



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Marketing e Investigación de Mercados

Curso 2016 / 2017

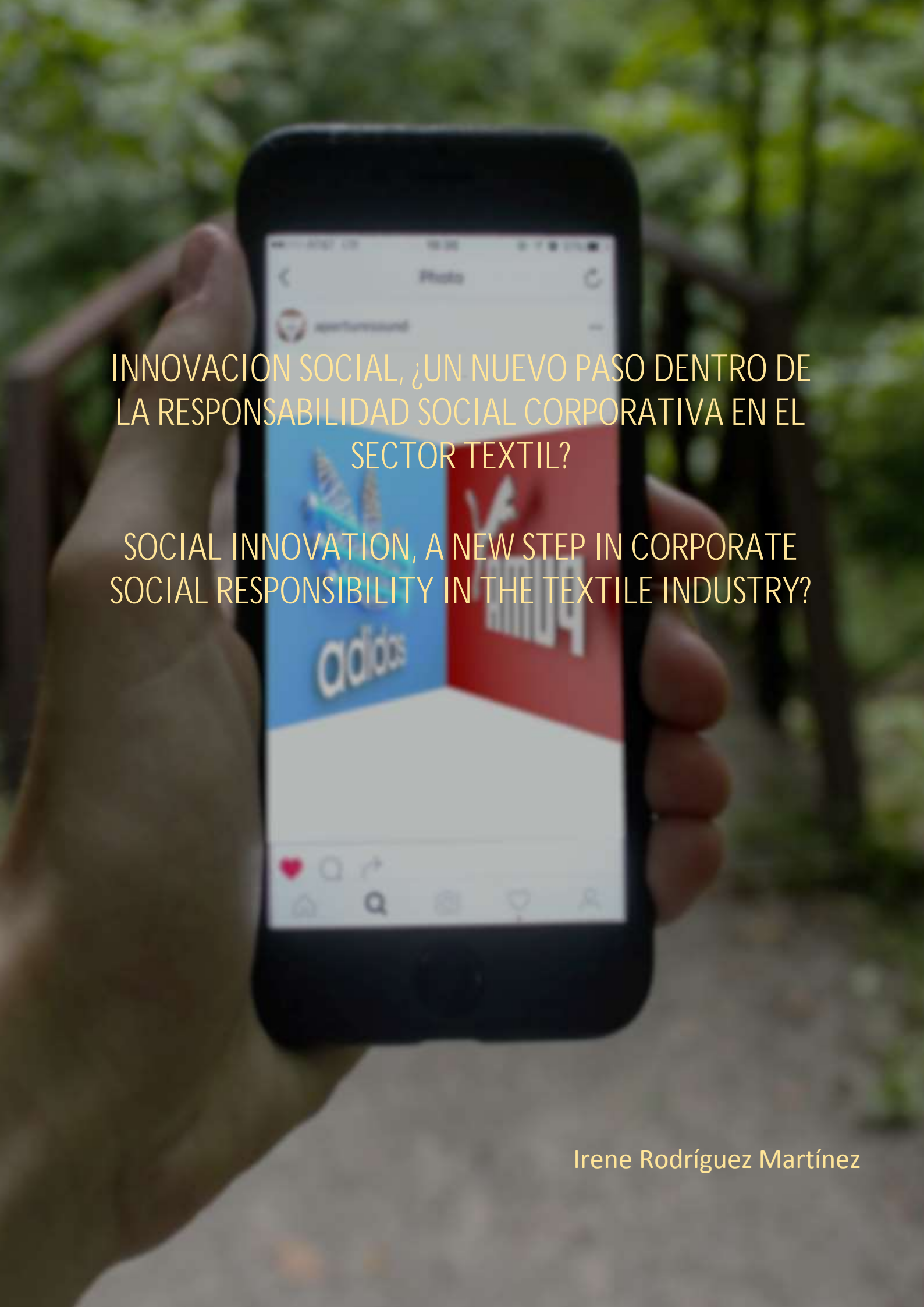
INNOVACIÓN SOCIAL, ¿UN NUEVO PASO DENTRO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL SECTOR TEXTIL?

SOCIAL INNOVATION, A NEW STEP IN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE TEXTILE INDUSTRY?

Realizado por la alumna Dña. Irene Rodríguez Martínez

Tutelado por la Profesora Dña. Laura Cabeza García y el profesor D. Daniel Alonso Martínez

León, a 5 de julio de 2017



INNOVACIÓN SOCIAL, ¿UN NUEVO PASO DENTRO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL SECTOR TEXTIL?

SOCIAL INNOVATION, A NEW STEP IN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE TEXTILE INDUSTRY?

Irene Rodríguez Martínez

“Si buscas resultados diferentes,
no hagas siempre lo mismo”

- Albert Einstein.

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	3
3.1. OBJETIVOS	3
3.2. METODOLOGÍA	4
4. RSC E INNOVACIÓN SOCIAL	6
4.1. INTRODUCCIÓN	6
4.2. RSC	6
4.2.1. Definición y antecedentes	6
4.2.2. Teorías y ámbitos de actuación de la RSC	12
4.3. INNOVACIÓN SOCIAL.....	15
4.3.1. Definición y antecedentes	15
4.4. COMPARATIVA ENTRE LA RSC Y LA INNOVACIÓN SOCIAL.....	22
4.4.1. Sinergias y complementariedad entre la RSC y la innovación social	23
4.4.2. Diferencias entre la RSC y la innovación social	24
4.5. PAPEL DEL MARKETING EN LA RSC Y EN LA INNOVACIÓN SOCIAL	25
5. ANÁLISIS PRÁCTICO: ADIDAS Y PUMA.....	28
5.1. INTRODUCCIÓN	28
5.2. ADIDAS.....	29
5.2.1. Acciones de RSC.....	29
5.2.2. Acciones de innovación social	40
5.5.3. Marketing e iniciativas sociales	45
5.3. PUMA	48
5.3.1. Acciones de RSC.....	48
5.3.2. Innovación social de PUMA	58
5.3.3. Marketing e iniciativas sociales	61
6. CONCLUSIONES	62
7. REFERENCIAS	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. La pirámide de la responsabilidad social empresarial	8
Figura 4.2. Modelo de stakeholders	14
Figura 4.3. Ámbito de la responsabilidad social corporativa	15
Figura 4.4. La Economía social.....	17
Figura 4.5. La política de innovación social	18
Figura 5.1. Programa del manejo de productos químicos en el proceso de producción de Adidas	31
Figura 5.2. Histórico de emisiones de carbono del Grupo Adidas	36
Figura 5.3. Las botas de Messi hoy, recicladas en las tuyas mañana	41
Figura 5.4. Adidas DryDye	42
Figura 5.5. Low - waste.....	43
Figura 5.6. Fundación Movember	46
Figura 5.7. Escuela financiada por el Grupo Adidas.....	46
Figura 5.8. Estrategia de sostenibilidad de PUMA	51
Figura 5.9. Resultado auditoría ambiental de PUMA	60

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Evolución de la RSC	11
Cuadro 4.2. Ejemplos de la innovación social	19
Cuadro 4.3. Las cuatro dimensiones de la innovación social.....	20
Cuadro 4.4. Iniciativas de varias instituciones internacionales	24
Cuadro 5.1. Acciones de RSC de Adidas según sus diferentes áreas.....	39
Cuadro 5.2. Las innovaciones sociales de Adidas según su dimensión	44
Cuadro 5.3. Acciones de RSC de PUMA según sus diferentes áreas	57
Cuadro 5.4. Las innovaciones sociales de PUMA según su dimensión.....	60

1. RESUMEN

En los últimos años, cada vez se hacen más notorias las teorías y opiniones que sugieren que las empresas deben ampliar su fin único de maximización del beneficio para ampliarlo hacia otras acciones que colaboren con la aportación de valor a las comunidades y a la preservación del medio ambiente. Es por ello que cada vez más compañías deciden incorporar a su modelo de negocio acciones relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Pero, en un mundo en el que la contaminación de los espacios naturales no ha dejado de aumentar, sumado a un agravio de las diferencias de las clases sociales, ha hecho que las empresas se vean obligadas a buscar nuevas formas de luchar contra dichas injusticias, creándose así la innovación social.

En este contexto, el presente Trabajo de Fin de Grado se centrará en contextualizar las acciones en materia de RSC y de innovación social que realizan dos grandes empresas del sector textil (Adidas y PUMA), estudiando además si este tipo de acciones son utilizadas como promociones en marketing y publicidad o si, por el contrario, son una mera estrategia de marketing social a través de la cual no esperan obtener ningún beneficio sino simplemente ayudar a la sociedad y al medio ambiente consiguiendo así mejorar su imagen de marca.

Palabras clave: RSC, innovación social, sector textil, marketing.

ABSTRACT

In recent years, the theories and general understanding suggest that companies must extend their profit maximization goal to other actions that add value to communities and the preservation of the environment. This is because there are more and more companies that decide to incorporate actions related to Corporate Social Responsibility (CSR) into their business model. However, in a world where the contamination of the environment has continued to increase and due to the social class differences, companies have been compelled to look for new ways to combat the above injustices through social innovation.

In this context, this Final Project will be focused on contextualizing the actions on CSR and social innovation that are being performed by two big companies in the textile sector (Adidas and Puma). It is also studied if these actions are used as advertising instead of a social marketing strategy through which they do not expect to obtain any financial benefit, but only to help society and the environment, thus improving their brand image.

Key words: CSR, social innovation, textile industry, marketing.

2. INTRODUCCIÓN

Desde hace ya varias décadas, la sociedad está comprometida por intentar ayudarse los unos a los otros y conseguir, a través de la unión, la fuerza necesaria para combatir las injusticias sociales así como la situación cada vez más precaria del medioambiente. Todo ello se encuentra incluido dentro de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Desde el inicio de siglo, se ha incrementado la preocupación general por dichas políticas, posiblemente por la situación de crisis que se vivió en un gran número de países repercutiendo a gran parte del planeta, o por la situación cada vez más agravada de contaminación y destrucción del medioambiente. Pero además las grandes empresas, gobiernos y la sociedad en general, han visto como lo que hacían era insuficiente debiendo encontrar nuevas formas de desarrollar nuevos productos, mejoras o variaciones en el proceso productivo, contra las injusticias sociales y preservar el medioambiente, implementando medidas para su cuidado y preservación y no solo actuando cuando el ser humano haya dejado su huella en él. Surgiendo de esta nueva corriente de ideas el concepto de innovación social.

Se debe tener en cuenta también que, en una sociedad como la actual que se encuentra continuamente conectada y rodeada de información, los consumidores se hayan cada vez mejor informados sobre la situación actual de la empresa y sobre las acciones que ésta realiza. Eso sumado a que cada vez, los productos son más parecidos entre sí y que los usuarios gracias a la red pueden disponer de cualquier producto se encuentren más o menos cerca de él, ha provocado que las marcas busquen por todos los medios diferenciarse de la competencia y evitar dar una mala imagen a sus consumidores. Es por ello, que de forma creciente las compañías deciden invertir en acciones de RSC o innovación social, cuidando de ese modo su imagen de marca y consiguiendo a la vez fidelizar a sus productos, acciones y marca en general. Actualmente, las empresas se han

dado cuenta de que no consiste simplemente en “limpiar su imagen de marca” en aquellas áreas que hayan sido expuestas al público a través de algún estudio o investigación, sino que deben interiorizar dentro de la organización y de los empleados ese rol de cuidadores de la sociedad y del medio, para que su compromiso sea real, aportando así credibilidad a su marca y a todo aquello que hace. Esta interiorización del rol dentro de la sociedad les puede servir no solo como ayuda en caso de crisis, sino que les ayudará también para evitarla y solucionarla - en caso de que la haya - pudiendo recuperar fácilmente la buena imagen de marca que quieran dar.

En base a las ideas anteriores, la finalidad de este estudio es constatar si las empresas utilizan las acciones de RSC y de innovación social como método de venta o si meramente son usadas para mejorar su imagen de marca. Así mismo, se comprobará como dos grandes compañías que compiten entre sí en materia de productos deportivos, han hecho frente a diversas acusaciones en el pasado, relacionadas con temas de contaminación y/o de derechos humanos, estudiando su forma de actuar y mejorar su imagen de marca, así como conocer el tipo de acciones que se encuentran realizando en la actualidad para evitar futuras crisis que afecten a la marca y a su imagen.

El Trabajo de Fin de Grado estará estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, a fin de facilitar de la mejor manera posible la contextualización y comprensión del tema objeto de estudio se explicarán los términos de RSC y de innovación social. Con el fin de conocer si las empresas objeto de estudio hacen o no hincapié en esta materia, a continuación, se profundizará en sus actuaciones vinculadas con aspectos sociales y medioambientales y con la innovación social - en caso de que haya - para poder así realizar una comparación que nos permita en último término determinar las conclusiones de este trabajo.

3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

3.1. OBJETIVOS

Con la finalidad de estudiar si las compañías de un sector tan conflictivo desde el punto de vista sociocultural y medioambiental como es el sector textil se implican o no en estos dos aspectos y en qué medida, se expondrán a lo largo del presente Trabajo de Fin de Grado las diferentes actividades relacionadas con la sostenibilidad que llevan a cabo dos

grandes empresas de dicho sector, Adidas y PUMA, marcas que además se encuentran unidas por un pasado conjunto.

Sin embargo, además de conocer en qué medida están estas empresas comprometidas con la sostenibilidad y de qué forma lo son, así como conocer si dichas acciones son después utilizadas o no en campañas o acciones de marketing para mejorar su imagen de marca o si, por el contrario, se centran meramente en hacer marketing social a través del cual pretenderían mejorar la situación de todos sus stakeholders y de la sociedad en general. Así mismo, se estudiará si dichas marcas se centran solo en hacer acciones de RSC o si por el contrario han decidido ir un paso más allá introduciéndose en el nuevo mundo de la innovación social.

Estos objetivos generales se pueden dividir a su vez en los siguientes objetivos específicos:

- Objetivo teórico: Explicar de forma contextual los términos de RSC y de innovación social, así como sus principales características, similitudes y diferencias.
- Objetivos prácticos:
 1. Describir las políticas de RSC que llevan a cabo PUMA y Adidas.
 2. Analizar si las marcas elegidas para este trabajo realizan acciones de innovación social para aportar más valor al medioambiente y a la sociedad.
 3. Estudiar si las acciones que realizan son utilizadas en campañas de marketing y publicidad o si simplemente son utilizadas como marketing social.
 4. Evaluar el compromiso de cada empresa con la sociedad y el medioambiente, así como descubrir cuál de las dos compañías se encuentra más comprometida.

3.2. METODOLOGÍA

Partiendo de la base de que las empresas del sector textil han sido acusadas por organizaciones como Greenpace o Save the Children a lo largo de los últimos años de diversas acciones en contra de la sociedad y del medioambiente, así como las hipótesis que sugieren que ocasionalmente las empresas utilizan acciones de marketing para esconder los “trapos sucios” que dichas organizaciones hayan podido lanzar contra ellas,

a lo largo del presente Trabajo de Fin de Grado intentaremos descubrir hasta qué punto son o no ciertas dichas conjeturas. Para ello compondremos el corpus del trabajo en tres grandes bloques: En primer lugar, se realizará un análisis conceptual sobre la RSC y la innovación social, seguido de un análisis de dos empresas del sector textil que han sido acusadas en el pasado por llevar a cabo malas prácticas en relación a la sociedad y al medioambiente. Finalmente, se presentarán las conclusiones en las que se realizará una comparativa general de las actividades llevadas a cabo por ambas empresas en materia de sostenibilidad y si esas acciones son o no innovadoras, descubriendo a su vez si las acciones realizadas son usadas como campañas de marketing y publicidad o si simplemente se utilizan como marketing social.

En cada uno de estos tres bloques se ha utilizado una metodología diferenciada. El primer bloque, en el que se encuentra el marco teórico o conceptual, se ha basado en las publicaciones de diferentes autores de referencia en materia RSC y de innovación social en artículos, en revistas de índole nacional e internacional, en libros, etc. que han servido de ayuda para contextualizar y descubrir porqué dichos conceptos son tan importantes hoy en día.

En segundo lugar, para analizar la situación actual de las empresas objeto de estudio en materia de RSC y de innovación social, se han consultado las páginas webs de las compañías, así como sus memorias de responsabilidad social. Además, varias revistas y blogs relacionados con el marketing han servido de apoyo para conocer las diferentes acciones en materia de marketing y promoción que llevan a cabo tanto PUMA como Adidas.

Finalmente, a partir de los dos bloques anteriores se realizará una reflexión para extraer las principales conclusiones en base a si dichas empresas utilizan RSC y/o la innovación social como forma de promocionarse o simplemente como un elemento adicional a tener en cuenta en la toma de sus decisiones estratégicas y a nivel corporativo, y en caso afirmativo descubrir de qué forma.

4. RSC E INNOVACIÓN SOCIAL

4.1. INTRODUCCIÓN

A lo largo del siguiente capítulo se contextualizarán los términos de Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial (RSC o RSE, respectivamente) y de innovación social con la intención de ayudar a entender mejor desde el punto de vista teórico estos dos conceptos de los que se va a hablar a lo largo del presente Trabajo de Fin de Grado, así como a conocer la evolución que han sufrido a lo largo de la historia. Además, para facilitar la comprensión de las diferencias y similitudes que ambos conceptos presentan entre sí, se ha realizado una comparativa entre los dos.

La elección de este tipo de decisiones a nivel organizativo y, más concretamente, a nivel estratégico, viene dada por la importancia creciente que tiene para la organización. Este tipo de acciones no solo puede tener un efecto positivo en la creación de una imagen de marca preocupada por el medio ambiente y por los aspectos socioculturales, sino que también puede llegar a repercutir de manera indirecta en el comportamiento del consumidor y, por consiguiente, en las ganancias económicas de la empresa.

Además, se ha decidido realizar un estudio no solo de la RSC (un aspecto quizás más conocido) sino también de la innovación social, dado que este último concepto, a pesar de ser relativamente nuevo y desconocido para muchos, atañe un área afín a la RSC pudiendo. Por lo tanto, ser interesante estudiarlas conjuntamente para apreciar mejor sus similitudes y disimilitudes.

4.2. RSC

4.2.1. Definición y antecedentes

En primer lugar, para ponernos en situación, se comenzará definiendo el concepto de RSC y luego se resumirá su historia para comprender mejor su origen.

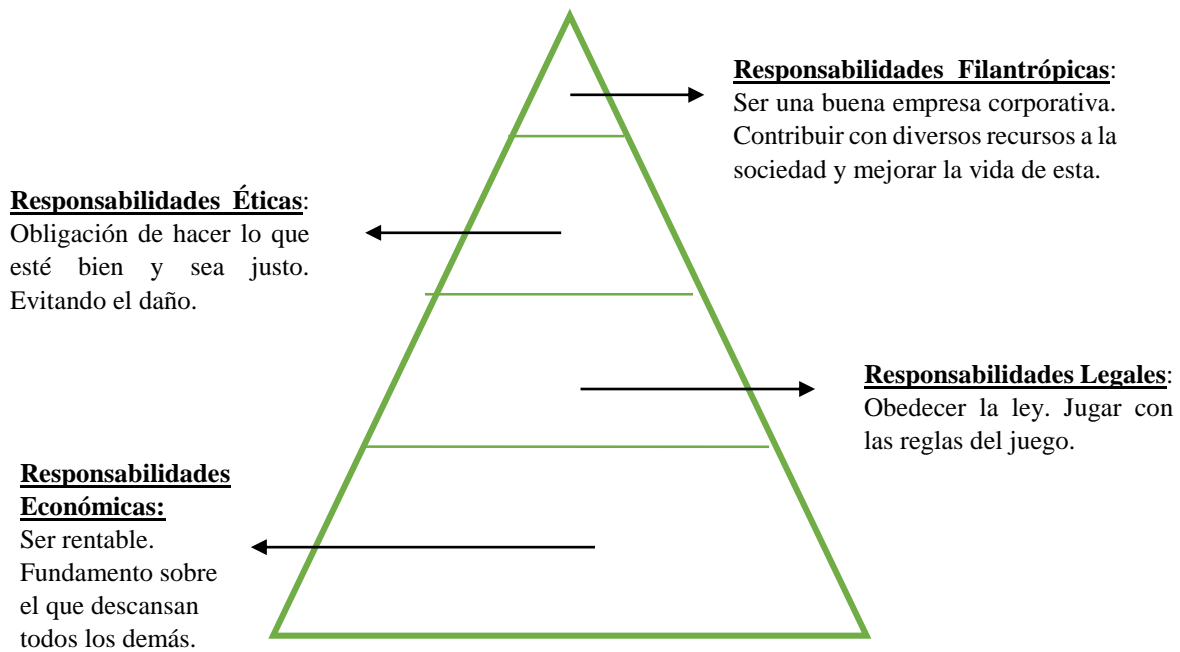
Según el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, podemos definir la RSC como *“una forma de dirigir las empresas basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general”* (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2017). Esta definición nos ayuda a hacernos una idea sobre lo que es la RSC

y sobre lo que engloba, pero, como asegura la Confederación Granadina de Empresarios (CGE) (2009), la RSC es un concepto dinámico y en desarrollo. Por ello, no debe tenerse en cuenta simplemente a los grupos de interés, sino que, además, se debe ser cuidadoso con los siguientes aspectos (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2017):

- El cumplimiento de las obligaciones **legales** vigentes recogidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y la Declaración Universal de los Derechos Humanos, entre otros.
- La RSC afecta tanto a todas las áreas del negocio como a todas las áreas geográficas en donde se desarrolla su actividad. Por lo que se puede afirmar que afecta a toda la cadena de valor de la empresa. Es decir, la RSC es **global** y **transversal**.
- Es importante que las compañías creen un plan estratégico, coherente con los compromisos **públicos** y **éticos**, evitando así convertirse en una mera gestión de la reputación.
- La **identificación**, por parte de la organización, de los posibles impactos que pueda causar la RSC en el ámbito social es primordial para **reducir** las posibles **reacciones adversas** que pudieran llegar a producirse.

