

Verónica García Navarro\*

Germán Granda Revilla\*

# LA INCORPORACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

*La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se ha consolidado en los últimos años como la hoja de ruta para la sostenibilidad global. El sector privado empresarial tiene un papel fundamental en la consecución de la agenda a la vez que puede beneficiarse de la incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). De hecho, encontramos un consenso entre las organizaciones referentes en sostenibilidad corporativa sobre el potencial de la sostenibilidad como factor determinante de la competitividad empresarial.*

## **The integration of the Sustainable Development Goals as a factor in business competitiveness**

*The 2030 Agenda for Sustainable Development has become as the roadmap for global sustainability over the last years. Private sector has a key role to the achievement of the agenda while benefiting from the integration of the Sustainable Development Goals (SDGs). In fact, we find a consensus among the leading organisations working on corporate sustainability on the potential of sustainability as a key factor in business competitiveness.*

**Palabras clave:** sostenibilidad corporativa, gestión responsable, Agenda 2030.

**Keywords:** corporate sustainability, responsible management, 2030 Agenda.

**JEL:** M14, P42, Q01, Q56.

### 1. Introducción

El objetivo de este artículo es analizar la vinculación entre la incorporación de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) en la estrategia de negocio y su impacto en la competitividad empresarial. Los ODS, adoptados en 2015 por Naciones Unidas, forman parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

y establecen una hoja de ruta común para la sostenibilidad global a partir de la definición de los grandes problemas sociales y ambientales de la actualidad.

El establecimiento de estos 17 objetivos es una llamada a la acción de todos los agentes sociales (Gobiernos, empresas, sociedad civil). Por ello, su consecución en 2030 solo será posible con una contribución activa y comprometida del sector empresarial.

En este contexto, ¿qué impacto tiene el alineamiento con los ODS en la competitividad de las empresas?, ¿hay una correlación directa entre sostenibilidad y competitividad?, ¿son las empresas más sostenibles

---

\* Forética.

Versión de octubre de 2019.

DOI: <https://doi.org/10.32796/ice.2020.912.6963>

las más competitivas? A todas estas cuestiones, trata de acercar este artículo a partir de una revisión de trabajos relevantes realizados por instituciones especializadas en sostenibilidad empresarial, sin perjuicio de la necesidad de profundizar en el futuro de manera más sistemática en el análisis, interpretación y establecimiento de escenarios de cara a los próximos años.

Para ello, se han analizado, junto a literatura actualizada sobre sostenibilidad y competitividad empresarial, los principales informes sobre la evolución de los ODS entre 2016 y 2019 elaborados por las principales instituciones internacionales tales como Naciones Unidas, el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) y por foros empresariales de referencia en sostenibilidad como el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), CSR Europe o Forética, entre otros, que arrojan datos sobre dicho vínculo.

A partir de estos análisis se concluye que existe un consenso entre ellos en cuanto al fuerte vínculo entre sostenibilidad y competitividad para las organizaciones y que la incorporación de los ODS en la estrategia de negocio abre numerosas oportunidades para el mundo empresarial.

## 2. Hacia una competitividad sostenible

El concepto de competitividad ha evolucionado a lo largo de los años. La definición estándar de competitividad basada en productividad y cuota de mercados se ha ampliado, de modo que ahora incluye elementos como la prosperidad social, la inclusión, y la calidad del medioambiente, y está vinculada cada vez más con la calidad de los productos y la innovación tecnológica (Andreoni y Miola, 2016). De hecho, el Foro Económico Mundial define la competitividad sostenible como «aquellos factores que garantizan la productividad (de un país) en el largo plazo mientras se asegura la sostenibilidad social y ambiental» (WEF, 2015). De este modo, el concepto de competitividad incorpora nuevos elementos más allá de un enfoque meramente

económico e incluye aspectos que contribuyen al bienestar social (WEF, 2015).

Volviendo al concepto tradicional de competitividad, vinculado a productividad y crecimiento económico, encontramos que aquellos países más competitivos son más sostenibles y, por tanto, presentan un mejor desempeño en la Agenda 2030. El Foro Económico Mundial publica desde 1979 una evaluación anual de la competitividad de los países, entendida esta como «el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país» (WEF, 2019).

El recientemente publicado *Índice de Competitividad Global 2019* evalúa la competitividad de 141 economías a partir de 103 indicadores, agrupados en 12 temáticas, que influyen en la productividad y crecimiento económico de los países. Cada uno de los indicadores utiliza una escala de 0 a 100 y muestra cómo de cerca está una economía de alcanzar la frontera ideal de competitividad. Los elementos que se evalúan son el capital social, la estabilidad macroeconómica, el sistema financiero, el mercado laboral o la capacidad de innovación, entre otros (WEF, 2019). El Cuadro 1 muestra el puesto que ocupan en el Índice de Competitividad los países con mejor desempeño para la consecución de los ODS en 2019, de acuerdo con el análisis de los datos ofrecidos por el *SDG Index and Dashboard 2019*<sup>1</sup>. Esta comparativa muestra el nivel de competitividad de aquellos países con un mejor desempeño en los ODS y comprobar si realmente existe alguna correlación entre los dos índices.

Como muestra el Cuadro 1, ocho de los diez primeros países en el *SDG Index and Dashboard* se encuentran en el primer quintil del *Índice de Competitividad*

<sup>1</sup> El informe *SDG Index and Dashboard* es una publicación anual elaborada por la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible que presenta un análisis de los avances en la implementación de los ODS país por país, ofreciendo así una foto global sobre el nivel de cumplimiento de la Agenda 2030 a partir de distintos indicadores. En base a los resultados de estos indicadores, se presenta un *ranking* de países (un total de 162 en el índice de 2019) según la puntuación obtenida y la distancia para alcanzar cada uno de los 17 objetivos.

