procedido a vaciar la información de las memorias de sostenibilidad y de los informes integrados que sí se han podido descargar de las páginas web oficiales de las empresas a estudiar, así como de los informes de RSC, debido a que, aunque no constituyen informes integrados o de sostenibilidad, sí presentan una información que va más allá de la financiera. En un principio, la información en dichas memorias e informes se ha buscado siguiendo los indicadores GRI, tanto en su versión más actualizada como en la versión G4 (exceptuando aquellos ítems que no tienen asignado un indicador concreto).



## LA SELECCIÓN DE CONCEPTOS

Nos aproximamos a los ODS partiendo del clásico modelo de la RSE del *triple bottom line* (véase diagrama 1). No obstante, consideramos también el modelo ESG (*environment, social and governance*), del que se deriva una cuádruple hélice que nos servirá para estructurar y organizar los conceptos (véase diagrama 2).

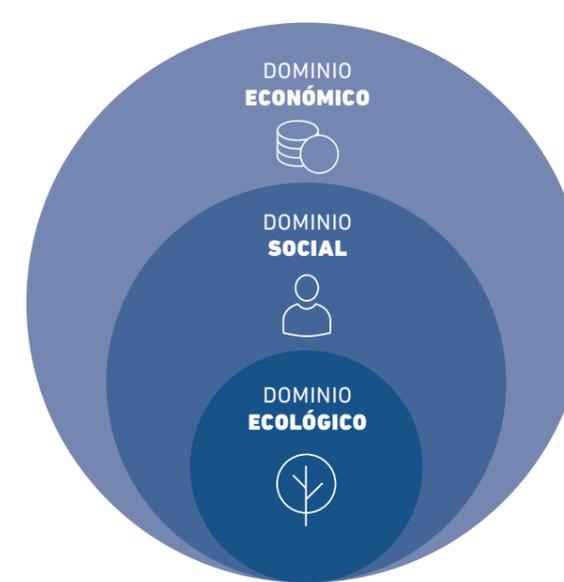


Diagrama 1: Modelo RSE (Triple Bottom line)

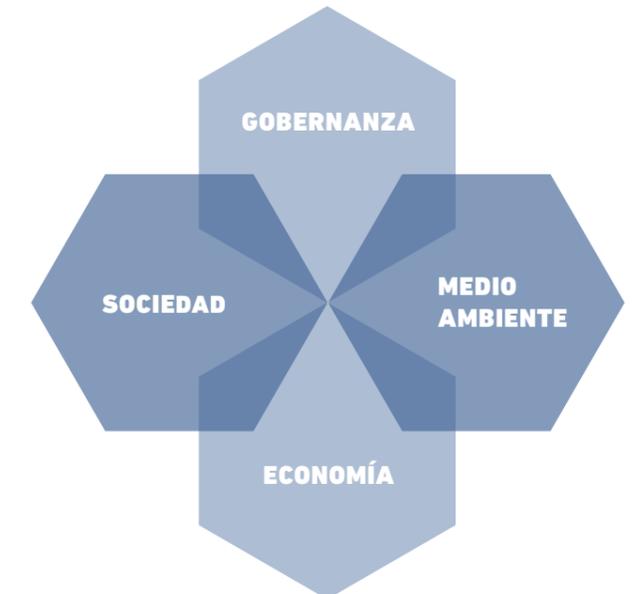


Diagrama 2: Modelo ODS, cuádruple hélice

En paralelo a la segmentación de las empresas objeto de análisis, se decide seleccionar un subgrupo de objetivos de desarrollo sostenible que sean representativos del conjunto de ODS y, a la vez, sirvan de punto de partida para la investigación. Los objetivos elegidos son tres (ODS 7, 8 y 12), aunque el carácter transversal de la mayor parte de los ODS y su alta interrelación obliga a dar un paso más, realizando un análisis de cada una de sus metas.

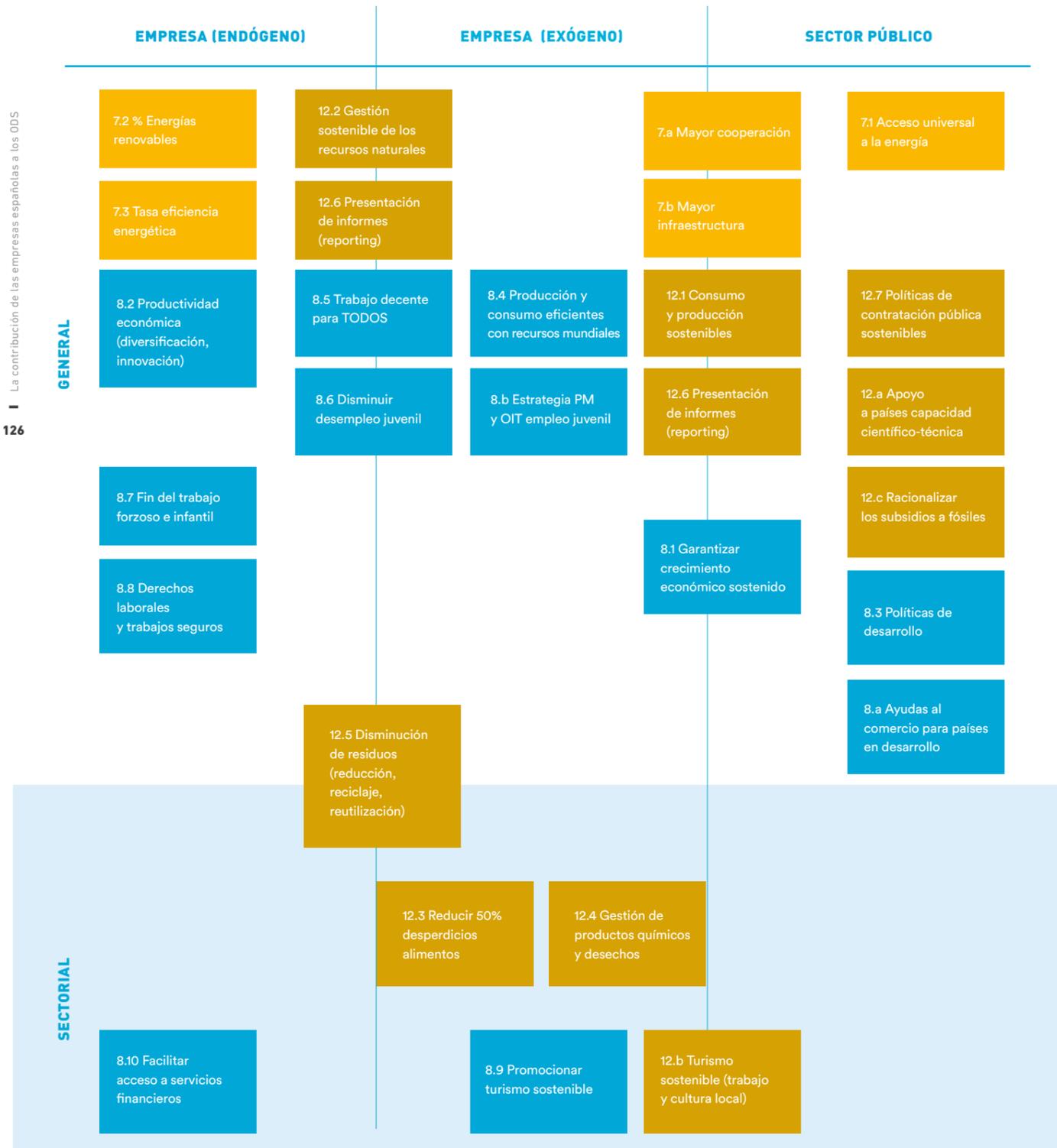
- **ODS 7:** Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
- **ODS 8:** Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- **ODS 12:** Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

<sup>2</sup> Se han incluido también empresas cotizadas que fueron fundadas en España pero que por razones fiscales han trasladado su sede a otros países.

## EL PROCESO DE ANÁLISIS DE LOS ODS 7,8,Y 12

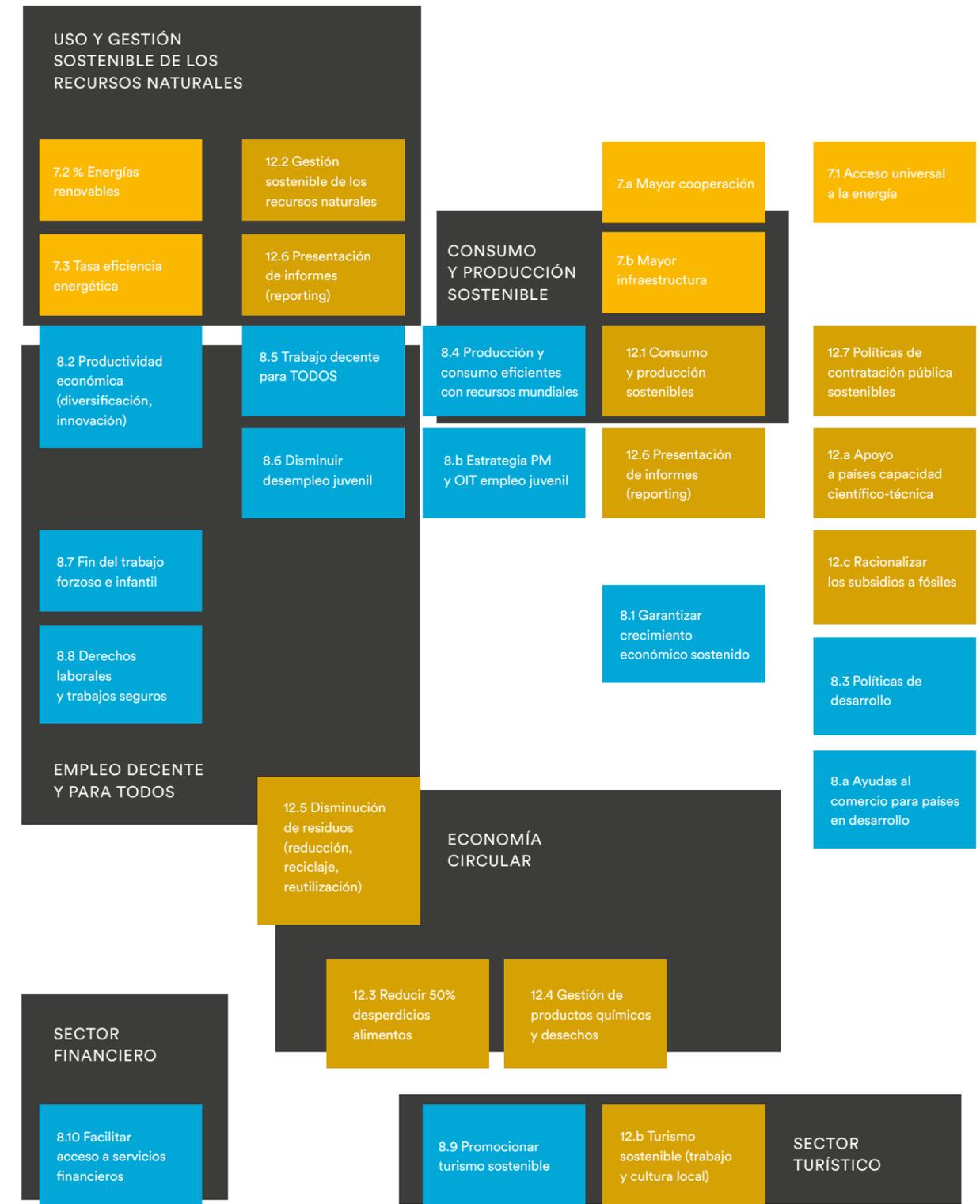
Una vez elegidos los tres ODS para este primer informe, realizamos un análisis exhaustivo de las metas de cada uno de ellos. Para ello, situamos las metas en relación con dos ejes. Por una parte, nos fijamos en su alcance, es decir, si son generales o sectoriales (eje vertical), y, por otra, los distribuimos entre sector privado y sector público (eje horizontal). Dentro del sector privado ponemos el acento en la empresa y desglosamos las metas entre elementos endógenos (si son de gobernanza interna de la empresa) o exógenos (es decir, en relación con las actividades y los impactos externos a ellas). El resultado es el gráfico siguiente:

Diagrama 3: Análisis de los ODS 7, 8 y 12 por niveles y sector



A continuación, identificamos grandes temas, solapamientos y lagunas, de forma que las distintas metas quedan agrupadas del siguiente modo:

Diagrama 4: Identificación y agrupación de temas emergentes en los ODS 7, 8 y 12



El gráfico anterior permite observar de forma clara cuáles son las metas más relacionadas con las empresas y los diversos sectores. Surgen cuestiones como el consumo y la producción sostenible, el uso y la gestión sostenible de los recursos naturales, el empleo decente o el empleo para todos. A nivel general, pero también sectorial, aparece la adopción de algunos principios vinculados a la economía circular, y los sectores interpelados son el financiero y el turístico, como se ve en el diagrama anterior (parte inferior, con los elementos sectoriales). Al combinar el diagrama 4 con nuestro modelo de cuádruple hélice y el análisis de los tres ODS,<sup>3</sup> se obtiene la siguiente selección de conceptos centrales:<sup>4</sup>

Diagrama 5: Modelo completo con los diez conceptos centrales



## LA SELECCIÓN DE INDICADORES

Una vez construido el modelo conceptual, se seleccionan los indicadores para cada uno de los diez conceptos. Para esta selección, se tienen en cuenta distintos factores. En primer lugar, la guía de elaboración de informes del Global Reporting Initiative (GRI). El motivo es que la mayoría de las empresas que llevan a cabo *reporting* utilizan el GRI (en 2016 se usaba el GRI4); en el caso de España, lo utilizan el 80% de las empresas. En segundo lugar, se tiene en cuenta el criterio de los miembros del Observatorio supervisados por el Consejo Asesor del Servicio de Estudios de Caixabank.<sup>5</sup> Finalmente, se toman como referencias principales los siguientes documentos: *The Analysis of Goals and Targets*, publicado en el verano del 2017, desarrollado por el GRI y Global Compact, junto con PWC;<sup>6</sup> y el *SDG Compass*, que cuenta con una base de datos llamada “*Business Indicators*”, donde se cotejan los indicadores específicos del GRI. El resultado de todo el proceso es un listado de 124 indicadores específicos, que se presentan en la tabla siguiente:

## INDICADORES

A continuación, se presentan los indicadores utilizados en la parte cuantitativa. Se ordenan por temas, indicándose a qué meta concreta se refieren y constando el código GRI cuando corresponda (versión GRI Standard).

