



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultade de Economía e Empresa

Trabajo de fin de  
grado.

RSC y textil-moda:  
análisis comparativo  
del grupo Inditex y  
Mango (2012).

**Vanesa Murujosa Vaamonde**

**Tutora: Marta Rey García**

**Grado en Administración y Dirección de Empresas.**

**Año 2014-2015**

Trabajo de Fin de Grado presentado en la Facultad de Economía y  
Empresa de la Universidad de A Coruña para la obtención del  
Grado en Administración y Dirección de Empresas.

# Agradecimientos

*Me gustaría agradecer el apoyo brindado a mi tutora, la Doctora Marta Rey García, por toda la paciencia que ha demostrado durante estos meses y por toda su ayuda y consejos, fundamentales para la realización de este TFG.*

*Además, quisiera agradecer el apoyo diario durante estos cuatro años de carrera a mis padres, a mi hermano Carlos y a ti Edu, que me dais cada día la fuerza suficiente para llevar a cabo mis sueños y enfrentar mis miedos.*

*Tampoco me quiero olvidar de mis amigas Paula, Raquel, Tamara, Iria, Uxía y Bárbara, por alegrarse con mis éxitos y protegerme de mis fracasos.*

# Resumen

El objetivo general del siguiente trabajo pretende dar a conocer la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como alternativa de gestión que permite mejorar las relaciones con los stakeholders de la organización, así como introducir las herramientas y directrices disponibles para su implementación tanto a nivel general como en el sector textil-moda en particular.

Los objetivos específicos son: 1) analizar los pilares de la estrategia de RSC del grupo Inditex; 2) analizar las grandes líneas de la estrategia de RSC de Mango; y 3) comparar ambos casos para extraer puntos de mejora en las respectivas estrategias y modalidades de implementación. Se trata por lo tanto de exponer las implicaciones que conlleva la aplicación de la RSC en el sector textil-moda, un sector vital para mostrar los beneficios sociales, medioambientales y económicos que se pueden generar mediante la gestión bajo los criterios de RSC.

Para el análisis del tema, se ha realizado un estudio del caso comparando las políticas de RSC de Inditex con las de Mango durante el ejercicio 2012. Las conclusiones del trabajo sugieren, por un lado, que el Grupo Inditex es una referencia en este ámbito para su industria y, por otro que, tanto las políticas de RSC como la reputación de Mango se pueden mejorar manteniendo sus valores y principios originales.

Finalmente, el trabajo en general y este estudio del caso en particular, pueden servir de inspiración para todas las empresas que todavía no tienen implementadas políticas de RSC o para aquéllas que deseen mejorarlas tomando como modelo a una de las empresas pioneras y que más sistemáticamente aplica estas políticas en la industria textil, Inditex.

# Abstract

The overall objective of this paper seeks to highlight the Corporate Social responsibility (CSR) as an alternative to management that allow improving relations with the stakeholders of the Organization, as well as introducing tools and guidelines available for their implementation both generally and in the sector fashion in particular.

The specific objectives are: 1) analyze the pillars of the Inditex Group CSR strategy; 2) analyze the broad outlines of the Mango CSR strategy; and 3) compare both cases to remove points of improvement in the respective strategies and modalities for implementation. It is therefore of expose the implications associated with the implementation of CSR in the sector fashion, a sector which is vital to show the social, environmental and economic benefits which can be reached through the management of CSR criteria.

For the analysis of the issue, has made a case study comparing Inditex CSR policies with the handle during the financial year 2012. The conclusions of the work suggest, on the one hand, that the Inditex Group is a reference in this field for your industry, and on the other that, both the CSR policies and reputation of Mango can be improved while maintaining its values and original principles.

Finally, work in general and this case study in particular, serve as inspiration to all the companies that have not implemented policies of CSR within your organization or for those who wish to improve them on the model to one of the companies pioneering and that more systematically apply these policies in the textile insustria, Inditex.

# Resumo

O obxectivo xeral do seguinte traballo pretende dar a coñecer a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como alternativa de xestión que permita mellorar as relacións cos stakeholders da organización, así como, introducir as ferramentas e directrices dispoñibles para a súa implementación tanto a nivel xeral como no sector téxtil-moda en particular.

Os obxectivos específicos son: 1) analizar os pilares da estratexia de RSC do grupo Inditex; 2) analizar as grandes liñas da estratexia de RSC de Mango; y 3) comparar ambos casos para extraer puntos de mellora nas respectivas estratexias e modalidades de implementación. Trátase polo tanto de expoñer as implicacións que conleva a aplicación da RSC no sector téxtil-moda, un sector vital para mostrar os beneficios sociais, medioambientais e económicos ós que se pode chegar mediante a xestión baixo os criterios de RSC.

Para a análise do tema, realizouse un estudo do caso comparando as políticas de RSC de Inditex coas de Mango durante o exercicio 2012. As conclusións do traballo suxiren, por un lado, que o Grupo Inditex é unha referencia neste ámbito para a súa industria e, por outro que, tanto as políticas de RSC como a reputación de Mango pódense mellorar mantendo os seus valores e principios orixinais.

Finalmente, o traballo en xeral e este estudo do caso en particular, poden servir de inspiración para todas as empresas que aínda non teñen implementadas políticas de RSC na súa organización ou para aquelas que desexen melloralas tomando como modelo a unha das empresas pioneiras e que máis sistemáticamente aplica estas políticas na industria téxtil, Inditex.

**PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Social Corporativa, RSC, Inditex, Mango, goberno corporativo, acción social, sostenibilidade medioambiental, textil, moda.**

<b>Introducción.....</b>	<b>10</b>
<b>1. Responsabilidad social corporativa: la alternativa de gestión responsable</b>	<b>11</b>
1.1 ¿Qué entendemos por Responsabilidad Social Corporativa?.....	11
1.2 Stakeholders o grupos de interés.....	12
1.3 Normas y principios de RSC .....	13
1.3.1 ONU Global Compact .....	13
1.3.2 Declaración tripartita de la OIT de principios sobre las empresas multinacionales y la política social (1997-2000) .....	14
1.3.3 Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales (2000) .....	14
1.3.4 European Commission .....	15
<b>2. Dimensiones y herramientas de la RSC.....</b>	<b>16</b>
2.1 Los tres pilares de la RSC: buen gobierno, acción social y sostenibilidad medioambiental .....	16
2.1.1 Buen gobierno .....	16
2.1.2 Acción social.....	17
2.1.3 Sostenibilidad medioambiental .....	17
2.2 Estándares de reporting. Memorias de sostenibilidad.....	18
2.2.1 Global Reporting Initiative. ¿En qué consiste?.....	19
2.2.2 Directrices del GRI en fase piloto.....	20
2.3 Índices de sostenibilidad.....	21
2.3.1 Dow Jones Sustainability Index (DJSI) .....	21
2.3.2 FTSE4Good.....	22
2.4 Sistemas de gestión certificables.....	22
2.4.1 Calidad .....	22
2.4.2 Medio ambiente .....	22
2.4.3 Seguridad en la cadena de suministro.....	23
2.4.4 Seguridad y salud en el trabajo .....	23
2.4.5 Prevención de riesgos laborales .....	23
2.4.6 Responsabilidad Social Corporativa .....	24
<b>3. Moda y RSC .....</b>	<b>25</b>

<b>3.1 Tendencias a seguir en el sector textil moda: fast-fashion, outsourcing y globalización. ....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 Grupos de interés externos relevantes para el sector textil moda.....</b>	<b>27</b>
3.2.1 Red Internacional Ropa limpia.....	27
3.2.2 SETEM.....	27
3.2.3 Human Rights Watch.....	28
3.2.4 IndustriALL .....	28
3.2.5 Sustainable Apparel Coalition (SAC) .....	28
3.2.6 Ethical Trading Initiative.....	28
3.2.7 Business Social Compliance Initiative (BSCI) .....	29
<b>3.3 Derechos humanos vulnerados en el sector textil–moda.....</b>	<b>29</b>
3.3.1 La tragedia en Bangladesh .....	29
3.3.2 The Bangladesh Accord .....	30
<b>4. Estudio de los casos .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 Magnitudes básicas del ejercicio 2012.....</b>	<b>31</b>
4.1.1 Datos de Inditex (Ejercicio 2012) .....	31
4.1.2 Datos de Mango (Ejercicio 2012).....	33
4.1.3 Datos del ranking MERCO.....	33
<b>4.2 Inditex. Breve introducción a la compañía.....</b>	<b>35</b>
4.2.1 Cómo funciona Inditex .....	36
4.2.2 Inditex y la RSC.....	37
4.2.3 Inditex y sus proveedores.....	38
4.2.4 Inditex y sus stakeholders.....	39
4.2.5 Acción social en Inditex .....	40
4.2.6 Desempeño medioambiental en Inditex.....	41
4.2.7 Gobierno corporativo. Inditex.....	43
4.2.8 Verificación de la memoria. Inditex .....	44
<b>4.3 Mango. Breve introducción a la compañía.....</b>	<b>44</b>
4.3.1 Cómo funciona Mango.....	45
4.3.2 Mango y la RSC .....	46
4.3.3 Proveedores y Mango.....	47
4.3.4 Mango y sus stakeholders .....	48
4.3.5 Acción social y Mango .....	49

4.3.6 Desempeño medioambiental en Mango.....	50
4.3.7 Gobierno corporativo. Mango .....	50
4.3.8 Verificación de la memoria. Mango.....	51
<b>4.4 Análisis comparativo y extracción de puntos de mejora .....</b>	<b>51</b>
<b><i>Conclusiones</i>.....</b>	<b>56</b>

## Índice de figuras

Figura 1: Logo Global Compact.....	13
Figura 2: Logo Global Reporting Initiative.....	19
Figura 3: Logo Dow Jones Sustainability Indices .....	21
Figura 4: Logo FTSE4Good.....	22
Figura 5: Derrumbamiento del Rana Plaza .....	30
Figura 6: Tienda de Zara en la Quinta Avenida, Nueva York.....	35
Figura 7: Sede central de Inditex.....	37
Figura 8: Tienda Mango en el Paseo de Gracia, Barcelona.....	44
Figura 9: Hangar Design Centre, Zaragoza.....	46

## Índice de tablas y gráficos

Tabla 1: Datos Inditex (ejercicio 2012).....	31
Tabla 2: Global Powers of retailing 2014.....	32
Tabla 3: Datos Mango (ejercicio 2012) .....	33
Tabla 4: Inditex en el ranking Merco empresas 2010-2013.....	34
Tabla 5: Mango en el ranking Merco Empresas 2010-2013.....	34
Tabla 6: Inditex en el ranking Merco Personas 2010-2013.....	34
Tabla 7: Mango en el ranking Merco Personas 2010-2013.....	35
Gráfico 1: Plan de acción correctivo para proveedores, Inditex.....	39
Gráfico 2: Inversión social por tipo de actividad, Inditex.....	41

# Introducción

En un entorno globalizado que reclama actuaciones responsables a nivel económico, social y medioambiental son cada vez más las empresas que reconocen que es posible ser competitivo al mismo tiempo que ser responsable con la sociedad y el entorno en el que se opera. Es precisamente en este contexto en el que surge la denominada Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

La principal razón de haber escogido como tema central de mi TFG el sector textil-moda es que soy una apasionada de la moda en todas sus dimensiones. La finalidad de este trabajo es dar a conocer las estrategias responsables de la moda española, consciente de que es un sector que repercute en gran medida tanto en la sostenibilidad medioambiental como en el desarrollo socio-económico.

El objetivo general de este trabajo es introducir el concepto de RSC y las herramientas y directrices disponibles para su implementación tanto a nivel general como en el sector textil-moda en particular. Los objetivos específicos consisten en comparar distintas alternativas de implementación de estrategias de RSC en la industria de textil-moda: analizar los pilares de la estrategia de RSC del grupo Inditex durante el ejercicio 2012, analizar las grandes líneas de la estrategia de RSC de Mango durante el ejercicio 2012 y comparar ambos casos para extraer puntos de mejora en las respectivas estrategias y modalidades de implementación.