**CUADRO 1**  
**COMPARATIVA DESEMPEÑO ODS Y COMPETITIVIDAD GLOBAL**

País	SDG Index and Dashboard 2019		Índice de Competitividad Global 2019	
	Puesto	Puntuación	Puesto	Puntuación
Dinamarca .....	1	85,2	10	81,2
Suecia.....	2	85,0	8	81,2
Finlandia.....	3	82,8	11	80,2
Francia .....	4	82,3	15	78,8
Austria .....	5	81,2	21	76,6
Alemania.....	6	81,2	7	81,8
República Checa .....	7	80,1	32	70,9
Noruega.....	8	80,0	17	78,1
Holanda .....	9	80,0	4	82,4
Estonia.....	10	79,7	31	70,9

**FUENTE:** Elaboración propia a partir del *Informe de Competitividad Global 2019* y *SDG Index and Dashboard 2019*.

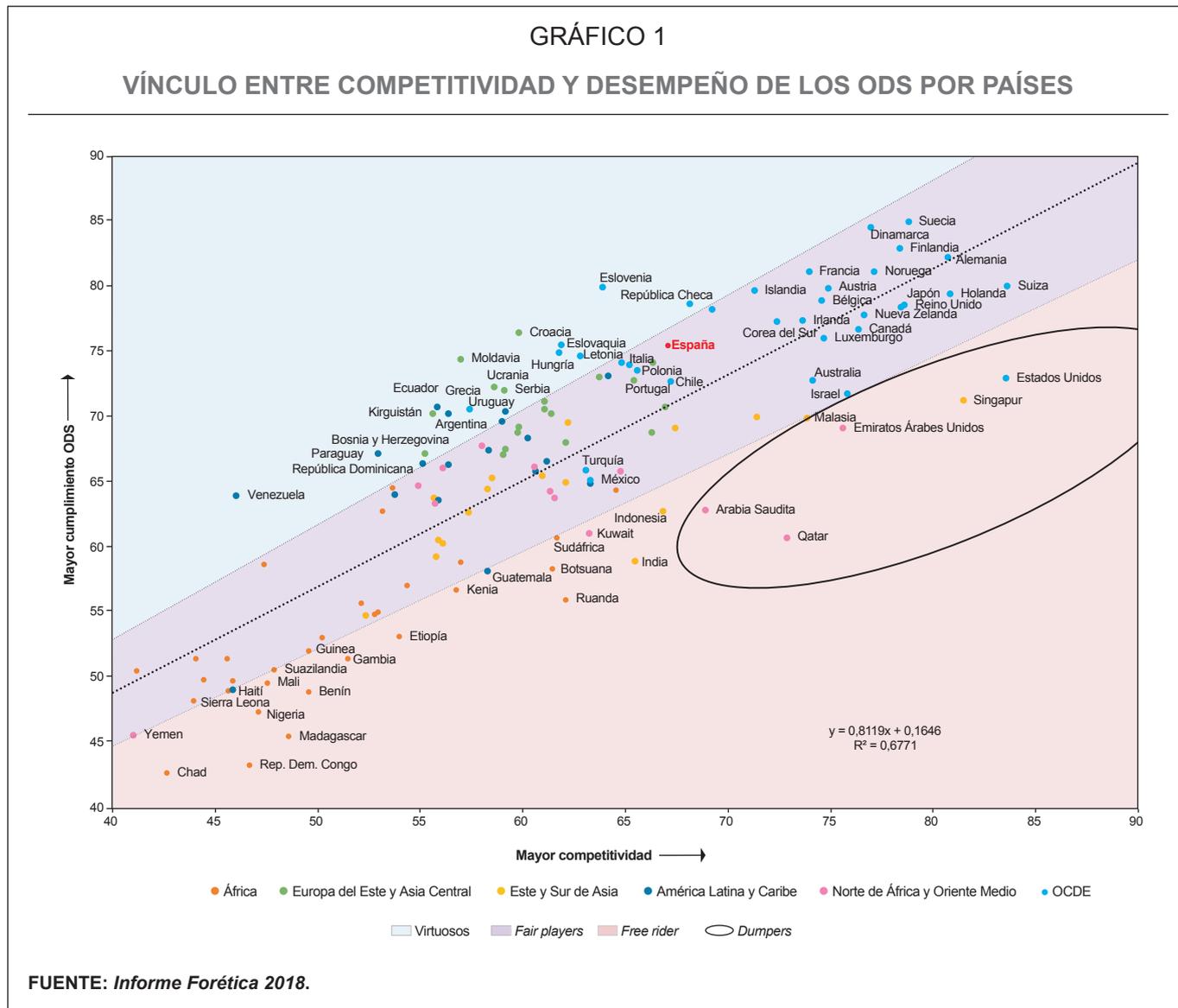
*Global 2019*. Los países nórdicos —Dinamarca, Suecia y Finlandia— lideran un año más el *SDG Index and Dashboard* y estos tres países se encuentran a su vez entre los 11 mejores del *Índice de Competitividad Global 2019*. Por ello, vemos que existe correlación entre el desempeño en los ODS y la competitividad de los países. Al mismo tiempo, vemos algunas desviaciones como son los casos de República Checa y Estonia que se encuentran entre los diez mejores en desempeño de los ODS y, por el contrario, ocupan los puestos 32 y 31, respectivamente, en el Índice de Competitividad Global.

