



Facultad de Ciencias Económicas Empresariales, ICADE

# **SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA Y LIDERAZGO: UN ANÁLISIS EN EMPRESAS ESPAÑOLAS**

Clave: 201601477

**SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA Y LIDERAZGO: UN ANALISIS EN  
EMPRESAS ESPAÑOLAS**

201601477

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>Resumen .....</b>	<b>4</b>
<b>Palabras clave.....</b>	<b>4</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>5</b>
<b>Key words.....</b>	<b>5</b>
<b>Acrónimos .....</b>	<b>6</b>
<b>Índice de tablas .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Objetivos .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Metodología .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Estado de la cuestión .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4 Estructura del trabajo.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Marco teórico.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Responsabilidad Social Corporativa.....</b>	<b>11</b>
2.1.1 Evolución del concepto.....	12
2.1.2 Definición de la Responsabilidad Social Corporativa.....	13
2.1.3 Evaluación de las dimensiones.....	15
<b>2.2 Sostenibilidad Corporativa .....</b>	<b>16</b>
2.2.1 Objetivos de desarrollo sostenible.....	18
2.2.2 Innovación sostenible .....	19
2.2.3 Grupos de interés o Stakeholders.....	19
<b>2.3 Indicadores e índices para medir la Sostenibilidad .....</b>	<b>21</b>
2.3.1 Triple Bottom Line.....	21
2.3.2 Índices Bursátiles de Sostenibilidad .....	22
2.3.3 Agencias de análisis de sostenibilidad.....	23
2.3.4 Informes de sostenibilidad y Benchmarking .....	24
<b>3 Estudio de campo.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 Selección de la muestra .....</b>	<b>26</b>
3.1.1 Paso 1: selección de sectores clave para la economía española .....	26
3.1.2 Paso 2: selección de las empresas líderes de España por sector .....	29
<b>3.2 Análisis de la Sostenibilidad de la muestra .....</b>	<b>31</b>
3.2.1 Ranking líderes sostenibles del Ibex 35 .....	32
3.2.2 Análisis Informes de sostenibilidad .....	33
<b>3.3 Resultados de la investigación .....</b>	<b>47</b>
<b>4 Conclusiones.....</b>	<b>49</b>
<b>5 Bibliografía.....</b>	<b>51</b>

## **Resumen**

Este artículo analiza las iniciativas sostenibles llevadas a cabo por empresas españolas teniendo en consideración su posición de liderazgo en el mercado. El análisis pone en cuestión la relación de los términos *sostenibilidad corporativa* y *liderazgo* en el contexto social y económico español, haciendo referencia a una situación actual marcada por (i) el mal uso por parte de las empresas de los recursos tanto humanos, como materiales y (ii) por las exigencias sociales basadas en un aporte de valor comunitario más allá del económico. Para ello, se han aplicado determinados criterios de análisis sostenible a empresas españolas líderes en sectores claves para la economía del país. Tras el estudio de los datos recogidos, por medio de una metodología inductiva, se concluye una relación positiva entre el efecto de las acciones sostenibles y el liderazgo de las compañías españolas.

## **Palabras clave**

Sostenibilidad corporativa, iniciativas empresariales, innovación sostenible, liderazgo empresarial y economía española.

## **Abstract**

This paper analyses the sustainable initiatives carried out by Spanish companies taking into account their leading position in the market. The analysis questions the relationship between the terms of corporate sustainability and leadership in the Spanish social and economic context, referring to a current situation marked by (i) the misuse by companies of both human and material resources and (ii) social demands based on a community contribution value beyond the economic one. To this end, certain criteria of sustainable analysis have been applied to leading Spanish companies in key sectors of the country's economy. After studying the collected data, by means of an inductive methodology, a positive relationship is concluded between the sustainable actions effect and the Spanish companies' leadership.

## **Key words**

Corporate sustainability, business initiatives, sustainable innovation, business leadership and Spanish economy.

## **Acrónimos**

- ODS: objetivos de desarrollo sostenibles.
- OECD: Organization for Economic Co-operation and Development.
- ONG: organización no gubernamental.
- ONU: Organización de las Naciones Unidas.
- PIB: producto interior bruto.
- RAE: Real Academia Española.
- RSC: responsabilidad social corporativa.
- TIC: tecnología de la información y la comunicación
- VAB: valor agregado bruto.

## Índice de tablas

<i>Tabla 1: Dimensiones de la RSC.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 2: De la RSC a la Sostenibilidad Corporativa .....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 3: Principales industrias de la economía española según el VAB .....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 4: Principales industrias de la economía española según el PIB.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 5: Principales industrias de la economía española según su .....</i>	<i>28</i>
<i>su nivel de exportación.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 6: Empresas líderes españolas por sector .....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 7: Posición de los líderes con mejor reputación.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 8: Líderes sostenibles del Ibex 35 .....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 9: Reporting de datos Mercadona .....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 10: Reporting de datos Seat .....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 11: Resultados DJSI Inditex.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 12: Resultados de la investigación .....</i>	<i>48</i>

# **1 Introducción**

El mundo es un lugar de constantes cambios, avances y, a veces, retrocesos. Todo ello afecta a la vida de las personas en todos sus aspectos: social, cultural, político y económico. Con las transformaciones también aparecen los riesgos, muy presentes en el contexto global actual. Uno de los riesgos a los que se enfrenta la sociedad actual es el desconocimiento por el impacto que está teniendo la acción humana en el planeta (España y Prieto, 2009).

El proceso de industrialización y su consecuente sobreexplotación de recursos, además del desarrollo de una sociedad de consumo, han provocado daños sociales y medioambientales que afectan a todos (de Ciruana, Expósito y Vall, 2019). En este sentido, las empresas tienen un papel importante debido a su fuerte repercusión en las variables económicas, sociales y medioambientales, que derivan en la responsabilidad de tomar decisiones basadas en los principios sostenibles que se van a exponer en este trabajo (Pless y Maak, 2010).

## **1.1 Objetivos**

El objetivo de este trabajo es indagar si existe relación entre la sostenibilidad y el liderazgo de empresas españolas. Es decir, si las empresas líderes por su actividad empresarial cumplen con la perspectiva sostenible exigida por la sociedad española actual, y por ello, las entidades son premiadas por sus grupos de interés posicionándolas en situación de ventaja frente a sus competidores sectoriales.

Con el fin de alcanzar este objetivo se procederá a (i) analizar y definir la evolución del término sostenibilidad, como se verá en el punto 2 Marco Teórico, (ii) determinar y comparar las actividades sostenibles que se llevan a cabo en las organizaciones españolas, tal y como se refleja en el punto 3 Estudio de Campo y (iii) establecer la relación entre liderazgo empresarial y sectorial y liderazgo sostenible en España.



Por tanto, el trabajo persigue objetivos tanto descriptivos, como explicativos. Los primeros envuelven la problemática de la sostenibilidad y las medidas de las empresas para contrarrestar sus efectos negativos hacia la sociedad y el medioambiente. Los segundos, intentan dar una explicación ante la relación entre las variables de liderazgo y sostenibilidad.

## **1.2 Metodología**

Para la realización de este trabajo se ha utilizado una metodología inductiva, a través de la siguiente pregunta de investigación:

*¿Existe relación entre los términos sostenibilidad y liderazgo en las empresas españolas?*

Asimismo, se ha realizado una recogida de datos por medio de una revisión de la literatura, en la que se han buscado palabras clave como: iniciativas empresariales, sostenibilidad, responsabilidad social corporativa, empresas líderes, economía española, etc. Los motores de búsqueda empleados han sido EBSCO y Google Scholar.

En este sentido, la información recogida ha sido en su mayoría cualitativa, por lo que se han aplicado métodos de análisis para no introducir sesgos al trabajo. Además, se ha hecho uso del método del caso, para estudiar y analizar las acciones de las empresas españolas en relación con el tema del trabajo.

## **1.3 Estado de la cuestión**

Datos de la ONU indican que, de las 100 mayores economías del mundo, 51 son empresas y el resto son países. Hoy en día la economía de mercado denota un cambio de poder que pasa de los países a las empresas. Este hecho obliga a las últimas a tener en consideración las exigencias de los grupos de interés y de la sociedad en general (Pless y Maak, 2010).

En este sentido en las últimas décadas las empresas se han visto obligadas a transformarse y a ajustar su actividad a la hora de ofrecer productos y servicios, para que aporten, más allá del beneficio económico para las propias compañías, un valor a la comunidad (Pless y Maak, 2010).

En definitiva, no es de extrañar que se relacione cada vez más el liderazgo empresarial con actuaciones sostenibles o de responsabilidad social, y que por tanto se exija con carácter público la información social, política y medioambiental de las empresas (Pless y Maak, 2010).

#### **1.4 Estructura del trabajo**

El trabajo se estructura en tres partes. La primera es una revisión teórica de la temática principal del trabajo, la sostenibilidad corporativa y su origen, fundamentado en la responsabilidad social corporativa. Así como su forma de medición y principales indicadores. El segundo bloque realiza un análisis bajo la perspectiva sostenible de algunas de las empresas españolas más relevantes según su actividad económica para el país. Finalmente, se extraen las principales conclusiones respecto a la pregunta de investigación.

## **2 Marco teórico**

En este apartado se estudia el marco teórico acerca de lo que se conoce como sostenibilidad corporativa, su origen e implicaciones en las empresas y en la sociedad. Vivimos en un mundo preocupado social, medioambiental y económicamente, por ello se ha establecido como necesario la introducción de una serie de políticas que recojan estos tres pilares de inquietud social. Todo esto también se debe a que las personas ya no se preocupan únicamente por satisfacer sus necesidades presentes, sino en hacerlo sin comprometer las de las generaciones futuras (Naredo, 1996).

No se puede omitir que la disciplina que se va a analizar y estudiar viene englobada en una mayor, la Responsabilidad Social Corporativa, es por esto por lo que se haya la necesidad de comenzar exponiendo acerca de este término.

### **2.1 Responsabilidad Social Corporativa**

Antes de llegar a la definición de sostenibilidad corporativa se tiene que analizar el término de responsabilidad social corporativa, en adelante, RSC, puesto que no se puede ignorar que están íntimamente relacionados y que éste es anterior al primero. Como defienden los autores Alberto A. Pinillos y José L. Fernández (2011): *“La sostenibilidad corporativa podría entenderse como una evolución natural y necesaria de la responsabilidad social corporativa con el objetivo de vincularse más al valor y al core business de cada empresa”*

En el punto 2.2 se intentará comprender más a fondo el sentido de esta declaración, pero en el presente se va a estudiar la historia y evolución del concepto de responsabilidad social corporativa.