### FICHA DE EMPRESA

Nombre	
Nombre de la empresa	GRI 102-1
Descripción de las marcas, productos y servicios principales	GRI 102-2
Ubicación de la sede	GRI 102-3
Ubicación de las operaciones (número y nombre de los países)	GRI 102-4
Propiedad y forma jurídica	GRI 102-5
Mercados servidos	GRI 102-6
Número de empleados y trabajadores	(parcialmente GRI 102-7)
Dimensión - Volumen facturación anual	Obs
	ODS en plan estratégico
	ODS concretos
Sobre objetivos de desarrollo sostenible	Dept. responsable
	Cuenta con web específica
	Iniciativas concretas

<sup>3</sup> Consúltense el anexo relativo al proceso de análisis realizado para los tres objetivos seleccionados y sus metas (véase apartado “El proceso de análisis de los ODS 7, 8 y 12”).

<sup>4</sup> Este diagrama es el resultado de la combinación de un proceso de inducción y deducción, tomando en consideración los objetivos y sus metas, el modelo de cuádruple hélice y una síntesis en diez conceptos clave. Conecta además con la experiencia RSC.

<sup>5</sup> Es el Consejo Asesor que forma parte del Observatorio, presentado al inicio del informe.

<sup>6</sup> Disponible y descargable en: <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/publications/assets/sdgs-business-reporting-analysis.pdf>

**GOBERNANZA**

Concepto	Referencia	Indicador
Nombre empresa		
Cadenas de suministro éticas y sostenibles (8.8, 12.2)	GRI 414-1 y 414-2 (evaluación social proveedores), GRI 308 (evaluación ambiental de proveedores), Obs RSC	Política activa control proveedores
		Formación DD. HH. a toda la cadena de valor
		% de proveedores que sean propiedad de miembros de colectivos vulnerables, marginalizados o infrarrepresentados (mujeres, inmigrantes, personas con diversidad funcional o problemas de salud mental...)
		% de proveedores que emplean a miembros de colectivos vulnerables
Transparencia y rendición de cuentas (12.6)	GRI	Publicación de informes de sostenibilidad y otra información no financiera
		Cuáles
		Termómetros
		Verificados externamente
Colaboración con organismos, alianzas estratégicas (7a, 7b, 12.7)	REPM y Observatorio ODS	Alianzas y colaboraciones (en cuántas participan, con qué tipo de organizaciones, pertenencia a organizaciones promotoras...)
		Inversión de recursos (económicos, instalaciones, humanos)
		Participación en proyectos, jornadas, seminarios...
		Promoción, dinamización del desarrollo (a través de becas u otras convocatorias)

**ECONOMÍA**

Concepto	Referencia	Indicador
Nombre empresa		
Digitalización y productividad		Grado de madurez digital
	Roca Salvatella	Procesos: uso de sensores para monitorizar procesos, uso de IoT, uso de <i>Big data</i> y decisión algorítmica
	Deloitte	Puntos de contacto con el cliente
	Deloitte	Diseño de servicios (nuevos, a partir de digitalización)
	Roca Salvatella	Nuevos modelos de negocio (sí, no, cuáles, qué volumen de facturación supone, P2P, de productos a servicios...)
	Global Innovation Index	
Adopción de principios de la economía circular	GRI 404-2	Horas de formación a empleados para mejorar sus habilidades/ capacidades
	OCDE	Productividad: relación entre producción y medios empleados (beneficios por hora trabajada)
	Observatorio	% de materiales utilizados que son materiales reciclados
	Observatorio	% de productos vendidos y de materiales de empaquetamiento que son recuperados por categoría
	PWC	Política de ampliación de la vida del producto
	PWC	Política de reparación
Crecimiento sostenido	PWC	Política de reutilización
	PWC	Política de refabricación
	PWC	Política de reciclaje
	GRI 201-1	Valor económico generado (revenues)
		Valor económico distribuido
	Observatorio	Inclusión financiera
Observatorio	Aportación al PIB español	

**SOCIEDAD**

Concepto	Referencia	Indicador
Nombre		
Empleo decente	GRI	% hombres
		% mujeres
	GRI	% indefinidos
		% temporales
	GRI	% completa
		% parcial
Empleo inclusivo y respetuoso con los DD. HH.	GRI	Antigüedad de la plantilla
	REPM - (GRI 401-1)	Tasas de nuevos empleados y rotación de los empleados por edad
	REPM - (GRI 401-1)	Tasas de nuevos empleados y rotación de los empleados por sexo
	REPM - (GRI 401-1)	Tasas de nuevos empleados y rotación de los empleados por región
	REPM - (GRI 401-1, 406-1)	Políticas de no discriminación en la contratación / políticas de diversidad
	GRI G4LA, 406-1	Políticas de no discriminación en la escala salarial / políticas de diversidad
Condiciones laborales dignas y seguras para todos	REPM	Promedio de horas de trabajo por semana, incluidas las horas extraordinarias
	REPM/405-2	Análisis de los salarios de todos los trabajadores de la empresa (por género)
	REPM	% de residentes locales empleados, incluidos puestos de dirección (%)
	GRI 405-1	% de mujeres en consejos de administración y/o cargos de responsabilidad
	401-3	Existencia de políticas de conciliación de la vida laboral y familiar (bajas maternidad/paternidad remuneradas, apoyo a trabajadores con hijos o personas dependientes a su cargo)
	401-3	Tasas de retorno tras baja paternidad/maternidad y tasa de retención por sexo
	408-1	Operaciones y proveedores identificados con un riesgo significativo de incidentes de trabajo infantil, y medidas tomadas para contribuir a la abolición efectiva del trabajo infantil
	409-1	Operaciones y proveedores identificados con un riesgo significativo de incidentes de trabajo forzoso u obligatorio, y medidas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio
	403-4 (temas salud y seguridad), 407-1 (libertad de asociación y negociación colectiva)	Empleados cubiertos por convenios colectivos (%)
	403-1	Programas para reducir accidentes/lesiones en el puesto de trabajo
	403-2	Medición de los incidentes ocurridos y medidas correctivas adoptadas

**MEDIO AMBIENTE**

Concepto	Referencia	Indicador
Nombre		
Eficiencia energética	GRI 302-1	Consumo energético dentro de la organización
	GRI 302-2	Consumo energético fuera de la organización
	GRI 302-3	Intensidad energética
	GRI 302-4	Reducciones de consumo energético
	GRI 302-5	Reducciones de energía requerida por productos vendidos
Apuesta por recursos renovables	GRI G4 OG2	Importe total invertido en energías renovables
	Obs	% de energía renovable contratada
	Obs	% de energía renovable consumida
Consumo/uso de los materiales	GRI 301-1	Materiales utilizados por peso o volumen
		Opciones materiales sostenibles
	GRI 301-2	Insumos reciclados utilizados
		Programas o iniciativas
	CDP / GRI 306-1	Consumo total de agua en todas sus operaciones
	GRI 303-3	% y volumen total de agua reciclada y reutilizada
	GRI 303	Rendimiento del agua en la cadena de valor
	GRI	Total de gastos e inversiones en protección ambiental por tipo
	PWC	Evaluación de la eliminación de residuos
	Obs	Gestión de residuos peligrosos
Gestión de residuos, vertidos y emisiones	Obs	Gestión de residuos
		Gestión de residuos propios
	GRI 305-1	GEI scope 1 (tn CO2 eq)
	GRI 305-6	SAO
	GRI 305-2	GHG scope 2
	GRI 305-7	NOX, SO2 y otras emisiones atmosféricas significativas
	GRI 305-3	Otras emisiones GEI scope 3
	CDP Climate Change CC3.3	Reducción de emisiones
		Compra de certificados
	GRI	Alcance de la mitigación de impactos ambientales de los productos y servicios
GRI 306-2	Peso total de residuos por tipo y método de eliminación	

## REFLEXIONES METODOLÓGICAS Y CALIDAD DE LOS DATOS

A pesar de la selección de los 124 indicadores para este informe, las diferencias en cuanto a la disponibilidad de la información de las empresas y a la comparabilidad entre dichos indicadores han limitado mucho nuestras conclusiones. Por ello, se ofrece una fotografía parcial y siempre ligada a la muestra que se ha podido obtener. Además, incluso cuando se han hallado datos para los indicadores, a menudo estos eran inconsistentes. Así pues, las empresas suelen ofrecer: a) datos para conjuntos variables de países en función del indicador de que se trate (por ejemplo, solo los mercados donde operan, sin incluir todos los centros de operaciones); o bien b) datos incompletos o estimados según valores de años anteriores.

En este mismo sentido, la disponibilidad de la información no garantiza la posibilidad de compararla. La tabla siguiente muestra la relación entre indicadores disponibles e indicadores comparables:

Tabla 8: Proporción de indicadores disponibles y comparables en las memorias

	Disponibles	Comparables
Mayoría de empresas (80% o más)	58%	60%
Entre el 50 y el 70% de empresas	15%	27%
Menos de la mitad de empresas	27%	13%

## RESULTADOS DETALLADOS

### Características generales de las empresas analizadas

Para la fase cuantitativa se han analizado las memorias de 2016 de 143 empresas cotizadas españolas. Como información de contexto, es importante destacar la distribución por sectores, puesto que la adhesión y la contribución a los ODS varían según el tipo de actividad. Hemos tomado como referencia la clasificación por sectores de la BME. No obstante, para poder usarlos como base del análisis de tendencias, hemos desagregado los servicios financieros y los bancarios, las actividades de ingeniería y otros, la construcción, la industria y el ocio. La distribución de empresas es la siguiente:

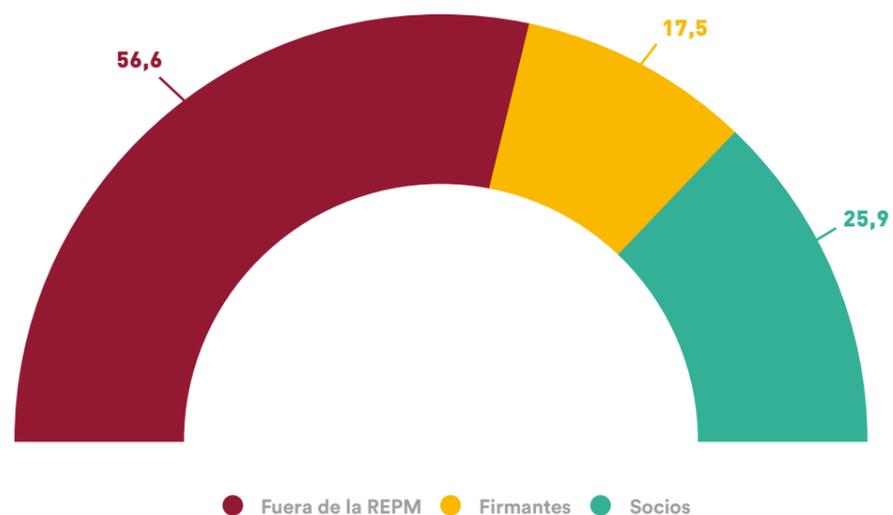
Gráfico 10: Distribución sectorial de las empresas cotizadas (% sobre el total)



Como se aprecia en el gráfico, el sector de bienes de consumo es el más amplio (21,7%) entre las empresas objeto de estudio, seguido de los sectores de servicios financieros y servicios inmobiliarios (con un 13,3% en cada caso). En cuarta posición está el sector de ingeniería (11,9%), seguido por el de servicios de consumo (9,8%). A continuación vienen el sector energético y el de construcción (con un 7% en cada caso). La industria supone un 6,3%, las empresas de tecnología y telecomunicaciones un 5,6%, y el sector turístico (ocio, turismo y hostelería) un 4,2%.

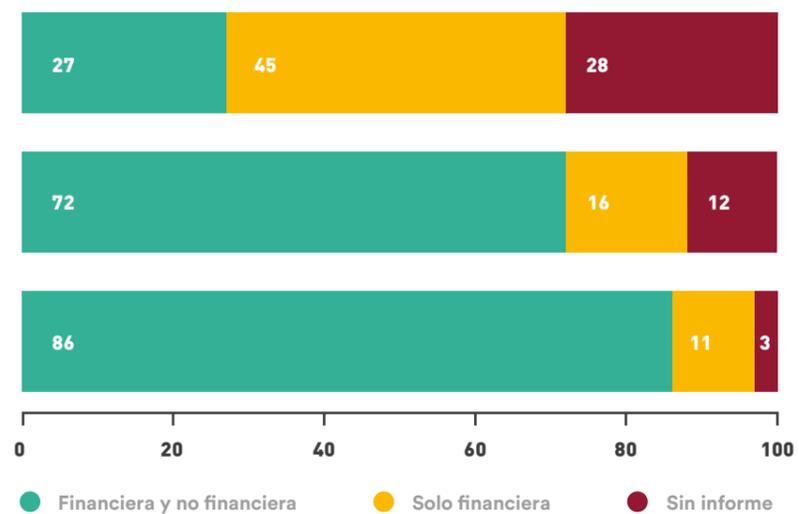
Un segundo elemento a considerar en relación con las empresas es su vinculación con la Red Española del Pacto Mundial, el órgano de referencia en cuanto al impulso de los ODS en el sector privado en España. En el gráfico 11 se presentan algunos datos sobre la condición de las empresas analizadas.