Conclusiones similares a estas recoge el *Informe Forética 2018* a partir del análisis de 133 países, estableciendo tres niveles de desempeño de acuerdo a la correlación entre el nivel de cumplimiento de los ODS y la competitividad. El informe señala que, de los países analizados, «un 7 % entra dentro de la categoría de virtuosos —aquellos cuyo desempeño en ODS es superior al esperado en función de su desempeño económico— otro 66 % se consideran *fair players* —aquellos cuyo desempeño en ODS está en línea

con su nivel de competitividad— y un 20 % se consideran *free riders* —aquellos cuyo desempeño es sustancialmente inferior a su potencial económico—. Dentro del segmento *free riders*, a su vez, se destaca una subclasificación denominada *dumpers* para reflejar aquellos países que, a pesar de su mayor nivel de competitividad, tienen un desempeño en ODS subóptimo. España se encuentra en el segmento *fair player* próximo al límite de los virtuosos» (Forética, 2018).

De este modo, se podría llegar a inferir, a falta posiblemente de estudios más profundos que lo avalan, que la capacidad económica de un país resulta fundamental en el desempeño en los ODS y, por tanto, la sostenibilidad tiene un impacto en la competitividad de los países en sentido tradicional. Ver Gráfico 1.

Otros índices globales también ofrecen resultados interesantes sobre la vinculación entre sostenibilidad y competitividad global. Es el caso del *Índice de Desempeño Ambiental* (EPI, por sus siglas en inglés), elaborado por la Universidad de Columbia y la Universidad de Yale, que ofrece un análisis del desempeño medioambiental de 180 países. Los resultados



de 2018 reflejan la correlación entre los países con mayor puntuación en el índice y su PIB per cápita (EPI, 2018). Suiza lidera el *ranking* de desempeño ambiental, seguido de Francia, Dinamarca, Malta, Suecia, Reino Unido, Luxemburgo, Austria, Irlanda y Finlandia. Todos estos países —excepto Malta— se sitúan en el primer quintil del *Índice de Competitividad Global 2018*, como se muestra en el Cuadro 2.

Como se puede observar, diferentes índices constatan ese vínculo entre competitividad y sostenibilidad a

nivel global cuando analizamos la perspectiva de países, y este mismo vínculo es el que analizaremos en el apartado 3 desde la perspectiva del sector privado empresarial.

### 3. Empresas más sostenibles, empresas más competitivas

Apostar por la sostenibilidad brinda grandes ventajas a las empresas. En primer lugar, permite reducir los

**CUADRO 2**  
**COMPARATIVA DESEMPEÑO AMBIENTAL Y COMPETITIVIDAD GLOBAL**

País	Environmental Performance Index 2018		Índice de Competitividad Global 2018	
	Puesto	Puntuación	Puesto	Puntuación
Suiza.....	1	87,4	4	82,6
Francia.....	2	83,9	17	78,0
Dinamarca.....	3	81,6	10	80,6
Malta.....	4	80,9	36	68,8
Suecia.....	5	80,5	9	81,7
Reino Unido.....	6	79,8	8	82,0
Luxemburgo.....	7	79,1	19	76,6
Austria.....	8	78,9	22	76,3
Irlanda.....	9	78,7	23	75,7
Finlandia.....	10	78,6	11	80,3

**FUENTE:** Elaboración propia a partir del *Informe de Competitividad Global 2018* y *Environmental Performance Index 2018*.

riesgos legales debido a la eclosión de legislación en materia de información no financiera en todo el mundo que está teniendo lugar en nuestros días y que obliga a las empresas a adaptar los procesos de reporte de sostenibilidad al reporte financiero. En este sentido, el *Informe Forética 2018* reconoce que la sostenibilidad genera una prima de riesgo de modo que aquellos activos sostenibles gozarán de una ventaja competitiva y que las empresas más sostenibles podrán obtener mayor financiación y en mejores condiciones. Por el contrario, aquellas compañías menos sostenibles obtendrán menos financiación y a mayores costes (Forética, 2018).

Además, según el estudio *Sustainability and Competitive Advantage* (2009), publicado por MIT Sloan, abordar los asuntos vinculados a la sostenibilidad permite a las empresas mejorar su imagen de marca y obtener ventajas reputacionales así como reforzar la confianza por parte de la sociedad, ahorrar costes, aumentar la satisfacción de los empleados y mejorar la atracción de talento, impulsar la innovación de sus productos y servicios, acceder a nuevos

recursos de financiación y mejorar las relaciones con los grupos de interés (Berns *et al.*, 2009).

Como se mencionaba anteriormente, los ODS se han consolidado en los últimos años como la hoja de ruta para la sostenibilidad global y las empresas pueden obtener importantes ventajas al incorporar los ODS en sus estrategias de negocio.

De acuerdo con un estudio de Pacto Mundial y Accenture (2018), el 87 % de los líderes empresariales cree que los ODS ofrecen una oportunidad para repensar el enfoque hacia una creación de valor sostenible, el 89 % afirma que el compromiso con la sostenibilidad se traduce en un impacto real en su sector y el 85 % considera que los acuerdos intersectoriales son fundamentales para que las empresas puedan contribuir al logro de los ODS.

A nivel micro los ODS ofrecen una hoja de ruta para evaluar los progresos de la compañía en materia de sostenibilidad y, de este modo, le permite establecer objetivos internos en respuesta a los ODS, mostrando así cual es el *business case* de integrar esta agenda en la estrategia corporativa. Por otro lado, a nivel macro

los ODS ofrecen directrices a las organizaciones y a todos los sectores empresariales para llevar a cabo cambios sistémicos que ayuden a la sociedad a prepararse ante los retos del futuro (Scott *et al.*, 2019).