### 2.1.1 Evolución del concepto

Los aspectos que se conocen hoy en día sobre la RSC surgen del el Pacto Mundial establecido en el Foro de Davos en enero de 1999. Dicho pacto establecía una serie de iniciativas voluntarias para que las empresas alinearan sus estrategias y operaciones con diez principios universales recogidos en cuatro áreas: los derechos universales, los estándares laborales, el medio ambiente y la anticorrupción. Se creó ante la necesidad de las empresas de adaptarse al nuevo contexto de globalización que se estaba formando. Sin embargo, estaba dirigido tanto a las empresas, como a las asociaciones de trabajadores, organizaciones no gubernamentales y organismos de la ONU, con la finalidad de impulsar una colaboración y una creación de un mercado global, en el que hubiera sitio para todos en equidad. Posterior a este pacto, surgieron una serie de organismos e instituciones que han trabajado por el desarrollo de estas políticas a lo largo de los diferentes países (Pinillos y Fernández, 2011).

Es cierto que el origen del término se remonta a unas décadas anteriores, como exponen los autores Jaime G. Masip y Pedro Cuesta-Valiño (2018). Se puede situar en el año 1932, donde ya había autores, como Dodd (1931) en su obra *“For whom are corporate managers trustees”*, que mencionaban que había una responsabilidad hacia la sociedad por parte de las empresas y sus directivos. A partir de éstos, otros autores como Bowen (2013) o Boulding (1957), escriben sobre el término de responsabilidad social y lo relacionan con el poder que pueden ejercer los directivos sobre los trabajadores, sobre el desempleo y sobre ciertas acciones hacia la sociedad en general, en sus obras *“Social responsibilities of the businessman”* y *“General systems theory, the skeleton of science”*, respectivamente.

En la década de los años cincuenta, la RSC se comprendía como algo obligatorio por parte de las empresas hacia la sociedad, mientras que en la de los sesenta, y cerca de los setenta, el pensamiento se diversifica y aparecen cuatro enfoques distintos. El primero, llamado tradicional, exponía que la RSC no tenía cabida en los negocios; el segundo, el liberal, se enfocaba en una RSC que sólo ayudaba a la propia empresa; el tercero, el

responsable, consideraba que la RSC era esencial no sólo para la empresa, aunque no le compensara económicamente; y el cuarto, el confuso, se basaba en el tercer enfoque exponiendo que, de forma confusa, si que era beneficioso en términos económicos para la empresa, aunque no lo pareciera. Durante los años ochenta y noventa el avance de este movimiento se ve refrenado, aunque no paralizado. Se empieza a analizar y estudiar lo que realmente queda contemplado bajo el nombre de RSC (Rahman, 2011).

### **2.1.2 Definición de la Responsabilidad Social Corporativa**

Una vez expuesto el origen de la RSC, es imprescindible dar una definición del término para entender las implicaciones exactas de su aplicación en las empresas. A pesar de los numerosos estudios realizados sobre el tema, no existe una definición única o clara sobre el término ya que, dependiendo del autor o la persona, su significado varía debido a la amplitud que comprende (Masip y Cuesta, 2018). Aun así, y resumiendo la idea de varios autores, se puede interpretar la RSC como las acciones o políticas que realizan las empresas, más allá de su actividad económica y lo obligado por la ley, para impulsar un beneficio común a la sociedad (McWilliams y Siegel, 2001).

La RSC esta constituida por dos componentes, el voluntario y de compromiso, que hace que tenga una parte de carácter auto-regulatorio; y el de obligado cumplimiento, al haber cada vez mas normativas respecto a su incorporación en la estructura empresarial (Sheehy, 2015). Ello implica que las motivaciones que atraen a las empresas a llevar a cabo medidas o acciones de RSC no son sólo altruistas o filantrópicas, sino que tienen un componente de tipo estratégico y defensivo de cara a estas regulaciones y a la opinión pública (Vogel, 2007).

Por ello, existen dos perspectivas respecto a las motivaciones y fines de la RSC, la instrumental y la normativa (Garriga y Melé, 2004). La primera, con enfoque económico y práctico, considera que las empresas utilizan la RSC para conseguir atender a sus propios resultados. Expone que las decisiones empresariales se deben limitar a maximizar

los beneficios para sus accionistas, mientras que las interrelaciones con los demás grupos de interés deben darse exclusivamente si pueden influir de algún modo que afecte a los primeros (Goodpaster, 1991). Por tanto, no se considera que esta perspectiva sea de componente moral, sino estratégico, para que mejore los resultados entre empresa y sociedad a través de la reputación y la legitimidad (McWilliams et al., 2006; Dhanesh, 2012).

La segunda perspectiva es contraria a la anterior, pues sus componentes sí que son de carácter moral y ético (Lindgreen y Swaen, 2010). Hace referencia al juicio de actuación humano de lo que está bien y lo que está mal. Expone que las empresas tienen una obligación moral y ética de crear, no sólo valor económico a través de bienes y servicios, sino valor social a través de la creación de bienestar (Swanson, 1999).

Según el autor S. Rahman (2011) la base del concepto se puede definir bajo diez puntos o dimensiones principales, enumeradas a continuación.

**Tabla 1: Dimensiones de la RSC**

1. Obligación hacia la sociedad	6. Cumplimiento de la ley
2. Mejora de la calidad de vida	7. Grupos de interés
3. Derechos humanos	8. Desarrollo económico
4. Práctica de ética del negocio	9. Rendición de cuentas
5. Voluntariado	10. Transparencia

*Fuente: elaboración propia a partir de S. Rahman (2011)*

### 2.1.3 Evaluación de las dimensiones

Como se puede ver en la Tabla 1, hay diez dimensiones que agrupan el significado de RSC. Algunas de ellas ya se han ido viendo en las definiciones dadas en este trabajo, como las dimensiones de obligación hacia la sociedad y su mejora de calidad de vida, la consideración de los derechos humanos y la práctica de éticas del negocio junto a su carácter voluntario o de obligado cumplimiento por la ley. Otras van a ser expuestas mas en profundidad a continuación.

Por lo que respecta a la dimensión de involucración de los grupos de interés, término ahondado más adelante, y tomando la perspectiva económica, se contempla a éstos como un medio para alcanzar un fin. Mientras que, si se adquiere la perspectiva normativa, la empresa participa en una sociedad, no está aislada, y por tanto tiene que buscar el bien general de dicha sociedad, en la que también participan los grupos de interés. Para ello, tiene que atender a las necesidades y demandas de dichos grupos y aprender a involucrarlos en su funcionamiento empresarial creando relaciones mutuas, que sean positivas en el desarrollo económico de la empresa (Masip y Cuesta, 2018). De esta manera la empresa, a través de la RSC, conseguirá generar valor tanto para sí misma como para la sociedad (Hussain, 1999).

En lo que atañe al desarrollo económico y la rendición de cuentas, hay estudios que afirman el impacto positivo de la RSC en cuanto a estos resultados económicos de las actividades de las empresas; al igual que hay otros que los niegan (Masip y Cuesta, 2018). La finalidad de este trabajo es precisamente conocer más sobre este apartado, y se hará mas adelante con el estudio de casos prácticos que demostrarán unas u otras teorías.

Por último, aparece la dimensión de transparencia qué, en función del autor que trate el término de RSC, se incluye o no en la definición. Para los autores Alberto A. Pinillos y José L. Fernández (2011) sólo existe una perspectiva de la RSC, la normativa, pero creen que ésta ha sido “secuestrada” por la instrumental. Es decir, la filantropía y los programas sociales elaborados por la RSC se están viendo involucrados cada vez más en una

construcción y mejora de la imagen empresarial, mas que en la realización de acciones lideradas por el *core business* y el valor de la empresa creado hacia los diferentes grupos de interés, como mencionábamos al inicio de este tema. Por lo tanto, la transparencia de este término se está viendo cuestionada y, en consecuencia, para varios autores e incluso parte de la opinión pública, se está viendo necesaria una evolución de la RSC hacia el término Sostenibilidad Corporativa. En el caso de la opinión pública, se puede decir que existe una actitud especialmente crítica hacia algunos sectores o industrias que realizan dichas iniciativas de carácter social (Morsing y Schultz, 2006). Esto se debe a que consideran que son acciones falsas e, incluso, hipócritas debido a que no coinciden en todos los casos con la realidad empresarial de la marca o sociedad corporativa (Wagner et al., 2009). Por lo que alrededor de este término se ha creado un alto grado de escepticismo (Siegel y Vitaliano, 2007) que esta obligando al término y a las empresas a evolucionar.

## **2.2 Sostenibilidad Corporativa**

Como se ha visto, la RSC se esta viendo involucrada en una crítica con respecto a su significado intrínseco, al estar más relacionada con las consecuencias comunicacionales y presupuestarias de las empresas que con la consecución de sus valores y buenos fines sociales. Lo que quiere decir que las empresas están teniendo más en cuenta el impacto económico y de imagen que supondrá en su actividad la realización de acciones de RSC, que su impacto real en los grupos de interés. Todo esto sucede en virtud de que *“los proyectos sociales suelen tener alta visibilidad y ser fáciles de entender por la opinión pública, además de tener un retorno inmediato de imagen.”* (Pinillos y Fernández, 2011). Es por ello por lo que nace y se hace necesario el término de Sostenibilidad Corporativa.

El concepto de sostenibilidad corporativa también recibe varias definiciones, y todas ellas bastante relacionadas con las propias de la RSC. Para Bansal (2005), la sostenibilidad corporativa se basa en los tres conceptos principales del desarrollo sostenible, que son los mismos que los de la RSC: integridad medioambiental, prosperidad económica y equidad



social. El desarrollo sostenible queda definido por la Comisión Mundial Medioambiental y de Desarrollo de 1987 como el proceso de cambio que pretende cumplir con las necesidades del presente, pero sin comprometer las necesidades futuras de las próximas generaciones, haciendo referencia a los tres conceptos anteriores (Masip y Cuesta, 2018). Para Neubaum y Zahra (2006), el concepto se define como: “*Capacidad de una empresa para nutrir y apoyar el crecimiento a través del tiempo, mediante el cumplimiento eficaz de las expectativas de los diversos grupos de interés.*”

Como se puede ver, la sostenibilidad corporativa no difiere tanto de la RSC. Se puede resumir en lograr un crecimiento social a través del equilibrio económico, social y medioambiental, a largo plazo (Masip y Cuesta, 2018) y teniendo en cuenta a todos los grupos de interés. Por lo que se puede intuir que la sostenibilidad nació bajo el yugo de la RSC, aunque ahora se este intentando diferenciar.

Entonces ¿cuál es la diferencia actual entre RSC y Sostenibilidad Corporativa? La diferencia real está en el nacimiento de las acciones. La sostenibilidad las lleva a cabo desde el *core business* de la empresa, es decir, desde la propia naturaleza de su actividad o negocio principal, el cual es la razón de ser de la compañía y, por tanto, donde se encuentra su valor añadido. A diferencia de la RSC, que enfoca sus acciones de forma complementaria al negocio, como si estuviéramos hablando de filantropía, y no junto a las actividades principales de la empresa (Pinillos y Fernández, 2011). A continuación, en la Tabla 2, las diferencias entre estos términos quedan más detalladas.

