



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

MODELOS DE NEGOCIO SOSTENIBLES: HACIA UNA TRANSICIÓN EMPRESARIAL RESPONSABLE

Autor: Marina Mateo Jalón
Director: Carmen Fullana Belda

MADRID | Enero 2026

**Modelos de Negocio Sostenibles: Hacia una Transición Empresarial
Responsable**

Marina
Mateo
Jalón

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen.....	5
Palabras clave.....	5
Abstract.....	6
Key words.....	6
Acrónimos	7
Índice de tablas y gráficos	8
1 Introducción.....	9
1.1 Contexto y relevancia de la sostenibilidad en empresas de consumo.....	9
1.2 Justificación del estudio: importancia económica y estratégica.....	10
1.3 Objetivos del TFG	11
1.4 Metodología, fuentes de datos y alcance del estudio	12
1.5 Estructura del trabajo.....	14
2 Marco Teórico.....	15
2.1 Sostenibilidad empresarial y triple bottom line	15
2.2 Economía circular y consumo responsable	17
2.3 Normativa y políticas relevantes (ODS 7, 9 y 12; legislación europea y nacional).....	20
2.4 Marketing sostenible y percepción de marca	23
2.5 Impacto financiero de la sostenibilidad: Evidencia y debate Académico	24
3 Marco analítico y planteamiento metodológico	26
3.1 Selección de empresas y criterios de segmentación.....	27
3.2 Variables económicas y estratégicas analizadas.....	28
3.3 Indicadores de sostenibilidad y medición de intensidad ESG	29
4 Análisis de las empresas seleccionadas	31
4.1 Inditex	31
4.1.1 Posicionamiento estratégico.....	31
4.1.2 Iniciativas sostenibles y grado de integración ESG.....	31
4.1.3 Desempeño financiero y análisis económico	33
4.2 Mercadona	35
4.2.1 Posicionamiento estratégico.....	35
4.2.2 Iniciativas sostenibles y grado de integración ESG.....	35
4.2.3 Desempeño financiero y análisis económico	38
4.3 Mahou	39
4.3.1 Posicionamiento estratégico.....	39
4.3.2 Iniciativas sostenibles y grado de integración ESG.....	39
4.3.3 Desempeño financiero y análisis económico	41
4.4 El Corte Inglés.....	42
4.4.1 Posicionamiento estratégico.....	42
4.4.2 Iniciativas sostenibles y grado de integración ESG.....	43
4.4.3 Desempeño financiero y análisis económico	44
5 Análisis comparativo.....	46
5.1 Integración ESG y desempeño económico.....	46

5.2	Sostenibilidad como recurso estratégico	47
5.3	ESG y resiliencia: evidencia post-pandemia	47
5.4	Reputación Corporativa y creación de valor (evolución ranking MERCO) 49	
5.5	Síntesis Comparativa	49
6	Conclusión	50
6.1	Grado de cumplimiento de los objetivos	50
6.2	Limitaciones.....	52
6.3	Conclusiones principales.....	53
6.4	Líneas futuras de investigación.....	54
7	Declaración sobre el uso de Chat GPT u otras herramientas de inteligencia artificial generativa	56
8	Bibliografía.....	58
	Anexos	63

Resumen

En los últimos años, la sostenibilidad se ha consolidado como uno de los ejes centrales de transformación del modelo empresarial. En este contexto, las empresas del sector consumo han comenzado a integrar de forma creciente iniciativas sostenibles en sus estrategias corporativas, impulsadas tanto por cambios regulatorios como por nuevas expectativas sociales y del mercado. El objetivo de este trabajo es analizar el grado de integración de iniciativas sostenibles en empresas españolas del sector consumo y examinar su posible asociación con el desempeño económico, operativo y reputacional.

Para ello, se realiza un análisis comparativo de cuatro empresas representativas del sector: Inditex, Mercadona, Mahou San Miguel y El Corte Inglés, durante el periodo 2018–2023. La metodología empleada combina el análisis de indicadores financieros (ROA, EBITDA y margen EBITDA), la evaluación cualitativa del nivel de integración ESG y el estudio del posicionamiento reputacional a través del ranking MERCO.

Los resultados muestran que las empresas con mayor integración estructurada de la sostenibilidad no presentan deterioro sistemático en sus indicadores de rentabilidad. Asimismo, se observa una estabilidad reputacional en aquellas compañías con estrategias ESG más formalizadas. No obstante, el estudio identifica asociaciones descriptivas y no relaciones causales directas.

En conjunto, el trabajo sugiere que la sostenibilidad, cuando se integra de manera estructurada en el modelo de negocio, puede formar parte de la estrategia empresarial sin comprometer el desempeño económico, reflejando una transición progresiva hacia modelos de gestión más responsables en el sector consumo.

Palabras clave

Sostenibilidad empresarial, ESG, Desempeño financiero, Sector de Consumo, Reputación corporativa.

Abstract

In recent years, sustainability has become one of the central drivers of transformation in the business model. In this context, companies in the consumer sector have increasingly begun to integrate sustainable initiatives into their corporate strategies, driven by both regulatory changes and evolving social and market expectations. The objective of this study is to analyse the degree of integration of sustainable initiatives in Spanish companies within the consumer sector and to examine their possible association with economic, operational, and reputational performance.

To this end, a comparative analysis is conducted on four representative companies in the sector: Inditex, Mercadona, Mahou San Miguel, and El Corte Inglés, covering the period 2018–2023. The methodology combines the analysis of financial indicators (ROA, EBITDA, and EBITDA margin), a qualitative assessment of the level of ESG integration, and the examination of reputational positioning through the MERCO ranking.

The results show that companies with a higher level of structured sustainability integration do not present a systematic deterioration in their profitability indicators. In addition, reputational stability is observed among companies with more formalized ESG strategies. However, the study identifies descriptive associations rather than direct causal relationships.

Overall, the findings suggest that sustainability, when structurally integrated into the business model, can form part of corporate strategy without compromising economic performance, reflecting a gradual transition towards more responsible management models in the consumer sector.

Key words

Corporate sustainability, ESG, Financial performance, Consumer sector, Corporate reputation

Acrónimos

- ESG: Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social y Gobernanza).
- ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
- MERCO: Monitor empresarial de reputación corporativa
- ROA: Return on Assets (Rentabilidad sobre activos)
- EBITDA: Earnings Bedore Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
- CNMV: Comisión Nacional del Mercado de Valores
- SANDACH: Subproductos Animales No Destinados al Consumo Humano
- HORECA; Hoteles, Restaurantes y cafeterías

Índice de tablas y gráficos

<i>Tabla 1. Resultados Financieros</i>	33
<i>Tabla 2. Resultados Financieros</i>	38
<i>Tabla 3. Resultados Financieros</i>	41
<i>Tabla 4. Resultados Financieros</i>	45
<i>Tabla 5. Tabla Comparativa 2023</i>	46
<i>Tabla 6. Ingresos</i>	47
<i>Tabla 7. Evolución ranking MERCOSUR</i>	49
<i>Ilustración 1. Evolución de ventas</i>	48
<i>Fuente 1. CCAA correspondientes</i>	34
<i>Fuente 2. CCAA correspondientes</i>	38
<i>Fuente 3. CCAA correspondientes</i>	41
<i>Fuente 4. CCAA Correspondientes</i>	45
<i>Fuente 5. Elaboración propia</i>	46
<i>Fuente 6. Elaboración propia</i>	47
<i>Fuente 7. Elaboración Propia</i>	47
<i>Fuente 8. Elaboración propia</i>	48
<i>Fuente 9. Ranking MERCOSUR</i>	49

1 Introducción

1.1 Contexto y relevancia de la sostenibilidad en empresas de consumo

En la actualidad, la sostenibilidad se ha consolidado como uno de los retos estratégicos más importantes a los que se enfrentan las empresas, en un contexto marcado por el cambio climático, la escasez de recursos naturales y el incremento de los impactos ambientales derivados de la actividad económica. Este escenario ha puesto de manifiesto la necesidad de que las organizaciones incorporen iniciativas sostenibles orientadas hacia una transición empresarial responsable, especialmente en aquellas empresas pertenecientes al sector del consumo, debido al impacto asociado a la producción, distribución y comercialización masiva de bienes.

Las empresas del sector consumo, como las de moda, alimentación o las de distribución minorista, se caracterizan por un elevado volumen de producción, un uso intensivo de recursos naturales y una significativa generación de residuos a lo largo de toda la cadena de valor. En consecuencia, estas empresas presentan una elevada capacidad de incrementar su huella ambiental y social. Esta realidad ha intensificado la presión para que revisen y adapten sus procesos productivos, sistemas logísticos y modelos de aprovisionamiento, con el objetivo de reducir su impacto ambiental sin comprometer su eficiencia operativa ni su competitividad en el mercado.

Paralelamente, se observa un cambio significativo en el comportamiento del consumidor, que muestra una mayor sensibilidad hacia los efectos ambientales asociados a los productos que adquiere. La creciente demanda de productos sostenibles, la preferencia por marcas comprometidas con el medioambiente y la exigencia de una mayor transparencia por parte de las empresas han impulsado la integración de criterios sostenibles en la propuesta de valor empresarial. Por esto mismo, la sostenibilidad ha dejado de ser un elemento accesorio para convertirse en un factor determinante en la toma de decisiones tanto de los consumidores como de las propias empresas, influyendo directamente en la reputación, la diferenciación competitiva y la fidelización del cliente.

A este cambio en la demanda se suma un entorno regulatorio cada vez más exigente, especialmente en Europa, donde se han desarrollado numerosas políticas y normativas orientadas a promover la economía circular, la transparencia en materia de sostenibilidad y la reducción de residuos en los procesos empresariales. La obligatoriedad de elaborar informes no financieros y la incorporación de criterios ambientales, sociales y de buen gobierno (ESG) en las estrategias corporativas han impulsado a las empresas a integrar la sostenibilidad de manera estructural en su gestión y planificación estratégica.

Desde una perspectiva económica y estratégica, la sostenibilidad representa también una oportunidad para mejorar la eficiencia operativa y reforzar la competitividad empresarial. Las iniciativas sostenibles no solo responden a las demandas sociales y normativas, sino que pueden contribuir a la creación de valor económico y a la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. La optimización del uso de recursos, la reducción de residuos o la mejora de la eficiencia energética pueden traducirse en ahorros de costes y en una mayor capacidad de adaptación frente a riesgos regulatorios y reputacionales.

En conclusión, resulta especialmente relevante analizar cómo las empresas de consumo están implementando iniciativas sostenibles en sus modelos de negocio y evaluar dichas iniciativas desde una perspectiva tanto económica como estratégica. Este análisis permite comprender el papel que desempeña la sostenibilidad como elemento central de la estrategia empresarial y como motor de una transición empresarial responsable. En este sentido, el presente trabajo pretende analizar cómo las empresas están avanzando en la adopción de estrategias sostenibles para adaptarse al contexto actual, identificar oportunidades de mejora y afrontar los retos que plantea la sostenibilidad en el ámbito empresarial.

1.2 Justificación del estudio: importancia económica y estratégica

Analizar la sostenibilidad de las empresas resulta especialmente relevante debido a que, en un entorno caracterizado por una elevada competencia y exigencia regulatoria hacia la sostenibilidad, las decisiones relacionadas por esta misma no solo afectan a la reputación de la empresa, sino que también inciden en la eficiencia operativa, estructura de costes y su creación de valor.

Analizando la integración de iniciativas sostenibles desde un punto de vista económico, se puede deducir que estas iniciativas pueden generar mejoras significativas en cuanto a la reducción de costes, optimización de sus recursos, beneficios fiscales, eficiencia energética o su productividad en sí. Cuando una empresa se vuelve más sostenible, no solo mejora sus procesos si no que se vuelve más resiliente frente a los distintos riesgos a los que se puede enfrentar y se adapta mejor a los cambios tanto del mercado como de las regulaciones.

Desde una perspectiva estratégica, la sostenibilidad es un punto de diferenciación frente a otros competidores, posiciona a la empresa en el mercado de forma positiva sobre todo en sectores como el de consumo donde los mercados están cada vez más saturados y donde los productos son cada vez más homogéneos. La sostenibilidad da la oportunidad a las empresas de mejorar su reputación e imagen ante el público dándoles acceso a ventajas competitivas en el entorno económico y social.

En el contexto actual, la sostenibilidad ha adquirido una notable relevancia en el discurso empresarial, lo que ha llevado a un creciente número de organizaciones a incorporar estas iniciativas de las que se habla. Sin embargo, este protagonismo plantea la necesidad de cuestionar hasta qué punto la transición hacia modelos de negocio responsables responde a un cambio real en la gestión empresarial. En conclusión, este trabajo va a: analizar la importancia de la implementación de iniciativas sostenibles por parte de las empresas, identificar cuáles son dichas iniciativas y evaluar sus efectos desde una perspectiva tanto estratégica como económica.

1.3 Objetivos del TFG

En este trabajo se va a analizar como las iniciativas sostenibles en los modelos de negocio de las empresas impactan en su desempeño económico y estratégico en el marco hacia una transición de gestión empresarial responsable.

- Analizar si existe relación entre el nivel de integración de iniciativas sostenibles y determinados indicadores de rentabilidad en empresas españolas del sector consumo.