Para llevar a cabo este TFG he realizado una exhaustiva revisión bibliográfica, haciendo hincapié en las memorias anuales de ambas empresas, así como en diversas publicaciones relacionadas con el tema de estudio.

El presente TFG se dividirá en cuatro apartados. En el primero se establecerá un marco teórico de carácter general sobre la RSC y las normas nacionales e internacionales que la impulsan. En el segundo se detallarán sus dimensiones y las herramientas disponibles para aplicarla. En el tercer apartado se desarrollará en profundidad la conexión entre la moda y la RSC y se identificarán los grupos de interés externos más relevantes. Finalmente se procederá al estudio del caso Inditex-Mango mediante la exposición de sus magnitudes, de la realización de un análisis comparativo y de la extracción de puntos de mejora.

# 1. Responsabilidad social corporativa: la alternativa de gestión responsable

## 1.1 ¿Qué entendemos por Responsabilidad Social Corporativa?

Durante los últimos años muchas empresas se han percatado de que los modelos empleados no han producido los resultados esperados. Conceptos como el de desarrollo sostenible que consiste en satisfacer las necesidades del presente sin que se vean comprometidas las de las generaciones futuras han ido cobrando mayor importancia y sentando las bases para un futuro cambio en la sociedad (De la Cuesta González y Muñoz Torres, 2010).

Ligado al concepto de sostenibilidad se encuentra el de Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial, más conocida por sus siglas RSC. “La RSC es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los Derechos Humanos, que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones” (Foro de Expertos sobre RSE, 2007. p. 7).

Cuando las empresas tienen en cuenta la sostenibilidad y la integran en su funcionamiento deben de tener en cuenta cuatro áreas clave en su desempeño y los impactos: económicos, medioambientales, sociales y de gobierno (Planellas y Urriolagoitia, 2009).

Este movimiento cobró especial auge desde mediados de los noventa del pasado siglo, impulsado por organismos internacionales en su mayor parte, que han ido creando códigos de conducta, estándares, directrices, normas y otros mecanismos. La RSC va más allá de la ley, y asume estos códigos, tratados y convenios

internacionales sobre derechos laborales, derechos humanos y protección del medio ambiente, destacando la OIT y la OCDE (De la Cuesta González y Muñoz Torres, 2010).

En definitiva, lo que promueve la RSC es un cambio de actitud hacia una forma diferente de entender la empresa, integrando los objetivos sociales en los objetivos operativos de ésta y teniendo en cuenta la repercusión de cualquier decisión empresarial en sus stakeholders o grupos de interés. La implementación de la RSC en las empresas es, en la mayoría de los casos, el resultado de un esfuerzo voluntario para mejorar relaciones con los stakeholders, estimulado por la legislación y presiones sociales externas.

No cabe duda de que se ha ido estableciendo un marco institucional compuesto por directrices voluntarias, certificaciones formales y sistemas regulatorios que han servido de referencia. No obstante, grupos activistas y diversas ONG continúan presionando a los gobiernos para conseguir una regulación formal en materia de RSC (Planellas y Urriolagoitia, 2009).

Por otro lado, la RSC se ha convertido en la principal arma para poder mejorar el capital reputacional de las empresas, debido más bien a la repercusión que tiene sobre la gestión del riesgo reputacional (Planellas y Urriolagoitia, 2010).

La RSC ha evolucionado por lo tanto desde planteamientos paternalistas próximos a la filantropía, hasta planteamientos utilitaristas donde se ha convertido en herramienta clave de la estrategia competitiva de las empresas; focalizándose en este momento el debate acerca de su evolución sobre su capacidad para innovar económica y socialmente, generando valor compartido para la empresa y para la comunidad que le rodea (Rey García, 2012).

## 1.2 Stakeholders o grupos de interés

Cuando hablamos de stakeholders o grupos de interés nos referimos a todos aquellos grupos, tanto internos como externos a la organización, que se van a ver afectados por las decisiones de dicha empresa. Entre los stakeholders y la organización ha de producirse un diálogo interactivo, un feedback para que la comunicación contribuya a establecer alianzas y permita alcanzar beneficios bilaterales (De la Cuesta González y Muñoz Torres, 2010).

## 1.3 Normas y principios de RSC

Para poder saber si una empresa está aplicando la RSC necesitamos que existan unos indicadores medibles y para ello vamos a valernos de dos procesos que son los siguientes: 1) la normalización: elaboración, difusión y aplicación de unas normas por las que se establecen unos principios que aseguran la RSC que es, hasta ahora lo que se encuentra más desarrollado; y 2) la certificación: proceso y resultado por el que una agencia independiente garantiza que la empresa está sujeta a la norma o estándar que, en caso de RSC se denomina social rating (De la Cuesta González y Muñoz Torres, 2010).

Existen muchas herramientas para la implantación de la RSC, tanto voluntarias (autorregulación) como obligatorias (regulación). Actualmente priman las voluntarias pero con el paso de los años las directrices obligatorias han ido cobrando mayor importancia. Dentro de las iniciativas para la sostenibilidad y la RSC tenemos los códigos de conducta aplicables a una empresa o sector y los estándares que sirven a una dilatada gama de sectores. Por otro lado, dichas herramientas pueden ser de carácter global, europeo o nacional. Este epígrafe se centrará en la normativa internacional y europea (De la Cuesta González y Muñoz Torres, 2010).

### 1.3.1 ONU Global Compact

Este pacto global fue propuesto por Kofi Annan en el 1999 en la reunión del Foro Económico Mundial en Davos. En España se encuentra promovido por la Asociación Española de Pacto Mundial (ASEPAM) creada en 2004.



Figura 1: logo global compact

El propósito que alberga es el de incorporar a los agentes sociales a un modelo de actuación que sea propicio para el progreso económico, ambiental y social compaginando desarrollo y medioambiente. Adherirse al pacto supone: respetar

derechos humanos, laborales, no permitir el trabajo infantil, proteger el medio ambiente y alejarse de la corrupción. Muchas empresas españolas se han adherido a él desde que se presentó en 2002 en España (United Nations, 2013).

