



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

Contribución de las Empresas Familiares a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Autor: Inés Gómez-Durán Costales

Director: Carlos Ballesteros García

Agradecimientos

Hay varias personas a las cuales me gustaría agradecer el apoyo recibido durante la realización de este Trabajo de Fin de Grado, sin su ayuda y su guía no lo habría conseguido.

En primer lugar, quisiera dar las gracias a mi tutor, Carlos Ballesteros, por su atención y sus consejos a lo largo de este curso. A pesar de su apretada agenda, siempre ha estado disponible para atenderme y resolver mis dudas. Sin él no me hubiese sido posible estudiar este tema, aprender acerca de la Agenda 2030 y comenzar mi carrera profesional comprendiendo la importancia de la sostenibilidad en las empresas. De este trabajo lo más valioso que he obtenido es el llegar a entender que es necesario desarrollar una visión periférica de las empresas, para llegar a conseguir que los negocios prosperen dentro del entorno global en el que se mueven.

Por otro lado, me gustaría agradecer su colaboración a la Asociación de la Empresa Familiar, por su ayuda en la distribución de la encuesta desarrollada como parte del trabajo y, en concreto, a Marta Beltrán y su equipo por tomarse el tiempo de atenderme y colaborar en mi investigación.

Además, quisiera dar las gracias a todos los profesionales que han contribuido, de una manera u otra, con esta investigación. Gracias a Eva Lamalfa, Directora de comunicación de Gullón; a Federico Buyolo, Director del Alto Comisionado de la Agenda 2030 y a Miguel Ángel Vázquez, persona comprometida con los ODS y fuente de impulso e inspiración.

Igualmente, quisiera darle las gracias a mi familia y amigos, por apoyarme mientras escribía estas páginas y a lo largo de toda la carrera. Ellos me han dado la fuerza y el ánimo para completar mis estudios universitarios que se cierran con este trabajo.

Por último, pero no menos importante, gracias a la Universidad Pontificia Comillas, por darme la educación que me ha permitido llegar a presentar este trabajo hoy. Esta Universidad se ha convertido, a lo largo de los años, en una segunda casa en la que desarrollarme, no solo a nivel académico sino también personal.

Índice

Resumen y abstract	5
Capítulo 1: Introducción	6
1.1 Objetivos del trabajo	6
1.2 Justificación	8
1.2.1 Justificación Académica	8
1.2.2 Justificación Económica	9
1.2.3 Justificación Social	10
1.2.4 Justificación Personal	11
1.3 Metodología	12
Capítulo 2: Marco Teórico	15
Capítulo 3: Contexto. Los ODS en el sector privado	20
3.1 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y La Agenda 2030	20
3.2 Los ODM como predecesores de los ODS	21
3.3 El papel del sector privado en los ODS	23
Capítulo 4: Contribución de la Empresa Familiar a los ODS	25
4.1 Resultados del cuestionario de los ODS en la Empresa Familiar	26
4.2 Análisis de la contribución a los ODS de cinco empresas familiares	34
4.2.1 Inditex	34
4.2.2 Mercadona	36
4.2.3 El Corte Inglés	38
4.2.4 Ferrovial	41
4.2.5 FCC	43
4.3 Obstáculos y retos en la adopción de los ODS de cara al año 2030	45

Capítulo 5: Conclusiones	51
5.1 Resultados de la investigación	51
5.2 Reflexión personal	53
5.3 Limitaciones y futuras líneas de investigación	54
Bibliografía	56
- Fuentes académicas	56
- Otras fuentes	57
Anexo	61
- Encuesta de los ODS en las Empresas Familiares	61
- Tabla con datos recogidos por la encuesta	64

Índice de Figuras y Gráficos

Figura 1: Esquema gráfico del Trabajo de Fin de Grado	7
Figura 2: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible	20
Figura 3: Comparativa de los ODM con respecto a los ODS	23
Figura 4: Estructura del Capítulo 4	25
Gráfico 1: Puesto del encuestado	27
Gráfico 2: Antigüedad de la empresa (en años)	27
Gráfico 3: Número de trabajadores	27
Gráfico 4: Sector de la empresa	28
Gráfico 5: Implicación de la familia fundadora en la gestión	28
Gráfico 6: Influencia de la condición de EF en la cultura organizativa	29
Gráfico 7: Conocimiento del concepto de desarrollo sostenible	29
Gráfico 8: Conocimiento de los ODS	29
Gráfico 9: Número de ODS con los que la empresa está comprometida	30
Gráfico 10: Integración de los ODS dentro de la cultura organizativa	30
Gráficos 11: ODS priorizados, adoptados y menos priorizados	31
Gráfico 12: Documentos en los que se comunican los ODS	31
Gráfico 13: Integración de los ODS en la estrategia de la empresa	32
Gráfico 14: Inversión de recursos en contribuir a los ODS	32
Gráfico 15: Seguimiento de las medidas aplicadas	33
Gráfico 16: Motivaciones para adoptar los ODS	33
Figura 5: Resultados de la investigación de PwC	46

RESUMEN

Desde el año 2015, tras la publicación de la Agenda 2030 por parte de las Naciones Unidas, el desarrollo sostenible en el mundo se ha visto guiado por los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), herederos de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Estos nuevos objetivos proponen una transformación del actual sistema económico, social y medioambiental que requiere de la colaboración de todas las esferas de la sociedad, adquiriendo el sector privado un papel protagonista. Por otro lado, las empresas familiares, las cuales representan cerca del 90% del total de las empresas en España, están caracterizadas por valores como el respeto y la integridad, así como por su fuerte presencia dentro de las comunidades. Estas entidades tienen la capacidad de integrar los ODS dentro del sector empresarial y así lograr el cumplimiento de las metas establecidas para el 2030. A lo largo de este trabajo se estudiará como las empresas familiares contribuyen a los objetivos actualmente y como esta contribución podría verse reforzada en los próximos años.

Palabras clave: ODS, ODM, desarrollo sostenible, Agenda 2030, metas, empresa familiar, contribución

ABSTRACT

Since 2015, after the publication of the 2030 Agenda by the United Nations, sustainable development in the world has been guided by the 17 Sustainable Development Goals (SDG), heirs of the Millennium Development Goals (MDG). These new goals propose a transformation of the current economic, social and environmental system that requires the collaboration of all spheres of society, with the private sector playing a leading role. On the other hand, family companies, which represent 90% of companies in Spain, are characterized by values such as respect and integrity, as well as their strong presence within communities. These entities have the capacity to integrate the SDG in the business sector and help achieve the established targets for 2030. This paper will analyze the current contribution to the SDG made by family companies, and how this contribution could be strengthened in the upcoming years.

Keywords: SDG, MDG, sustainable development, 2030 Agenda, targets, family company, contribution

Capítulo 1: Introducción

1.1 Objetivos del trabajo

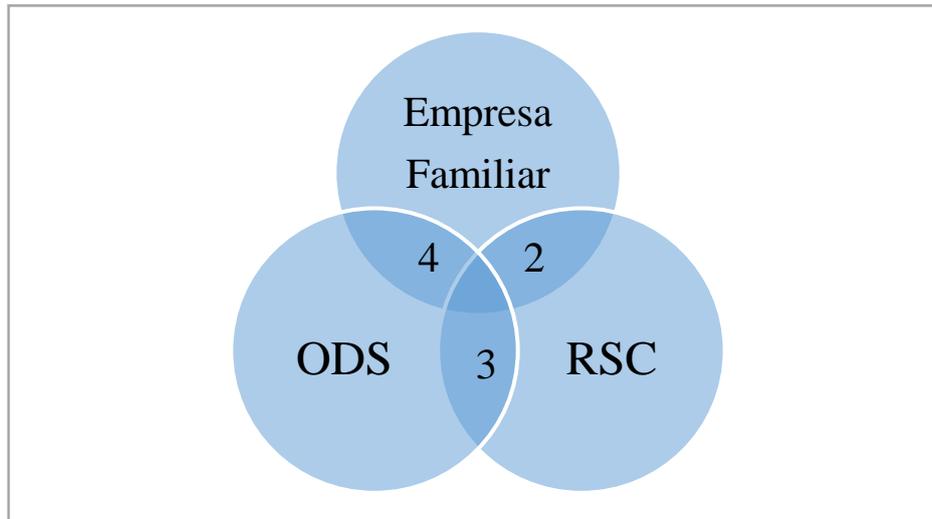
El objetivo principal de este trabajo es analizar cuál es la contribución de las Empresas Familiares a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estos objetivos fueron aprobados por las Naciones Unidas en 2015 como parte de la Agenda 2030.

Antes de profundizar en cómo surgen los ODS, es necesario entender el concepto central en torno al cual se crean: el desarrollo sostenible. El desarrollo sostenible se define como “la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Para lograrlo, han de encontrarse en equilibrio tres aspectos diferentes: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente (Naciones Unidas, 2018).

Con la intención de involucrar a los países, entidades e individuos en esta persecución global de la sostenibilidad, en la Cumbre del Desarrollo Sostenible celebrada en 2015, se crearon los ODS, comprendidos en la Agenda 2030. Estos objetivos “son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2018).

A diferencia de sus predecesores, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, los ODS conllevan un compromiso integral, en el cual los diecisiete objetivos se encuentran interconectados. Además, incluyen esferas no consideradas anteriormente y se dirigen a toda la sociedad. Para conseguir el logro de las metas establecidas, es necesaria la participación tanto del sector público como del privado, así como de la sociedad civil.

En el esquema presentado a continuación se representa de manera gráfica cuales son los tres conceptos principales en torno a los cuales se va a construir este trabajo: la responsabilidad social corporativa (RSC), la Empresa Familiar y los ODS. En el Capítulo 2 (intersección 2) se elaborará una revisión bibliográfica de las principales teorías en cuanto a la RSC en el contexto de la empresa familiar. Para continuar, en el Capítulo 3 (intersección 3) se introducirá el concepto de ODS, en un marco empresarial, a menudo entendido como RSC. Finalmente, el Capítulo 4 (intersección 4) contendrá los resultados de la investigación realizada: los ODS en el ámbito de las empresas familiares.

Figura 1. Esquema gráfico del Trabajo de Fin de Grado

Fuente: elaboración propia

En base a un proceso de investigación y consultas con expertos, se ha elaborado una encuesta que permite observar de manera simplificada el compromiso de este grupo dentro del sector empresarial con los objetivos. Posteriormente, se ha probado en una pequeña muestra de empresas familiares y complementado con una investigación centrada en comprender como aplican los ODS una serie de empresas familiares de éxito.

En el Comité Monetario y Financiero Internacional, el Secretario General de las Naciones Unidas, António Guterres, recalca el pasado mes de octubre, la importancia de que el crecimiento económico fuese "socialmente inclusivo y sostenible ambientalmente" e iba un paso más allá afirmando que la adopción de la Agenda 2030 era la manera de conseguirlo (Naciones Unidas, 2018).

Por otro lado, según el Instituto de la Empresa Familiar, las empresas familiares representan el 89% del total de las empresas en España, emplean al 67% de trabajadores en el sector privado y aportan el 57% del PIB proveniente del sector empresarial (Instituto de la Empresa Familiar, 2018). Teniendo esto en consideración, es importante poner el foco en el sector privado y observar cómo se tratan estos objetivos en el caso de este tipo de compañías.

Por lo tanto, entendiendo que este desarrollo económico ha de ser sostenible y que las empresas familiares tienen el poder de utilizar la Agenda 2030 para lograrlo, este trabajo plantea las siguientes preguntas de investigación:

Preguntas de investigación derivadas de los objetivos planteados

¿Cómo contribuyen las Empresas Familiares con los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

¿Cuál es su grado de conocimiento acerca de esta agenda?

¿Cuáles son algunas de las prácticas que las empresas familiares realizan para convertirse en entidades más sostenibles? ¿Cómo se puede medir de una manera estandarizada este compromiso de las empresas familiares con los objetivos?

¿Cuáles son algunos de los aspectos que han de reforzarse dentro del sector privado, en concreto entre las empresas familiares, de cara al cumplimiento de las metas antes del 2030?

1.2 Justificación

1.2.1 Justificación Académica

Al desarrollar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluidos dentro de la Agenda 2030, las Naciones Unidas establecían 17 objetivos interconectados, y reconocían a su vez la necesidad de que el sector privado se uniese a estos esfuerzos para poder lograr el cumplimiento de las metas. Por este motivo, durante los últimos años se ha estado muy pendiente de cuál es el rol de las empresas en los ODS y como de concienciadas están estas con el desarrollo sostenible.

Por otro lado, también se ha identificado una necesidad de replantearse la manera de aplicar las políticas de sostenibilidad. Estas han de dejar de ser un compromiso aislado y han de integrarse en el negocio transversalmente, asumiendo así las responsabilidades correspondientes al negocio con las comunidades. Esta integración transversal supone además una oportunidad de crecimiento al contar las empresas con un carácter típicamente innovador y con abundancia de recursos (Agarwal et al. 2017).

El papel protagonista que se ha otorgado a las empresas en la Agenda 2030, ha atraído mucha atención sobre sus compromisos con la sostenibilidad y, consecuentemente, se han elaborado un gran número de informes y análisis. Como se verá a continuación, la mayoría de estos análisis se centran en las empresas cotizadas o de gran tamaño. Sin embargo, no se ha puesto especial atención en las empresas familiares como subgrupo.

En el análisis realizado por el Pacto Mundial con motivo del segundo año de ODS se estudian las empresas del Ibex 35: sus políticas de sostenibilidad y su compromiso con los ODS. El estudio reveló que el 74% de las empresas del Ibex 35 (veintiséis empresas) incluían los objetivos en sus memorias de sostenibilidad (Pacto Mundial, 2018).

La misma situación encontramos en el informe elaborado por la Fundación Bancaria La Caixa. El documento titulado *La Contribución de las Empresas Españolas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible* realiza un análisis de los ODS y como estos son gestionados por las empresas (Fundación Bancaria la Caixa, 2018). Sin embargo, este estudio se centra en el conjunto de las empresas y en las empresas cotizadas.

Finalmente, cabe destacar el trabajo desarrollado en 2018 por la María Giménez Cuenca, el cual comparte con esta investigación el estudio de los ODS en el sector privado, con la diferencia de que al igual que los informes citados anteriormente se centra en el Ibex 35. *La contribución empresarial a los ODS. El caso del Ibex 35* (Giménez Cuenca, 2018) será tomado como referencia aunque desplazando el foco a las empresas familiares.

Como se puede observar, la gran mayoría de los informes realizados hasta la fecha se han centrado en las grandes empresas o en la totalidad del sector empresarial. Este trabajo pretende añadir valor a la literatura ya existente al centrarse en el subgrupo de las empresas familiares, estas empresas no solo representan cerca del 89% de las empresas en España (Instituto de la Empresa Familiar, 2018) sino que además cuentan con una serie de características particulares que podrán potencialmente mejorar el resultado de este compromiso con la sostenibilidad (CincoDías, 2011).

1.2.2 Justificación Económica

Para el cumplimiento de las metas establecidas por los ODS es necesaria una participación global, que provenga de empresas, gobiernos y sociedad civil. Por lo tanto, como partícipes de la transformación habrá diferentes agentes, siendo el sector empresarial protagonista. En una encuesta realizada por Accenture y el Pacto Mundial en el año 2016, que incluía información de 8.000 organizaciones, se observó que aproximadamente el 84% consideraba que “el mundo empresarial debería liderar los esfuerzos por superar los retos de la sostenibilidad”. Además, cerca del 80% afirmaron que la sostenibilidad es una oportunidad para crecer e innovar e incluso puede llegar a ser una ventaja competitiva (Accenture, 2016).

Sabiendo que los ODS son a la vez responsabilidad y oportunidad para las empresas, es interesante fijarse en el caso concreto de las empresas familiares, las cuales podrían encontrar una oportunidad incluso más valiosa de crecimiento.