- Identificar y clasificar las iniciativas sostenibles implementadas por empresas españolas de consumo según su intensidad y grado de integración estratégica (iniciativas aisladas vs. estrategia estructurada).
- Evaluar si la adopción de iniciativas sostenibles tiene impacto en la eficiencia operativa (costes energéticos, logística, optimización de recursos) y en la gestión del riesgo empresarial.
- Determinar si las empresas con mayor desarrollo ESG presentan mejor posicionamiento reputacional y percepción de marca, medido a través de indicadores públicos (ranking reputacional, notoriedad, posicionamiento sostenible).
- Comparar la efectividad de distintas estrategias sostenibles en términos económicos y estratégicos con el fin de determinar la relación de la transición empresarial responsable y la resiliencia empresarial.

1.4 Metodología, fuentes de datos y alcance del estudio

El presente trabajo se basa en una metodología de carácter exploratorio y descriptivo, cuyo objetivo es analizar la posible relación descriptiva entre el grado de integración de iniciativas sostenibles y el desempeño económico, estratégico y reputacional de determinadas empresas españolas del sector consumo. El enfoque combina el análisis cuantitativo de variables financieras con una evaluación cualitativa del nivel de integración ESG, lo que permite construir un marco comparativo coherente con los objetivos planteados, sin pretender establecer relaciones causales de carácter econométrico.

La muestra seleccionada está compuesta por cuatro empresas españolas representativas del sector consumo: Inditex, Mercadona, Mahou San Miguel y El Corte Inglés. La elección de estas compañías responde a varios criterios: su relevancia económica en el mercado español, la disponibilidad de información financiera y no financiera pública, su presencia en rankings reputacionales y la existencia de estrategias ESG formalizadas. Además, aunque pertenecen al mismo sector, presentan modelos de

negocio diferenciados (retail textil, distribución alimentaria, bebidas y retail diversificado), lo que permite enriquecer el análisis comparativo, si bien esta heterogeneidad sectorial constituye una limitación a efectos de comparabilidad estricta.

El periodo analizado comprende los ejercicios 2018–2023. Este horizonte temporal permite observar la evolución previa a la pandemia, el impacto del ejercicio 2020 y la recuperación posterior, facilitando un análisis longitudinal que aporta mayor perspectiva sobre la resiliencia y la estabilidad de cada empresa. No obstante, el análisis temporal no controla de forma aislada el efecto de variables macroeconómicas externas (inflación, cambios regulatorios o alteraciones en la demanda sectorial), por lo que los resultados deben interpretarse con cautela.

Las variables analizadas se estructuran en tres dimensiones. En el ámbito económico se estudian el ROA (Return on Assets), el EBITDA, el margen EBITDA y la evolución de los ingresos. Estas variables permiten evaluar la eficiencia en el uso de los activos, la rentabilidad operativa y la capacidad de crecimiento, desde una perspectiva descriptiva comparada. En la dimensión ambiental se consideran indicadores como emisiones de CO₂, consumo energético, uso de energías renovables e iniciativas de economía circular, en función de la información disponible en los informes corporativos. Por último, en la dimensión estratégica y reputacional se analiza el nivel de integración ESG mediante una clasificación propia en tres niveles (iniciativas aisladas, integración parcial e integración estructurada), así como la evolución en el Ranking MERCO como indicador de posicionamiento reputacional, utilizado como proxy aproximado de reputación corporativa y no como medida directa de creación de valor financiero.

El análisis realizado es principalmente comparativo y longitudinal. Se emplean ratios financieros, cálculo de tasas de crecimiento anual compuesto (CAGR) antes y después de 2020 y tablas comparativas homogéneas que permiten contrastar resultados entre empresas. El objetivo no es establecer una relación causal econométrica, sino identificar patrones y posibles asociaciones entre la integración de la sostenibilidad y el desempeño empresarial. En consecuencia, los resultados obtenidos deben interpretarse como sugerencias de correlación descriptiva y no como prueba estadística de causalidad.

La investigación se basa exclusivamente en información secundaria y pública, procedente de informes financieros y estados de información no financiera de las empresas analizadas, la base de datos SABI, documentación de organismos internacionales como la ONU y la Unión Europea, el Ranking MERCO y literatura académica especializada. El uso de fuentes oficiales favorece la coherencia interna del análisis, aunque implica depender de la calidad y homogeneidad de la información reportada por cada empresa, lo que puede generar diferencias metodológicas en los datos ESG publicados.

Por último, debe señalarse que el estudio presenta ciertas limitaciones. Al utilizar información secundaria, no se controlan todas las variables sectoriales o macroeconómicas que pueden influir en los resultados, y el análisis no permite afirmar causalidad directa entre sostenibilidad y rentabilidad. Por tanto, las conclusiones deben interpretarse como evidencia de asociación estructural y no como demostración determinista de impacto causal.

1.5 Estructura del trabajo

El presente trabajo se estructura en seis capítulos, con el objetivo de analizar la integración de iniciativas sostenibles en los modelos de negocio de empresas españolas del sector consumo y examinar su posible asociación con variables económicas, estratégicas y reputacionales. El Capítulo 1 introduce el objeto de estudio, contextualizando la creciente relevancia de la sostenibilidad en el ámbito empresarial. Asimismo, se justifica la importancia del análisis, se definen los objetivos del trabajo y se expone la metodología empleada, junto con las fuentes de información y el alcance de la investigación.

El Capítulo 2 desarrolla el marco teórico, en el que se abordan los principales conceptos relacionados con la sostenibilidad empresarial, la economía circular y el consumo responsable. Además, se analiza el marco normativo vigente y se incorpora el debate académico existente en torno a la relación entre los criterios ESG y el desempeño financiero de las empresas. Añadiendo a esto, el Capítulo 3 presenta el marco analítico y el planteamiento metodológico, estableciendo los criterios de selección de la muestra, las

variables económicas, estratégicas y reputacionales consideradas, así como los indicadores utilizados para evaluar el grado de integración de la sostenibilidad en las empresas analizadas.

El Capítulo 4 recoge el análisis empírico a través del estudio individual de las empresas seleccionadas, examinando su posicionamiento estratégico, las iniciativas sostenibles implementadas y su evolución financiera en el periodo analizado. Por otro lado, el Capítulo 5 desarrolla un análisis comparativo entre las empresas, con el fin de identificar patrones, similitudes y diferencias en la integración de la sostenibilidad, así como su posible asociación con el desempeño económico, la resiliencia empresarial y el posicionamiento reputacional.

Finalmente, en la conclusión se exponen las conclusiones del trabajo, incluyendo el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, las principales implicaciones del análisis, las limitaciones metodológicas del estudio y las posibles líneas futuras de investigación.

2 Marco Teórico

Este capítulo establece el marco conceptual y normativo que sustenta el análisis del trabajo. Se abordarán los principales conceptos relacionados con la sostenibilidad y su relación a los modelos de negocio, resaltando aquellos del sector de consumo.

2.1 Sostenibilidad empresarial y triple bottom line

Las iniciativas sostenibles se pueden determinar como un conjunto de acciones que *“aseguran las necesidades del presente sin comprometer las del futuro”*, (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987). Es decir, Sin poner en riesgo la disponibilidad ni la calidad de los recursos, asegurando que las generaciones futuras puedan disfrutar de un planeta en condiciones similares a las actuales.

Por otro lado, en el contexto de este Trabajo Fin de Grado, resulta necesario aclarar el concepto de sostenibilidad empresarial, entendida como aquella que *“se aplica a los negocios para que, además de generar una rentabilidad financiera, creen valor”*

ambiental, social y económico a medio y largo plazo, contribuyendo así al progreso y al bienestar de las comunidades donde operan y de las generaciones futuras” (Pacto Mundial, Sostenibilidad Empresarial). Esta definición pone de manifiesto que la sostenibilidad empresarial no se limita a la obtención de beneficios económicos, sino que se basa en la idea de que las actividades sostenibles generan valor a largo plazo tanto para la empresa como para la sociedad. En este sentido, las empresas no solo tratan de minimizar los impactos negativos sobre el medioambiente y la sociedad, sino que buscan generar impactos positivos mediante la integración de criterios sostenibles en la toma de decisiones empresariales.

El principal marco teórico para analizar la sostenibilidad empresarial es el denominado *triple bottom line*, concepto formulado por John Elkington (1997), que plantea que la sostenibilidad se sustenta en tres dimensiones interrelacionadas: la económica, la social y la ambiental. Este modelo de análisis permite ir más allá de los beneficios financieros derivados de la actividad empresarial y evaluar de forma conjunta el impacto global que las iniciativas sostenibles pueden tener sobre la empresa y su entorno.

En primer lugar, se encuentra la dimensión ambiental, que hace referencia al impacto que la actividad empresarial genera sobre el medioambiente y a la gestión responsable de los recursos naturales. Dentro de esta dimensión se incluyen aquellas acciones orientadas a mitigar el cambio climático, reducir las emisiones contaminantes, promover el uso eficiente de la energía y de las materias primas, gestionar adecuadamente los residuos y proteger el entorno natural. En este ámbito, las empresas buscan mejorar su huella ambiental mediante prácticas productivas más eficientes, innovadoras y respetuosas con el medioambiente.

En segundo lugar, la dimensión social hace referencia al impacto que las actividades empresariales tienen sobre las personas y la sociedad en su conjunto. En ella se abordan cuestiones relacionadas con el respeto a los derechos humanos y laborales, la igualdad de oportunidades, la inclusión social, la diversidad, la salud y la seguridad en el trabajo, así como la contribución al desarrollo de comunidades justas y estables. En este sentido, se ha señalado que las empresas se benefician de sociedades que funcionan de manera equilibrada y que, a través de su actividad empresarial, pueden contribuir a mitigar

o reducir riesgos sociales mediante acciones responsables.

Por último, la dimensión económica se refiere a la capacidad de una organización para generar ingresos y valor económico de forma sostenible a lo largo del tiempo. Esta dimensión engloba aspectos como la creación de empleo, la generación de riqueza, la innovación y la contribución al crecimiento económico. No debe entenderse únicamente como la obtención de beneficios a corto plazo, sino como un enfoque orientado a garantizar la estabilidad financiera y la viabilidad tanto de las empresas como del conjunto de la sociedad a largo plazo.

En conclusión, el enfoque del *triple bottom line* pone de manifiesto que la sostenibilidad empresarial requiere una integración equilibrada de las dimensiones económica, social y ambiental en la estrategia y en la gestión de las organizaciones. Estas tres dimensiones no deben entenderse de forma aislada, sino como elementos interdependientes que, al combinarse de manera coherente, permiten a las empresas generar valor sostenible en el tiempo. Este enfoque constituye una base teórica fundamental para analizar cómo las empresas del sector consumo incorporan la sostenibilidad en sus modelos de negocio y evaluar el impacto real de las iniciativas sostenibles desde una perspectiva económica y estratégica.

2.2 Economía circular y consumo responsable

La economía circular nace de una versión sostenible del tradicional modelo de negocio de una empresa. Anteriormente, se veía que el modelo de negocio consistía en “*extraer, producir, usar y tirar*”. A partir de aquí, debido a la cantidad de recursos utilizados en este modelo que luego han sido desechados como residuos, se introduce la idea de que aquel “*residuo*” del que hablamos tenga una utilidad. La economía circular propone un nuevo modelo de negocio en el cual los productos se mantienen el máximo tiempo en esta cadena y donde los residuos finales y desechables cada vez son menores.

La economía circular se puede definir como “*un modelo de producción y consumo que implica compartir, alquilar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y productos existentes todas las veces que sea posible, con el objetivo de extender el ciclo de vida de los productos y crear valor añadido*” (Comisión Europea, 2023). Sin embargo,

en la literatura española académica se determina que esta definición no cubre el verdadero concepto de la economía circular.

Diversos autores como Jiao y Boons (2014), Zhijun y Nailing (2007) identifican que la economía circular se puede definir con el marco de las 3R: reducir, reutilizar y reciclar, refiriéndose a la parte del funcionamiento del modelo circular. A pesar de esto, Kirchherr et al. (2017), explican que esto reduce y limita el concepto de economía circular al mero reciclaje con alguna mejora, cuando en verdad se necesita hacer referencia a un modelo de transformación del modelo de negocio normal, a uno circular enfatizando no solo las 3R si no añadiendo conceptos como la jerarquía de residuos integrando una cuarta dimensión: la recuperación.

Desde esta perspectiva más rigurosa, la economía circular debe entenderse como un sistema económico que sustituye el concepto de “fin de vida” por la reducción como prioridad y, alternativamente, la reutilización, el reciclaje y la recuperación, operando simultáneamente a nivel micro (productos y empresas), meso (ecosistemas industriales) y macro (economías nacionales). A este nivel, Geissdoerfer et al. (2017) refuerzan que la economía circular aspira a constituirse como un nuevo paradigma de sostenibilidad, aunque critican que muchas definiciones no integran de forma simultánea las dimensiones económica, ambiental y social.

De forma práctica, la economía circular se centra en intentar cerrar el ciclo de manera que cuando el producto alcanza su vida útil, sus componentes y mayoría de desechos se puedan volver introducir en la cadena de valor en vez de desecharlos mediante el reciclaje, reutilización o recuperación. El enfoque de la economía circular se alinea con los objetivos de la sostenibilidad empresarial al materializarlo en las condiciones ambientales, económicas y sociales.

En primer lugar, desde un punto de vista ambiental, la economía circular impacta positivamente y colabora con la protección del medioambiente de manera directa ya que esta permite que se reduzcan las extracciones de materias primas y disminuyen los residuos y emisiones de gas invernadero. Hay muchos estudios que determinan que la forma más eficaz contribuir desde el punto de vista ambiental en el modelo lineal es en la fase de diseño, al final un producto duradero reutilizable y reciclable ayuda

directamente a mitigar problemas como la generación de residuos por envases, esto toma real importancia en el sector del consumo.