Gráfico 11: Adhesión a la REPM (% sobre el total de empresas analizadas)



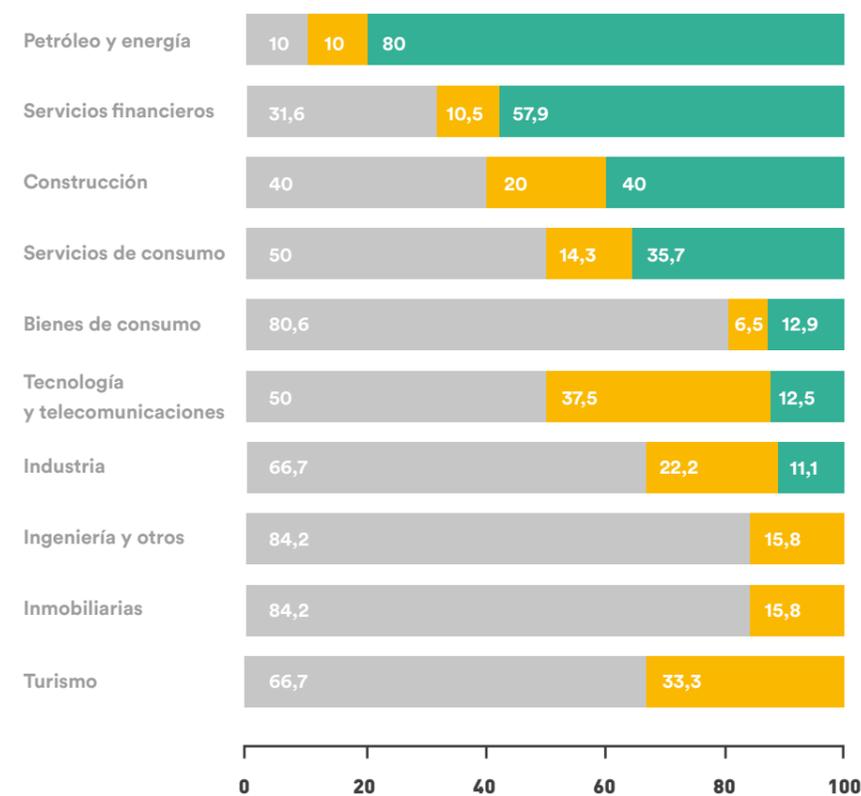
Contamos con un 44% de empresas adheridas al Pacto Mundial (25,9% son socias y 17,5% únicamente son firmantes). El hecho de pertenecer al Pacto, además de mostrar la voluntad de avanzar hacia empresas más sostenibles y respetuosas con los derechos humanos, implica un reporte anual, el Communication on Progress, que queda reflejado en la cantidad de información accesible (véase gráfico 12).

Gráfico 12: Empresas con informes no financieros, según vinculación a REPM



El cruce de la pertenencia a la REPM por sectores aporta información relevante (véase gráfico 13): el sector energético es el que recoge mayor número de socios (80%), llegando al 90% si tenemos en cuenta también los firmantes. Los tres puestos siguientes, a mucha distancia, son para los servicios financieros —con casi el 70% de adhesiones al Pacto Mundial (casi un 60% en condición de socios)—, la construcción —alrededor del 60% (40% son socios)— y los servicios de consumo. A partir de aquí encontramos los sectores con menos adhesiones al Pacto Mundial. El sector tecnológico alcanza prácticamente el 50%, pero la mayoría son solo firmantes y no socios. En ingeniería, inmobiliarias y turismo encontramos proporciones modestas de adhesión y sin presencia de socios.

Gráfico 13: Relación de empresas adheridas al pacto mundial por sectores (% sobre el sector)



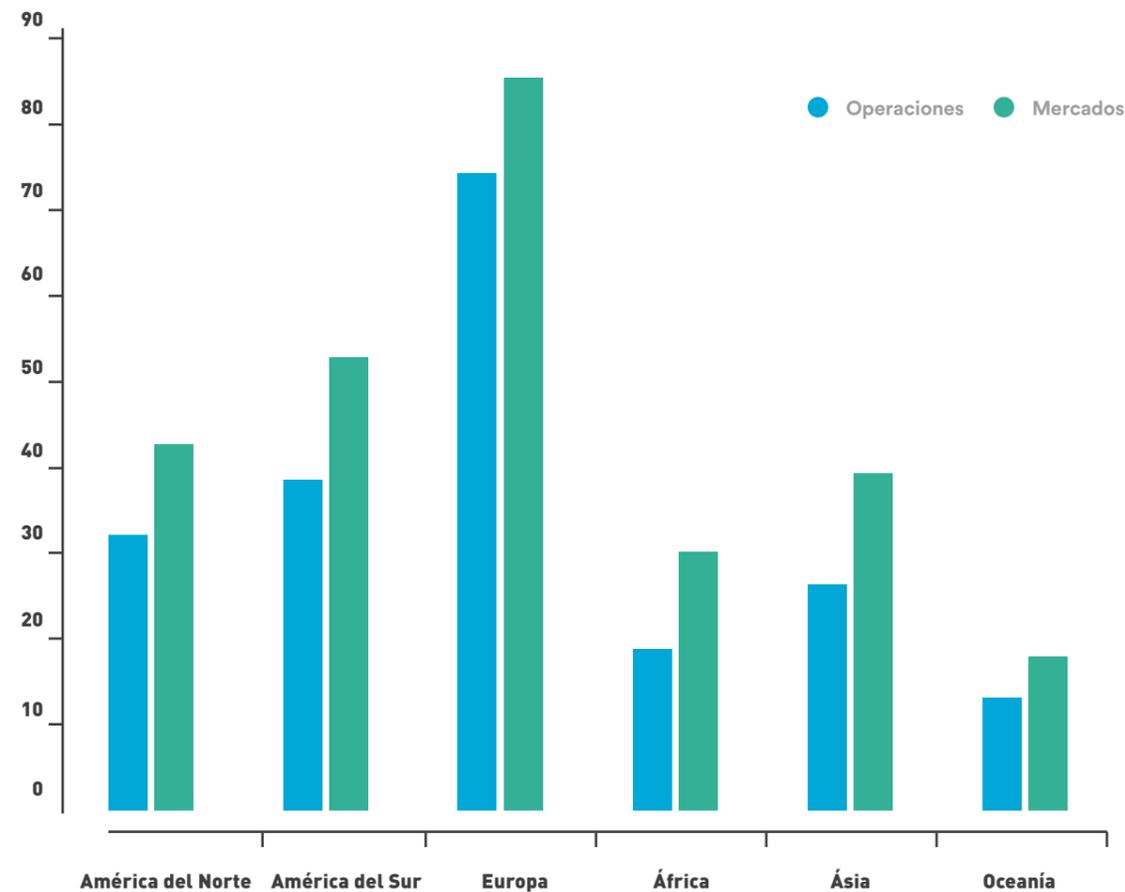
## LOCALIZACIÓN: SEDES, OPERACIONES Y MERCADOS

Las empresas estudiadas tenían en 2016 sus sedes ubicadas principalmente en Madrid (47,6%), Barcelona (20,3%) y Bilbao (3,5%). El 28,7% restante tenían sus sedes en otros puntos del territorio.<sup>7</sup>

	Empresa	Porcentaje
Madrid	68	47,6
Barcelona	29	20,3
Bilbao	5	3,5
Resto	41	28,7
TOTAL	143	100

El conjunto de empresas analizadas muestran tendencias muy similares respecto a su presencia en mercados y operaciones. Se observa generalmente que las empresas están presentes en distintos lugares más a nivel de mercados que de operaciones. Si se diferencia por zonas geográficas, Europa recoge la máxima presencia tanto de mercados como de operaciones, seguida por América (del Sur y del Norte). Le siguen en menor medida Asia, África y, por último, Oceanía. La presencia media en operaciones es de dos regiones (Europa y otra), mientras que la presencia en mercados es algo más distribuida y descentralizada:

Gráfico 14: Presencia de las empresas en mercados y operaciones



La presencia a nivel de mercados y operaciones es muy internacional, por lo que las decisiones de estas empresas en cuanto a implicación y contribución a los ODS es relevante más allá de su sede y también en su cadena de valor.

En cuanto al tamaño, el número de empleados y el volumen de facturación son muy variables.

— Desde 17 trabajadores (eDreams) hasta casi 200.000 (ArcelorMittal tiene 198.517). La media son 13.545 trabajadores.

— El volumen de facturación también es muy variable, de unos 100 millones de euros anuales a 57.000 millones de euros. Con una media de 2.120 millones de euros en 2016.

## CONTRIBUCIONES DE LAS EMPRESAS

En esta sección se recogen las contribuciones realizadas por las empresas. Los indicadores de base son los del GRI en relación con los conceptos expresados en la metodología. Este apartado se organiza justamente en torno a los diez conceptos clave y los cuatro pilares del modelo cuádruple: gobernanza, economía, sociedad y medio ambiente.

### Gobernanza

La gobernanza vendría a ser el pilar que garantiza el funcionamiento y la dirección de todos los demás. En esta parte se incluyen los conceptos ligados a la gobernanza externa, como la transparencia, las cadenas de valor orientadas a los derechos humanos o el tejido de alianzas más allá de la propia compañía. Los elementos de gobernanza relativa a la plantilla se incluyen en el próximo apartado (“Sociedad”).



<sup>7</sup> Cabe notar que Suez España consta como SUEZ en Madrid y como Aigües de Barcelona en Barcelona desde octubre de 2017.

### Transparencia y rendición de cuentas

El primer concepto de la gobernanza es la transparencia y la rendición de cuentas. Es importante destacar lo comentado en el apartado inicial de este capítulo de resultados (véase “Las memorias analizadas”) respecto al hecho de que solo la mitad de las empresas analizadas presentan información no financiera. Por el momento, para las empresas cotizadas, solo es obligatorio el reporting financiero, si bien a partir de 2018 también lo será reportar la información no financiera. A continuación presentamos algunas cifras de referencia sobre los estándares utilizados en el *reporting*:

- El 90% de las empresas que presentan *reporting* no financiero usan el marco del Global Reporting Initiative.<sup>8</sup>
- El 39% utilizan Carbon Disclosure Project,<sup>9</sup> especialmente destacado en materia de servicios de consumo y servicios financieros.
- Un 30% usan el marco del International Integrated Reporting Council (IIRC),<sup>10</sup> destacando el sector de la construcción y el tecnológico.
- Un 5% utilizan Global Impact Investing Network (GIIN),<sup>11</sup> especialmente los servicios financieros, seguidos de bienes de consumo y construcción.

Las empresas adheridas al Pacto Mundial también cuentan con un informe llamado *Communication on Progress* (CoP) para el ejercicio de 2016. A fecha de noviembre de 2017, un 39% de las adheridas lo habían presentado. Los socios son los más diligentes en este sentido, puesto que, del total de CoP presentados, un 70% eran de socios y solo el 30% de firmantes.

<sup>8</sup> Global Reporting Initiative.

<sup>9</sup> “CDP es una organización sin ánimo de lucro que dirige el sistema de divulgación global para inversores, empresas, ciudades, Estados y regiones a fin de gestionar su impacto en el medio ambiente”.

<sup>10</sup> “El International Integrated Reporting Council (IIRC por sus siglas en inglés) es una coalición global de reguladores, inversores, empresas, emisores de normas, profesionales contables y organizaciones no gubernamentales (ONG). En conjunto, esta coalición comparte la visión de que la comunicación de la creación de valor debería ser el próximo paso en la evolución del reporting corporativo”.

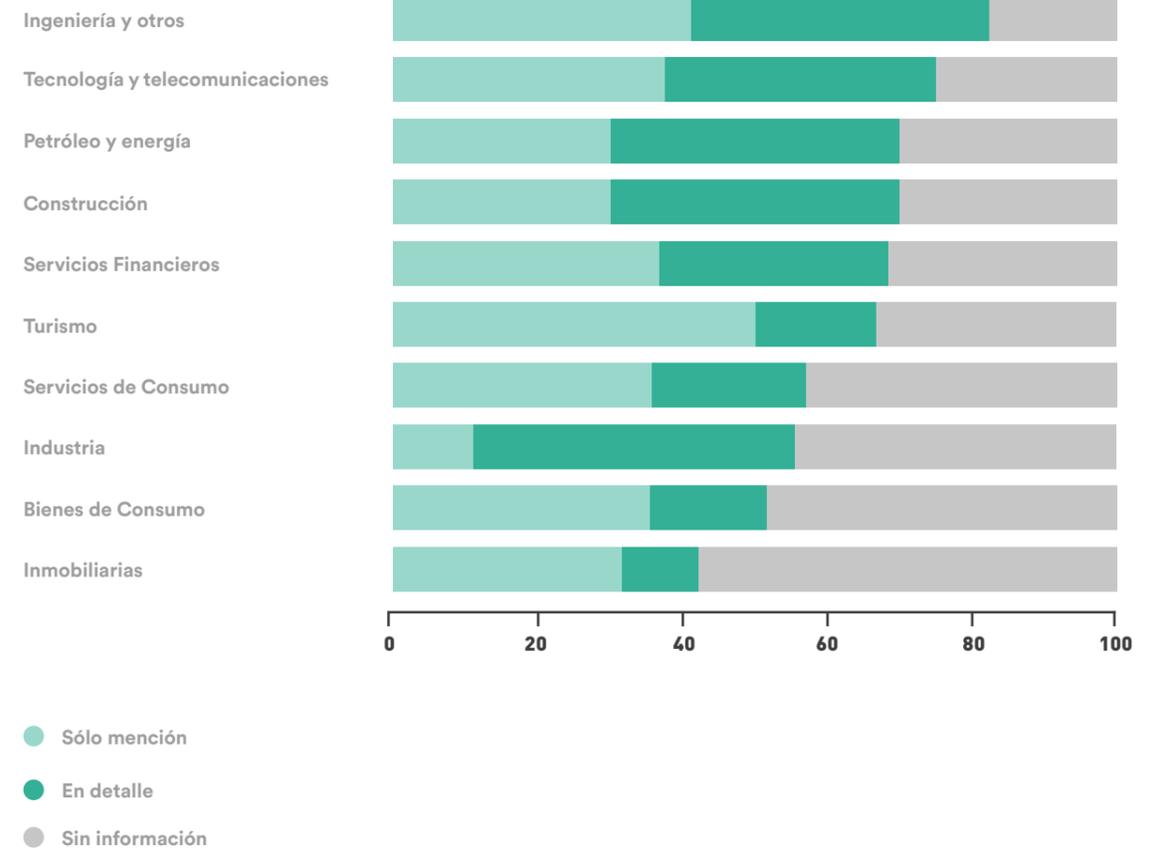
<sup>11</sup> GIIN es una red de inversores de impacto que, además de buscar el retorno económico, están orientados al impacto social y ambiental.

### Fomento de los derechos humanos en la cadena de valor

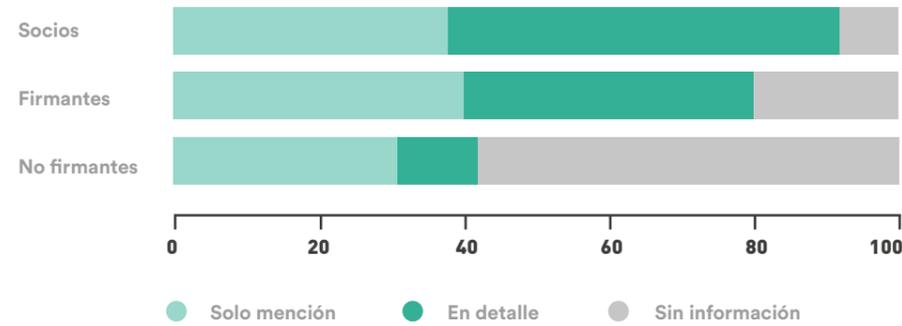
Hemos considerado el fomento de los derechos humanos en la cadena de valor (no solamente en los empleados directos) como el segundo pilar de la gobernanza. Como hemos visto también en la primera sección, las empresas analizadas se extienden más allá del territorio español, tanto en mercados como en operaciones.

