



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2019-2020**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

Mención en Marketing

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA  
INDUSTRIA TEXTIL: ANÁLISIS DE CASOS**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE TEXTILE  
INDUSTRY: CASE ANALYSIS**

AUTORA: PAULA DEL RÍO RABA

DIRECTORA: MARÍA DEL MAR GARCÍA DE LOS SALMONES SÁNCHEZ

JUNIO 2020

## ÍNDICE

RESUMEN .....	1
1. INTRODUCCIÓN .....	2
2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL SECTOR TEXTIL.....	2
2.1 CONCEPTO Y ENFOQUES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	2
2.2 EL MERCADO TEXTIL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	6
3. ANÁLISIS DE CASOS.....	9
3.1 PRESENTACIÓN DE LOS CASOS Y OBJETIVOS .....	9
3.2 RESPONSABILIDAD HACIA EL EMPLEADO .....	14
3.3. CADENA DE SUMINISTRO .....	16
Colecciones sostenibles.....	20
3.5 RELACIÓN CON LOS CLIENTES.....	23
a) En cuanto a la omnicalidad. ....	24
b) En cuanto a la comunicación con los clientes:.....	24
c) En cuanto a la creación de experiencias .....	25
4. CONCLUSIÓN.....	26
5. BIBLIOGRAFÍA .....	27

## **RESUMEN**

La relevancia de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha aumentado en las últimas décadas tanto a nivel empresarial como a nivel de consumidor. Por ello, este Trabajo Fin de Grado consiste en investigar la aplicación de la RSC en las empresas del sector textil español, cuyas prácticas se recogen en sus Códigos de Conducta donde se informa de todas las actuaciones que llevan a cabo para ser respetuosas y sostenibles en términos medioambientales y sociales.

El objetivo de este trabajo es el análisis y la comparación de los principios y de las prácticas de RSC fomentadas en las principales distribuidoras textiles españolas, como es el caso de Inditex, Mango y Grupo Tendam, las empresas seleccionadas.

Tras realizar el estudio y analizar los distintos puntos de interés, se llega a la conclusión de que Inditex, comparado con Mango y Tendam, se encuentra muy por delante, lo que está estrechamente relacionado con sus buenos resultados en los últimos años, y que siguen aumentando.

El trabajo concluye con la idea de cómo de importante es la RSC en este sector donde el mercado está saturado y donde las ventajas competitivas son imprescindibles para que las empresas consigan sobrevivir.

## **ABSTRACT**

The relevance of the Corporate Social Responsibility (CSR) has increased in recent decades in the business and in consumers. The application of CSR by companies is included in their Codes of Conduct where all the actions they made to be respectful and sustainable in environmental and social terms are reported.

The main goal of this study is to analyse and compare the CSR practices promoted in the main Spanish textile distributors, such as Inditex, Mango and Tendam which are the selected companies.

After carrying out the study and analyzing the different aspects of interest, it is concluded that Inditex, compared to Mango and Tendam, is well ahead, which is closely related to its good results obtain in recent years, and that they continue to increase.

The project concludes with the idea of how important is CSR in this sector is where the market is saturated and where competitive advantages are indispensable for companies to survive.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Actualmente el mundo se encuentra totalmente globalizado, en una situación donde es necesario que las empresas tomen decisiones importantes sobre sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (RSC). La RSC ha tomado tanta relevancia en las empresas como consecuencia de un aumento en las exigencias de los distintos grupos de interés, debido a diversos factores.

Primero, y de manera general, se puede hablar de la falta de confianza que tiene la sociedad en las empresas. Por otro lado, las empresas se enfrentan a una situación en la que los consumidores cada vez son más conscientes del gran impacto que éstas generan en su entorno y de lo que les puede deparar en el futuro si no se toman las decisiones correctas. De tal manera que es necesario que las compañías tengan en cuenta esta gran preocupación que ahonda cada vez en más personas y que tomen las medidas correctas a nivel económico, social y medioambiental.

La razón para elegir este tema para realizar mi trabajo de fin de grado es que, en los últimos años, la idea de RSC ha cobrado cada vez más y más importancia en la industria de la moda, siendo un punto estratégico, y en algunas ocasiones, clave, a la hora de escoger una u otra marca. Además, como consecuencia de los grandes escándalos que se han producido en las últimas décadas en los países emergentes donde las multinacionales crean sus prendas y del nivel de contaminación que supone confeccionarlas, los consumidores han tomado conciencia y cada vez son más exigentes. Es interesante realizar un análisis de qué medidas han tomado las empresas nacionales más importantes en el mundo de la moda, que se han dado cuenta de la importancia de la RSC y han abarcado en sus memorias anuales aspectos medioambientales y sociales.

Este trabajo consiste en un análisis comparativo entre diferentes empresas sobre las actuaciones llevadas a cabo y las decisiones tomadas respecto a la RSC. La metodología utilizada para ello es la investigación documental a través de fuentes secundarias.

## **2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL SECTOR TEXTIL**

### **2.1 CONCEPTO Y ENFOQUES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

A día de hoy, la RSC no cuenta con una única definición, sino que el término es muy amplio y puede abarcar distintos puntos de vista. Además, es un concepto al que se le han ido atribuyendo distintas definiciones y que ha ido evolucionando a lo largo de los años.

Para entender a qué se refiere el concepto de RSC en la actualidad, es necesario tener en cuenta que se trata de una expresión con grandes antecedentes históricos, donde debemos destacar la Revolución Industrial (S.XVIII-S.XIX) que supuso grandes cambios en la vida de los trabajadores europeos, empeorando mucho sus condiciones laborales y la calidad de vida, tanto por las durísimas jornadas de trabajo como por los bajos salarios. Durante esta época se incrementó el trabajo de las mujeres y de los niños, aunque “la eliminación del trabajo infantil en Europa, entre 1850 y 1920, fue un hecho determinante para conseguir avances” (Aldeanueva, 2011, p. 78).

En 1919 se crea la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que “reflejó la convicción de que la justicia social es esencial para alcanzar una paz universal y permanente” lo cual supuso un gran avance para conseguir que los empresarios se concienciaran de las malas condiciones que ofrecían a sus empleados.

Sin embargo, el término Responsabilidad Social Corporativa no será mencionado hasta los años cincuenta cuando el economista keynesiano Howard R. Bowen, considerado por muchos el padre de la RSC, publica su libro “Social Responsibilities of the Businessman” donde define las responsabilidades sociales del empresario como “las obligaciones del empresario para fomentar políticas corporativas con la finalidad de tomar decisiones o líneas de actuación que sean deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (Bowen 1953, p. 6).

Por lo tanto, Bowen consiguió abordar por primera vez el impacto que tenían las empresas en la sociedad extendiendo también la responsabilidad de los empresarios hacia unos límites que iban más allá de los resultados económicos.

En los años 70 la RSC se convirtió en uno de los temas de moda y uno de los principales motivos fue que Milton Friedman se opuso totalmente a la teoría desarrollada por Bowen, asegurando que “solo hay una única responsabilidad social corporativa y es usar sus recursos y destinarlos en las actividades diseñadas para incrementar sus beneficios, siempre y cuando se mantenga dentro de las reglas del juego, es decir, que participe en una competencia abierta sin engaño o fraude” (Friedman, M. 2002, p. 103).

La década de los noventa fue un periodo marcado por los grandes escándalos de empresas multinacionales como Nike, entre otras, con situaciones tan graves como la explotación laboral o el trabajo infantil. Es entonces cuando distintas instituciones, como la Unión Europea (UE), comienzan a considerar cómo de importante es la RSC y cómo fomentar la implantación de sus prácticas en las organizaciones. La actuación de la UE fue un gran paso y ha supuesto la consolidación de lo que entendemos en la actualidad como RSC.

En el año 2000 se firma el Pacto Mundial de Naciones Unidas donde se coordinan algunas organizaciones y que es considerado “una llamada a las empresas a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universales sobre derechos humanos, normas laborales, medio ambiente, y lucha contra la corrupción, y a tomar medidas que promuevan los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).”

Sin embargo, hasta 2001 no llegó el primer acuerdo en cuanto a la definición de RSC, establecida por la Comisión Europea: “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Libro Verde, 2001).

Por otro lado, el Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas, organismo creado por el Ministerio de Trabajo, precisó que “La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones” (Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas, 2007, p.7). Además, el Foro de Expertos establece que una empresa está actuando responsablemente cuando es capaz de cumplir con las expectativas que tienen sus distintos grupos de interés.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA INDUSTRIA TEXTIL: ANÁLISIS DE CASOS

De tal manera que, siguiendo la definición aportada por el Foro de Expertos, la responsabilidad social de una empresa dependerá de su enfoque estratégico y de cuál es la influencia que tienen cada uno de los grupos de interés (clientes, proveedores, accionistas, empleados y sociedad en general) en la toma de decisiones, así como otros aspectos claves como cuál es su impacto a nivel medioambiental y social, siempre teniendo en cuenta que uno de los principales objetivos es crear valor y conseguir ventajas competitivas a largo plazo.

Relacionando el impacto que pueda tener una buena política de RSC con la orientación estratégica de las empresas, es cierto que se han llevado a cabo muchas investigaciones con la finalidad de comprobar qué tipo relación existe entre la RSC y la rentabilidad de las empresas y los resultados han diferido unos de otros.

Sin embargo, independientemente de las distintas opiniones que difieren, de lo que no cabe duda es de que la RSC cada vez es más importante, y que, además tiene gran impacto sobre las ventajas competitivas de las empresas. Esta idea también es defendida por la Comisión Europea. "Para la competitividad de las empresas es cada vez más importante un enfoque estratégico sobre RSE. Este puede reportar beneficios en cuanto a gestión de riesgos, ahorro de costes, acceso al capital, relaciones con los clientes, gestión de los recursos humanos y capacidad de innovación" (Comunicación de la Comisión Europea, 2011).