En segundo lugar, desde un punto de vista económico, la economía circular presenta muchos beneficios, a través de la reutilización y la reducción de materias primas, como puede ser la disminución de la volatilidad de precios, los riesgos de suministro y la dependencia de importaciones. Además de esto, la economía circular impulsa la innovación, el desarrollo de nuevos negocios y genera ventajas competitivas a los negocios que la implementan en su estrategia corporativa.

En tercer lugar, la economía circular también aporta beneficios al contexto social y de empleo. La transición a la economía circular a la vez que ofrece productos más duraderos y eficientes genera empleos en aquellas fases como reciclaje, logística o ecodiseño. En el contexto actual, la economía circular aporta al crecimiento económico e introduce la idea de un modelo de negocio más equilibrado e inclusivo.

Por otro lado, cabe recalcar la importancia del consumo responsable. Nos referimos a consumo responsable cuando se *“hace referencia al acto de consumir bienes y servicios de manera consciente, ética y sostenible”*. Este *“Implica tener en cuenta no solo la utilidad o el precio de un producto, sino también su origen, cómo ha sido fabricado, el tipo de recursos que ha utilizado y cómo afecta al entorno y a las personas”* (Institut de Formació Continua, Universidad de Barcelona, 2025). Se puede determinar que cuando se habla de consumo responsable, se refiere al consumo teniendo en cuenta los impactos sociales o ambientales asociados al ciclo de vida del producto consumido.

El consumo responsable se puede considerar que complementa a la economía circular, la efectividad de los modelos de negocio circulares exige en gran medida que los clientes de las empresas consuman responsablemente. Estos dos conceptos que se complementan entre sí hacen posible y contribuyen a una reducción de recursos naturales y fomentan una producción más sostenible.

Actualmente, en el contexto europeo, la economía circular se considera una prioridad estratégica y uno de los pilares fundamentales para avanzar hacia un modelo de desarrollo sostenible y una economía climáticamente neutra en 2050. La Unión Europea

ha impulsado diversos planes de acción y marcos normativos orientados a mejorar el diseño de los productos, fomentar la reutilización y el reciclaje, y optimizar la gestión de los materiales a lo largo de todo su ciclo de vida. Estas medidas refuerzan la necesidad de que las empresas adapten sus modelos de negocio a principios circulares, integrando la sostenibilidad de manera estructural en sus procesos productivos y en su estrategia corporativa.

En conclusión, la economía circular representa un cambio estructural hacia modelos de producción y consumo más sostenibles, eficientes y responsables, alineados con los principios del desarrollo sostenible. Su correcta integración permite reducir la presión sobre los recursos naturales, generar valor económico a largo plazo y fomentar un crecimiento más equilibrado desde el punto de vista social. En el sector del consumo, caracterizado por un elevado volumen de producción y generación de residuos, la economía circular y el consumo responsable adquieren una relevancia especial, ya que resultan esenciales para minimizar el impacto ambiental, responder a las exigencias regulatorias y adaptarse a las nuevas expectativas de los consumidores. Ambos conceptos se configuran, por tanto, como elementos clave para la transformación de los modelos de negocio y para la transición hacia una gestión empresarial más sostenible y competitiva.

2.3 Normativa y políticas relevantes (ODS 7, 9 y 12; legislación europea y nacional)

El marco normativo de la sostenibilidad cada vez se encuentra más desarrollado a nivel nacional e internacional. Hoy en día, igual que se encuentran cada vez más iniciativas que respalden la transición sostenible de las empresas hay cada vez más regulaciones que la hagan “obligatoria”. En este contexto se pueden encontrar: los Objetivos de Desarrollo Sostenible, distintos Pactos mundiales y europeos y Agendas impulsando la sostenibilidad global especialmente en aquellos sectores con elevado impacto ambiental como es el de consumo.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible forman a la Agenda 2030, una hoja de guía para gobiernos, empresas, sociedades y academias aprobada en 2015 mediante una resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas. La Agenda establece 17 objetivos (ODS) cuyo propósito es incentivar el desarrollo sostenible desde la perspectiva

de *triple bottom line* garantizando que la generación de hoy no comprometa las oportunidades de las generaciones del mañana.

Los ODS orientan las estrategias empresariales teniendo en cuenta los problemas sociales de la actualidad, en España, según el Pacto Mundial, en especial en referencia a la sostenibilidad empresarial, actualmente el 79% de las estrategias de sostenibilidad y el 99% empresas españolas afirma contribuir a los ODS, lo que refleja su alta importancia como instrumento de planificación estratégica y sostenible.

Aunque los ODS se refieren a la mayoría de los problemas que hay en la sociedad actualmente, muchos de ellos guardan especial relación a la sostenibilidad empresarial, entre ellos podemos destacar los siguientes:

“ODS 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles;

ODS 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos;

ODS 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación;

ODS 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos;

*ODS 11: Conseguir que las ciudades y los
asentamientos humanos sean inclusivos,
seguros, resilientes y sostenibles;*

ODS 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos”

Estos proporcionan un marco conceptual clave para analizar la sostenibilidad en modelos de negocio empresariales.

Añadiendo a lo anterior, existen pactos internacionales, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el cual constituye uno de los instrumentos más eficaces para la propuesta de la sostenibilidad empresarial. Este pacto consiste en 10 principios que abordan las áreas de derechos humanos, normas laborales, el medioambiente y la corrupción. En este sentido se puede determinar que la sostenibilidad empresarial se basa

en un sistema de valores necesarios para hacer negocios de forma responsable. La integración de estos 10 principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas refleja no solo aquellas responsabilidades básicas que las empresas deben tener frente a la sociedad, sino que también determinan aquellos pilares para el crecimiento sostenible de las empresas.

En cuanto a las normativas europeas, se da relevancia a la sostenibilidad a través del Pacto Verde Europeo, pacto presentado en 2019 como una estrategia de crecimiento. Este pacto, alineado con El Acuerdo de París, tiene como objetivo la transición de la comunidad europea a una climáticamente neutra en 2050, con el fin de limitar el aumento de las temperaturas con respecto a las actividades industriales como puede ser la producción.

Esto es de especial relevancia debido a que es necesario que aparte del consumo, todos los sectores contribuyan con iniciativas sostenibles para llegar a aquella transición ecológica, energética y económica. El Pacto verde supone la adopción de estas iniciativas de manera obligatoria y orientativa para poder integrar la sostenibilidad en el funcionamiento de los mercados.

Además de los desarrollos normativos anteriores, cabe destacar la Directiva de la Unión Europea 2022/2464 o también conocida como CSRD. Esta directiva es una norma europea que determina aquellas medidas que han de implementar las empresas en materia de sostenibilidad, su principal objetivo es orientar de manera clara a aquellos inversores consumidores o grupos de interés para que puedan evaluar el impacto social, económico y ambiental de las empresas con el fin de avanzar hacia un sistema económico y financiero sostenible e integrador, en consonancia con el Pacto Verde Europeo y los ODS.

Esta directiva obliga a las empresas a incluir en el informe de gestión con suficiente información para comprender cual es el impacto ambiental que tiene y cuáles son las iniciativas sostenibles que tienen. Las empresas han de describir el modelo de negocio y estrategia, sus objetivos sostenibles, sus políticas y sus procedimientos. Es decir, obligan a las empresas a realizar en un documento un doble análisis, financiero y ambiental.

A nivel nacional, España ha ido adaptando progresivamente su marco normativo a las disposiciones europeas, incorporando las exigencias derivadas de la legislación comunitaria y reforzando el papel de la sostenibilidad en la gestión empresarial.

En conclusión, los ODS, el Pacto Mundial, el Pacto Verde Europeo y la normativa europea y nacional configuran un marco regulador cada vez más exigente que impulsa la integración de la sostenibilidad en los modelos de negocio empresariales. Para las empresas del sector consumo, este marco no solo implica nuevas obligaciones de información y gestión, sino también una oportunidad para mejorar su competitividad, reforzar su reputación y adaptarse a un entorno económico y social en profunda transformación.

2.4 Marketing sostenible y percepción de marca

Actualmente, la sostenibilidad también se puede considerar como un elemento principal dentro de la estrategia empresarial. Debido a la gran variedad de marcas que producen un mismo producto, la diferenciación ya no depende exclusivamente del precio o de atributos técnicos, sino de los valores que la empresa proyecta y del grado de identificación que genera en los consumidores.

En este contexto, Kotler, Kartajaya y Setiawan (2010) señalan que el marketing ha evolucionado hacia un enfoque centrado en valores (Marketing 3.0), en el que los consumidores no solo compran productos, sino que buscan propósito y coherencia. En este sentido, “las personas ya no eligen únicamente productos o servicios: eligen propósitos” (Pacto Mundial, Red España). Por esto mismo, las empresas se han visto obligadas a replantear su propuesta de valor y ajustarse al nuevo comportamiento de los consumidores, que cada vez exigen mayor coherencia, transparencia y compromiso real con cuestiones sociales y ambientales.

El marketing sostenible se basa en la integración de criterios sociales, ambientales y éticos dentro de la estrategia empresarial, con el objetivo de generar valor a largo plazo tanto para la empresa como para la sociedad. No solo consiste en determinar qué iniciativas sostenibles va a implementar la empresa, sino en alinear la identidad de la marca con dichas iniciativas y comunicarlo de manera coherente. Kotler y Zaltman (1971)

anticipaban esta visión al defender que el marketing podía orientarse a influir en comportamientos sociales responsables. En consecuencia, existen estudios que demuestran que la sostenibilidad no debe considerarse como un coste adicional, sino como una ventaja competitiva, como se expone en el documento *CMO Blueprint for Sustainable Growth*, donde se señala que el marketing sostenible genera valor, confianza, lealtad y diferenciación competitiva.

Cabe recalcar la importancia del *greenwashing*, entendido como la diferencia entre el desempeño ambiental real de una empresa y la imagen sostenible que comunica públicamente (Delmas y Burbano, 2011). Cuando la sostenibilidad se utiliza únicamente como herramienta discursiva sin respaldo operativo, puede modificar la confianza del consumidor y afectar negativamente a la reputación de la empresa. La percepción de incoherencia entre discurso y acción debilita el vínculo de lealtad del consumidor con la marca y compromete su legitimidad.

En el sector consumo, caracterizado por una elevada competencia y homogeneidad de productos, la sostenibilidad se configura como un elemento estratégico diferenciador. Cuando está respaldada por decisiones reales en el diseño de productos, la cadena de suministro o el packaging, puede influir en la percepción de marca, en la intención de compra y en la fidelización. Por el contrario, una implementación superficial puede generar desconfianza y efectos reputacionales adversos.

En conclusión, el marketing sostenible representa un puente entre la sostenibilidad empresarial y la percepción del consumidor. Cuando existe coherencia entre propósito, acción y comunicación, la sostenibilidad no solo mejora la imagen de la marca, sino que también contribuye a la creación de valor económico y a la consolidación de relaciones duraderas con los consumidores.

2.5 Impacto financiero de la sostenibilidad: Evidencia y debate

Académico

La relación entre la sostenibilidad empresarial y la evolución financiera de una empresa ha dado lugar a un debate durante las últimas décadas. Autores como Friedman en 1970, sostenían que la única responsabilidad social que tenía una empresa era la de

aumentar los beneficios siempre que cumplan las normas dispuestas. Esto sugería que aquellas inversiones de responsabilidad social solo podían generar costes adicionales reduciendo la rentabilidad de una empresa.

A pesar de esto, a partir de los años noventa se empezó a cuestionar esta teoría defendiendo que la integración de los criterios ESG, y por ende la implementación de iniciativas sostenibles, son una forma de creación de valor a largo plazo de las empresas. Por esto mismo, se entienden no solo como una forma acceso hacia una rentabilidad directa si no también como una ventaja competitiva y estratégica en cuanto a la reputación.

Uno de los trabajos más relevantes en cuanto a este aspecto es el análisis de Friede Busch y Bassen (2015) donde se analizan más de 2.000 estudios empíricos con la conclusión de que existe una relación positiva del 90% entre el desempeño de los criterios de sostenibilidad y el rendimiento financiero de una empresa, por lo que se destaca que no solo no supone un gasto adicional la implementación de las iniciativas sostenibles de las empresas si no que suponen una ventaja y mejora.

En la misma línea, Eccles, Ioannou y Serafeim (2014) comparan empresas con alta y baja orientación hacia la sostenibilidad durante un periodo de 18 años y observan que aquellas con mayor compromiso sostenible presentan mejores resultados operativos y bursátiles a largo plazo. Asimismo, El Ghoul et al. (2011) demuestran que las empresas con mejor desempeño en responsabilidad social disfrutan de un menor coste de capital, ya que son percibidas por los inversores como menos arriesgadas.

Más recientemente también se han hecho informes de consultoría estratégica como McKinsey (2023) donde se identifica que las empresas con buenas prácticas sostenibles pueden llegar a alcanzar una rentabilidad más ajustada al riesgo de sus competidores, reduciendo la exposición a riesgos regulatorios, operativos y reputacionales. Esto, en el sector de consumo muestra una gran ventaja estratégica debido a la alta sensibilidad reputacional del mercado y la fuerte competencia.