En relación con las políticas de control de los proveedores, encontramos tres niveles: los que no aportan información (un 38%); los que afirman tener una política de control de proveedores (implica solo la mera mención; un 34,3%); y los que detallan en qué consiste dicha política, indicando, por ejemplo, qué medidas correctivas la acompañan o cuántos proveedores se descartan tras la evaluación (aquí registramos solo el 27,3%).

En relación con los sectores, se observa que las empresas que más información aportan pertenecen a los sectores de la ingeniería, la tecnología, la energía y la construcción. El sector inmobiliario es el que recoge menos información y la menos ambiciosa. El sector industrial presenta mucha variabilidad, puesto que menos de un 60% reportan su política de control de proveedores, si bien aquellos que lo hacen tienden a hacerlo de forma exhaustiva (casi un 50% con niveles de detalle ambiciosos).

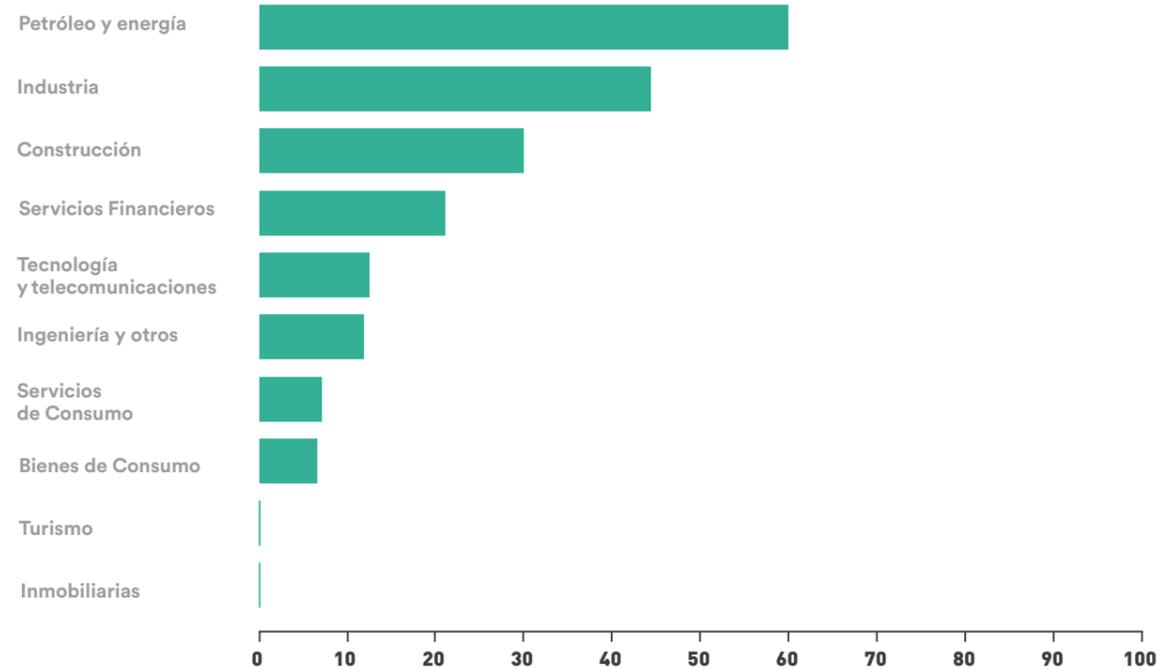


En relación con el Pacto Mundial, es significativa la diferencia entre firmantes y no firmantes, así como entre socios y firmantes, ya que un 90% de los primeros reportan su política de control de proveedores y más de la mitad de forma detallada:



En cuanto a la contratación de proveedores locales, hay poca información. Solo un 18% explicitan qué proporción de proveedores locales contratan, que va desde el 40% al 98% (solo un caso contrata el 5%). De nuevo, los socios son los que más y mejor información proporcionan.

En cuanto a la formación en derechos humanos en la cadena de valor, el 65,2% de los socios reportan que en 2016 ofrecieron este tipo de formación. Por sectores, destaca el del petróleo y energía (60%) y el de la industria (45%). El sector de la construcción está sobre el 30% y el resto se sitúan por debajo del 20%. Los que no reportan ningún caso de formación son el sector turístico y el inmobiliario:

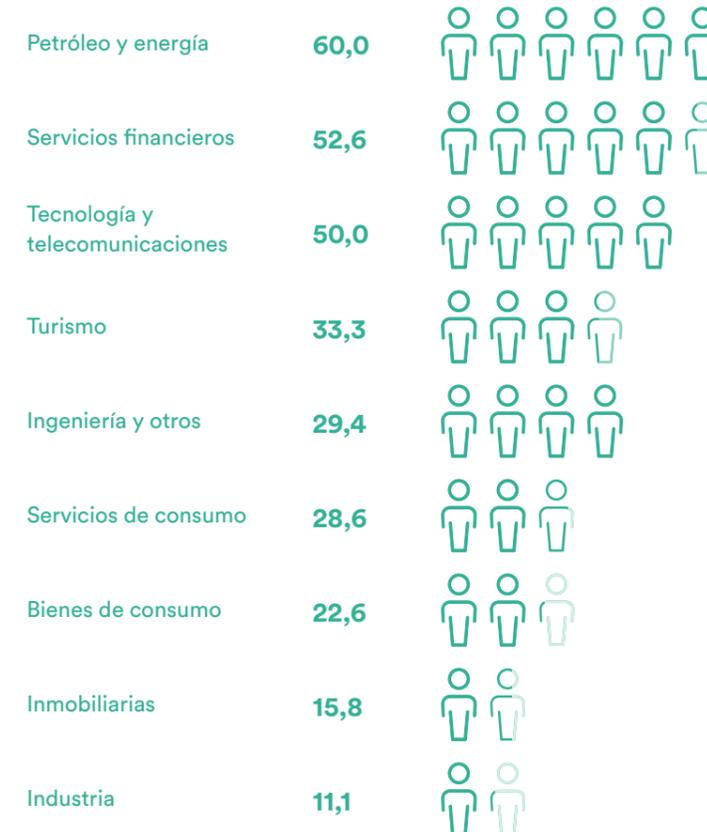


Hay veintiún empresas que reportan también quién recibe esta formación (lo que supone un 30% de las empresas con información no financiera). El nivel de detalle sobre el tipo de formación y los receptores es muy limitado: un 7% de las empresas dan la formación sobre derechos humanos en la cadena de valor estrictamente a sus empleados; un 6% a los proveedores; y un 2% a ambos (empleados y proveedores). Los sectores que más forman a sus empleados son el del petróleo y energía (30% de las empresas que reportan) y el de la industria (20%). La formación a los proveedores y a la cadena de suministro se halla principalmente en construcción e industria.

### Colaboraciones y alianzas estratégicas

El tercer elemento de la gobernanza es qué alianzas y colaboraciones estratégicas se tejen. Esto está directamente vinculado al ODS número 17, que designa las alianzas como la vía necesaria para la consecución de las metas.

En este sentido, cabe decir que las empresas analizadas son relativamente activas. Un 64% afirman participar en proyectos con otras entidades o empresas para contribuir a los ODS. Hay de nuevo dos niveles, las que simplemente mencionan que tienen alianzas (el 51% de las empresas que reportan colaboraciones) y las que exponen detalles sobre dichas colaboraciones (el 49% ofrecen más información acerca del contenido de la alianza y los logros).



Otra vía de contribución (y opción clásica desde la RSC) es a través del voluntariado corporativo. Un tercio de las empresas afirman contar con este tipo de actividad como forma de retorno para con la sociedad. No mencionan explícitamente que esté vinculado a los ODS.

El sector más activo en cuanto al voluntariado es petróleo y energía (60%), seguido de servicios financieros (52,6%) y tecnología y telecomunicaciones (50%).

Respecto a los firmantes de la REPM, el 75% de las empresas que son socias cuentan con voluntariado corporativo y lo reportan (frente al 40% de las firmantes y el 13% de las empresas no adheridas).

## SOCIEDAD

### La composición de las plantillas

Lo primero que observamos es la estabilidad y la calidad de los contratos. Las condiciones laborales generales nos indican que los contratos son mayoritariamente indefinidos y de jornada completa. La antigüedad media son doce años, con un 15% de empleados nuevos para 2016 y una rotación general del 14,3%.

Tabla 9: Situación contractual de la plantilla y antigüedad (% medio)

TIPO DE CONTRATO		TIPO DE JORNADA	
Indefinido (% medio)	Temporal (% medio)	Completa (% medio)	Parcial (% medio)
86,2	13,6	91,3	8,4

ANTIGÜEDAD		
En años (media)	% nuevos empleados	% rotación general
12,2	15,5	14,3

Los sectores con más contratos indefinidos son los servicios financieros, el energético, el tecnológico, los bienes de consumo y la industria (todos por encima del 90%). Los que presentan más temporalidad son la construcción y el turismo (prácticamente un tercio de los contratos son temporales). La clasificación varía con arreglo al tipo de jornada, y destacan los sectores de la construcción y la industria por contar con un 15% de contratados a tiempo parcial de media:

Tabla 10: Tipo de contrato y tipo de jornada por sector (% medio)

	TIPO DE CONTRATO			TIPO DE JORNADA	
	Indefinido (% medio)	Temporal (% medio)		Completa (% medio)	Parcial (% medio)
Servicios financieros	96,4	2,9	Industria	99,9	0,1
Petróleo y energía	95,6	4,4	Turismo	96,4	3,6
Tecnología y telecomunicaciones	91,9	8,0	Servicios financieros	96,0	4,0
Bienes de consumo	91,1	8,2	Servicios de consumo	92,0	5,3
Industria	90,6	9,4	Ingeniería y otros	91,8	8,3
Inmobiliarias	89,0	8,8	Petróleo y energía	89,8	10,2
Servicios de consumo	88,6	11,4	Bienes de consumo	88,6	11,4
Ingeniería y otros	80,9	19,1	Tecnología y telecomunicaciones	87,4	12,7
Construcción	70,5	31,5	Construcción	86,0	14,0
Turismo	67,5	32,5	Industria	85,0	15,0

Presentamos a continuación datos en cuanto a la antigüedad media de la plantilla, otro elemento en los empleos de calidad:

Tabla 11: Antigüedad media de la plantilla (en años) <sup>12</sup>

SECTOR	PORCENTAJE
Industria	16,4
Servicios de consumo	14,8
Servicios financieros	14,6
Petróleo y energía	14,5
Inmobiliarias	12,2
Bienes de consumo	10,2
Construcción	8,0
Tecnología y telecomunicaciones	7,2
Ingeniería y otros	-
Turismo	-

En términos de ODS, la generación de nuevos empleos de calidad es importante. Además de la antigüedad, es interesante ver la tasa de contratación de nuevos empleados y los índices de rotación. En 2016, cabe destacar el sector de la construcción, con un 43,8% de nuevos empleados. Sigue el sector de la ingeniería a mucha distancia (la mitad que el caso anterior), y el que menos renovación presenta es el del petróleo y energía.

Por otro lado, el sector con mayor rotación es el turístico, probablemente por la estacionalidad de algunas de sus actividades (con un 23,4% de rotación). El menos rotativo es el de bienes de consumo (2,1%).

Tabla 12: Tasa de nuevos empleados y rotación por sectores

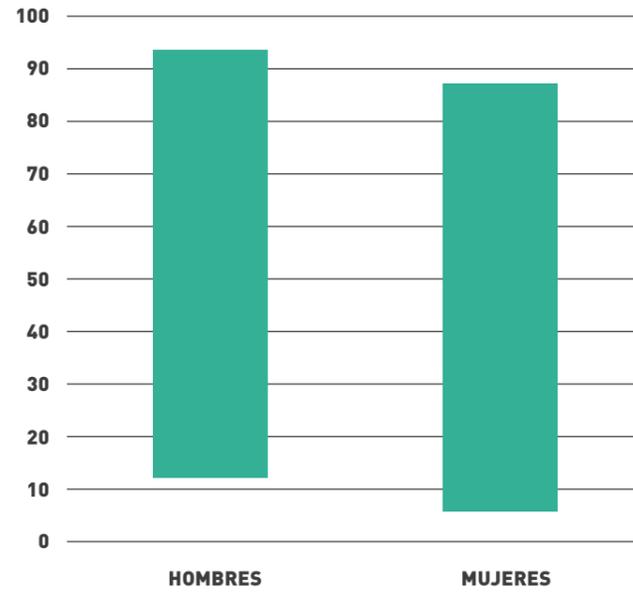
	TASA DE NUEVOS EMPLEADOS		% DE ROTACIÓN GENERAL
Construcción	43,8	Turismo	23,4
Ingeniería y otros	22,2	Servicios financieros	12,8
Bienes de consumo	17,0	Tecnología y telecomunicaciones	12,1
Industria	14,7	Ingeniería y otros	11,1
Servicios financieros	9,9	Servicios de consumo	6,3
Servicios de consumo	9,1	Inmobiliarias	5,1
Turismo	8,8	Construcción	4,8
Tecnología y telecomunicaciones	8,5	Petróleo y energía	4,5
Petróleo y energía	5,7	Bienes de consumo	2,1
Inmobiliarias	-	Industria	-

<sup>12</sup> En los sectores de la ingeniería y el turismo no disponemos de datos suficientes para calcular la media.