Las empresas familiares cuentan inherentemente con una serie de fortalezas y debilidades. Estas debilidades en ocasiones afectan al éxito de las mismas y amenazan su supervivencia. Una de sus debilidades principales, según el análisis realizado por la Universidad de Extremadura en 2014, es la rigidez. Estas compañías tienen dificultad para adaptarse a los constantes cambios que se dan en la sociedad y tienden a actuar por tradición en el nivel estratégico. No obstante, también cuentan con una serie de fortalezas como el compromiso, la cultura estable y la visión a largo plazo (Barroso Martínez y Barriuso Iglesias, 2014). Los ODS crean el escenario perfecto para aprovechar estas fortalezas, muy relevantes en la adopción de los objetivos, a la vez que actuar por cambiar su carácter rígido que afecta a su competitividad.

Hay dos factores principales que otorgan relevancia a este trabajo en el plano económico. Las empresas familiares representan en España el 89% de las entidades y contratan al 67% de los trabajadores (Instituto de la Empresa Familiar, 2018). Esta altísima presencia en la economía hará de ellas el actor principal dentro del sector privado, el cual tiene el poder de impulsar el cambio y la motivación para hacerlo. Por otro lado, alcanzar las metas establecidas por los ODS es una cuestión urgente en la cual se están llevando a cabo numerosos esfuerzos activos tanto por parte de las Naciones Unidas, como el Gobierno y el sector privado, es el momento adecuado para aprovechar este impulso y contribuir con un análisis que sea de utilidad.

1.2.3 Justificación Social

Los ODS fueron creados en 2015, su implementación comenzó en 2016 y la intención de los mismos es alcanzar las metas perseguidas antes del año 2030. Han pasado tres años desde su creación y, a pesar de que se está avanzando, hay una cierta preocupación acerca del ritmo al que se está haciendo dicho avance. El presidente de la Red Española para el Desarrollo Sostenible, Miguel Ángel Moratinos, afirmó en la presentación del *Índice ODS 2018* que “la evolución no va en la buena dirección, va demasiado lenta para lograr avanzar más” (Compromiso RSE, 2018). Adicionalmente, el Banco Mundial también concluía que, a pesar de estar haciéndose avances prometedores, no se está siguiendo el camino adecuado para el logro de las metas para el 2030 (Banco Mundial, 2018).

Estas llamadas de atención están provocando la movilización de instituciones y recursos para acelerar la adopción e implementación de los ODS, ya que, de continuar con el ritmo actual, las metas no se alcanzarán en la fecha fijada.

Tanto el Gobierno como las empresas, conscientes de esta situación, están decididos a acelerar el cambio. A nivel público, el Gobierno ha creado un Alto Comisionado dedicado en exclusiva a coordinar medidas dedicadas al cumplimiento de los ODS y ha anunciado la creación de otro Alto Comisionado para la lucha contra la pobreza infantil (El País, 2018). Por otro lado, en el sector empresarial igualmente se ha podido observar cómo se están realizando mayores avances en los últimos meses y como la mayoría de las grandes empresas ya han incorporado las metas de desarrollo sostenible (Pacto Mundial, 2018).

En este contexto de acción, se crea una oportunidad de colaborar proporcionando una herramienta que permita observar como contribuyen las empresas familiares y potencialmente cómo se podría mejorar o aumentar su contribución. La relevancia de este análisis viene adicionalmente soportada por la pronta voluntad de estas empresas de afrontar el reto de la sostenibilidad. El Instituto de la Empresa Familiar afirmaba en el informe *Innovando para el Desarrollo Sostenible*, refiriéndose a la integración de la sostenibilidad en el modelo empresarial, que “las empresas familiares, aunque de menor tamaño, tienen la capacidad para liderar este proceso” y Javier Quintana, director del instituto, iba un paso más allá declarando que las empresas familiares “tienen más fácil ligar su estrategia a la sostenibilidad, entre otras razones, por su horizonte a largo plazo y por su sentido de pertenencia social” (CincoDías, 2011).

Contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible es sinónimo de contribuir a hacer de este mundo un lugar mejor: más justo, igualitario, limpio, sano y sostenible. Este cambio debe ser impulsado por todas las personas e instituciones ya que, además de ser la única manera de lograrlo, los objetivos que se alcancen serán para el beneficio de todas las comunidades.

1.2.4 Justificación Personal

La elección del tema en cuestión surge del interés en combinar a un mismo tiempo la formación recibida a lo largo de estos cuatro años en ADE con otras inquietudes sociales, de ahí que se haya elegido el estudio de la relación entre las empresas familiares y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Los ODS cubren todos los aspectos principales y prioritarios a mejorar dentro de la sociedad: pobreza, igualdad, justicia, educación, medioambiente y bienestar, entre otros. Lo cierto es que a pesar de que se está realizando muchos cambios en el entorno y cada vez más empresas entienden la importancia de la sostenibilidad, este cambio de mentalidad no se está produciendo lo suficientemente rápido.

Este trabajo se concibe como la oportunidad para dedicar tiempo a aprender y formarse acerca de un tema de actualidad relevante para la sociedad, a la vez que contribuir a mejorar una realidad alarmante.

En resumen, lo que se pretende con esta investigación es colaborar con logro de las metas 2030, facilitando una herramienta y un análisis que se centre en una parte tan numerosa del sector privado y que mejore la gestión de las medidas sostenibles y los recursos que se dedican a las mismas.

1.3 Metodología

Una vez planteados los objetivos que van a guiar el desarrollo de este trabajo, en la metodología se detalla cómo va a darse respuesta a las preguntas de investigación planteadas.

Se debe recalcar que este trabajo busca continuar la investigación iniciada por la estudiante María Giménez Cuenca el pasado curso en la cual analizaba los ODS en las empresas del Ibex 35. Las dos diferencias principales entre *La contribución empresarial a los ODS. El caso del Ibex 35* y este trabajo son: el desplazamiento del foco desde el Ibex 35 al caso de las empresas familiares y el cambio de metodología al además crear una herramienta genérica y simplificada en lugar de realizar un análisis exhaustivo de una serie de casos.

El desarrollo de este trabajo va a contar con dos partes principales:

- La creación y lanzamiento de un cuestionario que busca entender cómo se aplican, en caso de hacerlo, los ODS en las empresas familiares de pequeño y mediano tamaño.
- Una investigación de algunas empresas familiares exitosas de mayor dimensión, a través de la cual se busca observar como de sostenibles son sus estrategias.

Estas dos partes son complementarias y buscan proporcionar una perspectiva global de este heterogéneo subgrupo de sector privado, al incluir empresas de diversos tamaños y sectores de actividad.

Por un lado, el objetivo del cuestionario construido es poner el foco en las empresas familiares para analizar como de comprometidas están estas con la Agenda 2030 y cómo gestionan este compromiso. Esta tarea resulta de especial relevancia una vez identificado un problema significativo en el sector privado, que contribuía a ralentizar el cumplimiento de los ODS. En el análisis desarrollado por Price Waterhouse Coopers se identificó una brecha entre lo que las empresas comunicaban y lo que llevaban a cabo. Entre otros factores favoreciendo esta situación encontraron sistemas de medición e información deficientes (Scott y McGill, 2018).

Siendo de especial importancia reconocer a que nivel surge este desenganche del sector privado, las preguntas se han clasificado en diferentes niveles, yendo de lo general a lo específico. Las primeras preguntas consisten en la identificación y clasificación de la empresa en términos tamaño y antigüedad. Posteriormente, siguen las cuestiones dirigidas a entender cuál es el grado de implicación de la familia en la gestión de la empresa y como esto afecta a la cultura organizativa. Una vez contestados estos aspectos comienza la parte correspondiente a los ODS, la cual tiene diferentes niveles: conocimiento, adopción, modo de adopción, comunicación, inversión de recursos, medición y motivación, con una sección de comentarios opcional para acabar.

Sin embargo, se carece de los recursos que requeriría aplicar el cuestionario desarrollado sobre una muestra representativa del total de las empresas familiares. Por lo tanto, se crea con la intención de que pueda ser recogida por un tercero, con los recursos económicos y temporales necesarios, y así ser de utilidad en la elaboración de planes de actuación para los ODS dentro del sector privado.

Por otro lado, en la segunda parte de la investigación, destinada a analizar la sostenibilidad de las estrategias de algunas grandes empresas familiares, se han seleccionado las cinco compañías familiares que mayor facturación presentan en España. Estas empresas se reparten por diferentes industrias y son las siguientes: Mercadona, Inditex, El Corte Inglés, Ferrovial y FCC (La Vanguardia, 2015). La información se ha obtenido principalmente de sus memorias de sostenibilidad, páginas web y algunos artículos de prensa de interés. Los aspectos que el análisis busca cubrir, por orden, son los siguientes:

- Breve descripción de la empresa
- Papel de la sostenibilidad y los ODS en su informe
- ODS adoptados y ODS priorizados
- Alianzas para los ODS (objetivo 17)
- Medición de impacto de las medidas relacionadas con los ODS
- Críticas y conclusión

Finalmente, para cerrar este capítulo 4 se ofrece un resumen de los principales obstáculos que han encontrado las empresas en estos primeros años de adopción, los cuales se traducen en retos para el futuro. Este resumen se ha elaborado a partir del estudio realizado y completado con algunos informes, consultas con profesionales y ponencias en cuatro eventos: la Jornada ODS, Año 3: La dimensión empresarial en las alianzas para la Agenda 2030 (4/12/2018); el Aula Abierta: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la gestión estratégica de las empresas (13/02/2019); 3er aniversario de los ODS: situación actual y retos de futuro de la Agenda 2030 (27/02/2019) y la clase magistral con Federico Buyolo, presidente del Alto Comisionado para la Agenda 2030 (11/03/2019).

Para concluir, la estructura del Capítulo 4 dividida por epígrafes será la siguiente:

- La contribución de las pequeñas y medianas empresas familiares - resultados de la encuesta: breve comentario de las respuestas obtenidas en la encuesta distribuida.
- La contribución de las grandes empresas familiares - Investigación de una lista de empresas familiares exitosas y sus medidas para contribuir a los ODS incluidas en sus memorias de sostenibilidad.
- Obstáculos y retos de futuro en la aplicación los ODS en las empresas familiares.

A continuación, se procederá a construir el marco teórico necesario para comprender de qué manera las empresas familiares pueden incluir el desarrollo sostenible y la sostenibilidad en sus operaciones.

Capítulo 2: Marco Teórico

La intención de este capítulo es realizar una breve revisión bibliográfica de las teorías más relevantes que se han publicado en relación a las empresas como agentes responsables del bienestar social. Este repaso permitirá entender como se ha llegado al concepto actual de empresa y porque es fundamental que estas asuman activamente el reto de los ODS.

Antes de proceder a discutir las teorías en cuestión, es necesario comprender que es una empresa familiar y como esta condición determina su postura con respecto a la RSC. Al ser este grupo de entidades tan tremendamente heterogéneo hay cierto nivel de desacuerdo en cuanto a la definición concreta de empresa familiar. Sin embargo, en lo que todas las definiciones coinciden es en que la condición para que una empresa pueda ser clasificada como familiar es que “la familia determinase la visión y los mecanismos de control de la empresa y contribuyese a la creación de recursos y capacidades únicas” (Tàpies, 2011). Adicionalmente, se han estudiado cuales son algunas de las ventajas que caracterizan a este tipo de compañías, siendo las más destacadas: el compromiso, el conocimiento, la flexibilidad, la planificación a largo plazo, la cultura y los valores entre otros (Granatto y Odone, 2014).

Entendiendo que es lo que define a las empresas familiares, a continuación se van a introducir, en relación a este tipo de compañías, tres teorías destacadas en cuanto a la evolución de la responsabilidad social corporativa, llegando hasta la última de Porter y Kramer, la cual servirá de marco para esta investigación. Estas teorías describen la RSC en el sector privado en general, sin embargo, se pueden establecer conexiones entre las principales ideas que presentan y los rasgos más característicos de las empresas familiares.

Durante los últimos cincuenta años se ha producido un cambio radical en la manera en la que se entienden cuáles son los deberes de las empresas dentro de sus comunidades. Un primer punto de referencia es la visión de Milton Friedman en cuanto a las responsabilidades sociales de la empresa. Friedman publicó su teoría en 1970, en ella defendía que la única responsabilidad social de la empresa era la de maximizar el beneficio para sus accionistas (Friedman, 1970).

Según su visión, solamente las personas tenían responsabilidades y en ningún caso se podía utilizar este término refiriéndose a una empresa, hacerlo conllevaría una falta de rigor y precisión (Friedman, 1970).

Además, este economista consideraba que, de existir estas responsabilidades sociales, corresponderían al individuo y no a la corporación. Como gerente, invertir en causas sociales sería desviarse de la responsabilidad principal, que es satisfacer a los accionistas, y utilizar un dinero y unos recursos no propios para fines políticos para los cuales no ha sido contratado. Esta tarea no solo no forma parte de las obligaciones de un ejecutivo sino que además no se encuentra entre sus cualificaciones. Según su teoría, todos los gastos sociales necesarios para garantizar el bienestar del país corresponden al gobierno (Friedman, 1970).

De acuerdo con el estudio realizado por Deloitte en 2016, los tradicionales criterios utilizados para tomar la decisión de compra (sabor, precio y comodidad) están evolucionando y ahora incluyen otros factores como: salud y bienestar, seguridad, impacto social, experiencia y transparencia (Deloitte, 2016). Estos hallazgos evidencian el hecho de que la teoría de Friedman está obsoleta, una empresa que actúa procurando únicamente maximizar el beneficio del accionista acaba recibiendo una mala respuesta por parte de los consumidores, de los cuales dependen los ingresos de manera directa.

Además, como se ha mencionado anteriormente, las empresas familiares destacan por sus fuertes valores y su nivel de compromiso, por lo que esta manera de entender la empresa como generadora de beneficio económico para el accionista no concuerda con la propia naturaleza y propósito de estas compañías.

La idea de mantener al consumidor satisfecho que hace que las ideas de Friedman queden anticuadas tiene estrecha relación con la siguiente teoría: La Teoría de los Stakeholders de Richard Edward Freeman. En esta publicación, Freeman proporciona un modelo para analizar las decisiones de la compañía desde una perspectiva más amplia e invita a las empresas a reformular sus objetivos y relaciones. En el momento de su publicación, esta nueva manera de ver las empresas tenía de revolucionario el incluir objetivos no económicos en el núcleo de negocio y dar visibilidad a todos los demás grupos de interés que rodean la entidad (p. ej.: proveedores, empleados, clientes, comunidades, gobiernos, entre otros), cuyos deseos también deben ser satisfechos junto con los de los inversores (Freeman, 2001).

Lo que Freeman proponía a través de dos argumentos desarrollados dentro del Capitalismo Empresarial era que los accionistas dejaran de ser el grupo priorizado, proponía una revitalización del concepto de empresa y capitalismo sustituyendo el “los gerentes tienen deberes con los accionistas” por “los gerentes guardan una relación fiduciaria con los grupos de interés” (Freeman, 2001).

A la hora de estudiar la RSC en las empresas familiares, se pueden observar dos corrientes de pensamiento opuestas: la primera, que se asocia con un concepto más estrecho de responsabilidad, defiende que este tipo de empresas tienden al nepotismo, favorecen a los empleados familiares y acaban por incumplir sus responsabilidades sociales más básicas; por otro lado, entendiendo la RSC de manera más amplia, se encuentra el punto de vista contrario, que asocia las empresas familiares con valores como: el respeto, el cuidado de los empleados, la calidad de su oferta o la integridad. Esta segunda percepción fue apoyada por el hecho de que las empresas familiares también suelen estar implicadas y comprometidas con otras causas sociales dentro de sus comunidades como: iglesias, hospitales y otras organizaciones benéficas (Cabrera Suárez et al., 2005).

La primera, la visión estrecha de la responsabilidad social corporativa, consiste en entender que la empresa solo tiene la responsabilidad de incrementar el beneficio para el accionista, siempre cumpliendo con las leyes pero sin tener que considerar otros intereses en la toma de decisiones (Cabrera Suárez et al., 2005), esta visión coincide con la ya descartada idea que proponía Friedman en su teoría. Por este motivo, se entenderá la RSC en las empresas familiares de acuerdo con la segunda corriente, la cual sugiere que en la naturaleza de las empresas familiares está el querer equilibrar los intereses de los diferentes *stakeholders*¹.