Recientemente se ha publicado un análisis de las prácticas de RSC reportadas por las empresas españolas con actividades y/o proveedores en países en desarrollo adheridas al Pacto Mundial. El análisis demuestra que aunque las empresas declaran un alto nivel de cumplimiento (81%) de los indicadores seleccionados para evaluar las cuatro áreas Pacto Mundial (derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción), la información ofrecida por ellas en sus Informes de Progreso suele ser muy genérica. Es decir, por lo general no se especifican las actuaciones emprendidas en las actividades o con los proveedores situados en países en desarrollo (Ayuso y Mutis, 2010).

### 1.3.2 Declaración tripartita de la OIT de principios sobre las empresas multinacionales y la política social (1997-2000)

A lo largo de los años la preocupación por las actividades de las empresas multinacionales ha dado lugar al nacimiento de instrumentos internacionales para reglamentar su conducta. Uno de los organismos que se ha ocupado de esta tarea es la OIT cuyos principios muestran a gobiernos, empresarios y trabajadores indicaciones en materias de empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida y relaciones laborales teniendo en cuenta la declaración de principios y derechos fundamentales en el trabajo del 1998 (Organización Internacional del Trabajo, 2006).

### 1.3.3 Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales (2000)

Son principios y normas voluntarias y, jurídicamente no vinculantes, reconocidas internacionalmente creadas por la OCDE para promover una conducta empresarial responsable a nivel global en empresas multinacionales. Actualmente están adheridos 42 gobiernos. Su objetivo es promover la contribución positiva de las empresas al progreso económico, medioambiental y social en todo el mundo, sin contradecir legislaciones nacionales y normas reconocidas internacionalmente. Estas directrices versan sobre distintos temas, como son: los derechos humanos, el empleo y los

recursos laborales, el medioambiente, la lucha contra la corrupción el soborno y la extorsión, velar por los intereses de los consumidores, la ciencia y la tecnología, la competencia y las cuestiones tributarias (OCDE, 2011).

### 1.3.4 European Commission

La Comisión Europea ha renovado su estrategia de RSC sobre la responsabilidad social de las empresas, con el objetivo de “crear condiciones favorables para un crecimiento sostenible, un comportamiento responsable de las empresas y la creación de empleo duradero a medio y largo plazo” (Comisión Europea, 2011. p.5).

Esta nueva estrategia incluye diversas propuestas con el fin de mejorar las actuales políticas de RSE facilitando su correcta implementación. Para ello lleva a cabo diversos programas como mejorar la visibilidad de la RSE, incrementar la confianza en las empresas y su divulgación de información al respecto entre otras (Comisión Europea, 2011).

## 2. Dimensiones y herramientas de la RSC

### 2.1 Los tres pilares de la RSC: buen gobierno, acción social y sostenibilidad medioambiental

#### 2.1.1 Buen gobierno

El gobierno corporativo tiene en cuenta todas las relaciones entre la administración de la empresa y sus grupos de interés. Además, es el encargado de proporcionar la estructura a través de la cual se establecen los objetivos empresariales, los correspondientes medios para alcanzarlos y para realizar un seguimiento del desempeño. El buen gobierno es aquel que, mediante unas pautas o normas ayuda a que el proceso de toma de decisiones en una organización sea eficaz, transparente y a largo plazo. Es fundamental para ello la rendición de cuentas, la división de funciones, la unidad, la comunicación, la eficiencia y, por supuesto, la transparencia. El gobierno corporativo se ha ido convirtiendo en un tema de creciente relevancia, muchos países han elaborado códigos e informes con recomendaciones sobre buenas prácticas de gobierno corporativo, con la función de resolver los problemas de agencia, fraudes, problemas de control y derivados de la pérdida de confianza y, como respuesta a la presión ejercida por los stakeholders para mejorar la transparencia (Muñoz Torres y De la Cuesta González, 2010b).

Es importante destacar que España no ha permanecido ajena a esta tendencia, y ha producido tanto normativa como legislación relativa al buen gobierno de las empresas. Cabe destacar a nivel español toda la normativa y legislación aplicable al gobierno de las sociedades cotizadas, originada en los Códigos de Olivencia y Aldama y consolidada en torno al Código Unificado de buen Gobierno Corporativo. Los dos primeros fueron creados para fomentar la transparencia en empresas españolas tras diversos episodios de irregularidad, mientras que el CUGC aúna ambos códigos, mejorándolos e incluyendo novedades. El CUGC está sujeto al principio de “comply or explain” (cumple o explica), bajo el que las empresas explican el grado de

cumplimiento del código o justifican su falta de seguimiento (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2014).

### 2.1.2 Acción social

La acción social es el funcionamiento social de las empresas que no solo contribuyen a la obtención de beneficios, sino que juegan un papel positivo en la sociedad. Se tratan cuestiones como la gestión de los recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo y los ajustes empresariales. Es por tanto, la que puede hacer que la actitud de los consumidores hacia la empresa mejore y es capaz de crear una posición más atractiva en el mercado además de impactar positivamente sobre las ventas e incrementados los beneficios empresariales. Por ello muchas empresas están teniendo en cuenta la acción social para mejorar su reputación y la confianza de sus consumidores. Para poder formular la estrategia de acción social es necesario plantearse si existe una oportunidad de crear valor tanto para la empresa como para la sociedad. La empresa es la encargada de identificar nuevas oportunidades que le permitan integrar beneficios económicos y sociales que vayan más allá de únicamente responder a las expectativas de los stakeholders (Planellas y Urriolagoitia, 2009).

### 2.1.3 Sostenibilidad medioambiental

El desarrollo sostenible consiste en satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la satisfacción de las necesidades de futuras generaciones (Muñoz Torres y De la Cuesta González, 2010a).

Con respecto a la sostenibilidad medioambiental su avance se ha articulado a través de diversos acuerdos a nivel internacional:

- Cumbres de Naciones unidas:

En 1972 tuvo lugar la primera conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio humano, desde entonces, se han ido sucediendo las cumbres sobre medioambiente a nivel global. Entre ellas podemos destacar la última cumbre de Río en 2012, en la que se ratifican los planes y principios anteriormente propuestos. Se trata de evaluar el progreso hasta la fecha y las lagunas que aún persisten en la aplicación de los resultados de las anteriores cumbres, además de abordar nuevos retos y proponer metas,

creando programas de actuación más completos que involucren a los principales stakeholders (United Nations, 2012).