Estos puntos fueron además definidos por Carroll en 1991 a través de la “Teoría de la Pirámide” - representada en la Figura 4.1 - como los cuatro tipos de responsabilidades sobre los que se asienta toda responsabilidad social de una empresa: económicas, legales, éticas y filantrópicas. Así, en la base se encuentra aquello sobre lo que se basa cualquier responsabilidad, mientras que en la cima se encuentra la más importante de las responsabilidades, la filantrópica. A través de esto se refleja aquello que se espera de los negocios: que aporten reflejos financieros y humanos a la comunidad, mejorando de este modo la calidad de vida de los ciudadanos (Carroll, 1991).

Figura 4.1. La pirámide de la responsabilidad social empresarial



Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1991)

En base a lo expuesto anteriormente, en 2001, Lantos (2001) argumenta la existencia de cuatro focos de compromiso de recursos que se encuentran presentes en las diferentes actividades que engloba la RSC dentro de una empresa:

- ***Visión de generación de ganancias como único fin:*** Esta visión enmarca la generación de ganancias como el único fin de la empresa, por lo que ésta tiene como objetivo, en relación a la RSC, el respetar las leyes vigentes mientras genera el máximo beneficio.
- ***Visión de generación de ganancias en un ámbito limitado:*** Este es un caso parecido al anterior, solo que, en esta ocasión, la compañía respeta tanto las leyes como las normas tácticas del entorno en el que realiza su actividad.
- ***Visión de bienestar social:*** Corresponde a un nivel mayor de responsabilidad que el de los dos anteriores. En este caso la empresa es consciente de los daños que puede causar a la sociedad y al medioambiente, por lo que integra dentro de sus objetivos empresariales actividades para hacerse responsable de sus actos, englobando a todos los grupos de interés.
- ***Visión de empresa al servicio de la comunidad:*** Esto se identifica con una visión altruista, en la que la compañía utiliza todos sus recursos de la manera más eficiente posible para generar bienestar en la sociedad.

Tan solo tres años más tarde, y siguiendo una línea de estudio parecida a la de Lantos, Orencio (2005), establece los siguientes principios, valores y características que singularizan la RSC y su campo de actuación tanto dentro como fuera de la empresa:

- **Integradora:** Consiste en un proceso en el cual los agentes que forman la sociedad interactúan entre sí y, tarde o temprano, se ven afectados por la actividad que realiza la compañía.
- **Participativa:** Se debe mantener un constante flujo con los grupos de interés para descubrir así sus inquietudes.
- **Sostenible:** La RSC abarca mucho más allá que el marketing social. Una empresa debe generar valor social, económico y social.
- **Global:** Como ya se ha comentado anteriormente, la RSC afecta a toda la cadena de valor de la compañía y a todas las áreas geográficas donde desarrolle su actividad.
- **Transparente:** La información que se aporta debe estar apoyada tanto por datos cualitativos como cuantitativos, permitiendo a los grupos de interés realizar un seguimiento de la empresa y comprobar los progresos de la misma.
- **Medible y comunicable:** Deben utilizarse indicadores medibles, que den la oportunidad de evaluar el progreso de la organización. Dichos resultados deben ser comunicados a los grupos de interés.
- **Transversal y estratégica:** La RSC debe ser vista como una herramienta estratégica y, por lo tanto, debe integrar todas las áreas de negocio. Si se utiliza correctamente, permite prevenir a la empresa de los posibles riesgos sociales y medioambientales que se puedan generar a raíz de sus decisiones
- **Innovadora:** Supone una nueva forma de hacer las cosas. La RSC debe ser vista como un factor importante en la gestión empresarial y, por lo tanto, es recomendable incorporarla en la misión/visión empresarial.
- **Extensiva:** Toda la organización debe ser partícipe de los valores que supone la RSC.
- **Verificable:** Expertos independientes externos han de verificar la correlación de lo dicho con lo realmente hecho.
- **Coherente:** La RSC supone adoptar compromisos dentro de un plan de acción. Si el compromiso con la sociedad y el medioambiente es firme se convierte en una obligación, lo que significa establecer procedimientos y fijar objetivos para su consecución.

Como se ha comentado anteriormente, el concepto de RSC no es estático, por lo que ha ido variando a lo largo de los años hasta llegar a lo que hoy en día conocemos como RSC. Su inicio no se encuentra muy bien definido. Tal y como menciona Archie (1999), es posible encontrar referencias a este concepto en obras como “The Functions of the Executive” de Barnard (1938), pero no es hasta la Guerra de Vietnam, cuando algunos autores - como, por ejemplo, Carlos Herrera en el blog de la Escuela de Organización Industrial - indican el momento desencadenante de la creación de este concepto en Estados Unidos (Herrera Boxo, 2012).

En la propia página web de Manos Unidas (Manos Unidas, 2016), se indica como en los años 50 algunas personas empiezan a asociar la compra de determinados productos con el apoyo a determinadas ideas o regímenes políticos. Como se indica en ésta página web, la primera definición del concepto de RSC, fue dada por Howard R. Bowen (1953) pero no es hasta los años 60-70 cuando empieza a desarrollarse un debate económico sobre los fines de la empresa. Es en esta época, tal y como afirma Archie (1999), cuando autores como Davis (1960) comienzan a ver la RSC como una buena oportunidad de conseguir ganancias para la compañía a largo plazo. Durante las décadas posteriores, se continúa profundizando e introduciendo nuevos conceptos e ideas a la definición inicial. Un ejemplo de este cambio es Prakash (1975) dado que es el primer autor en distinguir entre “obligaciones sociales” (criterios económicos y legales), “responsabilidades sociales” (más que la obligación social) y “sensibilidad social” (adaptación a las necesidades sociales). Es Freeman (1984), a través de la Teoría de los Stakeholders, quien introduce diferentes grupos de interés para la empresa a la hora de llevar a cabo su labor empresarial, indicando que se deben de tener en cuenta sus intereses. Finalmente, como indican los autores Cox Moura-Leite y Carlton Padgett (2014), en los años 90 autores como Jones (1995) continúan trabajando sobre la Teoría de los Stakeholders de Freeman, y esta vez, relacionándola también con teorías económicas como la Teoría de la Agencia y la de los Costes de Transacción. Con ello, el concepto de RSC comenzó a ser cada vez más adoptado por las empresas y no solo como marco teórico.

Además, con el comienzo de siglo XXI, se dejó un poco de lado los estudios a nivel institucional que había habido sobre la RSC en las últimas décadas del pasado siglo, incrementándose tanto las áreas de conocimiento para su estudio como los niveles de análisis (Cox Moura-Leite y Carlton Padgett, 2014). De manera similar, durante este siglo,

fueron publicándose diversos estudios que demostraban que la RSC afecta positivamente al rendimiento de la empresa (Min-Dong Paul, 2007)¹.

A continuación, en el Cuadro 4.1 se muestra la evolución de la RSC desde los años 50 hasta el año 2009, de manera clara y concisa.

Cuadro 4.1. Evolución de la RSC

Siglo XIX	
Años 50	Los empresarios comienzan a seguir líneas de acción y a tomar decisiones relacionadas con RSC.
Años 60	Se experimenta un crecimiento significativo en el intento de formalizar la RSC.
Años 70	Introducción de nuevas ideas al concepto inicial de RSC.
Años 80	Introducción de nuevos grupos de interés en el concepto de RSC. Se realizan nuevas investigaciones sobre el tema.
Años 90	El concepto de RSC cede a temas alternativos.
Siglo XX	
Años 2000-2009	Estudios demuestran los beneficios de las acciones de RSC para la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de Archie (1999) y Cox Moura-Leite y Carlton Padgett (2014)

Sin embargo, tal y como mencionan Rodríguez Daponte et al. (2008) en su trabajo, a pesar del cambio y evolución que ha sufrido el concepto de RSC, aún, hoy en día, no se ha creado un concepto de RSC que pueda llegar a ser universalmente aceptado (Castillo, 2002). Es por ello que la Comisión de las Comunidades Europeas trabaja también para unificarlo. Así, en el 2001, presentó el Libro Verde, con el que pretendía “*fomentar un Marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2002). Tras la publicación de dicho libro, la comisión recibió más de 250 respuestas por parte de empresas individuales, asociaciones de empresas, sindicatos... y llegó a la conclusión que existen tres características claves que, sin importar cuál sea la definición de RSC, la caracterizan (Comisión de las Comunidades Europeas, 2002):

- Las empresas adoptan de forma ***voluntaria*** un comportamiento relativo a la responsabilidad social, más allá de las obligaciones jurídicas, y en busca de su propio interés.

¹ En Wang et al. (2016) se puede consultar un reciente meta-análisis entre RSC y la performance financiera de la empresa.

- La responsabilidad social se encuentra muy vinculada con el *desarrollo sostenible*.
- La responsabilidad social *afecta* directamente *a la propia gestión de la empresa*, no pudiendo “añadirse” de manera optativa en las diferentes actividades que lleve a cabo.

4.2.2. Teorías y ámbitos de actuación de la RSC

A pesar de que la Unión Europea trabaja para unificar el concepto de RSC y para formalizarlo dentro de las empresas, aún existe un gran número de compañías que se preguntan el para qué de la RSC. Es por ello, que, desde hace varios años, han ido surgiendo diferentes respuestas a dicha pregunta, que parten de diferentes teorías (Mochales González, 2014, pp. 29-33):

- **Teorías instrumentales:** Consiste en el estudio de las actividades sociales para conseguir alcanzar un beneficio empresarial (Porter y Kramer, 2002). En este caso, las empresas se limitan a cumplir las leyes vigentes, destinando la mayor parte de sus recursos a obtener su máxima rentabilidad. Desde esta perspectiva, las compañías solo realizarían acciones de RSC si éstas se encuentran vinculadas a la generación de mayores utilidades. Esta teoría se encuentra ligada con la visión de generación de ganancias como único fin (comentada en el apartado 4.2.1). Además, dentro de esta teoría existen tres enfoques para lograr la ventaja competitiva por parte de la empresa mientras se limita a cumplir las leyes pertinentes (Garriaga y Melé, 2004, pp. 54-55):

- *Inversiones sociales en un contexto competitivo:* Este enfoque destaca la importancia de la inversión en actividades filantrópicas. Estas organizaciones tienen la oportunidad de crear un valor social mayor al que puede ser conseguido por el gobierno, consiguiendo así mejorar su contexto de ventaja competitiva.
- *Una perspectiva de la firma y las capacidades dinámicas basada en los recursos naturales:* Los defensores de este enfoque creen que la clave para superar a los competidores de una compañía depende de manera directa de la capacidad que tenga ésta de integrar de forma correcta sus recursos humanos, organizativos y físicos tanto a largo como a corto plazo, combinándolos de manera correcta para generar nuevas estrategias creadoras de valor.

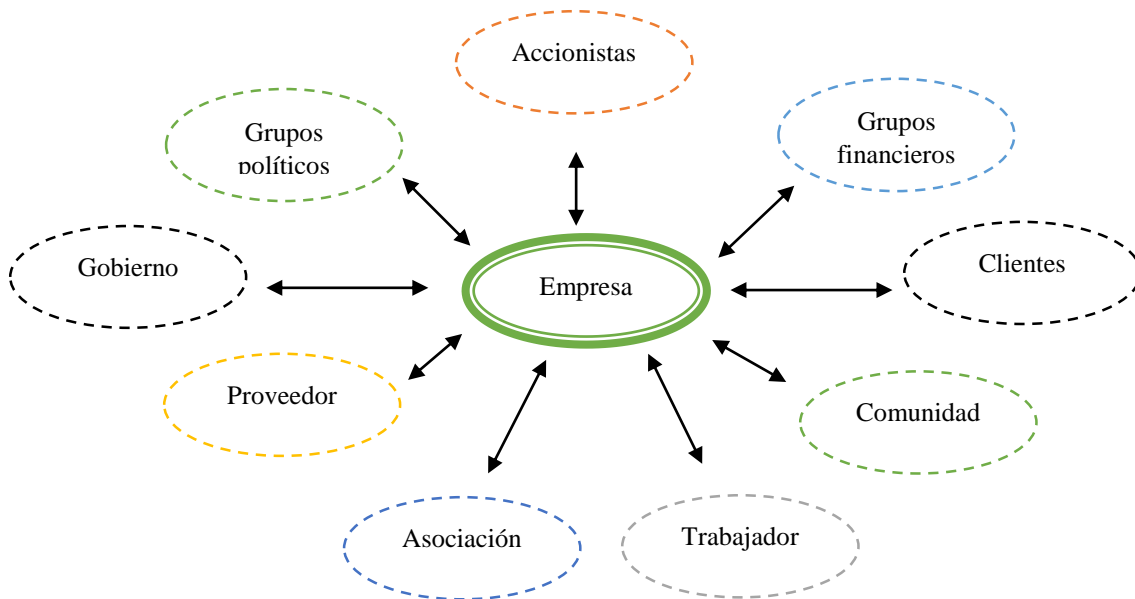
- *Estrategias para la base de la pirámide económica*: En este caso, los autores perciben la base de la pirámide como una oportunidad de negocio a través de la innovación disruptiva².
- *Teorías integradoras*: En este caso, la compañía integra acciones de RSC no solo para cumplir las ordenanzas pertinentes, sino también para saciar diferentes demandas sociales a las cuales es sometida (Archie, 1999; Wilcox, 2005). En esta teoría, la organización, integra responsabilidades que pueden ser definidas como: económicas (tratando de maximizar las utilidades de la misma), legales (cumpliendo la legislación vigente), éticas (englobando todas aquellas normas sociales que no se encuentran recogidas por la ley), o discrecionales (contribuciones sociales voluntarias).
- *Teorías de carácter político*: Los estudios basados en esta teoría, remarcan la estrecha relación existente entre las acciones que realiza la empresa y el entorno en el que tiene lugar su actividad. Siendo, por lo tanto, las actividades relacionadas con la RSC, una especie de respuesta empresarial hacia las expectativas de la sociedad. Es por ello, que estas acciones no deberían responder ante un carácter económico, sino responder a los derechos y obligaciones del llamado “ciudadano corporativo”. De este modo, la organización se encuentra presionada por la sociedad para cumplir con sus derechos y obligaciones colaborando activamente con obras sociales. Es decir, esta teoría, no se encuentra ligada, necesariamente, con fines económicos o con la creación de riqueza para ser percibida como una institución responsable.
- *Teorías sobre ética y moral en los negocios*: Esta última teoría, no solo es la más reciente de todas dentro de la concepción de la RSC, sino que también es la encargada de estudiar el cumplimiento de los derechos universales por parte de las organizaciones a la hora de llevar a cabo sus estrategias y actividades de RSC.

Es necesario mencionar que, autores como García de Junco et al. (2014) añaden una quinta teoría a las cuatro expuestas anteriormente: La *Teoría de los Stakeholders*. Esta teoría indica que una organización es percibida como el nexo de diversos actores que

² “Una innovación disruptiva es la clase de innovación que se produce cuando un innovador lanza a un mercado una innovación sencilla, conveniente, accesible y asequible, que transforma por completo una industria y genera otra totalmente nueva a través de una propuesta de valor alternativa bien diferenciada” (González, 2013).

actúan dentro del área de la empresa por uno o varios intereses incongruentes. El principal problema que destaca esta teoría es la dificultad de encontrar a los grupos de interés debido a la falta de criterios claros. Aun así, tal y como se aprecia en la Figura 4.2, tanto los intereses y beneficios de la empresa como los de los grupos de interés son parejos a la actividad de la compañía y, por ello, las flechas van en ambos sentidos.

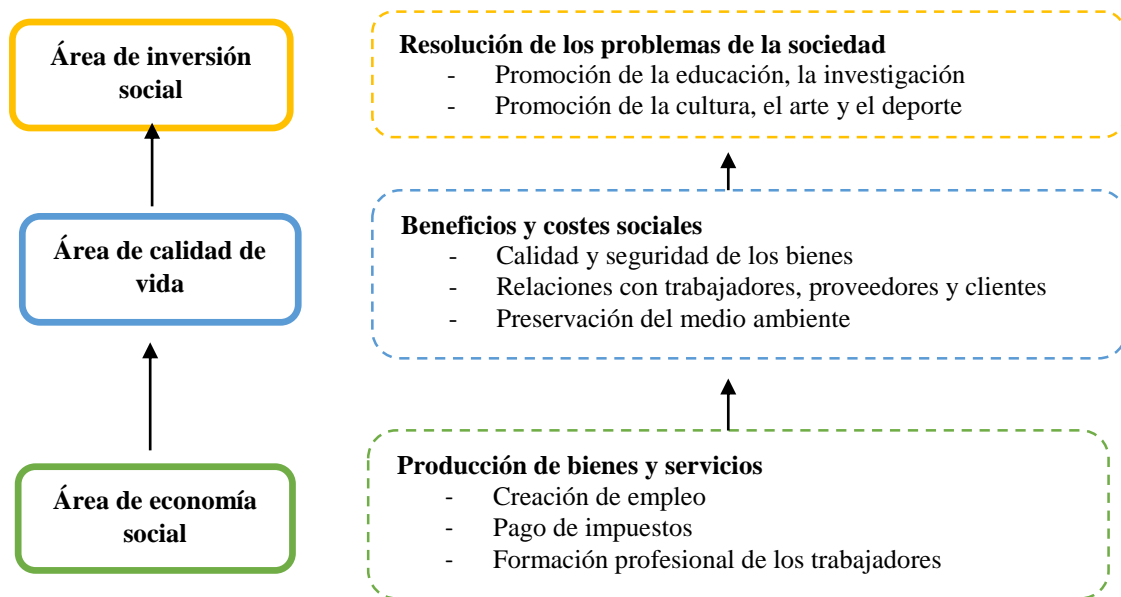
Figura 4.2. Modelo de stakeholders



Fuente: Elaboración propia a partir de Freeman (1984) y García del Junco et al. (2014)

De entre todos estos grupos de interés, el de los trabajadores de la empresa es uno de los que se merece especial atención. Esto es debido según asegura Rodríguez Santana (2011) a la estrecha y duradera relación que la organización mantiene con ellos. Además, este grupo de interés posee una gran relevancia debido a que su implicación y compromiso es esencial para los propósitos estratégicos empresariales.

Finalmente, hay que considerar que si se vincula la RSC con los diferentes grupos de interés con los que tiene relación, algunos autores como por ejemplo Certo y Peter (1997), dividen el ámbito de actuación de la RSC en diferentes áreas - las cuales se indican en la Figura 4.3 - para enmarcar mejor este concepto, reformulando así los principios que marcan su eficiencia hacia un nuevo sistema de valores. Con esta reformulación, se trata de mostrar la necesidad de crear valor para todos los grupos sociales que participen en la actividad de la empresa y no solo en los propietarios de la misma.

Figura 4.3. Ámbito de la responsabilidad social corporativa

Fuente: Elaboración propia a través de Guerras y Navas (2015)

4.3. INNOVACIÓN SOCIAL

4.3.1. Definición y antecedentes

Al igual que en el apartado anterior, este punto se centrará en contextualizar, de la mejor forma posible, el concepto de innovación social. Dos palabras que por separado todo el mundo conoce, pero que en su conjunto son para muchos un concepto aún por descubrir.

Innovación, tal y como indican Medina Salgado y Espinosa Espíndola (1994, p. 57), es “*el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado* (Freeman, 1982)”.

Esta definición, se puede completar con la dada por Castro Martínez y Fernández de Lucio (2001, p. 3) que considera que “*la innovación es el complejo proceso que lleva las ideas al mercado en forma de nuevos o mejorados productos o servicios. Este proceso está compuesto por dos partes no necesariamente secuenciales y con frecuentes caminos de ida y vuelta entre ellas. Una está especializada en la creación del conocimiento y la otra se dedica fundamentalmente a su aplicación para convertirlo en un proceso, un producto o un servicio que incorpore nuevas ventajas para el mercado* (Cotec, 1998)”. Además, tal y como asegura Ulate (2010) se requiere de creatividad, imaginación e instinto para

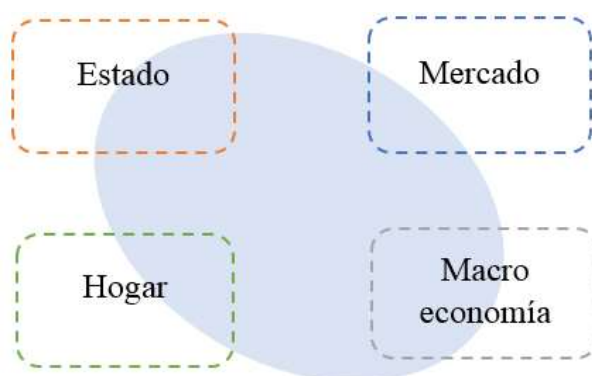
explorar nuevas formas de actuar, siguiendo un camino o realizando las actividades de una forma diferente a la normalmente prefijada.