A pesar de esta evidencia positiva económica se ha de determinar que pueden existir diversos problemas que se discutirán con el análisis del trabajo de fin de grado. En primer

lugar, entra la idea de la casualidad, no siempre queda claro si la sostenibilidad y sus iniciativas mejoran directamente la rentabilidad de la empresa o si en sí son aquellas empresas más rentables las que pueden permitirse invertir más en iniciativas sostenibles (Margolis & Walsh, 2003).

En segundo lugar, en algunos casos, la implementación de iniciativas sostenibles puede implicar costes iniciales elevados que afecten negativamente a la rentabilidad a corto plazo, aunque generen beneficios a medio y largo plazo. En tercer lugar, existe el riesgo del denominado *greenwashing*, que advierten que cuando las empresas comunican compromisos sostenibles no respaldados por acciones reales pueden sufrir efectos reputacionales contrarios. En estos casos, la sostenibilidad no solo no genera valor, sino que puede destruirlo.

En conclusión, se determina que la evidencia académica sugiere que las iniciativas sostenibles implementadas correctamente conforme a las normas se tienden a asociar a un mayor resultado financiero, menor coste de capital y mayor resiliencia a los riesgos y mercado. Sin embargo, hay que tener en cuenta que existen dudas acerca de estas teorías, por ello se analizará si la sostenibilidad genera valor económico y real especialmente en sectores como el consumo, donde la reputación y la diferenciación competitiva resultan determinantes.

3 Marco analítico y planteamiento metodológico

En este capítulo se define el marco analítico que permite evaluar empíricamente la relación entre la integración de iniciativas sostenibles y el desempeño económico y estratégico de las empresas españolas del sector de consumo

El objeto de este apartado es crear un modelo comparativo que nos permita medir las iniciativas sostenibles utilizadas, analizar su impacto en rentabilidad y eficiencia, evaluar la relación que tienen con la reputación de la empresa y comparar las estrategias y extraer conclusiones económicas.

3.1 Selección de empresas y criterios de segmentación

La selección de las empresas objeto de estudio es un elemento clave dentro del marco del presente trabajo, ya que condiciona la validez y la coherencia de los resultados obtenidos. Debido a que el objetivo principal del TFG es analizar la posible relación descriptiva entre la integración de iniciativas sostenibles y el desempeño económico y estratégico en el sector consumo, se ha optado por seleccionar empresas que cumplan criterios homogéneos de actividad, relevancia y disponibilidad de información.

Las empresas seleccionadas son Inditex, empresa de moda y retail textil, Mercadona, empresa de distribución alimentaria, Mahou San Miguel, empresa de bebidas y El Corte Inglés, empresa de retail diversificado

La elección de estas empresas ha seguido una serie de criterios, en primer lugar, se caracteriza que son todas empresas del sector de consumo. Todas las empresas seleccionadas operan en actividades vinculadas directamente con el consumo masivo de bienes, es decir, con alta rotación de productos, con alta intensidad de recursos naturales, amplias cadenas de suministro, alta sensibilidad a la reputación y exposición directa al consumidor. Este sector de consumo resulta adecuado para el análisis debido a que se ve significativamente afectado por el impacto ambiental (en la producción, packaging, logística y residuos) y creciente presión social y regulatoria a la que se enfrenta.

El segundo criterio utilizado ha sido el factor económico y posicionamiento en el mercado español. Las empresas seleccionadas disponen estructuras organizativas complejas, informes públicos, están sometidas a regulaciones ESG y se encuentran en rankings reputacionales. Siguiendo esto mismo, en tercer lugar, se han elegido estas empresas debido a la disponibilidad y transparencia de información, criterio fundamental para poder analizar los objetivos.

Por último, se ha tenido en cuenta la diversidad en el grado de integración de la sostenibilidad. Las empresas analizadas presentan distintos niveles de formalización e integración estratégica de iniciativas ESG, lo que permite establecer una clasificación comparativa según intensidad estructural. Esta diversidad no implica necesariamente

diferencias causales en desempeño, pero sí facilita el análisis descriptivo de posibles patrones asociados.

Debe señalarse, no obstante, que, aunque las empresas pertenecen al sector agregado de consumo, operan en subsectores con estructuras de costes, intensidad de capital y dinámicas competitivas diferentes. Esta heterogeneidad sectorial constituye una limitación metodológica que puede afectar a la comparabilidad estricta de los indicadores financieros.

En conclusión, la selección de Inditex, Mercadona, Mahou San Miguel y El Corte Inglés responde a criterios de pertenencia sectorial, relevancia económica, disponibilidad informativa y diversidad estratégica en materia de sostenibilidad. Esta muestra permite realizar un análisis comparativo estructurado dentro del sector consumo, sin que ello implique la posibilidad de generalizar los resultados al conjunto del tejido empresarial ni establecer relaciones causales deterministas.

3.2 Variables económicas y estratégicas analizadas

Con el fin de dar una respuesta a los objetivos planteados, en este trabajo se van a disponer de una serie de variables económicas, estratégicas y reputacionales que permiten analizar la posible asociación descriptiva entre la integración de iniciativas sostenibles y el desempeño empresarial en el sector de consumo. La selección de las variables corresponde al desempeño financiero, la eficiencia operativa, la gestión del riesgo y el posicionamiento estratégico y reputacional.

Variables:

- **ROA:** Mide la capacidad de una empresa para generar beneficios a partir de sus activos totales. Permite evaluar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos. En este estudio, el ROA se emplea como indicador comparativo de rentabilidad sobre activos, sin presuponer una relación causal directa con el nivel de integración ESG.
 - $ROA = \text{Beneficio neto} / \text{Activo total}$
- **EBITDA:** Mide la rentabilidad operativa de una empresa antes de las decisiones fiscales y financieras.

- **Margen EBITDA:** Es la diferencia entre el EBITDA y los ingresos. Mide la capacidad de una empresa de convertir sus ventas en resultados operativos, da importancia al % de rentabilidad teniendo en cuenta los costes de producción. Mide la eficiencia de las iniciativas sostenibles.
 - $EBITDA \text{ Margen} = EBITDA / Ventas$
- **Ingresos:** Se analiza la evolución de la cifra de negocios con el objetivo de observar patrones de crecimiento y resiliencia ante el impacto de la crisis sanitaria de 2020. La variación en ingresos se examina de forma longitudinal, considerando que puede estar influida por múltiples factores sectoriales y macroeconómicos.

3.3 Indicadores de sostenibilidad y medición de intensidad ESG

Con el objetivo de analizar la relación entre el grado de integración de las iniciativas sostenibles y el desempeño empresarial resulta necesario establecer unos indicadores que mide en nivel de desarrollo de ESG de cada organización. En la literatura académica se señala que la integración de las iniciativas sostenibles no debe evaluarse por aquellas aisladas si no por la incorporación estructural en el modelo de negocio (Eccles, Ioannoi & Serafeim, 2014), por lo que es necesario analizar no solo de manera cuantitativa si no cualitativa.

El primer indicador sería aquellos referentes a la *E* de *ESG*, los indicadores ambientales. Estos son aquellos que permiten evaluar el impacto de las actividades de las empresas en su entorno y su compromiso con la transición ecológica. Estos pueden ser:

- Emisiones de CO2 (alcance 1,2 y 3)
- Consumo energético y energía renovable utilizada
- Uso de materiales reciclados o sostenibles en producción y packaging
- Gestión de residuos y reciclaje
- Iniciativas de economía circular

Los indicadores sociales harían referencia a la *S* de *ESG*, donde se evaluarían aquellas políticas y condiciones laborales, programas de formación, diversidad e inclusión, y acciones comunitarias o sociales.

Por último, la *G* hace referencia a aquellos indicadores de gobernanza, es decir, integración de métricas en remuneraciones, publicaciones de informes no financieros verificados, transparencia y alineación a otros estándares. La gobernanza es clave para determinar si las iniciativas están de verdad integradas o son meramente comunicativas.

Con el Fin de medir las iniciativas se clasificarán según su grado de integración estratégica. Se propone la siguiente escala:

- **Nivel 1 – Iniciativas aisladas:** Cuando las iniciativas sostenibles implementadas hacen referencia a iniciativas independientes como campañas puntuales sin integrar estructuralmente las iniciativas y sin impacto transversal.
- **Nivel 2 – Integración parcial:** Existencia de estrategias ESG formales, pero con impacto limitado o sin ninguna vinculación clara a los resultados de las empresas.
- **Nivel 3 – Integración estructurada:** Cuando la sostenibilidad forma parte del núcleo estratégico donde la empresa establece objetivos y ellos dependen de aquellas iniciativas sostenibles coherentemente implementadas.

Esta clasificación permite comparar empresas y ver si aquellas con mejor nivel de integración de iniciativas presentan mejores resultados financieros, operativos y reputacionales.

Por último, se utilizarán indicadores reputacionales vinculados a la sostenibilidad para poder medir el posicionamiento estratégico y reputacional de las empresas dispuestas. Esto pueden ser reconocimientos públicos, certificaciones o posicionamiento en el ranking MERCO. El ranking MERCO se utilizará como proxy para analizar la reputación corporativa de la empresa en el contexto español teniendo en cuenta su nivel de sostenibilidad.

La combinación de variables e indicadores permitirá analizar los objetivos del presente trabajo. De este modo, el marco analítico sigue distintos criterios homogéneos facilitando el análisis empírico.

4 Análisis de las empresas seleccionadas

4.1 Inditex

4.1.1 Posicionamiento estratégico

Inditex (Industrias de Diseño Textil S.A.) es uno de los mayores grupos de distribución de moda a nivel mundial y uno de los principales referentes a nivel de modelo de negocio en España. El grupo fue fundado en 1985 con sede en Arteixo (A Coruña) y opera a través de diversas marcas como Zara, Massimo Dutti, Pull&Bear, Bershka o Stradivarius.

El sector textil, dentro del consumo se puede considerar uno de lo que tienen mayor impacto ambiental, en especial en lo relativo al consumo de aguas, emisiones CO₂ y generación de residuos. Por esto mismo, Inditex no solo se enfrenta a una presión regulatoria si no también reputacional, debido a que la normativa europea exige cada vez más transparencia mientras que los consumidores demandan cada vez más sostenibilidad.

4.1.2 Iniciativas sostenibles y grado de integración ESG

Las estrategias sostenibles de Inditex se estructuran en torno a los objetivos con horizonte 2025, 2030 y 2040, configurando un modelo de integración ESG transversal que abarca descarbonización, economía circular, transformación de la cadena de suministro, acción social y gobernanza corporativa. El Informe de Sostenibilidad 2024 detalla una hoja de ruta cuyo objetivo central es alcanzar las cero emisiones netas en 2040, con una reducción mínima del 90% de su huella de carbono respecto a 2018, compromisos validados por la iniciativa Science Based Targets (SBTi), lo que aporta un marco externo de verificación a la estrategia climática declarada por la compañía.

En el ámbito ambiental, la compañía ha logrado reducir un 88% sus emisiones de alcance 1 y 2 en operaciones propias respecto a 2018, y desde 2022 el 100% de la electricidad en sus instalaciones procede de fuentes renovables. A nivel global, el 92% del consumo energético total ya es renovable. Además, el Plan de Transición Climática establece que para 2027 el 40% de este consumo deberá provenir de mecanismos con adicionalidad real, como acuerdos PPA o autoconsumo. En logística, el compromiso de

utilizar al menos un 90% de combustibles alternativos en transporte marítimo para 2025 y la incorporación de combustible sostenible de aviación (SAF) en colaboración con Iberia y Repsol indican una ampliación del enfoque hacia emisiones de alcance 3.

En cuanto a las materias primas, el Plan de Fibras prevé que el 100% de las fibras textiles sean de menor impacto ambiental en 2030. A cierre de 2024, el 73% de las fibras utilizadas ya cumplen este criterio. Destaca el avance en lino (74%) y poliéster (89%) de origen preferente, así como el crecimiento en algodón orgánico y reciclado. De forma estratégica, la compañía impulsa el desarrollo de fibras de nueva generación (“Next Gen”), con el objetivo de que representen el 25% del total en 2030, apoyando tecnologías que aún no existen a escala industrial. Esta apuesta por la innovación conecta directamente con su Sustainability Innovation Hub, desde el cual ha realizado inversiones en startups como Galy (algodón cultivado en laboratorio), Epoch Biodesign (reciclaje mediante enzimas asistidas por inteligencia artificial) e Infinited Fiber (fibra Infinna™ producida a partir de residuos textiles).

La economía circular constituye otro pilar central. La plataforma Zara Pre-Owned, actualmente presente en 17 mercados, integra reparación, reventa y donación de prendas, con el objetivo de extenderse a todos los mercados clave en 2025. En 2024 se recuperaron 19.484 toneladas de prendas y calzado mediante programas de recogida y donación. En sus operaciones propias, el Grupo cuenta con 15 certificaciones TRUE, garantizando que al menos el 90% de los residuos no terminan en vertederos o incineración. Asimismo, la iniciativa #TRAETUBOLSA, implementada en 79 mercados, ha recaudado 120,5 millones de euros desde 2021 para proyectos medioambientales, fomentando la concienciación del consumidor y reforzando la dimensión de consumo responsable.

La transformación ambiental se extiende a la cadena de suministro mediante el Plan Medioambiental 2024–2027, que endurece requisitos en cinco áreas clave: agua, vertidos, químicos, residuos y huella de carbono. El objetivo de reducir un 25% el consumo de agua en la cadena para 2025 (ya alcanzado un 22% respecto a 2020), la eliminación total del carbón antes de 2030 y la exigencia progresiva de electricidad renovable a proveedores reflejan un enfoque sistémico alineado con la perspectiva de Kirchherr et al. (2017), que entiende la economía circular como transformación estructural del modelo productivo.