- El protocolo de Montreal:

Es un tratado internacional, que nace en 1987 con el objetivo de eliminar progresivamente las sustancias dañinas para la capa de ozono mediante la reducción de la producción y el consumo de los clorofluorocarbonados (CFC). Desde su firma se han realizado varios ajustes en forma de enmiendas (UNEP, 2009).

- El protocolo de Kioto y la Enmienda de Doha:

El Protocolo de Kioto es un acuerdo internacional vinculado a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático creado en 1997 en Kioto, Japón, que tiene como fin el establecimiento de objetivos para la reducción de emisiones de los gases de efecto invernadero. Este acuerdo no ha presentado los resultados esperados, por ese motivo, en 2012 se ha adoptado la Enmienda de Doha al protocolo de Kioto. Este nuevo compromiso incluye una actualización del primer documento del Protocolo de Kioto, nuevos objetivos y una lista revisada de gases de efecto invernadero (United Nations, 2012).

## 2.2 Estándares de reporting. Memorias de sostenibilidad

Una memoria de sostenibilidad es un informe publicado por una empresa acerca de los impactos económicos, ambientales y sociales ocasionados por su actividad habitual. También se presentan en ella los valores y modelos de gobierno de la organización, así como, la relación entre su estrategia y su compromiso con una economía global sostenible. Para poder elaborar un informe periódico, las empresas han establecido un ciclo de presentación de informes: un programa que recopila datos y los comunica, de manera que, su desempeño en sostenibilidad se ve monitoreado de forma permanente. Estos datos son transmitidos periódicamente a los encargados de la toma de decisiones de alto nivel para poder establecer la estrategia y las políticas de la organización. En efecto, los informes de sostenibilidad son recursos vitales para la gestión del cambio hacia una economía global sostenible que combina rentabilidad

a largo plazo con el comportamiento ético, la justicia social y el cuidado del medio ambiente (Global Reporting Initiative, 2014).

### 2.2.1 Global Reporting Initiative. ¿En qué consiste?



Figura 2: logo Global Reporting Initiative

Global Reporting Initiative es una organización global sin ánimo de lucro que ha sido pionera en impulsar el uso de las memorias de sostenibilidad como una herramienta para hacer que las organizaciones contribuyan al desarrollo sostenible. Su misión es conseguir que todas las empresas incluyan en sus políticas la realización de informes de sostenibilidad, para ello ha creado un marco que aporta orientación y apoyo a las organizaciones. El GRI Sustainability Reporting Framework es un sistema de información que proporciona las directrices necesarias para medir y reportar el impacto medioambiental además del desempeño de las empresas en esta materia. Esto da lugar a una mayor transparencia y permite la rendición de cuentas, así como, incrementa el nivel de confianza en la organización (Global Reporting Initiative, 2014).

El GRI ha creado la cuarta generación de estándares, los G4 Guidelines. Los objetivos de la cuarta generación de la guía son convertir la elaboración de memorias de sostenibilidad en práctica habitual, por lo que esta guía es más fácil de usar que las anteriores y, simplificar su elaboración para recoger datos que resulten materiales para su actividad y stakeholders, para que además de cumplir los objetivos económicos, se administre el impacto en la sociedad. La guía G4 incluye una novedad, que es la integración de datos relativos a la sostenibilidad estratégica con datos económicos relevantes.

Para la elaboración de las memorias de sostenibilidad el GRI nos ofrece las siguientes directrices:

- Estrategia y análisis
- Perfil de la organización
- Aspectos materiales y cobertura

- Participación de los grupos de interés
- Perfil de la memoria
- Gobierno
- Ética e integridad
- Indicadores de desempeño económico
- Indicadores de desempeño ambiental
- Desempeño social:
  - Prácticas laborales y trabajo digno
  - Derechos humanos
  - Sociedad
  - Responsabilidad sobre el producto

(Global Reporting Initiative, 2014).

### 2.2.2 Directrices del GRI en fase piloto

- Textil y calzado

El GRI comenzó a desarrollar un programa sobre textil y calzado a raíz de las líneas marcadas por el G3 (la versión piloto fue lanzada en 2008) cuyos indicadores son útiles para el reporting del sector del textil y del calzado. Esta versión piloto proporciona a las organizaciones del sector una versión adaptada del GRI G3 (Sustainability Reporting Guidelines). Incluye claves para los problemas sectoriales, ampliadas a partir de las pautas de reporting:

- Estándares de la cadena de suministro
- Uso de materiales y energía
- Salarios y horas laborales
- Trabajo y relación con la dirección/ gestión
- Estrategia de inversión colectiva

(Global Reporting Initiative, 2008).

- Logística y transporte

Antes de la publicación del G3 Guidelines en 2006 el GRI comenzó a desarrollar una guía para el sector de la logística y el transporte. La versión piloto fue lanzada en 2006 y sigue siendo útil y relevante para las empresas del sector. Esta versión piloto está destinada a ser útil para los proveedores de servicios o de mercancías del sector,

pero no para transporte de pasajeros. El alcance de este suplemento está enfocado a empresas que están directamente involucradas en el transporte de productos usando diferentes medios de transporte. La guía señala las necesidades características de la empresa de logística y transporte, tal como la composición de la flota, la contaminación del aire urbano, la aglomeración, el ruido o vibración, el transporte de infraestructuras desarrollado y la seguridad vial. Las compañías de logística y transporte pueden utilizar los indicadores de esta versión piloto además de los indicadores de desempeño del G3 y el G3.1 (Global Reporting Initiative, 2006).