Como se puede deducir de los párrafos anteriores, el concepto de innovación normalmente lo atribuimos a la creación de un nuevo producto o servicio dentro de una compañía, pero rara vez es asociado con el concepto de RSC. Sin embargo, como se ha comentado anteriormente, el concepto de RSC ha ido evolucionando, buscando nuevos métodos de actuar en favor de la sociedad y el medio ambiente, llegando a crearse, tras la conjugación de ambas ideas, el concepto de Innovación Social.

Pero, tan novedoso es este concepto que, a pesar de haber llamado la atención de gobiernos, empresas y hasta de la sociedad, aún a día de hoy, no existe una definición ampliamente aceptada que determine la idea de innovación social (Alonso Martínez et al., 2015). Aun así, el paso de los años ha dado lugar a la aparición de algunas definiciones. Por ejemplo, la Comisión Europea define la innovación social como la forma de desarrollar nuevas ideas, servicios y modelos para abordar mejor las cuestiones sociales. Invita a los actores públicos y privados, incluida la sociedad civil, a que contribuyan a mejorar los servicios sociales (European Commission, 2017). Además, la Comisión Europea (2012, p. 240) asegura que “*las empresas sociales forman parte de un crecimiento inteligente*” y sostenible dado que tienen en cuenta su impacto medioambiental a la par que su visión a largo plazo.

Sin embargo, para que una compañía pueda llegar a realizar innovaciones sociales dentro de su área de actuación, debe saber que las innovaciones sociales no hacen referencia simplemente a innovaciones en el ámbito social, sino que también puede ser en el producto, en el proceso de producción, en la tecnología o en la organización de la empresa. Este tipo de innovaciones sociales difieren de las innovaciones tradicionales en que éstas se inclinan hacia un valor social, es decir, no solo aumentan el valor financiero (ganancias para la empresa) sino que también aportan beneficios para la sociedad (León et al., 2012).

Algunos autores como Murray et al. (2008) aseguran que la innovación social no hace referencia a un sector concreto de la economía, si no a la innovación en la creación de productos y resultados sociales sin tener en cuenta donde éstos hayan sido creados. La Figura 4.4 sirve de apoyo para entender mejor esto.

Figura 4.4. La Economía social

Fuente: Elaboración propia a partir de Murray et al. (2008)

Así, el área sombreada que aparece en la Figura 4.4 hace referencia a la economía social³ y representa, por lo tanto, la contribución de cada sub-economía a la misma. Como puede observarse, y tal y como explican Murray et al. (2008), ninguna de las cuatro economías se encuentra preocupada por ella, es decir, ninguna de ellas produce orientándose a las necesidades y aspiraciones sociales. La economía de *mercado*, a pesar de que gran parte de ella pertenece al sector privado, participa con la economía social a partir de la RSC o a través de acciones como el comercio justo. El *hogar*, economía que se caracteriza, al igual que la anterior, por ser principalmente privada, es una parte fundamental de la economía social, a través de la contribución en sustancia, del trabajo en el propio hogar, o incluso colaborando a través de las redes informales, asociaciones y movimientos sociales. La *macro economía*, difiere de las dos anteriores en que su principal gasto es el estatal.

Es por ello que, con este análisis, Murray et al. (2008) defienden que la innovación social no forma parte de un sector específico, como puede ser el llamado tercer sector, sino que cada sub-economía por separado participa, en la medida de lo posible, en la creación y moldeado de este concepto. Así, tal y como afirma Morales (2009), a pesar de que en el siglo XIX aparecen algunos defensores de este concepto, como pueden ser los utópicos del siglo XIX, entre los que destaca Robert Owen, no es hasta finales del siglo XX cuando emerge realmente el concepto de innovación social, siendo por lo tanto un término relativamente nuevo. Es durante el pasado siglo, tal y como relata Morales (2009), cuando

³ Se puede entender por economía social al “conjunto de actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los siguientes principios, persiguen el interés general económico o social, o ambos” (Confederación Empresarial Española de la Economía Social, CEPES, 2017).

han destacado los escritos por la cantidad y calidad de los pensadores relativos a este tema. Por ejemplo, a lo largo de los años sesenta, el referente indiscutible del *Management*, Peter Drucker, o el fundador de la *Open University*, Michael Young.

Ya en este siglo, Buckland y Murillo (2014) aseguran que se ha percibido un creciente aumento tanto del número de iniciativas respecto a la innovación social como de la diversidad de las mismas. Desde las distintas plataformas de economía colaborativa hasta las nuevas plataformas de crowdfunding que ayudan a los nuevos emprendedores a financiarse. Además en los últimos años, es tal ésta “revolución” que hasta la Comisión Europea (2011) se ha pronunciado al respecto creando iniciativas tales como el “Estado de la Unión por la Innovación 2011”. Este proyecto categoriza la innovación social como el motor principal para solucionar problemas clave de la región y ofrecer soluciones a la población - tanto a la sociedad civil como a los empresarios sociales - para que participen de manera activa en iniciativas dirigidas a los grupos vulnerables, promoviendo de este modo el cambio social que los gobiernos no pueden realizar.

A continuación, se adjunta una imagen realizada por el Gobierno de Colombia (Figura 4.5) la cual sirve de apoyo para entender mejor el concepto de innovación social y todo lo que relaciona y conlleva.

Figura 4.5. La política de innovación social



Fuente: Manzano (2013)

Además, a modo de resumen y como ejemplo práctico de lo anterior, en el Cuadro 4.2 se presentan las iniciativas de innovación social más destacadas de los últimos años.

Cuadro 4.2. Ejemplos de la innovación social

Iniciativa	Misión	Mecanismo	Fundada	Escala
Banc dels Aliments de Barcelona	Luchar contra la pobreza y el despilfarro de alimentos	Recogida y distribución de alimentos entre la población urbana desfavorecida con una campaña de recogida anual	1987	Local, moviliza a 7600 voluntarios y a 600 organizaciones de toda Cataluña
Redes de intercambio de Barcelona	Intercambia bienes y servicios y crea redes de apoyo en áreas urbanas	Sistemas de intercambio vecinales autogestionados, sin utilizar dinero	1992	Urbana, se desarrolla en ocho barrios de Barcelona
Avaaaz	Organizar a ciudadanos de todas las naciones para alcanzar un mundo mejor	Plataforma en Internet, con oficinas en 18 países	2006	Global, con 15 millones de miembros de 194 países
Behavioral Insights Team	Buscar maneras innovadoras y rentables de ofrecer mejores opciones a los ciudadanos	Organismo del gobierno del Reino Unido que aplica a las finanzas conductuales a las políticas públicas	2010	Nacional, con actividades en todo el Reino Unido y con posibilidad de ser replicada

Fuente: Elaboración propia a partir de Buckland y Murillo (2013)

Como se puede deducir del Cuadro anterior, las iniciativas pueden ser muy versátiles, pero, aun así, varios autores apoyan a Morales (2008, p. 420) en la clasificación que éste realizó sobre los *tipos* de innovación social que había hasta el momento:

- **Organizativa:** Pueden ser de dos tipos, bien las realizadas por instituciones que aglutinan a voluntarios de naturaleza profesional “sin fronteras”, o aquellas organizaciones que poseen un sistema de intercambio alternativo al mercado. Las primeras, se caracterizan por la vinculación que existe entre estas asociaciones con diferentes tipos de profesionales, así como la cooperación a nivel internacional. Un ejemplo podría ser Médicos Sin Fronteras. Por el contrario, las segundas, se caracterizan por tener un sistema de trueque estandarizado, por ejemplo, el Banco de Tiempo (es un sistema de intercambio de servicios por tiempo).

- **Financiera:** Al igual que la anterior, este tipo de innovación se divide en dos tipos: Microcréditos y mercados de donantes. La primera se caracteriza por poseer pequeños créditos con política de género y poca burocracia. Un ejemplo de ella sería el Bank Grameen Kiva. Por otro lado, los mercados de donantes tienen la característica de ser

mercados globales en donde realizar aportaciones directas sin intermediarios como, por ejemplo, Global Giving.

- **Comercial:** Sería el comercio justo, que viene definido como toda aquella acción comercial con límite de abusos de intermediarios y que beneficia a los productores de origen. Un ejemplo de ello es The Body Shop.
- **Medioambiental:** Una vez más encontramos dos subdivisiones: Reciclaje y agricultura ecológica. La primera consiste en la inserción laboral y preservación del medio ambiente; un ejemplo de empresa puede ser Tetra Pak. Por otro lado, se encuentra la agricultura ecológica que se encarga de la explotación de recursos endógenos y desarrollo local.
- **Metodología:** (a nivel de gestión pública) Sería la colaboración público-privada para la acción local.

Esta clasificación aparentemente es bastante sencilla, pero además, tal y como se muestra en el Cuadro 4.3, algunos autores analizan también cuatro dimensiones como ayuda para clasificar los diferentes tipos de innovación:

Cuadro 4.3. Las cuatro dimensiones de la innovación social

Dimensión	Descripción	Autores
Según su grado	<p>Incremental: Modificaciones tan pequeñas que no requieren cambios o inversiones significativas.</p> <p>Semirradical: Cambios significativos pero que, aunque puedan afectar al crecimiento de la organización, no llegan a ser radicales.</p> <p>Radical: Dichos cambios requieren inversión y sustituyen productos/servicios, por lo que conllevan alto riesgo y altas expectativas.</p>	Dávila et al. (2007)
Según su alcance	<p>De bienes o servicios: Productos o servicios nuevos o significativamente mejorados.</p> <p>De proceso: Métodos de producción o distribución nuevos o significativamente mejorados.</p> <p>De métodos de comercialización: Importantes cambios en el diseño, empaquetamiento, la venta y el posicionamiento.</p> <p>De métodos de organización: Nuevas formas en las prácticas comerciales, la organización y las relaciones.</p>	OCDE (2005)

Fuente: Elaboración propia a partir de Buckland y Murillo (2014)

Cuadro 4.3. Las cuatro dimensiones de la innovación social (continuación)

Dimensión	Descripción	Autores
Según su apertura	<p>Abierta: Uso de los inputs y outputs de conocimiento, de manera deliberada, para acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación.</p> <p>Cerrada: Sistema de patentes y licencias.</p>	Chesborough et al. (2006)
Según su origen	<p>Intraemprendimiento social: Pueden beneficiarse tanto las infraestructuras, como los recursos humanos y el apoyo financiero a la entidad.</p> <p>Emprendimiento social: iniciativa independiente.</p>	Vernis y Navarro (2011)

Fuente: Elaboración propia a partir de Buckland y Murillo (2014)

En todo caso, no importa cómo de diferente o de innovadora sea una iniciativa ni a que tipología pertenece, sino que, tal y como aseguran Murray et al. (2010, pp. 12-13) para que una iniciativa de innovación social tenga éxito debe haber pasado por las siguientes etapas:

- ***Demanda, inspiración y diálogo:*** En esta etapa se incluyen todos aquellos factores que ponen en relieve la necesidad de innovación - como por ejemplo la crisis, recortes de gastos... - así como aquellas inspiraciones que consigan guiar hacia algo nuevo. Es decir, en esta etapa se debe diagnosticar el problema y formular la pregunta de la mejor manera posible. Es importante no fijarse solo en los síntomas principales si no que se debe profundizar hasta el corazón del problema. Se miden a través de evaluaciones participativas, investigaciones aplicadas, modelos de pensamiento sistemático y peticiones en línea.
- ***Propuestas e ideas:*** Este es el momento en el que se generan las ideas. Ello puede realizarse a través de diferentes métodos más o menos creativos. Se evalúan a través de encuestas a los usuarios, votaciones online, buzones de sugerencias, foros...
- ***Prototipos y pruebas piloto:*** En esta etapa, es donde las ideas se ponen a prueba, bien a través de meras comprobaciones o a través de la realización de prototipos con los que poder realizar pruebas piloto o ensayos.

- **Sostenibilidad:** En este momento, lo que antes era una mera idea, ahora se convierte en una práctica cotidiana. Por lo tanto, en este paso es importante afiliar las ideas, así como identificar los flujos de ingresos para asegurar la sustentabilidad financiera a largo plazo de la compañía, empresa social u ONG que llevará a cabo la innovación. Es necesario llevar a cabo un análisis de los ingresos y los resultados así como una evaluación de la inversión versus el impacto social. También es recomendable realizar un cuadro de mando integral así como diversos informes de RSC.

- **Ampliación y difusión:** En esta fase podemos encontrar una serie de estrategias que favorecen el crecimiento y la difusión de la innovación que se esté planeando realizar, como pueden ser el crecimiento organizativo, franquicias, licencias y/o una difusión menos restrictiva. Es importante destacar el importante papel que juegan en esta fase la emulación e inspiración a la hora de difundir una idea o práctica. Este proceso puede llegar a denominarse “escalonamiento” dado que la innovación se va expandiendo dentro de la propia organización. En esta etapa puede llegar a ser recomendable el realizar una auditoria social para evaluar cómo va avanzando la innovación.

- **Cambio sistemático:** Este es el objetivo final de la innovación social. El cambio sistemático suele implicar la interacción de muchos elementos: movimientos sociales, modelos empresariales, leyes y reglamentos, datos, infraestructuras y nuevas formas de hacer o de pensar. Estos cambios sistemáticos implican nuevos marcos formados por pequeñas innovaciones. La evolución de estas nuevas innovaciones dependerá, en gran medida, de cómo se den las condiciones para hacer estas innovaciones económicamente viables. Estas condiciones incluyen nuevas tecnologías, cadenas de suministro, formas, habilidades y marcos regulatorios y fiscales. Esta innovación sistemática comúnmente implica cambios tanto en el sector público como el privado, en la economía e incluso en los propios hogares. En esta etapa, se debe realizar una evaluación de los resultados.

4.4. COMPARATIVA ENTRE LA RSC Y LA INNOVACIÓN SOCIAL

Tras haber explicado de manera concreta lo que es tanto la RSC como la innovación social, y haber realizado un breve recorrido por la evolución y principales características de ambos conceptos, a continuación, se pasará a presentar una comparativa entre ambos, con el fin de llegar a comprenderlos mejor.

4.4.1. Sinergias y complementariedad entre la RSC y la innovación social

Según aseguran León et al. (2012) la RSC se encuentra vinculada con la innovación social a través de su orientación hacia lo socialmente responsable. Dada su imbricación hacia a innovación, existen algunas teorías que apuntan a la innovación como una acción de la RSC.

La RSC se puede ver como un camino evolutivo en el cual las empresas aprenden a ser socialmente responsables (León et al., 2012). Siguiendo el modelo planteado por Guedez (2008), este camino comenzaría con una empresa *económicamente responsable*, es decir, que en un ambiente de legalidad saque la máxima rentabilidad al tiempo. Tras esta etapa se pasaría a la de *públicamente responsable* en la que la responsabilidad repercute a los productos o servicios de la organización, así como en su desarrollo. La tercera etapa sería aquella en la que la compañía se encuentra *socialmente dispuesta* a ayudar a la sociedad, en este nivel se crean estrategias sociales con el fin de ayudar a la sociedad. El siguiente nivel es el de una organización *socialmente competente* en la que se crean competencias, habilidades, destrezas, actitudes... siendo la RSC una destreza en sí misma. En este nivel lo realmente importante es detectar cuanto crece la compañía con su actividad empresarial, lo cual se materializa a través de programas y estrategias de RSC.

Poco a poco la compañía sigue evolucionando hasta llegar a convertirse en una organización *socialmente inteligente*, que busca la forma de ampliar la capacidad de equilibrar la balanza de la sociedad e insertarla en su propio modelo de negocio. Finalmente, tras una larga evolución, la empresa llegaría al escalón de ser *socialmente ética*. Es decir, la organización sería reconocida públicamente por sus estándares de calidad y su compromiso con la comunidad, considerando al ser humano como eje central del sistema (Guedez, 2008).

Indiscutiblemente, y siguiendo lo dicho por Guedez (2008), para poder pasar de una etapa a otra y realizar todos los cambios necesarios para dicha evolución, se hace imprescindible relacionarlo con una forma especial de innovación: la innovación social. Además, algunos autores como Llano (2004) aseguran que el nombre actual de la RSC debería de ser innovación. Debido al esfuerzo que debe realizarse para adaptarse a lo nuevo y prever los cambios, enmarcando las innovaciones sociales en el marco de la RSC. Es más, tal es la importancia de la innovación dentro de la RSC que importantes

instituciones internacionales han dedicado esfuerzos para impulsar esta actividad. A continuación, en el Cuadro 4.4 se resumirán dichas iniciativas.

Cuadro 4.4. Iniciativas de varias instituciones internacionales

Institución	Iniciativa	Resumen
Naciones Unidas	Agenda 21 (1992)	Expone la necesidad de innovación para fortalecer el comercio, a través de nuevos procesos de producción y tecnológicos, con el fin de reducir o evitar desechos perjudiciales para el medio ambiente.
Secretario General de las Naciones Unidas	Pacto mundial (1999)	Declaración de 10 principios que deben ser cumplidos por las empresas. Incluyen derechos humanos, laborales, ambientales y anticorrupción
Comunidad Europea	Libro verde de la Comisión Europea (2001)	Necesidad de innovar tecnológicamente para disminuir el consumo de recursos.
Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología	Manual de Bogotá (2001)	Destaca la importancia de crear Canals de comunicación entre las empresas y sus grupos de interés. Aprovechando esos canales para la innovación.

Fuente: Elaboración propia a través de León et al. (2012)

4.4.2. Diferencias entre la RSC y la innovación social

A pesar de haber mostrado en el apartado anterior la existencia de una complementariedad entre la RSC y la innovación social, no todos los autores se encuentran afines a esta teoría defendiendo una postura contraria, indicado que estos dos conceptos no pueden generalizarse de tal manera.

Una de las principales conclusiones a las que llegan Midttun y Granda (2007) es la diferencia existente entre la RSC y la innovación social. Y es que, en la RSC tiene una gran importancia los grupos de interés que posee una compañía en la actualidad, centrándose principalmente en cuidar su reputación de cara a sus stakeholders. Por el contrario, la esencia principal de la innovación social radica en la experimentación social, buscando nuevas ramas de movimiento que trasciendan más allá de los actuales stakeholders que posea la empresa, así como en la comunicación y el marketing.

La búsqueda de dichas ramas puede realizarse a través de una innovación incremental, que se da por medio de la experiencia. Aunque, tal y como asegura Freeman (1994), a través de dicha innovación incremental costaría llegar a liberar todo el potencial dentro de una economía de innovación. Como mencionan Midttun y Granda (2007) esta postura es también apoyada por Crevoisier (1994) quien afirma que la creación de valor y de bienestar tanto social como medioambiental con una visión largoplacista se encuentra vinculada con un cierto grado de innovación disruptiva.

De este modo, el concepto de innovación social se aleja del de RSC y de la evolución de esta última presentada en el punto anterior con la cual algunos autores trataban de relacionar ambos conceptos.

4.5. PAPEL DEL MARKETING EN LA RSC Y EN LA INNOVACIÓN SOCIAL

Desde hace ya varios años, los mercados se encuentran saturados por cientos de marcas que ofrecen productos similares a precios parecidos. Esta saturación ha provocado que las marcas busquen nuevas formas de diferenciarse de sus competidores estudiando a los consumidores y buscando esa pequeña diferencia entre los intereses de estos últimos.

El creciente aumento de empresas vendiendo el papel de organizaciones preocupadas por el medio ambiente, ha hecho que me pregunte hasta qué punto dicha preocupación no es más que una mera careta que muestran a los consumidores. Por esta razón he decidido añadir este apartado al trabajo, con el objetivo de despejar o aclarar esas dudas a través de los artículos escritos por diferentes autores sobre dicho tema.

A lo largo de las últimas décadas, el papel de las empresas respecto a sus clientes ha ido evolucionando. Esto es debido a que los consumidores, a medida que han ido disminuyendo los monopolios en los diferentes sectores, se han ido volviendo más exigentes. Este cambio lo relatan a la perfección Vianey y Jiménez (2004, p. 128) que dicen que antes *“los consumidores aspiraban a la marca y a los valores que iban asociados a ella. Hoy, son las marcas las que deben aspirar a los valores de los consumidores (Guardia, 2000, p. 54)”*. Y es que, tal y como afirma Verdú (2001) varias multinacionales han tenido que modificar sus actuaciones a causa de la presión que ha realizado la sociedad sobre ellas.

Pero la presión social no es el único factor determinante para que las empresas den a conocer su papel social en la sociedad. Así, continuando con las ideas de Vianey y Jiménez (2004) éstos dicen que se está viviendo un periodo de creciente y libre competencia que desemboca en una necesaria diferenciación de los productos y servicios. La duda está en porque muchas compañías buscan dicha diferenciación a través de acciones sociales. Pudiendo ser dos de los motivos (Urdiain, 2007):

- El indiscutible aumento de las desigualdades sociales, la contaminación y la violencia - entre otras - provocan un notable aumento del sentimiento de solidaridad por parte del consumidor.
- Dichas acciones de marketing provocan un fortalecimiento de las marcas e incrementan la fidelidad de los consumidores.