### **Enfoques:**

Son muchas y variadas las teorías existentes sobre la RSC y, por lo tanto, muchos más los distintos enfoques que derivan de cada una de ellas, en algunos casos llegando a ser incluso contradictorios unos con otros, complejos y poco claros.

Como existen tantos enfoques distintos, es necesario centrarse en una clasificación en concreto y una de las más aceptadas actualmente es la definida en el artículo "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory" (Garriga y Melé. 2004.)

De tal manera que las principales teorías desarrolladas sobre RSC pueden clasificarse relacionándolas con cuatro aspectos que según Parsons (1961) "podemos observar en toda sociedad; la adaptación al entorno (relacionado con los recursos y la economía), el logro de los objetivos (que podemos relacionar con la política de la empresa), la integración social y el mantenimiento de los patrones (relacionado con la cultura y los valores de la sociedad)".

Como consecuencia de esta clasificación podemos definir cuatro estilos de enfoques que reúnen amplias teorías: el enfoque instrumental, el político, el integrativo u orientado a los stakeholders y el enfoque ético.

-Las teorías instrumentales: asumen que la organización es una herramienta estratégica para conseguir el fin último de crear riqueza, de tal manera que su única responsabilidad social es esa. De hecho, este enfoque solo va a tener en cuenta la orientación económica de las relaciones que pueden generarse entre la empresa y la sociedad. Es decir, la RSC se entiende como un simple medio para conseguir este fin de obtener riqueza.

En este grupo es necesario destacar a Milton Friedman, porque estaba totalmente en contra de lo que argumentaba el padre de la RSC, Bowen. De hecho, Friedman (1970) defendía que "la única responsabilidad que tienen las empresas hacia la sociedad es

maximizar los beneficios para los accionistas dentro del marco legal y la costumbre ética del país”.

Un enfoque bastante relacionado con las teorías instrumentales es el que defiende que sí deben hacerse prácticas sociales, siempre y cuando se traduzcan en un aumento del valor del accionista, es decir, una actividad social corporativa debe realizarse o no en función del efecto que tenga sobre el valor de los accionistas. En el caso de que, en vez de un aumento, suponga una reducción de valor, sería una actividad que la empresa no debería realizar.

-Las teorías políticas: recalcan el poder social que tienen las empresas, centrándose en la relación que tienen con la sociedad y su responsabilidad en términos de política, de manera que la empresa va a tener que aceptar las obligaciones sociales que se le otorgan y participar de alguna manera en la sociedad.

En este caso, podemos distinguir dos teorías principales: el Constitucionalismo Corporativo y la Ciudadanía Corporativa (Davis, 1960).

En relación con el Constitucionalismo Corporativo, Davis fue uno de los primeros en estudiar el poder que tienen las empresas sobre la sociedad afirmando que “los negocios son una institución social y que deben usar el poder que tienen de manera responsable”. (Davis, K. 1960).

En cuanto a la Ciudadanía Corporativa, a pesar de las diferencias que puede haber entre unas teorías y otras, tienen en común un fuerte sentido de la responsabilidad de las empresas hacia sus comunidades locales y la necesidad de tener en cuenta los efectos que éstas pueden generar en el medio ambiente.

-Teorías integrativas o teorías orientadas a los stakeholders: estas teorías consideran que las empresas deben tener en cuenta e integrar en el negocio las demandas que les hace la sociedad. Además, defienden que dependerá de la sociedad que la empresa consiga mantenerse en funcionamiento y creciendo, y, por lo tanto, sostienen que la existencia de las organizaciones depende de la sociedad.

Las teorías integrativas se basan en detectar, explorar y tratar de dar respuesta a las demandas sociales para conseguir una mayor legitimidad, buena imagen y prestigio, así como mayor aceptación social.

Algunas de ellas son:

- Gestión de los problemas: En los años setenta, surgió un enfoque que trataba de estudiar la capacidad de respuesta de las empresas ante los problemas sociales y donde es imprescindible identificar la diferencia entre lo que los grupos de interés esperan de la organización y su actuación real.
- La gestión de los stakeholders: Está orientada a los grupos de interés. La teoría trata de integrar los distintos grupos para que sean partícipes de las decisiones que se tomen en la organización defendiendo el diálogo entre todas ellas, ya que éste “no solo mejora la sensibilidad de una empresa a su entorno, sino que también aumenta la comprensión de los problemas a los que se enfrenta la organización” (Kaptein y Van Tulder, 2003, p. 208).

-Teorías éticas: Se basan en los requisitos éticos que consolidan la relación entre las organizaciones. Consideran que las relaciones entre la sociedad y las empresas están muy influenciadas por los valores éticos, de manera que, desde una perspectiva ética

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA INDUSTRIA TEXTIL: ANÁLISIS DE CASOS

que es necesaria adoptar, las empresas deben aceptar las responsabilidades sociales como una obligación ética por encima de cualquier otra consideración.

Podemos destacar los siguientes enfoques:

- La teoría normativa de los stakeholders: a pesar de que los grupos de interés se han tenido en cuenta para otras teorías, finalmente se ha convertido en una teoría que se basa en la ética, sobre todo desde la publicación de Freeman donde decía que “los directivos tienen una relación fiduciaria con los grupos de interés” (Freeman, 1984), en lugar de tenerlas con los accionistas, que es lo que se había estado defendiendo hasta el momento.

Definió los stakeholders como todos aquellos que tienen la posibilidad de participar en la empresa o de exigirle algo, es decir, podríamos dividirlos en proveedores, clientes, empleados, accionistas y la sociedad.

De manera que, siguiendo esta teoría, para que una empresa sea considerada socialmente responsable deberá tener en cuenta todos los intereses de cada uno de los grupos, no solo de los accionistas.

- Derechos universales: los derechos universales han servido como base para establecer la RSC.

Como ya se ha mencionado anteriormente, en 2001 se firma el Pacto Mundial de las Naciones Unidas donde se determinan nueve principios que se centran en los derechos humanos, en las condiciones de trabajo y en el medio ambiente. En la actualidad, se han desarrollado diecisiete ODS a través de un acuerdo de los líderes mundiales llegaron en 2015. Desde su consolidación han sido muchas las empresas que han adoptado si no todos, algunos de los ODS establecidos.

Los ODS se pueden agrupar en tres grandes grupos que se centran en “erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos” (Naciones Unidas, 2015).

- Desarrollo sostenible: en principio este enfoque se desarrolló a nivel macroeconómico, pero actualmente exige una gran participación de las organizaciones.

El concepto se consolidó con la publicación del “Informe Brundtland” (Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, 1987) donde se definió el término de desarrollo sostenible como la búsqueda de “satisfacer las necesidades y las aspiraciones del presente sin comprometer la facultad de continuar haciéndolo en el futuro” (Informe Brundtland, 1987, artículo 49, p. 55).

Este informe ha servido durante años para definir qué es la RSC, de manera que se ha llegado a la conclusión de que el desarrollo está innegablemente ligado a la dimensión social y así se dictó en el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, donde se manifestó que era necesario que el desarrollo sostenible tuviese en cuenta consideraciones sociales, económicas y ambientales integrándolas para la toma de decisiones.

### **2.2 EL MERCADO TEXTIL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

La industria textil fue de las primeras en desarrollarse, al inicio elaborando prendas manualmente y a nivel doméstico, pero después, gracias a la industrialización a lo largo del siglo XVIII se implantan grandes innovaciones que permitieron la producción en masa.



El sector textil es uno de los principales generadores de empleo a nivel mundial. Se trata de una industria muy globalizada como consecuencia de la deslocalización con el objetivo de reducir costes para que las empresas sean cada vez más competitivas.

En cuanto a su situación actual, la industria de la moda en España genera alrededor del 3% del PIB de tal manera que es una industria muy potente en nuestro país y muy relevante.

En lo relativo a la responsabilidad social, hasta los años setenta los principales países fabricantes de prendas se localizaban en países desarrollados, pero a partir de los ochenta, reaccionando ante la gran competencia que existe en este mercado, muchas empresas situaron sus fábricas en países menos desarrollados para reducir los costes. Desde entonces, muchos han sido los escándalos alrededor de esta industria. Como ya se ha mencionado anteriormente, en los años noventa, muchas empresas multinacionales fueron denunciadas por no respetar los derechos fundamentales de sus trabajadores (Levi's con empleados inmigrantes que trabajaban prácticamente como esclavos; Nike o Reebok cuya filial contrató a menores; Adidas: obligando a presos chinos a trabajar en muy malas condiciones)

Por otra parte, el sector textil es considerado una de las industrias más contaminantes. Según la Conferencia de la ONU sobre Comercio y Desarrollo, "la industria de la moda es la segunda más contaminante" y solo estaría por detrás de la industria petrolera".

A este respecto, el 20% del total de tóxicos y tintes que son vertidos a las aguas proceden de la industria textil y en relación con la contaminación de los ríos, no podemos pasar por una frase que es muy conocida entre los expertos, "si quieres saber cuál es el color de moda de la próxima temporada, solo debes ver el color de los ríos en China". Además del daño medioambiental que obviamente esto genera, no se puede dejar de lado los posibles efectos que pueden tener estos químicos en la piel.

En cuanto al mantenimiento de las aguas del planeta, no solo el vertido de químicos es relevante, sino que también debemos tener en cuenta el consumo de agua que supone fabricar cada pieza. Por ejemplo, para fabricar un par de vaqueros son necesarios 7000 litros de agua, el equivalente a lo que puede beber una persona durante 10 años.