## 2.3 Índices de sostenibilidad

Cada vez son más los inversores que, además de la rentabilidad y el riesgo de sus inversiones, comienzan a exigir que la empresa en la que invierten sea socialmente responsable. Esta tendencia es más acusada en el caso de inversores institucionales (fondos de inversión, fondos soberanos, etc.). Para ello, se han ido creando los llamados índices bursátiles éticos, encargados de evaluar las empresas bajo unos criterios de buen comportamiento social y medioambiental y de dar información a inversores actuales y potenciales. Podemos destacar el Dow Jones Sustainability Index y el FTSE4Good.

### 2.3.1 Dow Jones Sustainability Index (DJSI)

Es el índice de sostenibilidad más antiguo, además es el primer punto de referencia con respecto a la sostenibilidad. Este índice se encarga de incluir a las empresas mejor clasificadas en términos de sostenibilidad, sin excluir a ningún sector. El DJSI es útil para inversores que incluyen la sostenibilidad entre sus prioridades a la hora de tomar una decisión. Al ser un índice que se renueva anualmente, las empresas realizan continuas mejoras e inversiones en sostenibilidad con el fin de permanecer en el DJSI (DJSI, 2014).



Figura 3: logo Dow Jones Sustainability Indices

### 2.3.2 FTSE4Good

Este índice propiedad de la Bolsa de Londres y el Finantial Times fue creado con la finalidad de valorar empresas con respecto a importantes estándares de RSC para facilitar la información a los inversores (FTSE, 2014). Por otro lado, fue creado conjuntamente con BME el FTSE4Good IBEX, a partir de valores pertenecientes al Ibex 35 y al FTSE Spain All Cap. Ambas compañías trabajan para conseguir un entorno más sostenible, para mejorar las relaciones con los grupos de interés de la empresa y por preservar los derechos humanos universales (Bolsa de Madrid, 2014).



Figura 4: logo FTSE4Good

## 2.4 Sistemas de gestión certificables

Son instrumentos encargados de la certificación de unos estándares en una empresa. Existen sistemas de gestión muy variados, según el sector al que se apliquen. Su implantación es una ardua tarea que precisa involucrar, tanto a la alta dirección como a toda la organización, cambiar la estructura organizativa, además de realizar un seguimiento y evaluación continuos (Muñoz Torres y De la Cuesta González, 2010b).

### 2.4.1 Calidad

La ISO 9001 se basa en la mejora continua y permite a las pymes equipararse a grandes empresas en eficiencia. Su principal ventaja es la posibilidad de trabajar con empresas que exigen proveedores certificados, incrementando así la confianza en las empresas certificadas (Aenor, 2010).

### 2.4.2 Medio ambiente

Los sistemas de gestión medioambiental son los medios necesarios para poder conocer el estado de la organización y crear programas de mejora ambiental (Muñoz Torres, De la Cuesta González, 2010a).

La implantación de la ISO 14001 tiene como objetivo la sistematización de los aspectos ambientales. Posiciona a la empresa como socialmente responsable y disminuye los costes asociados a la contaminación (Aenor, 2014).

La certificación EMAS cuenta con todos los requisitos de la ISO 14001 y otros adicionales como el suministro periódico de información a través de una Declaración Ambiental. Además, las empresas adheridas al EMAS se encuentran en un registro público europeo (Aenor, 2014).

La certificación Huella de Carbono es un sistema de gestión consistente en una ecoetiqueta que permite saber la incidencia de los gases de efecto invernadero de una empresa en el medio ambiente (Aenor, 2014).

### **2.4.3 Seguridad en la cadena de suministro**

El sistema de seguridad en la cadena de suministro UNE- ISO 28000 mejora la seguridad mediante un análisis de riesgos y la realización de planes de reacción adecuados (Aenor, 2014).

### **2.4.4 Seguridad y salud en el trabajo**

Para mejorar la seguridad y salud en el trabajo podemos implantar el OHSAS 18001 que permite un control de riesgos y un mejor desempeño contribuyendo a la disminución de la siniestralidad y a cumplir la legislación en materia de prevención integrándola en los procesos de la organización (Aenor, 2014).

### **2.4.5 Prevención de riesgos laborales**

La auditoría, que es obligada legalmente, mide el grado de integración de la prevención en la dirección de la empresa, en los cambios de equipos, productos y organización de la empresa, en el mantenimiento de las instalaciones o equipos y en la supervisión de las actividades potencialmente peligrosas. Además, se encarga de verificar que se ha cumplido la ley en materia de prevención de riesgos laborales (Aenor, 2014).

## 2.4.6 Responsabilidad Social Corporativa

“ISO 26000 es una Norma Internacional ISO que ofrece guía en RS. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo. La norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más. ISO 26000 contiene guías voluntarias, no requisitos y, por lo tanto no es para utilizar como una norma de certificación” (ISO, 2010. p. 4).

La ISO 26000 nos explica que existen siete principios que deben ser respetados para que una organización sea socialmente responsable: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos (ISO, 2014).

## 3. Moda y RSC

“Se dice que si miramos el agua que circula por los ríos de ciudades chinas, podemos saber cuál será el color tendencia de la temporada en occidente” (Barrio, 2013. p.14). El mundo de la moda genera una gran controversia en el ámbito de la RSC y no solo en el aspecto medioambiental, sino que la compra compulsiva o el “fast fashion” ha dado lugar a una gran presión sobre proveedores, lo que a su vez provoca el riesgo de que los derechos humanos se vean vulnerados en la cadena de producción, movidos por los escasos plazos y frágiles márgenes. Actualmente la industria textil se encarga de dar empleo a una sexta parte de la población mundial. La moda ha sido una industria fundamental en los países desarrollados pero, en la década de los ochenta se generaliza la deslocalización en la búsqueda de precios más competitivos. Precisamente debido a este modelo de negocio, han surgido diversos y conocidos escándalos en las marcas con graves vulneraciones de derechos humanos y laborales, sin olvidarnos de los deshechos producidos por la industria textil-moda (Barrio, 2013).

Es decir, que a pesar de que la industria textil continúa avanzando en la redacción de informes sobre sostenibilidad, los códigos de conducta y las auditorías tanto de forma interna como externa se manifiestan soluciones incompletas. Por tanto, el esfuerzo a llevar a cabo por parte de esta industria es fundamental e inaplazable para poder mejorar en materia de Responsabilidad Social Corporativa.