### Medidas de equidad en la plantilla

El siguiente gráfico presenta la horquilla de presencia de género en el conjunto de empresas analizadas:

Gráfico 15: Rango de composición de las plantillas de las empresas (%)



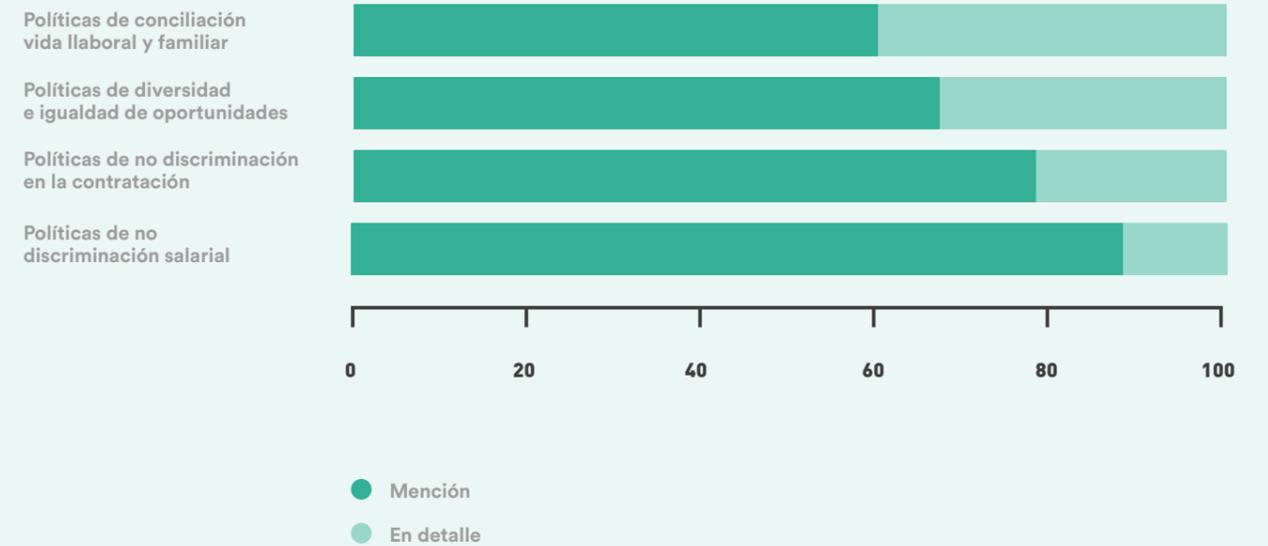
Existen diferencias si observamos la distribución según sectores:

Tabla 13: Promedio de hombres y mujeres contratados, según sector

SECTOR	HOMBRES	MUJERES
Industria	86,4	13,6
Ingeniería y otros	77,1	22,2
Petróleo y energía	72,3	27,7
Tecnología y telecomunicaciones	70,6	29,4
Construcción	69,0	31,0
Turismo	61,7	38,3
Servicios de consumo	60,5	39,5
Bienes de consumo	57,4	42,6
Inmobiliarias	53,3	46,8
Servicios financieros	49,9	50,1
Promedio total	65,8	34,2

El siguiente gráfico muestra la proporción de empresas en cada caso:

Gráfico 16: Políticas de equidad y no discriminación (según calidad de la información)



La información más abundante es la relativa a las políticas de conciliación de la vida laboral y la familiar. Además, las tasas de retorno son elevadas, entre el 89% y el 98% tras la baja de maternidad/paternidad. Cabe destacar que los socios de la REPM presentan tres veces más información que los no socios y los firmantes.

La información sobre la no discriminación en la contratación y a nivel salarial es la más difusa. En este mismo sentido, justamente por falta de información, ha resultado complejo poder realizar comparativas en cuanto a brechas salariales y a las escalas dentro de las empresas. Solo se ha obtenido información de algunas empresas sobre el importe destinado a salarios respecto a la facturación anual, pero el nivel de detalle sobre la distribución del valor económico generado es claramente deficiente.

Tabla 14: Políticas y medidas de equidad, por sectores (% sobre las empresas que reportan información no financiera)

	<b>NO DISCRIMINACIÓN SALARIAL</b>	<b>NO DISCRIMINACIÓN EN LA CONTRATACIÓN</b>	<b>DIVERSIDAD DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES</b>	<b>CONCILIACIÓN VIDA LABORAL Y FAMILIAR</b>
Bienes de consumo	38,1	31,3	34,2	33,3
Ingeniería y otros	33,3	34,4	34,2	26,7
Servicios financieros	23,8	25,0	28,9	36,7
Petróleo y energía	23,8	18,8	18,4	23,3
Tecnología y telecomunicaciones	23,8	25,0	18,4	16,7
Construcción	14,3	21,9	18,4	23,3
Inmobiliarias	14,3	15,6	13,2	16,7
Servicios de consumo	14,3	12,5	15,8	13,3
Industria	4,8	9,4	13,2	6,7
Turismo	9,5	6,3	5,3	3,3

La tabla siguiente muestra el porcentaje de empresas por sector que reportan información sobre trabajo infantil y trabajo forzoso. Las tendencias en la consistencia entre ambos tipos de políticas son parejas (los que reportan una suelen reportar la otra y viceversa).

Tabla 15: Medidas para la erradicación del trabajo infantil y el trabajo forzoso, por sectores (% sobre las empresas que reportan información no financiera)

	<b>TRABAJO INFANTIL</b>	<b>TRABAJO FORZOSO</b>
Ingeniería y otros	36,1	39,5
Tecnología y telecomunicaciones	21,7	26,4
Servicios financieros	25,3	17,6
Servicios de consumo	14,4	17,6
Construcción	14,4	13,2
Bienes de consumo	14,4	13,2
Petróleo y energía	14,4	13,2
Industria	7,2	8,8
Inmobiliarias	7,2	8,8
Turismo	7,2	4,4

### Presencia de mujeres en cargos de responsabilidad

Más allá de las políticas, la equidad se mide también de acuerdo con la presencia de mujeres que ocupan cargos de responsabilidad.

Tabla 16: Proporción de mujeres consejeras y mujeres directivas, por sectores (% sobre el total por sector)

	CONSEJERAS % MEDIO		DIRECTIVAS % MEDIO
Tecnología y telecomunicaciones	21,18	Bienes de consumo	41,31
Servicios de consumo	19,18	Petróleo y energía	25,78
Industria	19,08	Servicios de consumo	24,89
Inmobiliarias	18,68	Servicios financieros	24,18
Servicios financieros	17,94	Turismo	21,15
Bienes de consumo	17,41	Inmobiliarias	21,00
Construcción	16,65	Construcción	18,65
Petróleo y energía	14,51	Ingeniería y otros	12,75
Ingeniería y otros	12,45	Tecnología y telecomunicaciones	6,13
Turismo	Sin información	Industria	Sin información

### Cobertura y seguridad de la plantilla

Las cuarenta y cinco empresas analizadas contaban en 2016 con un 86,8% de media de la plantilla cubierta por convenio colectivo<sup>13</sup> Existen diferencias a nivel de sector (véase tabla): las inmobiliarias, la construcción y los servicios financieros presentan las mejores condiciones —según la información accesible—, mientras que el sector tecnológico y los servicios de consumo parecen concentrar una desprotección mayor, con menos del 75% de los trabajadores cubiertos.

Tabla 17: Media de empleados con convenio colectivo, según sector

	% DE EMPLEADOS CON CONVENIO
Inmobiliarias	99,50
Construcción	92,63
Servicios financieros	92,49
Industria	89,00
Petróleo y energía	86,99
Ingeniería y otros	82,25
Bienes de consumo	81,77
Tecnología y telecomunicaciones	74,56
Servicios de consumo	73,33
Turismo	Sin datos <sup>14</sup>

<sup>13</sup> Existen pocas diferencias entre socios y no socios del PM (2% de diferencia). Las empresas que contemplan los ODS en su memoria tienen como mínimo un 50% de la plantilla cubierta.

<sup>14</sup> En las memorias del sector turístico los datos son escasos y no reflejan el conjunto de geografías donde las empresas operan.

Si consideramos la proporción de empresas que incluyen sus programas de prevención y las medidas correctivas, encontramos información solo en el 10% de los casos. El desglose por sectores revela que los tres sectores con mayor transparencia en este sentido son los bienes de consumo, la ingeniería y los servicios financieros. Construcción, siendo un caso con potencial riesgo a considerar, queda en cuarto lugar. A la cola quedan la industria, las inmobiliarias y el turismo.

Tabla 18: Empresas que mencionan en sus memorias la existencia de programas de prevención de seguridad laboral y medidas correctivas (% sobre las empresas del sector)

	PROGRAMAS DE PREVENCIÓN SL	MEDIDAS CORRECTIVAS
Bienes de consumo	19,7	21,1
Ingeniería y otros	17,1	14,5
Servicios financieros	14,5	13,2
Construcción	10,5	11,8
Servicios de consumo	9,2	10,5
Tecnología y telecomunicaciones	6,6	7,9
Petróleo y energía	7,9	5,3
Industria	6,6	6,6
Inmobiliarias	6,6	6,6
Turismo	1,3	2,6

El índice de gravedad de la accidentalidad laboral (indicador GRI) es del 0,77, y aquí sí que hay diferencias entre los socios (que presentan un índice muy menor) y el resto. El sector de la ingeniería es el que presenta mayores índices de gravedad, seguido del de la construcción a cierta distancia, la industria y el turismo. El mejor sector en este sentido es el de las telecomunicaciones (por sus características los riesgos son limitados). En cuanto a las inmobiliarias, los bienes de consumo y los servicios financieros, no disponemos de datos acerca del índice de gravedad:

Tabla 19: Índice de gravedad de la accidentalidad laboral, por sectores

	ÍNDICE DE GRAVEDAD
Ingeniería y otros	2,18
Construcción	0,53
Industria	0,40
Turismo	0,40
Servicios de consumo	0,28
Petróleo y energía	0,15
Tecnología y telecomunicaciones	0,00
Inmobiliarias	sin datos
Bienes de consumo	sin datos
Servicios financieros	sin datos

## ECONOMÍA

De acuerdo con los datos obtenidos, el rango de facturación de las empresas cotizadas va desde los cuatro millones de euros a los 731.200 millones. La media de facturación por empresa es de 6.930 millones de euros y la suma total roza los 70.000 millones, cifra que equivale a 1.522 euros por cada habitante del Estado.

La tabla siguiente presenta los niveles medios de facturación por sector. Los servicios de consumo son el sector líder en facturación (casi 54.000 millones de media). Según los datos disponibles, el sector de facturación más baja es el de las inmobiliarias (39,5 millones):

Tabla 20: Media de facturación por sector (en millones de euros)

SECTOR	VALOR ECONÓMICO GENERADO (MEDIA)
Servicios de consumo	53.710,9
Industria	7.086,7
Construcción	4.875,2
Servicios financieros	3.886,8
Petróleo y energía	2.043,7
Ingeniería y otros	866,5
Tecnología y telecomunicaciones	835,2
Turismo	274,0
Bienes de consumo	268,6
Inmobiliarias	39,5
Media	6.929,4

Por ello, la siguiente tabla incluye los ejemplos más inspiradores que hemos recogido en las memorias en relación con los cinco indicadores mencionados:

Tabla 21: Ejemplos de innovación digital hallados en las memoria

USO DE SENSORES	MEJORAS DE EFICIENCIA	FORMAS DE CONTACTO CON EL CLIENTE	NUEVOS SERVICIOS	NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO
Data Pools	Control de procesos con software, que permite detectar y anticipar riesgos	Oficinas virtuales	Pagos en línea, compras en línea, logística virtual, <i>wallets</i>	Creación de incubadoras de <i>start-ups</i>
Big Data	Toma de decisiones basada en datos	Creación de plataformas digitales	Proyectos de inclusión digital	Monetización de la información recabada sobre clientes
Internet of Things	<i>Business Intelligence</i> más detallada	Comunicación personalizada con los clientes	Conexiones P2P	Ampliar el acompañamiento a clientes en todas las fases del proceso
Digitalización de procesos de control y gestión ( <i>smart grids</i> )	Uso de aplicaciones para agilizar tareas, gestiones	Aplicaciones para clientes	Proporcionan información detallada y personalizada a los clientes	Favorecer modelos de economía de acceso
Monitorización automática y permanente	Mejoras de las condiciones laborales	<i>Streamings</i> , puntos de encuentro con clientes	Pagos en línea, compras en línea, logística virtual, <i>wallets</i>	Plataformas P2P
Digitalización documental ( <i>Cloud</i> )	Colaboración y gestión del aprendizaje interno en línea	Comunicaciones omnicanal, transmedia, <i>bots</i> conversacionales		De la compra al alquiler

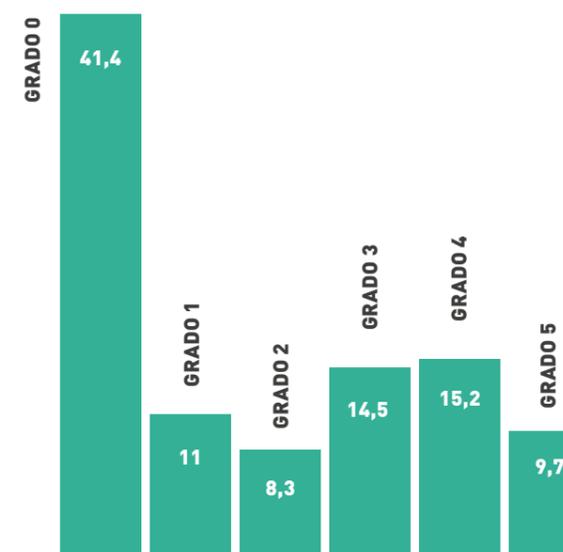
La siguiente tabla muestra el desglose de los indicadores y el promedio por sector:

Tabla 22: Grado de digitalización por sector

	SENSORES	EFICIENCIA	CONTACTO CLIENTES	NUEVOS SERVICIOS	NUEVOS MODELOS	PROMEDIO
Tecnología y telecomunicaciones	75,0	75,0	62,5	50,0	62,5	65,0
Servicios financieros	57,9	63,2	57,9	57,9	26,3	52,6
Petróleo y energía	60,0	70,0	40,0	50,0	20,0	48,0
Construcción	60,0	50,0	50,0	40,0	10,0	42,0
Turismo	66,7	16,7	50,0	50,0	0,0	36,7
Servicios de consumo	50,0	28,6	28,6	35,7	28,6	34,3
Industria	44,4	33,3	33,3	33,3	0,0	28,9
Ingeniería y otros	47,1	35,3	29,4	29,4	0,0	28,2
Bienes de consumo	32,3	16,1	32,3	25,8	0,0	21,3
Inmobiliarias	15,8	15,8	26,3	21,1	0,0	15,8

El sector que está más avanzado en la digitalización es el tecnológico (65% de media). Le siguen la banca (52,6%), el energético (48%), la construcción (42%), el turismo (36,7%) y los servicios de consumo (34,3%). La industria, la ingeniería, los bienes de consumo y las inmobiliarias presentan menos de un tercio de empresas digitalizadas de media.