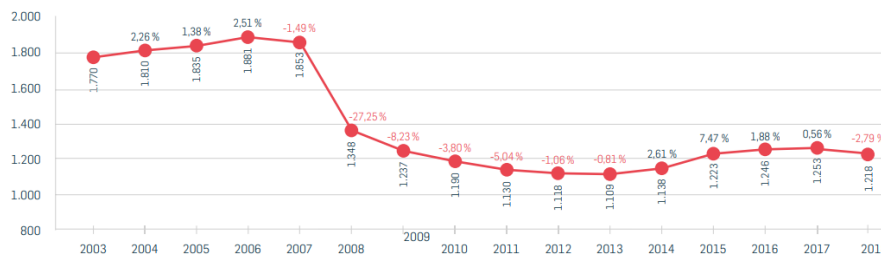
Igualmente, según datos de la Conferencia de la ONU sobre Comercio y Desarrollo, el 10% de las emisiones globales de carbono es generado por el sector textil, de manera que la industria de la moda genera más carbono que todos los vuelos y envíos marítimos internacionales juntos.

Son cifras escalofriantes, sobre todo si son comparadas con los números que se pueden encontrar en años o décadas anteriores. Según los especialistas la producción se ha multiplicado por dos en los últimos quince años.

Teniendo en cuenta los datos de consumo en el sector textil (Figura 2.2.1), se observa que éste sufrió una grave caída en 2007 causada por la crisis económica, y no ha sido hasta 2014 cuando ha comenzado a recuperarse ligeramente, pero nada comparable con los datos de los periodos anteriores a la crisis.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA INDUSTRIA TEXTIL: ANÁLISIS DE CASOS

Figura 2.2.1. Evolución del gasto familiar en textil



Fuente: *El Comercio Textil en Cifras. Informe anual elaborado por ACOTEX.*

A pesar de todo ello, si se compara el consumo de estas dos últimas décadas con el de décadas anteriores, éste se ha visto multiplicado por cuatro, pese a que cada vez el número de veces que se utilizan las prendas disminuye, de manera que este modelo de negocio no es sostenible por mucho tiempo.

En este sentido la industria de la moda se apoya en unos niveles de consumo sorprendentes debido, en otros motivos, a la proliferación de marcas low-cost que ofrecen prendas a la moda a un precios muy bajos. De hecho, se podría decir que esta época “se recordará, además de por la crisis económica, como la era del consumismo, de la depresión y el estrés, del *fast food* y del *fast fashion*”. (Barrio, 2013). De media los españoles consumen 34 prendas al año y se tiran unos 14 kilos de ropa.

Confirmando esta teoría, el director de la división denim de WGSN, Dio Kurawaza (2020) advierte que “La adicción a comprar ropa barata y desechable está creando una crisis ecológica global y, a pesar de todas las iniciativas y colecciones conscientes, de todos esos programas de responsabilidad corporativa, no estamos yendo lo suficientemente rápido”. Por todo ello, se considera necesario una modificación en este modelo, el “fast-fashion nunca va a llegar a ser sostenible. Es necesario un cambio legislativo” (López, 2019).

Es imprescindible que los consumidores y las grandes empresas sean conscientes del daño que se está generando al medioambiente. Es urgente que se tomen medidas para evitar que los daños sean irreparables, y es cierto que, tanto fabricantes como consumidores de moda cada día son más conscientes de que la industria necesita un cambio, pero queda mucho camino por delante.

Con lo cual, son muchas empresas que ya han desarrollado Códigos de Conducta o de Ética para integrar los principios de sostenibilidad a sus estrategias, así como la decisión de realizar más auditorías para intentar controlar cómo se produce en sus factorías y en qué condiciones, así como la calidad de sus prendas. Pero, aun así “lo más urgente pasa por modificar su estrategia haciéndola girar sobre una adecuada planificación que permita una producción sostenible en materia de recursos humanos y medio ambiente.” (Barrio, 2013). Se tratarán estos aspectos en profundidad en los siguientes apartados.

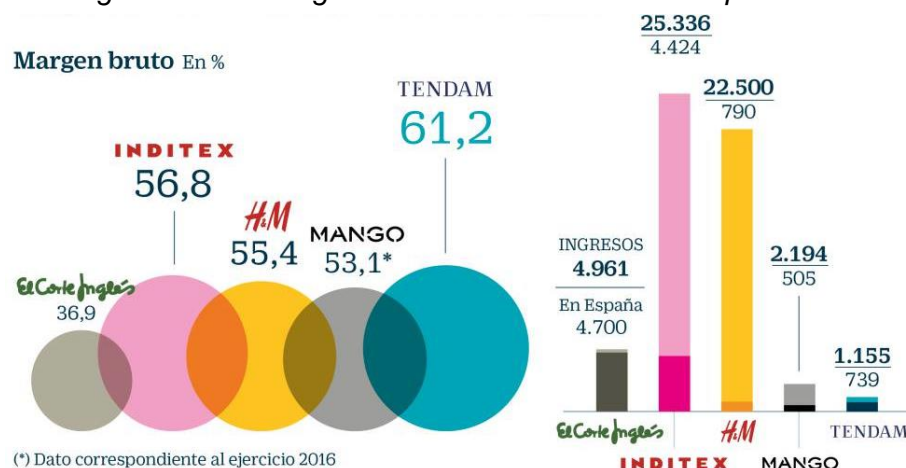
### 3. ANÁLISIS DE CASOS

#### 3.1 PRESENTACIÓN DE LOS CASOS Y OBJETIVOS

El siguiente aspecto importante es la presentación de las empresas que van a ser objeto de este análisis.

En las figuras 3.1.1 y 3.1.2 que aparecen a continuación pueden verse cuáles son las principales empresas de distribución textil en España y, por ende, cuáles son las más relevantes y cuáles pueden ser las más interesantes para realizar este estudio.

Figura 3.1.1: El negocio de la industria textil en España



Fuente: Observatorio Industrial de la Construcción

Figura 3.1.2: Los gigantes de la moda española



Fuente: moda.es

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA INDUSTRIA TEXTIL: ANÁLISIS DE CASOS

Como se puede observar en la figura 3.1.2, Inditex ocupa el puesto número uno, seguido de Mango y del Grupo Tendam, que aparece en la figura con su antiguo nombre, Cortefiel. Estos puestos se han consolidado a lo largo de los años, y apenas se han producido variaciones de un ejercicio a otro. En la figura solo se analiza la situación de las empresas españolas, pero cabe destacar que estas compañías no solo tienen importancia en el ámbito nacional, sino que a nivel internacional muchas de ellas tienen gran nombre y reconocimiento.

Por tanto, las empresas seleccionadas para el análisis de casos son Inditex, Mango y Grupo Tendam.

Como puede contemplarse en la figura 3.1.1, Inditex es uno de los grupos empresariales más importantes a nivel nacional, pero es que, además, ha conseguido convertirse en una de las mayores compañías de distribución de moda en todo el mundo.

La historia del grupo Inditex se remonta a 1963 cuando Amancio Ortega junto a Rosalía Mera, abren Confecciones GOA en A Coruña, un pequeño taller de confecciones de ropa.

Durante los años sesenta y setenta la empresa consiguió expandirse por toda Galicia hasta que, finalmente, en 1975 se abre la primera tienda de Zara en la comunidad.

En 1985 es cuando por fin nace la empresa Diseño Textil S.A., Inditex. Desde los años ochenta hasta los 2000 vivió una expansión a nivel nacional e internacional brutal, y se han ido incorporando nuevas filiales al grupo de tal manera que en la actualidad cuenta con ocho cadenas: Zara, Pull&Bear, Bershka, Massimo Dutti, Stradivarius, Oysho y Uterquë. Gracias a sus ocho marcas, Inditex es capaz de dirigirse a un público muy amplio, porque le permite ofrecer prendas para todo tipo de gustos y rangos de edad.

# INDITEX

ZARA

Stradivarius

Massimo Dutti

PULL&BEAR

UTERQÜE

Bershka

OYSHO

lefties

Inditex, a través de Zara, es una de las empresas pioneras en el conocido término fast-fashion, gracias a la implantación de un modelo de integración integral que les permite reducir costes.

En la actualidad, Inditex, es una de las mayores empresas dedicadas a la distribución textil en todo el mundo y a través de sus diversas líneas especializadas ha conseguido

tener presencia a nivel internacional, y allí donde no está presente físicamente ha conseguido llegar a través de su web.

De hecho, estos datos se confirman al analizar las ventas y el rendimiento financiero obtenidos en los últimos ejercicios.

*Figura 3.1.3: Ventas y rendimiento financiero obtenidos por Inditex.*

	2017	2018	Variación
Bº del ejercicio	3.372	3.448	2,25
Margen bruto	14.260	14.816	3,90
Rdo. de explotación	4.314	4.357	1,00
Ventas	25.336	26.145	3,19

*Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria Anual de Inditex de 2018.*

La segunda empresa seleccionada es Mango, que como se puede observar en el mapa es la segunda empresa más importante en el territorio nacional.

El grupo MNG HOLDING, S.L. tiene su origen en unas tiendas de prendas vaqueras propiedad de Isak Andic que comenzó su actividad en Cataluña.

En 1984 el fundador lanza Mango, la empresa que se conoce actualmente. De tal manera que Mango lleva operando en el sector textil, primero a nivel nacional y después a nivel internacional, desde hace más de treinta años.

Su actividad principal es la creación y distribución de prendas y accesorios para niños, mujeres y hombres a través de sus diferentes líneas: Mango, Violeta by Mango, Mango Man y Mango Kids.



## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA INDUSTRIA TEXTIL: ANÁLISIS DE CASOS

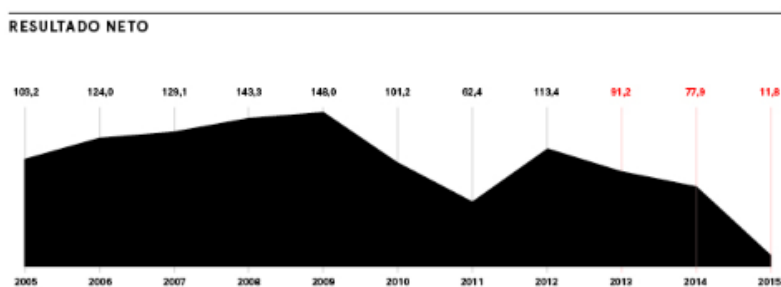
*Figura 3.1.5: Rendimiento financiero Mango*

	2017	2018	Variación
Bº del ejercicio	- 33.166	- 35.674	-2,08
Margen bruto	14.260	- 33.166	-332,58
EBITDA	114.840	135.137	17,67
Ventas	2.193.634	2.233.089	1,80

*Fuente: elaboración propia a partir de la Memoria de Sostenibilidad de Mango de 2018.*

En cuanto a los resultados financieros, en este caso, Mango es la única empresa de las tres analizadas que obtiene malos resultados como se puede observar en las tablas, algo que convierte a la empresa en una entidad interesante y a tener en cuenta, porque a pesar de ofrecer prendas de calidad y actuales, no ha conseguido tan buenos resultados como las otras dos empresas que van a ser analizadas.

*Figura 3.1.6: Evolución de los resultados netos obtenidos por Mango en los últimos años.*



*Fuente: moda.es*

De hecho, como se puede observar en la figura 3.1.6, Mango llevaba años consecutivos con pérdidas, pero por fin en 2019 consiguió obtener beneficios.

Por último, Tendam, anteriormente denominada Grupo Cortefiel y cuyo nombre sufrió esta transformación cuando la empresa salió a bolsa, también es considerada una de las empresas más importantes del sector tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

Su origen se remonta a la apertura de una mercería en 1880, de manera que es la empresa con mayor antigüedad. Esta mercería fue evolucionando y acabó convirtiéndose en una fábrica de camisetas con sede en La Palma.

Al igual que en el caso de Inditex, la empresa ha ido incorporando nuevas marcas a lo largo de su historia y actualmente cuenta con cuatro: Cortefiel, Springfield, Pedro del Hierro, Women'secret y Fifty, de tal manera, que como ocurre en Inditex y Mango se dirige a un segmento de clientes muy amplio.

# TENDAM

GLOBAL FASHION RETAIL

CORTEFIEL

women'ssecret

Pedro del Hierro

FIFTY

SPRINGFIELD

OUTLET STORES  
SINCE 1997

En la actualidad Tendam tiene presencia en 89 países y, al igual que ocurre con Inditex y Mango, utiliza el e-commerce para conseguir llegar a más clientes.

En cuanto al rendimiento financiero de Tendam, en los últimos años ha obtenido resultados positivos y ha sufrido una variación positiva del 2.4% en términos de ingresos como se puede observar en la figura 3.1.7

*Figura 3.1.7: Evolución del rendimiento financiero de Tendam.*

	2016/2017	2017/2018	Variación
<b>Ingresos</b>	1128,10	1157,70	2,62
<b>Margen bruto</b>	652,60	706,60	8,27
<b>Ebitda recurrente</b>	114,60	170,00	48,34

*Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de Sostenibilidad de Tendam de 2018.*

En conclusión, todas ellas tienen varios puntos en común, y es que todas son empresas nacionales; sus orígenes son pequeños comercios que han ido evolucionando hasta llegar a ser grandes distribuidores textiles y se dirigen en todos los casos a grupos de clientes muy amplios, ya que cuentan con prendas para mujeres, hombres y niños.

Las fuentes de información de las que se han obtenido todos los datos para desarrollar este punto son las Memorias Anuales de Sostenibilidad de Inditex, Mango y Tendam.

Por último, es necesario señalar cuál es el objetivo de este trabajo, que es realizar una comparativa sobre los elementos escogidos para el análisis en cada una de las tres empresas, con la finalidad de saber qué decisiones sobre RSC ha adoptado cada una en los aspectos elegidos.

### 3.2 RESPONSABILIDAD HACIA EL EMPLEADO

En este punto cabe destacar que los RRHH son imprescindibles ante un mercado tan competitivo como es el de la moda donde tanto la demanda como la oferta se encuentran tan globalizadas y estandarizadas, y en el cual las empresas van a conseguir ventajas competitivas gracias a sus componentes personales. El primer punto a analizar en cuanto a los empleados será la atracción y la gestión del talento y relacionado con las actividades que lleva a cabo cada empresa con el objetivo de reunir y retener a los mejores profesionales.

Se aprecia que todas las empresas analizadas definen objetivos similares que se basan en lo imprescindible que son los recursos humanos (RRHH) y la necesidad de generar un buen clima laboral para conseguir retener a los mejores empleados, quienes sean capaces de transmitir los valores de la empresa.

En el caso de Inditex, destaca el gran compromiso de la empresa para garantizar ambientes laborales estables y seguros, además del desarrollo de sus trabajadores en igualdad de condiciones. Inditex cuenta con programas de formación y desarrollo, así como de otras herramientas para detectar este talento y fomentar la promoción interna. Alguna de estas iniciativas para fomentar la promoción interna son:

- In Talent: una herramienta permite la comunicación directa con los empleados de tienda ofreciéndoles oportunidades de promoción.
- Inditex Go!: herramienta imprescindible para formar a los futuros directivos, buscando entre empleados de tienda y universitarios que acaban de graduarse.

En el caso de Mango, según la Memoria de Sostenibilidad de 2018 de Mango, su objetivo es “La creación de empleo de calidad y la estabilidad de nuestro equipo humano son claves para el éxito de MANGO.”

La empresa busca reforzar el vínculo con sus empleados y retener ese talento, por lo que, al igual que ocurre en Inditex, ha implantado programas de formación y otras actividades que les faciliten conseguirlo.

Entre ellas, hay que destacar:

- Un proceso de evaluación y desarrollo: consiste en la implantación de una nueva herramienta que permite evaluar online la aportación de cada empleado, facilitando así la gestión del talento gracias a toda la información recogida.
- Taller de cohesión de equipos: prácticas grupales para mejorar la cohesión y reforzar el vínculo empleados-Mango para que se sientan parte de la empresa.
- Coaching y mentoring: encuentros estructurados liderados por un coach donde se tratan aspectos muy concretos para mejorar la productividad del empleado.
- Programa de talento: una práctica mucho más general y a nivel estratégico

Tendam por su parte tiene claro que el desarrollo profesional de sus empleados es clave y tratan de poner a disposición de sus trabajadores todos los recursos que puedan necesitar con la finalidad de que desarrollen su trabajo de la mejor forma posible.

La acción más destacable que han llevado a cabo para conseguirlo es la evaluación del desempeño, que básicamente se trata de un programa que tiene como principal función identificar y gestionar el talento de los RRHH con los que cuenta la empresa, lo que les va a permitir elaborar planes de crecimiento, tanto a nivel individual (del empleado) como a nivel global (de la empresa), más adecuados a las capacidades.



Como conclusión de estos primeros temas tratados, hay que destacar el amplio número de iniciativas con las que cuentan Inditex y Mango, sobre todo a la hora de la captación de nuevos empleados, respecto de Tendam.

Por otro lado, parece interesante analizar qué acciones han llevado a cabo las tres empresas para cumplir con otro de los objetivos que tienen en común, relacionados con el ODS número cinco, que se refiere a la igualdad de género; y el ODS número 8, en el aspecto de “un trabajo decente para todos” (ONU, 2015).

En cuanto a la diversidad e inclusión.

Según la Memoria Anual de Inditex “la diversidad, la multiculturalidad y el respeto son valores que se encuentran en el ADN de Inditex” y uno de los objetivos que tiene la empresa es que cada persona, independientemente de su raza, etnia, género, religión, condición sexual y/o de género, crezca y sea capaz de ofrecer el máximo potencial y de desarrollarse profesionalmente.

Para conseguirlo, Inditex tiene tolerancia-cero ante actitudes y comportamientos discriminatorios y cuentan con una Política de Diversidad e Inclusión y un Código de Conducta y Prácticas Responsables que deben cumplirse en todas y cada una de las áreas de la empresa. Han colaborado con diversas fundaciones como la European Network Against Racism (ENAR) que lucha contra el racismo y con la plataforma Eequal@work, cuya finalidad es ayudar a las minorías étnicas a incorporarse al mercado laboral.

En cuanto a la inclusión LGTBI+ se incorporó en 2018 a los Principios de Conducta Empresarial elaborados por Naciones Unidas, entre otras colaboraciones con diferentes organismos.

También cuentan con políticas y actividades para fomentar la igualdad de género, de hecho, cuentan con el certificado Gender Equality European International Standard (GEEIS). Asimismo, han elaborado un protocolo contra el acoso sexual o por razones de género para actuar en caso de que se produzca alguna mala conducta.

En 2013 la empresa acordó junto al Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, un convenio con el objetivo de conseguir la reinserción de la mujeres que han sufrido de violencia de género en el mundo laboral.

En cuanto a la contratación de personas con discapacidad Inditex cuenta con el Proyecto for&from donde ofrece puestos de empleo a personas con discapacidad a través de franquicias sociales de algunas de las marcas que constituyen Inditex.

Por último, en cuanto a la conciliación, la empresa ha desarrollado planes de igualdad con el objetivo de facilitar a sus empleados la conciliación entre su vida familiar y laboral.

Por otro lado, con relación a las iniciativas de Mango, tras una breve investigación es sorprendente la poca información que aporta la empresa en su memoria anual, lo que puede generar cierta desconfianza en cuanto a su cumplimiento con los principales pilares de la integración y en cuanto a la diversidad que se espera en todas las empresas hoy en día, independientemente del sector al que se dediquen.

Es cierto que se definen como una organización que apuesta por la diversidad cultural, que además tiene su principal motivo en la expansión internacional de Mango desde que nació, así como garantizan la igualdad de género y de oportunidades gracias a la ausencia de discriminación por motivos de etnia, raza, cultura... Además, en cuanto a la inclusión de personas en riesgo o discapacitadas, Mango consigue este objetivo a través de colaboraciones con diversas instituciones como pueden ser las universidades o el Centro Especial de Empleo Fundación CARES.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA INDUSTRIA TEXTIL: ANÁLISIS DE CASOS

Sin embargo, no aportan ningún tipo de información sobre cómo garantizan estos principios de igualdad de género y de no discriminación, al contrario que lo que ocurre en las otras empresas analizadas. Tampoco aparece ningún tipo de información sobre las personas LGTBI ni sobre la conciliación laboral.