### 3.1 Tendencias a seguir en el sector textil moda: fast-fashion, outsourcing y globalización.

Actualmente se realizan emisiones continuas de colecciones, lo que podemos denominar como fast-fashion (Barrio, 2013). Esto ha dado lugar a que la mayoría de empresas de textil externalizasen la producción a una red global de proveedores que surten a varias empresas a nivel mundial, es decir, la subcontratación u outsourcing es lo más habitual en este sector. Esta opción permite a la organización beneficiarse del know-how y especialización de la empresa contratada además de la disminución de costes fijos, punto muerto y las barreras de salida. Con respecto al aprovisionamiento en la cadena de suministro, existe una propensión generalizada al mantenimiento de

una cartera diversificada de proveedores y regiones. Sin embargo sí ha ido aumentando la duración de las relaciones con los proveedores más importantes para la organización, es decir, es preferible tener menos proveedores, con más capacidad y ubicados de forma estratégica.

En concreto, el textil-moda es una industria con un alto grado de incertidumbre, ya que las preferencias en los clientes son muy cambiantes. La RSC tiene mucho que decir en el tema del outsourcing, por un lado muchos creen que se trata de una irresponsabilidad por parte de las empresas, sin embargo existen adeptos a esta tendencia debido a los beneficios que obtienen muchos stakeholders a nivel global (Muñoz Torres y De la Cuesta González, 2010b).

Lo cierto es que si la empresa subcontratada presenta problemas de plazos o de cualquier otra índole son los clientes de las empresas que descentralizan los perjudicados así como ellas mismas. Sin embargo, el outsourcing puede ser motor de progreso y desarrollo en países desfavorecidos creando empleo y difundiendo tecnología y conocimiento.

Por otro lado, durante los últimos años se han seguido procesos como el del Totally Quality Management (TQM), o lo que es lo mismo, la búsqueda de la calidad total mediante la mejora de la cadena de producción y la eliminación de errores tratando a la empresa de forma conjunta. Este estilo de dirección presenta una serie de principios básicos en los que coinciden la mayoría de autores: orientación al cliente, mejora continua, enfoque hacia las personas y visión global de la organización (Muñoz Torres y De la Cuesta González, 2010b).

Especialmente en España, el comportamiento del consumidor se podría resumir en el consumo de lo necesario por encima de lo deseado, incluso los consumidores a los que la crisis no ha afectado de forma especial se han vuelto más precavidos. Los consumidores buscan maximizar la rentabilidad de sus decisiones de compra, que se han visto impulsadas por la gran cantidad de información que suministran los medios de comunicación y las redes sociales. A pesar de que en los últimos años ha crecido la preocupación ciudadana por la sostenibilidad, el consumidor suele verse ante el dilema de escoger entre sostenibilidad o precio, lo que se denomina "green gap". Los estudios realizados determinan que en las decisiones de los consumidores sigue prevaleciendo la relación calidad-precio. No obstante, las empresas salpicadas por escándalos o mala praxis, sí han sido castigadas por los consumidores (Redondo,

Escudero y Ordoñez, 2013). Se detecta por tanto un comportamiento asimétrico del consumidor español en relación a las empresas, pues aunque no premian a las responsables sí pretenden castigar a las irresponsables.

## 3.2 Grupos de interés externos relevantes para el sector textil moda

Existen numerosos grupos de interés externos que se consideran relevantes para el sector textil moda. Desde ONGs, sindicatos, empresas y alianzas sectoriales entre empresas. A continuación se muestran los más importantes para nuestro estudio de caso.

### 3.2.1 Red Internacional Ropa limpia

La Campaña Ropa Limpia (CRL) es una red internacional de ONGs, sindicatos y organizaciones de consumidores colaboradora de más de 250 organizaciones de trabajadores a nivel global. Sus objetivos son la mejora de las condiciones laborales en las industrias textiles y de material deportivo, la consecución de los objetivos de la OIT, disminuir el impacto de la producción textil en el medioambiente, que las empresas realicen análisis por géneros y se tenga en cuenta que la mayoría de la mano de obra es inmigrante, es decir, dar más poder a las personas trabajadoras. Para ello reclama a las empresas que incluyan códigos de conducta en sus políticas que incluyan las condiciones adecuadas para que no se sigan produciendo violaciones de los derechos humanos y laborales (CRL, 2014).

### 3.2.2 SETEM

SETEM es una federación de 10 ONGs que se ocupa de concienciar a los consumidores de las desigualdades y de denunciar sus causas con el fin de mejorar la sociedad haciéndola más justa. Para conseguir estos objetivos, SETEM se ocupa de impartir formación mediante cursos, viajes, talleres, publicaciones y campañas, así como, la promoción de alternativas como las de Comercio Justo entre otras. Además colabora con otras ONGs como la de Red Internacional Ropa Limpia (SETEM, 2014).

### 3.2.3 Human Rights Watch

Human Rights Watch es una organización internacional independiente que se ocupa de la defensa y la protección de los derechos humanos desde hace treinta años. Su objetivo es incrementar la justicia y la seguridad en los países más desfavorecidos, para ello, realizan investigaciones rigurosas y objetivas e intenta aumentar las penas asociadas a la violación de los derechos humanos (Human Right Watch, 2014).

### 3.2.4 IndustriALL

IndustriALL Global Union es una organización internacional compuesta por filiales de federaciones sindicales. Esta organización es la encargada de representar a trabajadores en una amplia gama de sectores, donde destacamos el de textil, prendas de vestir, cuero y calzado. Sus objetivos son la negociación con empresas multinacionales buscando aumentar y organizar la afiliación sindical, luchar por los derechos humanos y la igualdad de género, promover la sostenibilidad, mejorar las condiciones en el trabajo y la inclusión laboral (IndustriALL Global Union, 2014).