En la dimensión social, la estrategia “Trabajador en el Centro” ha alcanzado a 2,2 millones de personas en la cadena de suministro desde 2023, con auditorías sociales, formación y mecanismos de supervisión de derechos humanos. Entre 2022 y 2024, la compañía ha beneficiado a 12,3 millones de personas mediante programas sociales, superando el objetivo inicial de 10 millones para 2025. En diversidad e inclusión, en 2024 se duplicó el número de personas con discapacidad respecto a 2021, alcanzando 3.142 empleados. Además, la compañía ha invertido más de 134 millones de euros en la comunidad y colabora con organizaciones como Médicos Sin Fronteras, así como en actuaciones de emergencia como apoyo a la DANA mediante donaciones económicas y de ropa. Estas actuaciones reflejan coherencia con el modelo triple bottom line de Elkington (1997) y con los ODS 8, 12 y 13.

En cuanto a la gobernanza, Inditex publica informes no financieros verificados, integra métricas ESG en su planificación estratégica y cumple de forma total con los requerimientos regulatorios y las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de la CNMV. La vinculación entre objetivos sostenibles y decisiones corporativas refuerza la integración estructural de la sostenibilidad en el núcleo del modelo de negocio.

Desde el punto de vista reputacional, la compañía mantiene una posición destacada en rankings como MERCO, tomando actualmente el primer puesto con 10.000 puntos, y goza de alto reconocimiento público por su compromiso ambiental y social. La combinación de compromisos, la inversión en iniciativas y cumplimiento normativo sitúa a Inditex en Nivel 3 dentro de la escala propuesta en este trabajo, debido a que la sostenibilidad no constituye una iniciativa aislada, sino un elemento central de su estrategia corporativa y de creación de valor a largo plazo.

4.1.3 Desempeño financiero y análisis económico

En análisis financiero va a basarse en las cuentas anuales publicadas de la empresa Inditex en cada año.

Cifras en miles de millones de euros

Tabla 1. Resultados Financieros

Años	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Ventas	35,9	32,6	27,7	20,4	28,2	26,1

EBITDA	9,9	8,6	7,2	4,6	7,6	5,4
EBITDA Margen	27,6%	26,4%	26,0%	22,5%	27,0%	20,7%
ROA	16,0%	14,5%	11,2%	4,2%	12,6%	10,8%

Fuente 1. CCAA correspondientes

A través de los datos financieros de los periodos 2018 hasta 2023, se observa una tendencia global de crecimiento, interrumpida únicamente por el impacto de la pandemia en 2020. Después de esto se puede ver una fuerte recuperación del grupo junto a otra etapa alta de crecimiento.

En cuanto a las ventas, se aprecia un crecimiento acumulado superior al 37% en cinco años, las ventas pasan de 26,1 miles de millones a 35,9 en 2023. Tras la contracción registrada en 2020 (20.400 millones de euros), consecuencia de las restricciones globales y cierres temporales de tiendas físicas, la recuperación en 2021 es significativa y continúa consolidándose en 2022 y 2023, alcanzando máximos históricos. Este comportamiento sugiere una capacidad de adaptación del modelo de negocio ante un entorno adverso, aunque dicha evolución puede estar influida por múltiples factores sectoriales y macroeconómicos.

Desde el punto de vista de la rentabilidad operativa, el EBITDA evoluciona desde 5,4 miles de millones en 2018 a 9,9. El margen se mantiene elevado a lo largo de los periodos situándose en torno al 27% al final del 2023. La estabilidad relativa de los márgenes, incluso en ejercicios de mayor complejidad como 2020, indica una estructura operativa sólida en términos comparativos dentro del sector retail. No obstante, este comportamiento no puede atribuirse de forma aislada a un único factor estratégico.

En cuanto al ROA, muestra igualmente una tendencia creciente, en 2023 se sitúa en 16%, esto resulta especialmente significativo debido a que en el sector del retail y consumo, ratios por encima de 10% ya se consideran elevados. El incremento del ROA sugiere una mejora en la utilización de activos respecto a ejercicios anteriores, si bien este indicador puede estar condicionado por decisiones de inversión, estructura de activos y contexto sectorial.

Resulta relevante señalar que la evolución financiera positiva coincide temporalmente con la intensificación de las estrategias de sostenibilidad de la compañía,

especialmente en ámbitos como economía circular y descarbonización. No obstante, dada la naturaleza descriptiva del presente estudio, esta coincidencia temporal no permite establecer una relación causal directa entre la integración ESG y la mejora de los indicadores financieros.

En este sentido, puede afirmarse que el modelo de negocio de Inditex integra formalmente la sostenibilidad dentro de su planificación estratégica. Sin embargo, cualquier interpretación sobre la generación de ventaja competitiva a largo plazo debe entenderse como una posible asociación estructural y no como una conclusión determinista derivada del análisis realizado.

4.2 Mercadona

4.2.1 Posicionamiento estratégico

Mercadona es una de las principales empresas del sector de distribución alimentaria en España. Fundada en 1977 con sede en Valencia, la compañía desarrolla su actividad en el ámbito de comercio minorista de alimentación, droguería, perfumería y cuidado del hogar en España y Portugal. Su modelo de negocio se basa en la proximidad, la eficiencia logística y la estrategia de marca propia, apoyada en una red de más de 1.600 supermercados y una estructura logística altamente integrada.

El sector de la distribución alimentaria tiene un elevado impacto ambiental y social, especialmente en la gestión de residuos, el desperdicio alimentario, el consumo energético y la logística. Además, es un sector muy competitivo donde la reputación es clave. En este contexto, Mercadona afronta tanto mayores exigencias regulatorias en materia de sostenibilidad como una creciente presión social que demanda transparencia en su gestión.

4.2.2 Iniciativas sostenibles y grado de integración ESG

La sostenibilidad en Mercadona se manifiesta a través de un modelo de calidad que se ve fundamentado en cinco componentes: el cliente, el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital. Según la información corporativa disponible, la compañía integra la sostenibilidad como eje transversal dentro de su modelo operativo, buscando

compatibilizar crecimiento económico, estabilidad laboral, eficiencia operativa y compromiso social.

Mercadona con el fin de seguir los objetivos sostenibles ha desarrollado un sistema de gestión ambiental propio el cual garantiza la optimización de la logística, eficiencia energética, gestión responsable de residuos, prevención de desperdicio alimentario y biodiversidad.

En primer lugar, cabe recalcar, que Mercadona, como distribuidor alimenticio, se centra en estrategias sostenibles de logística y descarbonización. Introduce el concepto de “*transportar más con menos recursos*”, es decir, reducir aquellos desplazamientos innecesarios y modernizar el transporte para que sea menos contaminante. Actualmente la empresa ha sido pionera en la utilización de tractoras 100% eléctricas y ha incorporado camiones de grandes tamaños con el fin de transportar más volumen en menos viajes. Estas medidas han contribuido en dejar de emitir más de 85.000 toneladas de CO2 y gracias a estas Mercadona ha alcanzado en reducir emisiones al 27% desde 2015 y 37,5% en cuanto a emisiones logísticas. De esta forma, la compañía también participa en iniciativas como Lean & Green, iniciativa europea de colaboración destinada a ayudar a las empresas a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero derivadas de sus actividades logísticas, alineándose con los objetivos del Pacto verde europeo.

En cuanto a la eficiencia energética, desde 2016, Mercadona ha incorporado iluminación LED, congeladores cerrados, refrigeración con gases naturales y placas solares. Actualmente cuenta con más de 300.000 plazas instaladas con c.100MW de energía renovable en su cadena. Además, Mercadona tiene prevista una inversión de más de 21 millones de euros para implantar puntos de recarga para vehículos eléctricos configurando una de las mayores redes privadas en España.

Mercadona, al igual que muchas empresas del sector de consumo, da especial importancia a las iniciativas sostenibles de gestión de residuos, implementando a su modelo de negocio una economía circular. Actualmente, 92% de los residuos de Mercadona se destinan a reciclaje o valorización, destacando iniciativas como: Reutilización de las mallas para fruta y verdura, bolsas de caja con 70% de plástico reciclado, transformación de subproductos SANDACH en alimentación animal y

separación de residuos orgánicos para compostaje o biogás. Además, como supermercado, Mercadona se preocupa de prevenir aquel desperdicio alimentario, en un año, ha logrado reducir 17% el desperdicio.

En el ámbito de envases, Mercadona establece como objetivo reducir un 25% el plástico en envases, garantizar que todos sean reciclables y reciclar el 100% de los residuos generados en sus instalaciones para 2025. Ejemplo de ello es la reducción del 15% de plástico en los botes de chicles, lo que supone 30 toneladas menos de plástico al año.

Mercadona mantiene un Compromiso de Bienestar Animal que garantiza condiciones dignas durante todo el ciclo de vida del animal, exigiendo certificaciones específicas a sus proveedores. El 100% de la carne, huevos y leche proceden de proveedores certificados en bienestar animal. Paralelamente, impulsa un modelo de producción sostenible basado en la mejora continua y en el principio de “hacer más con menos”, priorizando la eficiencia y la eliminación de procesos que no aporten valor.

Desde la perspectiva social, la respuesta ante la DANA de 2024, con más de 100 millones de euros destinados a reapertura de tiendas y apoyo a trabajadores, puede interpretarse como un ejemplo de actuación corporativa en situaciones de emergencia, coherente con la dimensión social del marco ESG.

En función de la clasificación metodológica establecida en este trabajo, Mercadona puede situarse en un Nivel 2 avanzado con tendencia hacia Nivel 3 de integración estructurada. La sostenibilidad está integrada en la operativa diaria y no se limita a iniciativas aisladas. Sin embargo, su posicionamiento estratégico en términos de comunicación ESG es menos internacionalizado que el de otros grupos como Inditex.

En conclusión, Mercadona presenta un modelo en el que la sostenibilidad se encuentra formalmente incorporada en procesos operativos y logísticos. No obstante, la valoración de su impacto económico o reputacional debe interpretarse desde una perspectiva descriptiva y comparativa, sin atribuir efectos causales directos. La compañía es socia del Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde 2011, alineando su estrategia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y ocupa el segundo lugar en el ranking

MERCO con 9.116 puntos, lo que refuerza su posicionamiento reputacional y la percepción positiva de sus prácticas responsables.

4.2.3 Desempeño financiero y análisis económico

En análisis financiero va a basarse en las cuentas anuales publicadas de la empresa Mercadona en cada año.

Cifras en miles de millones de euros

Tabla 2. Resultados Financieros

Años	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Ventas	35,5	31,0	27,8	26,9	25,5	24,3
EBITDA	1,9	1,6	1,5	1,6	1,3	1,2
EBITDA Margen	5,3%	5,2%	5,4%	5,9%	5,1%	4,9%
ROA	15,3%	11,5%	10,7%	9,2%	11,3%	10,5%

Fuente 2. CCAA correspondientes

Durante el periodo 2018-2023, Mercadona muestra una evolución expansiva. Las ventas muestran un incremento acumulado del 46%, reflejando la solidez del modelo de negocio incluso en contextos difíciles. La compañía no registra una reducción significativa en 2020 pese al impacto de la pandemia, situación que puede estar vinculada al carácter esencial de la actividad de distribución alimentaria dentro del consumo básico.

El EBITDA evoluciona desde 1,2 miles de millones de euros en 2018 hasta 1,9 en 2023, lo que supone un crecimiento acumulado aproximado a 58%. No obstante, el margen EBITDA se mantiene estable a lo largo del periodo, debido a la estructura del sector de la distribución alimentaria, caracterizado por una elevada competencia, estrategias de precios ajustados, alta rotación de producto y fuerte sensibilidad del consumidor al precio. El margen alcanza su punto máximo en 2020, impulsado por el aumento de la demanda durante la pandemia, y posteriormente se ajusta como consecuencia del incremento de los costes energéticos y de las materias primas en el contexto inflacionario.

En cuanto al ROA, la evolución resulta significativa, alcanzando el 15% en 2023. En el sector retail alimentario, niveles superiores al 12% ya se consideran elevados. Este incremento sugiere una mejora en la rentabilidad sobre activos respecto a ejercicios

anteriores, aunque dicho comportamiento puede estar condicionado por múltiples factores operativos, sectoriales y macroeconómicos.

Paralelamente, las iniciativas de sostenibilidad implementadas por la compañía han contribuido a reforzar esta mejora financiera. Medidas como la optimización logística, la reducción del desperdicio alimentario. La mejora de la eficiencia energética o la implantación de modelos de tienda más eficientes coincide temporalmente con la evolución positiva de los indicadores financieros.

En conjunto, durante el periodo analizado, Mercadona presenta un crecimiento sostenido de ingresos, estabilidad en los márgenes operativos dentro del sector y una mejora relevante en la rentabilidad sobre activos. Se observa, además, una estrategia de inversión cuyo retorno comienza a consolidarse. Estas tendencias sugieren una evolución financiera favorable en términos comparativos.

4.3 Mahou

4.3.1 Posicionamiento estratégico

Mahou San Miguel es uno de los principales grupos cerveceros españoles y una de las compañías más relevantes en el sector de las bebidas. Fue fundada en 1890 y opera de manera independiente en más de 70 países. Mahou San Miguel incluye marcas como, Mahou, San Miguel, Alhambra y Solán de Cabras.