A su vez, los ODS permiten a las empresas estructurar sus planes de sostenibilidad. Debido a las sinergias existentes entre los distintos ODS, las mejoras en unos aspectos de la organización puedan impactar en la consecución de otros objetivos. Por ello, existen oportunidades estratégicas para las organizaciones al incorporar los ODS pues pueden mejorar su gestión interna (relaciones con empleados, clientes y proveedores) y los impactos externos de la compañía (relaciones con grupos de interés y comunidades en las que trabaja).

De este modo, los ODS posibilitan la generación de nuevas alianzas en el ámbito empresarial y con otros grupos de interés. De hecho, el ODS 17 (Alianzas para el logro de los objetivos) es clave para la consecución del resto de objetivos (Longan, 2018). Tal es así que la meta 17.17 reconoce la importancia de los acuerdos público-privados para avanzar en la agenda posibilitando espacios para el intercambio de conocimiento. En definitiva, la Agenda 2030 ofrece una oportunidad para impulsar la colaboración entre distintos actores.

Además, los ODS tienen el potencial de impactar de forma positiva en las relaciones con todos los grupos de interés, así como de mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de las organizaciones y la calidad de vida de las comunidades y los ciudadanos en general (CSR Europe, 2017).

Los ODS se articulan también como una herramienta estratégica que ofrece a las empresas apoyo en la toma de decisiones, en la estrategia de negocio (Fishman, 2018) a la vez que les permite ser más competitivas e innovadoras. La idea de que las empresas solo buscan un retorno económico pierde fuerza de manera progresiva y los nuevos modelos de negocios buscan también un retorno social, un impacto positivo con valor compartido allí donde desarrollan su actividad (Daood y Menghwar, 2017).

Existe un consenso en los trabajos examinados, en cuanto que los ODS ofrecen nuevas oportunidades de negocio para las empresas a través de una estrategia empresarial que incorpore los aspectos de la sostenibilidad (Pacto Mundial, 2017). Según el informe *Better Busines, Better World* (BSDC, 2017), lograr los ODS podría generar oportunidades de mercado de 12 billones de dólares en los siguientes cuatro sectores: alimentación y agricultura; ciudades; energía y materiales; y salud y bienestar.

Más allá de las ventajas sectoriales, la consecución de los ODS tiene importantes implicaciones económicas a nivel global. Por ejemplo, según estimaciones, la consecución del ODS 5 (Igualdad de género) podría aportar hasta 12 billones de dólares al PIB mundial (Woetzel *et al.*, 2015).

Por otro lado, la incorporación de los ODS en la estrategia de negocio tiene el potencial de reducir costes y mejorar el valor de sus productos y servicios, lo que tendrá un claro impacto en la competitividad. Según un estudio de PwC, el 78 % de los clientes son más propensos a adquirir bienes y servicios de empresas que se han comprometido con los ODS (PwC, 2015).

Además, los ODS son una herramienta valiosa para gestionar el riesgo y atraer capital (EY, 2017). A lo largo de los últimos años, muchos inversores han desarrollado mecanismos que emplean los ODS como herramienta de gestión del riesgo con el objetivo de establecer un lenguaje común sobre los riesgos Ambientales, Sociales y de Buen Gobierno (ASG), de modo que aspectos como los derechos humanos o el cambio climático son cada vez más considerados por los inversores. Una de las primeras iniciativas en este sentido fue *MSCI ESG Sustainable Impact Metrics*, un marco de referencia que agrupa los 17 objetivos en torno a cinco temáticas (necesidades básicas, empoderamiento, cambio climático, capital natural y gobernanza) y que permite a los inversores invertir en proyectos con impacto social, aplicando estándares ASG para minimizar los riesgos (UNPRI, 2017).

El desarrollo de una taxonomía para asegurar inversiones sostenibles también ha tenido su auge durante los últimos años en la Unión Europea. Concretamente, en 2019 el Grupo Técnico de Expertos de Finanzas Sostenibles publicó la *Taxonomía en Finanzas Sostenibles* ante la clara necesidad de inversión para alcanzar los ODS en 2030 y poder cumplir con los compromisos del Acuerdo de París sobre reducción de emisiones de gases efecto invernadero. Para ello, propone seis objetivos de inversión: mitigación y adaptación al cambio climático; uso sostenible y protección de los recursos acuíferos y marinos; economía circular; prevención y control de la contaminación; y protección de los ecosistemas (Comisión Europea, 2019). Esta taxonomía permite traducir los compromisos de los ODS y, en especial, aquellos vinculados con los aspectos medioambientales (ODS 13 Acción por el clima, ODS 14 Vida submarina, ODS 15 Vida de ecosistemas terrestres) a acciones específicas y tangibles asegurando los recursos necesarios.

Como observamos, las empresas se pueden beneficiar por diferentes vías al incorporar los ODS en su estrategia de negocio y, al mismo tiempo, el sector empresarial puede contribuir a alcanzar los objetivos. Este rol central de las empresas en el cumplimiento de la Agenda 2030 se debe a diversos factores:

- **Agentes del cambio.** La actividad de las empresas tiene consecuencias inevitables en la sostenibilidad del planeta. Muchos Gobiernos esperan que el compromiso de las empresas con los ODS conduzca a una mayor concienciación social y medioambiental en las estrategias empresariales (Abshagen *et al.*, 2018). En este sentido, cada vez más organizaciones apuestan por modelos de negocio y estrategias empresariales que respeten el medioambiente y refleje su compromiso social, posicionándose como auténticos agentes del cambio. Con este fin, buscan alinear sus actividades, productos y servicios con criterios ASG o bien integrar los ODS en su estrategia corporativa empleando estos objetivos como una hoja de ruta para lograr el crecimiento y el desarrollo a largo plazo.