**Tabla 2: De la RSC a la Sostenibilidad Corporativa**

	<b>RSC</b>	<b>Sostenibilidad Corporativa</b>
<i>Oportunidades</i>	Presencia internacional en índices institucionales. Acción social para ganar patrocinio social y mejora de imagen.	Creación de redes con instituciones nacionales y multinacionales Innovación social, nuevos negocios con impacto social y eficiencia energética.
<i>Riesgos</i>	Reporte y extensión a países. Código ético basado en cumplimiento, no en implantación.	Verificación y mejora de resultados. Nueva cultura interna basada en el código ético.
<i>Compromiso</i>	Paneles de diálogo para stakeholders.	Diálogos en grupos específicos para que surja una co-creación.

*Fuente: elaboración propia a partir de Alberto A. Pinillos y José L. Fernández (2011).*

A continuación, se van a atender a tres puntos contenidos en la definición de sostenibilidad corporativa que merecen especial mención debido a la importancia de su contenido para entender la implicación de ésta en las empresas. Estos puntos son: Objetivos de desarrollo sostenible, Innovación sostenible y Grupos de interés o stakeholders.

### **2.2.1 Objetivos de desarrollo sostenible**

Los objetivos de desarrollo sostenible, abreviados como ODS, fueron establecidos por la ONU en septiembre de 2015 para asentar las estrategias empresariales sostenibles alrededor de 17 puntos de acción y 169 propósitos de reducción a cumplir antes del año 2030. De las empresas contenidas en el Ibex 35, el 86% de ellas hace mención de los ODS en sus actividades empresariales (Ecoact, 2018).

Los puntos de acción más destacables conforme a lo que respecta este estudio acerca de sostenibilidad corporativa son: el número 7, energía asequible y no contaminante, debido a que la energía es esencial para cualquier actividad económica y no económica en nuestro sistema. Por tanto, se hace necesaria una que no contamine pero que, a la vez, sea

accesible económicamente para todos. El punto 8, trabajo decente y crecimiento económico, con el fin de reducir la tasa de desempleo mundial. Y, por último, los puntos 11, ciudades y comunidades sostenibles, y 12, producción y consumo responsable. La sociedad al completo debe hacer uso de los recursos de forma eficiente y lo menos contaminante posible (Web oficial de las Naciones Unidas).

### **2.2.2 Innovación sostenible**

La sostenibilidad corporativa introduce un nuevo concepto conocido como innovación sostenible, que va de la mano con la estrategia de innovación mencionada con anterioridad y que resulta en fuente de ventaja competitiva (OECD, 2005). Poniendo el caso en el que una empresa proporciona al mercado un nuevo o mejorado producto o servicio, éste le dará una buena rentabilidad financiera. Pero, sí, además aporta una serie de mejoras innovadoras en cuanto a las consecuencias sociales o medioambientales que pueda tener ese producto o servicio en la sociedad, la empresa no va a ganar únicamente en potencial económico, sino social y medioambiental (Smith, Vob & Grin, 2010).

La innovación se define como los cambios o implementaciones nuevas realizadas en los productos o servicios que llevan al consumidor a apreciar novedades en ellos. La innovación sostenible se enmarca en la realización de esos cambios o implementaciones desde una perspectiva social o medioambiental, que pueda disminuir el coste total del producto o incrementar su valor para el cliente (Porter y Linde, 1995). Las empresas tienen la obligación moral de crear valor a través de dicha innovación, cambiando la forma en la que realiza ciertas acciones en la consecución de sus propios objetivos (Aristizabal et. Al, 2012).

### **2.2.3 Grupos de interés o Stakeholders**

Los stakeholders son aquellos grupos de personas o entidades relacionados con la actividad llevada a cabo por la empresa, y que se ven afectados por las decisiones que la entidad toma. Se componen de los clientes, proveedores, competidores, entidades financieras, sindicatos, empleados, accionistas, directivos o cualquier otro colectivo

afectado por las acciones realizadas por la correspondiente entidad. Son imprescindibles para las corporaciones empresariales y, en consecuencia, es fundamental que se atienda a los intereses y necesidades de dichos grupos de interés (Ceballos, López y Jiménez, 2016). Pero ¿en que medida hay una influencia o presión real hacia las entidades por parte de estos grupos?

No todos los grupos de interés ejercen la misma intimidación hacia las empresas, dependerá de la estrategia que la compañía este llevando a cabo o de ciertas características de ésta. Por ejemplo, las entidades centradas en una estrategia medioambiental ponen énfasis en atender a sus stakeholders internos, destacando los financieros; y en los externos, clientes y proveedores (Buysse y Verbeek, 2003). Otro ejemplo en el que se puede observar diferencias entre presiones de los distintos grupos de interés es dependiendo del tamaño de la empresa. Las entidades pequeñas son más sensibles a las exigencias de stakeholders como proveedores, clientes, reguladores y trabajadores, que las entidades de tamaño grande. Aunque también cabe mencionar que, las grandes suele tener un mayor compromiso que las pequeñas (Darnall, Henriques y Sardosky, 2010).

Numerosos estudios han querido evaluar los efectos de la integración de los stakeholders en la mejora financiera, social y medioambiental de la empresa (Ceballos, López y Jiménez, 2016). Autores como Harrison, Bosse y Phillips (2010) concluyen que los grupos de interés son la causa de la creación de valor e innovación sostenible en las compañías y, por tanto, resultan en origen de ventajas competitivas. Cuando ocurre un suceso perjudicial para la compañía, la red creada con los grupos de interés puede actuar de salvoconducto, incluso generando aún más valor para los accionistas de la entidad que en condiciones normales (Godfrey, Merrill y Hansen, 2009).

En definitiva, se puede concluir que los stakeholders son actores fundamentales dentro de la actividad empresarial y, además, su influencia hace que las empresas, sobretodo las multinacionales, impulsen la implementación de políticas sostenibles (Zhao, Park y Zhou, 2014).

## **2.3 Indicadores e índices para medir la Sostenibilidad**

La sostenibilidad corporativa no es fácil de medir, pues depende de diversas variables que no son siempre cuantificables numéricamente, aun así, es necesario traducir las acciones sostenibles en indicadores ponderados (Paternoster, 2011). A continuación, se presentan diferentes herramientas para su análisis y medición.

### **2.3.1 Triple Bottom Line**

La sostenibilidad corporativa es una estrategia de crecimiento e innovación que cuenta con una serie de principios tridimensionales: sociales, ambientales y económicos; que proporcionan un valor añadido a las actividades realizadas por las empresas. Esta tridimensionalidad se conoce como Triple Cuenta de Resultados o Triple Bottom Line (Elkington, 2013), y a la vez que aporta innovación, crea una serie de ventajas competitivas. Éstas aportan mayor competitividad al mercado y generan la necesidad en las empresas de reinventarse continuamente con base en estos principios, y, por tanto, aportan un valor a la sociedad cada vez mayor (Goleman, 2009; Aristizabal et. Al, 2012).

Esta triple cuenta de resultados se puede considerar un índice, puesto que mide si una empresa es más o menos sostenible en función de las acciones llevadas a cabo por ésta a través de la cuantificación de los resultados de las tres dimensiones. No es sencillo de calcular puesto que no tiene una única unidad de medida al tener en cuenta diferentes variables y las unidades de cada una de ellas. Además, tampoco existe un método universalizado para dicho cálculo, lo que dificulta aún más su unificación como indicador (Slaper, 2011).

Seguidamente, se estudiará, a partir del autor Timothy F. Slaper (2011), las variables que se incluyen en cada dimensión. Según la dimensión económica se evalúan variables como los ingresos de los trabajadores, el coste de los empleados, la rotación y tamaño en la empresa, el crecimiento y distribución del trabajo por sectores, el porcentaje de empresas por cada sector y los ingresos por sector que contribuyen al PIB. Por tanto, incluye los

valores económicos que maneja la empresa con respecto a su propia actividad y trabajadores, y con lo que atañe a las empresas de su mismo sector.

En cuanto a la dimensión medioambiental, se tienen en cuenta factores que miden los recursos medioambientales utilizados y su viabilidad de influencia en el negocio. Por ejemplo, se puede hablar de la calidad del agua, el consumo de energía, los desechos generados, el terreno empleado o los combustibles quemados, entre otros. Esto claramente dependerá de la actividad a la que se dedique la empresa, no será lo mismo hablar de una empresa del sector industrial, que de una del sector servicios.

Por último, se encuentra la dimensión social referida a la comunidad o región en la cual opera la empresa. Algunos ejemplos de variables incluidas en esta dimensión son la tasa de desempleo, la fuerza laboral por sexo, el ingreso medio por hogar, la pobreza relativa de la zona, nivel educativo de los integrantes de esa comunidad o su ratio de violencia.

Como se puede observar, cada una de estas variables se mide respecto a unos parámetros diferentes, lo cual dificulta el cálculo numérico total de la tridimensionalidad que afecta a las empresas. Si bien esto no es de mayor importancia, puesto que como indica el autor de este término, John Elkington (2013), igualmente facilita a las empresas su acceso a la sostenibilidad, al darles un campo de variables bastante abierto al que poder ajustarse.

### **2.3.2 Índices Bursátiles de Sostenibilidad**

Los Índices Bursátiles de Sostenibilidad se elaboran con datos de empresas cotizadas y líderes en sostenibilidad, por lo que se pueden considerar de referencia para otras corporaciones que no sean líderes en este tema, aunque teniendo en cuenta que se basa únicamente en una parte de las empresas existentes, las que pertenecen a bolsa (Paternoster, 2011).

Existen mas de 50 índices de sostenibilidad en el mundo, en su origen tenían la finalidad de orientar en la toma de decisiones de inversión a inversores institucionales y minoristas socialmente responsables, es decir, que a la hora de realizar acciones ya valoraban el impacto económico y la responsabilidad social y medioambiental que conllevaban (Olcese, 2009; Paternoster, 2011). Actualmente, a parte de continuar con esta función, también hacen de referencia a consumidores y otros grupos de interés de las empresas para tomar decisiones respecto a la elección de marca o producto que comprar o con la que trabajar (Olcese, 2009).

Destacan tres índices por su impacto y representatividad, en Estados Unidos el demonimado “Domini 400 social index” y en Europa el “Dow Jones STOXX Sustainability Index” y el “FTSE4Good”. Considerando que el análisis se va a realizar sobre empresas españolas, contenidas bajo el marco europeo, se va a explicar un poco mas acerca de los dos últimos índices mencionados.

El primero, “Dow Jones STOXX Sustainability Index”, pertenece a los índices integrados a nivel mundial conocidos como “Dow Jones Sustainability World Indexes” y creados en 1999. Valora las empresas con mejores ratios en sostenibilidad según la agencia de ratings SAM (Paternoster, 2011).

El segundo, “FTSE4Good”, identifica empresas a nivel mundial y valida sus acciones en materia de RSC. Realiza sus cuentas a través de la agencia EIRIS y una red de socios internacionales, en concreto en España, con la Fundación Ecología y Desarrollo (Paternoster, 2011).