Es debido a este segundo punto por el que cada vez más compañías a nivel mundial apuestan por estrategias centradas en la RSC, haciendo que su actividad empresarial tenga un retorno que beneficie a la sociedad (Urdiain, 2007). Tal y como aseguran en Marketingdirecto (2015), hacer el bien no se encuentra reñido con hacer las cosas bien. Por ese motivo, poco a poco las comunicaciones de marketing de las empresas han ido cambiando, alejándose de la idea de que la realización de acciones sociales solo implicaba el tapar un impacto negativo, para pasar a fomentar hábitos de vida sostenible. Con todo ello, se podría decir que el concepto de marketing social se va encontrando cada vez más presente dentro de la organización de las empresas. Este concepto que, tal y como afirma Marcos (2012), ya fue utilizado por Kotler en 1971 para referirse a todas aquellas acciones que realizaban las empresas para promover una idea o práctica social en una determinada comunidad, ha llegado a nuestros días y ha sido implantado en las compañías.

Aun así, esta aceptación del marketing social parte de las empresas ha sido lenta debido en parte a la cantidad de contradicciones que se hayan en los estudios sobre la posible relación, o no, entre RSC y el desempeño financiero (Valenzuela et al., 2015). A pesar de la falta de consenso entre ambos pensamientos, a lo largo de los años se ha ido observando a nivel internacional una tendencia a favor de la idea que relaciona la RSC con aspectos económicos (Verduzco, 2006). Diversos autores como, por ejemplo, Gissera y Vaquero (2000), demostraron a principios de siglo, que en España nueve de cada 10 personas tendrían una mayor disposición a pagar por productos que contribuyeran económicamente con la sociedad, así como que siete de cada 10 personas lo harían por

productos que apoyaran causas ecológicas. Llegando Valenzuela et al. (2015) incluso a asegurar que las empresas que demuestren a sus stakeholders que se encuentran realizando prácticas a favor de la sociedad y el medioambiente, no solo conseguirían mejorar su reputación, sino que también les repercutiría beneficiosamente en el rendimiento empresarial. Pero, aunque esta creencia ha ido aumentando, aún hay compañías que no comparten este pensamiento, las cuales juegan con la facilidad de manipulación de los valores sociales para incorporarlos como un valor añadido del producto (García Jiménez, 2000).

Tal y como dijimos anteriormente y como afirma García Jiménez (2000), las marcas son cada vez más parecidas las unas a las otras, ofreciendo productos más o menos similares. Es por ello que estas tratan de cuidar cada detalle de su imagen de marca, para que el cliente vuelva a ellas cuando tenga que repetir el proceso de compra. Esto unido al hecho de que las empresas saben que los consumidores estarían dispuestos a pagar entre un cinco y un 10% más en productos que destinen parte de su presupuesto a causas sociales, hace que la inversión y promoción de causas sociales se posicionen en el ojo de mira a la hora de plantear estrategias de marketing.

Además, las compañías deben tener cuidado con la forma de publicitar dichas acciones, pues tal y como afirma García Jiménez (2000), las encuestas coinciden en que los consumidores tachan este tipo de acciones y campañas de “interesadas” o “no altruistas”, aunque solo un 18% de los encuestados (coincidiendo con el grupo de personas mayores) afirman que no les parece bien este tipo de publicidad. Aun así, la mayoría de los encuestados coinciden en que habría que encontrar otra forma de comunicarlas, alejándose de los medios convencionales utilizados hasta ahora, ofreciendo como alternativa los artículos de prensa o las revistas internas.

A partir de las afirmaciones de los autores anteriormente expuestos, y a raíz de la pregunta lanzada al comienzo de este sub apartado, se puede concluir que las marcas han detectado como la sociedad - influida o no por el aumento de las desigualdades sociales - exige que las grandes marcas se comprometan a ayudarles. Esto, unido a que cada vez se dificulta más la diferenciación de los productos o servicios de una marca con los de la competencia, ha hecho que las compañías opten por introducir dentro de su modelo de negocio acciones tanto de RSC como de innovación social. Siendo, por lo tanto, este tipo de estrategia no

solo una forma de diferenciarse de sus competidores sino también de atraer y fidelizar a sus clientes a través de sus buenas prácticas sociales.

5. ANÁLISIS PRÁCTICO: ADIDAS Y PUMA

5.1. INTRODUCCIÓN

A lo largo del presente capítulo se realizará un análisis sobre el comportamiento que llevan a cabo dos multinacionales de sector textil en relación a sus estrategias de RSC e innovación social, relacionando, así mismo, estas acciones con la teoría expuesta en el capítulo anterior.

El sector objeto de estudio para este Trabajo de Fin de Grado ha sido el textil debido a la sensibilidad en relación a los derechos humanos y agentes contaminantes que rodean al mismo. Considerando, por lo tanto, importante abordar el estudio de dos grandes marcas sobre las acciones de RSC e innovación social que estén realizando en la actualidad, así como las medidas que llevan a cabo para aportar calidad a sus stakeholders y al medioambiente de la zona geográfica en donde actúan.

Este sector, y, más concretamente, Adidas y PUMA - las dos empresas objeto de estudio a lo largo de este Trabajo de Fin de Grado - se han visto envueltas en una serie de acusaciones relacionadas con su actividad y como ésta influía en el medio ambiente, tanto de manera directa como indirecta, así como con sus trabajadores y los de sus fábricas. Por ese motivo, se ha considerado interesante comprobar cómo han reaccionado ante las acusaciones, para mejorar su imagen de marca, así como conocer que acciones realizan en la actualidad para evitar ser acusadas de nuevo.

Además, se ha decidido analizar exactamente estas dos empresas en vez de otras, debido a la relación que tienen. Ambas marcas nacieron de la misma compañía. Esta primera corporación, encargada de confeccionar zapatillas y pantuflas, fue fundada por los hermanos Dassler, quienes, tras el fin de la II Guerra Mundial y tras haber defendido ideologías políticas diferentes durante la guerra, deciden separarse y fundar cada uno una nueva marca de calzado para competir contra su hermano. Casi 70 años más tarde, ambas empresas lideran el sector textil deportivo pero, sin lugar a dudas, una más que otra: Adidas.

5.2. ADIDAS

Adidas es una marca de ropa perteneciente al sector textil, y más concretamente al textil con fines deportivos, cuyos orígenes se remontan al año 1920, en un pequeño pueblo de Alemania. Desde entonces, esta compañía ha ido creciendo hasta convertirse a día de hoy en una de las empresas más reconocidas a nivel mundial, encontrándose presente en más de 160 países (Grupo Adidas, 2017e).

5.2.1. Acciones de RSC

Esta multinacional se ha visto en vuelta a lo largo de su historia en una serie de polémicas relacionadas tanto con los derechos humanos como medioambientales. Es por eso que en la actualidad se encuentran comprometidos con cuidar su imagen de marca y así lo hacen ver en su página web, en donde hablan de los puntos más polémicos en los que la empresa se vio envuelta en los últimos años, como, por ejemplo: la situación de los empleados de las fábricas o la contaminación de los espacios naturales en dónde se produce su actividad de fabricación (Grupo Adidas, 2017a). Es por este motivo que, hoy en día, nos es fácil encontrar información detallada de sus buenas prácticas en relación a esas actividades en las que anteriormente se vio envuelta:

- **La cadena de suministro** (Grupo Adidas, 2017c): Los proveedores de Adidas se localizan principalmente en los países de Camboya, Laos, Vietnam e Indonesia, entre otros, ya que aunque el Grupo Adidas reparte sus entidades en muchos países, el 80% de su producción mundial se corresponde con la obtenida en los llamados “países estratégicos”⁴. Para que Adidas trabaje con un país éste debe de tener acuerdos de comercialización con Europa y Estados Unidos. Así, al comercializar solo con este tipo de países, Adidas se asegura de antemano que sus acuerdos incluyan cláusulas de derechos humanos. Además, estas uniones estratégicas se traducen en grandes beneficios para las zonas cercanas a las fábricas, dado que muchas veces desembocan en una especie de alianzas - dado que con alguno de sus proveedores ya lleva trabajando más de diez años - colaborando así en la empleabilidad, principalmente de mujeres. Otro aspecto a destacar son las normas que el Grupo Adidas hace cumplir a sus fabricantes, asegurando así unas prácticas justas de empleo, unos salarios justos y unas normas ambientales en las fábricas. Adidas es muy estricta con esto y un ejemplo de ello es que en 2013 rompió su

⁴ Entre los que se encuentran países asiáticos y de América del Sur.

relación con nueve proveedores que habían violado las normas y requisitos del Grupo Adidas.

- **Uso de productos químicos** (Grupo Adidas, 2017d): El Grupo Adidas se encuentra comprometido con el hecho de respetar el medio ambiente desde el inicio de la fabricación de sus productos. Por ello, es un participante activo del grupo Better Cotton Initiative⁵ y además utiliza tecnologías bluesign⁶. Sin embargo, el Grupo Adidas no se conforma con haber incorporado esos dos procesos sino que los ha perfeccionado al incorporar nuevas mejoras:

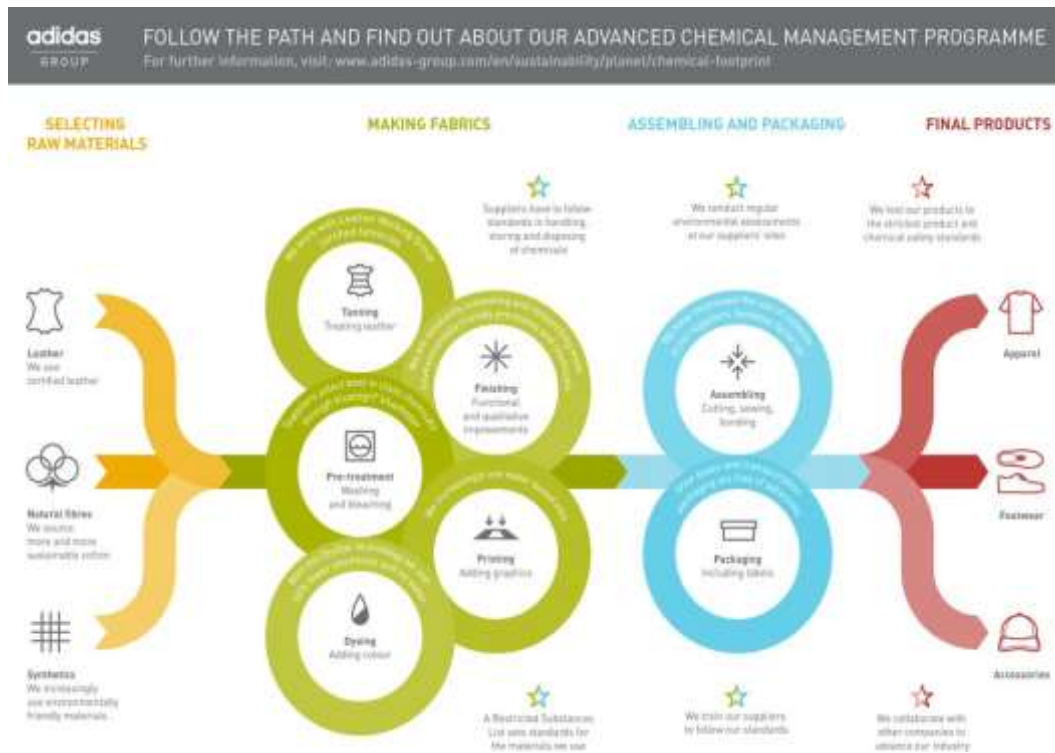
- Ensayar el uso de productos químicos en el proceso de fabricación.
- Realizar de continuas auditorías a sus proveedores para garantizar el cumplimiento de las normas ambientales impuestas por Adidas.
- Informar al resto de las áreas de la empresa de los diferentes países sobre los resultados y el impacto que tienen sus acciones ambientales.
- Garantizar la seguridad en la producción de sus productos.

En la Figura 5.1 se ofrecen más detalles sobre el control del proceso de calidad y seguridad en relación a la utilización de productos químicos que adopta el Grupo Adidas a lo largo de todo el proceso productivo con el objetivo de ser cuidadoso con el medio ambiente.

⁵ La Better Cotton Initiative (BCI) es una organización sin ánimo de lucro encargada de controlar los estándares globales en la cadena de suministro del algodón, desde sus orígenes (agricultores) hasta los minoristas. Además, esta organización vigila que la producción de este material sea realizada de la manera más sostenible posible para el medio ambiente (Better Cotton Initiative, 2017).

⁶ El sistema bluesign está diseñado específicamente para eliminar las sustancias nocivas desde el inicio del proceso de fabricación, consiguiendo de este modo una fabricación respetuosa con el medio ambiente gracias a la continua evaluación de los productos químicos y su toxicidad (bluesign technologies, 2017).

Figura 5.1. Programa del manejo de productos químicos en el proceso de producción de Adidas



Fuente: Grupo Adidas (2017a)

- **Gestión de los productos químicos** (Grupo Adidas, 2017d): Incluye directrices extensas y detalladas hacia los proveedores para la manipulación, almacenamiento y eliminación de productos químicos, así como normas para el tratamiento de aguas residuales y residuos. Además, tienen una serie de sustancias químicas especificadas que no pueden ser utilizadas en la confección de sus productos pues pueden afectar a la salud de sus empleados.

Sin embargo, es necesario reconocer que esta marca va un poco más allá, no “limitándose simplemente a limpiar los trapos sucios” en los que se haya visto envuelta, sino que se encuentra realmente comprometida con el medio ambiente y la sociedad. Esto se evidencia en las medidas anteriores (cadena de suministro, uso y gestión de producto químicos) así como en su página web donde se pueden encontrar las memorias de sostenibilidad del Grupo Adidas en los últimos 18 años. En el presente Trabajo de Fin de Grado para conocer la situación más reciente sobre los aspectos de sostenibilidad de esta marca nos centraremos en el informe de sostenibilidad del año 2016. Dentro de este informe, el Grupo Adidas identifica seis targets divididos en dos grupos (productos y personas):

- **Producto** (Adidas Informe de Sostenibilidad, 2016, pp. 13-36):
 - **Poner en valor el agua**, dado que no es solo esencial para la vida sino que lo es también para la industria. Por este motivo, han estado desarrollando una estrategia de administración de agua eficiente, de calidad y accesible que esperan alcanzarlo en 2020:
 - Ahorrar, sus proveedores estratégicos, un 20% de agua.
 - Ahorrar un 50% de agua en los proveedores de materiales de confección (especialistas en impresión y teñido).
 - Conseguir un 35% de ahorro de agua en sus propios locales, almacenes, etc.
 - Desarrollar programas de abastecimiento de agua en los lugares en los que opera.
 - **Materiales y proceso**: Adidas trabaja duro para ofrecer lo mejor a los atletas a la par que lucha por reducir su impacto en el medio ambiente. Por eso la confección de productos a partir de materiales sostenibles es algo en lo que trabajan diariamente con la esperanza de alcanzar los siguientes objetivos en 2020:
 - Reducir un 20% de los residuos de sus proveedores estratégicos.
 - Trasvasar del 50% de los residuos de sus propias operaciones (oficinas, centros de distribución y en ventas al por menor) para la minimización de los vertidos.
 - Reducir el gasto de papel un 75% por empleado en sus tiendas, almacenes, etc.
 - Reemplazar el algodón convencional por algodón 100% sostenible.
 - Desechar el uso de “plástico virgen”, eliminando las bolsas de plástico de sus tiendas y utilizando poliéster reciclado en sus productos.
 - **Conservación de energía**: Para mitigar el cambio climático a través de un uso responsable de la misma y reduciendo las emisiones de CO₂, tienen como objetivos para el 2020:
 - Ahorrar el 20% de la energía en los proveedores estratégicos.
 - Reducir un 3% anual en el ámbito 1 y 2 de emisiones de CO₂.
 - Ampliar el Sistema Integrado de Gestión⁷ de Adidas en sus principales centros de operaciones.

⁷ Sistema Integrado de Gestión, en inglés Integrated Management System (IMS), es un documento en el que se detallan las políticas de salud y seguridad, contaminación y administración de la energía del Grupo Adidas, en todas sus marcas, funciones, sitios y localizaciones, con el objetivo de unificar el sistema. (Stalker y Klein-Schell, 2016).

- Certificación LEED⁸ para una mejor construcción de proyectos corporativos.
- **Personas** (Adidas Informe de Sostenibilidad, 2016, pp. 37-38):
 - El Grupo Adidas comprende la **importancia que tienen las personas**, por eso protege sus derechos y les ayuda a desbloquear su potencial. Sus objetivos para el 2020 son:
 - Formar a los trabajadores de la cadena de suministros y de los proveedores estratégicos.
 - Aportar un continuo apoyo a los proveedores para mejorar el cumplimiento del desempeño social y medioambiental según lo que midan sus KPI's⁹.
 - Fomentar entre los empleados carreras multifuncionales y multiculturales, permitiéndoles obtener nuevas perspectivas pudiendo y ayudándoles a crecer profesional y personalmente.
 - Conseguir ser una marca distinguida por su diversidad en género, nacionalidades, orígenes étnicos, religión, edad y orientación sexual.
 - Encargados de **mejorar la salud** de las personas. Tienen como objetivo el educar a las personas física y mentalmente a través del deporte, transmitiendo y promocionando un estilo de vida saludable. Como objetivos para el 2020 tiene:
 - Fomentar entre los trabajadores un estilo de vida saludable a través de medidas que mejoren el rendimiento durante su periodo de trabajo.
 - Desarrollar una estrategia global sobre administración de la salud basada en la que actualmente se está desarrollando en Herzogenaurach, Portland y Canton.
 - Utilización del deporte como una herramienta para enseñar valores y fomentar la formación académica y física entre los jóvenes, aportándoles además confianza en sí mismos y promoviendo el buen comportamiento.
 - Nutrir el talento del fútbol en China. Tienen como objetivo que, a partir del 2018, 22 millones de estudiantes chinos se encuentren participando en el programa.

⁸ Para saber más sobre la certificación LEED visitar la página web Green Building Council España (GBCe).

⁹ Tal y como indica Espinosa (2016) "*los KPI's son métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. Estas unidades de medida nos indican nuestro nivel de desempeño en base a los objetivos que hemos fijado con anterioridad*".

- El Grupo Adidas trabaja para *promover medidas de acción*, inspirando a las personas para incorporar el deporte en sus vidas. Así mismo, tienen como objetivo seguir trabajando en:

- Fomentar el voluntariado ente los empleados a través de la creación de puestos de intercambio entre las comunidades donde trabajan.
- Animar a socios clave y activos de marca a unirse a ellos en su viaje hacia una sociedad comprometida los unos con los otros.

Pero el Grupo Adidas no solo realiza las acciones, sino que además, tal y como aseguran en su Informe de Sostenibilidad (2016) han invertido tiempo a lo largo del pasado año para preparar y compartir sus prácticas y políticas de los derechos humanos. Siendo - tal y como aseguran ellos - la única compañía a nivel mundial que ha publicado sus políticas de defensa de estos derechos. Además, junto con los miembros del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Adidas comparte su experiencia en esta rama para guiar y ayudar a otras organizaciones en sus políticas de protección de los derechos humanos. Es por este motivo, que si relacionamos las políticas de los derechos humanos con las *teorías* vistas en el apartado 4 de porqué las empresas realizaban acciones de RSC, podríamos considerar que Adidas se encuentra *ética y moralmente* involucrado con su modelo de negocio y con lo que este representa.

Del mismo modo, si se concreta aún más el tipo de acciones que realiza el Grupo Adidas, éstas pueden relacionarse con las áreas que engloba la RSC. Así, esta marca realiza acciones relacionadas con las tres áreas anteriormente vistas:

- *Área de economía social* (Grupo Adidas, 2017b): Esta área se encuentra cubierta a través de la creación de puestos de empleo a nivel mundial. No solo da empleabilidad de manera directa en sus tiendas sino que también de forma indirecta a través de sus fábricas, destacando sobre todo la ayuda que se da a los refugiados desde hace ya varios años a través de un programa de integración laboral llamado “Wir Zusammen” (traducción al español: nosotros juntos). A través de este programa, Adidas ha dado un puesto de empleo a algunos refugiados, ayudándoles así a comenzar una nueva vida. Por otro lado, el Grupo Adidas cree que la formación de sus empleados es primordial para que progresen en su vida laboral. Es por ello que además de subir a su intranet cursos de obligatoria realización sobre seguridad contra incendios, procedimientos de emergencia

y directrices para la ergonomía en el trabajo y de organizar actividades sobre temas de salud, dan la oportunidad a sus empleados de aprender y adquirir nuevas competencias a través del desarrollo de sus puntos fuertes con la ayuda de cursos en el Campus en Línea. Además, disponen de tres programas para fomentar el aprendizaje dentro de su equipo de trabajo (Grupo Adidas, 2017b):

- *Talento del carrusel*: Creado para desarrollar la competencia de liderazgo entre sus empleados durante un periodo de dos años de duración. Este programa ofrece experiencias de carreras cruzadas y transculturales preparando a los líderes para un mundo VUCA¹⁰.

- *Programa de prácticas*: A través del Programa de Captación Funcional (FTP) ofrecen a los graduados la oportunidad de comenzar una carrera funcional dentro del Grupo Adidas. El programa consta de seis asignaciones en seis departamentos diferentes con una duración de tres meses en cada departamento, siendo, al menos, una de esas seis designaciones en el extranjero.

- *Aprendizajes y prácticas*: Es un programa en el que se adquiere experiencia empresarial a través del trabajo en el comercio minorista, la gestión industrial y de tecnología de la información.