Tal es así que, el sector privado empresarial ha mostrado un alto potencial para liderar estas cuestiones por delante de Gobiernos nacionales y locales en muchos casos, partiendo de su alta capacidad de innovación y capacidad de adaptación a entornos cambiantes para dar respuesta a los problemas sociales de nuestros días. Por todo ello, el sector privado empresarial es un agente que puede impulsar los cambios necesarios para avanzar en la consecución de la Agenda 2030 y, en definitiva, dar respuestas a los grandes retos globales de la sostenibilidad.

- **Responsabilidad social.** El sector empresarial es responsable de la mayoría de actividades económicas contribuyendo al crecimiento económico y la creación de empleo. Cada vez más, los consumidores están concienciados en mayor medida con el impacto de los productos y servicios que consumen. Estos «consumidores conscientes», según el *Informe Forética 2018*, representan un perfil de consumidor que se ha incrementado en los últimos años y que discrimina productos y servicios según aspectos sociales y ambientales (Forética, 2018). Este fenómeno es también resultado de los impactos de la globalización y las crisis iniciadas en 2008 que han hecho que la sociedad exija cada vez más una gestión responsable y sostenible a las organizaciones. Estas nuevas demandas por parte de la sociedad son un claro incentivo para que las empresas apuesten cada vez más por productos y servicios sostenibles.

En definitiva, el sector privado empresarial tiene una responsabilidad con la sociedad y debe gestionar los impactos de su actividad en aquellas comunidades donde trabaja, mitigando los potenciales efectos negativos y contribuyendo a la generación de valor compartido para los distintos grupos de interés.

- **Financiación.** Se estima que alcanzar los ODS supone una inversión de 2,4 billones de dólares al año (Schmidt-Traub, 2015). El sector privado empresarial tiene un papel clave en la financiación de los ODS y poder cumplir con los objetivos en 2030. Además, los inversores tienen cada vez más en cuenta aspectos

ASG a la hora de realizar sus inversiones. Por ello, el alineamiento de las inversiones con los ODS les permiten hacer un mejor seguimiento del desempeño de estas (ONU, 2019) y tener una visión de cuáles son las tendencias en sostenibilidad, apostando de este modo por un sistema financiero más sostenible (UNPRI, 2017). De hecho, durante los últimos años han surgido nuevos instrumentos de financiación como los bonos sociales, ambientales o sostenibles y el *blended finance* que incluyen instrumentos como las garantías o los pagos basados en resultados (Forética, 2018) y que son clave para la financiación de los ODS.

Por todo ello, el papel clave del sector privado empresarial para alcanzar los ODS en 2030 se debe principalmente a su capacidad de innovación para impulsar las transformaciones necesarias, su responsabilidad con los impactos de sus actividades sobre la sociedad y las comunidades, así como por los recursos económicos que puede aportar para la financiación de la Agenda 2030.

Los factores aquí expuestos, junto a los trabajos analizados, dilucidan la importancia del sector privado empresarial en la consecución de los ODS, pero también las oportunidades que suponen para las empresas incorporar los ODS en la estrategia de negocio. Por todo ello, la adopción de este marco en la estrategia corporativa permite al sector privado empresarial reconocer su compromiso con la sociedad y el medioambiente, a la vez que se abren nuevas oportunidades de negocio e innovación WBCSD (2017).

#### 4. Retos para una implementación estratégica

El alineamiento con los ODS supone, como hemos analizado, grandes oportunidades de negocio y de mejora para las organizaciones, así como para su competitividad. A su vez, encontramos importantes retos a la hora de integrar los ODS dentro de la estrategia empresarial como son la falta de financiación para apoyar su implementación, la escasa sensibilización

sobre su importancia, las barreras para integrarlos a lo largo de la cadena de valor, la ausencia de estándares claramente definidos o la dificultad para identificar objetivos tangibles que estén directamente vinculados con el éxito del negocio (Ethical Corporation, 2019). Otro de los retos identificado en el último informe del Grupo de Acción de Empresas Públicas de Forética es la falta de implicación por parte de la alta dirección de la empresa a la hora de diseñar estrategias orientadas a los ODS (Forética, 2019). A continuación, se desarrollan algunos de los retos más relevantes identificados:

- **Implementación.** La implementación de los ODS puede tener resistencias dentro de las organizaciones resultado de la falta de información y sensibilización, la ausencia de unas metas claramente definidas o la creencia, cada vez menos extendida, de que el cumplimiento de la Agenda 2030 es un terreno exclusivo de los Gobiernos. El reciente estudio, *From urgency to action: business and the SDGs*, publicado por CSR Europe y GlobeScan (2019), revela que el sector privado empresarial está contribuyendo de forma insuficiente a la consecución de los 17 objetivos a pesar de ser uno de los grupos con mayor potencial de transformación. Esto es resultado, en muchos casos, de la dificultad para las empresas de ver la vinculación entre sus propias actividades y su posible contribución al cumplimiento de los ODS, así como la falta de implicación de la alta dirección y, por tanto, de liderazgo en todo el proceso. Ante el reto de pasar del *qué* al *cómo*, una reciente publicación de *Nature Sustainability* en el año 2019, *Six Transformations to achieve the Sustainable Development Goals*, propone un nuevo enfoque basado en seis transformaciones para establecer una agenda de implementación de los ODS. Estas seis transformaciones son: *i*) educación, género y desigualdades; *ii*) salud, bienestar y demografía; *iii*) descarbonización e industria sostenible; *iv*) alimentación, tierra, agua y océanos sostenibles; *v*) ciudades y comunidades sostenibles; y *vi*) revolución digital para un desarrollo sostenible. Ante este escenario, el sector privado

empresarial tiene un rol importante pues puede contribuir a la financiación y liderar muchos de los cambios tecnológicos y organizacionales que demanda este nuevo enfoque (Sachs *et. al*, 2019).