### **2.3.3 Agencias de análisis de sostenibilidad**

En el punto anterior hemos se han mencionado un par de agencias de análisis de sostenibilidad, por lo que merece la pena ahondar un poco más en estos analistas de sostenibilidad. El autor Agustín Paternoster las define como “*agencias independientes de investigación que proporcionan información al mercado sobre el comportamiento ético, social y medioambiental de las empresas*”. La información es extraída principalmente de

dos fuentes, las memorias anuales de las corporaciones y de cuestionarios enviados a las mismas (Paternoster, 2011).

#### **2.3.4 Informes de sostenibilidad y Benchmarking**

Otro indicador del grado de sostenibilidad de una empresa es su Informe de sostenibilidad. En primer lugar, se introducirá de manera teórica lo que son los informes de sostenibilidad de las empresas y para qué sirven. De esta manera, se dará como finalizada la revisión de la literatura para dar paso al estudio de campo a través de esta herramienta, entre otras.

Las empresas hacen uso de dichos informes para comunicar a terceros su compromiso diario con la sostenibilidad. Estos reportings explican *“el gobierno de la organización y la gestión económica-financiera, social y medioambiental aplicada a lo largo de un periodo de tiempo que acostumbra a ser un año”* (Vidal, 2011). El nacimiento de dichos informes fue en la cuna de las grandes empresas líderes de su momento, allá por 1992.

En los últimos años ha habido un incremento significativo en el número de informes de sostenibilidad publicados por parte de las empresas, ya sea por el carácter publicitario que les puede aportar o por el obligatorio. El aumento mundial de la publicación de los informes viene liderada por Europa, lo cual no sorprende pues la Comisión Europea se ha encargado de la implementación de numerosas políticas sostenibles, lo cual no ha sucedido en igual medida en otros continentes (Vidal, 2011).

A través de la información extraída de los informes de sostenibilidad de diferentes empresas y sectores, y junto a la herramienta de Benchmarking, se puede realizar una evaluación sobre el grado de sostenibilidad real de las entidades y obtener conclusiones acerca de la relación entre liderazgo empresarial y liderazgo sostenible. El Benchmarking es un proceso de continuo estudio de la competencia, llevado a cabo por las empresas para aprender sobre las estrategias de los líderes de su sector (Paternoster, 2011).



### **3 Estudio de campo**

Por medio del estudio de campo se intentará llegar a una conclusión plausible acerca de la existencia o no de una relación significativa entre liderazgo sostenible y liderazgo empresarial. Todo ello por medio del análisis de diferentes artículos de investigación y la selección de una muestra de empresas para la indagación en sus informes de sostenibilidad.

Para poder comenzar con el estudio práctico es importante tener claros los términos bajo los que se establecerán las conclusiones, liderazgo sostenible y liderazgo empresarial. El primero es del que se ha venido hablando hasta ahora, ser un líder sostenible implica tomar las medidas más innovadoras teniendo en cuenta las tres dimensiones (económica, social y medioambiental) (Porter y Linde, 1995). El segundo, liderazgo empresarial, nace de la base del liderazgo individual, definido como la conjugación de modestia personal y talento o voluntad profesional de un individuo. Dicho de otra manera, un líder será aquel que a través de la humildad haga lo necesario para que su trabajo profesional destaque y, por tanto, que su compañía sobresalga y sea líder empresarial (Collins, 2002).

Para autores, como Nicola Pless y Thomas Maak (2010) en su obra “Desarrollando líderes globales responsables”, el desafío del liderazgo está en conseguir una interacción adecuada y operativa con los grupos de interés de la empresa. En otras palabras, las entidades necesitan encontrar el equilibrio perfecto entre sus propios intereses económicos y los sociales y medioambientales de sus stakeholders para poder ser líderes. El problema que plantea esto está en la interculturalidad y globalización presente actualmente. Los líderes ya no tienen que tener habilidades sociales únicamente, sino inteligencia en diversidad cultural. La formación de estos directivos en responsabilidad social y sostenible hacia los diferentes grupos de interés es esencial para lograr crear empresas líderes en un mundo complejo, interconectado y en constante cambio (Pless y Maak, 2010; Colvin, 2009; Mirvis, 2008).

### 3.1 Selección de la muestra

Antes de comenzar el análisis objetivo de la sostenibilidad empresarial, es necesario establecer una muestra de estudio, que se conformará por empresas españolas líderes en su actividad empresarial, puesto que se pretende identificar la relación de ambas variables. La selección de la muestra se va a realizar en dos pasos: el primero, será un análisis de los sectores clave de la economía española, y el segundo, un análisis de las empresas líderes de cada sector seleccionado.

#### 3.1.1 Paso 1: selección de sectores clave para la economía española

Para este primer paso de selección se hará uso de diversos estudios que ponen de manifiesto cuáles son los sectores más importantes para el funcionamiento económico de España. La metodología empleada por dichos estudios para la obtención de sus conclusiones es la siguiente:

1. Realización de una medición de resultados de las industrias, por medio de diversas variables macroeconómicas. En este caso, de las tres siguientes: el VAB, o valor agregado bruto, definido en la Economipedia como *“macromagnitud que mide el valor total creado por un sector, país o región”*; el PIB, producto interior bruto, descrito en la Economipedia como el *“valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país en un determinado periodo de tiempo”*; y el nivel de exportaciones, *“herramienta imprescindible de contabilidad nacional que mide el conjunto de bienes y servicios vendidos por un país a territorio extranjero”* (Economipedia, 2020).
2. Clasificación en de los tres sectores principales de toda economía: el sector primario, en el que incluiríamos la agricultura y energía; el secundario, compuesto por la construcción e industria; y, por último, el terciario o sector servicios.

Por tanto, los criterios de selección que se van a emplear en esta primera parte del trabajo se resumen en: identificación de estudios significativos que avalen los resultados, clasificación por variables macroeconómicas representativas y distribución en sectores.

El primer estudio significativo empleado es: “*Mapa del sector industrial español: claves y retos*”, realizado por la Cámara de Comercio de España en el año 2018. Expone la división por industrias y sectores a partir de su % de aportación al VAB español de la siguiente manera:

**Tabla 3: Principales industrias de la economía española según el VAB**

Posición	Sector	% VAB a España
1	Servicios	73,8
2	Industria	14,2
3	Construcción	5,6
4	Energía	3,8
5	Agricultura	2,6

Fuente: elaboración propia a partir de Cámara de Comercio de España, 2018

En este mismo estudio, se refleja el peso o aportación de cada industria al PIB español y, por tanto, su relevancia para la economía del país. Los porcentajes vienen reflejados en la Tabla 4, ordenados de mayor a menor.

**Tabla 4: Principales industrias de la economía española según el PIB**

Posición	Sector	% PIB a España
1	Servicios	66,4
2	Industria	16,4
3	Energía	9,4
4	Construcción	5,2
5	Agricultura	2,6

Fuente: elaboración propia a partir de Cámara de Comercio de España, 2018

También se pueden observar los porcentajes expuestos por el PIB y el VAB en industrias más específicas por su importancia de aportación económica. Dentro del sector servicios, se encuentran los porcentajes de contribución al PIB más altos en las industrias de Comercio y distribución y Transporte de mercancías, con un 21,4%; y en la industria del Turismo y hostelería, con un 11,5% (Cámara de Comercio de España, 2018). En este mismo sector, destaca también la industria de las Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), con un 3,13% de participación sobre el porcentaje total de su VAB (Observatorio nacional de las telecomunicaciones y de la SI, 2019). Además, en el sector secundario sobresale la industria Manufacturera, con una ocupación del 13,1% del PIB total del sector (Cámara de comercio, 2018).

Por último, se va a realizar la evaluación de industrias a partir del nivel de exportaciones. Para la cual se va a emplear el estudio significativo elaborado por PWC España, en 2014, titulado “*Claves de la competitividad de la industria española*”. Los resultados de dicho estudio quedan reflejados en la Tabla 5.

**Tabla 5: Principales industrias de la economía española según su su nivel de exportación**

Posición	Sector	% Exportaciones
1	Textil, confección, cuero y calzado	88,5
2	TIC	77,0
3	Vehículos de motor	75,7
4	Petroleras	71,9
5	Material de transporte (ferroviario, naval y aeronáutico)	59,9
6	Industria química y farmacéutica	58,6
7	Metalurgia	50,3
8	Industrias manufactureras varias	42,4
9	Alimentación	21,9

Fuente: elaboración propia a partir de estudio PWC España, 2014

Resumiendo lo planteado, con la ayuda del PIB, el VAB y las exportaciones españolas, los sectores que más importancia tienen para la economía del país son los enumerados a continuación.

- Sector servicios o terciario:
  - Comercio y distribución: debido a su aportación al PIB.
  - Transporte de mercancías debido a su aportación al PIB.
  - Turismo y hostelería: debido a su aportación al PIB.
  - Tecnologías de la información y comunicación (TIC): debido a su aportación al VAB y a las exportaciones.
  
- Sector secundario:
  - Industrias de textil, confección y calzado: debido a su aportación a las exportaciones.
  - Construcción: debido a su aportación al PIB y al VAB.
  - Automoción: debido a su aportación a las exportaciones.
  - Petroleras: debido a su aportación a las exportaciones.
  
- Sector primario:
  - Energías: debido a su aportación al PIB y al VAB.

### **3.1.2 Paso 2: selección de las empresas líderes de España por sector**

Para comenzar con esta fase de selección de la muestra se empleará un estudio realizado por la empresa Merco (2019), o Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, titulado “*Las 100 empresas y los 100 líderes con mejor reputación en España 2019*”. En lo concerniente a dicha empresa de referencia en Iberoamérica, elabora y publica rankings sobre la reputación de las empresas desde 1999, además de informes sectoriales y corporativos de los distintos países. Hay que hacer notar que respalda sus resultados con base en la apreciación de 25 fuentes diversas y 47.556 encuestas (Merco, 2019).

Para establecer las empresas líderes, Merco realiza un estudio sujeto a la palabra “reputación”, definida por la RAE como “*opinión o consideración que se tiene a algo o alguien*”. En tal sentido, las empresas ganan su reputación por medio del juicio de sus grupos de interés, de aquí la importancia de éstos para las corporaciones (Merco, 2019).

Conforme al ranking establecido en el mencionado estudio, se va a hacer la selección de la empresa española que mejor esté posicionada para cada sector e industria establecidos en el paso uno. Los resultados de empresas empleadas para la muestra quedan reflejados en la Tabla 6.