Tendam, por su parte, defiende que en su empresa todos los empleados van a encontrarse en un ambiente laboral con igualdad de oportunidades y ninguna discriminación.

En cuanto a la igualdad de género, la empresa firmó en 2012 un Plan de Igualdad, donde se recogen normas y principios en materia de igualdad de trato y oportunidades para evitar la discriminación por el hecho de ser mujer.

Al igual que en Inditex, Tendam cuenta con protocolos de prevención del acoso sexual, protegiendo y garantizando de esta forma la dignidad e intimidad de todos los empleados.

En cuanto a la contratación de empleados con discapacidad, colabora y contrata a empleados con discapacidad a través de distintas fundaciones, como la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE).

Por último, en cuanto a la conciliación laboral, Tendam se compromete a “promover y asegurar la aplicación de las medidas establecidas en materia de conciliación” y para garantizarlo su departamento de RRHH ha desarrollado una política donde se implantan distintas medidas.

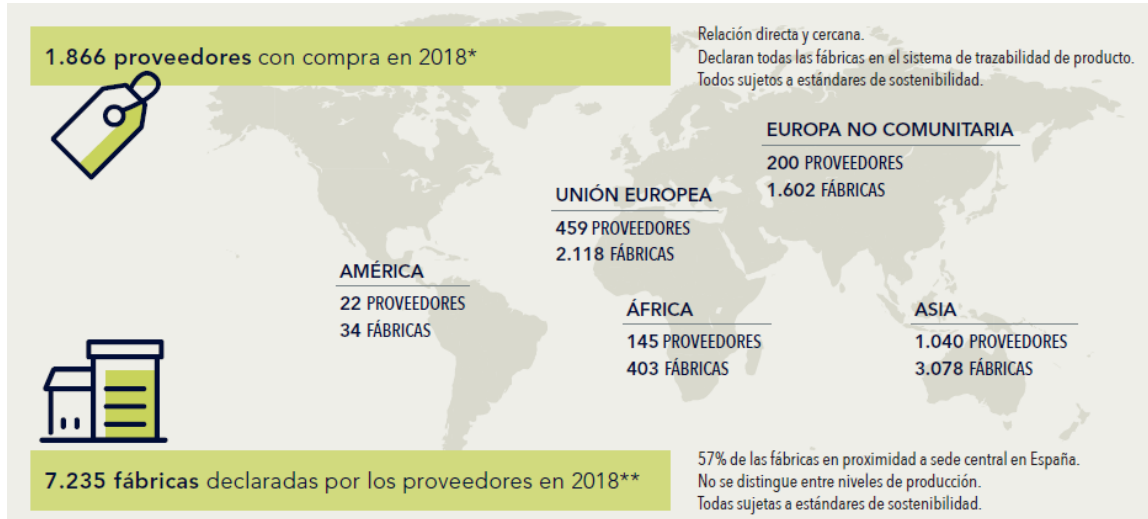
Tras este análisis, cabe destacar que es cierto que las empresas cuentan con puntos destacables que en su mayoría son comunes, pero quizás la forma de tratarlos o a la hora de tomar decisiones sobre la igualdad, la integración de personas vulnerables o la no discriminación y, por lo tanto, la contratación de personas LGTBI+ difieren mucho de unas empresas a otras, sobre todo en el caso de Mango, que apenas hace alusión a los principios de igualdad de género, y no se encuentra ninguna referencia a medidas en caso de acoso sexual en su empresa, como sí se puede encontrar en Inditex o Tendam.

### **3.3. CADENA DE SUMINISTRO**

Antes de comenzar a hablar sobre la gestión de la cadena de suministro, primero es preferible analizar con qué tipos de proveedores opera la empresa.

Inditex en 2018 trabajaba con 7235 fábricas y 1866 proveedores de compra, todos ellos se tienen en cuenta para la trazabilidad del proceso de producción y están sometidos a los principios de sostenibilidad establecidos por Inditex. En este caso los proveedores de proximidad suponen un 56% del total.

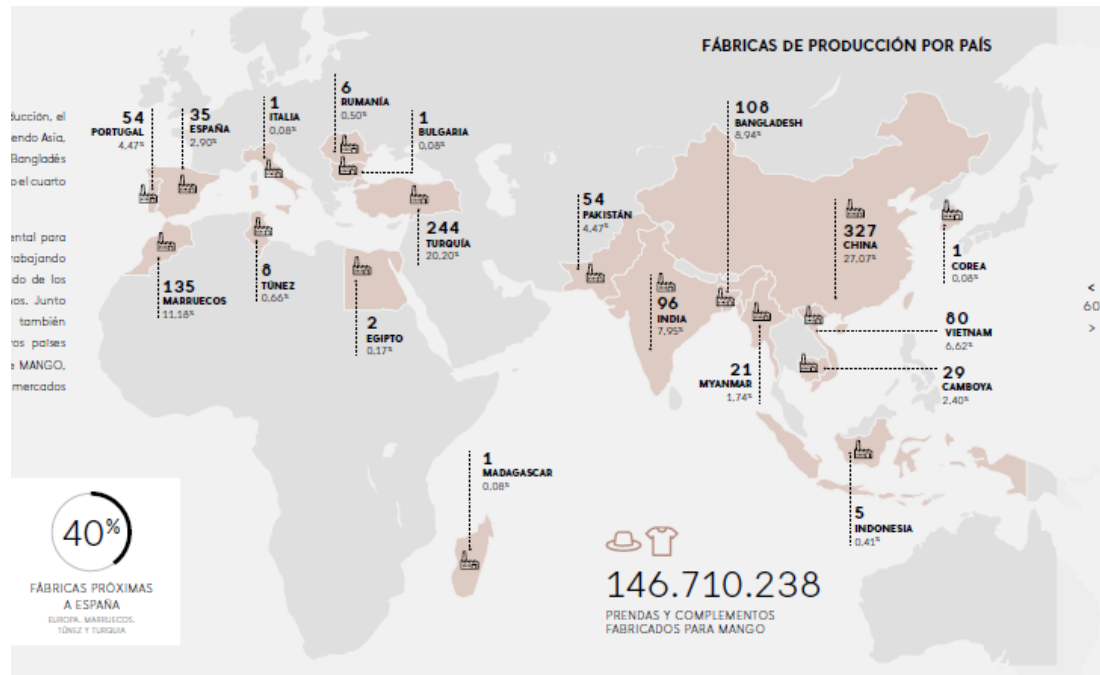
Figura 3.3.1: Mapa de los proveedores de Inditex



Fuente: Memoria Anual de Inditex de 2018

En el caso de Mango, actualmente la empresa trabaja con 561 proveedores y utiliza 1208 fábricas, siendo el 40% de ellos proveedores de proximidad.

Figura 3.3.2: Mapa de los proveedores de Mango.

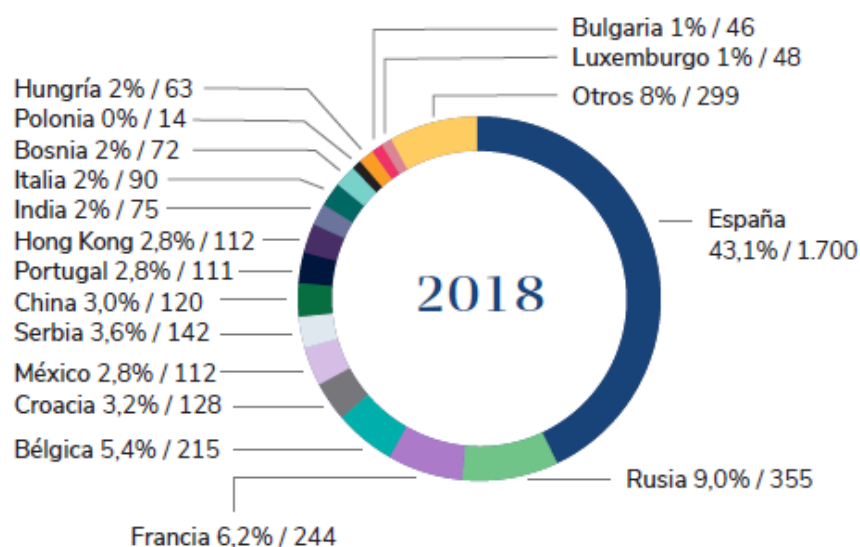


Fuente: Memoria de Sostenibilidad Mango 2018

Tendam cuenta con 464 proveedores en todo el mundo, pero al contrario de lo que ocurre en las otras dos empresas, la proporción de proveedores de proximidad es minúscula.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA INDUSTRIA TEXTIL: ANÁLISIS DE CASOS

Figura 3.3.3: Distribución en porcentaje de los países proveedores de Tendam



Fuente: Informe de Sostenibilidad de Tendam de 2018

Para garantizar el cumplimiento de todos los participantes en la cadena de suministro, utilizan herramientas comunes: el sistema de trazabilidad y las auditorías de trazabilidad.

En el caso de Inditex, la trazabilidad de la cadena de suministro se centra en el control y en la prevención de incumplimientos de los principios recogidos en el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores de la empresa. De hecho, antes del inicio de la relación comercial, las fábricas deben cumplir con todos los requisitos establecidos.

Gracias a las auditorías de trazabilidad, que se centran en verificar la información obtenida de cada uno de los proveedores, Inditex puede garantizar que sus prendas solo se elaboran en fábricas autorizadas y que cada una de ellas cumplen con los requisitos de sostenibilidad.

En caso de incumplimientos, se establecen planes de corrección y siempre dan nuevas oportunidades para que los proveedores mejoren sus procedimientos, pero si los errores son continuos, los proveedores son bloqueados o incluso puede llegar a romperse la relación contractual.