- *Área de calidad de vida* (Grupo Adidas, 2017b): Esta es una de las áreas en las que más hincapié hace, comenzando como no desde lo más cercano: sus *empleados*. Y es que, esta marca sabe que sus trabajadores son uno de sus más importantes activos, debiendo cuidar la comunicación con ellos. Por ello, los empleados tienen acceso una plataforma de colaboración empresarial ‘a-VIVO’ en donde se les anima a compartir conocimientos así como a colaborar y discutir temas de actualidad. Además, El Grupo Adidas cuida a sus empleados dado que en Herzogenaurach, Portland y Cantón, entre otras filiales, ponen un gimnasio privado e instalaciones deportivas a disposición de sus trabajadores. Éstos también disfrutan de un horario flexible gracias al programa ‘flexiday’ - pudiendo elegir la forma en que les recompensen sus horas extras, a través de horas pagadas, vacaciones, excedencias o jubilación anticipada. Además, pueden solicitar jornada parcial eligiendo trabajar 15, 20, 25, o 30 horas semanales, así como la posibilidad de trabajar desde casa. Ofrecen también servicio de guardería, salas de lactancia y salas

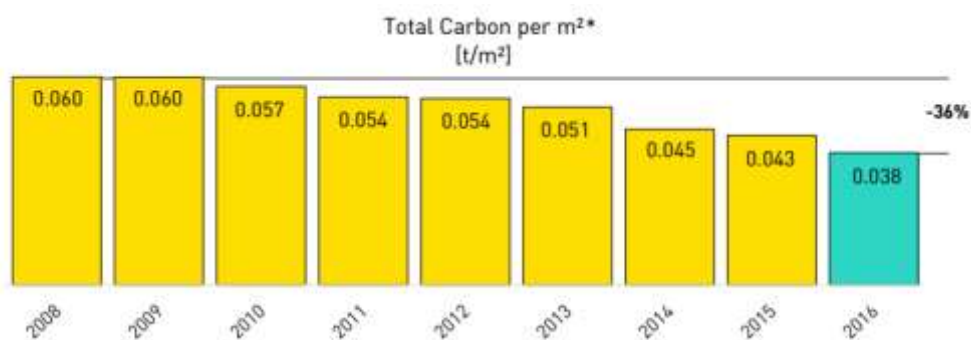
¹⁰ Un mundo VUCA (en inglés Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) pudiendo traducirse como un mundo volátil incierto complejo y ambiguo (Fur, 2015).

‘oficina padre’ que son salas adaptadas para que los padres puedan trabajar mientras vigilan a sus hijos.

Sin embargo, el Grupo Adidas no se preocupa solo por sus empleados sino también por sus *proveedores*. Es por ello que, para poder crear una relación a largo plazo con los proveedores, como la que espera tener Adidas, ésta les da una serie de directrices que deben cumplir; entre ellas se incluyen unas normas de trabajo que respalden a los trabajadores de las fábricas, asegurándose de que reciben un salario justo para poder hacer frente a las dificultades de la vida cotidiana y poder ahorrar. Además, esta marca se preocupa por sus *clientes*, demostrándolo a través de revisiones periódicas en sus tiendas minoristas, asegurándose de que cumplen con las normas de seguridad y salud pertinentes (Grupo Adidas, 2017a). Sin embargo, esta área no solo se preocupa por las personas sino que también se encuentra involucrada en acciones que atañan al cuidado del medio ambiente. Centrándose, tal y como se indica en el Informe Análisis de rendimiento verde de la empresa, principalmente en tres puntos (Adidas Analisis Verde de la Compañía, 2016, pp. 3-12):

- *Energía y carbono* (Adidas Analisis Verde de la Compañía, 2016, pp. 7-8): El Grupo Adidas tiene como meta el hacer de sus instalaciones lugares ágiles e inteligentes. Esta finalidad se va cumpliendo pues, por ejemplo, el pasado 2016 consiguió superar su objetivo de reducir un 3% sus emisiones netas, consiguiendo un 11%. Esta gran reducción se puede percibir mejor en la Figura 5.2. Además, ha llevado a cabo recientemente una renovación de la red eléctrica en su centro de distribución más grande al instalar un novedoso sistema de iluminación, así como por la incorporación de bombillas LED. Esto es solo un pequeño paso hacia su objetivo final, dado que estas acciones las irá promoviendo entre sus instalaciones globales.

Figura 5.2. Histórico de emisiones de carbono del Grupo Adidas



Fuente: Adidas Análisis Verde de la Compañía (2016)

- *Agua* (Adidas Analisis Verde de la Compañía, 2016, p. 10): Este es un tema delicado en el que no pueden poner un objetivo global para todas las zonas. Es por ello que la marca estudia la situación y se pone unas metas dependiendo de la situación, basándose en un Atlas de Riesgo de Agua, llevando los objetivos más altos en las zonas geográficas donde la situación es más crítica. Este progreso ya se ha ido notando dado que entre 2008 y 2016 se ha logrado una reducción del 23% por empleado.

- *Desperdicios* (Adidas Analisis Verde de la Compañía, 2016, pp. 11-12): En los últimos años, las instalaciones del Grupo Adidas han sido estudiadas, analizando sus flujos de residuos para crear de este modo un plan de reciclaje y compostaje orgánico de residuos. El objetivo es reducir el volumen de residuos no reciclados. Pero este análisis no ha sido tarea fácil dado que en algunos centros de distribución - principalmente en los instalados en Asia y América del Sur - es difícil la medición de sus residuos. Aun así, un 45% de sus establecimientos han conseguido implementar un sistema de seguimiento.

- *Área de inversión social* (Grupo Adidas, 2017b): El Grupo Adidas cree firmemente en la importancia de ayudar a la comunidad. Por este motivo, desde hace unos cuantos años ha estado colaborando con diferentes organizaciones para dar apoyo a la comunidad, tanto en el ámbito local como global.

Actualmente, la situación de los refugiados sirios es crítica y Adidas lo sabe. Es por ello que, además de darles empleabilidad - tal y como dijimos anteriormente - también se encuentra apoyando la regularización su situación en Turquía junto con la Asociación para el Trabajo Justo (en inglés Fair Labor Association (FLA)) dado que muchos intentan encontrar trabajo sin poseer el pasaporte o los permisos de trabajo. Además, desde 2012 colabora con la organización no gubernamental Luftfahrt ohne Grenzen proporcionando donaciones de productos (tales como colchones, mantas y ropa de invierno) a los campos de refugiados de Siria y Turquía. Destacando además, su donación económica de 50.000€ a varias iniciativas que regulaban la situación crítica de los refugiados en Europa y principalmente en Alemania, país en donde ha construido - junto con Save the Children - la apertura de varios centros de aprendizaje para niños de todas las edades.

Pero su colaboración con diferentes asociaciones no se limita simplemente a proporcionar ayuda a los refugiados, Adidas, lleva años colaborando con asociaciones como Save the

Children - presentando su apoyo a la organización desde el 2008 cuando el ciclón Nargis golpeó Birmania - o con Luftfahrt ohne Grenzen mediante el transporte de mercancías de manera paulatina a países como Rumania, Rusia, Israel y Sudáfrica, así como en momentos puntuales a países en los que hayan sufrido algún desastre natural. Además, de forma particular tiene una serie de programas para ayudar de primera mano a la sociedad. Un ejemplo de ello es el programa de capacitación de las mujeres. A través de este programa ayuda a las mujeres de Pakistán a formarse sirviéndoles de apoyo para conseguir trabajo. Su apoyo llega también a los niños y niñas de países como Kenia, Brasil, Israel, República Democrática del Congo y Colombia, que, junto con organizaciones deportivas locales de cada país, ha creado diversas escuelas deportivas con las que pretende fortalecer la voz, el impacto y la influencia de las niñas y mujeres y ayudar a la integración y educación de niños y niñas.

Como se dijo anteriormente, el Grupo Adidas no solo ayuda a la comunidad de forma global sino que también lo hace localmente. Uno de los programas locales que más llaman la atención es el que lleva ya siete años en funcionamiento: “juntos por la personalidad fuerte”, realizado junto con la asociación Lebenshilfe Erlangen-Höchstadt. Este programa ofrece apoyo a las personas económicamente desfavorecidas con discapacidad para que puedan realizar actividades de ocio y aprendizaje. Otro programa que llama la atención es el de America Score. El objetivo de este movimiento - el cual lleva desde 1999 en funcionamiento - es el de promover la alfabetización y combatir la obesidad atendiendo a más de 6.000 jóvenes en 14 comunidades con bajos ingresos, inspirándoles a través del fútbol a llevar una vida más saludable y comprometiéndose con la educación.

Con la intención de ordenar mejor, todas las acciones vistas anteriormente, dentro de cada área a la que pertenecen, se ha realizado el Cuadro 5.1, con el que se espera fijar las ideas planteadas anteriormente.

Cuadro 5.1. Acciones de RSC de Adidas según sus diferentes áreas

Áreas de RSC	Acciones de RSC
Área de economía social	Creación de empleo, ayuda a los refugiados → Programa “Wir Zusammen”, Cursos en la intranet, talento carrusel, programa de prácticas, aprendizajes y prácticas.
Área de calidad de vida	Plataforma e colaboración empresarial ‘a-VIVO’, programa ‘flexyday’, suardería, salas de lactancia, sala ‘oficina padre’, salario digno y seguridad en tiendas y fábricas, incorporación bombillas LED en sus instalaciones, atlas de Riesgo de Agua para fijar los objetivos de mejora, plan de reciclaje y compostaje.
Área de inversión social	Regular la situación de los refugiados en Turquía, colaboración con Luftfahrt ohne Grenzen donando productos para los campos de refugiados de Siria y Turquía, donación monetaria a organizaciones para regular la situación de los refugiados en Europa, colaboración con Save the Children y Luftfahrt ohne Grenzen para ayudar a mejorar la situación de mujeres y niños en países tercermundistas, colaboración con la asociación Lebenshilfe Erlangen-Höchstadt y America Score ayudando a las personas económicamente desfavorecidas.

Fuente: Elaboración propia

Tras todas estas iniciativas, se puede asegurar que Adidas es una marca comprometida tanto con la sociedad como con el medioambiente. Destacando también que, no solo se preocupa por el entorno más cercano a su actividad o a sus stakeholders más próximos, sino que trata de ayudar a aquellos que más lo necesiten, tratando de reducir las desigualdades sociales y mejorar la situación medioambiental, principalmente la de los océanos. Esto lo consigue gracias a sus 18 años de experiencia en la realización, fomento y enriquecimiento de actividades sostenibles, ya que, a pesar de ser una marca que se ha visto envuelta a lo largo de su historia en varias polémicas relacionadas tanto con los derechos humanos como con medidas medioambientales, Adidas ha sabido recuperarse gracias a acciones como la de trabajar solo con fábricas que se encuentren situadas en países que tengan acuerdos de comercialización con Europa y Estados Unidos. Estos

acuerdos comerciales se traducen en grandes beneficios para las zonas cercanas a las fábricas. Adidas, también se encarga de comprobar el cumplimiento de las normas dentro de sus fábricas, asegurando así unas prácticas justas de empleo, salarios justos y medidas medioambientales. Además, su apoyo hacia los trabajadores de las fábricas a través de acciones como la formación de los trabajadores de la cadena de suministros y de sus proveedores estratégicos, así como el apoyo continuo que éstos últimos reciben para mejorar el cumplimiento del desempeño social y medioambiental, hacen de la marca una compañía comprometida con su entorno.

5.2.2. Acciones de innovación social

Como se ha podido apreciar en el apartado anterior, Adidas es una marca comprometida con la sociedad y el medio ambiente. Pero, en un mundo en el que las desigualdades sociales no paran de crecer, al igual que ocurre con la contaminación y el descuido por el medio ambiente, el hacer lo mismo que los demás no es suficiente y el Grupo Adidas lo sabe.

En una marca en la que la innovación se encuentra a la orden del día, es de esperar que dicha implementación se halle también en dicha área, centrando dichas investigaciones en mejorar la forma de realizar los productos, así como en la elección de los materiales. De este modo, además de perseguir lo mejor para los atletas consiguen influir en el medio ambiente.

Entre todas las innovaciones que ha ido realizando a lo largo de los años las más actuales serían las siguientes, tal y como se muestran las páginas que vienen a continuación (Grupo Adidas, 2017f):

- ***Parley for the oceans***: Parley es un espacio donde creadores, pensadores y líderes, tienen la oportunidad de trabajar juntos para expandir el conocimiento sobre la belleza y fragilidad de los océanos, así como colaborar unos con otros en proyectos para parar la reconstrucción de éstos (Parley, 2017). A través de este espacio el Grupo Adidas ha estado trabajando en un nuevo concepto de zapato (Grupo Adidas, 2017f) . El diseño actual que han sacado a la luz es el de unas zapatillas con una parte superior hecha con contenidos de plásticos recogidos del océano y una entresuela realizada con la técnica de impresión 3D utilizando poliamida reciclada (5%) y contenido de las redes de enmalle ilegales de las aguas profundas de las Maldivas (95%). Los cordones de los zapatos son también

realizados a partir de materiales reciclados. En total, por cada par de zapatos se recicla un total de once botellas de plástico.

- **Sport infinity:** Con el fin de ofrecer al usuario una mayor personalización en sus productos, a la vez que son responsables con el medio ambiente, el Grupo Adidas ha presentado una iniciativa con la que tienen como objetivo el descomponer y remodelar el plástico existente en los productos de “hoy”, para hacer “mañana” los productos que sus clientes deseen a través del proceso de impresión 3D. Este proyecto, dirigido por Adidas y financiado por la Comisión Europea, combina materiales averiados de la industria del deporte con materiales sobrantes de otras industrias, descomponiéndolos y transformándolos en nuevos productos de manera rápida y sencilla gracias a la impresión 3D. De este modo, tal y como se indica en la Figura 5.3, un par de botas podrá ser rediseñado por el usuario tantas veces como deseé sin que haya que preocuparse por los residuos.

Figura 5.3. Las botas de Messi hoy, recicladas en las tuyas mañana



Fuente: Grupo Adidas (2017f)

- **Fibra Biosteel:** El Grupo Adidas en alianza con AMSilk ha creado el primer par de zapatillas 100% biodegradables. La parte superior de este calzado se encuentra realizada 100% con fibra Biosteel¹¹, un material que tiene entre sus propiedades el ser el material natural más fuerte disponible y el ser un 15% más ligero en peso que las fibras sintéticas convencionales.

¹¹ Fibra Biosteel: es un tipo de fibra biodegradable de alto rendimiento basado en la naturaleza desarrollado íntegramente por la empresa AMSilk (AMSilk, 2017).

- **Adidas DryDye:** Desde 2012, la marca Adidas ha ido introduciendo en su proceso de producción la tecnología DryDye, un proceso de teñido de poliéster que no utiliza agua, con la que se utiliza un 50% menos de productos químicos y se gasta un 50% menos de energía en el proceso de teñido en comparación con el teñido tradicional las telas. Esto es posible gracias a que, en vez de utilizar agua como medio de tinte, éste es inyectado directamente en el tejido mediante la utilización de dióxido de carbono. Una vez que el tinte se ha adherido al tejido, el dióxido de carbono se gasifica pudiendo volver a usarse para un nuevo proceso de tinte. Como se puede apreciar en la Figura 5.4, este proceso tiene grandes beneficios para el medio ambiente.

Figura 5.4. Adidas DryDye



Fuente: Grupo Adidas (2017f)

- **Adidas NoDye:** El término “NoDye” es utilizado por Adidas para referirse a todos aquellos materiales que son utilizados en su proceso productivo en su color natural. El tejido sigue el proceso de producción tradicional pero saltándose el proceso del teñido; ello se traduce en un menor consumo de agua, energía y productos químicos.

- **Low - waste:** Esta iniciativa consiste en crear ropa y calzado con hasta un 60% menos de piezas, utilización de materiales reciclados - consiguiendo reducir a un 5% los residuos - y hasta un 95% más de eficiencia en el patrón con el objetivo de reducir su desperdicio de materiales. En la Figura 5.5 se pueden observar los beneficios de esta innovación.

Figura 5.5. Low - waste

Fuente: Grupo Adidas (2017f)

- **La reducción de residuos y emisiones – Adidas ForMotion Technology:** El sistema ForMotion es una tecnología que permite al calzado adaptarse al talón de cada corredor ofreciéndole de este modo una experiencia de suavidad. Dicha tecnología, imitada del sector del automóvil, consigue reducir los residuos gracias a la eliminación de moldes. Ese proceso de producción se lleva a cabo a través de la utilización de un sistema de molde modular que permite la utilización de un mismo molde para la fabricación de diversos productos. Además, en este proceso se ha reducido la utilización de cola mediante el uso de soldadura por láser y un diseño de bloqueo mecánico.

Como se puede comprobar, el Grupo Adidas se esfuerza por ayudar al medio ambiente a través de diferentes métodos innovadores, pero todos ellos tienen algo en común ya que, si recordamos los cinco tipos de innovación social que vimos en el apartado 4, el Grupo Adidas solo realiza dos **tipos de innovación: medioambiental y metodológica**. Todas y cada una de las innovaciones vistas anteriormente se pueden incluir dentro de la tipología de innovación medioambiental y, más concretamente, en el de reciclaje pues todos ellos tienen como objetivo el reducir residuos y preservar el medio ambiente. Pero además, la innovación Sport Infinity, se podría clasificar dentro del tipo de metodología dado que al encontrarse financiado por la Comisión Europea sería una colaboración público - privada.

La clasificación de dichas innovaciones no se queda simplemente en clasificarlas según su tipología, sino que, tal y como se vio anteriormente, las innovaciones pueden influir más o menos en la organización según su dimensión debiendo indicarse el grado, alcance, apertura, y origen de las mismas. Es por ello que en el Cuadro 5.2, se indica la tipología de cada innovación que se ha visto anteriormente para cada dimensión que se presentó en

la teoría. De esta forma, se podrá ver de una forma más clara y concisa la forma en la que se pueden clasificar las diferentes innovaciones.

Cuadro 5.2. Las innovaciones sociales de Adidas según su dimensión

Dimensión	Descripción
Según su grado	<p>Incremental: Adidas NoDye y Low - waste.</p> <p>Semirradical: Fibra Biosteel y Adidas DryDye.</p> <p>Radical: Parley, Sport Infinity, Adidas ForMotion Technology</p>
Según su alcance	<p>De bienes o servicios: Parley, Fibra Biosteel, Adidas ForMotion Technology.</p> <p>De proceso: Parley, Sport Infinity, Adidas DryDye, Adidas NoDye, Adidas ForMotion Technology, Low - waste.</p>
Según su apertura	Todas las innovaciones del Grupo Adidas son abiertas.
Según su origen	<p>Intraemprendimiento social: Parley, Sport Infinity, Fibra Biosteel.</p> <p>Emprendimiento social: Adidas DryDye, Adidas NoDye, Adidas ForMotion Technology, Low - waste.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, Adidas es una marca en la que la innovación se encuentra a la orden del día, y es que, todas las acciones que se ven en el Cuadro 5.2, son innovaciones que han realizado, bien en su centro de innovación o bien colaborando con otros pensadores para construir nuevos proyectos juntos por y para el bien del medioambiente. De dichas colaboraciones han salido proyectos tan potentes como el de zapatillas 100% biodegradables, o el de productos con menos químicos, menos gasto de energía durante su proceso de productivo, así como la utilización de menos piezas o utilizar un mismo molde para diversos productos.

Todas estas acciones tienen su recompensa y es que el Grupo Adidas es uno de los referentes en lo que a innovación social y a RSC se refiere. Prueba de ello son los diversos premios con los que ha sido galardonado como, por ejemplo, el de haber sido clasificado recientemente por el Índice Corporativo de Derechos Humanos (CHRB, por sus siglas en inglés) en segundo lugar en el sector de la confección, y quinto de 98 empresas, en la

clasificación general (Adidas Informe de Sostenibilidad, 2016). Pero además en 2013, Adidas recibió el OutDoor industry award por su colección primavera/verano de 2014, premio con el que se reconoce a las marcas que venden productos de alto valor ecológico y sostenible (Grupo Adidas, 2017a).

5.5.3. Marketing e iniciativas sociales

Desde que a mediados de los 90 una fuerte crítica azotó a grandes empresas por sus prácticas laborales en los países menos desarrollados, se han fomentado las inspecciones sorpresa que han derivado, a priori, en mejores condiciones para las trabajadoras de las fábricas (EcoDiario, 2010). Desde entonces Adidas ha estado participando en diversas campañas y actividades para, como dicen en su web: “cambiar el mundo a través del deporte” (Grupo Adidas, 2017a), dado que a través del patrocinio y apoyo a diversas causas sociales han conseguido no solo ayudar a la sociedad y/o el medio ambiente, sino que como recompensa ahora es vista como una marca más comprometida con sus stakeholders en particular y con la sociedad en general. A continuación, veremos alguna de las actividades en las que ha participado, pudiendo verse bien como una estrategia de marketing para mejorar su imagen de marca o como un apoyo real hacia la sociedad.

- *Adidas como socio oficial de la Fundación Movember*: Tal y como indica Marketingdirecto (2014), la marca Adidas colabora desde hacía ya tres años con la Fundación Movember cuando, en 2014, se comunicó que Adidas pasaría a ser el primer socio oficial de dicha fundación. Con esta unión se pretendía llegar a grupos demográficos más jóvenes, así como conseguir el apoyo de algunos atletas como son Robert Griffin III, Von Miller o Vincent Jackson. En la Figura 5.6 se puede ver una de las imágenes pertenecientes a la campaña de Adidas para el apoyo a la Fundación Movember.