Tabla 23: Grado de digitalización, calculado a partir de la suma de los elementos anteriores

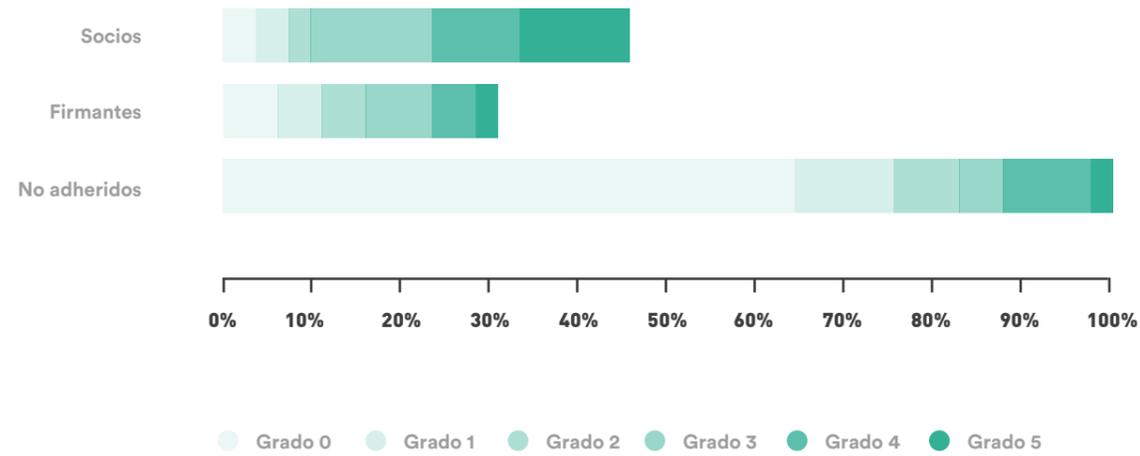


Si lo analizamos por sectores, observamos que el sector más destacado es el de tecnología y comunicaciones, con un 62,5% de las empresas con un grado de madurez alto, seguido de un segundo grupo que va del 30 al 40% de las empresas con un grado de madurez alto. Lo componen el sector de la construcción, el financiero, los servicios de consumo, el turismo y el petróleo y energía. El grupo de sectores con menos empresas maduras en términos de digitalización (por debajo del 12%) son los bienes de consumo, la ingeniería, las inmobiliarias y la industria.

	SIN DIGITALIZAR GRADO 0	GRADO BAJO GRADOS 1-3	GRADO ALTO GRADOS 4-5
Tecnología y telecomunicaciones	25,0	12,5	62,5
Construcción	30,0	30,0	40,0
Servicios financieros	36,8	26,3	36,8
Servicios de consumo	50,0	14,3	35,7
Turismo	33,3	33,3	33,3
Petróleo y energía	30,0	40,0	30,0
Bienes de consumo	51,6	35,5	12,9
Ingeniería y otros	29,4	58,8	11,8
Inmobiliarias	63,2	26,3	10,5
Industria	33,3	66,7	0,0

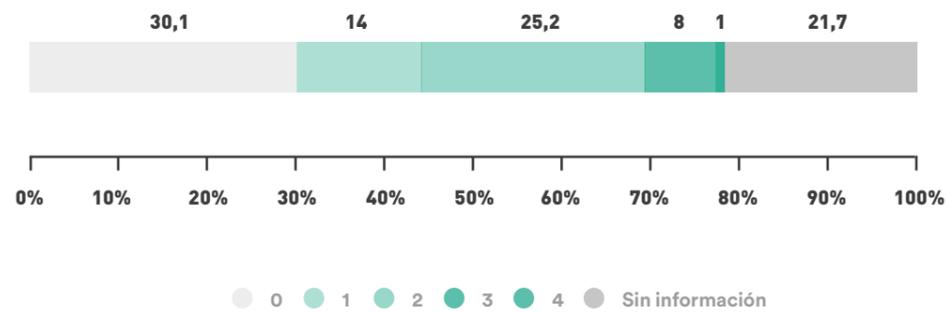
La pertenencia al Pacto Mundial también se asocia con mayores niveles de digitalización (casi un 80% se sitúan al menos en el grado 3). Las empresas firmantes que están al menos en el grado 3 son algo más del 60%, mientras que, en el caso de las no firmantes, no llegan al 40%.

Gráfico 17: Comparativa de grados de digitalización en función de la adhesión al Pacto Mundial



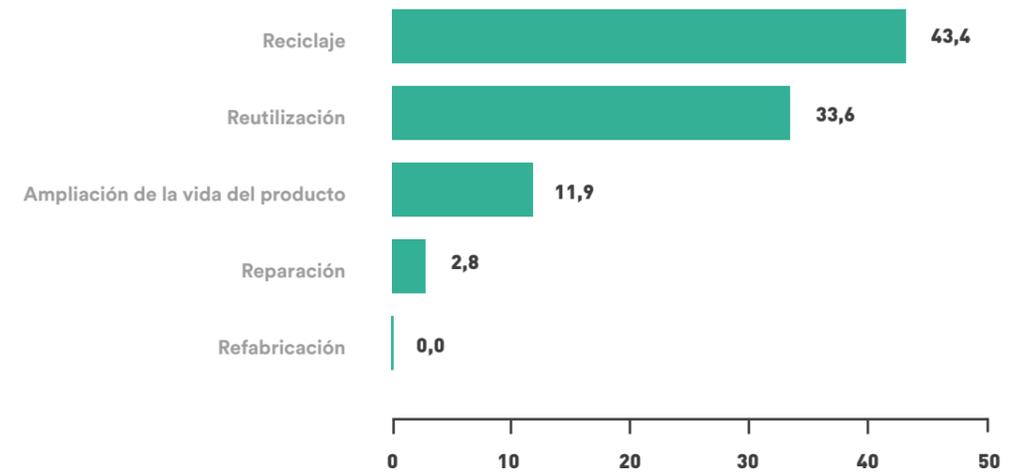
En primer lugar, hay un 21,7% de empresas que no aportan ninguna información sobre políticas vinculadas a la economía circular (véase gráfico siguiente, marcado en gris). Para el resto de empresas, la gradación del color va desde la implementación de cero acciones (en blanco, 30% de la muestra) hasta cuatro tipos de acciones o políticas. El 25% aplican un par de ellas, el 14% alguna y solo el 9% tres o cuatro tipos.

Gráfico 18: Niveles de adopción de los principios de la economía circular



De acuerdo con el siguiente gráfico, las políticas más habituales se refieren al reciclaje (43%) y la reutilización (33,6%).

Gráfico 19: Nivel de adopción de cada uno de los principios (% de empresas con políticas)



Por ejemplo:

PORCENTAJE	
Menos de la mitad	10,5
Aproximadamente la mitad	7,7
Más de la mitad	6,3
Sin información	75,5

En definitiva, la economía circular implica un cambio de paradigma. En el conjunto de empresas españolas es un cambio incipiente, costoso, pero se percibe la voluntad de transformación en cuanto a la implementación de políticas se refiere.

## MEDIO AMBIENTE

Hasta el momento, cuando las empresas piensan en sostenibilidad, se refieren en gran medida a la gestión de los impactos ambientales. Los ODS apuestan claramente por la descarbonización en favor de energías limpias y renovables.

Por ello, en este informe hemos incorporado en el apartado sobre medio ambiente aquellos indicadores vinculados al consumo y la eficiencia energética, a la apuesta por los recursos renovables y, por último, a la gestión de residuos, vertidos y emisiones.

### Consumo energético y eficiencia

Por la dificultad de comparación, los valores de consumo energético se presentan junto a los de intensidad energética, de acuerdo con los indicadores del GRI.<sup>15</sup> El consumo es una medida absoluta, mientras que la intensidad energética está más relacionada con la eficiencia en el uso de energía por unidad de producción. La siguiente tabla nos muestra la información de ambos indicadores por sectores:

Tabla 24: Magnitudes de consumo energético e intensidad energética, por sectores

	CONSUMO ENERGÉTICO (GJ)	INTENSIDAD ENERGÉTICA VALOR (GJ)
Construcción	2,08E+23	4,96189E+16
Bienes de consumo	4,42E+06	1,63065E+16
Ingeniería y otros	5,75E+15	4,47071E+15
Petróleo y energía	4,53E+08	733.333.505,8
Servicios financieros	9,80681E+15	1.504.994
Inmobiliarias	2,07E+06	166,705
Industria	4,80E+07	128
Tecnología y telecomunicaciones	524.713,1667	35,43125
Servicios de consumo	1,50E+08	2,332
Turismo	2,63E+06	sin datos

Si tomamos como referencia la intensidad energética, podemos observar que construcción, bienes de consumo e ingeniería y otros son los sectores con mayor intensidad energética (y con mucha diferencia respecto al resto, es decir, son los sectores que usan más cantidad de energía para producir y también los menos eficientes). En el segundo bloque de intensidad energética encontramos el sector energético y, a mucha distancia, el financiero. Quedan con menores niveles de intensidad las inmobiliarias, la industria, la tecnología y telecomunicaciones, y los servicios de consumo. De nuevo, no contamos con datos contrastables del sector turístico.

La comparabilidad es compleja porque las magnitudes son distintas, lo que impide que podamos generar una suma global y establecer comparaciones. A continuación, se muestran las distintas magnitudes utilizadas para calcular la base de la intensidad energética:

Tabla 25: Diferentes magnitudes usadas como base de la intensidad energética

MAGNITUD	PORCENTAJE
Empleados	19,4%
Metros cuadrados de superficie	16,7%
Unidad de GJ	16,7%
Unidad de producción	16,7%
Ventas	13,9%
Ingresos	11,1%
Horas de trabajo	5,6%

Tabla 26: Reporting de reducción de emisiones por sectores

	% DE EMPRESAS QUE REPORTAN REDUCCIÓN
Tecnología y telecomunicaciones	37,50
Ingeniería y otros	35,30
Servicios financieros	26,30
Bienes de consumo	22,60
Construcción	20,00
Petróleo y energía	20,00
Turismo	16,70
Inmobiliarias	15,80
Industria	11,10
Servicios de consumo	0,00

<sup>15</sup> Se han aplicado factores de conversión para pasar todos los datos a GJ

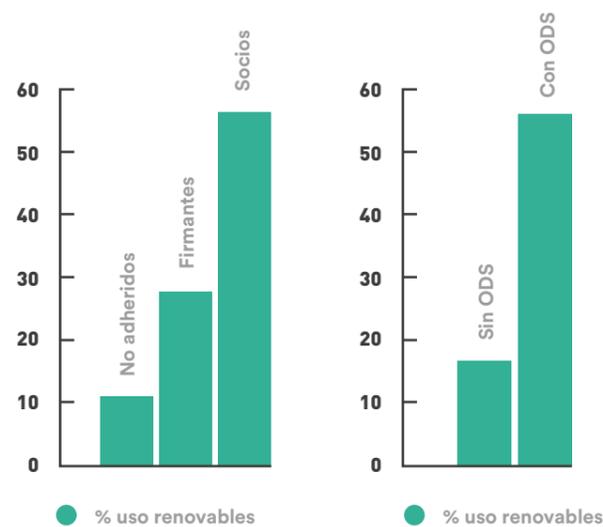
Respecto a las energías renovables (uso, inversión, proporción), el sector de la construcción y el sector energético están en el 60% y el 50% respectivamente.

Tabla 27: Empresas que usan energías renovables (% sobre el propio sector)

% DE EMPRESAS QUE USAN RENOVABLES	
Construcción	60,0
Petróleo y energía	50,0
Servicios financieros	36,9
Turismo	33,3
Servicios de consumo	21,4
Inmobiliarias	21,1
Bienes de consumo	19,4
Tecnología y telecomunicaciones	12,5
Ingeniería y otros	11,8
Industria	11,1

Parece que el uso de energías renovables está muy relacionado con la adhesión al Pacto Mundial (55% de los socios, frente al 30% de los firmantes y apenas un 10% de los no adheridos) y con la mención de los ODS en las respectivas memorias de 2016 (el 55% de las empresas que los mencionan usan energías renovables, frente a un 15% que no los tienen en cuenta):

Gráfico 20: Comparativa de empresas que usan energías renovables, según ODS y según adhesión al Pacto Mundial



Otra forma de consumir menos es la utilización de insumos reciclados y reutilizados. Este elemento de reaprovechamiento entronca con los conceptos y principios de la economía circular que hemos visto en el apartado anterior. Un 38% reportan que usan insumos reciclados, mientras que solo un 12% utilizan insumos reutilizados. En consecuencia, cabe señalar que el reciclaje está más consolidado que la reutilización. La realidad por sectores revela lo siguiente:

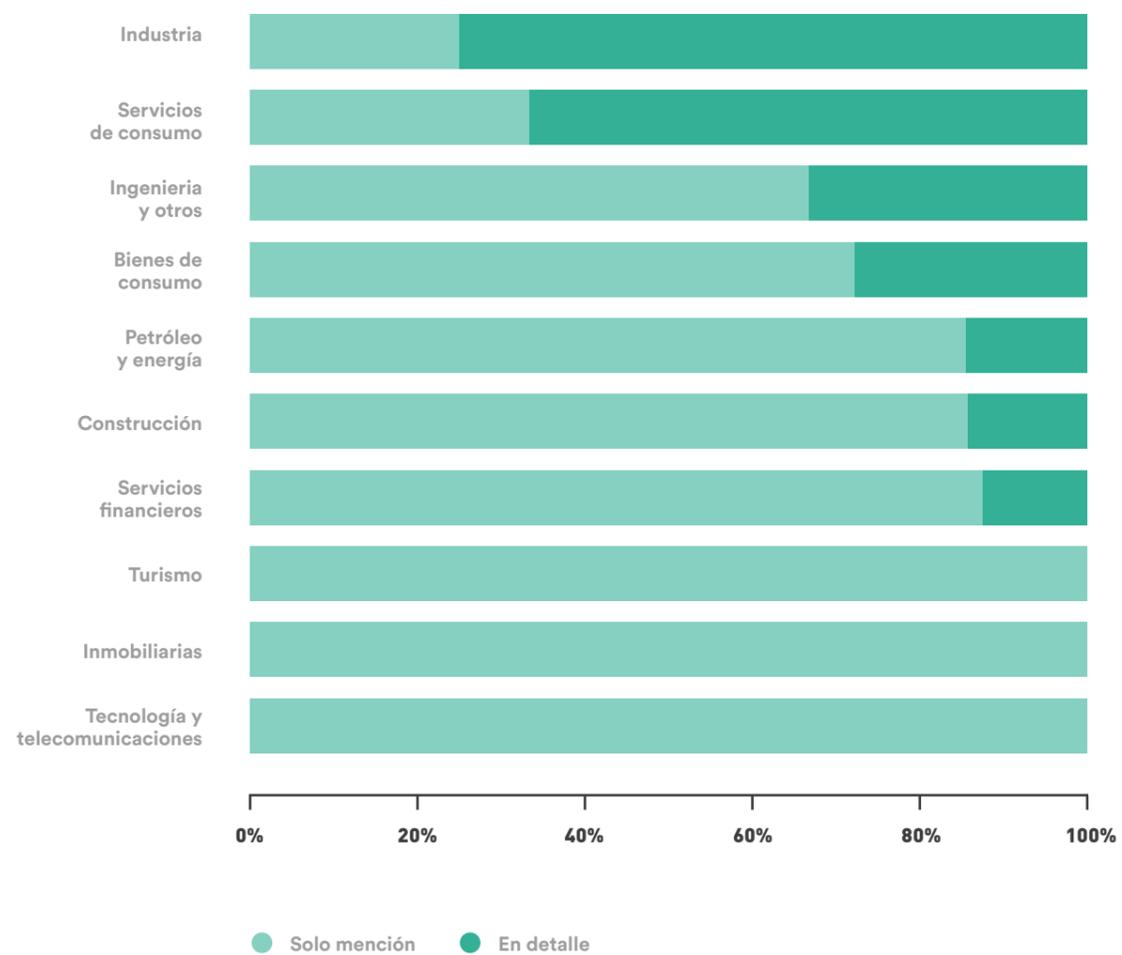
Tabla 28: Empresas que usan insumos reciclados y/o reutilizados por sector

SECTOR	EMPRESAS QUE USAN INSUMOS RECICLADOS Y/O REUTILIZADOS
Bienes de consumo	76,5
Turismo	75,0
Servicios financieros	75,0
Petróleo y energía	71,4
Construcción	66,7
Industria	66,7
Ingeniería y otros	53,8
Tecnología y telecomunicaciones	50,0
Inmobiliarias	42,9
Servicios de consumo	14,3

Cabe añadir que las empresas adheridas al Pacto Mundial los usan el doble que el resto, puesto que el 80% de las empresas socias reciclan.

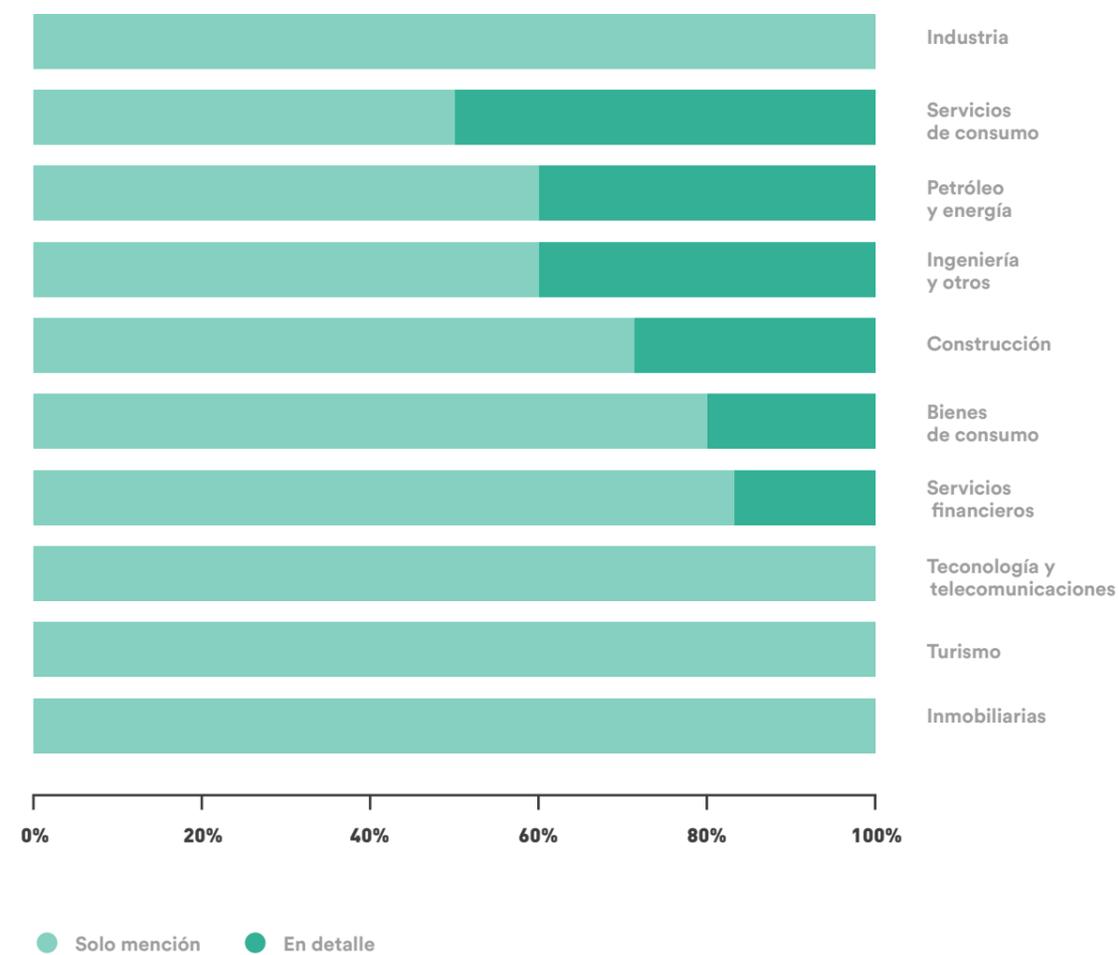
Se ha analizado también, por sectores, en qué medida las empresas, más allá de la mención de su existencia, detallan sus políticas de gestión de residuos:

Gráfico 21: Nivel de detalle de las políticas de gestión de residuos



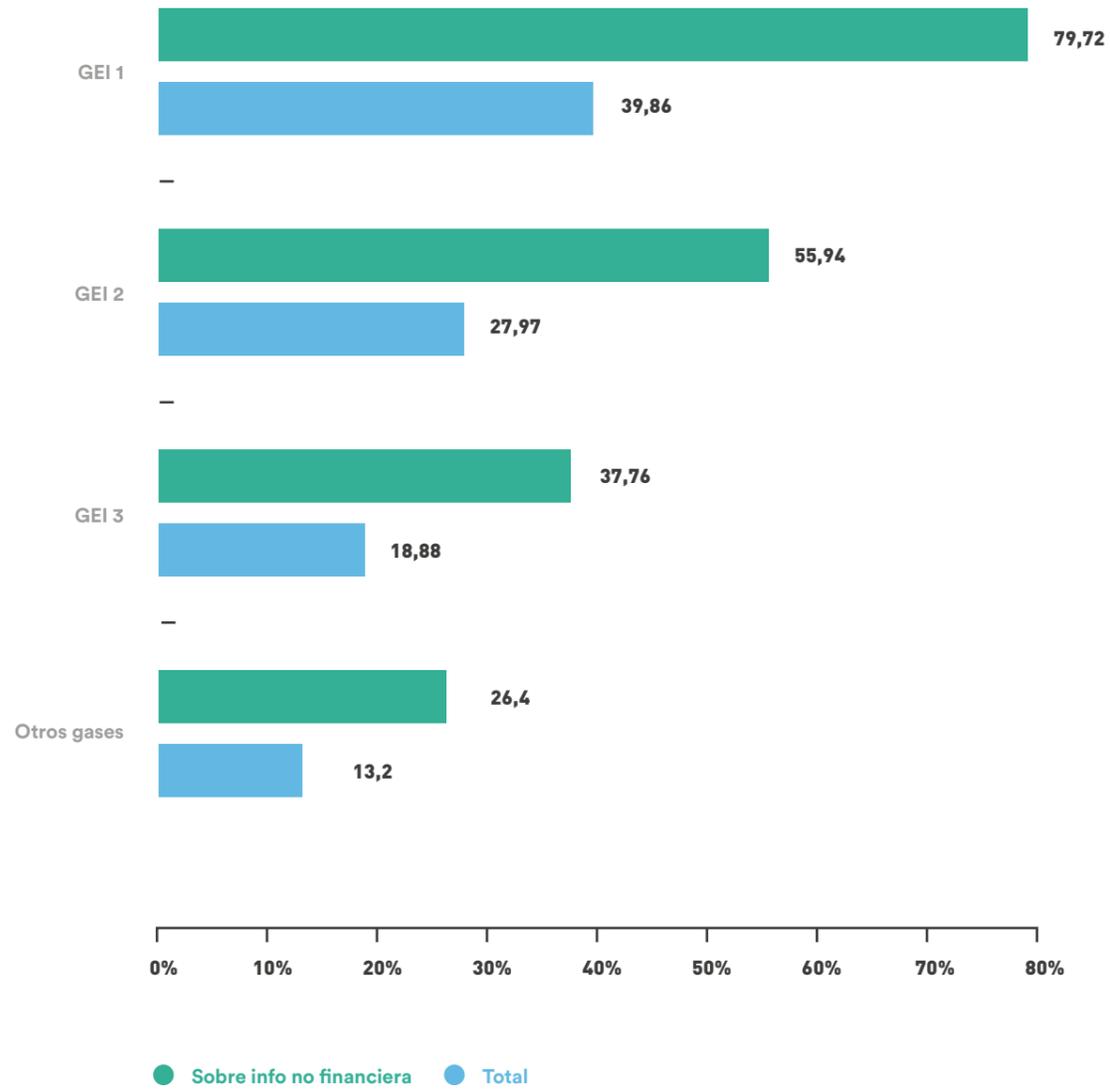
El siguiente gráfico muestra específicamente cuán detalladas son las memorias en relación con las políticas de gestión de los residuos peligrosos:

Gráfico 22: Nivel de detalle de las políticas de gestión de residuos peligrosos



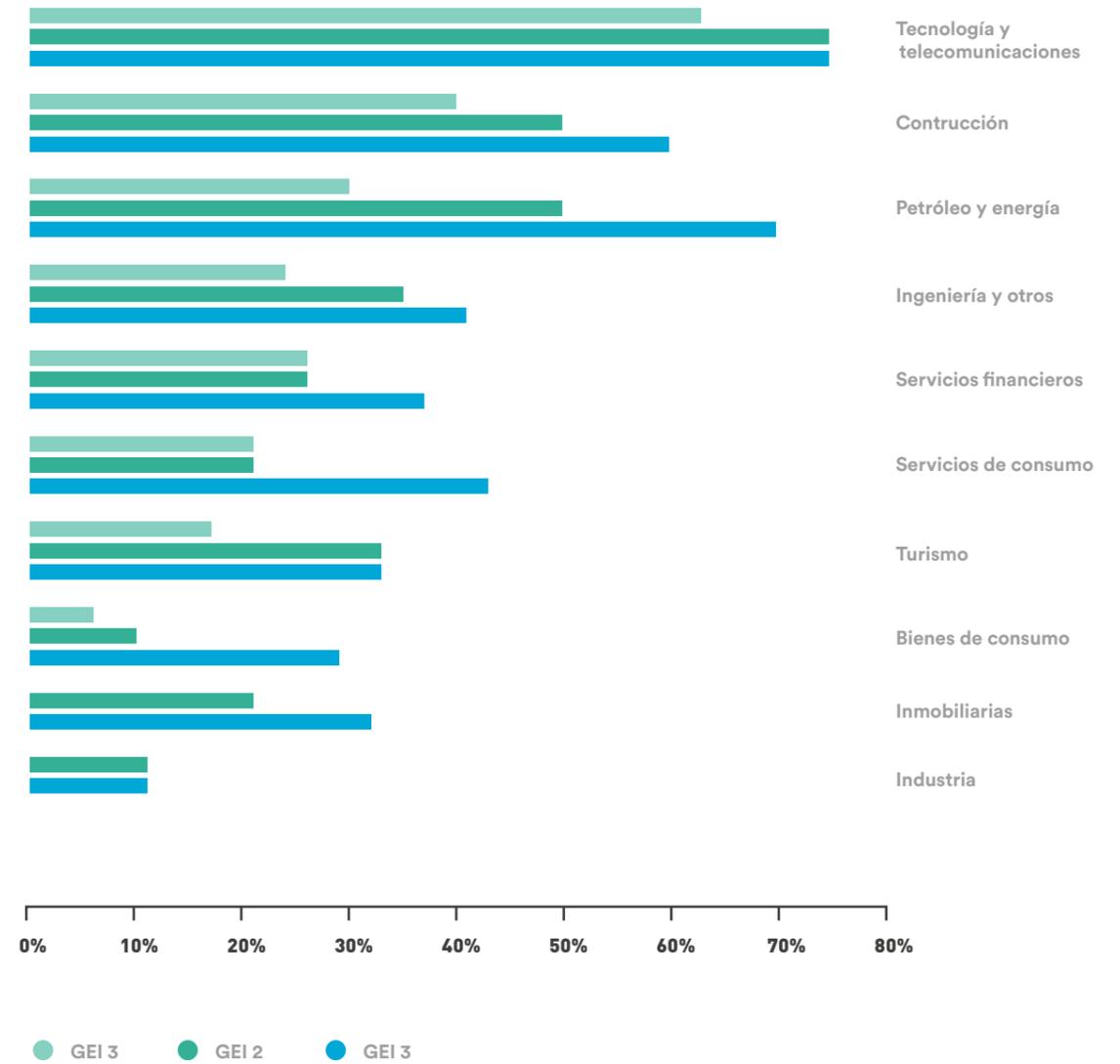
Sobre emisiones:

Gráfico 23: Información disponible sobre los GEI de alcance 1, 2 y 3 y otros gases



Lógicamente, la actividad empresarial conllevará unas necesidades de emisión u otras. El siguiente gráfico recoge en qué medida los distintos sectores informan sobre cada tipo de emisión:

Gráfico 24: Reporting por sector de los GEI de alcance 1, 2 y 3



Se aprecia la diferencia del reporte entre las emisiones directas (GEI 1) y las demás en todos los casos. Los sectores aparecen por orden de transparencia, destacando en este sentido el tecnológico, la construcción, el energético y la ingeniería. Sorprende la posición de la industria, a la cola, ya que sus niveles de información son muy bajos respecto a los GEI 1 y 2, mientras que directamente no existe información sobre el GEI 4.