En cuanto a la gestión integral de la cadena de suministro, Inditex busca conocer el origen de todos sus productos, de manera que sea posible conocer las condiciones laborales de los empleados en cada una de las fábricas de los proveedores “y poder abordar de manera integral los desafíos sociales, medioambientales y de salud y seguridad del producto” (Memoria Anual Inditex, 2018). Este apartado está directamente relacionado con el ODS nº12, Producción y Consumo responsables.

La trazabilidad es clave para certificar que todos los proveedores cumplen con sus requisitos a nivel social, medioambiental, de salud y seguridad.

En cuanto a la sostenibilidad social de su canal de suministro, la marca trata de garantizar que los entornos productivos que se utilizan para la elaboración de sus prendas son socialmente sostenibles en términos sociales.

En el caso de Mango, el departamento de RSC de la empresa ha llevado a cabo distintas iniciativas y ha colaborado con otros departamentos de la entidad con el objetivo de fomentar un sistema de producción y una cadena de suministro sostenible.

Una de las principales necesidades de Mango es garantizar la buena práctica de sus proveedores, para lo cual es imprescindible una buena selección y que ellos cumplan todos los principios establecidos en su Código de Conducta, donde se engloban todas las normas requeridas en materia laboral, social y ambiental.

En 2017 Mango se unió a Amfori, incorporándose a la Asociación de Comercio Exterior (FTA) con el objetivo de “reforzar su compromiso de responsabilidad y cumplimiento social y medioambiental en su cadena de proveedores”.

De nuevo, gracias a las auditorías Mango puede controlar y garantizar que todos sus proveedores aplican correctamente los principios recogidos en el Código de Conducta.

Mango tiene una política de tolerancia cero ante posibles incumplimientos, como ocurre en las otras dos empresas analizadas.

Por último, en el caso de Tendam, todos sus proveedores deben cumplir con los requisitos que se recogen en su Código de Conducta Externo con el objetivo de garantizar la trazabilidad de sus productos.

Además, dentro de la cadena de suministro lleva a cabo importantes procesos de inspección y de homologación, así como de evaluación con el objetivo de que sus colaboradores cumplan con los requisitos requeridos en cuanto a la calidad de las prendas y a las condiciones en las que trabajan sus empleados.

Como ocurre en Mango, Tendam también se incorporó en 2017 a la asociación global por el comercio abierto y sostenible Amfori, “cuya misión principal es mejorar la sociedad y fomentar el uso sostenible de los recursos”.

De la misma manera que se ha visto en Inditex y Mango, Tendam tiene tolerancia cero ante cualquier incumplimiento de cualquiera de sus requisitos.

Relacionado con el objetivo de conseguir una cadena de suministro responsable, es esencial analizar el origen de las prendas y su composición, así como los procesos de fabricación.

### 3.4. MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS

En este caso no se va a realizar una clara separación entre las empresas debido a que utilizan principalmente los mismos materiales, por ello, la mejor forma de comparar a las distintas empresas es a través de una tabla comparativa (Figura 3.4.1)

*Figura 3.4.1: Comparativa de las materias primas utilizadas por cada empresa*

MP utilizadas	INDITEX	MANGO	TENDAM
Algodón	✓	✓	✓
Algodón BCI	✓	✓	
Algodón ecológico	✓	✓	✓
Tencel Lyocell	✓	✓	✓
Lenzing EcoVero	✓	✓	

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA INDUSTRIA TEXTIL: ANÁLISIS DE CASOS

Cáñamo	✓		✓
Lino orgánico	✓		✓
Seda	✓	✓	✓
REFIBRA Tencel	✓		
Algodón reciclado	✓	✓	
Lana reciclada	✓	✓	
Poliéster reciclado	✓	✓	✓
Poliéster	✓		
Modal	✓	✓	
Cashmere	✓		
Lana de mohair			
Lana de alpaca	✓		
Lana de merino	✓	✓	✓
Pieles	✓	✓	✓

TIPOS DE FIBRAS
Naturales
Recicladadas
Sintéticas
Animales

*Fuente: elaboración propia a partir de las Memorias Anuales de 2018*

Es necesario destacar que en las tres empresas cuentan con una política de bienestar animal para garantizar que todas las fibras animales utilizadas provienen de animales que han sido destinados al sector alimenticio, de tal manera que en ningún caso los animales han sido sacrificados para su uso exclusivo en el sector textil.

Por otro lado, cada empresa cuenta con una serie de certificados con el objetivo de garantizar la sostenibilidad de las MP utilizadas, de manera que,

En el caso de Inditex, todos los materiales utilizados cumplen con los estándares establecidos por el European Union Best Available Techniques y con la política desarrollada por Inditex.

Mango cuenta con fibras que han sido clasificadas como sostenibles a través de certificados que acreditan esta sostenibilidad como el Global Organic Textile Standard (GOTS), el Organic Content Standard (OCS), entre otros.

Tendam, por su parte no aporta información sobre los certificados que acrediten la sostenibilidad de sus MP.

### **Colecciones sostenibles**

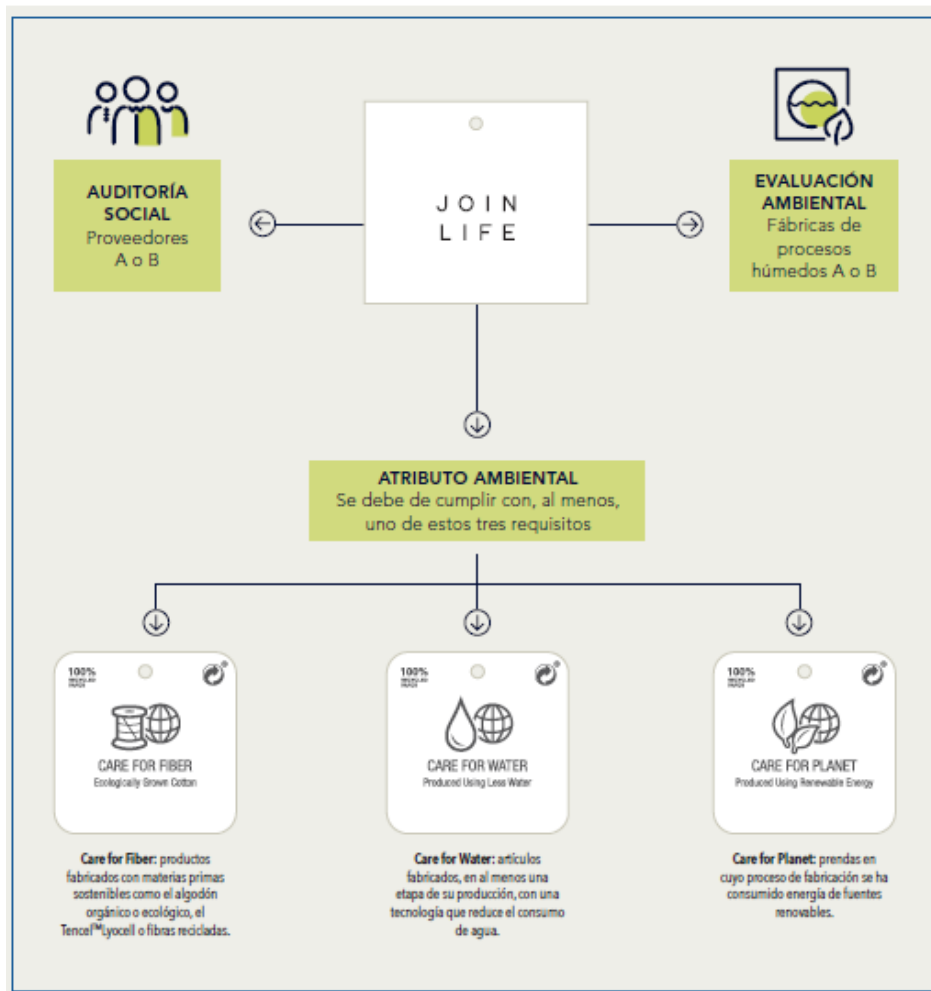
El último aspecto a analizar relacionado con las materias primas, son las colecciones que cada una de las empresas tiene elaboradas exclusivamente con materiales sostenibles.

Inditex tiene su conocida colección Join Life, formada por prendas confeccionadas gracias a procesos productivos o utilizando las MP más sostenibles.

Todas y cada una de las prendas que se encuentren bajo la etiqueta de Join Life deben cumplir una serie de requisitos, como haber sido fabricadas en factorías que hayan sido calificadas adecuadamente durante las auditorías sociales externas o

elaboradas a través de procesos o MP que cuenten con un certificado de excelencia ambiental.

Figura 3.4.2: Requisitos necesarios para que una prenda lleve la etiqueta Join Life.



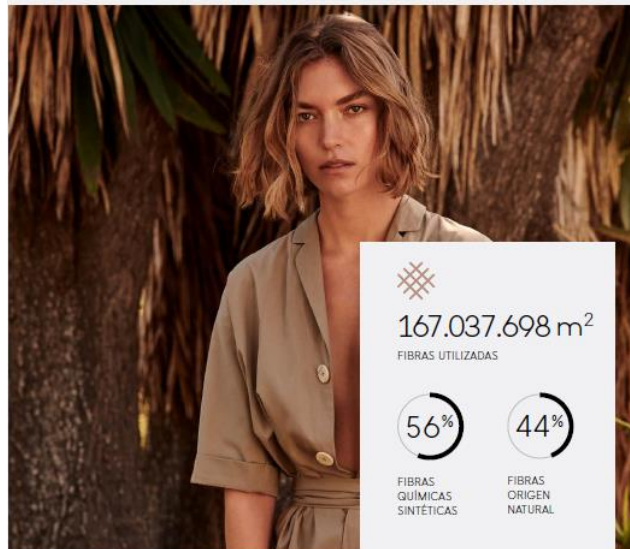
Fuente: Memoria Anual de Inditex 2018

Todas las marcas que constituyen el grupo Inditex cuentan con prendas que forman parte de la colección Join Life, aunque, sin lugar a duda, la marca pionera es Zara con más de noventa millones de prendas elaboradas bajo estos requisitos.