- **Medición.** La falta de un marco común de medición del progreso de los ODS es uno de los grandes retos para conocer la foto real del cumplimiento de la Agenda 2030 (Forética, 2019). Estudios cuestionan si las empresas están empleando los sistemas de medición o los *Key Performance Indicators* (KPIs) adecuados para mostrar su impacto en los ODS (PwC, 2017). Ante este contexto, el desarrollo de una estructura de reporte consensuado en consonancia con el marco de los ODS es clave para mejorar la eficiencia de las estrategias empresariales y poder conocer los avances a nivel organizacional y sectorial. Dado que «lo que no se mide no se puede gestionar», es clave armonizar los estándares de medición de los ODS a partir del diseño de indicadores bien definidos y aplicables que puedan ser empleados por todas las organizaciones y de este modo poder conocer cuál es el estado actual en el cumplimiento de la Agenda 2030.

- **Comunicación.** Comunicar la contribución a los ODS es esencial para conocer el nivel de implementación y compartir conocimiento entre los diferentes grupos de interés lo cual puede impulsar los avances de la agenda. Esta comunicación debe ser transparente y permanente para que de este modo se consoliden relaciones a largo plazo y se involucren a empleados, proveedores, clientes, y otras organizaciones (Gómez, 2016). Por otro lado, el reto en términos de comunicación es que la incorporación de los ODS quede meramente en el plano discursivo y se conviertan en un elemento de *marketing* perdiendo así el sentido de acción y transformación social.

Ante estos retos que enfrentan muchas empresas, en los últimos años se han desarrollado diversas herramientas para guiar a las organizaciones en la integración de los ODS con una visión estratégica, y apoyar así la medición de la contribución a los ODS. Buen

ejemplo de ello es *SDG Compass*, herramienta elaborada por el WBCSD, en colaboración con *Global Reporting Initiative* (GRI) y *Global Compact*. Esta herramienta, que ya ha sido utilizada por un gran número de empresas a nivel global, propone cinco fases de actuación para las empresas:

- 1) Entender los ODS y las oportunidades que presentan para el negocio.
- 2) Definir las prioridades para enfocar los esfuerzos.
- 3) Establecer objetivos para evaluar el impacto e impulsar un buen desempeño.
- 4) Integrar la sostenibilidad en el modelo de negocio y establecer metas para abordar los 17 objetivos.
- 5) Reportar y comunicar de manera permanente los avances en la contribución a los ODS.

Otra de las herramientas clave es *SDG Industry Matrix* que ofrecen ejemplos específicos de acciones empresariales emprendidas por diferentes sectores para responder a los diferentes ODS. Hasta la fecha esta herramienta se ha elaborado para siete sectores —servicios financieros, alimentación, salud, manufacturas, transportes y energía, recursos naturales e industria química— y recoge los retos sectoriales y buenas prácticas de compañías más avanzadas en materia de ODS y que puede inspirar a otras empresas. De hecho, un enfoque sectorial a la hora de integrar los ODS puede ser de gran utilidad para superar las barreras existentes.

## 5. Conclusiones

En el artículo hemos analizado el papel fundamental del sector privado empresarial en el cumplimiento de los ODS. Esto se debe por un lado a que la Agenda 2030 supone una llamada a la acción para todos los agentes de la sociedad. Por otro lado, la capacidad de innovación y de ofrecer respuestas, el creciente compromiso y responsabilidad con la sociedad, y su capacidad de financiación hacen de las empresas un agente clave en la consecución de los ODS.

Como hemos comprobado, las empresas pueden al mismo tiempo obtener importantes ventajas de su alineamiento con los ODS, entre las que encontramos el acceso a nuevas fuentes de financiación, mejoras en la reputación, o definición de una estrategia de negocio alineada con la sostenibilidad.

Otro de los aspectos clave desarrollado es la vinculación entre competitividad y sostenibilidad a nivel global y empresarial. En la primera parte del trabajo se aborda la correlación entre competitividad —en base a los resultados del *Índice de Competitividad Global*— y el desempeño de los países en la consecución de los ODS. Esta correlación sería trasladable al mundo empresarial ya que aquellas empresas que apuestan por la sostenibilidad, obtienen ventajas competitivas en los mercados. Esto les permite una mejor gestión de sus riesgos y una mayor atracción de capital dado que los inversores cada vez tienen más en cuenta aspectos ASG a la hora de realizar sus inversiones.

Además de las grandes oportunidades para las empresas que se han identificado, la integración de los ODS en la estrategia de las organizaciones entraña ciertos retos. Estos son principalmente resultado de los obstáculos para la implementación de la Agenda 2030, la ausencia de un marco común de medición de los avances logrados y la comunicación de acciones concretas para pasar de lo conceptual a lo tangible.