**Tabla 6: Empresas líderes españolas por sector**

<b>Sector</b>	<b>Subsector</b>	<b>Empresa líder</b>
<b>Servicios</b>	Comercio y distribución	Mercadona
	Transporte	Ferrovial
	Turismo y hostelería	Meliá Hoteles Internacional
	TIC	Telefónica
<b>Industrial</b>	Textil	Inditex
	Construcción	Acciona
	Automoción	Seat
	Petrolero	Repsol
<b>Energías</b>		Iberdrola

Fuente: elaboración propia a partir de estudio Merco, 2019

Como se ha mencionado con anterioridad en el trabajo, el liderazgo empresarial está íntimamente relacionado con el liderazgo individual de sus directores. Por ello, el mismo estudio de Merco (2019) expone un ranking con los líderes con mejor reputación de las empresas en España. En consecuencia, se puede establecer como relevante conocer la posición de liderazgo de los CEO de las empresas de la muestra, que quedan recogidos en la Tabla 7, en orden reputacional, de mejor a peor.

**Tabla 7: Posición de los líderes con mejor reputación**

<b>Empresa líder</b>	<b>Líder</b>	<b>Posición</b>
<b>Mercadona</b>	Juan Roig	1
<b>Inditex</b>	Pablo Isla	2
<b>Telefónica</b>	José María Álvarez-Pallete	5
<b>Iberdrola</b>	Ignacio Sánchez Galán	6
<b>Repsol</b>	Josu Jon Imaz	13
<b>Acciona</b>	José Manuel Entrecanales	21
<b>Meliá</b>	Gabriel Escarrer	26
<b>Ferrovial</b>	Rafael del Pino	38
<b>Seat</b>	Luca de Meo	39

Fuente: elaboración propia a partir de estudio Merco, 2019

Se puede considerar como buen indicador el hecho de que todos los presidentes de las empresas líderes que se venían tratando están dentro de los 100 mejores del país. Por tanto, dichas empresas se pueden considerar líderes empresariales y pueden formar parte de la muestra.

Resumiendo lo planteado en este apartado, se ha expuesto cuáles son los sectores e industrias principales de la economía española y cuáles se han seleccionado para la muestra. Una vez establecida por sectores, se ha seleccionado la empresa líder de cada industria según la reputación que merece para sus stakeholders. Y a continuación, se estudiará su grado de sostenibilidad o equilibrio social, económico y medioambiental a la hora de llevar a cabo su actividad empresarial.

### **3.2 Análisis de la Sostenibilidad de la muestra**

Una vez establecida la muestra, compuesta por nueve empresas españolas líderes en su industria, se va a comenzar con el análisis de su sostenibilidad. Para ello, se ha realizado una revisión analítica de la literatura, en la que se han obtenido datos de relevante

mención, expuestos en el punto 3.2.1. Por medio de esta información se han podido establecer una serie de criterios para el análisis práctico de los informes de sostenibilidad contenidos en las cuentas anuales de las empresas, realizado en el apartado 3.2.2.

### 3.2.1 Ranking líderes sostenibles del Ibex 35

Antes de comenzar el análisis de los informes de sostenibilidad, cabe resaltar el estudio realizado por Ecoact (2018), “*El estado del reporting de sostenibilidad del Ibex 35*”, en la mencionada revisión de la literatura. Ecoact es una consultora inmersa en proyectos de empresas multinacionales que buscan cumplir el Acuerdo de París sobre el Cambio Climático. Además, elabora investigaciones como la mencionada, en las que valora las empresas según las medidas sostenibles que llevan a cabo (Ecoact, 2018).

El estudio sobredicho evalúa las empresas españolas participes en el Ibex 35, el índice bursátil de referencia de las Bolsas y Mercados Españoles, en el que participan las 35 empresas cotizadas con mayor liquidez (Gedesco, 2020). Alude al top 10 de empresas comprendidas en el Ibex y que son líderes en sostenibilidad, exhibidas en la Tabla 8.

**Tabla 8: Líderes sostenibles del Ibex 35**

<b>1</b>	Telefónica
<b>2</b>	Acciona
<b>2</b>	Iberdrola
<b>4</b>	Red Eléctrica
<b>5</b>	Ferrovial
<b>6</b>	Meliá Hotels International
<b>7</b>	Naturgy
<b>7</b>	Endesa
<b>9</b>	Enagás
<b>10</b>	Repsol

Fuente: elaboración propia a partir de estudio de Ecoact, 2018



Los datos reflejados en la Tabla 8 revelan resultados muy interesantes para el objeto de estudio de este trabajo. De las 9 organizaciones que se están analizando, 7 pertenecen al Ibex 35: Telefónica, Acciona, Iberdrola, Meliá Hoteles, Inditex, Ferrovial y Repsol; y, de ellas, 6 se encuentran en el top 10 de sostenibilidad: Telefónica, Acciona e Iberdrola, Ferrovial, Meliá Hoteles y Repsol, en orden de mayor a menor puntuación sostenible según los criterios del artículo, expuestos a continuación. De acuerdo con esto, estas organizaciones no son sólo líderes empresariales, sino que también son líderes sostenibles para la economía española pues, además, están por delante de sus competidores sectoriales en materia sostenible.

Los criterios empleados por Ecoact (2018) para establecer su juicio tienen origen en los Informes de Sostenibilidad y Memorias Anuales públicas de las distintas compañías. El primer criterio es el de la estrategia y gobernanza, esto es, si existe un equilibrio realista y consistente entre la información pública y exterior a la entidad y la identificación de riesgos y establecimiento de estrategias y objetivos internos. El segundo criterio consiste en verificar si hay objetivos de reducción concretos, basándose en el cumplimiento de los ODS. El tercer criterio tiene base en la posible apreciación o no de introducción de medidas innovadoras que busquen un resultado positivo en los grupos de interés de la compañía. Por último, el cuarto criterio es el de medición y reporting de las entidades, en otras palabras, la evolución de sus resultados a lo largo del tiempo y los reconocimientos recibidos. Todos ellos considerados bajo las tres dimensiones (social, económica y medioambiental) que conforman el término de sostenibilidad.

### **3.2.2 Análisis Informes de sostenibilidad**

De la misma forma y con la finalidad de seguir unas pautas homogéneas a lo largo de este trabajo, se hará uso de los cuatro criterios mencionados (estrategia y gobernanza, objetivos de reducción, medidas innovadoras y medición y reporting) para la evaluación del grado de sostenibilidad de las empresas Mercadona y Seat, al no haber sido recogidas en el estudio anterior por no pertenecer al Ibex35. Y de Inditex, pues se desconoce si no ha sido analizada o si lo ha sido, pero no entra en el top 10 y por ello no aparece. Dichos

criterios serán aplicados en el análisis de los Informes de sostenibilidad más recientes de cada empresa, contenidos en las cuentas anuales de 2018 y 2019.

### **3.2.2.1 Mercadona**

Mercadona es una de las principales cadenas de supermercados físicos y online en España, de capital familiar y fundada en 1977. Su objetivo es satisfacer las necesidades de alimentación, limpieza del hogar, higiene personal y cuidado de mascotas de sus clientes o “Jefes”, como los llama. Actualmente, se compone de 1.634 tiendas en España y 80.100 trabajadores; además de 10 tiendas en Portugal y 900 trabajadores más (Web oficial de Mercadona, 2020). Su CEO es Juan Roig, miembro de la familia fundadora. Ha obtenido la posición número 1 en el ranking de líderes con mejor reputación de Merco (2019).

Para comenzar el análisis se extraerán ciertos documentos y datos de su página web oficial. Se puede comprobar que cuenta dos documentos disponibles: la Memoria Anual de 2019 y la Memoria Medioambiental de 2017 y 2018; por lo que se procederá al estudio de ambos a partir de los cuatro criterios mencionados.

#### **1. Estrategia y gobernanza**

La estrategia sostenible de Mercadona viene definida por su líder, Juan Roig, de la siguiente manera: *“Nuestro papel como empresa pasa por contribuir a mejorar el entorno social y económico produciendo de forma eficiente y responsable para generar prosperidad compartida”* (Web oficial Mercadona, 2020). En estas palabras expresa el deseo de llevar a cabo objetivos sostenibles desde su actividad empresarial, lo cual ya es un primer punto destacable para este análisis.

Al mismo tiempo, la Visión empresarial queda definida así: *“Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible, que la gente quiera que exista y sienta orgullo de ella, liderada por Mercadona y teniendo a ‘El Jefe’ como faro”* (Cuentas Anuales Mercadona, 2019).

La estrategia general de la organización se basa en la gestión de “*Calidad Total*”, esto quiere decir que tiene en cuenta a todos sus stakeholders para cada decisión, desde “El Jefe”, hasta los trabajadores, los proveedores, la sociedad y el capital. Por ello, su compromiso sostenible se traslada a todos estos agentes de forma transparente, según las Cuentas Anuales (2019). Más aún, Mercadona tiene establecidas estrategias individuales y riesgos reconocidos para cada grupo de interés. También define cuáles de ellos son objetivos consolidados en el año 2019 y cuáles siguen en desarrollo.

Algunas de los puntos que destacan dentro de su estrategia consolidada son la implementación de políticas de diversidad, igualdad y conciliación para sus trabajadores. A sí mismo, el establecimiento de objetivos de cambio en los hábitos de consumo de sus clientes, a más saludables. O el hecho de llevar a cabo un uso responsable de los recursos utilizados durante su actividad (Cuentas Anuales Mercadona, 2019).

## 2. Objetivos de reducción

Dentro de las Cuentas Anuales (2019) se puede encontrar un apartado específico acerca de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las acciones llevadas a cabo para colaborar en el cumplimiento de ellos por parte de la empresa. Como se ha mencionado con anterioridad en este trabajo, los más destacados para este análisis son los siguientes:

- El número 7, energías asequibles y no contaminantes, del cual no se hace mención en las Cuentas Anuales (2019).
- El número 8, acerca del trabajo decente, Mercadona ofrece a toda su plantilla empleo estable de calidad. Y por tanto una reducción de las situaciones laborales precarias.
- El número 11, ciudades y comunidades sostenibles. La empresa aboga por un aprovechamiento eficiente de los recursos y por una Economía Circular y de reutilización. Poniendo en marcha una clara reducción del empleo innecesario de sus recursos.

- El número 12, producción y consumo responsable, qué aplica, junto con sus proveedores, en todas sus prácticas.

### 3. Medidas innovadoras

La innovación es un valor esencial dentro de la organización empresarial de Mercadona. Por ello no sorprende que hayan establecido una serie de medidas innovadoras que repercuten a la sociedad y al medioambiente. Uno de los proyectos innovadores y medioambientales que está desarrollando es la implementación de una herramienta para ajustar las cantidades de los pedidos diarios de alimentación fresca para reducir el desperdicio de la misma. A la par, está en proceso de creación de envases sostenibles para platos preparados, con lo que lograría reducir el uso de 170 toneladas de plástico al año (Cuentas Anuales Mercadona, 2019).

En cuanto a la incorporación de procesos innovadores en términos sociales, se ha creado una compañía aceleradora de empresas con iniciativas sostenibles, de tal forma que la sociedad se ve beneficiada por dos partes: se da inversión a start-ups que lo necesitan, y fomenta el desarrollo sostenible del futuro (Cuentas Anuales Mercadona, 2019).