Finalmente, hay una última teoría que resulta de relevancia como marco para este trabajo. Esta teoría fue publicada en 2011 por Porter y Kramer y se titula Creando Valor Compartido. Lo interesante de la misma es que vuelve a proponer una transformación de la manera de entender la empresa y la RSC, su objetivo es reinventar el capitalismo y desatar una ola de innovación y crecimiento (Porter y Kramer, 2011).

¹ Concepto acuñado por R. Freeman en la Teoría de los Stakeholders para referirse a los grupos que pueden afectar o ser afectados por una empresa.

En su artículo defienden que la visión que la sociedad tiene de las empresas ha cambiado y a menudo se cree que estas prosperan a costa de las comunidades u otros grupos más vulnerables. Además, iban un paso más allá al afirmar que parte de este problema surgía del concepto poco actualizado que las corporaciones tenían de la creación de valor. El error se encontraba en centrarse demasiado en los resultados económicos a corto plazo, ignorando los factores realmente importantes para el triunfo a largo plazo (Porter y Kramer, 2011).

Porter y Kramer afirman que muchas empresas se encuentran atascadas en un concepto de responsabilidad social en el que los problemas sociales en lugar de estar en el núcleo de la compañía se encuentran en la periferia. En estos casos es necesario actualizar el modelo de pensamiento y en vez de cambiar la manera en la que se distribuye “el pastel” (los beneficios), directamente aumentarlo. Es decir, crear valor económico a la vez que valor para la sociedad. Lograr esto supondría reconectar el triunfo de la empresa con el triunfo social (Porter y Kramer, 2011).

El propósito de la compañía debe ser crear valor compartido, no simplemente beneficio. Estos economistas reconocen que los daños sociales, lejos de ser una manera de maximizar el beneficio, acaban frecuentemente generando costes internos para las firmas. Utilizar la visión del valor compartido generará más innovación y crecimiento, además de mayores beneficios para la sociedad (Porter y Kramer, 2011).

Las razones principales por las cuales se ha elegido la teoría de Porter y Kramer como marco para el desarrollo de este trabajo han sido:

- Es la manera de entender la RSC que más se adapta a la empresa familiar, ya que esta última nace desde un principio como forma de crear valor compartido dentro de una familia y además goza de la capacidad de planificarse a largo plazo, capacidad necesaria para la transformación hacia un modelo de desarrollo sostenible.
- Es la que mejor refleja la manera en la que las empresas deben adoptar los ODS, no dejándolos en la periferia del negocio, sino utilizándolos como guía para su estrategia principal.

Como se observó en el estudio anteriormente citado titulado *Responsabilidad social corporativa y empresa familiar* este tipo de empresas tienen fuerte presencia en sus comunidades y llevan a cabo abundantes actividades relacionadas con la RSC (Cabrera Suárez et al., 2005), por este motivo, y sabiendo que estas empresas si están abiertas al reto de la sostenibilidad, se ha elegido este marco de análisis, destacando la idea de que este servicio a la sociedad empuje a las empresas a innovar para mantenerse competitivas a la vez que sostenibles.

Adicionalmente, se resalta del modelo de Freeman la manera de entender a las corporaciones dentro de la sociedad, considerando en la toma de decisiones a los principales actores afectados, sin priorizar ciegamente los intereses de los accionistas.

Una vez establecido este marco que facilita comprender cuál es la postura de las Empresas Familiares frente a la RSC, en el próximo capítulo se explica cuáles son los ODS, cómo se crearon, cuáles son sus orígenes y cuál es el papel de las empresas familiares en el cumplimiento de las metas 2030.

Capítulo 3: Contexto. Los ODS en el sector privado

3.1 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030

En el año 2015 más de 150 países se reunieron en la Cumbre de Desarrollo Sostenible dando origen a la Agenda 2030². Esta agenda es el resultado de un proceso de evolución desde los Objetivos de Desarrollo del Milenio hasta los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales entraron en vigor de manera global en 2016. El fin de estos objetivos es ofrecer un marco común para que todos los países adopten ciertas medidas transformadoras que logren cambiar el actual sistema y conseguir un mundo sostenible antes del año 2030 (Naciones Unidas, 2018).

Los ODS no son obligatorios jurídicamente, sin embargo si se espera que los gobiernos y las empresas se comprometan y se responsabilicen de crear marcos para su cumplimiento y seguimiento. Se destaca la importancia de este control, ya que será la hoja de ruta de cara al año 2030 a nivel tanto nacional como mundial (Naciones Unidas, 2018).

Como se explicaba en la Introducción, el desarrollo sostenible se apoya en tres pilares fundamentales que se concentran interconectados: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección al medio ambiente. Estos tres elementos son necesarios para garantizar el bienestar y por lo tanto son las raíces de estos objetivos (Naciones Unidas, 2018).

Figura 2: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Naciones Unidas, 2018

² Para más información acerca de la Agenda 2030, los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus 169 metas, dirigirse a www.un.org/sustainabledevelopment/es/

El cambio que estos objetivos suponen es el entendimiento de que un mundo sostenible es responsabilidad de todos los países, independientemente de su nivel de desarrollo económico. Además, es necesaria la aceptación de esta responsabilidad, seguida de la adopción de los ODS, para lograr dicha transformación. Durante la Cumbre del Desarrollo Sostenible, destacaba Ban Ki-moon, Secretario General de las Naciones Unidas, que esta agenda “servirá a la gente de todo el mundo como inspiración para buscar una vida de paz, seguridad y dignidad” (Sostenibilidad para todos, 2015).

Como parte del plan para la aplicación de los objetivos se pretende que estos sean financiados e impulsados por todas las partes interesadas: gobiernos, empresas y sociedad civil. Adicionalmente, se destacan las alianzas como motor posibilitador de este cambio (Naciones Unidas, 2018).

Esta aplicación va seguida por una supervisión a nivel global, a través de una serie de indicadores elaborados por el Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las 169 metas cuentan con aproximadamente dos indicadores cada una. A nivel nacional, las administraciones también deben elaborar sus propios indicadores adaptados al país, contribuyendo al seguimiento y entendiendo el ritmo de progreso (Naciones Unidas, 2018).

3.2 Los Objetivos de Desarrollo del Milenio como predecesores de los ODS

Problemas como la pobreza extrema, el hambre, las enfermedades y los desastres ambientales llevan golpeando a la sociedad desde mucho antes de que naciera la Agenda 2030 y sus diecisiete objetivos. En el año 2000, intentando hacer frente a estos desafíos se crearon los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), los cuales se convertirían en los predecesores de los ODS. Por lo tanto, para entender estos últimos será necesario empezar por entender donde se originan.

Los ocho ODM establecidos en la Cumbre del Milenio y desarrollados por las Naciones Unidas son los siguientes:

- Erradicar la pobreza extrema y el hambre (ODM 1)
- Lograr la enseñanza primaria universal (ODM 2)
- Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer (ODM 3)
- Reducir la mortalidad de los niños (ODM 4)

- Mejorar la salud materna (ODM 5)
- Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades (ODM 6)
- Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente (ODM 7)
- Fomentar una alianza mundial para el desarrollo (ODM 8).

Estos ocho objetivos se debían cumplir antes del 2015 y, al igual que los ODS, contaban con una serie de metas concretas. Los logros conseguidos con este primer plan de transformación, proporcionaron a su vez una serie de enseñanzas que han moldeados a la segunda generación de objetivos (Unesco, 2017).

Habiendo introducido los ODM y los puntos en torno a los cuales se desarrollaron, resulta más sencillo reconocer cuales son las diferencias más significativas entre esta primera generación de objetivos de desarrollo y sus sucesores, los ODS. Las Naciones Unidas sintetizan estos cambios o mejoras en cinco aspectos principales. Retomando la definición de desarrollo sostenible, concretamente los tres pilares sobre los que se sostiene (el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente (Naciones Unidas, 2018)), los ODS tienen un alcance más amplio que los ODM, al abordar las tres dimensiones e ir un paso más allá buscando la raíz de estos problemas. Otro de los puntos de divergencia se encuentra en la población a la que estaban dirigidos, mientras que los ODM debían ser adoptados por los países en vías de desarrollo, los ODS son globales y necesitan de un apoyo internacional en todas las esferas de la sociedad (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2018).

Adicionalmente, los ODS cuentan con un punto de partida diferente al de los ODM al ya contar con el empuje de estos primeros que permite adquirir una visión más ambiciosa a la vez que amplia. Por otro lado, los ODS han centrado atención en la movilización de recursos, tanto financieros como tecnológicos, necesarios para lograr las metas de cara al año 2030. Finalmente, esta segunda generación de objetivos enfatiza la necesidad de actuar contra el cambio climático y mejorar el cuidado del planeta si se quiere alcanzar un verdadero desarrollo sostenible (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2018).

Figura 3: Comparativa de los ODM con respecto a los ODS



Fuente: Fundación Bancaria la Caixa, 2018

3.4 El papel del sector privado en los ODS

Desde el momento inicial en el que se crearon los objetivos en el año 2015 se incidió en la necesidad de un compromiso proveniente de todas las esferas de la sociedad para el logro de los objetivos. De entre estas esferas se destacó la empresarial, sin la cual el cumplimiento de los ODS no sería viable. Por esta razón, destacaba la Asamblea General de la ONU en la Cumbre de Desarrollo Sostenible, “tenemos que asegurarnos de que el sector empresarial está con nosotros. Esto significa primero que las compañías deben trabajar en un marco de responsabilidad” (Sostenibilidad para todos, 2015).

Igualmente, en el informe elaborado por Price Waterhouse Coopers, Tim Mohin, director general de Global Reporting Initiative, recalca que el sector privado juega un rol fundamental en el cumplimiento de los ODS. Es más, añadía que a cambio estos objetivos ofrecían una herramienta para mejorar el rendimiento de las empresas y, a largo plazo, crecer el negocio de una manera sostenible (Scott y McGill, 2018).

Por un lado se encuentran los ODS, que necesitan de las empresas para alcanzar sus metas y además ofrecen oportunidades de crecimiento e innovación, y, por otro lado, se encuentran las empresas, que han de adaptarse a los crecientemente exigentes consumidores y adoptar estrategias de desarrollo sostenible. El encaje entre estas dos piezas ha impulsado una mayor aceptación entre el sector empresarial, el cual se encuentra más comprometido con esta causa y comienza a rechazar la anticuada idea de que estas prácticas reducen su competitividad. En palabras de Miguel Ángel Moratinos, presidente de la Red Española para el Desarrollo Sostenible: “las empresas están de acuerdo que tienen que integrar su política de sostenibilidad a sus prácticas comerciales” (Compromiso RSE, 2018).

A través de este lento proceso las empresas han ido crecientemente incorporando los objetivos a sus negocios desde la RSC hasta la estrategia central. En el análisis realizado por el Pacto Mundial con motivo del segundo año de ODS se detallaban cuáles eran las políticas de sostenibilidad de las empresas y se observó que el 74% de las empresas del IBEX 35 (veintiséis empresas) incluían los objetivos en sus memorias de sostenibilidad y el 57% fueron un paso más allá alineando los ODS con su núcleo de actividad. (Pacto Mundial, 2018).

Es evidente por tanto la importancia que han ganado las medidas medioambientales y de responsabilidad social en el futuro de las empresas, en su capacidad de crecimiento y de innovación. Por este motivo los ODS ofrecen un marco para llevar a cabo esta transformación, necesaria para la supervivencia de la compañía, a la vez que se aprovechan de esta interdependencia para acercarse a sus propias metas (Scott y McGill, 2018).

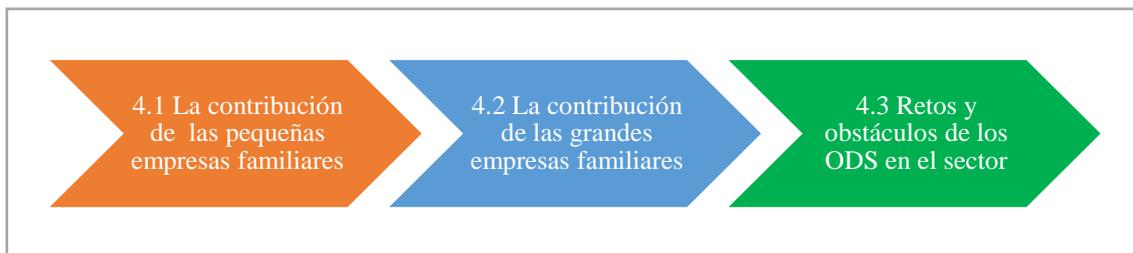
Entendiendo lo expuesto en este epígrafe, será interesante analizar cuál es la postura de las empresas familiares en concreto. Estas cuentan con una serie de atributos, como se discute en el Capítulo 2, que hacen que el avanzar hacia las metas, adoptando los objetivos, les resulte más fácil: tienen un enfoque social y mantienen una visión de largo plazo. La Agenda 2030 necesita de su contribución y las EF necesitan adaptarse ¿Están estas empresas aceptando el reto que un cambio tan fundamental supone? En el próximo capítulo se tratará de dar respuesta a esta cuestión.

Capítulo 4: Contribución de la Empresa Familiar a los ODS

Dado el grado de heterogeneidad que caracteriza al conjunto de las empresas familiares, el estudio de su contribución a la Agenda 2030 se ha realizado en dos fases, desarrolladas en este capítulo.

El criterio que diferencia las dos partes de la investigación es el tamaño de las empresas estudiadas. Mientras que las compañías que han participado en la encuesta son en su mayoría pequeñas y medianas empresas familiares (96%), los cinco casos analizados en la segunda parte del estudio son empresas familiares españolas de éxito, significativamente más grandes. Por lo tanto, a lo largo de este capítulo el foco se desplazará desde las pymes hacia las grandes empresas, para concluir con el análisis de algunos retos a los que se enfrentan los ODS de cara al cumplimiento de las metas antes del 2030.

Figura 4: Estructura del Capítulo 4



Fuente: elaboración propia

Con respecto a los casos estudiados, como se explica en el apartado de la metodología, la información utilizada se ha obtenido principalmente de los Informes Anuales de las empresas en cuestión. Debe destacarse, en relación a estas publicaciones, la entrada en vigor de una nueva ley³ el 29 de diciembre de 2018, la cual establece requerimientos más estrictos de divulgación de información no financiera y diversidad, que cubren: políticas aplicadas, resultados obtenidos, riesgos identificados e indicadores empleados. Esta nueva ley se aplica en Entidades de Interés Público y grandes empresas (en cuanto a número de empleados, cifra neta de negocio y valor de los activos) (Vives et al, 2018).

³Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. Para más información acerca de esta ley y los requisitos para su aplicación consultar el Boletín Oficial del Estado (www.boe.es).

A pesar de no afectar a las memorias estudiadas (correspondientes al 2017), las cinco empresas si se ven afectadas por este cambio en la legislación. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas, estudiadas a través de la encuesta, siguen sin estar obligadas a elaborar informes no financieros. Es esta diferencia entre la comunicación de las grandes empresas y las pymes la que ha determinado la selección de la metodología de estudio. Las pymes son menos complejas, por lo que completar una encuesta es una tarea sencilla, y las grandes empresas cuentan con extensos informes de los que estas otras empresas carecen. A continuación se muestran los resultados más significativos del estudio.

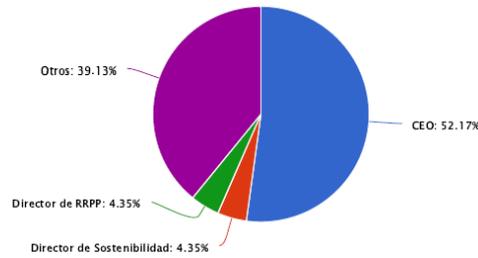
4.1 Resultados del cuestionario de los ODS en la Empresa Familiar

Una vez elaborado el cuestionario, cuyo planteamiento se desarrolla en el apartado de Metodología, se procedió a abrirlo y compartirlo para recopilar respuestas. El objetivo de este lanzamiento, más que poder obtener resultados universales, era comprobar el funcionamiento de la encuesta y posteriormente observar y analizar las respuestas obtenidas.