Para superar estos retos comunes, resulta fundamental identificar aquellos objetivos más prioritarios para la empresa y en los que más puede llegar a impactar. En segundo lugar, se requiere de la definición de unos parámetros de medición para conocer en qué medida se está contribuyendo y cómo se está haciendo a través de las distintas acciones puestas en marcha, y hacer revisiones periódicas de los avances realizados. Por último, de cara a superar estas barreras, es importante incorporar los ODS en la estrategia de comunicación, e incorporar los objetivos como una cuestión relevante para la compañía.

Empresas de todos los tamaños apuestan cada vez más por alinear su modelo de negocio con los ODS,

integrando los 17 objetivos dentro de su estrategia empresarial (Burke y Logsdon en Gil, 2016), para así contribuir a la consecución de la Agenda 2030 a través de los servicios y productos que ofrecen. En el caso de España, el reporte de información no financiera está en un momento de auge como resultado de la Ley de Información no Financiera y Diversidad que entró en vigor en diciembre de 2018 y que obliga a determinadas empresas a reportar aspectos sociales y medioambientales. Esta nueva ley tendrá un impacto positivo a la hora de que un mayor número de empresas tengan más en consideración los ODS a la hora de diseñar sus estrategias de negocio y al elaborar sus memorias anuales.

Con todo, existen desde la perspectiva de análisis de algunos de los principales *think tanks* de sostenibilidad empresarial, claras evidencias de los beneficios para las empresas de alinear sus estrategias de negocio con la Agenda 2030, dado que esta nueva agenda para la sostenibilidad, no solo respondería a los principales retos sociales y ambientales, sino que abriría a su vez numerosas oportunidades de negocio para resolverlos y favorecería así el éxito de las organizaciones.

## Referencias bibliográficas

- Abshagen, M. L., Cavazzini, A., Graen, L., & Obenland, W. (2018). *Highjacking the SDGs? The Private Sector and the Sustainable Development Goals*. [https://www.globalpolicy.org/images/pdfs/GPFEurope/Hijacking\\_the\\_SDGs.pdf](https://www.globalpolicy.org/images/pdfs/GPFEurope/Hijacking_the_SDGs.pdf)
- Andreoni, V., & Miola, A. (2016). Competitiveness and Sustainable Development Goals. *Publications Office of the European Union*. <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC103576/lb-na-28316-en-n.pdf>
- Berns, M., Townend, A., Khayat, Z., Balagopal, B., Reeves, M., Hopkins, M. S., & Kruschwitz, N. (2009). Sustainability and Competitive Advantage. *MIT Sloan Management Review*, 51(1), 19-26. [http://image-src.bcg.com/Images/MIT\\_Sustainability\\_tcm9-125057.pdf](http://image-src.bcg.com/Images/MIT_Sustainability_tcm9-125057.pdf)
- Business & sustainable development commission (BSDC) (2017). *Better business, better world*. [http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld\\_170215\\_012417.pdf](http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld_170215_012417.pdf)