El sector cervecero es intensivo en recursos, especialmente agua, energía y materias primas agrícolas, y se caracteriza por una elevada competencia y una creciente orientación hacia la diferenciación. En este contexto, la compañía ha adoptado una estrategia basada en la calidad, la innovación y la generación de valor añadido, más allá del crecimiento en volumen

4.3.2 Iniciativas sostenibles y grado de integración ESG

Mahou San Miguel basa su estrategia de sostenibilidad a través de su plan estratégico *Vamos 2030*, el cual está financiado con una inversión superior a 220 millones de euros. Este plan se estructura en tres dimensiones, el hábitat natural, el progreso y el bienestar, integrándolos con los criterios ambientales ESG.

En cuanto al ámbito ambiental, la compañía tiene definido un objetivo de alcanzar la neutralidad de carbono en 2050. Por esto mismo ha integrado una serie de iniciativas destinadas a la descarbonización. Actualmente, más del 91% de la electricidad consumida por el grupo procede de fuentes renovables. Añadiendo a esto, tiene puesta en marcha una planta de biomasa en uno de sus centros de producción, con una inversión de 15 millones que permitirá reducir hasta 95% las emisiones directas de CO₂ en la instalación. A parte de esto, la empresa tiene instalados paneles fotovoltaicos, depuradoras propias, y recuperadoras de residuos.

En relación con la economía circular, la compañía integra el principio de “*de residuo a producto*”. Esta presenta una tasa de valorización de residuos del 99,2%, muchos de sus centros cuentan con certificaciones *Residuos cero* y la compañía ha eliminado las anillas de plástico en las agrupaciones de latas sustituyéndolas con cartón sostenible. Además, botellas de su marca Solán de Cabras se fabrican con plástico 100% reciclado.

Dentro de la logística de la empresa, la gestión eficiente del agua resulta un eje estratégico, Mahou San Miguel ha reducido el consumo unitario de agua en un 47% desde el año 2000 y mantiene otras iniciativas de reducción adicionales para alcanzar sus objetivos 2030.

En materia logística, la empresa ha incorporado vehículos de mayor capacidad, flotas más eficientes y sistemas de distribución optimizados. Estas actuaciones han sido reconocidas por iniciativas como Lean & Green. Desde una perspectiva operativa, estas medidas pueden asociarse tanto a objetivos ambientales como a mejoras en eficiencia, aunque el presente estudio no aísla cuantitativamente dichos efectos.

En el ámbito social, la compañía destaca por su compromiso con el empleado estable y de calidad, invierte en formación, cuenta con planes de igualdad, protocolos de protección al trabajador. La Fundación Mahou San Miguel desempeña un papel clave en la acción social de la compañía, especialmente en la inserción laboral de jóvenes vulnerables en el sector hostelero

Según la clasificación metodológica establecida, Mahou San Miguel se sitúa en un Nivel 3 de integración estructurada de la sostenibilidad. A diferencia de enfoques centrados únicamente en la reputación o el cumplimiento normativo, la sostenibilidad en Mahou San Miguel actúa como eje estratégico vinculado a la eficiencia operativa, la mitigación de riesgos y la generación de valor a largo plazo. Este posicionamiento se refuerza con su reconocimiento en el ranking de Merco, donde ocupa el puesto 11 con 7.266 puntos, consolidando un modelo alineado con estándares ESG y orientado a la resiliencia y competitividad empresarial.

4.3.3 Desempeño financiero y análisis económico

En análisis financiero va a basarse en las cuentas anuales publicadas de la empresa Mahou San Miguel en cada año.

Cifras en miles de millones de euros

Tabla 3. Resultados Financieros

Años	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Ventas	1,94	1,76	1,49	1,27	1,42	1,31
EBITDA	0,28	0,26	0,28	0,17	0,30	0,26
EBITDA Margen	14,6%	14,9%	18,9%	13,1%	20,9%	19,8%
ROA	5,1%	4,9%	5,2%	0,1%	6,6%	6,8%

Fuente 3. CCAA correspondientes

Durante el periodo analizado, Mahou San Miguel muestra una evolución globalmente expansiva, aunque claramente condicionada por el impacto de la pandemia en 2020. Los ingresos de explotación pasan de 1,31 miles de millones de euros en 2018 a 1,94 en 2023, lo que supone un crecimiento acumulado aproximado del 50%.

No obstante, en 2020 se registra una caída significativa hasta 1,27 miles de millones de euros, consecuencia directa del cierre del canal HORECA y de las restricciones a la actividad social, factores especialmente relevantes en el sector cervecero. A partir de 2021 se inicia una recuperación progresiva en los que la compañía alcanza niveles máximos de facturación. Esta recuperación pone de manifiesto la resiliencia del modelo de negocio, la capacidad de adaptación operativa y la progresiva normalización del consumo fuera del hogar.

En cuanto al EBITDA, se ve como los cambios han sido más volátiles a la situación contextual, se puede identificar un fuerte impacto negativo de la pandemia sobre el volumen de actividad y los costes. A pesar de la recuperación del EBITDA, el margen muestra una compresión post pandemia de la cual se determina que no ha podido recuperarse y sigue afrontando a consecuencias de esta crisis como los incrementos de costes y materias primas, entorno inflacionario y mayor presión competitiva.

En cuanto al ROA, se muestra con claridad el impacto del ejercicio 2020, donde desciende hasta el 0,1%, evidenciando una fuerte reducción en la eficiencia del capital invertido. En los años anteriores (2018-2019) el ROA se situaba en torno al 6-7%, niveles coherentes con un sector industrial intensivo en activos productivos.

Paralelamente, la evolución financiera positiva coincide con la consolidación de la estrategia de sostenibilidad de la compañía. Con el análisis se sugiere que las iniciativas vinculadas a la eficiencia energética, la optimización del consumo hídrico, la mejora logística y la economía circular han contribuido a reducir costes estructurales y a reforzar la resiliencia operativa.

En conclusión, Mahou San Miguel muestra un crecimiento significativo en ingresos y una recuperación completa de la pandemia en cuanto al EBITDA. Aunque se aprecia una ligera compresión de márgenes respecto a los niveles previos a 2020, la compañía mantiene una posición financiera sólida. Este contexto sugiere que la sostenibilidad no actúa como un elemento accesorio, sino como una palanca estratégica orientada a la eficiencia, la mitigación de riesgos y la generación de valor a largo plazo.

4.4 El Corte Inglés

4.4.1 Posicionamiento estratégico

El Corte Inglés es uno de los grupos de distribución más relevantes de España, fundado en 1940 en Madrid. A lo largo de su trayectoria, la compañía ha desarrollado un modelo de gran almacén caracterizado por la diversificación de productos y servicios, operando en áreas como moda, alimentación, electrónica, hogar, cultura, viajes, seguros y servicios financieros.

Además de comercializar marcas externas nacionales e internacionales, el grupo cuenta con marcas propias en distintas categorías, especialmente en textil y alimentación. Su actividad se articula principalmente a través de grandes superficies comerciales, supermercados (Supercor), tiendas de proximidad y, en los últimos años, un canal online en expansión.

4.4.2 Iniciativas sostenibles y grado de integración ESG

El Corte Inglés basa su estrategia de sostenibilidad en su Plan Director de Sostenibilidad y los marcos estratégicos de 2025 y 2030, integrando de forma estructural los tres criterios ESG. El Corte Inglés no concibe la sostenibilidad como un área aislada, sino como un elemento transversal.

En el ámbito ambiental, El Corte Inglés ha integrado un objetivo de alcanzar la neutralidad climática (Net Zero) en el año 2050, para ello ha desarrollado un plan de descarbonización que incluye sustituir combustibles fósiles y reducir las emisiones a través de toda la cadena de valor.

En materia energética, 99% de la electricidad consumida por la compañía en etapa es renovable. El Corte Inglés tiene firmado contratos a largo plazo de energía fotovoltaica que cubren más de 50% del consumo de sus plantas en regiones como Cuenca. Además, realiza inversiones continuas en iluminación LED, sistemas de control inteligente, modernización de instalaciones de climatización y mejora de sistemas de frío industrial.

En el ámbito de economía circular, El Corte Inglés ha implantado el modelo “Residuo Cero”, contando con 253 establecimientos certificados por AENOR en España y Portugal, con un porcentaje de valorización de residuos superior al 90%. El objetivo es extender esta certificación a todos los establecimientos viables antes de 2026. En relación con el packaging, la compañía ha desarrollado un plan para eliminar el plástico de un solo uso y garantizar que todos los envases sean reutilizables, reciclables o compostables para 2025. Actualmente, el 100% de sus cajas de cartón son recicladas. Asimismo, ha logrado reducir la huella plástica en supermercados en un 25,85% desde 2018.

En logística sostenible, se han optimizado rutas y se ha incorporado flota de bajas emisiones, incluyendo vehículos eléctricos, duotrailers y megatrailers, con el objetivo de reducir la huella de carbono asociada al transporte nacional.

Desde la perspectiva social, El Corte Inglés articula su compromiso en torno a la calidad del producto, el bienestar de las personas y la contribución al entorno. En cuanto a la oferta comercial, el Grupo cuenta con más de 147.000 referencias con atributos de sostenibilidad, incluyendo certificaciones como FSC (madera procedente de bosques gestionados de forma responsable), BCI (algodón sostenible), MSC (pesca sostenible) y Oeko-Tex (control de sustancias nocivas en textiles). Además, el 77,5% del volumen total de compras corresponde a productos “Producido en España”, reforzando el apoyo al tejido productivo nacional.

Respecto a la lucha contra el desperdicio alimentario, en 2024 se han donado más de 5,2 millones de kilos de alimentos a bancos de alimentos y entidades sociales. Asimismo, se han desarrollado iniciativas innovadoras como la cerveza artesana “Mica de Pan”, elaborada a partir de excedentes de pan, reforzando el enfoque de economía circular

El Corte Inglés se encuentra alineado con el Pacto Mundial de Naciones Unidas, los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, el Pacto Verde Europeo y el Acuerdo de París. Además, integra progresivamente los nuevos requerimientos de la Directiva CSRD y los estándares europeos ESRS. A partir de esto, se ve calificado positivamente en el ranking reputacional MERCO en 16 lugar con 6.929 puntos.

En función de la clasificación metodológica establecida en este trabajo, El Corte Inglés puede situarse en un Nivel 3 de integración estructurada y estratégica.

4.4.3 Desempeño financiero y análisis económico

En análisis financiero va a basarse en las cuentas anuales publicadas de la empresa Mahou San Miguel en cada año.

Cifras en miles de millones de euros

Tabla 4. Resultados Financieros

Años	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Ventas	14,6	12,68	10,62	15,53	16,01	16,15
EBITDA	0,59	0,7	-2,25	1,13	0,93	0,92
EBITDA Margen	4,1%	5,5%	-21,2%	7,3%	5,8%	5,7%
ROA	6,1%	0,8%	-19,1%	1,7%	1,4%	1,1%

Fuente 4. CCAA Correspondientes

Durante el periodo analizado, la evolución financiera de la compañía presenta tres fases claramente diferenciadas: estabilidad previa a la pandemia (2018-2019), fuerte impacto en 2020-2021 y recuperación progresiva con consolidación en 2023

En cuanto a los ingresos, la compañía registra en 2018 una cifra de 16,15 miles de millones de euros, manteniéndose en niveles similares en 2019. Sin embargo, en 2020 se produce una caída hasta 15,53 miles de millones, intensificándose en 2021 hasta 10,62 miles de millones de euros. Esta contracción responde directamente a las restricciones derivadas de la pandemia y al cierre temporal de centros comerciales.

En relación con la rentabilidad operativa, el EBITDA presenta una evolución más volátil. En 2018 y 2019 se sitúa en niveles similares. En 2020, pese a la caída de ingresos, el EBITDA alcanza 1,13 miles de millones, lo que puede explicarse por ajustes operativos y medidas de contención de costes. Sin embargo, en 2021 se produce un resultado negativo de -2,25 miles de millones de euros, evidenciando el deterioro operativo y los efectos extraordinarios derivados de la crisis. A pesar de que se recupere en 2022, en 2023 experimenta una ligera reducción que puede vincularse al contexto inflacionario y al incremento de costes energéticos y logísticos. El margen sigue la misma dinámica del EBITDA.

El ROA muestra una elevada volatilidad, al igual que con el EBITDA y su margen, se ve impactado negativamente con la pandemia debido al fuerte deterioro operativo, pero se incrementa en 2023 reflejando una mayor eficiencia en la utilización de activos y mejora en la rentabilidad.

En conclusión, El Corte Inglés presenta una trayectoria marcada por una fuerte disrupción y una recuperación progresiva, mostrando signos de consolidación financiera en 2023, especialmente en términos de rentabilidad sobre activos y estabilización

operativa. Esta evolución financiera coincide temporalmente con la implementación y consolidación del Plan Director de Sostenibilidad 2021-2025, que ha impulsado la eficiencia energética, la optimización logística y la mejora operativa.

5 Análisis comparativo

El análisis comparativo permite evaluar de forma integrada la relación entre las iniciativas sostenibles y el desempeño, económico, operativo y reputacional de las empresas del sector de consumo seleccionadas.

Este apartado representa los principales hallazgos en relación con los objetivos del TFG.