Figura 5.6. Fundación Movember

Fuente: Marketingdirecto (2014)

- ***Luchando contra el trabajo infantil:*** Tal y como acusaba el Ecodiario (2010), era aun en 2010 cuando se hablaba de irregularidades en sus fábricas. Pero tan solo cuatro años más tarde, Badar (2014) contaba en el propio blog de Adidas su apoyo al Acuerdo de Atlanta¹² a favor de la lucha contra el trabajo infantil, y además comenzó a apoyar a Sudhaar, una ONG local. Desde entonces, además de seguir colaborando con dicha ONG se encuentra muy involucrado en procurar que ningún niño sea empleado de las fábricas que subcontrata y que los niños y niñas de esas áreas puedan ir a la escuela y acceder a una educación de calidad. Su involucración con Sudhaar no es meramente monetaria sino que también participa en acciones, junto con negocios locales, para recaudar fondos y construir escuelas como la que se ve en la Figura 5.7.

Figura 5.7. Escuela financiada por el Grupo Adidas

Fuente: Badar (2014)

¹² El Acuerdo de Atlanta es un acuerdo firmado por OIT-IPEC, UNICEF y la Chamber of Commerce & Industry (SCCI) para luchar contra la amenaza del trabajo infantil en la costura de balones de fútbol en el área de Sialkot (Badar, 2014).

- ***Una batalla a favor del medio ambiente:*** En 2011 Greenpeace (2011) acusó a varias fábricas proveedoras de productos Adidas - entre otras marcas - de contaminar los ríos de China, pidiéndole directamente explicaciones y soluciones a las propias grandes marcas. En ese momento Greenpeace creó una especie de juego para animar a las grandes marcas, entre las que se encontraba Adidas, a que se apoyasen unas a otras y “compitiesen” a ver quién conseguía antes descontaminar los ríos de los productos tóxicos de los tintes. No se sabe de forma detallada como acabó esa especie de juego, lo que sí se sabe es que en Adidas causó un gran impacto dado que cambió su política respecto a los productos químicos llegando a ser un referente en su política medioambiental. Esto último lo podemos afirmar dado que, tal y como se puede leer en la propia página web del Grupo Adidas (2017a), en 2015 - tan solo cuatro años más tarde de acusación - la ONU pidió a la marca Adidas que se uniera a su movimiento ‘Climate Neutral Now’. Con este proyecto, la ONU - junto con Adidas - pretende promover la necesidad de que la sociedad sea climáticamente neutra.

- ***La obesidad, un tema de actualidad*** (IHT, 2017): Adidas se ha unido a IHT (Interactive Health Technologies) para acercar una nueva tecnología a las escuelas de Estados Unidos y ayudarlas así a combatir la obesidad infantil, creando entre los jóvenes una auto-motivación para gestionar su salud mediante los desafíos Spirit. Estos desafíos se proporcionan a los estudiantes, profesores y padres, para retarse a sí mismos, entre ellos o incluso con gente de todo el país. A través de los relojes y pulseras de Adidas se monitoriza el progreso del trabajo duro. Con ello pueden ganar equipaciones de Adidas, financiación y becas.

- ***Integración social*** (Fundación Real Madrid, 2017): Adidas Latin America S.A. y la Fundación Amigos del Real Madrid han unido sus fuerzas para luchar a favor de la integración social y el fortalecimiento de los valores de niños, niñas y jóvenes en situación de vulnerabilidad social, a través del deporte y más concretamente, del fútbol. Este deporte es usado como una herramienta hacia el cambio y el progreso en escuelas, hogares y comunidades. Adidas Latin America proporciona balones, chalecos y uniformes entre las escuelas de integración social de dicha fundación. Esta unión “permitirá reforzar la imagen de Adidas” desencadenando un posicionamiento más fuerte “mediante la promoción y publicidad televisiva y en periódicos de circulación nacional” (Despacho primera dama, 2014).

Por lo tanto, para terminar este apartado, podemos concluir que la mejor publicidad para Adidas en relación a la materia de sostenibilidad es el hacer las cosas bien. A través de actividades como las de volverse socio oficial de la Fundación Movember, el luchar contra la explotación infantil trabajando con ONGs de lugar y colaborando en la creación de escuelas, hace que los periódicos, blogs y empresas referentes de la sostenibilidad social hablen bien de la marca, siendo ésta la mejor publicidad. El mejor ejemplo de eso, lo encontramos en el caso de Greenpace, cuando en 2011 acuso a la marca de contaminar los ríos y tan solo cuatro años más tarde publica en su blog un artículo hablando bien de la marca. Además, el hecho de que la ONU le pidiera que se una al movimiento 'Climate Neutral Now' hizo que los consumidores cambiasen su percepción hacia a la marca. Aun así, Adidas no se queda ahí y realiza acciones en las que demuestra su preocupación por los más cercanos, como su participación en la lucha contra la obesidad o el fortalecimiento de los valores de niños, niñas y jóvenes en situación de vulnerabilidad social, consiguiendo a través de estas acciones buena fama entre las comunidades de los países en los que realiza dichas actividades.

5.3. PUMA

Al igual que la marca Adidas, sus orígenes vienen de la misma fábrica situada en Herzogenaurach en los años 20. Aproximadamente veinte años más tarde, y más concretamente en 1948, Rudolf Dassler registro la marca de PUMA, lanzándose ese mismo año el primer par de botas de fútbol. Desde entonces, dicha marca no ha hecho más que crecer e innovar. Por ejemplo, innovaciones como la primera bota de fútbol con tornillos de rosca marcó el inicio del éxito de la marca (PUMA, 2017a).

5.3.1. Acciones de RSC

Tal y como indica PUMA (2017a) en su web, la sostenibilidad social, económica y ambiental son los valores clave para la compañía, guiándola hacia un futuro más justo y responsable. La empresa tiene la creencia que el equilibrio entre esos tres factores es clave para conseguir un desarrollo sostenible del propio negocio y en la lucha por conseguir un cambio positivo en la industria y el mundo (PUMA, 2017b):

- **Sostenibilidad social:** Hace referencia a las condiciones de trabajo buscando que sean justas tanto para sus empleados directos, como para todos aquellos empleados de sus socios de fabricación. Para ello, exigen a sus socios de la cadena de suministros que

respeten las normas nacionales e internacionales. Para la propia compañía la sostenibilidad social es sinónimo de operar de manera transparente, ejerciendo la debida diligencia y trabajando por abordar los impactos negativos.

- **Sostenibilidad económica:** Este tipo de sostenibilidad hace referencia a todas aquellas estrategias utilizadas para emplear los recursos existentes de la mejor manera posible para conseguir a largo plazo un equilibrio responsable y beneficioso. Dicha sostenibilidad económica implica la utilización de los activos de la empresa de manera eficiente para conseguir que ésta pueda seguir funcionando de manera rentable a lo largo del tiempo.

- **Sostenibilidad ambiental:** PUMA fundamenta este tipo de sostenibilidad en el “principio de precaución”, lo que implica proteger no solo a los stakeholders de la empresa, sino a la sociedad en general, de los daños que se puedan causar durante la fabricación de los productos. Esto supone no utilizar sustancias o procesos que no estén catalogados como seguros y que puedan causar algún tipo de impacto medioambiental.

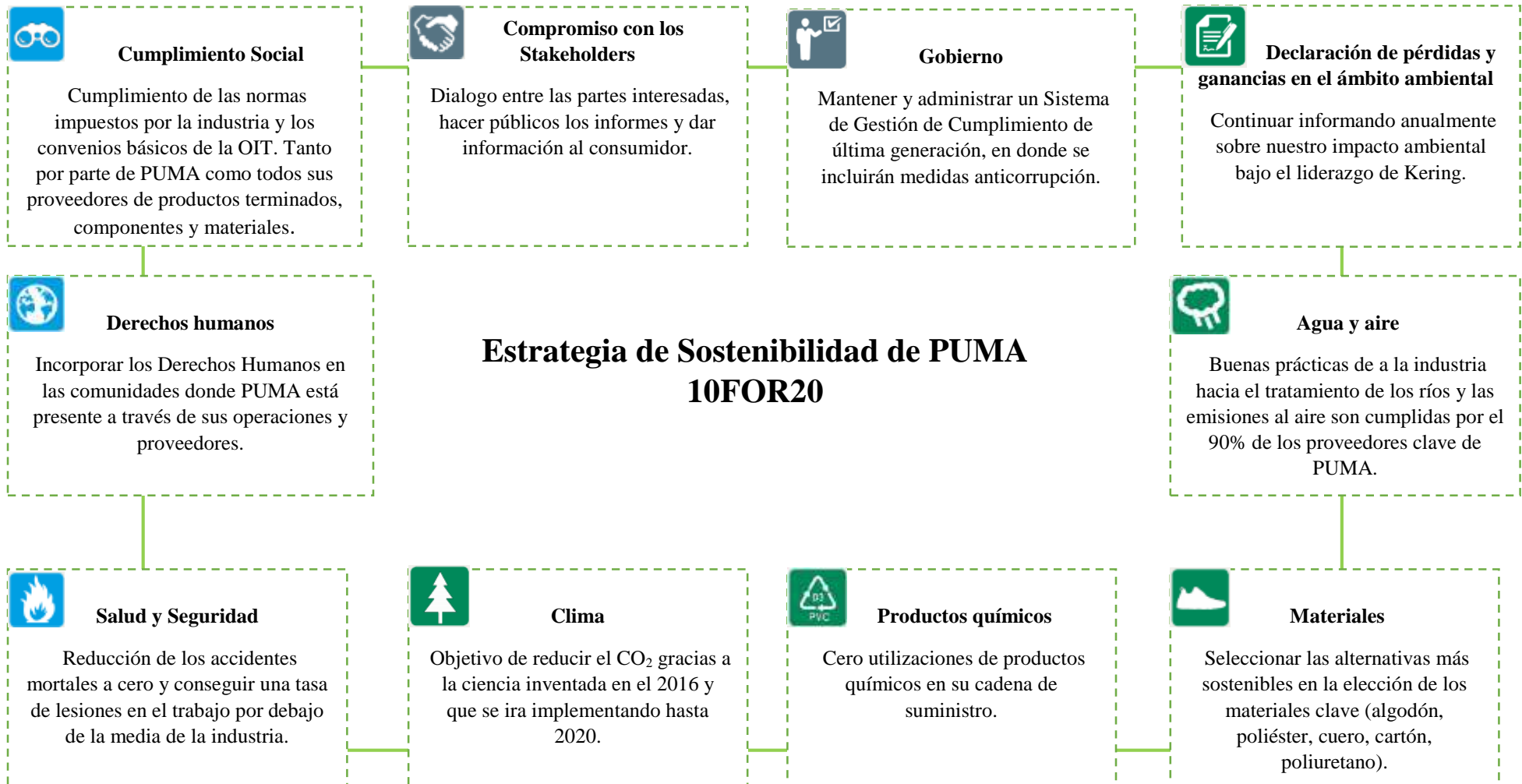
Estos tres aspectos se encuentran perfectamente integrados dentro de la estrategia global de la marca PUMA, la cual se fundamenta en más de 20 años de experiencia en el monitoreo de Códigos de Conducta dentro de la propia compañía, con sus socios de manufacturación y a través de la retroalimentación de expertos, tanto a nivel corporativo como regional (PUMA, 2017b).

A pesar de que PUMA es una compañía que lleva tantos años concienciada con la realización de acciones de RSC, en su página web solo se encuentran publicados los informes de sostenibilidad desde 2002. Para la realización de este Trabajo de Fin de Grado, nos centraremos en analizar las acciones que vienen reflejadas en PUMA Informe de Sostenibilidad (2016), en donde se explican los cambios organizacionales y estratégicos que realizó a lo largo del pasado año para mejorar y equilibrar las tres dimensiones anteriormente expuestas. Pero además, PUMA tiene la creencia de que el objetivo de todas las acciones de sostenibilidad es **crear el máximo impacto positivo** posible. Para ello, PUMA ha identificado dos factores relevantes: El uso de materiales indicados según su estilo y volumen de negocio y la voluntad de unir fuerzas entre los compañeros del sector para poder así abordar los impactos sociales ambientales de la cadena de suministro de la manera más eficiente y eficaz posible. Es por ello que PUMA

colabora con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con la Corporación Internacional Financiera (CFI) y con Zero Discharge of Hazardous Chemicals Foundation, para apoyar, la creación e implementación de soluciones sostenibles en toda la industria textil. Con el objetivo en mente de crear el máximo impacto positivo para la sociedad, se han comprometido con los 10 principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas vinculándolos con sus propios objetivos de sostenibilidad 10FOR20. En concreto, se ha fijado como objetivo a corto plazo para este 2017 el centrarse en eventos regionales y en la implementación de su Plan de Acción de 10FOR20 (PUMA Informe de Sostenibilidad, 2016).

El Plan de Acción 10FOR20 persigue el mejorar una amplia gama de nuevos objetivos relacionados con la salud y seguridad social, el gobierno corporativo, los derechos humanos y la eliminación de productos químicos. Esta puesta en marcha del Plan de Acción supuso un cambio en su política de sostenibilidad, dado que desde el 2010 hasta el 2015, sus acciones se habían centrado principalmente en objetivos ambientales. En la Figura 5.8, se ha realizado un pequeño resumen de las acciones y objetivos que se ha planteado PUMA para el 2020 (PUMA Informe de Sostenibilidad, 2016).

Figura 5.8. Estrategia de sostenibilidad de PUMA



Fuente: Elaboración propia a partir de PUMA Informe de Sostenibilidad (2016, p. 40)

En los años 2013 y 2014, PUMA contrató el Business for Social Responsibility (BSR) para que le realizara un análisis de materialidad con el objetivo de que le proporcionara un análisis específico sobre las acciones sostenibles que PUMA se encontraba realizando en ese momento, y clasificar así la importancia que tenían los aspectos ambientales, económicos y sociales sobre su relevancia para su éxito de negocio. Como resultado, obtuvieron que iban por el camino indicado para suplir los objetivos de sostenibilidad fijados, concluyendo que los aspectos con mayor influencia en el éxito según sus stakeholders se pueden dividir en: medioambientales, la cadena de suministro y los objetivos relacionados con el producto (PUMA, 2017b). Siendo por lo tanto esos aspectos los que se van a estudiar en más detalle, junto con cuestiones de salud y seguridad así como los stakeholders y la sociedad, pues en su propia página web también son destacados como importantes para las cuestiones de sostenibilidad de la empresa:

- **Medio ambiente** (PUMA, 2017b): El primer Manual de PUMA con estándares ambientales se remonta a 1999. Desde entonces, los esfuerzos de la marca para que sus proveedores reduzcan e incluso *eliminen el uso de productos químicos* en sus fábricas no ha cesado, llegando incluso a crear un Manual de Normas Ambientales, las cuales son de obligatorio cumplimiento entre todos sus proveedores.

Como parte de dichos esfuerzos, en 2003 eliminó el PVC de todos sus productos y colaboró en 2005 junto con Greenpeace en una campaña de gestión de productos químicos llamada ‘limpieza de nuestros hogares de productos químicos’. En 2016, PUMA y, por lo tanto, también sus proveedores, adoptaron el AFIRM RSL¹³, exigiendo a sus proveedores que presenten informes de prueba de los materiales que utilizan para la fabricación de sus productos. Además, la Coalición para la Ropa Sostenible y el Grupo de Trabajo de Cuero se está distribuyendo entre toda la cadena de suministro de PUMA a través de reuniones y entrenamientos, así como cursos relacionados principalmente con la utilización y tratamiento de los productos químicos. Todo ello, además, mientras fomenta la eliminación de los químicos peligrosos de uso internacional gracias a la Tecnología Bluesign. Con ello, comparte su visión para lograr así su objetivo de cero

¹³ AFIRM RSL es una lista de sustancias restringidas que al igual que PUMA ha sido adoptada por la gran mayoría de las multinacionales del sector textil (AFIRM Group, 2017).

productos químicos peligrosos en 2020. Aunque su orientación no se queda solo ahí, pues también ha organizado foros con la Asociación China de Cuero Sintético.

Sin embargo, su lucha a favor del medioambiente no es solo a gran escala, sino que también realizan pequeños gestos en sus propias entidades. Tal y como indica PUMA Informe Anual (2015) han realizado implementaciones en sus edificios como la utilización de gas natural para la calefacción de sus edificios o mediante la utilización de **coches menos contaminantes** para los 227 coches de empresa. Además, en 2015 se inauguró su primer establecimiento bajo el lema ‘Forever Faster’ el cual utiliza exclusivamente **lucos LED** de alta eficiencia energética, extendiéndose ese cambio rápidamente entre el resto de sus tiendas situadas en Francia, Alemania y Reino Unido.

En su sede alemana han implementado un plan de acción de **ahorro de agua** realizado gracias a la recogida y uso de agua de lluvia dado que su uso es meramente para cocina y uso sanitario, no siendo, por lo tanto, de necesaria necesidad la calidad de agua potable, consiguiendo en 2015 un ahorro del 22% de agua. Hasta la fecha no hay datos de consumo de agua en la cadena de suministro al no ser un objetivo que se haya impuesto anteriormente, siendo en cambio uno de los 10FOR20 (PUMA Informe Anual, 2015).

Otras pequeñas acciones que ha estado realizando la marca PUMA en los últimos años son: consumo de cartón y de bolsas de papel recicladas en oficinas, almacenes y tiendas y la plantación de diferentes especies de plantas en Argentina (PUMA Informe Anual, 2015).

- **Cadena de suministro** (PUMA, 2017b): Tal y como afirma PUMA, el papel que desempeñan en los países en vías de desarrollo es muy importante para la comunidad dado que, gracias a localizar sus fábricas en dichos lugares, los habitantes locales consiguen puestos de trabajo. Además, PUMA se preocupa por el bienestar los trabajadores y ciudadanos, luchando por que se respeten unas normas de seguridad básicas gracias a su influencia en dichos países. Pero, así como exige esos estándares de calidad también sabe que para muchos de sus proveedores y/o fabricantes les es difícil alcanzarlos debido a la falta de recursos económicos de los que disponen. Por ese motivo, PUMA ha firmado una alianza con la Corporación Financiera Internacional (en inglés: International Finance Corporation (IFC)), miembro del Grupo del Banco Mundial, para

proveer financieramente a los proveedores de PUMA de los mercados emergentes para que mejoren así sus estándares sociales, medioambientales y de salud y seguridad.

Además, con la finalidad de que en sus fábricas se cumplan esos estándares, y más concretamente ahora los estándares sociales, PUMA se asoció con Fair Wage Network (FWN) y con Better Work (BW) para crear un programa que implementara estructuras salariales más justas. Dicho programa tuvo lugar desde 2012 hasta 2014 en 16 fábricas, comprobándose en todas ellas que la estabilización de estructuras salariales más estables ayudó a estabilizar el diálogo social dentro de las instalaciones. En 2015, PUMA, como miembro de la Asociación de Trabajo Justo, se comprometió a auditar regularmente el 100% de sus fábricas con respecto a las normas sociales de salud y seguridad y básicas ambientales. También se debe destacar la participación de PUMA en el Protocolo de Libertad Sindical de vanguardia en Indonesia.

PUMA reconoce que la transparencia hacia sus stakeholders es imprescindible para conseguir su confianza. Para conseguirla una de las cosas que hace es el publicar la lista de sus proveedores de componentes y materiales así como de sus principales fabricantes en la que se incluye el nombre, dirección, nivel de contratación, tipo de producto que está procesando y número de trabajadores empleados en cada uno de ellos.

- **Salud y seguridad** (PUMA, 2017b): Tras el desastre ocurrido en 2013 de Rana Plaza, PUMA ha llevado a cabo la labor de imponer medidas de seguridad contra incendios a todos sus proveedores y, más concretamente, a los situados en Bangladesh. Dado que a veces las auditorias no son suficientes para comprobar la situación real de los estándares de salud y seguridad, PUMA comenzó una iniciativa en la que los trabajadores de las fábricas pueden expresar su situación real en relación a seguridad, salud, horas de trabajo y salarios, alcanzándose una tasa de resolución global de dichas quejas alcanzando un 98,7% en 2015. Además, PUMA comenzó en 2015 una serie de entrenamientos dirigidos a sus empleados de todo el mundo, relacionados con la seguridad. En dichos entrenamientos se prepara a los trabajadores para situaciones de emergencia.

- **Materiales** (PUMA, 2017b): Desde inicios del 2016, PUMA se encuentra comprometida con el programa Better Cotton Initiative (BCI) teniendo como objetivo para el 2020 obtener el 50% de su algodón de BCI. Además, para garantizar que el resto de los tejidos que utiliza son apropiados, utiliza la tecnología Bluesign.

En un sector en el que gran parte de sus productos se encuentran realizados con poliéster, el utilizar poliéster reciclado puede tener grandes consecuencias medioambientales. Destacando también que la energía invertida durante la fabricación es menor con la utilización de poliéster reciclado que con poliéster virgen. Por lo que utilizando menos energía también se reducen las emisiones de CO₂. Además, la asociación con la empresa BASF tiene como resultado el conseguir poliuretano con un mayor porcentaje de material reciclado. Como resultado, a partir del 2014 más del 50% de los tacos de fútbol que fabrican se realizan con dicho material.