- Comisión Europea (2019). *Using the Taxonomy. Supplementary Report 2019*. [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business\\_economy\\_euro/banking\\_and\\_finance/documents/190618-sustainable-finance-teg-report-using-the-taxonomy\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/190618-sustainable-finance-teg-report-using-the-taxonomy_en.pdf)
- CSR Europe (2017). *The Sustainable Development Goals (SDGs): The Value for Europe*. [https://www.csreurope.org/sites/default/files/FS\\_WP\\_Sustainable%20Development%20Goals\\_05112017\\_RD\\_0.pdf](https://www.csreurope.org/sites/default/files/FS_WP_Sustainable%20Development%20Goals_05112017_RD_0.pdf)
- CSR Europe & Globescan (2019). *From urgency to action: business and the SDGs*. [https://globescan.com/wp-content/uploads/2019/05/CSR\\_Europe\\_GlobeScan\\_Report\\_May2019.pdf](https://globescan.com/wp-content/uploads/2019/05/CSR_Europe_GlobeScan_Report_May2019.pdf)
- Daood, A., & Menghwar, P. S. (2017). Understanding -Creating shared value-. *10th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*. [https://www.researchgate.net/publication/323074844\\_Understanding\\_Creating\\_Shared\\_Value](https://www.researchgate.net/publication/323074844_Understanding_Creating_Shared_Value)
- EPI (2018). 2018 EPI Report Results. <https://epi.envirocenter.yale.edu/2018/report/category/hlt>
- Ethical Corporation (2019). The Responsible Business Trend Report 2019. [https://events.ethicalcorp.com/reports/docs/209478/responsible-business-trends-report-2019.pdf?utm\\_campaign=ETH%2017MAY19%20Content%20Autoresponder%20%28Brenda%29&utm\\_medium=email&utm\\_source=Eloqua&elqTrackId=82df50b6151d47729bf-f0abde2e36488&elq=4823c80c072d45fa88a3e-9134f2798e0&elqaid=44738&elqat=1&elqCampaignId=](https://events.ethicalcorp.com/reports/docs/209478/responsible-business-trends-report-2019.pdf?utm_campaign=ETH%2017MAY19%20Content%20Autoresponder%20%28Brenda%29&utm_medium=email&utm_source=Eloqua&elqTrackId=82df50b6151d47729bf-f0abde2e36488&elq=4823c80c072d45fa88a3e-9134f2798e0&elqaid=44738&elqat=1&elqCampaignId=)
- EY (2017). Why Sustainable Development Goals should be in your business plan. [https://www.ey.com/en\\_gl/assurance/why-sustainable-development-goals-should-be-in-your-business-plan](https://www.ey.com/en_gl/assurance/why-sustainable-development-goals-should-be-in-your-business-plan)
- Fishman, A. (2018). Guide Facilitates Businesses' Integration of SDGs into Corporate Reporting, *IISD*. <https://sdg.iisd.org/news/guide-facilitates-businesses-integration-of-sdgs-into-corporate-reporting/>
- Forética (2018). *Informe Forética 2018 sobre la evolución de la RSE y Sostenibilidad. La recompensa del optimista*. [https://www.foretica.org/infor-me\\_foretica\\_2018.pdf](https://www.foretica.org/infor-me_foretica_2018.pdf)
- Forética (2019). La hora del primer gran balance de la Agenda 2030. *Evaluando los avances de los ODS: una realidad fraccionada*. [https://foretica.org/Informe\\_ODS\\_2019](https://foretica.org/Informe_ODS_2019)
- Forética (2019). Guía de avances de las empresas públicas ante el reto de la transparencia y la Agenda 2030. [https://foretica.org/GUIA\\_DE\\_AVANCES\\_EM-PRESAS\\_PUBLICAS](https://foretica.org/GUIA_DE_AVANCES_EM-PRESAS_PUBLICAS)
- Gil, A. M. (2016). La relación de la RSC y el beneficio empresarial. ¿Ganan más las compañías más responsables? *FIR-FAEDPYME International Review*. <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5951/rrb.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, P. (2016). The Challenges companies face to achieve the Sustainable Development Goals. *Developing idea*. [https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/04/160425\\_DI\\_report\\_sustainable\\_development\\_challenges\\_ENG.pdf](https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/04/160425_DI_report_sustainable_development_challenges_ENG.pdf)
- GRI, Pacto Mundial & WBCSD (2016). La guía para la acción empresarial en los ODS. *SDG Compass*. [https://www.pactomundial.org/wpcontent/uploads-/2016/10/SDG\\_Compas\\_Spanish-one-pager-view.pdf](https://www.pactomundial.org/wpcontent/uploads-/2016/10/SDG_Compas_Spanish-one-pager-view.pdf)
- Longan, X. (2018). Un sinfín de oportunidades con un valor añadido para el sector privado, en ODS, Año 2. Análisis, tendencias y liderazgo empresarial en España. *Pacto Mundial Red Española*. [https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads-/2017/09/web\\_GUIA-ODS2\\_2017-v6.pdf](https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads-/2017/09/web_GUIA-ODS2_2017-v6.pdf)
- Pacto Mundial (2017). El sector privado ante los ODS. Guía Práctica para la Acción. [https://www.pactomundial.org/wpcontent/uploads/2017/02/Guia\\_ODS\\_PM\\_2017-0215\\_web.pdf](https://www.pactomundial.org/wpcontent/uploads/2017/02/Guia_ODS_PM_2017-0215_web.pdf)
- Pacto Mundial & Accenture (2018). Special Edition: Transforming Partnership for the SDGs. [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/pdf-74/accenture-transforming-partnerships-for-the-sdgs-ungc-accenture-strategy.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-74/accenture-transforming-partnerships-for-the-sdgs-ungc-accenture-strategy.pdf)
- PwC (2015). Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals. [https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research\\_FI-NAL.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FI-NAL.pdf)
- PwC (2017). SDG Reporting Challenge 2017. <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/pwc-sdg-reporting-challenge-2017-final.pdf>
- Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Mazzucato, M., Messner, D., Nakicenovic, N., & Rockström, J. (2019). Six Transformations to achieve the Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*, 2(9), 805-814. <https://www.nature.com/articles/s41893-019-0352-9>
- Schmidt-Traub, G. (2015). Investment Needs to Achieve the Sustainable Development Goals: Understanding the Billions and Trillions. SDSN Working Paper Version 2. *United Nations Sustainable Development Solutions Network (UNSDSN)*. [https://www.jstor.org/stable/resrep15864?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/resrep15864?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Scott, L., & McGill, A. (2019). SDG Challenge 2019: Creating a strategy for a better world. *PwC*. <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/sdg-2019.pdf>
- United Nations, inter-agency task force on financing for development (2019). *Financing for Sustainable Development Report 2019*. <https://developmentfinance.un.org/fsdr2019>
- UNPRI (2017). *El enfoque de inversión en los ODS*. <https://www.unpri.org/download?ac=5911>
- WBCSD (2017). Guía para CEOs sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.wbcd.org/contentwbc/download/3870/51666>
- WEF (2015). The Measurement of Sustainable Competitiveness. <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/the-measurement-of-sustainable-competitiveness/>

- WEF (2015). Defining Sustainable Competitiveness. <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/defining-sustainable-competitiveness/>
- WEF (2017). What is economic competitiveness? <https://www.weforum.org/agenda/2017/09/what-is-economic-competitiveness/>
- WEF (2018). The Global Competitiveness Report 2017-2018. <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport-/The-Global-CompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
- WEF (2018). The Global Competitiveness Report 2018. <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
- WEF (2019). Global Competitiveness Report 2019: How to end a lost decade of productivity growth. <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth>
- Woetzel, J., Madgavkar, A., Ellingrud, K., Labaye, E., Devillard, S., Kutcher, E.,... Krishnan, M. (2015). The power of parity: how advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth. *McKinsey*. [https://www.mckinsey.com/~media-/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/How%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/MGI%20Power%20of%20parity\\_Full%20report\\_September%202015.ashx](https://www.mckinsey.com/~media-/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/How%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/MGI%20Power%20of%20parity_Full%20report_September%202015.ashx)