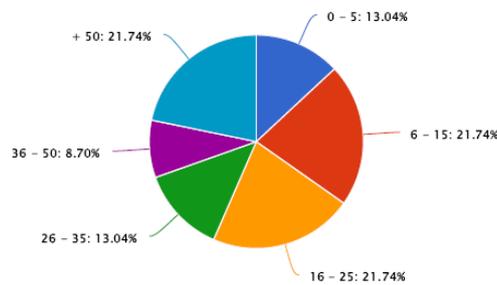
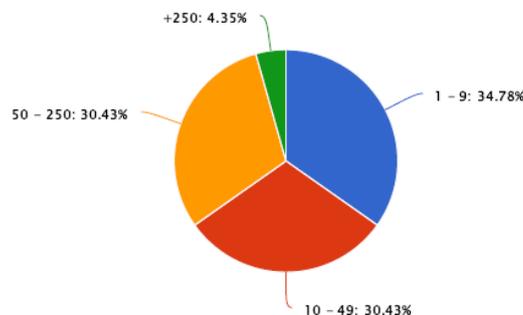
La encuesta, compuesta por 16 preguntas, se lanzó a través de la Asociación de la Empresa Familiar, la cual compartió el enlace con su red de contactos en más de dos ocasiones en un periodo de dos meses. Por otro lado, se distribuyó adicionalmente en de la red social Linked In, a través de los perfiles de dos usuarios diferentes y a través de la plataforma de mensajería Whats App. Después de estos esfuerzos se recibieron un total de 23 respuestas. La principal limitación fue que al buscar un perfil relativamente específico (trabajador en una empresa familiar de pequeño o mediano tamaño) el número de personas disponibles para participar se veía drásticamente reducido.

A continuación, se procederá a estudiar las respuestas recogidas en cada pregunta, junto con representaciones gráficas de las mismas, teniendo en cuenta en todo momento el número de encuestados alcanzados. Para más detalles acerca del formato y las preguntas de la encuesta, estas se encuentran disponibles en el anexo.

Las primeras preguntas del cuestionario sirven para recoger las **características principales** de la entidad del encuestado. Las mismas revelaron que en la muestra utilizada, la mayoría ocupaba el puesto de Director Ejecutivo en su empresa (CEO), siendo la segunda respuesta más elegida la de “Otros”. Solamente un encuestado de los 23 participantes era Director de Sostenibilidad y ninguno era Director de RSC [Gráfico 1].

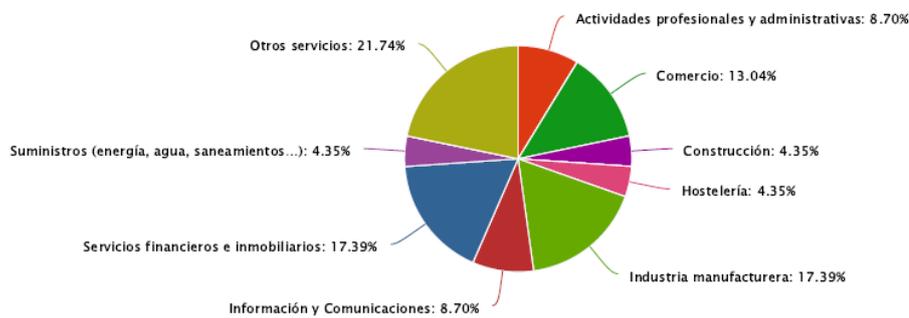
Gráfico 1: Puesto del encuestado

Al atender a la distribución por empresas, se observa que están bastante distribuidas entre los diferentes rangos de antigüedad propuestos, habiendo empresas en la muestra que habían sido fundadas hace menos de cinco años, pero otras con más de 50 años de experiencia [Gráfico 2]. Sin embargo, al observar el número de trabajadores que emplea la empresa si se pueden diferenciar rangos predominantes: el 65% de los encuestados contaban con entre 1 y 50 empleados, el 30% entre 50 y 250 y solamente el 4%, es decir una entidad, tenía más de 250 empleados contratados [Gráfico 3].

Gráfico 2: Antigüedad de la empresa (en años)**Gráfico 3: Número de trabajadores**

En cuanto a los sectores en los que operan las entidades de la muestra, habiendo elegido el desglose por sectores de actividad utilizado por el Instituto de la Empresa Familiar, se encuentran entre los más frecuentes: otros servicios (~22%), servicios financieros e inmobiliarios (~18%) e industria manufacturera (~18%). El resto de sectores entre los que se distribuía la muestra eran: comercio (~13%); actividades profesionales y administrativas (~9%); información y comunicaciones (~9%); construcción (~4%), hostelería (~4%) y suministros (~4%) [Gráfico 4].

Gráfico 4: Sector de la empresa



La anterior pregunta del sector de actividad en el que opera la empresa es la última dirigida a construir el perfil del encuestado y da pie a dos preguntas en relación al carácter de Empresa Familiar de las entidades participantes. Estas buscan entender si el ser una **EF** tiene un **impacto en la cultura organizativa**, para luego ver como esta cultura determina el compromiso con la sostenibilidad. Dentro de este siguiente bloque de la encuesta el 79% afirmaron que la empresa fundadora estaba muy implicada en la gestión de la compañía [Gráfico 5] y, por otro lado, el 83% que el ser una empresa familiar sí define la cultura de la compañía [Gráfico 6].

Gráfico 5: Implicación de la familia fundadora en la gestión

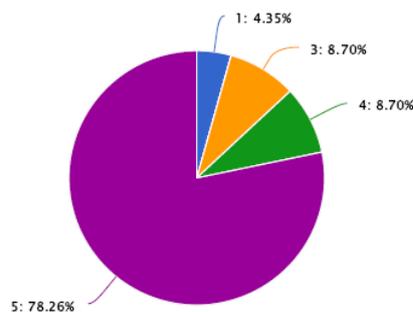
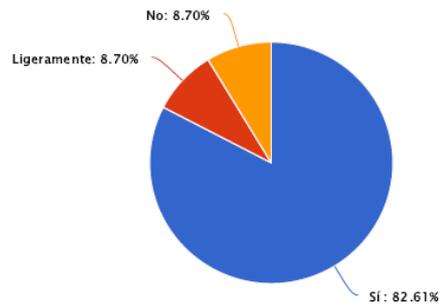


Gráfico 6: Influencia de la condición de EF en la cultura organizativa



Avanzando en el cuestionario se encuentran las preguntas acerca de los **ODS**. De los participantes de la encuesta, el 54% conocía el concepto de desarrollo sostenible, el 38% estaba ligeramente familiarizado con él y 8% no lo conocía [Gráfico 7]. El porcentaje disminuía al sustituir el desarrollo sostenible por los Objetivos de Desarrollo Sostenible: tan solo el 23% de los encuestados conocía los ODS, el 54% decía conocerlos ligeramente y el 23% no había oído hablar de ellos [Gráfico 8].

Gráfico 7: Conocimiento del concepto de desarrollo sostenible

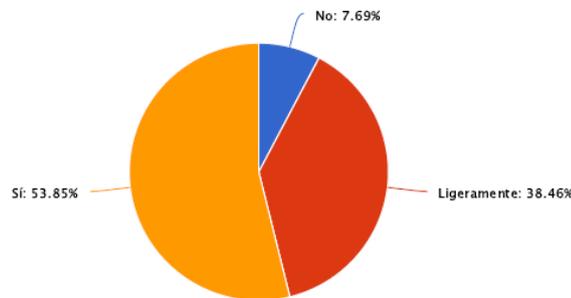
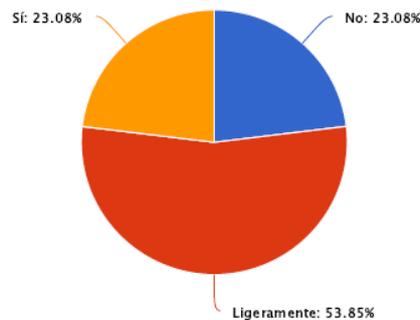


Gráfico 8: Conocimiento de los ODS



Una vez respondidas estas dos preguntas, el cuestionario incluye preguntas dirigidas a entender hasta qué punto la empresa, conocedora de los ODS, los incorpora en sus operaciones diarias. La primera cuestión dentro de este bloque pregunta al representante de la entidad encuestada con cuántos objetivos existe un compromiso, el Gráfico 9 muestra cómo, entre los encuestados, había tanto empresas que declaraban colaborar con todos como otras que no habían adoptado ninguno. La siguiente pregunta incluida es si el desarrollo sostenible y los ODS forman parte de la cultura de la empresa: el 54% afirmó que sí y el 45% restante que no [Gráfico 10].

Gráfico 9: Número de ODS con los que la empresa está comprometida

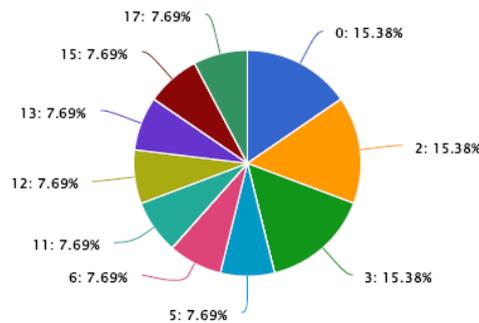
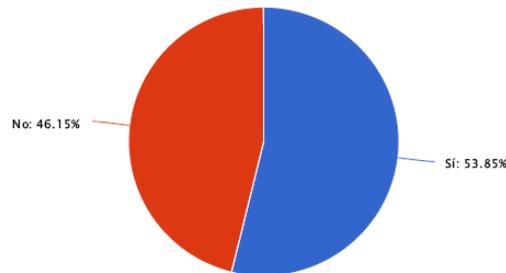


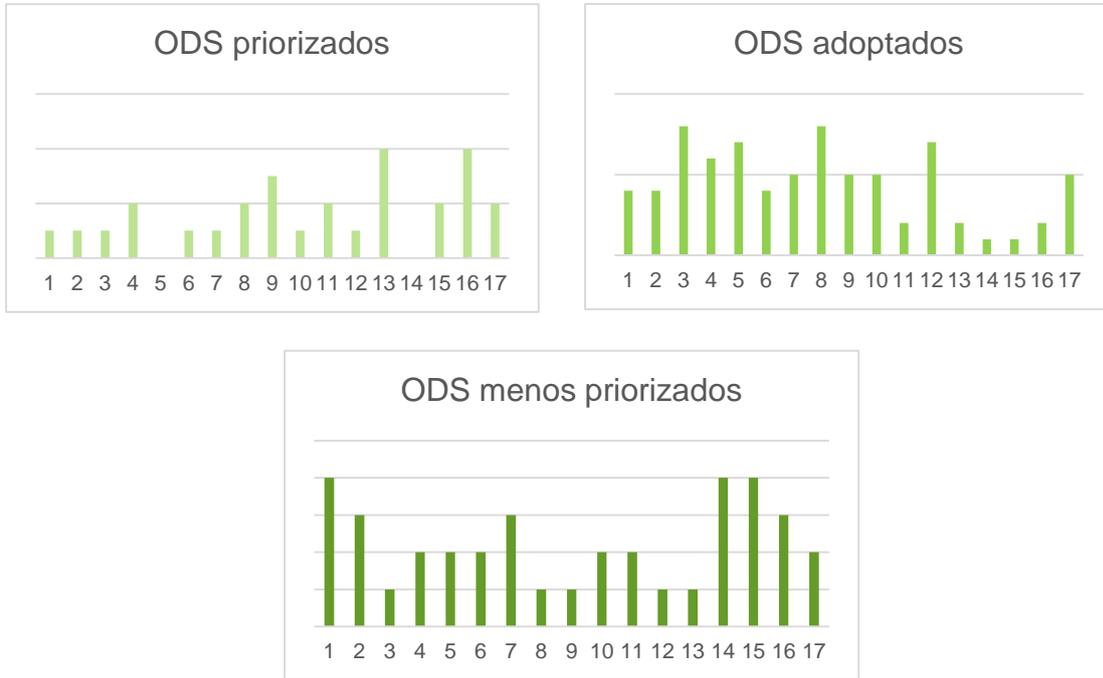
Gráfico 10: Integración de los ODS dentro de la cultura organizativa



La siguiente pregunta, presentada en formato de tabla al encuestado, busca saber cuáles son los ODS que la empresa del encuestado ha adoptado, cuáles son los tres más priorizados y cuáles son los tres menos trabajados [Gráfico 11]. Al ser la muestra pequeña, los datos no son representativos de la población de empresas familiares españolas, pero esta pregunta es la que potencialmente puede recopilar más información acerca la adopción de la Agenda 2030. En el anexo, se incluye la tabla con los datos recogidos por la encuesta y representados en los gráficos a continuación.

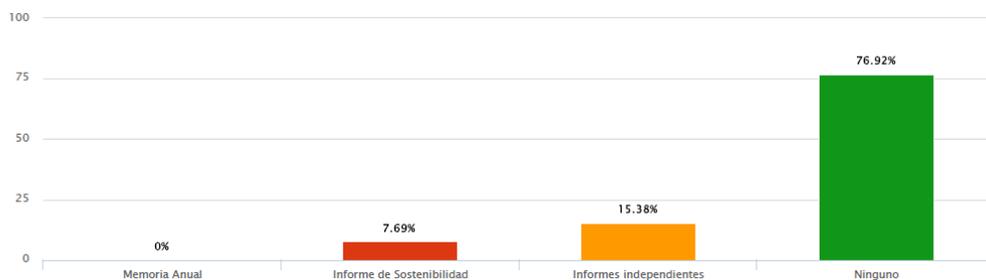
Gráficos 11: ODS priorizados, adoptados y menos priorizados

11 Seleccione los ODS que su empresa haya adoptado. Además, marque los TRES más y menos priorizados por la empresa. (Entendemos por adoptados los ODS con los cuáles la empresa está contribuyendo de forma activa, ya sea a través de campañas puntuales o b

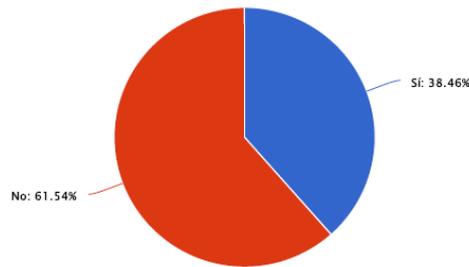


En cuanto a la **comunicación** de los logros asociados a los objetivos, en la pregunta acerca de en qué documentos se discuten las políticas de sostenibilidad llevadas a cabo por la empresa, se identifica una falta de comunicación por parte de la muestra alcanzada, ya que el 77% no los comunicaba en ningún documento [Gráfico 12].

Gráfico 12: Documentos el los que se comunican los ODS



Los ODS son una oportunidad de incorporar lo anteriormente conocido como RSC en el núcleo de estratégico de la empresa. Sin embargo, en la pregunta acerca de si los ODS forman parte de la estrategia de la empresa, la gran mayoría de participantes afirmaron que en el caso de su organización no lo hacían [Gráfico 13].

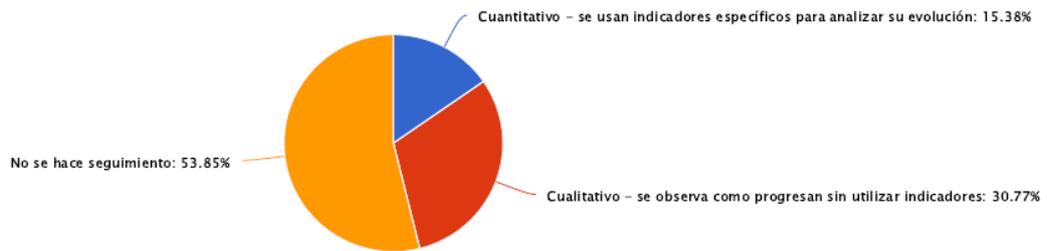
Gráfico 13: Integración de los ODS en la estrategia de la empresa

Al publicar la Agenda 2030, las Naciones Unidas hicieron un llamamiento a las empresas y explicaron que solo ellas tenían los recursos económicos (los gobiernos solos no podrían lograr el cambio) que esta Agenda transformadora necesitaba. Por este motivo se incluye en el cuestionario la pregunta de qué **recursos** invierte la entidad en materia de ODS. A pesar de que el 53% afirmaron invertir tiempo y capital, el 38% no invertía ninguno de los dos recursos [Gráfico 14].