### 4. Medición y reporting

A lo largo de 2019, Mercadona ha recibido varios premios relacionados con la sostenibilidad empresarial. A parte de su buen posicionamiento en el análisis de Merco (2019), ha obtenido el reconocimiento de las organizaciones y ONGs que conforman #PorElClima debido a su esfuerzo por la lucha contra el cambio climático. También ha obtenido el premio a la empresa con mejor logística sostenible por el SIL, Salón Internacional de la Logística, en 2019. Y ha sido valorada como “Empresa socialmente responsable” por la Fundación Cruz Blanca (Cuentas Anuales Mercadona, 2019).

Comparando algunas de sus cifras de los años 2017, 2018 y 2019 se pueden apreciar los esfuerzos por una implementación real de valores sostenibles en la organización. A continuación, se puede apreciar dichas comparativas de años.

**Tabla 9: Reporting de datos Mercadona**

	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>€ invertidos en Medio Ambiente (en millones)</b>	34	40
<b>Tiendas de logística silenciosa</b>	664	736
<b>Tiendas ecoeficientes</b>	985	1046
<b>Ahorro energético (en millones de kWh)</b>	11,6	14,7
<b>Cartón recuperado (toneladas)</b>	202.421	213.167
<b>Plástico recuperadas (toneladas)</b>	15.495	16.296
<b>Materiales recuperados (toneladas)</b>	219.794	232.942
<b>Emisiones directas</b>	14,13	13,02

*Fuente: elaboración propia a partir de Memoria Medioambiente de Mercadona, 2018*

Impacto en la sociedad española con su actividad económica en 2019:

- 1,95% de aportación al PIB.
- 3,6% del empleo total del país.
- 2% de la recaudación fiscal total de las Administraciones públicas españolas

Iniciativas sociales en 2019 que han logrado una reducción del desperdicio de alimentos y una ayuda a la sociedad:

- Cooperación con más de 210 comedores sociales
- Acuerdos con más de 60 bancos de alimentos

Como se puede ver en los datos ha implementado medidas tanto medioambientales, como económicas y sociales para una mejora de su sostenibilidad empresarial.

## 5. Conclusión

Como resultado del análisis realizado a los Informes de Sostenibilidad de Mercadona por medio de los cuatro criterios empleados, se puede concluir que no sólo es una empresa líder por sus resultados económicos sino también por su estrategia y preocupación sostenible en términos sociales y medioambientales.

### **3.2.2.2 Seat**

Seat es una empresa de automóviles fundada en España en 1950 por el Instituto Nacional de Industria. Su presidente hasta enero de 2020, Luca de Meo, ocupaba el puesto 39 de los mejores líderes en España en 2019. Actualmente su presidente es Dr. Herbert Diess, el cual define Seat como *“la puerta de entrada de nuevos y jóvenes clientes al Grupo Volkswagen”* (Cuentas Anuales de Seat, 2019).

La producción del sector de la automoción en el país se ha visto afectada por los cambios sociales y de consumo que se están produciendo en todo el mundo. Aun así, España es el 9º país productor con más éxito de la industria y el modelo, Seat León de Seat, el más matriculado en el país (Statista, 2020). Esta empresa pone todos sus esfuerzos para ganarse un sitio en el futuro próximo lleno de desafíos todavía inciertos (Cuentas Anuales de Seat, 2019).

A continuación, se va a realizar el análisis por criterios de la sostenibilidad de la empresa, por medio de sus Cuentas Anuales de los años 2018 y 2019, disponibles en la página web oficial de la entidad.

#### 1. Estrategia y gobernanza

La estrategia sostenible de Seat se define por la frase: *“valores que crean valor”*. En sus cuentas anuales de 2019 aparecen palabras de fuerte compromiso sostenible, además de la mención especial del diálogo establecido por la entidad con sus grupos de interés y la comunidad en la que opera.

Su gobernanza habla de integración sostenible por medio de tres pilares. El primero, *profit&governance*, comprende las iniciativas del buen gobierno de la entidad, la gestión de riesgos presentes y futuros y la búsqueda de una rentabilidad sostenible. El segundo, *pilar social*, concierne los aspectos de movilidad y bienestar para sus trabajadores y demás grupos de interés, siempre tratando de asegurar el empleo joven. Y, por último, el *pilar medioambiental*, en el que se centra en realizar una actividad de producción y uso de recursos lo menos perjudicial y lo más responsable posible. Por ello, ha adoptado medidas específicas de cumplimiento en gestión medioambiental (Cuentas Anuales de Seat, 2019). Cada uno de estos pilares, los integra en su core business, es decir, desde su actividad principal, característica imprescindible para considerar una entidad sostenible (Pinillos y Fernández, 2011).

## 2. Objetivos de reducción

Seat hace mención de su propósito activo en cuanto al establecimiento de objetivos que ayuden a la reducción de políticas y acciones contrarias a la sostenibilidad. Todo ello, por medio de una alineación de su estrategia con la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la ONU, con el objetivo de para alcanzar su total cumplimiento en 2030 (Cuentas Anuales de Seat, 2019).

Hace referencia del desarrollo de acciones para los objetivos número tres, salud y bienestar; cuatro, educación de calidad; seis, agua limpia y saneamiento; siete, energía asequible y no contaminante; ocho, trabajo decente y crecimiento económico; nueve, industria, innovación e infraestructura; once, ciudades y comunidades sostenibles; doce, producción y consumo responsable; y trece, acción por el clima; a través de la incorporación de diferentes medidas (Cuentas Anuales de Seat, 2019).

Por tanto, Seat está implementando maniobras para los cuatro objetivos destacados y de mayor repercusión para este trabajo (el siete, ocho, once y doce). Los resultados

numéricos de reducción se pueden observar en el más adelante, en el apartado de medición y reporting.

### 3. Medidas innovadoras

Seat llevó a cabo en el año 2019 varias acciones innovadoras y sostenibles. En primer lugar, inauguró una iniciativa llamada “*Innovatio Day: fomento de la cultura de innovación*”, dentro de su estrategia de sostenibilidad. Dicho día se dirigió a sus empleados con el objetivo de promover el pensamiento innovador entre ellos. En él, expusieron los proyectos innovadores realizados durante el año y presentaron las propuestas de valor conseguidas. En 2019 fueron 28 las propuestas conseguidas y 23 los nuevos proyectos innovadores llevados a cabo. Esta primera edición del evento indica la importancia que tiene la innovación para la entidad (Cuentas Anuales de Seat, 2019).

En segundo lugar, por medio del desarrollo de una aplicación informática, su modelo de empresa fomenta la innovación sostenible desde el core business permitiendo a su plantilla la posibilidad de proponer retos sostenibles, de conectividad, movilidad, etc. durante todo el año. Los más votados son valorados por el Comité Ejecutivo para su posible ejecución en el ejercicio siguiente (Cuentas Anuales de Seat, 2019).

### 4. Medición y reporting

En cuanto al último criterio, cabe destacar que la empresa pertenece al Grupo Volkswagen y, junto a ella, han establecido un sistema propio para medir la sostenibilidad económica interna, al considerarla motor de crecimiento. Este medidor, llamado S-Rating, les ayuda a establecer los criterios necesarios que tienen que cumplir sus proveedores en cuanto a políticas sociales, económicas y medioambientales, si quieren trabajar con el Grupo (Cuentas Anuales de Seat, 2019).



Por otro lado, para conocer si sus políticas sostenibles en materia social están teniendo su efecto en la toma de decisiones de los consumidores, miden y valoran la satisfacción de sus clientes. Para ello, emplea dos indicadores internos con los que observa la experiencia y calidad de venta que han tenido. Los datos del 2018 indicaban que el 77,2% quedaron satisfechos, mientras que los de 2019 llegaron al 82,3%, pudiendo observar una mejora de más de 5 puntos porcentuales. Estos datos indican que Seat está implementando políticas para mejorar la sostenibilidad social de sus clientes (Cuentas Anuales de Seat, 2018 y 2019).

Con estas dos iniciativas, S-Rating y medición del grado de satisfacción de los clientes, Seat se asegura de que toda su cadena de valor sea sostenible económica y socialmente.

Con lo que respecta a la sostenibilidad medioambiental, se van a comparar los resultados de los ejercicios 2018 y 2019 en cuanto al porcentaje de mejora de reducción acumulada desde el año 2010 de varias variables, en la Tabla 10, con la finalidad de ver si existe una implementación significativa de medidas de reducción (Cuentas Anuales de Seat, 2018 y 2019).

**Tabla 10: Reporting de datos Seat**

<b>%</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Energía</b>	22	26
<b>CO2</b>	63	65
<b>Disolventes</b>	22	23
<b>Agua</b>	31	32
<b>Residuos</b>	34	58

*Fuente: elaboración propia a partir de Cuentas Anuales Seat 2018 y 2019*

Los porcentajes del año 2019 presentan unas variaciones de mejora con los que representan al año 2018. Además de estos datos, destaca que Seat cuente con la planta solar más grande de Europa en comparación con las demás empresas de su mismo sector. Se compone de 53.000 paneles, que producen 17 millones de kWh anuales de energía limpia y sin emisión de CO<sub>2</sub>. Todo ello son indicadores de preocupación en materia medioambiental por parte de la empresa (Cuentas Anuales de Seat, 2019).

## 5. Conclusión

Los datos obtenidos en el estudio de las Cuentas Anuales del año 2019 hacen posible concluir que Seat es empresa líder en término de sostenibilidad, debido a las medidas activas tanto de reducción como de innovación llevadas a cabo en su estrategia interna de funcionamiento y a los resultados obtenidos con el paso de los años.

### **3.2.2.3 Inditex**

Inditex es una empresa de origen español que se dedica a la distribución de moda por todo el mundo, siendo una de las mayores compañías de su sector a nivel mundial. Está presente en 202 mercados a través de sus ocho formatos comerciales (Zara, Zara Home, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y Uterqüe). Cuenta con una red de 7.469 tiendas y 176.611 empleados (Web oficial Inditex, 2020). Sus dimensiones y rentabilidad económica permiten que cotice en bolsa y sea participe del índice Ibex 35, mencionado con anterioridad en el trabajo, entre otros.

Su fundador Amancio Ortega es muy conocido en España, no solo por haber creado dicha multinacional, sino por sus numerosas contribuciones a la sociedad tras el éxito de la compañía. Por ejemplo, con su fundación para ofrecer formación a aquellos que no pueden permitírsela (Fundación AO). A pesar de no ser el actual presidente de Inditex, ocupa la posición número cuatro en los líderes españoles más influyentes, según el estudio de Merco (2019). Su actual presidente, Pablo Isla, ocupa la segunda posición en este

mismo ranking. En la página web oficial (2020) de la entidad se puede apreciar parte de la estrategia empresarial fijada por sus presidentes: “*crear valor más allá del beneficio*”.