5.1 Integración ESG y desempeño económico

Tabla 5. Tabla Comparativa 2023

Empresa	Nivel ESG	Margen EBITDA	ROA	Ranking MERCOSUR
Inditex	Nivel 3	27,60%	16,00%	1
Mercadona	Nivel 2	5,30%	15,30%	2
Mahou San Miguel	Nivel 3	14,60%	5,10%	10
El Corte Inglés	Nivel 3	4,10%	6,10%	13

Fuente 5. Elaboración propia

En este análisis se puede apreciar que no existe deterioro sistemático de la rentabilidad asociado a la mayor integración de ESG, es decir no da lugar a un impacto negativo. Las empresas clasificadas como Nivel 3 no presentan ninguna penalización en el ROA ni el Margen, es más se podría asumir que, al contrario, empresas como Inditex con alta integración representa alta rentabilidad. Los resultados son consistentes con el análisis de Friede, Busch y Bassen (2015) y la tesis de Eccles et al. (2014), confirmando que la integración estratégica sostenible se asocia a desempeño operativo sólido.

No obstante, el caso de Mahou sugiere que la rentabilidad también depende de factores sectoriales estructurales, lo que implica que la sostenibilidad actúa como

modulador de eficiencia y riesgo, pero no sustituye las dinámicas económicas propias del sector.

5.2 Sostenibilidad como recurso estratégico

Tabla 2. Sostenibilidad como recurso estratégico

Empresa	Integración en cadena de valor	Impacto en eficiencia	Diferenciación estratégica
Inditex	Alta	Alta	Alta
Mercadona	Media	Muy alta	Media
Mahou San Miguel	Alta	Media	Media
El Corte Inglés	Alta	Media	Media

Fuente 6. Elaboración propia

Desde la teoría de recursos y capacidades de Barney (1991), se determina que la sostenibilidad genera mayor valor cuando cumple tres condiciones: Está alineada con el modelo de negocio, se integra en los procesos centrales y contribuye en la eficiencia estructural.

Inditex representa el ejemplo más claro de sostenibilidad como ventaja competitiva sostenible, mientras que Mercadona demuestra que la optimización logística y energética puede reforzar la productividad. El análisis comparativo sugiere que la sostenibilidad podría generar mayor valor cuando forma parte de la arquitectura estratégica y no de iniciativas aisladas

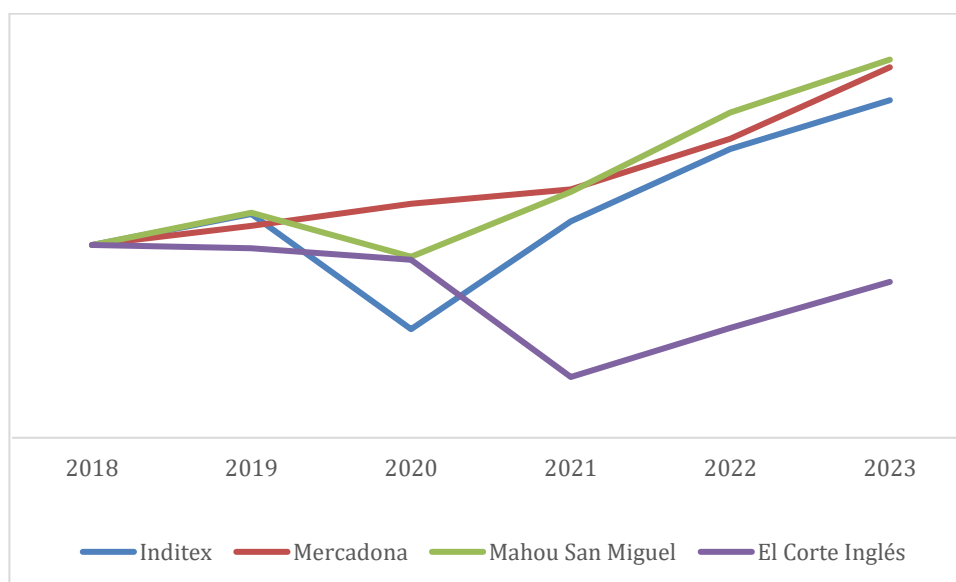
5.3 ESG y resiliencia: evidencia post-pandemia

Tabla 6. Ingresos

Empresa	2018	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR Hasta 2020	CAGR Post 2020
Inditex	26,1	28,2	20,4	27,7	32,6	35,9	-12%	14%
Mercadona	24,3	25,5	26,9	27,8	31	35,5	5%	13%
Mahou San Miguel	1,31	1,42	1,27	1,49	1,76	1,94	-2%	14%
El Corte Inglés	16,15	16,01	15,53	10,62	12,68	14,6	-2%	17%

Fuente 7. Elaboración Propia

Ilustración 1. Evolución de ventas



Fuente 8. Elaboración propia

El análisis longitudinal de los ingresos (2018–2023) evidencia que el impacto inicial de 2020 estuvo condicionado principalmente por factores sectoriales y por el modelo de negocio de cada empresa. Inditex registra la mayor caída en 2020 (-27,7%) debido a su elevada exposición al canal físico internacional, aunque posteriormente experimenta una recuperación sólida hasta alcanzar máximos históricos en 2023. Mercadona, por el contrario, mantiene crecimiento positivo incluso en el año de la pandemia, reflejando la estabilidad de su modelo basado en bienes esenciales y eficiencia logística. Mahou San Miguel muestra una caída moderada, seguida de una recuperación progresiva, mientras que El Corte Inglés evidencia mayor vulnerabilidad estructural, con un deterioro significativo en 2021 y una recuperación más lenta en términos absolutos.

El análisis del CAGR post-2020 muestra que todas las compañías recuperan crecimiento. En términos descriptivos, las empresas con mayores niveles de eficiencia operativa presentan trayectorias de recuperación más sólidas; sin embargo, no puede aislarse el efecto específico de la integración ESG sobre dicha resiliencia.

En este sentido, la sostenibilidad integrada parece actuar como modulador del riesgo y refuerzo de la capacidad adaptativa, en línea con lo señalado por El Ghoul et al. (2011). No obstante, el análisis sugiere que la sostenibilidad no sustituye las dinámicas

sectoriales, sino que complementa la estructura económica del negocio, reforzando su resiliencia en el medio plazo.

5.4 Reputación Corporativa y creación de valor (evolución ranking MERCO)

Tabla 7. Evolución ranking MERCO

Empresa	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Inditex	1	1	1	1	2	1
Mercadona	2	2	2	2	1	2
Mahou San Miguel	15	13	14	13	13	10
El Corte Inglés	17	21	17	16	12	13

Fuente 9. Ranking MERCO

En primer lugar, Inditex y Mercadona muestran una estabilidad reputacional estructural, manteniéndose de forma constante en las dos primeras posiciones durante todo el periodo analizado. Esta consistencia indica una percepción consolidada de liderazgo empresarial y coherencia estratégica.

En segundo lugar, Mahou San Miguel presenta una mejora progresiva, pasando de la posición 15 en 2018 a la 10 en 2023. Esta evolución coincide temporalmente con la consolidación de su estrategia ESG y su plan “Vamos 2030”, lo que sugiere una alineación creciente entre sostenibilidad estructurada y reconocimiento reputacional.

Por último, El Corte Inglés muestra mayor volatilidad, con un descenso significativo en 2019 (posición 21) y una recuperación parcial posterior hasta estabilizarse en torno a la posición 13. Esta dinámica puede interpretarse como una reputación menos estable en comparación con los líderes del sector

5.5 Síntesis Comparativa

El análisis comparativo realizado permite identificar una asociación descriptiva entre el grado de integración ESG y el desempeño económico, operativo y reputacional de las empresas del sector consumo analizadas. De forma consistente, las compañías con

integración estratégica de la sostenibilidad no presentan deterioro en sus indicadores de rentabilidad, ni en términos de ROA ni de margen operativo.

Por el contrario, en casos como Inditex, la alta integración ESG se combina con liderazgo en rentabilidad y posicionamiento reputacional, mientras que Mercadona sugiere que la sostenibilidad aplicada desde la eficiencia operativa puede generar elevados niveles de productividad y estabilidad. No obstante, estas observaciones deben interpretarse como patrones comparativos y no como evidencia concluyente de impacto causal.

El análisis longitudinal confirma, además, que las empresas con estructuras más eficientes y sostenibilidad integrada muestran mayor capacidad de recuperación tras el shock de 2020, reforzando su resiliencia en el medio plazo. En paralelo, la estabilidad en el Ranking MERCO de aquellas compañías con mayor coherencia estratégica sugiere que la sostenibilidad contribuye al fortalecimiento del capital reputacional, en línea con el enfoque del triple bottom line (Elkington, 1997) y con la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991).

No obstante, siguiendo a Margolis y Walsh (2003), debe señalarse que la evidencia obtenida muestra una correlación estructural, pero no permite afirmar causalidad directa entre sostenibilidad, rentabilidad y reputación. Es posible que las empresas con mayor fortaleza financiera dispongan de mayores recursos para desarrollar políticas ESG más visibles y estructuradas. En consecuencia, la sostenibilidad parece actuar como palanca estratégica de creación de valor cuando está integrada en el núcleo del modelo de negocio, aunque su impacto debe interpretarse como complementario y no determinista.

6 Conclusión

6.1 Grado de cumplimiento de los objetivos

El presente trabajo se plantea como objetivo para analizar las iniciativas sostenibles de las empresas para llegar a una transición empresarial responsable. Aquí se ha investigado la integración de las iniciativas sostenibles en empresas de consumo

españolas y se ha examinado su posible asociación con el desempeño económico, reputacional y operativo en el periodo 2018-2023.

En relación con el primer objetivo, orientado a analizar la relación entre la integración de las iniciativas sostenibles y la rentabilidad, los resultados sugieren que las empresas con mayor nivel de integración estructurada no presentan impacto negativo en indicadores como ROA o EBITDA. No obstante, debido al carácter descriptivos del estudio y el tamaño reducido de la muestra, esta evidencia no permite establecer relaciones casuales directas, si no que identifica patrones comparativos consistentes con la literatura.

Conforme al segundo objetivo, se han analizado todas las iniciativas sostenibles de las empresas seleccionadas. A parte de esto, se ha desarrollado e implementado una clasificación coherente y descriptiva del grado de integración ESG en tres niveles (Nivel 1, 2 y 3). Esto ha permitido analizar comparativamente las iniciativas y diferencias entre acciones puntuales e iniciativas implementadas en la estrategia corporativa.

El tercer objetivo habla del impacto de las iniciativas en la eficiencia operativa. El análisis sugiere que la sostenibilidad integrada puede coexistir con estructuras organizativas eficientes y modelos de negocio sólidos. A pesar de esto, no se ha aislado cuantitativamente el efecto de dichas iniciativas sobre la productividad o reducción de costes debido a la ausencia de modelos econométricos y control de variables externas.

El cuarto objetivo, se centra en si hay relación entre la integración de iniciativas sostenibles y el posicionamiento reputacional de la empresa. Este análisis se ha abordado mediante el ranking MERCO. Los resultados sugieren estabilidad reputacional en aquellas empresas con mayor integridad e iniciativas ESG. Esta coincidencia sugiere una posible asociación entre coherencia estratégica y percepción corporativa, si bien el posicionamiento reputacional puede estar condicionado por muchos factores no controlados en el estudio.

Finalmente, en cuanto al quinto objetivo, orientado a examinar la resiliencia empresarial tras el shock de 2020, el análisis longitudinal indica que todas las compañías recuperan crecimiento en el periodo posterior a la pandemia. En términos descriptivos,

aquellas con estructuras operativas más consolidadas muestran trayectorias de recuperación más favorables, aunque no puede atribuirse dicha evolución exclusivamente a la integración ESG.

En conjunto, puede afirmarse que los objetivos planteados han sido alcanzados desde una perspectiva descriptiva y comparativa, coherente con el enfoque metodológico adoptado

6.2 Limitaciones

El trabajo presenta una serie de limitaciones tanto metodológicas como analíticas que han de considerarse para la correcta interpretación de los resultados.

En primer lugar, cabe destacar que el tamaño de la muestra es reducido, a pesar de que la selección de cuatro empresas del sector de consumo permita realizar un análisis comparativo en profundidad, esto limita bastante la capacidad de generalización de los resultados. Además, los datos han sido construidos mediante criterios de relevancia económica y aquellos disponibles de información pública.

En segundo lugar, aunque las cuatro compañías sean del sector de consumo, cada una de ellas opera en subsectores con características diferenciales. Estas diferencias afectan a distintas variables como el capital necesario, estructura de costes, márgenes y exposición a la economía, por lo que la comparabilidad de los factores analizados debe interpretarse con cautela.

En tercer lugar, el análisis se basa exclusivamente en información secundaria procedente de cuentas anuales, informes de sostenibilidad y bases de datos públicas. Aunque estas fuentes son oficiales, los indicadores ESG no siempre se reportan bajo metodologías completamente homogéneas, lo que puede generar ciertas asimetrías en la comparación.

Asimismo, la clasificación del nivel de integración ESG incorpora un componente cualitativo interpretativo. Aunque se han aplicado criterios sistemáticos, la valoración puede estar sujeta a un margen de subjetividad.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio no aplica modelos econométricos que permitan aislar el efecto independiente de la integración ESG sobre el desempeño financiero. No se controlan variables como tamaño, estructura de activos o condiciones macroeconómicas, lo que introduce posibles problemas de endogeneidad y limita la posibilidad de establecer relaciones causales.

Por otro lado, el periodo analizado (2018–2023) incluye un shock extraordinario como la pandemia de COVID-19, que altera significativamente las dinámicas sectoriales. Si bien esto permite analizar la resiliencia empresarial en un contexto adverso, también dificulta aislar tendencias estructurales de largo plazo.