Gráfico 14: Inversión de recursos en contribuir a los ODS

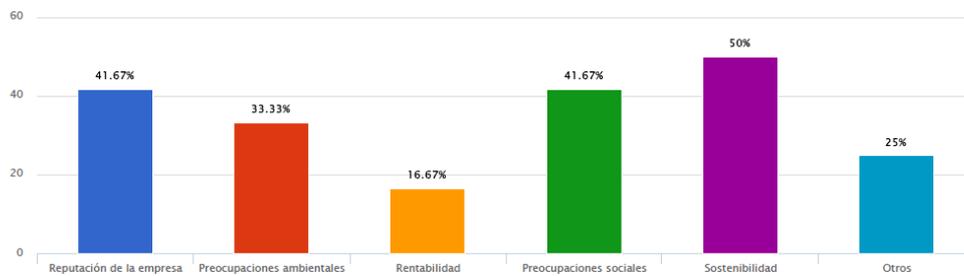
Por otro lado, al publicar la Agenda 2030 se resaltó la importancia de que las empresas llevaran a cabo un seguimiento de sus políticas para analizar sus impactos y poder avanzar hacia las metas. Consecuentemente, el cuestionario incluye una pregunta al respecto, cuyos resultados obtenidos de la muestra fueron ilustrativos de la realidad capturada en el informe de PriceWaterhouseCoopers, citado en el próximo apartado. De la muestra, el 54% de los encuestados afirmó no realizar seguimiento alguno, mientras que el 31% solo observaba el progreso de las políticas de manera cualitativa (el 15% restante utilizaba indicadores específicos para medir el avance de la empresa) [Gráfico 15].

Gráfico 15: Seguimiento de las medidas aplicadas



El cuestionario se cierra con una pregunta sobre las **motivaciones** de la empresa para adoptar los objetivos y contribuir a las metas. Más del 80% de los encuestados eligieron entre sus razones prioritarias la reputación de la entidad y las preocupaciones sociales. Otras de las opciones disponibles eran: las preocupaciones ambientales, la sostenibilidad. La rentabilidad solo fue seleccionada por dos encuestados [Gráfico 16].

Gráfico 16: Motivaciones para adoptar los ODS



Los ODS suponen la oportunidad de innovación y crecimiento que aún es ignorada por muchas empresas. Es importante que las motivaciones sean las correctas y el desarrollo sostenible no se perciba como un sacrificio, lograr este cambio de mentalidad propio de la RSC supondrá una mayor adopción por parte del sector empresarial de cara a un futuro.

De lograr obtener un mayor número de respuestas en esta encuesta, sería interesante observar más detalladamente las respuestas de cada encuestado para así poder ver cómo afecta la implicación de la familia fundadora y la cultura de la empresa en la adopción de los objetivos. Igualmente, un análisis en mayor profundidad permitiría reconocer en qué grado el puesto de trabajo del encuestado influye en la respuesta proporcionada.

Finalmente, en líneas generales, una adecuada distribución del cuestionario también permitiría entender, de manera más precisa, con qué objetivos las empresas familiares sienten un mayor grado de compromiso y cuáles son las motivaciones que les impulsan a adoptar la Agenda 2030. A través de este entendimiento se estaría más preparado para afrontar el reto de los ODS y acelerar el ritmo de cambio antes del año 2030.

Por estos motivos, se destaca la importancia que tiene el uso de herramientas como la desarrollada que permiten entender cuáles son las fortalezas de estas empresas familiares y cuáles son sus debilidades, antes de invertir recursos en medidas que no van a tener el impacto deseado. Además, ofrecen la posibilidad de identificar y remediar los obstáculos que surjan en el camino hacia la obtención de las metas, los cuales se discuten en el apartado a continuación.

4.2 Análisis de la contribución a los ODS de cinco empresas familiares

Con el objetivo de desarrollar una visión más certera acerca del compromiso de la empresa familiar con el desarrollo sostenible, más allá del cuestionario que ha sido testado en una muestra reducida, se procedió a investigar el caso de cinco empresas familiares de éxito que operan en un amplio rango de sectores.

4.2.1 Inditex

INDITEX

Esta empresa familiar fue fundada por Amancio Ortega y Rosalía Mera en el año 1985 y es actualmente la empresa española con una mayor capitalización de mercado (Statista, 2019). Inditex opera bajo ocho marcas diferentes dentro del sector textil, tiene presencia en 96 países y contrata a más de 171.000 personas (Inditex, 2019). Teniendo en cuenta sus dimensiones se entiende que una entidad como esta tenga los recursos y la fuerza, además de la responsabilidad, para impulsar un cambio en la manera de operar de las empresas.

Con el objetivo de comprender cuál es la postura de Inditex ante el desarrollo sostenible y la Agenda 2030 se procedió a analizar su Memoria Anual, dividida en tres secciones: Repaso del Ejercicio, Estrategia Sostenible y Nuestras Prioridades. Dentro de este último apartado, la empresa incluye asuntos en relación a la cadena de suministro socialmente responsable, la circularidad y uso eficiente de los recursos y la contribución al bienestar comunitario (Inditex, 2017); lo cual puede ser indicador de una postura positiva ante la sostenibilidad. No obstante, para comprender realmente como de priorizada es la sostenibilidad en las operaciones de la compañía, más allá de la comunicación, es necesario entender que medidas concretas está impulsando la empresa en este frente.

Adentrándose en el apartado de Estrategia Sostenible, Inditex dice defender un modelo sostenible ético y responsable "que lleva la sostenibilidad a todas las áreas de nuestro modelo de negocio". En este modelo se destaca la comunicación con los diferentes grupos de interés como la clave de su estrategia, así como la defensa de los Derechos Humanos y la transparencia (Inditex, 2017).

Profundizando un poco más en el informe, Inditex informa extensamente de los ODS con los que colabora, afirmando estar comprometida y reconociendo la Agenda 2030 como una hoja de ruta a la que buscan alinearse. En forma de listado, se comunican las medidas específicas llevadas a cabo y clasificadas según el objetivo dentro del cual están recogidas, habiendo cubierto todos los objetivos, del 1 al 17. Adicionalmente, se proporcionan datos concretos en cuanto a la inversión económica realizada y el impacto obtenido por la misma (Inditex, 2017).

En su declaración, se especifica como el objetivo más priorizado, o con el que mayor compromiso tiene Inditex, el ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico. La empresa busca asegurar empleo decente a lo largo de toda la cadena de suministro, al igual que contribuir a mejorar las condiciones de bienestar de las comunidades en las que tiene presencia. Se destaca dentro de este compromiso la alianza establecida con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que reúne a agentes de diferentes esferas (sociedad civil, estado, empresa, entre otros) con el fin de acabar con problemas como el trabajo infantil, la trata o las diferentes maneras de esclavitud (Inditex, 2017).

Este gigante textil, no solo está tratando de impregnar los objetivos a lo largo de toda la cadena de producción y en todos los departamentos de la empresa, sino que también está tomando un enfoque que le da a las alianzas la importancia que le corresponden. El objetivo 17 ha sido uno de los más dificultosos para muchas entidades a pesar de ser fundamental en el logro de las metas. Además de colaborar con la OIT, Inditex ha establecido alianzas con otras instituciones, algunas de estas son: el MIT, Médicos sin Fronteras, *Better Cotton Initiative* y *Open for Business* (Inditex, 2017).

Por otro lado, la empresa también cuenta con planes para medir su contribución a los objetivos, destacando entre estos los análisis de materialidad y el uso de la guía desarrollada por el Pacto Mundial y *Global Reporting Initiative: Business Reporting on the SDGs: An Analysis of Goals and Targets* (Inditex, 2017).

A pesar de los extensos esfuerzos de la compañía por adoptar los objetivos de manera integral, no se pueden ignorar algunos problemas fundamentales con el modelo de negocio de esta empresa, que dificultan que esta contribución a la sostenibilidad global sea real:

- El primero es el “take-make-waste” propio de la economía lineal, impulsada entre otros por los constantes cambios de colección propios de la “fast fashion”. La industria textil actual promueve un consumo constante de prendas poco duraderas que al finalizar su “vida útil” son desechadas generando residuos. Inditex está apostando por un modelo más circular y por ello ha establecido campañas de recogida de ropa usada para que esta pueda ser reciclada (Inditex, 2019). Sin embargo, esto no será suficiente si no viene acompañado de un cambio en la mentalidad del consumidor.
- Por otro lado, su cadena de suministro esta deslocalizada, fabricando o comprando en países en desarrollo, cuyos gastos de producción y salarios son más bajos (Castro, 2017). Esta segunda cuestión plantea dos problemas diferentes: la dilución de la responsabilidad, en cuanto a las condiciones de trabajo deficientes en las que se opera en muchos talleres y la huella kilométrica de los productos, que tienen que viajar miles de kilómetros hasta llegar al punto de venta.

Inditex invierte abundantes recursos en impulsar la Agenda e introducirla en los diferentes ámbitos del negocio. No obstante, esta agenda busca ir a la raíz de los problemas que han hecho tan necesaria esta transformación global. De la misma manera, Inditex debe plantearse como transformar su modelo actual para cambiar de raíz la manera en la que produce y en la que se consume en la industria, en vez de aplicar medidas sobre un modelo rígido que no se adapta a la sociedad cambiante.

4.2.2 Mercadona



Mercadona fue fundada en 1977 y en la actualidad ha llegado a convertirse en el líder de los supermercados en el país. Esta compañía contrata a 84.000 personas y cuenta con 1.631 tiendas distribuidas por España (Mercadona I, 2018). En su página web, se definen como: “Un proyecto compartido y sostenible que lleva más de 35 años construyéndose, que la sociedad quiera que exista, sienta orgullo de él y mejore constantemente”. Además, incluyen su condición de empresa familiar en su auto descripción, por lo que este hecho si forma parte de la identidad de Mercadona (Mercadona I, 2018).

Es de destacar la asociación de esta empresa con la Red Española del Pacto Mundial, establecida con el objetivo de unir esfuerzos para promover e incorporar los ODS en el sector de los supermercados. Por esta razón, centra gran cantidad de recursos e iniciativas en apoyar los objetivos tanto dentro de la organización como en la industria en la que trabaja (Mercadona II, 2018).

Dentro de su Memoria Anual, bajo el epígrafe de La Sociedad, Mercadona comunica que medidas sociales lleva a cabo en cuestión de: Creación de valor a través de hechos, Mercadona Social y Responsable, Medio ambiente y sostenibilidad y Contribución de Mercadona al desarrollo sostenible (Mercadona, 2017).

En esta memoria no se priorizan unos objetivos si no que se detalla cómo la empresa trabaja extensivamente en la mayoría de ellos. La compañía clasifica su contribución al desarrollo sostenible según el grupo de interés al que está dirigida y reconoce cinco grupos principales: el jefe, el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital. Con diferentes medidas para cada *stakeholder* colabora con un total de 13 ODS, estos son:

- El ODS 1: Fin de la Pobreza
- El ODS 2: Hambre Cero
- El ODS 3: Salud y Bienestar
- El ODS 4: Educación de Calidad
- El ODS 5: Igualdad de Género
- El ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico
- El ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura
- El ODS 10: Reducción de las Desigualdades
- El ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles
- El ODS 12: Producción y Consumo Responsables
- El ODS 13: Acción por el Clima
- El ODS 14: Vida Submarina
- El ODS 17: Alianzas para Lograr los Objetivos (Mercadona, 2017).

Como parte del objetivo 17, la empresa destaca su alianza con el Pacto Mundial, la cual tiene como objetivo directo la persecución de las metas 2030. No obstante, Mercadona también cuenta con numerosas asociaciones formadas en torno al medioambiente y la sostenibilidad, con instituciones como por ejemplo: la Asociación para la Investigación de la Industria Agroalimentaria, Instituto de la Empresa Familiar, el Círculo de Empresarios o Foro Europeo de la Distribución para la Sostenibilidad, entre otros.

En cuanto al seguimiento la contribución de las mismas al cumplimiento de los objetivos, Mercadona sí está cuantificando el impacto de las medidas aplicadas, especialmente en materia de medio ambiente y energía, áreas en las que se han logrado reducciones significativas de emisiones y un importante ahorro energético. Adicionalmente, la compañía cuenta con una extensa lista de indicadores propios, muchos de los cuales relacionados con su estrategia de sostenibilidad (Mercadona, 2017).

El nivel de implicación de Mercadona con la Agenda 2030 cubre casi la totalidad de los objetivos y viene soportado por medidas concretas que demuestran el impacto real que está teniendo la empresa y la cantidad de recursos que está comprometiendo. Al ser un distribuidor de alimentos, que cuenta con una red de proveedores muy extensa, por lo que la valoración de las operaciones de los mismos se convierte en una ardua tarea sobre la cual la compañía ha de responsabilizarse. Esta valoración, para ser sostenible, debe tener en cuenta factores más allá de la seguridad de los alimentos, como los ingredientes utilizados, el tipo de publicidad o las políticas de RSC de sus proveedores.

A pesar de aun poder mejorar las políticas de compra en la cadena de suministro, a nivel empresarial Mercadona está haciendo un buen trabajo utilizando los ODS como guía en la toma de decisiones, convirtiéndose en un ejemplo a seguir dentro del sector de los supermercados en España.

4.2.3 El Corte Inglés



El Corte Inglés, fundado en el año 1940, es una empresa líder en Europa de grandes almacenes que distribuye un amplio surtido de productos y servicios. En la actualidad contrata a más de 92.000 trabajadores y opera en 11 países a través de sus principales líneas de negocio: el Corte Inglés, SuperCor, Sfera, Bricor, Óptica 2000, Viajes El Corte Inglés, Informática el Corte Inglés y Seguros El Corte Inglés (El Corte Inglés, 2019).

En su página web El Corte Inglés reconoce su influencia como gran empresa y acepta las responsabilidades que esto conlleva. Por este motivo, buscan que su compromiso con la sociedad determine la estrategia del Grupo y considera a los diferentes grupos de interés como elemento fundamental en la toma de decisiones (El Corte Inglés, 2019).

En su Memoria Anual, el Corte Inglés menciona cuatro ODS prioritarios: el ODS 12, el ODS 5, el ODS 8 y el ODS 13 (El Corte Inglés, 2017). A pesar de proporcionar un análisis detallado de las maneras en las que contribuye con estos cuatro objetivos, los otros trece no se mencionan en el informe. La Agenda 2030 propone un compromiso integral con los 17 objetivos, por eso es importante que las empresas entiendan las interconexiones que existen entre los objetivos y, aun priorizando algunos de ellos, todos sean considerados en la estrategia de la empresa.

Algunas de las medidas que lleva a cabo para colaborar con los objetivos seleccionados son las siguientes:

- ODS 12 - Protección y consumo responsable: la empresa se enorgullece de ofrecer una gran variedad de productos seguros y de buena calidad. Además, cuenta con varias líneas de productos responsables y sostenibles, las cuales busca expandir de cara al 2020 (El Corte Inglés, 2017).
- ODS 5 - Igualdad de género: el Corte Inglés lleva a cabo campañas para promover la igualdad entre sus empleados. Además, las políticas de la empresa buscan facilitar la conciliación familiar y laboral y promueven la baja de paternidad (El Corte Inglés, 2017).
- ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico: la empresa emplea criterios sociales y medioambientales a la hora de elegir sus proveedores, priorizando compras locales de productos con cero huella kilométrica. Además, se presta atención a las materias primas utilizadas, evitando el uso de recursos naturales, especialmente si son sensibles o escasos (El Corte Inglés, 2017).
- ODS 13 - Acción por el clima: la empresa se esfuerza en mejorar la eficiencia en el uso de la energía y el agua; así como en combatir el cambio climático, reduciendo sus emisiones (El Corte Inglés, 2017).

En cuanto al ODS 12, la empresa debe centrarse en mitigar dos situaciones que le separan de alcanzar un modelo de desarrollo sostenible: el control riguroso sobre su extensa red de proveedores y los patrones de consumo acelerados.