Mango por su parte, lanzó en 2017 su colección sostenible MANGO Committed. El lanzamiento de esta colección fue el primer paso que dio la empresa para convertirse en una entidad más sostenible, y es que se basa en la creación de prendas compuestas principalmente con algodón orgánico y/o reciclado, Tencel y modal, combinando, además, estas materias primas con tintes que no tienen tanto impacto medioambiental.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA INDUSTRIA TEXTIL: ANÁLISIS DE CASOS

*Figura 3.4.3: Mango Committed*



*Fuente: Memoria de Sostenibilidad de Mango 2018*

Sin embargo, esta colección no es el único plan que tiene Mango para conseguir ser más responsables, sino que el objetivo es aumentar la proporción de materiales y procesos más respetuosos con el medio ambiente y ahora, a parte de las prendas que pertenecen a MANGO Committed también ofrecen otras prendas elaboradas con fibras o procesos de producción sostenibles que se pueden identificar porque tienen el nombre de TAKE ACTION.

Además, continuando con este compromiso, este año Mango ha lanzado una nueva colección de denim sostenible donde ha apostado por el uso del algodón sostenible, procedente de cultivos certificados. Asimismo, se han utilizado técnicas innovadoras que han permitido reducir el impacto medioambiental, así como la disminución de los componentes químicos utilizados, el agua y la energía.

*Figura 3.4.4. Colección de denim sostenible de Mango.*



*Fuente: Arquitectura y diseño.*



En el caso de Tendam, Springfield, una de sus marcas, ofrece prendas más sostenibles bajo el nombre de RE[CO]NSIDER, que al igual que ocurre en el caso de Inditex con Join Life o en el caso de Mango con MANGO Committed, el principal componente de esta colección son el algodón orgánico, el poliéster reciclado o el Tencel.

*Figura 3.4.5. Colección sostenible de Springfield.*



*Fuente: Memoria de Sostenibilidad de Tendam de 2018.*

También se ha creado una colección de camisetas elaboradas únicamente con algodón procedente de plantaciones africanas que ha sido cultivado siguiendo estándares de sostenibilidad (solo se utiliza agua de lluvia, no se utilizan químicos peligrosos ni organismos genéticamente modificados) con el objetivo de proteger de tal manera a la naturaleza.

### **3.5 RELACIÓN CON LOS CLIENTES**

El cuarto aspecto a analizar es la relación que ha desarrollado cada una de las empresas con sus clientes, así como ver qué servicios adicionales les ofrecen para facilitar el proceso de compra y mejorar la experiencia del cliente con la empresa.

Para todas y cada una de las empresas analizadas, los clientes presentan un grupo de interés de elevada importancia, como éstas definen en sus memorias.

En el caso de Inditex, “El cliente ha estado desde siempre en el centro del modelo de negocio de Inditex” (Memoria Anual Inditex 2018).

En la misma línea se encuentra Tendam y es que para ellos, “los clientes son los más importante para nosotros” de manera que todas sus decisiones se toman alrededor de los clientes.

Por otro lado, en la Memoria de Sostenibilidad de Mango aparece que “los clientes son su razón de ser”.

A continuación, y de forma general, las acciones llevadas a cabo en relación con los clientes se pueden agrupar en tres grupos, para simplificar el análisis: omnicalidad, comunicación con los clientes y experiencia del cliente en la compra.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA INDUSTRIA TEXTIL: ANÁLISIS DE CASOS

### **a) En cuanto a la omnicalidad.**

En el caso de Inditex, la empresa apuesta porque el proceso de compra de los usuarios sea un acto único e integrado, ya que uno de sus objetivos es que el cliente perciba el proceso de compra como un solo proceso, independientemente de a través de que medio realiza la compra y lo consigue gracias a la integración de ambos medios, el online y el offline. Inditex consigue esta integración porque lleva a cabo infinidad de actividades y ha aplicado grandes tecnologías a los procesos de compra, por lo que se podría decir que es pionera en la incorporación de la omnicalidad al sector textil.

Los clientes pueden llevar a cabo la compra a través de distintos medios: las tiendas físicas, online desde la tienda y online desde casa, de manera que se puede denominar este sistema de compra como “compra versátil” gracias a la combinación de las nuevas tecnologías y de los procesos más tradicionales.

Inditex busca una relación única con los clientes, que será la suma de todas las experiencias del cliente durante el proceso de compra a través de los múltiples canales disponibles.

Por otro lado, el gran reto que presenta MANGO es tratar de conseguir que la experiencia del cliente actual y potencial sea la mejor posible. La opción para conseguirlo es una estrategia omnicanal, que como ya he explicado consiste en la integración de los canales online y offline.

Por último, en relación con la omnicalidad Tendam sigue la misma línea y uno de los objetivos del grupo es la mejora de la experiencia de compra del cliente, apostando por la omnicalidad y la integración total de los medios disponibles para realizar las compras, tanto online como offline para lograr una compra más rápida, eficiente y flexible.

### **b) En cuanto a la comunicación con los clientes:**

Inditex basa su comunicación con los clientes en lo que denominan ellos como “La escucha y nuestra respuesta”. Su objetivo en este punto es, principalmente, que el cliente se sienta único y escuchado y conseguir solucionar todos los problemas que puedan tener.

Para ello, cuentan con diversas líneas de comunicación de manera que los usuarios van a poder contactar con los responsables de atención al cliente a través de Mail, WhatsApp, las redes sociales (RRSS), actividades grupales, su propia web y encuestas.

En este punto también es muy importante destacar la importancia que se le da a la protección de datos de los usuarios y en este caso, Inditex cuenta con varios certificados como el certificado ISO 27001, además de cumplir con el Reglamento General de Protección de Datos de la UE.

En cuanto a Mango, es cierto que en su memoria destacan que “La atención al cliente es un servicio fundamental que se debe ofrecer para mejorar la experiencia de los clientes” de tal manera que atienden tanto en tiendas físicas como a través de los distintos canales.

En comparación con Inditex, Mango únicamente ofrece contacto vía mail, a través del chat de la web y en la aplicación y de RRSS.

En cuanto a la protección de datos de los usuarios, Mango destaca que es imprescindible una buena gestión de los datos de clientes, pero no indica si cuenta con certificados o no, como sí hace Inditex.

En el caso de Tendam, para conseguir la mejor relación con los clientes es imprescindible una buena comunicación.

A la hora de analizar qué medios de comunicación están disponibles para el contacto, se encuentran analogías respecto de Inditex como se puede observar en la figura, de manera que cuentan con teléfono, mail, fax, RRSS, Click to call, Chat en web/apps, WhatsApp, SMS destacando que cuentan con una Herramienta Omnicanal para integrar todos los sistemas de comunicación utilizados.

En cuanto a la protección de datos, no aportan mucha información tampoco, únicamente explican que “están cumpliendo con las normas internacionales y nacionales de los países donde opera.”

*Figura 3.5.1: Comparativa de herramientas utilizadas por cada empresa para el contacto con los clientes.*

	Inditex	Mango	Tendam
<b>Mail</b>	✓	✓	✓
<b>Fax</b>			✓
<b>Teléfono</b>	✓		✓
<b>SMS</b>	✓		✓
<b>WhatsApp</b>	✓		✓
<b>Redes Sociales</b>	✓	✓	✓
<b>Actividades grupales</b>	✓		
<b>Web</b>	✓	✓	✓
<b>Click to Call</b>			✓
<b>Aplicación</b>	✓	✓	✓
<b>Encuestas</b>	✓		

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las Memorias Anuales*

### **c) En cuanto a la creación de experiencias**

En el caso de Inditex, la empresa ha conseguido, gracias a la incorporación de las nuevas tecnologías que incluyen diversos dispositivos, mejorar las experiencias de compra de los consumidores, tratando de que ésta sea única e integrada.

Para ello ofrece la posibilidad pago con móvil, el ticket electrónico, las cajas de pago rápido o auto pago, el Same Day Delivery, el Next Day Delivery o los puntos Automatizados de Recogida de Pedidos Online.

Es necesario mencionar la integración de inventarios físicos y online gracias a los códigos QR que van a permitir facilitar mucho la compra para el consumidor y mejorar su experiencia tanto en la compra online como en la tienda física.

En cuanto a Mango, vuelve a ser relevante la omnicalidad, porque al final, la integración del canal online y offline es imprescindible para facilitar y mejorar la experiencia del cliente.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA INDUSTRIA TEXTIL: ANÁLISIS DE CASOS

Mango cuenta con diferentes iniciativas que permiten facilitar la compra al cliente como el ticket digital, el click&collect, escaneo QR, entre otras.

Por último, en el caso de Tendam realizan actividades similares al resto de empresas, como es el caso del pago con móvil, opciones de entrega en domicilio o en tienda, click Shopping...

Tras este breve estudio se puede destacar que las empresas realizan actividades similares, si no idénticas con el fin de mejorar y de potenciar al máximo la experiencia de compra de los consumidores. De hecho, como puede observarse en la figura 3.5.2, tienen en común puntos como el escaneo de código QR, el ticket electrónico, la reserva en tienda, el Click & Shopping, pago con móvil, entre otras.

*Figura 3.5.2: Comparativa de herramientas disponibles para mejorar la experiencia de compra.*

	<b>Inditex</b>	<b>Mango</b>	<b>Tendam</b>
<b>Pago con móvil</b>	✓	✓	✓
<b>Cajas de autopago</b>	✓		
<b>Same Day Delivery, Click&amp;Collect, Click&amp;Shopping</b>	✓	✓	✓
<b>Next Day Delivery</b>	✓		
<b>Puntos Automatizados de Recogida</b>	✓		
<b>Código QR</b>	✓	✓	✓
<b>Ticket digital</b>	✓	✓	✓
<b>Reserva en tienda</b>			✓

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las Memorias Anuales.*

## 4. CONCLUSIÓN

La industria textil ha sufrido un gran crecimiento en las últimas décadas desde su origen. A día de hoy se trata de un sector muy importante por lo que supone en términos económicos, pues es uno de los principales generadores de empleo y del PIB.