- **Stakeholders y sociedad** (PUMA, 2017b): Desde 2003, PUMA ha establecido una reunión anual a modo de debate innovador, en Alemania, a la que acuden representantes de ONGs, industria, proveedores, campos creativos, universidades, organizaciones privadas y, como no, PUMA. En dichas reuniones se recoge información valiosa y constructiva sobre su estrategia de sostenibilidad sirviéndoles de guía para saber si están actuando bien o no en base a sus stakeholders. Además, de manera más privada, PUMA organiza mesas redondas anuales con proveedores a nivel mundial. Es dichas mesas redondas se discuten temas tan importantes como las condiciones de los trabajadores en las fábricas, así como la protección del medio ambiente, y se aprovecha también para darle a los proveedores las novedades sobre los recientes desarrollos en las políticas de cumplimiento.

En la actualidad, uno de los temas que más está repercutiendo en todo el mundo es el de los refugiados de siria. PUMA les ha ayudado a través de Charity Cat, una organización benéfica fundada por los propios empleados de la compañía. Para tratar dicho tema Charity Cat se asoció con organizamos regionales alemanes con los que colaboró a través de donaciones d Kits e fútbol, botas para actividades deportivas y artículos de ropa. A nivel mundial, por el contrario, se han centrado ayudar a países como Nepal tras el terremoto en abril del 2015, a través de donaciones monetarias y ofreciendo su ayuda a organizaciones locales como ‘Children Promotion charity’ (CPS) (PUMA Informe Anual, 2015).

Los jóvenes talentos son un pilar fundamental para el desarrollo de la estrategia de PUMA. Por ese motivo, la compañía se esfuerza en desarrollar y fomentar a sus jóvenes empleados dotándoles de las habilidades necesarias para cubrir en un futuro un puesto fijo dentro de la organización. Pero la formación no va simplemente dirigida a los jóvenes

y nuevos miembros de la empresa, sino que PUMA ofrece entrenamientos y talleres para todo aquel empleado que desee crecer tanto personal como profesionalmente. Proyectos como el de ‘People @ PUMA’ o el de ‘PUMA International Leadership Program (ILP)’ han tenido gran aceptación entre los empleados de la compañía de todo el mundo gracias a su enseñanza en las áreas de gestión de desempeño, compensación y beneficio y habilidades y gestión de competencias, entre otros (PUMA Informe Anual, 2015).

Además, tal y como indica PUMA Informe Anual (2015), ésta es una marca comprometida con la integración en el área de trabajo, sin importar la raza sexo o edad. En esta compañía trabajan un total de 44 nacionalidades, aportando a la marca y a los empleados una visión diferente a la hora de enfrentarse a las dificultades del trabajo diario.

Ofrecer a los empleados un sitio agradable en donde trabajar repercute en grandes beneficios, no solo personales, sino que también para la propia marca. Es por ello que a través de la iniciativa Wellbeing @ PUMA, la marca comenzó a realizar cambios en los lugares de trabajo de la compañía, para convertirlos en sitios saludables y atractivos para trabajar, así como el ofrecer facilidades a los trabajadores para combinar la vida laboral y la familia. Además, en línea a las raíces deportivas de la marca, PUMA ofrece una gran variedad de eventos deportivos internos y regulares. Dichas medidas de bienestar para los empleados combinan cuatro aspectos diferentes: iniciativas mentales, estructurales, sociales y físicas (PUMA Informe Anual, 2015).

Finalmente, estos puntos los podemos clasificar más concretamente en las siguientes áreas de RSC, y tal y como se muestra en el Cuadro 5.3:

- **Área de economía social** (PUMA, 2017b; PUMA Informe Anual, 2015): Como hemos visto anteriormente, PUMA es una compañía que se preocupa por la creación de empleo, no solo de manera directa en sus oficinas o tiendas, sino que también de manera indirecta en las fábricas de sus proveedores. Además, promueve la formación entre sus empleados a través de los programas de People@PUMA y PUMA International Leadership Program (ICP). Otro de los temas de RSC que realiza PUMA y que se puede relacionar con esta área es el programa anticorrupción que tiene pensado llevar a cabo como estrategia del 10FOR20.

- **Área de calidad de vida** (PUMA, 2017b; PUMA Informe Anual, 2015): PUMA es una marca comprometida con sus grupos de interés más cercanos. Prueba de ello es la relación que tiene con sus *proveedores*, cercana gracias a las mesas redondas, pero también preocupada por su formación en temas medioambientales, dado que es la propia compañía la que se encarga de formarles. Además, se preocupa por los *trabajadores* que tienen dichas fábricas, dado que gracias a la plataforma de quejas que han creado, se pueden enterar de manera rápida y directa de su situación actual, a mayores de intentar mejorar su vida a través de programas de implementación de estructuras salariales junto con FWN y con BW. Sin embargo, no solo se preocupa del trato con dichos trabajadores subcontratados, sino que su preocupación también va dirigida a los más cercanos, a los de sus oficinas y tiendas, dado que a través del programa de Wellbeing @ PUMA trata de mejorar la vida de sus empleados.

- **Área de inversión social** (PUMA, 2017b; PUMA Informe Anual, 2015): PUMA se encuentra muy comprometida con la sociedad. Esto se hace evidente a través de programas como el de Charity Cat, organización propia con la que ofrece ayuda dentro de su propia comunidad con los refugiados, como cuando Nepal lo necesito. Además, su alianza con Corporación Internacional Financiera (CIF) y con Zero Discharge of Hazardous Chemicals Foundation para proveer financieramente a los proveedores de la marca para mejorar así los estándares sociales, medioambientales y de seguridad y salud de las sociedades donde tiene presencia, hace que se demuestre su compromiso con la sociedad.

Cuadro 5.3. Acciones de RSC de PUMA según sus diferentes áreas

Áreas	Actividades
Área de economía social	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de empleo - People@PUMA - PUMA International Leadership Program (ICP) - Anticorrupción 10FOR20
Área de calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> - Formación de proveedores - Plataforma de quejas que han creado
Área de inversión social	<ul style="list-style-type: none"> - Charity Cat - Alianza con CIF y con Zero Discharge of Hazardous Chemicals Foundation

FUENTE: Elaboración propia

En resumen, se comprueba como el know-how de los más de 20 años de experiencia en el monitoreo de códigos de conducta que posee la empresa se hacen constar y a partir del 2016, se han realizado cambios organizacionales y estratégicos para mejorar y equilibrar su estrategia de sostenibilidad. A pesar de los cambios, PUMA se mantiene fiel a su creencia de que la sostenibilidad social, economía y ambiental son los tres valores clave para que la compañía se dirija hacia un futuro más justo y responsable. Todos estos cambios vienen producidos por la puesta en marcha del Plan de Acción 10FOR20, con el que pretende ampliar la gama de nuevos objetivos relacionados con la salud y seguridad social, el gobierno corporativo, los derechos humanos y la eliminación de productos químicos. Una de las técnicas más recurrentes de PUMA para conseguir alcanzar los objetivos de del 10FOR20 es la de unir fuerzas entre los compañeros del sector para poder así abordar temas más importantes y solventarlos de una manera más eficaz y eficiente. A través de esas colaboraciones participa en programas de para implementar estructuras salariales justas, luchar por la seguridad de los empleados de las fábricas, implementar medidas anticontaminación, así como la introducción de materiales más naturales dentro de su proceso productivo. Pero PUMA sabe que realizar esas implementaciones en las fábricas es costoso para los propietarios de las mismas. Es por ese motivo por el que también colabora con iniciativas financieras para apoyar económicamente la implementación de dichas medidas. Pero en cuestiones financieras PUMA no se limita simplemente a colaborar a través de esas alianzas, si no que sus trabajadores han creado su propia ONG con la que colaboran con causas sociales tales como la de los refugiados en la actualidad o la de los afectados por el terremoto de Nepal años atrás, entre otras.

Pero la marca no solo realiza acciones a gran escala, sino que también se preocupa por los que tiene más cerca. Es por ello que PUMA ha trasladado la lucha contra el cambio climático directamente a sus edificios en los que ha realizado cambios a favor del medioambiente. Además, con el objetivo de cuidar a sus propios trabajadores, PUMA a creado una iniciativa a través de la cual pretende crear lugares de trabajo saludables y atractivos para trabajar.

5.3.2. Innovación social de PUMA

PUMA no es una marca que destaque por sus innovaciones relacionadas con los temas de sostenibilidad. Esto se refleja tanto en sus informes como en su página web, donde se aprecia como las acciones que realizan están principalmente relacionadas con la RSC.

Aun así, en PUMA Informe de Sostenibilidad (2016) se puede desprender un ápice de innovación a través de la creencia de PUMA de que la sostenibilidad y la necesidad del negocio han de ir de la mano para *alcanzar un negocio sostenible*. Así, con la esperanza de poder llegar a ser un negocio sostenible, PUMA ha realizado cambios en el departamento de sostenibilidad incorporando a su entidad el PUMA International Trading¹⁴ y ha establecido un Comité Ejecutivo de Sostenibilidad a nivel corporativo. A raíz de este cambio se ha conseguido asegurar el control de cambios o problemas relacionados con aspectos sociales, ambientales y de gobernabilidad, ya sea en un marco legal que influya en las relaciones de PUMA con sus proveedores, o como parte integral de acuerdos de bonificación para la administración de PUMA con el resto de la sociedad (PUMA Informe de Sostenibilidad, 2016).

Además, PUMA se ha mentalizado del daño que provocan algunos de los químicos que utilizan sus proveedores; por ello ha decidido ponerse manos a la obra para remediarlo. Pero dado que PUMA no tiene fábricas o proveedores propios, si no que los comparte con otras marcas de la industria del sector del deporte y la confección, se ha dado cuenta de que para conseguir un cambio significativo respecto a las políticas de medio ambiente en sus fábricas debe unir fuerzas con el resto de compañeros de la industria. Como resultado de la unión de más de 20 marcas a nacido ZDHC. Esta organización ha creado un Marco para la Priorización de Productos Químicos Peligrosos, en donde se priorizan las sustancias peligrosas que deben ser incluidas en la Lista de Sustancias Restringidas de Fabricación. ZDHC, también se encarga de asegurar - a través de investigaciones y auditorías - la implementación de buenas prácticas en el manejo de productos químicos en la cadena de suministro. Es de destacar que, tras analizar los últimos resultados de sus auditorías, PUMA, ha hecho evidente que la mayoría de los proveedores de materiales necesitan realizar grandes cambios para estar completamente alineados con el protocolo de auditoría ambiental de la ZDHC, llegando incluso a encontrarse algunos proveedores carentes de los requisitos básicos, tal y como se ve en la Figura 5.9. Aun así, cada proveedor auditado ya ha implementado notablemente sus acciones correctivas (PUMA, 2017b).

¹⁴ El PUMA International Trading (PIT) es una implementación de negocio que PUMA llevo a cabo en todas sus filiales de venta de PUMA y proveedores terceros, a lo largo del 2015. Con ello PUMA pretende gestionar de forma centralizada todos los flujos de pedidos y facturas globales (PUMA Informe Anual, 2015)

Figura 5.9. Resultado auditoría ambiental de PUMA

Country	Certified Environmental Management System	Valid Waste Water Permit	Officially licensed Hazardous Waste Contractor	Valid Air Emission Permit	Environmental Training Program
China	✓	✗	✓	✗	✓
Bangladesh	✓	✓	✗	✓	✓
Bangladesh	✓	✓	✗	✓	✓
Bangladesh	✓	✓	✓	✓	✓
Taiwan	✓	✓	✓	✓	✗
Taiwan	✗	✓	✓	✓	✗
China	✗	✗	✓	✗	✗
China	✗	✓	✓	✓	✗
China	✗	✗	✓	✗	✗
Guatemala	✗	✓	✗	✗	✗
Taiwan	✗	✓	✗	✓	✗
Turkey	✓	✓	✓	✓	✓
Compliance rate	50%	75%	67%	67%	42%

Fuente: PUMA (2017b)

Tal y como se puede observar en la Figura anterior, todavía hay muchas fábricas cometiendo infracciones. Es por ese motivo por el que PUMA aún debe trabajar en el fomento la implementación de las medidas pertinentes en las fábricas en relación al uso de productos químicos.

Estas innovaciones sociales es posibles organizarlas - en relación con la teoría y tal y como se ve en el Cuadro 5.4 - en cuatro dimensiones.

Cuadro 5.4. Las innovaciones sociales de PUMA según su dimensión

Dimensión	Descripción
Según su grado	Todas las innovaciones son radicales
Según su alcance	De Proceso: ZDHC De métodos de organización: PUMA International Trading, Comité Ejecutivo de Sostenibilidad.
Según su apertura	Todas las innovaciones son abiertas
Según su origen	Intraemprendimiento social: PUMA International Trading, Comité Ejecutivo de Sostenibilidad. Emprendimiento social: ZDHC

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro anterior se puede apreciar como todas las innovaciones son radicales ya que los cambios pertinentes requieren inversión y sustituyen servicios lo cual conlleva un alto

riesgo y altas expectativas. Además, se pueden categorizar también como de proceso el ZDHC ya que innova en el proceso productivo, y de métodos de organización pues PUMA International Trading, Comité Ejecutivo de Sostenibilidad provocan nuevas formas organizativas dentro de la organización de la empresa. Según su apertura, se han clasificado todas las acciones como abiertas al utilizar los inputs y output de conocimiento para acelerar la innovación. Así mismo, según su origen hemos clasificado en intreprendimiento social el PUMA International Trading y el Comité Ejecutivo de Sostenibilidad porque se pueden beneficiar de las infraestructuras, de los recursos humanos y del apoyo financiero de la entidad. En cambio, ZDHC se ha clasificado como emprendimiento social ya que a pesar de que puede beneficiarse también en parte de lo mismo que las anteriores, esta innovación depende de otras 20 empresas, siendo por lo tanto una iniciativa independiente.

5.3.3. Marketing e iniciativas sociales

Tal y como asegura Gómez (2016) en 2013 la marca se encontraba experimentando un periodo de gran caída en sus ventas y un serio problema de imagen. Dicha mala imagen podría derivarse de las acusaciones de Greenpace hacia la marca en 2011. Mientras que en julio de ese año Greenpace Argentina (2011) adulaba a la marca diciendo que PUMA había asumido incorporar medidas en sus fábricas para parar y combatir la contaminación en los ríos de China, en cambio, tan solo un mes más tarde Greenpace España (2011) acusa a PUMA, entre otras marcas, de la presencia de sustancias químicas peligrosas en sus prendas de vestir.

Dichos hechos, tal y como afirma Gómez (2016), provocaron, la desconfianza por parte de los consumidores hacia la marca. Esto unido al silencio de PUMA, que en ningún momento se pronunció al respecto, puede explicar al menos en parte la caída en las ventas de la compañía. Aun así, la compañía supo recuperarse del bache y en tan solo tres años, la marca se había recuperado notablemente pasando de cerrar el 2013 con unas pérdidas del 2,5% a iniciar el 2016 con unas ganancias del 7%. Esto no fue fruto del destino, sino una gran estrategia de marketing. Todo comenzó con un movimiento, la idea de hacer que la marca fuera la más rápida del mundo. Estrategias como la de patrocinar a Ussain Bolt y popularizar el Hashtag #FasterForever hicieron que la marca poco a poco fuera relacionada con la velocidad. Además, el hecho de contratar a Rihanna marco una gran diferencia (Gómez, 2016).

De manera similar, PUMA realizó otras campañas que, aunque no recibieron tanta importancia o se hizo tanto eco de ellas, sin lugar a dudas ayudaron a mejorar su imagen de marca:

- Según Marketingdirecto (2012), Puma se une a la campaña “Bring me back” instalando en sus tiendas y outlets de Alemania contenedores para la recogida de ropa.
- Así mismo, Marketingdirecto (2012), afirma que PUMA comenzó a utilizar un embalaje respetuoso con el medio ambiente a través de la campaña “Clever Little Bag”.

Además, como premio a su preocupación por el bienestar de la sociedad, en 2010 PUMA recibió el Premio a la Mejor Iniciativa de Responsabilidad Social Corporativa en los prestigiosos Premios Paz y Deporte 2010 por su programa PUMA.Peace a través del cual se realizaban campañas apoyando la paz global a través del deporte (PUMA, 2017a).

De todo ello podemos concluir que PUMA a pesar de haber vivido una mala racha económica, siendo posiblemente provocada, entre otros, por una mala imagen de marca, supo recomponerse a través de una rápida actuación, así como de una gran estrategia de marketing que, a pesar de no tener nada que ver con lo social o con el medioambiente, hizo que los consumidores cambiasen su percepción hacia la misma. Esto sumado a pequeñas acciones sostenibles y sociales, entre otras cosas, han hecho que PUMA se volviese a encontrar entre las marcas más importantes e influyentes dentro de sector textil deportivo.

6. CONCLUSIONES

En una sociedad que se encuentra cada vez más preocupada y comprometida con los temas sociales y medioambientales, y que exige cada vez más que las empresas se comprometan con el entorno en el que realizan su actividad, así como que lo reparen o lo prevengan de los daños que puedan ser causados debido a su actividad productiva o comercial, las acciones que las compañías realicen en materia de RSC o innovación social son cada vez más valoradas. Sin embargo, dentro del sector textil, que se ha visto envuelto en diversas críticas de índole social y medioambiental, el hecho de que las empresas realicen acciones vinculadas a esas dos áreas puede ser muy beneficioso a la hora de conseguir una buena imagen de marca de cara a los consumidores y a la sociedad en general.

Para la realización de este Trabajo de Fin de Grado se eligieron dos empresas del sector textil, y más concretamente del deportivo, unidas por un pasado en común: Adidas y PUMA. Ambas marcas nacidas de la misma fábrica han llevado caminos diferentes desde mediados del pasado siglo. Así, desde entonces dichas compañías han creado sus modelos de negocio de manera diferente, ocurriendo lo mismo con la forma de interiorizar las acciones de RSC y/o innovación social en su modelo de negocio.

En primer lugar, en *Adidas* podemos comprobar con todas las acciones de RSC y de innovación social que realiza, que tiene muy interiorizados estos dos conceptos dentro su forma de ser. En cuestiones de RSC se nota el know-how de casi 20 años en la realización de este tipo de prácticas. Destacando que no es una empresa que se centra solo en cuidar el medioambiente o a la sociedad, si no que se preocupa en general por todos sus grupos de interés. En relación al medio ambiente, realiza acciones principalmente relacionadas con el uso de productos químicos bien sea para limitarlos en sus fábricas, al colaborar con iniciativas como la del Better Cotton Initiative o al implementar el uso de la Tecnología Bluesign, dando cursos y formación a sus proveedores en relación a la manipulación de los químicos o incluso aportando su granito de arena para la descontaminación de los ríos a través del tratamiento de las aguas residuales. Además, en sus propios edificios ha creado iniciativas para reducir el uso del papel, del agua y de la emisión de gases CO₂, entre otros. A su vez, dicha marca se encuentra muy comprometida con las personas, ya sean sus propios trabajadores, los empleados de sus proveedores o incluso los afectados por alguna causa social. Es por ello que trabaja activamente, bien a título personal o junto con alguna otra asociación como pueden ser la Fair Labor Association (FLA), Save the Children así como Luftfahrt, para aportar valor a la comunidad ayudando tanto a formar a las personas como a encontrar un puesto de trabajo y un salario dignos.

Sin embargo, Adidas no se conforma con esto, si no que va un paso más allá, creando alianzas con otras empresas u organizaciones para crear proyectos tan innovadores como son: Parley for the oceans, Sport infinity, Fibra Biosteel, Adidas DryDye, Adidas NoDye, Low-waste y Adidas ForMotion Technology. Alianzas que han creado iniciativas novedosas a la par de versátiles dado que van desde la implementación de un material para que contamine menos cuando se convierta en obsoleto, a la utilización de residuos para la creación de nuevos productos mientras conservan el color de los materiales originales para evitar así desperdiciar agua a lo largo del proceso de tinte.

Relacionando el marketing que realiza la compañía a la materia de sostenibilidad, se ha podido comprobar que Adidas no lo publicita, pues lo poco que se ha encontrado ha sido a través de los diferentes periódicos o blogs que han decidido destacar las buenas acciones que ha realizado la marca. Por este motivo se podría afirmar que Adidas no utiliza este tipo de acciones para publicitarse de manera directa, pero sí que lo hace de manera indirecta a través del marketing social, a través del cual aporta valor a la sociedad, consiguiendo que se hable bien de ella y mejorando así su imagen de marca.

Por otro lado, **PUMA** es una marca que a pesar de llevar más de veinte años realizando actividades de esta índole, no es hasta hace un par de años cuando abrió su rango de actuación pasando de dedicarse solo a actividades de índole medioambiental a poner a la sociedad en su punto de mira, pues hasta ese momento, aunque sí hacía alguna que otra acción a favor del bien de la sociedad, no entraba entre sus objetivos principales. En concreto, en materia medioambiental se ha comprobado su manifestación en contra de los productos químicos peligrosos, haciendo adoptar a sus proveedores la lista AFIRM RSL en contra de dichos productos, a la par que eliminaba el PVC de todos sus productos, incorporaba a su proceso productivo la Tecnología Bluesign y se comprometía con el programa Better Cotton Initiative. Además, en sus propios edificios ha implementado medidas para reducir las emisiones de CO₂ y reducir el consumo de agua a través de la recogida de agua de lluvia.