- El ofrecer una gran variedad de productos supone que el Corte Inglés debe aceptar la responsabilidad de asegurar que todos sus proveedores se rigen por los mismos estándares éticos y de RSC que ellos.
- Por otro lado, al ser una empresa que también forma parte del sector textil, debe lidiar con los problemas derivados de la economía linear y la “fast fashion”, como en el caso de Inditex. En la Memoria si se explicita la intención de la compañía de transformar su modelo en un modelo de economía circular, aunque para ello hace falta un compromiso proveniente del consumidor adicionalmente (El Corte Inglés, 2017).

Al objetivo 17 de alianzas se le ha dado un peso especial desde la publicación de la Agenda en 2015, ya que sin colaboraciones entre los diferentes agentes responsables del cumplimiento lograr las metas será imposible. El Corte Inglés no reconoce en su memoria este ODS 17, pero si menciona estar trabajando con 246 organizaciones como parte de su compromiso con la sociedad (El Corte Inglés, 2017). Aprovechar estas asociaciones para impulsar los ODS podría ser una fuente de transformación muy poderosa.

En cuanto a la medición de las inversiones y sus impactos, el Corte Inglés no hace un seguimiento de la contribución a los ODS específicamente. Sin embargo, si utiliza los GRI Standards en la comunicación de sus acciones de RSC (El Corte Inglés, 2017). Es decir, asegura el cumplimiento de estos estándares sin llevar a cabo una medición cuantitativa y rigurosa de las medidas que aplica.

Como es característico de las Empresas Familiares, el Corte Inglés lleva a cabo multitud de buenas prácticas pero no ha adoptado la agenda como marco de las mismas, sino que ha analizado donde estas buenas prácticas (ya aplicadas) encajan dentro de la Agenda 2030. Por otro lado, priorizan cuatro objetivos sin mencionar los otros 13, todos ellos están interconectados y deben ser tenidos en consideración incluso si quedan algo más apartados del espectro de la empresa. En definitiva, la empresa incluye los ODS en su estrategia pero no son el centro de la misma, siendo necesario un replanteamiento de la importancia que tiene su adopción en el corto plazo.



4.2.4 Ferrovial

Ferrovial es una empresa familiar española, fundada en 1952, que se dedica al desarrollo de infraestructuras (autopistas, aeropuertos, construcciones, entre otros) y la prestación de servicios relacionados. Esta compañía contrata en la actualidad a más de 92.000 empleados y tiene presencia en cinco países, manteniendo en el centro de sus operaciones su compromiso con la innovación y la sostenibilidad (Ferrovial, 2019). Con el objetivo de entender en que consiste este compromiso, se procedió a analizar su último Informe Anual, en el cuál se detalla cuáles son las medidas llevadas a cabo por la empresa en torno a los ODS.

En el informe de esta empresa, la sostenibilidad adquiere un claro rol protagonista. Desde su propuesta de creación de valor hasta su análisis de los grupos de interés, Ferrovial deja clara su intención de ser líder medioambiental, social y económico en el sector.

En esta memoria, Ferrovial afirma: “la Responsabilidad Corporativa es una función estratégica, relacionada con la sostenibilidad, la competitividad y la reputación de la compañía, y cuya función es crear valor a largo plazo para todos los grupos de interés y para la sociedad” (Ferrovial, 2017). En estas líneas, se resume de manera concisa el marco teórico de este trabajo: Creando Valor Compartido y la Teoría de los *Stakeholders*. La empresa comprende que la RSC no es un coste para la empresa, sino la estrategia a largo plazo más inteligente, que además trae consigo oportunidades de innovación y crecimiento excepcionales.

Ferrovial acepta las responsabilidades sociales que le corresponden y reconoce el rol protagonista que han de tener las empresas en la Agenda 2030. Por esta razón, establece políticas responsables a lo largo de toda su cadena de creación de valor, dando especial importancia a las políticas de compra responsable a proveedores (Ferrovial, 2017).

En el documento analizado, la empresa afirma que los ODS son una oportunidad de crecimiento adaptada a las necesidades del futuro y establece tres objetivos prioritarios:

- El ODS 6: Agua y saneamiento
- El ODS 9: Industria, innovación e infraestructura
- El ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles (Ferrovial, 2017).

La compañía no hace referencia a los otros 14 objetivos pero si afirma haber alineado su estrategia a los mismos. En su estrategia de sostenibilidad adquieren un fuerte peso los objetivos relacionados con el medioambiente, ya que, al ser constructor de infraestructuras, es donde mayor impacto (tanto positivo como negativo) puede tener. Por este motivo, cuentan con una estrategia climática que establece metas concretas para reducir las emisiones de la compañía y el uso de combustibles fósiles a través de los avances tecnológicos y la mejora de la eficiencia energética (Ferrovial, 2017).

Adicionalmente, en la memoria se explican dos alianzas relacionadas con el cumplimiento de los ODS de las que la empresa es parte: la primera, con *Save the Children* para trabajar en el cumplimiento del ODS 6 y, la segunda, con Naciones Unidas, como parte del Grupo de Asesor del Sector Privado, para ofrecer la experiencia de la empresa y contribuir al éxito de la Agenda 2030 (Ferrovial, 2017).

En cuanto al seguimiento que Ferrovial realiza de su contribución a los objetivos, la empresa cuantifica tanto sus inversiones como los impactos que tienen las mismas, analizando que agentes se han visto beneficiados. La compañía cuenta con una serie de indicadores, tanto cualitativos como cuantitativos, como parte de su Plan Estratégico de Responsabilidad Corporativa (Ferrovial, 2017).

El principal reto al que se tendrá que enfrentar Ferrovial en los próximos años será el de reducir la dependencia de combustibles fósiles, hasta poner fin a su utilización. El compromiso con los ODS, incorporados ya en la estrategia de la empresa, no ha de centrarse en llevar a cabo programas y campañas al margen de las operaciones, sino en gradualmente transformar el propio negocio, como en el caso de Inditex.

No obstante, la empresa se muestra sincera y transparente en cuanto a las metas que ha establecido en el corto y medio plazo y las mejoras que ya ha logrado cumplir. Este riesgo ya se ha identificado y se han establecido planes para mitigarlo (“medidas de eficiencia y la electrificación de la demanda”), planes que al tiempo transformarían el negocio actual y contribuirían a los objetivos 2030.



4.2.5 FCC

Fomento de Construcciones y Contratas, S.A. es una empresa familiar, fundada en España en 1992, que se dedica a ofrecer servicios medioambientales, gestionar el agua y construir grandes infraestructuras principalmente. El grupo contrata en la actualidad a 54.467 personas y opera en 35 países, siendo Europa y América sus dos mercados principales (FCC, 2019). Como parte de su visión, FCC aspira a ofrecer soluciones que, además de innovadoras, contribuyan al desarrollo sostenible y al progreso de las ciudades (FCC, 2017). Con la intención de comprender cómo estas aspiraciones influyen en la estrategia corporativa, se procedió a analizar su Informe Anual más reciente.

Desde las primeras páginas del documento, la empresa no solo menciona la relevancia de la sostenibilidad en sus operaciones, sino que también destaca el papel de los ODS en sus políticas de buen gobierno. FCC afirma estar alineada con los objetivos y, consecuentemente, estos guían la RSC y las operaciones de la compañía (FCC, 2017).

Por otro lado, es de desatacar la obtención del certificado de Empresa Familiarmente Responsable obtenido por FCC, la cual la convierte en un objeto de estudio particularmente interesante para este trabajo. Adicionalmente, la empresa también nombra, como marco propio, las estrategias de creación de valor compartido y análisis de los Grupos de Interés (FCC, 2017), marco precisamente seleccionado para el desarrollo de este trabajo.

En la sección del informe correspondiente al Desarrollo de la Política de RSC, la empresa proporciona una detallada explicación de su contribución a los ODS. Primero, se describen los objetivos prioritarios para FCC, especificando cuales son los compromisos realizados por parte de la empresa y, a continuación, se analiza con que objetivos la empresa colabora de manera directa y con cuales de manera indirecta. Los objetivos a los cuales se les da mayor peso y el enfoque de la empresa para los mismos son los siguientes:

- El ODS 3: Promover el bienestar general.
- El ODS 6: Agua y Saneamiento sostenible.
- El ODS 8: Promover el crecimiento económico sostenido.
- El ODS 9: Construir infraestructuras resilientes.
- El ODS 11: Lograr ciudades sostenibles.
- El ODS 12: Garantizar producción y consumos sostenibles.

- El ODS 13: Adoptar medidas urgentes de lucha contra el cambio climático.
- El ODS 14: Conservar los recursos marinos de forma sostenible.
- El ODS 15: Luchar contra la desertificación y proteger la biodiversidad (FCC, 2017).

Sin coincidir con los ODS priorizados, la empresa también explica con qué objetivos está logrando contribuir de manera directa, al estar estos estrechamente relacionados con la actividad principal de FCC, estos son: el ODS 6, el ODS 7, el ODS 9, el ODS 11, el ODS 12 y el ODS 13 (FCC, 2017).

El objetivo 17 de alianzas no se encuentra entre los ODS priorizados, ni entre la lista de los que reciben una contribución directa, pero en la memoria sí se explican las alianzas de las que es parte FCC con motivo de la Agenda 2030 por lo que este sí que es igualmente trabajado en la compañía. Algunas de estas alianzas son con el Pacto Mundial de Naciones Unidas o la Federación Internacional de Trabajadores de Construcción y Madera (FCC, 2017).

En cuanto al seguimiento de la contribución al cumplimiento de las metas, FCC utiliza herramientas desarrolladas para medir el impacto medioambiental y social que está teniendo y, además, utiliza la Guía para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad del GRI (FCC, 2017), lo cual le permite llevar un control sobre sus políticas e inversiones que a sus vez les proporciona información para ajustar su estrategia de cara al año 2030.

FCC es una empresa que, por su tipo de actividad tiene un impacto especialmente significativo en el medio, por este motivo la empresa ha de ser especialmente consciente y cuidar de los recursos que utiliza y las comunidades en las que opera. No obstante, la empresa muestra llevar a cabo las medidas necesarias para asegurarse de generar un beneficio compartido por todos y progresar gradualmente hacia un sistema más sostenible y respetuoso con el medioambiente. La compañía ha comprendido la centralidad que deben tener los objetivos en la estrategia empresarial, asumiendo la necesidad de transformarse y realizando los esfuerzos necesarios para maximizar su contribución.

En el próximo epígrafe y antes de presentar las conclusiones de este trabajo, se realiza una revisión de cuales han sido, en estos primeros tres años de la Agenda 2030, los obstáculos más relevantes a los que se han enfrentado las empresas familiares a la hora de implementar medidas dirigidas a contribuir con los ODS.

4.3 Obstáculos y retos en la adopción de los ODS de cara al 2030

A lo largo del curso se organizaron una serie de eventos con el objetivo de entender mejor cual es la actualidad de la Agenda 2030 y cuales son algunos de los retos a los que habrá que enfrentarse en los próximos años. La información recogida en estos eventos, junto con la investigación realizada tanto en pequeñas y medianas, como en grandes empresas familiares y la entrevista realizada a Eva Lamalfa, Directora de Comunicación de la empresa familiar Galletas Gullón, han permitido identificar cuáles han sido algunos de los obstáculos a los que se han enfrentado las empresas a la hora de adoptar los objetivos.

Falta de conocimiento e información

A pesar de ser un objetivo para el 2020 el lograr que el 100% de la ciudadanía conozca los objetivos, según el CIS este porcentaje actualmente se encuentra en tan solo el 13%, por lo que es evidente que es muy necesario realizar un gran impulso en su difusión, en todas las esferas. Además, los medios de comunicación, los cuales tienen un papel especialmente importante, no están asumiendo su responsabilidad de informar a la sociedad acerca de la Agenda 2030 (Buyolo, comunicación personal, 2019).

En la entrevista realizada, a través del correo electrónico, Eva Lamalfa destacaba igualmente como mayor obstáculo durante el proceso de adopción el desconocimiento generalizado de los ODS. Durante los últimos años, esta profesional ha detectado que muchos trabajadores aún no conocen los objetivos, incluso personas involucradas en la RSC de grandes empresas. Para lidiar con este primer reto, la Sra. Lamalfa proponía más formación como solución (Lamalfa, comunicación personal, 2019) y el Sr. Buyolo invitaba a las personas a tomar un rol activo para mantenerse informados (Buyolo, comunicación personal, 2019). Este descubrimiento es consistente con lo revelado por la encuesta que, a pesar de contar con una muestra reducida, mostró que solo el 23% de los encuestados conocían los ODS.

Para poder avanzar hacia las metas, Federico Buyolo afirmaba, en la clase magistral impartida el pasado marzo en ICADE, que había cuatro pasos necesarios: el conocimiento, la comprensión, la conexión y la generación de alianzas. Por ese motivo, sin dar este primer paso y lograr que el mundo conozca este nuevo marco universal para el desarrollo sostenible, no será posible cumplir los objetivos establecidos (Buyolo, comunicación personal, 2019).

Falta de medición de impactos y planificación

Estudiando una muestra de más de setecientas empresas mundiales repartidas por diferentes industrias, PriceWaterhouseCoopers elaboró un informe que identificó un problema fundamental en relación a los ODS: a pesar de que muchas empresas afirman contribuir al cumplimiento de las metas, la realidad es que sus afirmaciones no igualan sus acciones. Este problema se refleja en el lento avance de los objetivos, así como en la falta de planificación y seguimiento que realizan las empresas adheridas a la Agenda (Scott y McGill, 2018). La falta de planificación, según la Directora de Comunicación de Gullón, también ha supuesto un reto en su empresa y en otras empresas familiares con las que ha compartido experiencias (Lamalfa, comunicación personal, 2019).

Como se presenta en la figura a continuación, mientras que un 72% de las entidades estudiadas mencionan los ODS en alguno de sus informes, solo el 54% ha incluido ODS prioritarios en la estrategia de la empresa y únicamente el 23% ha identificado indicadores para su seguimiento (Scott y McGill, 2018).

Figura 5: Resultados de la investigación de PwC



Fuente: Scott y McGill, 2018

Los redactores del informe utilizaban el concepto de “compromiso superficial” para referirse a este problema y diferenciaban dos motivos diferentes que les conducían a su conclusión: el primero es que parece que muchas empresas están utilizando los objetivos como una nueva manera de comunicación, a través de la cual clasificar sus operaciones corrientes en vez de tratarlos como una oportunidad de identificar nuevas oportunidades y maneras de ser eficiente a la vez que sostenible. El segundo motivo es que a pesar de que muchas empresas están identificando ODS prioritarios, muy pocas de verdad conocen las metas concretas de cada uno de ellos y tampoco se han informado de todo lo que abarcan (Scott y McGill, 2018).

Este obstáculo ha sido durante los primeros años de la Agenda 2030 uno de los principales motivos por los que esta no está avanzando al ritmo deseado y esta es la realidad que se ha encontrado igualmente durante el estudio realizado, tanto en la encuesta (cerca del 54% de los encuestados no realizaba ningún seguimiento) como en algunos de los casos en los que el seguimiento de estas políticas era deficiente o superficial.

Ya existen marcos para la comunicación y seguimiento que facilitarían esta tarea para las empresas, sin embargo estos no están lo suficientemente generalizados. Algunos ejemplos son los siguientes: *Global Reporting Initiative*, *International Organization for Standardization* y *United Nations Global Compact*. De adoptarse estos recursos como guías para la correcta aplicación de los objetivos, se mejorarían los resultados obtenidos estando así más cerca de las metas para el año 2030 (Scott y McGill, 2018).

Falta de comprensión

Además del desconocimiento, hay otro obstáculo que está relacionado y afecta a la manera en la cual las empresas adoptan los ODS. Este aspecto también guarda relación con el problema de la superficialidad de la que hablaba Price en el anteriormente citado informe.

El Sr. Buyolo recalca en su ponencia que la Agenda 2030 se caracteriza por su **aspecto transformador**, busca un cambio en el sistema. Adicionalmente, afirma que este cambio debe ser inclusivo y no dejar atrás a países, colectivos o personas. A diferencia de los ODM, los ODS pretenden ir a la raíz de los problemas, para así conseguir que la transformación sea real y duradera (Buyolo, comunicación personal, 2019). Por ello, a la hora de adoptar los objetivos, no se puede pretender mantener el modelo de negocio estático, incluyendo algunas medidas para contribuir puntualmente, sino que el ejercicio se debe llevar un paso más allá.