Si bien es cierto, el estudio empleado para la obtención de conclusiones acerca de la sostenibilidad de las empresas cotizadas en el Ibex 35 en el apartado anterior del trabajo, no hace referencia a Inditex. Lo cual puede indicar que no está comprendida entre las 10 empresas más sostenibles según la empresa Ecoact (2018), pero aun así regirse bajo los principios sostenibles, o que realmente no tiene dichos valores instaurados. Es por ello, por lo que haciendo uso de la Memoria Anual del año 2018 y de los criterios mencionados a lo largo del trabajo, se va a analizar la situación comprendida por la entidad.

### 1. Estrategia y gobernanza

El apartado de sostenibilidad de la Memoria Anual de Inditex (2018) es muy extenso, pues establece la estrategia específica para cada grupo de interés de la compañía de forma muy detallada, junto con los objetivos y programas que lleva a cabo. Expresa tener una relación de transparencia y diálogo muy íntima con los stakeholders, teniendo siempre en consideración sus necesidades y expectativas. Por tanto, establece estrategias sostenibles personalizadas para cada componente de su cadena de valor.

Si bien es cierto que todas estas estrategias individualizadas se rigen bajo una misma filosofía sostenible de producción, conocida como “*Right to wear*”, establecida por la compañía. En ella se establece que el proceso de creación de sus productos sea bajo condiciones éticas y positivas para sus grupos de interés, a la vez que mantienen la calidad y el atractivo que caracteriza a la entidad. Para llevar a cabo la estrategia mencionada es muy importante mantener la trazabilidad de los productos a lo largo de toda la cadena de valor, desde las materias primas, hasta el diseño, la producción y la distribución. Teniendo muy en cuenta la seguridad y salud de los trabajadores, el consumo responsable de recursos, el fin de vida de los productos y su circularidad, entre otras variables. Con esto pretenden alcanzar su objetivo principal de creación de valor por encima del beneficio económico, mencionado en la introducción del apartado (Web oficial Inditex, 2020).

## 2. Objetivos de reducción

Como se ha expuesto, la estrategia de sostenibilidad de esta compañía viene segmentada para cada stakeholder. Lo mismo sucede con la estructuración de los objetivos concretos de reducción y desarrollo.

Por tanto, se va a nombrar los ODS que se pretenden cubrir antes de 2030 con cada grupo de interés (Memoria Anual Inditex, 2018):

- Clientes: objetivos once, contribución al bienestar comunitario; y doce, producción y consumo responsable. Pretende cubrirlo por medio de una compra integrada, de escucha activa y creación de experiencias para el cliente, estableciendo así relaciones a largo plazo que aporten a la comunidad.
- Personal: objetivos tres, salud y bienestar; cuatro, educación de calidad; cinco, igualdad de género; ocho, trabajo decente y crecimiento económico. Para ello, tiene establecidas diferentes políticas de formación, diversidad, igualdad y conciliación.
- Cadena de suministros; objetivos tres, salud y bienestar; cinco, igualdad de género; ocho, trabajo decente y crecimiento económico; doce, producción y consumo responsable; diecisiete, alianzas para lograr los objetivos. A través de los sistemas de trazabilidad y transparencia que rigen su filosofía, y la certificación de personal de sus proveedores.

También hace mención de objetivos concretos de reducción y mejora en cuanto al uso de los recursos de forma eficiente. En concreto, establece metas para los objetivos: siete, energías asequibles y no contaminantes; nueve, industria, innovación e infraestructura; doce, producción y consumo responsable; y trece, acción por el clima.

Con todo esto, se puede resumir que Inditex hace mención de los cuatro ODS más interesantes para el establecimiento de conclusiones del trabajo (siete, ocho, once y doce), pero además establece metas concretas en seis puntos más que encaminan a la entidad hacia la sostenibilidad.

### 3. Medidas innovadoras

Si bien es cierto que no aparece un apartado en la Memoria Anual dedicado a innovación, la empresa invierte grandes cantidades de dinero en I+D para cada grupo de interés. Así mismo, cuenta con la red logística más innovadora del sector, la cual se puede considerar, además, una de sus fuentes de ventaja competitiva (Escalona y Ramos, 2014).

Una de las últimas medidas incorporadas es el programa *Closing de loop*, por medio del cual se han incorporado contenedores de recogida de ropa usada en todas sus tiendas, con el fin de darles una segunda vida o permitir la reutilización de sus materiales, consiguiendo una reducción de desechos producidos por el sector (Memoria Anual Inditex, 2018). Aunque no es innovador en cuando a otras empresas del sector, si lo es dentro de su propia estrategia.

### 4. Medición y reporting

La Memoria Anual del año 2018 de Inditex presenta los porcentajes de la compañía bajo la calificación del Dow Jones Sustainability Index (DJSI). En la Tabla 11 se puede observar la comparativa de las puntuaciones obtenidas por Inditex y las empresas de su sector, sobre un total de 100 puntos, en el año 2018.

**Tabla 11: Resultados DJSI Inditex**

	<b>Inditex</b>	<b>Sector</b>
<b>Económica</b>	61	26
<b>Medioambiental</b>	91	23
<b>Social</b>	61	29
<b>Total</b>	68	23

*Fuente: elaboración propia a partir de Memoria Anual Inditex, 2018*

Analizando los datos presentados, se ve claramente que Inditex es más sostenible que las demás empresas del sector textil, al casi triplicar la puntuación media. Lo cual indica que su posición de liderazgo empresarial coincide con la de liderazgo sostenible, al menos dentro de su industria.

Por otro lado, la Memoria Anual (2018) también expone que la entidad ocupa el puesto 54 en el ranking elaborado por Corporate Knights, titulado: *Global 100 Most Sustainable Corporations*. Pudiendo establecer este como factor determinante para asegurar veracidad de la sostenibilidad de la empresa.

## 5. Conclusión

Sobre la base de los criterios analizados, se puede concluir que Inditex es una organización líder en términos sostenibles dentro de su industria. El hecho de que no apareciera en el primer estudio mencionado indica que no está entre las diez corporaciones más sostenibles, pero tampoco lo están ninguna otra del sector textil. Por ello, se puede establecer que es el sector textil el que no es líder sostenible, aunque sí líder económico en España, e Inditex es líder sostenible en relación con sus comparables (Barreiro, 2016).

### **3.3 Resultados de la investigación**

En este apartado se pretende exponer los resultados obtenidos en la investigación de forma clara, concisa y visual, para, posteriormente, poder concluir acerca de la pregunta de investigación del trabajo.

La primera parte para haber podido determinar dichos resultados ha sido establecer una muestra válida de empresas líderes, que permita concluir acerca de la relación entre liderazgo y sostenibilidad. La muestra se ha establecido en dos fases. La primera ha consistido en una extracción de los sectores clave para la economía del país a partir de tres variables macroeconómicas: PIB, VAB y nivel de exportaciones. La segunda, se ha basado en una recopilación de las empresas líderes de cada sector influyente, por medio del análisis de artículos de investigación.

La segunda parte ha consistido en el análisis de grado de sostenibilidad de las empresas de la muestra. Para ello, se han realizado dos tipos de análisis. El primero se ha desarrollado extrayendo datos esenciales de los estudios realizados por la empresa Ecoact, como los análisis de sostenibilidad de las empresas del Ibex 35 y los criterios empleados para el mismo. Y, el segundo, una revisión a las memorias anuales de las empresas no cotizadas o no presentes en el estudio anterior, bajo los mismos criterios que el primer análisis.

Los resultados obtenidos en cuanto a los criterios de sostenibilidad de las empresas seleccionadas han sido los reflejados en la tabla siguiente.

Tabla 12: Resultados de la investigación

	<b>Estrategia y gobernanza</b>	<b>Objetivos de reducción</b>	<b>Medidas innovadoras</b>	<b>Medición y reporting</b>
<i>Telefónica</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Acciona</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Iberdrola</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Meliá</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Inditex</i>	✓	✓	✗	✓
<i>Ferrovial</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Repsol</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Mercadona</i>	✓	✗	✓	✓
<i>Seat</i>	✓	✓	✓	✓

Fuente: elaboración propia.

En la tabla se pueden ver dos tipos de símbolos. Los tics verdes indican los criterios que han sido llevados a cabo por la empresa, siendo esta líder en su realización, es decir, ninguna otra empresa de su sector la supera en los rankings expuestos a la hora de implementar la estrategia sostenible, los objetivos de reducción o las medidas innovadoras. Mientras que las cruces rojas significan que, a pesar de que se cumplen los criterios y por tanto se pueden considerar empresas sostenibles, no han sido las primeras de su sector en llevar a cabo las medidas o en implementar los máximos objetivos de reducción posibles. De este modo se puede entender que, de las nueve empresas consideradas líderes empresariales, siete son también líderes sostenibles en su sector para todas las cuatro variables establecidas; y dos de ellas, Inditex y Mercadona, cumplen las cuatro variables sostenibles, pero lideran en tres.



## 4 Conclusiones

El objetivo del estudio se basaba en identificar si las empresas españolas con una posición privilegiada por sus actividades empresariales quedaban regidas bajo los principios sostenibles a la hora de realizar iniciativas y acciones. Es decir, preocupándose por su posición tanto de líderes económicos como la de líderes sociales y responsables. Todo ello, se debe al contexto que esta forzando a éstas a liderar de forma sostenible, al menos, por dos vertientes:

- (i) Por el mal aprovechamiento de los recursos del planeta en el pasado, derivado de la industrialización y de los hábitos de compra de los ciudadanos, que ha provocado una situación desfavorable y una preocupación por el agotamiento de los mismos, y;
- (ii) Por la nueva posición de algunas empresas, semejante al de los poderes políticos, debido a la fuerte posición adquirida sobre la economía de los países. Con base en lo anterior, la sociedad ha establecido casi la misma exigencia a las compañías que a los gobiernos, lo que implica que las empresas ya no tengan una única preocupación económica, sino una social y medioambiental.

Por las razones mencionadas anteriormente, no resulta extraño que cada vez haya una mayor relación entre las palabras liderazgo y sostenibilidad en el mundo corporativo tal y como se ha podido ver en el punto 2 Marco Teórico relativo a la revisión a la literatura. Asimismo, en este apartado cabe señalar que para la sociedad no es suficiente seguir las directrices de la RSC expuestas, sino aquellas que integran las medidas sostenibles dentro de la estrategia principal de las compañías, es decir, las de la sostenibilidad corporativa.

Con la información aportada, cabe preguntarse lo siguiente, ¿se habrán puesto manos a la obra las empresas líderes de España en desarrollar estrategias sostenibles? Se han hallado resultados que contestan de manera positiva a esta pregunta valiéndose de (i) la selección

de la muestra compuesta por las empresas líderes de los sectores más influyentes de la economía española y (ii) el análisis de estas empresas bajo los cuatro criterios determinantes del grado de sostenibilidad corporativa (incorporación de una estrategia y gobernanza con valores sostenibles, de unos objetivos de reducción plausibles, de medidas innovadoras, sociales y medioambientales y de la utilización de medidores y reportings oficiales de sostenibilidad).