Aun así, como ya se ha comentado, a pesar de que antes realizaba alguna acción por la sociedad, no es hasta la fijación de los objetivos 10FOR20 en 2016 cuando se empezó a dar gran importancia a dicha área. Desde entonces, PUMA se ha vuelto una compañía comprometida con la sociedad, tanto la más cercana o relacionada con su proceso productivo, como la que menos. PUMA apuesta por la formación tanto a jóvenes, como a trabajadores, a empleados de sus proveedores a través de programas de formación como el People@PUMA y el PUMA international Leadership Program (ICP). Además, esta marca se asoció con Fair Wage Network (FWN) y con Better Work (BW) para crear un programa que implementara estructuras salariales más justas. Pero, sin lugar a dudas la acción que más destaca es la creación de una plataforma a través de la cual dichos empleados se pueden comunicar con PUMA para informarles de su situación real en la fábrica. Además, otra iniciativa, esta vez creada por los propios trabajadores de la compañía es la de Charity Cat, una organización benéfica creada para ayudar a aquellos que más lo necesitan.

A su vez, PUMA, a pesar de no ser organización que innove demasiado en cuestiones sociales y medioambientales, ha establecido un Comité Ejecutivo de Sostenibilidad además de incorporar a su entidad el PUMA International Trading. Estos dos grandes cambios se han visto, sin lugar a dudas, reflejados en materia de RSC. Además, PUMA se alió con otras 20 marcas del sector para formar ZDHC, con el objetivo de tener más controlado el uso de productos químicos peligrosos por parte de los proveedores.

Así mismo, si todo esto lo relacionamos con el marketing y la publicidad, se ha podido comprobar como PUMA a través de acciones como la del embalaje respetuoso o la de la recogida de ropa para donaciones, intenta dar a conocer a sus clientes sus buenas prácticas, pero aun así, como bien se explicó en el apartado 5.2.3, ante una crisis de reputación grave, PUMA no utiliza esta clase de herramientas para hacer cambiar la forma de pensar de sus consumidores. Aun así, la realización de buenas prácticas como estrategia de marketing social sí que es utilizada por la compañía para que periódicos, revistas o blogs hablen de ella.

Como se ha podido comprobar, ambas empresas apuestan por seguir un camino sostenible, intentando incluso interiorizarlo dentro de su modelo de negocio. Es más, tal y como se ha visto, PUMA, que a pesar de realizar acciones vinculadas al medioambiente no realizaba apenas obras sociales, en los últimos años ha dado un vuelco a su modelo de sostenibilidad para acercarlo aún más a las necesidades que hoy en día presenta la sociedad y el medio ambiente. Este cambio es posible que lo haya realizado porque se haya dado cuenta que cada vez más usuarios se encuentran más comprometidos con estos temas, pudiendo incluso llegar a dar la espalda a una compañía porque crean que no se compromete con la sociedad y/o con el medioambiente. Por otro lado, Adidas, tal y como se ha visto, lleva años aplicando grandes innovaciones a sus productos y a sus procesos productivos. Con todo, se podría decir que la mayor diferencia entre ambas es que Adidas en ningún momento ha experimentado una crisis de reputación tan grande como la que vivió PUMA en 2013. Es más, la primera empresa es una de las más importantes del sector textil deportivo, discutiéndose el primer puesto junto a NIKE, pero aun así no deja de introducir innovaciones sociales a todos los niveles dentro de su proceso productivo y organizativo (por ejemplo, en productos o procesos), mientras que PUMA simplemente a nivel de gestión.

En resumen, a modo de conclusión del presente Trabajo de Fin de Grado podemos dar respuesta a la pregunta que se plantea en el título del mismo: ¿Es la innovación social un nuevo paso dentro de la RSC?. En realidad, la respuesta que sigue a continuación es solo una reflexión basándonos en los casos expuestos, pero, a partir de la información obtenida referente a Adidas y PUMA, se ha podido comprobar cómo, cuando una empresa innova - volviéndose por lo tanto pionera en esa área - va a atraer la atención del público y, por lo tanto, de los consumidores. Es verdad que la crisis de reputación que vivió PUMA no se puede achacar meramente a su forma de actuar en materia de RSC o de innovación social, pero sí que es posible que, si hubiera sido innovadora en su momento en base a esta materia, esta crisis posiblemente hubiera sido menor. Es por ese motivo que, desde mi punto de vista, dado que ambas empresas realizan grandes esfuerzos en acciones de marketing digital, aportando con ello valor a la comunidad y al medioambiente, no pueden conformarse en hacer lo mismo que el resto de empresas del sector, sino que deben innovar continuamente para sorprender de este modo a los consumidores y conservar así, o incluso mejorar, la imagen de marca que estos tienen sobre la compañía.

7. REFERENCIAS

- Adidas Analisis Verde de la Compañía. (2016). Green company performance analysis. Recuperado 21 de mayo de 2017, a partir de http://www.adidas-group.com/media/filer_public/53/87/5387831e-1146-4d0a-9a91-735d10a2424f/adidas_green_company_report_2016.pdf
- Adidas Informe de Sostenibilidad. (2016). Adidas sustainability progress report. Recuperado 14 de mayo de 2017, a partir de http://www.adidas-group.com/media/filer_public/08/7b/087bf055-d8d1-43e3-8adc-7672f2760d9b/2016_adidas_sustainability_progress_report.pdf
- AFIRM Group. (2017). Lista de sustancias restringidas. Recuperado 9 de junio de 2017, a partir de <http://afirm-group.com/afirm-rsl/>
- Alonso Martínez, D., González Álvarez, N., y Nieto, M. (2015). La innovación social como motor de creación de empresas. *Universia Business Review*, 47, 48-63.
- AMSilk. (2017). AMSilk. Recuperado 6 de junio de 2017, a partir de <https://www.amsilk.com/home/>
- Archie, B. C. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268-295.
- Badar, M. (2014). A common dream. Recuperado 26 de mayo de 2017, a partir de <http://blog.adidas-group.com/2014/11/a-common-dream/>

- Barnard, I. C. (1938). *The functions of the executive* (30.^a ed.). Cambridge: Harvard University Press.
- Better Cotton Initiative. (2017). Better Cotton Initiative. Recuperado 12 de mayo de 2017, a partir de <http://bettercotton.org/>
- bluesign technologies. (2017). bluesign® system. Recuperado 12 de mayo de 2017, a partir de <https://www.bluesign.com/>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Buckland, H., y Murillo, D. (2013). Antena de innovación social. Vías hacia el cambio sistémico. Ejemplos y variables para la innovación social. Recuperado 20 de marzo de 2017, a partir de itemswb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2013-04_Antenna-cast.pdf
- Buckland, H., y Murillo, D. (2014). La innovación social en América Latina. Recuperado 22 de marzo de 2017, a partir de http://proxymy.esade.edu/gd/facultybio/publicos/1431613105032_ESADE-FOMIN-La-innovacion-social-en-America-Latina-Marco-conceptual-y-agentes-1.pdf
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Castillo, A. M. (2002). El resurgir de la responsabilidad social de la empresa en Europa. El libro verde. *Noticias de la economía pública social y corporativa*, 35, 40-45.
- Castro Martínez, E., y Fernández De Lucio, I. (2001). *Innovación y sistemas de innovación* (Publicación universitaria). *Ingenio*. Universidad Politécnica de Valencia.
- Certo, S. C., y Peter, J. P. (1997). *Dirección estratégica* (3^a). Madrid: McGraw-Hill.
- Chesborough, H., Vanhaverbeke, W., y West, J. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2002). Comunicación de la comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: Una contribución empresarial al desarrollo sostenible. Recuperado 9 de marzo de 2017, a partir de [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20021111/com\(2002\)347_ES.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20021111/com(2002)347_ES.pdf)
- Comisión Europea. (2011). *Estado de la Unión Europea por la Innovación 2011. Informe de la comisión al Parlamento Europeo, al consejo y al Comité Económico y Social Europeo de las Regiones*. Luxemburgo: Publications Office of European Union.
- Comisión Europea. (2012). Iniciativa en favor del emprendimiento social. Construir un ecosistema para promover las empresas sociales en el centro de la economía y la innovación social. *Revista Española del Tercer Sector*, 22, 239-244.

- Confederación Empresarial Española de la Economía Social. (2017). ¿Qué es la Economía Social? Recuperado 11 de abril de 2017, a partir de http://www.cepes.es/social/econ_social_que_es
- Confederación Granadina de Empresarios (CGE). (2009). Responsabilidad social corporativa. Recuperado 27 de febrero de 2017, a partir de http://www.cge.es/PortalCGE/novedades/2011/PRLCGE/promodiviii/pdfs/capitulo_1_1.pdf
- Cotec. (1998). El sistema español de innovación: Diagnosticos y recomendaciones. *El Libro Blanco Cotec*, 35, 12-14.
- Cox Moura-Leite, R., y Carlton Padgett, R. (2014). La evolución de la responsabilidad social de la empresa: Un abordaje histórico. *Revista Espacios*, 35(5), 1-9.
- Crevoisier, O. (1994). Dynamique industrielle et dynamique regionale: l'articulation par les milieux innovateurs. *Revue d'Economie Industrielle*, 70(4), 33-48.
- Dávila, T., Epstein, M., y Shelton, R. (2007). *Making innovation work. How to manage it, measure it and profit from it*. London: Pearson Publishing.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.
- Despacho primera dama. (2014). Convenio de cooperación para promover valores sellan Fundación Amigos del Real Madrid y Adidas Latin America. Recuperado 9 de junio de 2017, a partir de <https://www.despachoprimeradama.gob.pa/noticias/convenio-de-cooperacion-para-promover-valores-sellan-fundacion-amigos-del-real-madrid-y-adidas-latin-american>
- EcoDiario. (2010). Las fábricas de Nike, Puma o Adidas: Así es la nueva esclavitud del siglo XXI - EcoDiario.es. Recuperado 8 de junio de 2017, a partir de <http://ecodiario.economista.es/deportes/noticias/2490830/10/10/Las-fabricas-de-Nike-Puma-o-Adidas-asi-es-la-nueva-esclavitud-del-siglo-XXI.html>
- Espinosa, R. (2016). Indicadores de gestión: ¿Qué es un KPI? Recuperado 15 de junio de 2017, a partir de <http://robertoepinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi/>
- European Commission. (2017). Social innovation - Employment, Social Affairs; Inclusion - European Commission. Recuperado 28 de marzo de 2017, a partir de <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1022&langId=en>
- Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation* (2ª). London: Frances Printer.
- Freeman, C. (1994). *Innovation and growth. The handbook of industrial innovation*. Aldershot: Edward Elgar.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Fundación Real Madrid. (2017). Escuela Sociodeportiva en Panamá. Recuperado 31 de mayo de 2017, a partir de <http://www.farmep.com>

- Fur, J. (2015). Vivir en un mundo «VUCA». Recuperado 20 de mayo de 2017, a partir de <http://www.abc.es/alicante/20150211/abcp-vivir-mundo-vuca-20150211.html>
- García del Junco, J., Palacios florencio, B., y Espasandín Bustelo, F. (2014). Nociones generales sobre la RSC. En *Manual práctico de responsabilidad social corporativa: Gestión, diagnóstico e impacto en la empresa* (pp. 19-164). Madrid: Piramide.
- García Jiménez, J. I. (2000). El marketing con causa, entre la oportunidad estratégica y la responsabilidad social. *Revista de Fomento Social (RFS)*, 55, 106-112.
- Garriaga, E., y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Gismera, L., y Vaquero, M. (2000). La responsabilidad social de las empresas en España: La acción social. *Papeles de Economía y Dirección*, 5, 1-8.
- Gómez, B. (2016). Puma o cómo una marca puede volver a molar (en seis cómodos pasos). Recuperado 8 de junio de 2017, a partir de <http://smoda.elpais.com/moda/puma-puede-una-marca-volver-molar-seis-comodos-pasos/>
- González, J. (2013). Innovación disruptiva: Un dilema de marketing estratégico. Recuperado 11 de abril de 2017, a partir de <http://thinkandsell.com/blog/innovacion-disruptiva-un-dilema-de-marketing-estrategico/>
- Greenpeace. (2011). Antecedentes. Recuperado 5 de junio de 2017, a partir de <http://www.greenpeace.org/argentina/es/Paginas/Desafio-descontaminacion/antecedentes/>
- Greenpeace Argentina. (2011). Puma les está ganando a Nike y a Adidas en el «Desafío contra la contaminación». Recuperado 8 de junio de 2017, a partir de <http://www.greenpeace.org/argentina/es/noticias/Puma-esta-ganandole-a-Nike-y-a-Adidas-en-el-Desafio-contra-la-Contaminacion/>
- Greenpeace España. (2011). Un estudio de Greenpeace encuentra sustancias peligrosas en ropa de 14 conocidas marcas internacionales. Recuperado 8 de junio de 2017, a partir de <http://www.greenpeace.org/espana/es/news/2011/August/Un-estudio-de-Greenpeace-encuentra-sustancias-toxicas-en-ropa-de-14-conocidas-marcas-internacionales/>
- Grupo Adidas. (2017a). Adidas Group - Home. Recuperado 12 de mayo de 2017, a partir de <http://www.adidas-group.com/en/>
- Grupo Adidas. (2017b). Compromiso social. Recuperado 15 de mayo de 2017, a partir de <https://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/menschen/gesellschaftliches-engagement/#/das-boks-programm/>
- Grupo Adidas. (2017c). Empleados. Recuperado 14 de mayo de 2017, a partir de <https://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/menschen/mitarbeiter/>

- Grupo Adidas. (2017d). Gestión de productos químicos. Recuperado 14 de mayo de 2017, a partir de <https://www.adidas-group.com/en/sustainability/products/chemical-footprint/#/partnerships/>
- Grupo Adidas. (2017e). Historia. Recuperado 14 de mayo de 2017, a partir de <https://www.adidas-group.com/en/group/history/>
- Grupo Adidas. (2017f). Innovación. Recuperado 14 de mayo de 2017, a partir de <https://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/produkte/nachhaltigkeit-und-innovation/>
- Guardia, R. (2000). Nueva estrategia para competir. Marketing social corporativo. *Anda Mercadeo*, 8(16), 54-56.
- Guedez, V. (2008). *Ser conciable. Responsabilidad social y reputación empresarial*. Caracas, Venezuela: Planeta.
- Guerras, L. A., y Navas, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa* (5ª edición). Navarra: Thomson Reuters-Civitas.
- Herrera Boxo, C. (2012). Antecedentes e historia de la RSC. Recuperado 1 de marzo de 2017, a partir de <http://www.eoi.es/blogs/carlosherrera/2012/02/20/antecedentes-e-historia-de-la-rsc/>
- IHT. (2017). Spirit System. Recuperado 2 de junio de 2017, a partir de <https://ihtusa.com/iht-and-adidas/>
- Jones, T. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *The Academy of Management Review*, 20 (2), 404-347.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *The Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 565-645.
- León, M. de F., Baptista, M. V., y Contreras, H. (2012). La innovación social en el contexto de la responsabilidad social empresarial. *Forum Empresarial*, 17(1), 31-63.
- Llano, A. (2004). Responsabilidad social empresarial e innovación. *Revista Valores en la Sociedad Industrial*, 22(59), 66-75.
- Manos Unidas. (2016). ¿Qué es la Responsabilidad Social Corporativa? Recuperado 23 de marzo de 2017, a partir de <http://mansunides.org/es/rsc/responsabilidad-social-corporativa/que-es-rsc>
- Manzano, J. (2013). ¿Qué es la innovación social? Recuperado 17 de abril de 2017, a partir de <http://almanatura.com/2013/10/que-innovacion-social/>
- Marcos, L. A. (2012). Marketing Social. Recuperado 2 de julio de 2017, a partir de <http://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/01/19/marketing-social/>

- Marketingdirecto. (2012). Puma recicla ropa deportiva con la campaña «Bring me back». Recuperado 9 de junio de 2017, a partir de Puma recicla ropa deportiva con la campaña %22Bring me back%22
- Marketingdirecto. (2014). Adidas se convierte en socio oficial de la Fundación Movember. Recuperado 30 de abril de 2017, a partir de <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/adidas-se-convierte-en-socio-oficial-de-la-fundacion-movember>
- Marketingdirecto. (2015). Marketing para «hacer el bien», la clave de la RSC en la era de la «ultra transparencia». Recuperado 28 de abril de 2017, a partir de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/marketing-para-hacer-el-bien-la-clave-de-la-rsc-en-la-era-de-la-ultra-transparencia>
- Medina Salgado, C., y Espinosa Espínola, M. T. (1994). La innovación en las organizaciones modernas. *Universidad Autónoma Metropolitana*, 5, 54-63.
- Midttun, A., y Granda, G. (2007). Innovación y responsabilidad social empresarial. Recuperado 27 de abril de 2017, a partir de http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/cuaderno_foretica_10_innovacion_responsabilidad_social_empresarial.pdf
- Min-Dong Paul, L. (2007). A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10, 53-74.
- Mochales González, G. (2014). *Modelo explicativo de la responsabilidad social corporativa estratégica* (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- Morales, A. C. (2008). Innovación social: Una realidad emergente en los procesos de desarrollo. *Revista de Fomento Social (RFS)*, 63, 411-444.
- Morales, A. C. (2009). Innovación social: Un ámbito de interés para los servicios sociales. *Zerbitzuan, Junio*, 151-178.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., y Mulgan, G. (2010). The open book of social innovation. Recuperado 28 de marzo de 2017, a partir de <http://youngfoundation.org/publications/the-open-book-of-social-innovation/>
- Murray, R., Mulgan, G., y Caulier-Grice, J. (2008). How to innovate: The tools for social innovation. Recuperado 28 de marzo de 2017, a partir de <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/How-to-innovate-the-tools-for-social-innovation.pdf>
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (2017). Qué es RSC. Recuperado 27 de febrero de 2017, a partir de <http://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>
- OCDE. (2005). Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Recuperado 15 de mayo de 2017, a partir de <http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf>

- Orencio Vázquez, O. (2005). La responsabilidad social corporativa: El papel de la sociedad civil. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (53), 111-124.
- Parley. (2017). PARLEY for the oceans. Recuperado 6 de junio de 2017, a partir de <http://www.parley.tv/#fortheoceans>
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *The competitive advantage of corporate philanthropy*, 80, 56-68.
- PUMA. (2017a). PUMA®. Recuperado 9 de junio de 2017, a partir de <http://about.puma.com/en/this-is-puma/history>
- PUMA. (2017b). Sostenibilidad. Recuperado 9 de junio de 2017, a partir de <http://about.puma.com/en/sustainability/>
- PUMA Informe Anual. (2015). Forever Faster, PUMA training 2015. Recuperado 10 de junio de 2017, a partir de <http://report.puma-annual-report.com/en/operations-strategy/>
- PUMA Informe de Sostenibilidad. (2016). PUMA informe de sostenibilidad. Recuperado 8 de junio de 2017, a partir de http://about.puma.com/damfiles/default/investor-relations/financial-reports/en/2016/PUMAGB2016_ENG.pdf-673bac0f7eca51a56224ec04770ae869.pdf
- Rodríguez Daponte, R., Dopico Parada, A., y González Vázquez, E. (2008). La responsabilidad social empresarial. Un acercamiento a la realidad empresarial de Galicia. *Universidad, Sociedad y Mercados Globales*, 17, 309-324.
- Rodríguez Santana, F. A. (2011). La responsabilidad social de la empresa. Recuperado 5 de abril de 2017, a partir de <http://www.servicios.ulpgc.es/publicaciones/JPortal25/images/revistas/CienciasJuridicas1617/Cap5REVCienciasJuridicas1617.pdf>
- S. Prakash, S. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytics framework. *California Management Review*, 17, 58-64.
- Stalker, R., y Klein-Schell, H.-P. (2016). Global policy manual GWP01 – Integrated management system policy. Recuperado 14 de mayo de 2017, a partir de http://www.adidas-group.com/media/filer_public/a3/6f/a36f8361-e786-4896-bfd5-77b9676e439a/integrated_management_system_policy.pdf
- Ulate, I. (2010). La innovación que potencia el desarrollo. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 79-86.
- Urdiain, R. (2007). Mercadotecnia con responsabilidad social. Recuperado 28 de abril de 2017, a partir de <https://www.entrepreneur.com/article/258638>
- Valenzuela, L., Jara-Bertin, M., y Villegas, F. (2015). Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero. *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 329-344. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150308>

- Verdú, V. (2001). La economía con buen corazón. Recuperado 28 de abril de 2017, a partir de http://elpais.com/diario/2001/11/11/domingo/1005454359_850215.html
- Verduzco, A. (2006). Responsabilidad social empresarial: De la dimensión corporativa a la personal. *The Anáhuac Journal*, 6(1), 100-111.
- Vernis, A., y Navarro, C. (2011). El concepto de ecosistema para el emprendimiento social. *Revista española del Tercer Sector*, 17(enero-abril).
- Vianey, J., y Jiménez, G. (2004). Mercadeo con causa social: ¿Responsabilidad social o estrategia comercial? *Economía, Gestión y Desarrollo (Colombia)*, 2, 123-147.
- Wilcox, D. (2005). *Responsabilidad social empresarial (RSC), la nueva exigencia global*. Universidad Viña del Mar.