Las empresas deben fundir los objetivos con su estrategia principal y asegurarse de que sus operaciones no interfieren con el avance hacia las metas. Es esta atención a la raíz de los problemas de la que carecían algunos de los casos de empresas familiares estudiados (p.ej: Inditex, FCC, entre otras), para lograr la correcta adopción de los ODS han de realizarse algunos cambios fundamentales en la manera tradicional en la que estas entidades operan.

Parte de comprender la Agenda 2030 también es comprender su **carácter integral** y las interconexiones que existen entre los 17 objetivos. Por esta razón se deben establecer ODS prioritarios pero teniendo en cuenta todos ellos (Buyolo, comunicación personal, 2019). En la investigación elaborada de los casos seleccionados, algunas empresas olvidaban estas interconexiones centrando toda su atención en tres o cuatro objetivos prioritarios (p.ej: El Corte Inglés y Ferrovial), mientras que otras no priorizaban ningún objetivo y trataban de abarcarlos todos sin centrar esfuerzos en ninguno (p.ej: Mercadona).

En relación a la comprensión, Eva Lamalfa destaca como en muchas empresas familiares ya se aplican buenas prácticas en el nivel estratégico de la compañía, sin embargo se genera cierta confusión a la hora de su clasificación dentro de uno o varios ODS (Lamalfa, comunicación personal, 2019). Por este motivo, a lo largo del proceso de conocimiento las empresas deben informarse de las metas concretas y las implicaciones de cada objetivo, más allá del nombre de este. De esta manera se facilitará tanto la comunicación como el seguimiento y medición del impacto.

Para concluir, en el análisis de Price, en relación con estas dificultades a la hora de adoptar la Agenda correctamente, se ofrecen una serie de pautas, denominadas como “el plan para el éxito de los ODS”, para la correcta integración de los ODS en la empresa: (1) reconocer el papel de cada departamento, en lugar de tratarlo como un asunto de RSC aislado; (2) mantener a los altos cargos de la compañía involucrados en el proceso, ya que el liderazgo durante la transformación es la clave; (3) establecer los indicadores adecuados para asegurar el progreso y (4) tener como objetivo que la comunicación de la información no financiera sea de igual calidad que la financiera (Scott y McGill, 2018).

Falta de recursos y visión a corto plazo

El Sr. Buyolo comentó durante el evento una dificultad identificada en el plano empresarial de los objetivos. Los obstáculos por supuesto son diferentes en función de las características de la compañía, siendo el tamaño un criterio muy diferenciador. En el caso de las pymes, la falta de recursos resulta problemática. Además, muchas de estas empresas ni siquiera cuentan con políticas de RSC por lo que adoptar los objetivos de manera transversal supondría un gran cambio en el modelo de negocio. Por otro lado, las

grandes empresas, están teniendo dificultades para realmente innovar y no mantenerse en la superficialidad de los objetivos que constituyen una sección de los informes no financieros (Buyolo, comunicación personal, 2019).

Adicionalmente, al igual que en la jornada de Corresponsables, la Sra. Lamalfa enfatizó la falta de recursos (tanto económicos, como humanos) como culpable del retardado ritmo de adopción. Finalmente, la Directora de Comunicación recordó que la tendencia del mercado a querer resultados inmediatos dificulta a las empresas familiares el buscar formas de mantenerse competitivas a la vez que eficientes y les lleva a pensar en el corto plazo (Lamalfa, comunicación personal, 2019).

Igualmente, la encuesta mostró como cerca del 40% de las empresas que respondieron no invertían ni tiempo ni dinero en contribuir a los ODS, inversión sin la cual tener un impacto se convierte en una tarea complicada. Ante este reto se hace especialmente relevante la teoría utilizada como marco de Creando Valor Compartido ya que este obstáculo tiene sus raíces en una errónea creencia de que el ser sostenible va a conllevar un sacrificio de recursos, en vez de percibirse como un abanico de nuevas oportunidades para innovar e incrementar el beneficio generado. La solución principal es lograr romper esa constante presión por obtener resultados económicos en el corto plazo y hacer entender a las empresas las posibilidades de crecimiento que se encuentran detrás de la Agenda 2030.

Dificultad estableciendo alianzas intersectoriales (ODS 17)

En la clase magistral, el Alto Comisionado afirmó que el último ODS: Alianzas para lograr los objetivos, ha sido privado de la importancia que realmente tiene. Como consecuencia del carácter integral de la Agenda, es necesario trabajar desde los diferentes sectores de la sociedad. Sin embargo, hay una falta de costumbre que afecta a estas prácticas debido al uso de diferentes métodos y estilos de trabajo. El Alto Comisionado explicaba cómo era necesario comenzar por modelos de cooperación blanda, con los cuales es suficiente compartir una misión, aunque con puntos de vista diferentes, para así tener el punto de partida sobre el que construir alianzas de segundo nivel. El resultado de la correcta formación de estas uniones es el poder compartir la información y enriquecer los resultados obtenidos desde la diversidad de perfiles (Buyolo, comunicación personal, 2019).

Además, el informe de Price nombra como uno de los motivos por los que los ODS no están avanzando al ritmo esperado el hecho de que la colaboración intersectorial es escasa y esta es fundamental para lograr las metas. Por otro lado, explica que el hecho de que el nivel de compromiso entre diferentes gobiernos es tan heterogéneo tiene un impacto en la regulación de cada nación y dificulta la colaboración entre diferentes países (Scott y McGill, 2018).

Finalmente, lo que se observó en el análisis de los cinco casos estudiados es que, a pesar de que la mayoría de empresas habían establecido algún tipo de acuerdo o alianza con otras instituciones, ninguna reconocía el objetivo 17 como prioritario.

Para concluir, se destacan como principales retos: la falta de información, la brecha entre lo comunicado y lo realizado, la falta de medición, la mentalidad empresarial de obtener resultados a corto plazo y la debilidad de las alianzas. Además, se subraya la necesidad de reconocer estos obstáculos y centrar el avance hacia las metas en ponerles solución urgentemente.

Capítulo 5: Conclusiones

5.1 Resultados de la investigación

En la Introducción de este trabajo se plantean una serie de preguntas de investigación que han guiado el desarrollo de estas páginas. En este último capítulo, se responderá brevemente a estas cuestiones y se realizará una recapitulación de las teorías y conceptos que enmarcan el estudio.

Desde el marco teórico propuesto compuesto por la teoría de Porter y Kramer, Creando Valor Compartido, y por las ideas que Freeman publicaba en la *Teoría de los Stakeholders*, a lo largo de esta investigación se ha tratado explorado cuál es el compromiso de las empresas familiares con los ODS. Para ello, se ha tenido en cuenta la heterogeneidad de este grupo del sector privado y se han analizado por separado el caso de las pymes y el de las grandes empresas. Además, se ha tenido en cuenta cuales son algunas de las características comunes a las empresas familiares que hacen de estas las perfectas impulsoras de los ODS y las buenas prácticas dentro de la economía española.

¿Cómo contribuyen las Empresas Familiares con los Objetivos de Desarrollo Sostenible? ¿Cuál es su grado de conocimiento acerca de esta agenda?

Lo observado entre las pequeñas y medianas empresas y las grandes es que estas segundas están siendo más rápidas en adoptar los objetivos, debido a la mayor experiencia en este tipo de medidas y RSC y la abundancia de recursos de los que disponen; mientras que entre las pymes, la Agenda 2030 sigue siendo a menudo desconocida, hay una falta de información y de estructura que les dificulta el proceso de integración de los objetivos.

Por otro lado, a pesar de encontrar que todas las empresas familiares estudiadas incluyen lo ODS en sus memorias, dándoles más o menos importancia, una segunda observación es que este compromiso ha de desplazarse desde un departamento aislado dentro de la empresa (RSC) al núcleo del negocio.

En conclusión, las grandes empresas presentan una actitud positiva hacia la Agenda pero aún deben trabajar en mejorar la manera en la que se lleva a cabo la adopción, dándole a los ODS un papel central; y entre las pymes, motor de la economía española, los ODS aún deben darse a conocer ya que estos no han calado de la misma manera.

¿Cuáles son algunas de las prácticas que las empresas familiares realizan para convertirse en entidades más sostenibles? ¿Cómo se puede medir de una manera estandarizada este compromiso de las empresas familiares con los objetivos?

Muchas empresas familiares priorizan objetivos y llevan a cabo medidas concretas para contribuir con los mismos, aunque en ocasiones se olvida que los ODS componen un compromiso integral y se encuentran interconectados. Estas conexiones han de tenerse en cuenta a la hora de calcular los impactos esperados y han de establecerse metas propias de la compañía que ofrezcan un punto de referencia sobre el que comparar los resultados obtenidos.

La encuesta desarrollada durante esta investigación es un ejemplo de una herramienta con la que medir este compromiso con los ODS, que además admite la incorporación de algunas preguntas de querer recopilar información más detallada. Sí es cierto que cuanto más grande la empresa y más compleja su estructura, más difícil será capturar la imagen completa de todas sus políticas a través de una encuesta breve y simple. Sin embargo, este cuestionario sigue siendo muy útil para procesar la información agregada de una muestra grande.

¿Cuáles son algunos de los aspectos que han de reforzarse dentro del sector privado, en concreto entre las empresas familiares, de cara al cumplimiento de las metas antes del 2030?

Los aspectos fundamentales que han de reforzarse en la próxima década de la Agenda 2030 son: dar a conocer los objetivos, generar más alianzas y más colaboración entre sectores y profundizar en la metodología de adopción para que esta se encuentre ligada a la estrategia principal y cuente con un sistema de seguimiento adecuado, entre otros aspectos.

Es necesario que las empresas comprendan y acepten las oportunidades que traen los ODS, y que las empresas familiares aprovechen esta oportunidad de adaptar sus buenas prácticas al marco para el desarrollo sostenible que las Naciones Unidas han proporcionado.

En los próximos años, debe acelerarse el ritmo de avance hacia la transformación que la Agenda 2030 propone y para ello han de dedicarse recursos a solucionar aquellos obstáculos responsables del retraso, siendo el de la falta de información el primer paso fundamental. Solo contando con el apoyo tanto de pymes como de grandes empresas será posible cumplir las metas y poner solución a los problemas que actualmente amenazan la estabilidad y la paz global.

5.2 Limitaciones y futuras líneas de investigación

Durante el desarrollo de este trabajo se han encontrado algunos obstáculos que han supuesto limitaciones para la investigación. Estas dificultades podrían ser resueltas en un futuro abriendo así nuevas líneas de investigación. A continuación, se detallan cuáles han sido estos obstáculos y que posibilidades ofrece este trabajo de profundizar en la contribución de las empresas familiares a los ODS.

En relación a la primera fase de la investigación, la principal dificultad fue recoger respuestas para la encuesta. A pesar de haber contado con el apoyo de la Asociación de la Empresa Familiar y otras plataformas para su distribución, la muestra obtenida fue reducida. Esta **limitación** tuvo un impacto en la utilidad de los resultados pero puede ser corregida fácilmente. Una vez desarrollado y probado el cuestionario, este está preparado para ser utilizado por terceros y aplicado sobre una muestra más numerosa de empresas familiares.

A lo largo de toda la investigación se encontraron pocos estudios en torno a la empresa familiar: sus características comunes, sus ventajas y desventajas, su cultura organizativa, entre otros aspectos. Una posible explicación es la dificultad para generalizar conclusiones sobre un subgrupo tan tremendamente heterogéneo del sector privado. Además, gran parte del contenido encontrado estaba desactualizado o había sido publicado hace varios años. Por ejemplo, el artículo utilizado para seleccionar los casos de empresas familiares a estudiar es de 2015, ya que no se encontró ningún otro más reciente que proporcionase una lista de este tipo de empresas.

En cuanto a los casos analizados, los Informes Anuales son los correspondientes al 2017, debido a que en el momento del análisis los del año 2018 no se encontraban disponibles. A pesar de no ser una diferencia temporal muy significativa (un año y medio), al ser la Agenda 2030 tan joven, se producen rápidos cambios en las políticas relacionadas con los ODS anualmente. No obstante, esta limitación se ha tratado de corregir añadiendo información de algunos artículos más recientes para complementar lo extraído de las memorias.

Por otro lado, algunas de las **futuras líneas de investigación** que este trabajo presenta son las siguientes:

- La aplicación de la encuesta sobre una muestra de mayor tamaño, obteniendo así información que pueda ser extrapolada a la población de empresas familiares y pudiendo reducir el impacto del error sobre los resultados. De profundizarse en esta rama del análisis se posibilitaría el reconocimiento de patrones comunes y relaciones entre las variables estudiadas, aspectos que pueden ser de utilidad a la hora de mejorar o acelerar la integración de los objetivos.
- El estudio de las fortalezas específicas de las empresas familiares (integridad, compromiso o visión a largo plazo) que podrían reforzar la adopción de los ODS entre estas entidades. Esta línea de investigación permitiría el desarrollo de planes de actuación adaptados a las características de estas empresas, mejorando potencialmente el resultado obtenido por las mismas.
- La identificación de otras causas que estén motivando la lenta adopción de los ODS, además de las ya reconocidas en el último apartado del Capítulo 4, y la profundización en la búsqueda de soluciones para estos retos.

El tema desarrollado en este trabajo se escogió pensando en realizar una contribución real que fuese de utilidad para el avance hacia las metas del año 2030, desde el ámbito empresarial. A pesar de contar con recursos, tanto temporales como económicos limitados, habiendo reconocido los obstáculos encontrados se recalca la posibilidad de ponerles solución y continuar con la investigación de los ODS en las empresas familiares. Mientras que este trabajo simplemente dibuja el vínculo que existe entre ambos, todavía existe mucho por comprender y mejorar, así como un sinnúmero de oportunidades por descubrir para los agentes implicados. En el próximo epígrafe se incluye una reflexión personal acerca de estos meses de trabajo y el futuro de los objetivos.

5.3 Reflexión personal

Una vez concluida la investigación y presentados los resultados obtenidos, quisiera cerrar este trabajo con una reflexión personal en cuanto al papel que, frente a la Agenda 2030, las empresas están tomando actualmente y el que deberían tomar en los próximos años.

La encuesta y, especialmente, el análisis de los casos, muestran como muchas empresas familiares si conocen y afirman adoptar los ODS como hoja de ruta para alcanzar sus políticas de RSC durante los próximos años. Sin embargo, contrastando la inversión que

las Naciones Unidas identificó como necesaria por parte del sector privado, con la que realmente se está realizando, se observa una brecha significativa, brecha que debería cerrarse inmediatamente. Las empresas sufren una falta de información muy grande: en el caso de las pequeñas y medianas entidades, muchas de ellas ni siquiera conocen los objetivos y en el caso de las grandes empresas, la mayoría si conoce los ODS, pero no entiende cual es la posición que estos deben tener en el núcleo de su estrategia.

Para que el sector privado pueda asumir las responsabilidades que le corresponden, debería reforzarse la información ofrecida a las empresas y debería recalcarse el hecho de que esta agenda no es una propuesta filantrópica, ni requiere el sacrificio de recursos, sino todo lo contrario: la Agenda 2030 ofrece el marco que las empresas necesitan para adaptarse a un mundo cambiante, generando nuevas oportunidades en su sector. Por esta razón, se eligió la teoría *Creando Valor Compartido*, de Porter y Kramer, para el Marco Teórico de este trabajo, esta define el cambio de mentalidad empresarial que los ODS necesitan.

La falta de conocimiento acerca de cómo debe realizarse la integración de los objetivos en la compañía, está teniendo como consecuencia que las empresas comuniquen ciertas acciones como contribuciones a los ODS, cuando realmente son aspectos del negocio que ya tomaban esa forma y sobre los cuales no se realiza ningún seguimiento. La Agenda 2030 no es solo unas pautas a tener en cuenta, son 169 metas específicas con indicadores concretos. Para acercarse a dichas metas, cada agente debe medir cuál es su contribución real, no limitarse a tratar de abarcar los 17 objetivos de manera superficial para poder “presumir” de cara al público.