Finalmente, el uso del ranking MERCO como proxy reputacional constituye una aproximación válida en el contexto español, pero no representa una medida directa ni exclusiva del impacto de la sostenibilidad en la percepción corporativa, dado que el posicionamiento reputacional está influido por múltiples dimensiones adicionales.

En consecuencia, los resultados obtenidos deben interpretarse como evidencia descriptiva comparativa que identifica patrones de asociación en el contexto analizado, sin que puedan extrapolarse como demostración causal universal de la relación entre sostenibilidad y desempeño empresarial.

6.3 Conclusiones principales

Como conclusión, se puede deducir que, en un contexto marcado por la transición ecológica, la presión normativa, la transformación social y la mayor exigencia de transparencia, la sostenibilidad se integra en los modelos de negocio como elemento estratégico.

A través del análisis comparativo de cuatro empresas del sector de consumo, se pueden observar potenciales indicadores de que la sostenibilidad no se considera un elemento accesorio o declarativo, si no que forma parte de la estrategia de organizaciones sólidas como las analizadas. Si bien los resultados no permiten afirmar relaciones causales directas entre integración ESG y rentabilidad, sí muestran que la sostenibilidad estructurada puede coexistir con niveles sólidos de desempeño económico y posicionamiento reputacional.

Destacando el sector de consumo, donde la exposición al consumidor final, la intensidad en recursos y la sensibilidad reputacional hacen que la adaptación a criterios ambientales y sociales sea visible. Las empresas analizadas reflejan una transición progresiva hacia modelos de negocio responsables en los que la sostenibilidad integra la cadena de valor, los procesos operativos y la gobernanza.

En este sentido se entiende que la integración de las iniciativas sostenibles no se debe interpretar como una respuesta al marco legal si no como una parte del crecimiento, adaptación y transformación de una empresa. Actualmente nos encontramos en un entorno caracterizado por la incertidumbre económica y cambios en patrones de consumo, por esto mismo, la sostenibilidad actúa como un componente estratégico y se inserta como pilar fundamental en la evolución del modelo empresarial.

Más que una tendencia, la sostenibilidad se presenta como el eje de una transición necesaria para adaptarse a las demandas y cambios del entorno, en especial en el sector de consumo, donde la responsabilidad empresarial se considera cada vez más el principal elemento de la competitividad y legitimidad organizativa.

6.4 Líneas futuras de investigación

Este trabajo presenta distintas posibilidades de profundización que podrían permitir ampliar y reforzar el análisis realizado.

Con el fin de mejorar la homogeneidad comparativa y reducir la heterogeneidad estructural del presente estudio, se podría ampliar el tamaño de las empresas analizadas dentro de un mismo subsector. Un enfoque sectorial más específico podría permitir analizar con mayor precisión la relación entre la integración de las iniciativas sostenibles y el desempeño financiero en contextos similares.

Asimismo, sería de gran ayuda extender el horizonte temporal del análisis para evaluar patrones y hacer estimaciones más precisas, aislando que los resultados se vean condicionados por una crisis extraordinaria como puede ser la pandemia.

Por último, con el fin de llegar a una conclusión estructurada sin tener en cuenta las limitaciones de espacio, se podrían introducir modelos econométricos. Esto permitiría

controlar variables como estructura de capital, tamaño de la empresa, condiciones macroeconómicas del momento haciendo un análisis del efecto de la sostenibilidad sobre la rentabilidad y resiliencia sin tener en cuenta factores externos.

En conjunto, el análisis realizado en este trabajo constituye una aproximación comparativa a la relación entre sostenibilidad y desempeño empresarial en el sector consumo. Futuras investigaciones que utilicen muestras más amplias y metodologías más avanzadas podrán profundizar en este análisis y contribuir a comprender mejor el papel que la sostenibilidad está adquiriendo en la evolución del modelo empresarial actual.

7 Declaración sobre el uso de Chat GPT u otras herramientas de inteligencia artificial generativa

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos

Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, [MARINA MATEO JALÓN], estudiante de [DERECHO Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS] de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "[MODELOS DE NEGOCIO SOSTENIBLES: HACIA UNA TRANSICIÓN EMPRESARIAL RESPONSABLE]", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

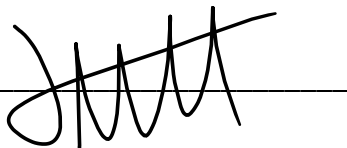
1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.

6. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
7. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
8. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
9. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
10. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
11. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
12. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
13. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
14. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
15. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: [10 febrero 2026]

Firma: _____

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping letters, written over a horizontal line.

8 Bibliografía

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2003). *Marketing: an introduction*. Pearson Educación.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (s. f.). Agenda de Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (s. f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic organization*, 12(1), 70-78.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Boletín Oficial del Estado. (2022). Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81871>
- Circular, F. E. (2017). Economía circular. Apoyar el cambio hacia una economía eficiente en el uso de los recursos.
- Consejo de la Unión Europea. (s. f.). Pacto Verde Europeo. <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/european-green-deal/>
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87.
- Departamento de Seguridad Nacional. (s. f.). ¿Qué es la Agenda 2030? <https://www.dsca.gob.es/es/agenda-2030/conoce-la-agenda>
- Departamento de Seguridad Nacional. (s. f.). La contribución empresarial a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. https://www.dsca.gob.es/sites/default/files/derechos-sociales/contribucion-empresarial-eds_0.pdf
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- El Corte Inglés. (2024). Informe no financiero 2023–2024. <https://dam.elcorteingles.es/espacios/web-corporativa/doc-portal-2024-10-03-informe-no-financiero-2023-2024.pdf>

El Corte Inglés. (2025). Cuentas anuales consolidadas 2024. <https://dam.elcorteingles.es/espacios/web-corporativa/doc-portal-2025-07-28-cuentas-anuales-consolidadas.pdf>

El Corte Inglés. (2025). Estado de información no financiera e información sobre sostenibilidad 2024. <https://dam.elcorteingles.es/espacios/web-corporativa/doc-portal-2025-07-28-estado-de-informacion-no-financiera-e-informacion-sobre-sostenibilidad-2024.pdf>

El Corte Inglés. (s. f.). Informes financieros y presentaciones. <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/informacion-financiera/informes-y-presentaciones/>

El Ghoul, S., Guedhami, O., Kwok, C. C., & Mishra, D. R. (2011). Does corporate social responsibility affect the cost of capital? *Journal of Banking & Finance*, 35(9), 2388-2406.

Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental Management: Readings and Cases*, 2(1997), 49-66.

Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*.

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 32-33.

Foro Económico Mundial. (2026). Riesgos globales 2026: La confrontación geoeconómica lidera las amenazas mundiales en la era de la competencia. <https://es.weforum.org/stories/2026/01/riesgos-globales-2026-la-confrontacion-geoeconomica-lidera-las-amenazas-mundiales-en-la-era-de-la-competencia/>

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy—A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.

Inditex. (2018). Cuentas anuales consolidadas 2018. https://static.inditex.com/annual_report_2021/es/documentos/cuentas-anuales-consolidadas-del-grupo-inditex-2018.pdf

Inditex. (2020). Memoria anual 2020. https://static.inditex.com/annual_report_2021/es/documentos/memoria-anual-2020.pdf

Inditex. (2021). Memoria anual 2021. https://static.inditex.com/annual_report_2021/es/documentos/memoria_anual_2021.pdf

- Inditex. (2022). Memoria anual grupo Inditex 2022. https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Memoria-anual-grupo-inditex-2022.pdf
- Inditex. (2023). Cuentas anuales consolidadas 2023. https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/7a96ed36-3c7f-47c4-bae2-5f22850b993b/Cuentas_Anuales_Consolidadas_2023.pdf
- Inditex. (2024). Cuentas anuales e informe de gestión consolidado 2024. <https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/d2407831-0359-41b2-ba3e-654383b27ffb/Cuentasanualeseinformedegestion2024consolidado.pdf>
- Inditex. (2024). Informe de sostenibilidad 2024. <https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/dd09ee84-b3db-477e-b1cd-838bfbd662f/Infomedesostenibilidad2024.pdf>
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221-232.
- Kotler, P., & Roberto, E. L. (1991). *Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública*. Ediciones Díaz de Santos.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3-12.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Mercadeo 3.0*.
- Mahou San Miguel. (2019). Guía de buenas prácticas 2019. <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/documentos/guia-buenas-practicas-2019.pdf>
- Mahou San Miguel. (2024). Declaración ambiental 2024. <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/documentos/declaracion-ambiental-2024.pdf>
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Mercadona. (2018). Memoria anual 2018. <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2018.pdf>
- Mercadona. (2019). Memoria anual 2019. <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2019.pdf>
- Mercadona. (2020). Memoria anual 2020. <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2020.pdf>
- Mercadona. (2021). Memoria anual 2021. <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2021.pdf>

- Mercadona. (2022). Memoria anual 2022. <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2022.pdf>
- Mercadona. (2023). Memoria anual 2023. <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2023.pdf>
- Mercadona. (2024). Memoria anual 2024. <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2024.pdf>
- Merco. (2024). Ranking Merco Responsabilidad ESG España 2024. <https://www.merco.info/es/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo?edicion=2024>
- Parlamento Europeo. (s. f.). Economía circular: definición, importancia y beneficios. <https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios>
- Pacto Mundial España. (s. f.). Diez Principios del Pacto Mundial. <https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/diez-principios/>
- Pacto Mundial España. (s. f.). Directiva (UE) 2022/2464 sobre información corporativa en sostenibilidad. <https://www.pactomundial.org/leyes-directivas-normativas-sostenibilidad/directiva-ue-2022-2464-del-parlamento-europeo-y-del-consejo-de-14-de-diciembre-de-2022-por-lo-que-respecta-a-la-presentacion-de-informacion-sobre-sostenibilidad-por-parte-de-las-empresas/>
- Pacto Mundial España. (s. f.). Sostenibilidad empresarial. <https://www.pactomundial.org/sostenibilidad-empresarial/>
- Pacto Mundial, GRI & World Business Council for Sustainable Development. (2015). SDG Compass. https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2016/10/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf
- Pérez-Serrano Bosch, E. (2025). Análisis del programa europeo "Hacia una transición verde": competitividad, clústeres y sostenibilidad.
- Punina, Á. C. (2017). Factores que impulsan y limitan el consumo responsable. *Eca Sinergia*, 8(2), 99-112.
- Quezada, A., & Chafla, P. (2024). Consumo responsable y su relación con la economía circular: perspectiva desde los hogares. *Cuestiones Económicas*, 34(1), 1-1.
- SABI – Sistema de Análisis de Balances Ibéricos. (2023). Base de datos financiera empresarial. <https://sabi.informa.es>
- Sachs, J. D. (2015). The age of sustainable development. In *The age of sustainable development*. Columbia University Press.

Viola, P. (2020). La contribución científica del Intergovernmental Panel on Climate Change al Pacto Verde Europeo: introducción a la European Climate Law. *A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, 20(81), 55-68.

Villacreses, T. L. M., Baque, W. M. D., & Delgado, A. M. D. (2022). Modernización de las empresas: Importancia para la sostenibilidad financiera económica. *Dominio de las Ciencias*, 8(3), 40.

White, K., Habib, R., & Hardisty, D. J. (2019). How to SHIFT consumer behaviors to be more sustainable: A literature review and guiding framework. *Journal of marketing*, 83(3), 22-49.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

Anexos

Anexo 1.: TABLA CON FUENTES BIBLIOGRÁFICAS UTILIZADAS EN EL TFG

Fuentes de Información	Motor de Búsqueda	Número de Artículos Consultados	Tipo de Documentos	Periodo de Búsqueda (intervalo de publicación de fechas de los materiales buscados)	Palabras Clave Utilizadas	Comentarios
Google Scholar	Google	28	Artículos académicos, papers científicos, revisiones sistemáticas	2020 - 2025	“ESG financial performance”, “sustainability business”, “economía circular”, “consumo responsable”, “greenwashing”	Fuente principal para el marco teórico y debate académico. Alta calidad científica, aunque con duplicados.
SABI	SABI plataforma	6	Datos financieros empresariales, cuentas anuales	2018 - 2023	“Mercadona”, “Inditex”, “Mahou”, “El Corte Inglés”	Fundamental para el análisis cuantitativo. Datos fiables pero limitados a variables financieras.
Web Corporativas empresas	Google	22	Informes de sostenibilidad, memorias anuales, estados no financieros	2018 - 2024	“Informe sostenibilidad Inditex”, “Memoria Mercadona”, “ESG El Corte Inglés”, “Mahou sostenibilidad”	Fuente clave para el análisis empírico. Información detallada, pero con posible sesgo corporativo.
Organismos Institucionales (ONU, UE, BOE)	Dialnet	121	Normativa, marcos regulatorios, documentos institucionales	2015- 2024	“ODS”, “Agenda 2030”, “CSRD”, “Pacto Verde Europeo”	Base para el marco normativo. Información oficial y fiable.
MERCO	Web Oficial MERCO	1	Rankings reputacionales	2018 - 2023	“Ranking MERCO ESG España”	Utilizado como proxy de reputación. Limitado pero útil para comparación.
Dialnet	Dialnet	5	Artículos académicos en español	2015 – 2026	“consumo responsable”, “sostenibilidad empresarial España”	Complemento en español al marco teórico. Menor

						volumen, pero útil.
Informes consultoría	Google	2	Informes estratégicos	2023 - 2026	“Sustainability value creation,” “global risks”	Aportan visión aplicada y actual, aunque no siempre académica.