En este sentido, se puede concluir que las nueve empresas de la muestra, líderes sectoriales, cuentan con el apartado de “*Sostenibilidad corporativa*” en sus memorias anuales y han sido reconocidas por sus acciones sostenibles por otras corporaciones, en rankings y premios. Ninguna lleva a cabo sus medidas haciendo mención de la RSC, lo que indica que las implantan desde la actividad y estrategia principal corporativa. Además, siete de las nueve, son líderes sostenibles, en comparación con sus competidores sectoriales, bajo los cuatro criterios analizados, mientras las otras dos lo son bajo tres. Lo que indica que estas corporaciones no son solo líderes por que su actividad económica es buena, sino porque su efecto en la sociedad y medioambiente también lo es.

Por todo lo anterior, queda claro que los líderes empresariales españoles no solo actúan ante la preocupación sostenible, sino que lideran y compiten por la incorporación de dichas medidas. Y, por tanto, la hipótesis sobre la creciente relación entre liderazgo y sostenibilidad se puede confirmar positivamente para el caso de las empresas españolas.

## 5 Bibliografía

Aristizábal, G.A., Arango-Serna, M.D. and Resterpo-Baena, O.J., 2012. Sostenibilidad corporativa y capacidades de innovación: una aproximación al. Aprovechamiento de los recursos naturales. *Boletín de Ciencias de la Tierra*, (32), pp.5-14.

Barreiro, A.M., 2016. *Moda y sostenibilidad*. Universidad de la Coruña, pp.1-24.

Bansal, P., 2005. Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), pp.197-218.

Boulding, K.E., 1956. General systems theory—the skeleton of science. *Management science*, 2(3), pp.197-208.

Bowen, H.R., 2013. *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.

Buyse, K. and Verbeke, A., 2003. Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic management journal*, 24(5), pp.453-470.

Cámara de Comercio de España, 2018. Mapa del sector industrial español: claves y retos. Recuperado de [https://www.camara.es/sites/default/files/detalle/mapa\\_del\\_sector\\_industrial\\_espanol\\_claves\\_y\\_retos\\_septiembre\\_2018.pdf](https://www.camara.es/sites/default/files/detalle/mapa_del_sector_industrial_espanol_claves_y_retos_septiembre_2018.pdf) a 21 de marzo de 2020.

Ceballos, J.D., López, J.D.B. and Jiménez, J.M.R., 2016. Nuevas tendencias en la relación entre los grupos de interés y la sostenibilidad corporativa. *Economía industrial*, (401), pp.63-68.

Collins, J., 2002. *Empresas que sobresalen*. Bogotá, Editorial Norma.

Colvin, G. 2009. How to build great leaders. *Fortune magazine*. November 19th 2009.

Donaldson, T. & Preston, L.E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.

Darnall, N., Henriques, I. and Sadorsky, P., 2010. Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size. *Journal of management studies*, 47(6), pp.1072-1094.

de Ciurana, A.M.G., Expósito, L.M.C. and de Vall, I.M.P., 2019. Contexto y evolución de la sostenibilidad en el currículum de la universidad española. *Revista de Educación Ambiental y Sostenibilidad*, pp.1102-1102.

Dhanesh, G.S., 2012. The view from within: Internal publics and CSR. *Journal of Communication Management*.

Dodd Jr, E.M., 1931. For whom are corporate managers trustees. *Harv. L. Rev.*, 45, p.1145.

Ecoact, 2019. *Estudio del estado del reporting de sostenibilidad del Ibex35*. Recuperado de <https://eco-act.com/app/uploads/2018/09/Estudio-del-estado-del-reporting-de-sostenibilidad-del-IBEX-35-2018.pdf> a 21 de marzo de 2020.

Economipedia, 2020. *Valor agregado bruto (VAB)*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/valor-agregado-bruto-vab.html> a 14 de marzo de 2020.

Economipedia, 2020. *Exportación*, Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/exportacion.html> a 20 de abril de 2020.

Elkington, J., 2013. Enter the triple bottom line. *The triple bottom line*, pp.23-38.

Escalona Orcao, A.I. and Ramos Pérez, D., 2014. *Los transportes y la logística en las cadenas globales de producción del sector de la moda rápida: el caso de la empresa española Inditex*. Investigaciones geográficas, (85), pp.113-127.

España, E. and Prieto, T., 2009. Educar para la sostenibilidad: el contexto de los problemas socio-científicos.

Fundación Amancio Ortega, 2020. Recuperado de <https://www.faortega.org/> a 21 de abril de 2020.

Garriga, E. and Melé, D., 2004. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), pp.51-71.

Gedesco, 2020. *¿Qué es el Ibex 35?*. Recuperado de <https://www.gedesco.es/blog/que-es-el-ibex-35/> a 20 de marzo de 2020.

Godfrey, P.C., Merrill, C.B. and Hansen, J.M., 2009. The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic management journal*, 30(4), pp.425-445.

Goleman, D., 2010. *Inteligencia ecológica*. Editorial Kairós, pp.91.

Goodpaster, K.E., 1991. Business ethics and stakeholder analysis. *Business ethics quarterly*, pp.53-73.

Harrison, J.S., Bosse, D.A. and Phillips, R.A., 2010. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic management journal*, 31(1), pp.58-74.

Hussain, S.S., 1999. The ethics of 'going green': the corporate social responsibility debate. *Business strategy and the environment*, 8(4), pp.203-210.

Inditex, 2018. Memoria Anual 2018. Recuperado de <https://www.inditex.com/es/inversores/relacion-con-inversores/informes-anuales> a 10 de abril de 2020.

Inditex, 2020. *Conócenos*. Recuperado de <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/conocenos> a 10 de abril de 2020.

Lindgreen, A. and Swaen, V., 2010. Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), pp.1-7.

Masip, J.G. and Cuesta-Valiño, P., 2018. De responsabilidad social a sostenibilidad corporativa: una revisión actualizada. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (17), pp.46-71.

McWilliams, A. and Siegel, D., 2001. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), pp.117-127.

McWilliams, A., Siegel, D.S. and Wright, P.M., 2006. Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of management studies*, 43(1), pp.1-18.

Mercadona, 2020. *Conócenos*. Recuperado de <https://info.mercadona.es/es/conocenos/sala-de-prensa/memorias-anuales> a 4 de abril de 2020.

Mercadona, 2020. *Memoria anual 2019*. Recuperado de <https://info.mercadona.es/es/conocenos/sala-de-prensa/memorias-anuales> a 10 de abril de 2020.

Mercadona, 2018. *Memoria de medioambiente 2017-2018*. Recuperado de <https://info.mercadona.es/es/conocenos/sala-de-prensa/memorias-anuales> a 10 de abril de 2020.

Merco, 2019. *Las 100 empresas y los 100 líderes con mejor reputación en España 2019*. Recuperado de <https://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas> a 5 de abril de 2020.

Mirvis, P. 2008. Executive development through consciousness-raising experiences. *Academy of Management Learning & Education*, 7: 173-188.

Morsing, M. and Schultz, M., 2006. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business ethics: A European review*, 15(4), pp.323-338.

Naciones Unidas, 2020. *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/> a 6 de febrero de 2020.

Naredo, J.M., 1996. Sobre el origen, el uso y el contenido del término sostenible. *Documentación social*, 102, pp.129-147.

Neubaum, D.O. and Zahra, S.A., 2006. Institutional ownership and corporate social performance: The moderating effects of investment horizon, activism, and coordination. *Journal of Management*, 32(1), pp.108-131.

Observatorio nacional de las telecomunicaciones y de la SI, 2019. *Informe anual del sector TIC y de los Contenidos en España*. Recuperado de <https://www.ontsi.red.es/es/estudios-e-informes/Sector-TIC/Informe-Anual-del-Sector-TIC-y-de-los-Contenidos-en-Espana-2019> a 5 de abril de 2020.

OECD, 2005, pp.56. Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación.

Olcese, A., Rodríguez, M.Á. and Alfaro, J., 2008. Manual de la empresa responsable y sostenible: conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa. McGraw-Hill.

Paternoster, A., 2011. Herramientas para medir la sostenibilidad corporativa: un análisis comparativo de las memorias de sostenibilidad.

Pinillos, A.A. and Fernández, J.L., 2011. De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard-Deusto Business Review*, 207(1), pp.5-21.

Pless, N.M. and Maak, T., 2010. Desarrollando líderes globales responsables. *Universia Business Review*, (27), pp.56-69.

Porter, M.E., 1995. Van der Linde (1995)," Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), pp.120-134.

PWC España, 2014. *Claves de la competitividad de la industria española*. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/informe-competitividad-industria-esp.pdf> a 17 de marzo de 2020.

PWC España, 2014. *Radiografía del sector petrolero en España*. Recuperado de <https://www.aop.es/wp-content/uploads/2016/10/PwC-Radiografia-sector-petrolero-Espana.pdf> a 5 de abril de 2020.

Rahman, S., 2011. Evaluation of definitions: ten dimensions of corporate social responsibility. *World Review of Business Research*, 1(1), pp.166-176.

Seat, 2018. *Cuentas Anuales 2018*. Recuperado de [https://www.seat.es/content/dam/countries/es/seat-website/sobre-seat/reporte-anual/pdf/others-annual\\_report\\_2018\\_full-NA-NA-NA-march-2019.pdf](https://www.seat.es/content/dam/countries/es/seat-website/sobre-seat/reporte-anual/pdf/others-annual_report_2018_full-NA-NA-NA-march-2019.pdf) a 10 de abril de 2020.

Seat, 2019. *Cuentas Anuales 2019*. Recuperado de <https://www.seat.es/sobre-seat/informe-anual.html> a 10 de abril de 2020.



Sheehy, B., 2015. Defining CSR: Problems and solutions. *Journal of business ethics*, 131(3), pp.625-648.

Siegel, D.S. and Vitaliano, D.F., 2007. An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), pp.773-792.

Slaper, T.F. and Hall, T.J., 2011. The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana business review*, 86(1), pp.4-8.

Smith, A., Voß, J.P. and Grin, J., 2010. Innovation studies and sustainability transitions: The allure of the multi-level perspective and its challenges. *Research policy*, 39(4), pp.437.

Statista, 2020. *La industria automovilística en España*. Recuperado de <https://es.statista.com/temas/5624/la-industria-automovilistica-en-espana/> a 21 de abril de 2020.

Swanson, D.L., 1999. Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance. *Academy of management review*, 24(3), pp.506-521.

Vidal, I., 2011. Sostenibilidad y responsabilidad social de las empresas. *Foment del Treball Nacional= Fomento del trabajo*, (2132), pp.52-57.

Vogel, D., 2007. *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press. Retrieved February 24, 2020, from [www.jstor.org/stable/10.7864/j.ctt6wpg2c](http://www.jstor.org/stable/10.7864/j.ctt6wpg2c)

Wagner, T., Lutz, R.J. and Weitz, B.A., 2009. Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of marketing*, 73(6), pp.77-91.

Zhao, M., Park, S.H. and Zhou, N., 2014. MNC strategy and social adaptation in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 45(7), pp.842-861.