En cuanto a la emisión de otros tipos de gases, se repite exactamente el mismo orden. No entramos a valorar los niveles de emisión concretos, ya que con la información disponible resulta difícil establecer comparativas.

Tabla 29: Empresas que reportan haber reducido sus emisiones en 2016, por sector:

SECTOR	% DE EMPRESAS DEL SECTOR
Tecnología y telecomunicaciones	63
Construcción	50
Inmobiliarias	32
Servicios financieros	32
Ingeniería y otros	29
Servicios de consumo	29
Industria	22
Petróleo y energía	20
Bienes de consumo	19
Turismo	0

Gráfico 25: Empresas que llevan a cabo programas de sostenibilidad ambiental

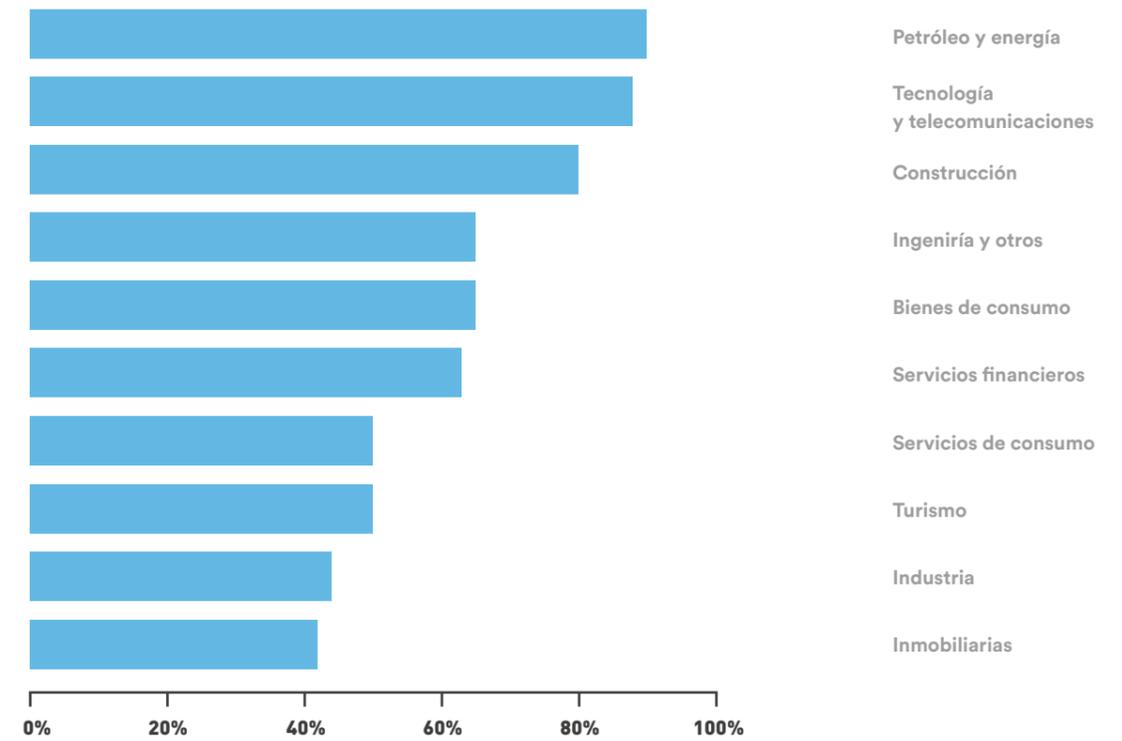
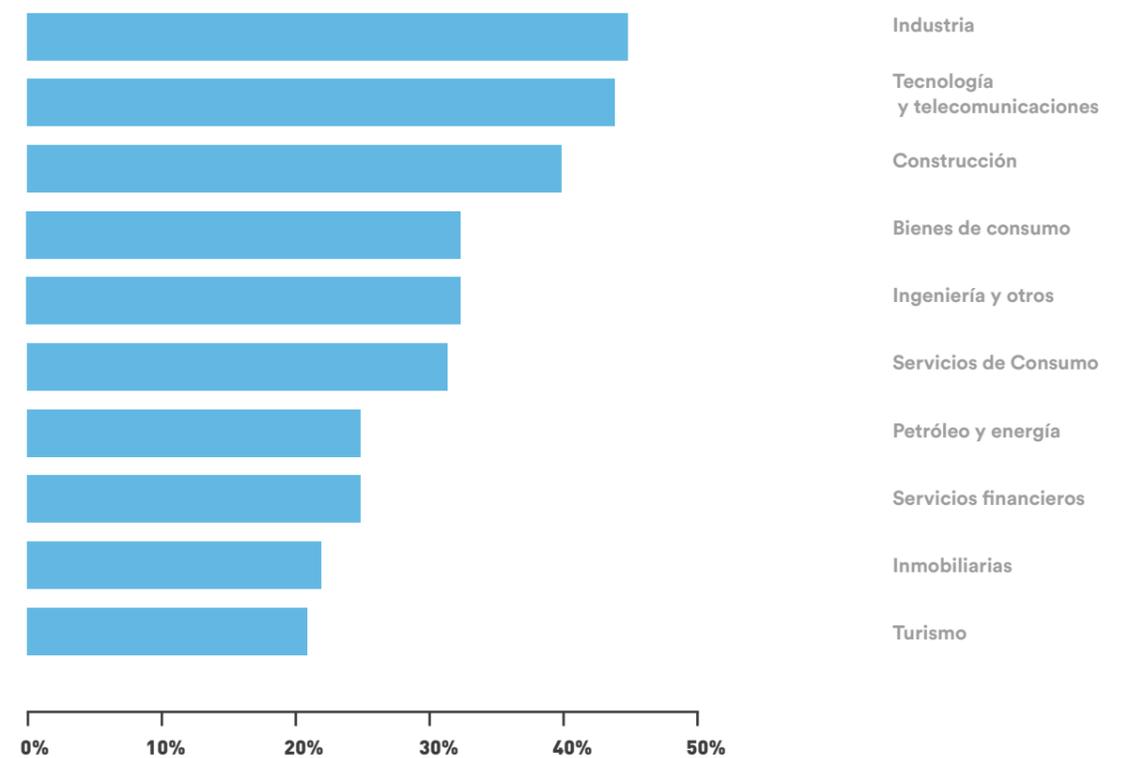


Gráfico 26: Empresas que realizan inversiones en sostenibilidad ambiental



# APROXIMACIÓN CUALITATIVA

En paralelo a la creación del Consejo Asesor, el Observatorio crea un grupo de empresas piloto (GEP) sobre las que realiza periódicamente un seguimiento para contrastar los avances y las dificultades reales en la implementación de los ODS. Este seguimiento conlleva tanto un trabajo deliberativo y reflexivo en grupo centrado en los ODS como entrevistas particulares en profundidad realizadas en la sede de cada empresa para valorar su trayectoria anual en relación con la incorporación de los ODS en sus actividades. Adicionalmente, el Observatorio ha incluido de manera selectiva en sus entrevistas algunas otras empresas representativas de varios de los sectores empresariales estudiados. A continuación, indicamos la lista del grupo de empresas piloto entrevistadas:



Tabla 30: Grupo de empresas piloto del Observatorio de la contribución a los ODS

EMPRESA	NÚMERO DEEMPLEADOS Y TRABAJADORES	FACTURACIÓN 2016 (M€)	TIPO
CAIXABANK, S. A.	32.403	1.047	Cotizada
DKV	782	745	No cotizada
FERROVIAL	96.001	10.759	Cotizada
GAS NATURAL	17.229	23.184	Cotizada
IBERDROLA, S. A.	30.591	29.215	Cotizada
INDITEX	162.450	23.311	Cotizada
INMOBILIARIA COLONIAL	150	274	Cotizada
MELIÁ HOTELS	44.405	1.805	Cotizada
REPSOL	24.532	18.344	Cotizada
SUEZ ESPAÑA	14.463	2.354,7	No cotizada
TELEFÓNICA	127.323	52.036	Cotizada

El GEP está formado por diez empresas que son buenos referentes en cuanto a la contribución a la Agenda 2030 (ocho empresas cotizadas más dos grandes empresas no cotizadas). El GEP representa lo que en la teoría de la difusión de las innovaciones se identifica como *early adopters*. Es decir, el hecho de que la mayoría de ellas estén más avanzadas en el proceso permite generar historias o protocolizar buenas prácticas que inspiren a otras organizaciones a emprender, seguir o reenfocar su camino en materia de ODS.

## ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Una de las colaboraciones del GEP ha sido en la fase de entrevistas. Incluimos también complementariamente a otra empresa cotizada procedente del sector inmobiliario por su importancia como sector dentro del mercado de cotización, a pesar de no ser líderes en la adopción de los ODS.

Las entrevistas en profundidad, siendo una técnica de aproximación más exploratoria y comprensiva, nos permiten aportar al informe mayor profundidad reflexiva, imposible de obtener mediante la explotación de las memorias de sostenibilidad. Con ello, logramos:

- Recoger valoraciones sutiles, intangibles y no sistematizadas.
- Entender mejor la cosmovisión de las distintas empresas, comprender sus actitudes y percepciones hacia los ODS.
- Trazar de forma integral el recorrido de los ODS en cada empresa, desde el primer planteamiento hasta la adopción práctica, identificando los distintos itinerarios y las diferentes fases de cada una en función de las particularidades de cada caso.
- Identificar qué elementos facilitan o dificultan la adopción de los ODS y las contribuciones para el cumplimiento de la Agenda 2030.

## RESULTADOS DETALLADOS

Tabla 31: Priorización de los ODS por sector (% de empresas que los mencionan en sus memorias)

ODS	CONSTRUCCIÓN	INDUSTRIA	INGENIERÍA Y OTROS	INMOBILIARIAS	TURISMO
1	40,0	0,0	5,9	0,0	16,7
2	30,0	11,1	0,0	0,0	16,7
3	40,0	11,1	5,9	0,0	33,3
4	30,0	11,1	11,8	0,0	16,7
5	40,0	11,1	0,0	0,0	16,7
6	50,0	11,1	5,9	0,0	16,7
7	40,0	11,1	5,9	0,0	16,7
8	50,0	11,1	11,8	0,0	33,3
9	60,0	11,1	5,9	0,0	16,7
10	40,0	11,1	0,0	0,0	16,7
11	50,0	11,1	5,9	0,0	16,7
12	40,0	11,1	11,8	0,0	33,3
13	40,0	11,1	5,9	0,0	33,3
14	30,0	11,1	0,0	0,0	16,7
15	30,0	11,1	5,9	0,0	16,7
16	40,0	11,1	0,0	0,0	33,3
17	30,0	11,1	5,9	0,0	33,3



BIENES DE CONSUMO	PETRÓLEO Y ENERGÍA	SERVICIOS DE CONSUMO	SERVICIOS FINANCIEROS	TECNOLOGÍA Y TELECOM.
6,5	20,0	14,3	21,1	12,5
6,5	10,0	14,3	15,8	0,0
9,7	20,0	21,4	31,6	0,0
6,5	20,0	14,3	21,1	37,5
3,2	30,0	28,6	26,3	12,5
3,2	40,0	7,1	15,8	0,0
3,2	40,0	21,4	21,1	37,5
6,5	30,0	21,4	26,3	50,0
3,2	40,0	14,3	21,1	62,5
9,7	20,0	14,3	26,3	0,0
3,2	20,0	7,1	21,1	37,5
9,7	20,0	7,1	26,3	25,0
6,5	50,0	21,4	31,6	25,0
3,2	20,0	7,1	15,8	0,0
6,5	40,0	7,1	15,8	0,0
3,2	20,0	7,1	21,1	37,5
3,2	30,0	21,4	26,3	25,0

## AGRADECIMIENTOS

Deseamos agradecer la colaboración de todas aquellas personas que han contribuido, con sus comentarios y aportaciones, a mejorar este informe.

### Empresas entrevistadas

**CaixaBank:** Sandra González i Meritxell Ripoll; **DKV:** Silvia Agulló y Alicia Bové; **Ferrovial:** Cristina Moral; **Gas Natural:** Antonio Fuertes; **Iberdrola:** Ramón Mancheño, Miguel Ángel Muñoz y Mónica Oviedo; **Inditex:** María Morell y Carlos Piñeiro; **Inmobiliaria Colonial:** Carmina Ganyet, Carlos Khromer y José Luis Pérez; **Meliá Hotels:** Lourdes Ripoll; **Repsol:** Patricia del Val; **SUEZ España:** Alicia Alemán, Dulcinea Mejjide y Nerea Plaza; **Telefónica:** Arantxa Lorenzo, Elena Valderrábano y José M. Bolufer.

### Consejo Asesor

Joan Batalla (FUNSEAM), Ignasi Calvera, Àngel Font y Josep Ollé (Fundación Bancaria "la Caixa"), Maite Costa (Cátedra de Sostenibilidad Energética de la UB), Enric Fernández, Estel Martín i Meritxell Ripoll (CaixaBank), Isabel Garro (REPM), Rafael Vilasanjuán i Leire Pajín (ISGlobal).

### ESADE

Daniel Arenas, Ignasi Carreras, Eva Jané, Josep M. Lozano, Pep Mària, Janette Martell y David Murillo.

## RESUMEN EJECUTIVO

Descarga el resumen ejecutivo.

[https://obrasociallacaixa.org/documents/10280/825331/la\\_contribucion\\_de\\_las\\_empresas\\_espanolas\\_a\\_los\\_ods\\_resumen\\_ejecutivo\\_es.pdf](https://obrasociallacaixa.org/documents/10280/825331/la_contribucion_de_las_empresas_espanolas_a_los_ods_resumen_ejecutivo_es.pdf)



Escanea el código QR para acceder al resumen ejecutivo

RESUMEN EJECUTIVO

**LA CONTRIBUCIÓN  
DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS  
A LOS OBJETIVOS  
DE DESARROLLO SOSTENIBLE**



---

Fundación Bancaria "la Caixa"

**ESADE**

UNIVERSIDAD RAMON LLULL

CÁTEDRA  
LIDERAZGOS Y  
GOBERNANZA  
DEMOCRÁTICA

---