Por el contrario, el principal problema al que se enfrenta la moda en la actualidad es la sobreproducción, la producción en masa y el fast-fashion con todo lo que ello conlleva, desde malas condiciones laborales en las fábricas repartidas por el globo terráqueo para reducir costes, hasta convertirse en una de las industrias más contaminantes. Pero de esto no solo tienen culpa las empresas, sino que los consumidores hemos jugado un papel clave para que el fast-fashion haya conseguido tanta relevancia y es que, parece que hemos perdido la conciencia de lo que producir una prenda supone.

Por todo ello, es imprescindible que tanto empresas como consumidores tomemos conciencia del gran impacto que supone la industria textil en el medio ambiente porque se han llegado a puntos demasiado graves en mi opinión.

Este trabajo se basa en un análisis de las medidas que han tomado tres empresas referentes de la moda española en cuanto a RSC, con el objetivo de conocer cuáles son las prácticas más utilizadas o qué empresa actúa mejor que las otras.

En base al análisis realizado, todas las empresas cuentan con aspectos en común como se ha podido observar en los puntos anteriores, pero es cierto que hay algunos que marcan la diferencia entre unas y otras.

Mango es la empresa que destaca sobre las otras, pero desde un punto de vista desfavorable y es que, tras revisar todas las Memorias Anuales de cada una de las entidades, la de Mango era la que más incompleta estaba con falta de información sobre aspectos tan importantes como la integración y la diversidad de sus empleados, sus principios en igualdad de género, la protección de datos de sus clientes... En definitiva, Inditex es la empresa que a grandes rasgos más actuaciones responsables realiza y no me sorprende que sea la mejor posicionada de todas las distribuidoras textiles españolas, pues esta idea de que la mejora de la competitividad estaba relacionada con su enfoque respecto de RSC ya era defendida por la Comisión Europea en 2011.

En conclusión, en la actualidad la RSC ha tomado más importancia y cada vez somos más conscientes de lo importante que es tener conciencia social y ser responsables con el medio ambiente, y todas las empresas analizadas tienen iniciativas similares, pero son muchas más las acciones que lleva a cabo el grupo Inditex respecto del resto.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

ALDEANUEVA FERNÁNDEZ, I. 2011. *Responsabilidad social en la universidad: estudio de casos y propuesta de despliegue*. BENAVIDES VELASCO, C.A. (dir.). Tesis doctoral, Universidad de Málaga. Disponible en: [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4687/TDR\\_ALDEANUEVA\\_FERNANDEZ.pdf?sequence=7](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4687/TDR_ALDEANUEVA_FERNANDEZ.pdf?sequence=7)

ALMENA, F. 2019. La moda en el siglo XXI: disrupción y sostenibilidad. [Consulta 21-04-2020]. Disponible en: <https://noticierotextil.net/moda/la-moda-en-el-siglo-xxi-disrupcion-y-sostenibilidad>.

AMFORI.ORG. 2017. Spanish Retailer Giant MANGO Joins FTA. [Consulta 16-06-2020]. Disponible en: <https://www.amfori.org/news/spanish-retailer-giant-mango-joins-fta>

ARQUITECTURA Y DISEÑO. 2020. El algodón sostenible es el secreto de la nueva colección denim de Mango. [Consulta 25-06-2020]. Disponible en: [https://www.arquitecturaydiseno.es/pasion-eco/algodon-sostenible-es-secreto-nueva-coleccion-denim-mango\\_3715](https://www.arquitecturaydiseno.es/pasion-eco/algodon-sostenible-es-secreto-nueva-coleccion-denim-mango_3715)

ASOCIACIÓN EMPRESARIAL DEL COMERCIO TEXTIL, COMPLEMENTOS Y PIEL. 2018. El Comercio Textil en Cifras. [Consulta 1-06-2020]. Disponible en: <https://www.hispanidad.com/uploads/s1/24/31/58/el-comercio-textil-en-2018.pdf>

BARRIO, E. 2013. Moda y RSC, tejiendo compromisos. [Consulta 21-04-2020]. Disponible en: <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2013/04/moda-y-rsc-tejiendo-compromisos/>

BOWEN, H.R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row, pp 6. Disponible en: [https://books.google.es/books?id=ALIPAAQAQBAJ&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.es/books?id=ALIPAAQAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s).

CINCODÍAS. 2018. Inditex supera en 20 puntos el margen de El Corte Inglés en la venta de ropa. [Consulta 22-06-2020]. Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/09/28/companias/1538162888\\_119945.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/09/28/companias/1538162888_119945.html)

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. 2001. Libro Verde. [Consulta 10-04-2020]. Disponible en: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366)

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA INDUSTRIA TEXTIL: ANÁLISIS DE CASOS

[es.pdf](#)

COMISIÓN EUROPEA. 2011. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo. [Consulta 10-04-2020]. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=ES>

COMISIÓN MUNDIAL DEL MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO DE LAS NACIONES UNIDAS. 1987. Informe Brundtland. [Consulta 1-06-2020]. Disponible en: [http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_LECTURE\\_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf)

DAVIS, K. 1960. Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?. California Management. Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166246>.

FORO DE EXPERTOS. 2007. Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas. [Consulta 10-04-2020]. Disponible en: [https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/07/foroexpertos\\_rse\\_informe.pdf](https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/07/foroexpertos_rse_informe.pdf)

FRIEDMAN, M. 2002. Capitalism and Freedom: Fortieth Anniversary Edition. University of Chicago Press, pp. 103-105. ISBN: 0226264211.

GARRIGA, E.; MELÉ, D. 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, **53**. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/203179837/GARRIGA-and-MELE-CSR-Theories-Mapping-the-Territory>

Inditex. 2018. Memoria Anual 2018. Disponible en: [https://static.inditex.com/annual\\_report\\_2018/pdfs/Memoria%20Anual%20Inditex%2018.pdf](https://static.inditex.com/annual_report_2018/pdfs/Memoria%20Anual%20Inditex%2018.pdf)

KAPTEIN, M; VAN TULDER, R. 2003. Toward Effective Stakeholder Dialogue, pp 208. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/229747415\\_Toward\\_Effective\\_Stakeholder\\_Dialogue](https://www.researchgate.net/publication/229747415_Toward_Effective_Stakeholder_Dialogue)

KOLB, R. 2008. Encyclopedia of business ethics and society. Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 9. ISBN: 9781412953917. Disponible en: [https://books.google.es/books?id=5m9yq0Eu-vsC&pg=PT189&lpg=PT189&dq=encyclopedia+of+business+ethics+and+society+9781412953917&source=bl&ots=AE0Mvt9J7u&sig=ACfU3U0a5eO73i00\\_PUJWE6N62rW\\_HOMBtQ&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjL6Mv7\\_rDqAhVGDWMBHes9ACMQ6AEwAnoECBEQAQ#v=onepage&q=encyclopedia%20of%20business%20ethics%20and%20society%209781412953917&f=false](https://books.google.es/books?id=5m9yq0Eu-vsC&pg=PT189&lpg=PT189&dq=encyclopedia+of+business+ethics+and+society+9781412953917&source=bl&ots=AE0Mvt9J7u&sig=ACfU3U0a5eO73i00_PUJWE6N62rW_HOMBtQ&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjL6Mv7_rDqAhVGDWMBHes9ACMQ6AEwAnoECBEQAQ#v=onepage&q=encyclopedia%20of%20business%20ethics%20and%20society%209781412953917&f=false)

MANGO. 2018. Memoria de Sostenibilidad. Disponible en: [https://press.mango.com/es/memoria-de-sostenibilidad-2018\\_21701](https://press.mango.com/es/memoria-de-sostenibilidad-2018_21701)

MODAES.ES. 2016. Mango, radiografía de una década: tres veces más grande, pero ocho menos rentable en pleno cambio de piel. [Consulta 1-06-2020]. Disponible en: <https://www.modaes.es/empresa/mango-radiografia-de-una-decada-tres-veces-mas-grande-pero-ocho-menos-rentable-en-pleno-cambio-de-piel.html>

MODAES.ES. 2018. El Mapa de la Moda 2017 (XI): Los gigantes de la moda española. [Consulta 1-06-2020]. Disponible en: <https://www.modaes.es/empresa/el-mapa-de-la-moda-xi-los-gigantes-de-la-moda-espanola.html>

NACIONES UNIDAS. 2015. Pacto Mundial de Naciones Unidas. [Consulta 10-04-2020]. Disponible en: [https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2018/02/Flyer-New-Strategy-GC-2018\\_20180126.pdf](https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2018/02/Flyer-New-Strategy-GC-2018_20180126.pdf)

NOTICIAS ONU. 2019. El costo ambiental de estar a la moda. [Consulta 21-04-2020]. Disponible en: <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>

RODRÍGUEZ, R. 2019. La moda quiere dejar de ser la segunda industria más contaminante del planeta. [Consulta 25-05-2020]. Disponible en: [https://elpais.com/elpais/2019/03/06/eps/1551888682\\_954208.html](https://elpais.com/elpais/2019/03/06/eps/1551888682_954208.html)

TENDAM. 2018. Informe de Sostenibilidad. Disponible en: <https://www.tendam.es/responsabilidad-corporativa/>

TENDAM. 2018. Resultados del ejercicio fiscal 2017/2018. [Consulta 22-06-2020].

PAULA DEL RÍO RABA

Disponible en: <https://www.tendam.es/2018/06/27/tendam-resultados-del-ejercicio-fiscal-2017-18/>