Las metas de la Agenda 2030 son urgentes y requieren de una más rápida adopción de los objetivos para su cumplimiento. Este trabajo busca destacar la importancia que tiene la adopción por parte de las empresas de estos objetivos, así como ofrecer un punto de referencia inicial para comprender cuál es la situación actual y que cambios deben hacerse de cara a los próximos 10 años.

Los ODS son responsabilidad de todos y por ello debemos contribuir desde nuestros diferentes roles sociales de la manera que más se ajuste a cada uno. Las empresas, por su parte, deberían hacer lo mismo y centrarse en asegurar que están adoptando los objetivos más relevantes en su industria, de manera transversal en el negocio. Solo así se podrán alcanzar las metas y llegar a conseguir un cambio real, duradero y sostenible.

Bibliografía

Fuentes académicas

Agarwal, N. Gneiting, U. y Mhlanga, R. (2017). *Raising the Bar: Rethinking the role of business in the Sustainable Development Goals*. Oxfam Discussion Papers [online].

Disponible en:

<https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620187/dp-raising-the-bar-business-sdgs-130217-en.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Barroso, A. y Barriuso, C. (2014). *Las Empresas Familiares*. Universidad de

Extremadura [online]. Disponible en: [https://www.unex.es/conoce-la-](https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf)

[unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf](https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf)

Cabrera, M. K., De la Cruz Déniz Déniz, M., & Santana Martín, D. J. (2005).

Responsabilidad social corporativa y empresa familiar. Dialnet [online]. Disponible

en: [file:///C:/Users/In%C3%A9s/Downloads/Dialnet-](file:///C:/Users/In%C3%A9s/Downloads/Dialnet-ResponsabilidadSocialCorporativaYEmpresaFamiliar-1432233.pdf)

[ResponsabilidadSocialCorporativaYEmpresaFamiliar-1432233.pdf](file:///C:/Users/In%C3%A9s/Downloads/Dialnet-ResponsabilidadSocialCorporativaYEmpresaFamiliar-1432233.pdf)

Castro, N. (2017). *Inditex: la empresa que entendió que el negocio está en vender ropa y no en producirla*. El salto [online]. Disponible en:

<https://www.elsaltodiario.com/inditex/inditex-zara-empresa-negocio-amancio-ortega-vender-ropa-producirla>

Friedman, M (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*.

The New York Times Magazine [online]. Disponible en:

<http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>

Giménez, M. (2018). *La contribución empresarial a los ODS. El caso del IBEX 35*.

Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia de Comillas.

Granatto, L. y Odonne, N. (2014). *La Empresa Familiar: el eterno dilema de la supervivencia*. Grandes Pymes [online]. Disponible en:

<https://www.grandespymes.com.ar/2014/03/13/la-empresa-familiar-el-eterno-dilema-de-la-supervivencia/>

Porter, M. y Kramer, M. (2011). *Creating Shared Value How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review [online].

Disponible en: [http://www.coherence360.com/praxis/wp-](http://www.coherence360.com/praxis/wp-content/uploads/2015/08/Michael_Porter_Creating_Shared_Value.pdf)

[content/uploads/2015/08/Michael_Porter_Creating_Shared_Value.pdf](http://www.coherence360.com/praxis/wp-content/uploads/2015/08/Michael_Porter_Creating_Shared_Value.pdf)

Scott, L. y McGill, A. (2018). *From promise to reality: Does business really care about the SDGs?*. Price Waterhouse Coopers [online]. Disponible en:
<https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/sdg-reporting-2018.pdf>

Tàpies, J. (2011). *Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar*. Universa Business Review [online]. Disponible en: <file:///C:/Users/In%C3%A9s/Downloads/Dialnet-EmpresaFamiliar-3802157.pdf>

Vives, F. Martín de Vidales, M. y López-Jorrín, A. (2018). *Publicada la ley en materia de información no financiera y diversidad en España*. Garrigues [online]. Disponible en: https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/publicada-la-ley-en-materia-de-informacion-no-financiera-y-diversidad-en-espana

Otras fuentes: informes anuales, artículos de prensa y páginas web

Accenture (2016). *Pacto Mundial de la ONU y Accenture: cómo combinar el alto rendimiento con la sostenibilidad*. Notas de Prensa [online]. Disponible en:
<https://www.accenture.com/es-es/company-onu-accenture-alto-rendimiento-sostenibilidad>

Banco Mundial (2018). *A pesar del lento avance hacia las metas mundiales en materia de energía, las fuertes mejoras en los países resultan prometedoras*. Noticias Banco Mundial [online]. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/05/02/sustainable-development-goal-sdg-7-global-progress-report>

Buyolo, F. (2019). *Clase magistral con Federico Buyolo, presidente del Alto Comisionado para la Agenda 2030*.

CincoDías (2011). *La empresa familiar asume el reto de la sostenibilidad*. Empresas, Buen gobierno [online]. Disponible en:
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/10/03/empresas/1317649192_850215.html

Compromiso RSE (2018). *Miguel Ángel Moratinos apela a la 'movilización colectiva' para alcanzar los ODS*. RSE [online]. Disponible en:
<https://www.compromisorse.com/rse/2018/09/13/miguel-angel-moratinos-apela-a-la-movilizacion-colectiva-para-alcanzar-los-ods/>

Deloitte (2016). *The changing drivers that influence consumer behaviour*. Press releases [online] .Disponible en:

<https://www2.deloitte.com/za/en/footerlinks/pressreleasespage/the-changing-drivers-that-influence-consumer-behavior.html>

El Corte Inglés (2017). *Informe No Financiero 2017*. Información Anual [online].

Disponible en:

<https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2018/08/22/informe-no-financiero-eci-2017.pdf>

El Corte Ingles (2019). *El Corte Inglés de un Vistazo*. Presentación [online]. Disponible en: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/quienes-somos/el-corte-ingles-de-un-vistazo/presentacion/>

El País (2018). *España crea un Alto Comisionado para la Agenda 2030*. El País España [online]. Disponible en:

https://elpais.com/elpais/2018/06/19/planeta_futuro/1529399364_550194.html

FCC (2017). *Informe Anual_2017*. FCC Documentos [online] .Disponible en:

https://www.fcc.es/fcc_docs/informe_anual_fcc/2017/FCC_Informe_anual_2017.pdf

FCC (2019). Grupo Internacional [online]. Disponible en: <https://www.fcc.es/es/grupo-internacional>

Ferrovial (2017). *Informe Anual Integrado 2017*. Accionistas e Inversores [online].

Disponible en: <https://www.ferrovial.com/wp-content/uploads/2018/02/Informe-Anual-Integrado-2017.pdf>

Ferrovial (2019). *Presencia en el Mundo*. Compañía [online]. Disponible en:

<https://www.ferrovial.com/es/compania/>

Fundación Bancaria la Caixa (2018). *La contribución de las empresas españolas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Observatorio de los ODS [online]. Disponible en:https://obrasociallacaixa.org/documents/10280/825331/la_contribucion_de_las_empresas_espanolas_a_los_ods_primer_informe_es.pdf/894d13ae-c4b3-4664-9aca-a0cb9bf38c81

Inditex (2017). *Memoria Anual 2017*. Disponible en:

https://static.inditex.com/annual_report_2017/assets/pdf/memoria_es.pdf

- Inditex (2019). *Apuesta por una Economía Circular*. Nuestras Prioridades [online]. Disponible en: http://static.inditex.com/annual_report_2016/nuestras-prioridades/compromiso-con-la-excelencia-de-nuestros-productos/apuesta-por-una-economia-circular.php
- Inditex (2019). *Desarrollo Sostenible en Inditex*. Estrategia Sostenible [online]. Disponible en: http://static.inditex.com/annual_report_2015/estrategia-sostenible/desarrollo-sostenible-en-inditex.php
- Instituto de la Empresa Familiar (2018). *La empresa familiar en cifras*. Cifras EF [online]. Disponible en: <http://www.iefamiliar.com/cifras/1>
- Lamalfa, E. (2019). *Entrevista a Eva Lamalfa, Directora de Comunicación de Gullón*.
- La Vanguardia (2015). *Diez empresas familiares españolas entre las 500 con mayores ingresos del mundo*. Economía [online]. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/economia/20150526/54431458979/diez-empresas-familiares-espanolas-500-mayores-ingresos-mundo.html>
- Mercadona (2017). *Mercadona Memoria Anual 2017*. Mercadona [online]. Disponible en: <https://info.mercadona.es/document/es/mercadona-memoria-anual-2017.pdf>
- Mercadona I (2018). *Qué es Mercadona?* Conócenos [online]. Disponible en: <https://info.mercadona.es/es/conocenos>
- Mercadona II (2018). *Mercadona promueve los objetivos de desarrollo sostenible del Pacto Mundial de Naciones Unidas*. Actualidad [online]. Disponible en: <https://info.mercadona.es/es/actualidad/mercadona-promueve-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-del-pacto-mundial-de-naciones-unidas--0/news>
- Naciones Unidas (2018). *El mundo necesita una senda para que el crecimiento económico sea “socialmente inclusivo y sostenible ambientalmente”*. Noticias ONU [online]. Disponible en: <https://news.un.org/es/story/2018/10/1443612>
- Naciones Unidas (2018). *La Agenda de Desarrollo Sostenible*. Objetivos de Desarrollo Sostenible [online]. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

Naciones Unidas (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Objetivos de Desarrollo Sostenible [online]. Disponible en:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2018). *Antecedentes*. Objetivos de Desarrollo Sostenible [online]. Disponible en:

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

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible* [online]. Disponible en:

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

Pacto Mundial (2018). *ODS, AÑO 2 ANÁLISIS, TENDENCIAS Y LIDERAZGO EMPRESARIAL EN ESPAÑA*. Red Española del Pacto Mundial [online]. Disponible en: https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2017/09/web_GUIA-ODS2_2017-v6.pdf

Sostenibilidad para todos (2015). *Así fue la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible*. Desarrollo Sostenible [online]. Disponible en:

<https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/asi-fue-la-cumbre-mundial-sobre-desarrollo-sostenible/>

Statista (2019). *Ranking de las empresas con mayor capitalización bursátil en España a marzo de 2019 (en millones de euros)*. Mercados Financieros [online]. Disponible en:

<https://es.statista.com/estadisticas/556343/ranking-de-la-capitalizacion-bursatil-en-espana-por-empresa/>

Unesco (2017). *¿Qué son los Objetivos de Desarrollo del Milenio?*. Cultura ODM [online]. Disponible en: <http://www.unesco.org/new/es/culture/achieving-the-millennium-development-goals/mdgs/>

Anexo**Encuesta de los ODS en las Empresas Familiares**


LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA EMPRESA FAMILIAR

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la empresa familiar

1. Introducción

¡Hola! Soy una estudiante de último curso en ICADE y he creado esta encuesta, como parte de mi trabajo de fin de grado, con el fin de analizar cómo se aplican los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las Empresas Familiares**. Se tarda **5 MINUTOS** en completarla y los resultados se tratarán de forma anónima. Una vez acabada la investigación estaré encantada de compartir los resultados. ¡Gracias!

2. La empresa familiar

1 Nombre de la empresa

2 Puesto del encuestado (*)

3 Antigüedad de la empresa (en años) (*)

- 0 - 5
- 6 - 15
- 16 - 25
- 26 - 35
- 36 - 50
- + 50

4 Número de trabajadores: (*)

- 1 - 9
- 10 - 49
- 50 - 250
- +250

5 Sector de la empresa: (*)

6 ¿Cuál es el grado de implicación de la familia fundadora en la gestión actualmente? (1: muy bajo; 5: muy alto)

1 2 3 4 5

7 ¿Considera que el ser una empresa familiar define la cultura de la compañía? (valores, jerarquía, cohesión, etc.)

- Sí
- Ligeramente
- No

3. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible

8 ¿Se conoce en su empresa el concepto de desarrollo sostenible? (*)

- No
- Ligeramente
- Sí

9 ¿Se conocen en su empresa los ODS? (*)

- No
- Ligeramente
- Sí

10 En esta imagen se muestran los 17 objetivos aprobados por la ONU:



11 Viendo cuales son los ODS, ¿Con cuántos considera que su empresa esta comprometida?

Seleccione una opción

12 ¿Considera que el desarrollo sostenible y los ODS forman parte de la cultura de la empresa? (*)

- Sí
- No

13 Seleccione los ODS que su empresa haya **adoptado**. Además, marque los tres **más y menos priorizados** por la empresa. (Entendemos por adoptados los ODS con los cuáles la empresa está **contribuyendo de forma activa**, ya sea a través de campañas puntuales o bien incorporándolos a sus operaciones diarias. Dentro de los adoptados, serán priorizados los tres con los cuales haya un mayor grado de compromiso. Por otro lado, los tres ODS más desatendidos serán los menos priorizados).

	ODS adoptados	ODS priorizados	ODS menos priorizados
1. Fin de la pobreza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Hambre cero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Salud y bienestar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Educación de calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Igualdad de género	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Agua limpia y saneamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Energía asequible y no contaminante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Trabajo decente y crecimiento económico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Industria, innovación e infraestructura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Reducción de las desigualdades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Ciudades y comunidades sostenibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Producción y consumo responsables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Acción por el clima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Vida submarina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Vida de ecosistemas terrestres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Paz, justicia e instituciones sólidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Alianzas para lograr los objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. ¿En qué documento se comunica el trabajo que realiza la empresa en materia de desarrollo sostenible? (*)

- Memoria Anual
- Informe de Sostenibilidad
- Informes independientes
- Ninguno

15. ¿Los ODS forman parte de la estrategia principal de la empresa? (*)

- Sí
- No

16. En su empresa, ¿Se invierten recursos en contribuir a los ODS? (*)

- Sí, se invierte tiempo
- Sí, se invierte capital
- Sí, se invierte tiempo y capital
- No

17. ¿Qué seguimiento se realiza de las políticas/medidas relacionadas con los ODS? (*)

- Cuantitativo - se usan indicadores específicos para analizar su evolución
- Cualitativo - se observa como progresan sin utilizar indicadores
- No se hace seguimiento

18. ¿Cuál(es) es la motivación de la empresa para adoptar los ODS? (*)

- Reputación de la empresa
- Preocupaciones ambientales
- Rentabilidad
- Preocupaciones sociales
- Sostenibilidad
- Otros

19. Si lo desea puede hacer algún comentario adicional a cerca de porqué los ODS importantes en su empresa:

20. ¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Tabla con datos recogidos por la encuesta

Correspondientes a la pregunta 11: ODS adoptados, ODS priorizados y ODS menos priorizados

	ODS adoptados	ODS priorizados	ODS menos priorizados	Promedio	Total de respuestas
1. Fin de la pobreza	4 50.00%	1 12.50%	4 50.00%	0.00	8
2. Hambre cero	4 50.00%	1 12.50%	3 37.50%	0.00	8
3. Salud y bienestar	8 88.89%	1 11.11%	1 11.11%	0.00	9
4. Educación de calidad	6 75.00%	2 25.00%	2 25.00%	0.00	8
5. Igualdad de género	7 77.78%	0 0.00%	2 22.22%	0.00	9
6. Agua limpia y saneamiento	4 57.14%	1 14.29%	2 28.57%	0.00	7
7. Energía asequible y no contaminante	5 62.50%	1 12.50%	3 37.50%	0.00	8
8. Trabajo decente y crecimiento económico	8 80.00%	2 20.00%	1 10.00%	0.00	10
9. Industria, innovación e infraestructura	5 62.50%	3 37.50%	1 12.50%	0.00	8
10. Reducción de las desigualdades	5 62.50%	1 12.50%	2 25.00%	0.00	8
11. Ciudades y comunidades sostenibles	2 33.33%	2 33.33%	2 33.33%	0.00	6
12. Producción y consumo responsables	7 87.50%	1 12.50%	1 12.50%	0.00	8
13. Acción por el clima	2 33.33%	4 66.67%	1 16.67%	0.00	6
14. Vida submarina	1 20.00%	0 0.00%	4 80.00%	0.00	5
15. Vida de ecosistemas terrestres	1 14.29%	2 28.57%	4 57.14%	0.00	7
16. Paz, justicia e instituciones sólidas	2 25.00%	4 50.00%	3 37.50%	0.00	8
17. Alianzas para lograr los objetivos	5 62.50%	2 25.00%	2 25.00%	0.00	8