### 3.2.5 Sustainable Apparel Coalition (SAC)

La Sustainable Apparel Coalition es una organización compuesta por marcas, retailers, productores, organizaciones gubernamentales, ONGs y expertos y representa a más de un tercio de la industria de la ropa y el calzado a nivel mundial. La SAC trabaja para reducir el impacto socio-ambiental de estos productos alrededor del mundo. La herramienta utilizada es el Higg Index que se encarga de estandarizar la medición del impacto ambiental y social del sector del textil y el calzado en todo su ciclo de vida y la cadena de valor (SAC, 2014).

### 3.2.6 Ethical Trading Initiative

La Ethical Trading Initiative es una alianza de empresas, sindicatos y ONG que promueve el respeto de los derechos de los trabajadores en todo el mundo, la seguridad, la equidad, la transparencia gracias a la International Aid Transparency Initiative y el comercio ético. Trabajan en estrecha colaboración con los gobiernos y los organismos internacionales de trabajo para poder influir en la legislación y en la

política. Todos los miembros corporativos de ETI se comprometen a adoptar su código básico de prácticas laborales que se basa en las normas de la OIT (ETI, 2014).

### 3.2.7 Business Social Compliance Initiative (BSCI)

La proliferación de códigos individuales ha dado lugar a duplicaciones de auditoría dentro de las mismas fábricas. Con el fin de resolver este problema nace la BSCI en 2003 para crear una coherencia y armonización, estableciendo una plataforma común de códigos de conducta y sistemas de control para las empresas europeas y con el objetivo de sentar bases para un sistema común de seguimiento. El Código de Conducta BSCI tiene por objeto establecer los principios y valores que los participantes han de implementar en sus cadenas de suministro. Este código se basa en normas como las de la OIT, la ONU o, la OCDE. Además, establece el enfoque adoptado por los participantes para incorporar la RSC en el núcleo de su negocio, generando un efecto cascada a toda la cadena de suministro (BSCI, 2014).

## 3.3 Derechos humanos vulnerados en el sector textil–moda

### 3.3.1 La tragedia en Bangladesh

En los últimos años se han dado diversos casos de violación de los derechos humanos en los que se han visto involucradas grandes empresas de la moda. Todos recordamos el famoso caso de Nike y su “puntada invisible”.

El episodio reciente con mayor repercusión mediática fue el derrumbamiento el 24 de abril de 2013 de una fábrica en Bangladesh, el Rana Plaza de ocho pisos, que ocasionó más de un millar de muertos y más de dos millares de heridos, y se considera uno de los peores accidentes de la historia de la moda y el textil. En el edificio derrumbado había seis fábricas de ropa, con centenares de trabajadores, y se había construido ilegalmente. El día anterior se observó una gran grieta estructural. Este accidente fue vinculado a empresas como Primark, C&A, Wal-Mart, El Corte Inglés o Mango, entre otras (Raina, 2013).



**Figura 5: derrumbamiento del Rana Plaza**

### 3.3.2 The Bangladesh Accord

El Bangladesh Accord fue creado a raíz de esta tragedia y con el fin de prevenir incendios, colapsos en edificios u otros accidentes que pueden ser evitados con medidas de salud y seguridad. Los firmantes se comprometen a establecer un programa de seguridad contra incendios y la construcción de edificios en Bangladesh por un periodo de cinco años. El programa se basa en el Plan Nacional de Acción sobre la Seguridad contra Incendios (NAP) y cuenta con el apoyo de la OIT. Los miembros se comprometen a alinear este programa con sus actividades comprometiéndose a desarrollar y acordar un plan de ejecución dentro de los 45 días de la firma del Acuerdo. El acuerdo cubre a todos los proveedores, situados en Bangladesh, que fabrican productos para las empresas firmantes (IndustriALL, 2013).

El Acuerdo, que ya ha entrado en vigor, ha dado como resultado que cada mes se realicen unas 250 inspecciones por el propio equipo contratado para tal fin. De todas maneras, el Acuerdo quiere ir más allá, por lo que ha creado un proyecto de sindicación que ya ha sido puesto en marcha, además de iniciar una campaña para el aumento del salario mínimo (Raina, 2014).

## 4. Estudio de los casos

Para la realización de este trabajo he seleccionado el binomio Inditex-Mango porque son dos empresas con muchos puntos en común: ambas son empresas españolas del sector textil-moda que operan internacionalmente y de control familiar. Como diferencias destacamos que Inditex presenta mayor tamaño y cotiza en bolsa. Además, Mango presenta un sistema de franquicias en algunas de sus tiendas a diferencia de Inditex, que presenta un canal de distribución caracterizado por la integración vertical corporativa o dura.

### 4.1 Magnitudes básicas del ejercicio 2012

Para poder realizar un correcto estudio y un posterior análisis comparativo de ambas empresas, empezaremos exponiendo sus grandes magnitudes.

#### 4.1.1 Datos de Inditex (Ejercicio 2012)

Tabla 1: Datos Inditex (ejercicio 2012)

INDITEX	
<b>Resultados del ejercicio 2012</b>	
Beneficio neto.....	2.367 millones de euros
Facturación/ Ventas.....	15.946 millones de euros
<b>Tiendas</b>	
Números de tiendas/ puntos de venta.....	6.009
Aperturas netas en 2012.....	482
Países en los que se encuentra.....	86
<b>Empleo</b>	
Cifra de empleados.....	120.314
Puestos creados en el ejercicio.....	10802

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Inditex

Además, Inditex, se encuentra en el puesto 45 dentro del Global Powers of Retailing, un ranking sobre las 250 mayores empresas de distribución del mundo, como podemos comprobar a continuación en la tabla (Deloitte, 2014).

Tabla 2: Global Powers of Retailing 2014

Top 250 global retailers 2012									
Retail revenue rank (FY12)	Name of company	Country of origin	2012 retail revenue (US\$m)	2012 parent company/ group revenue* (US\$m)	2012 parent company/ group net income* (US\$m)	Dominant operational format 2012	# countries of operation 2012	2007-2012 retail revenue CAGR†	
1	Wal-Mart Stores, Inc.	U.S.	469,162	469,162	17,756	Hypermarket/Supercenter/Superstore	28	4.4%	
2	Tesco PLC	U.K.	101,269	102,889	190	Hypermarket/Supercenter/Superstore	13	6.2%	
3	Costco Wholesale Corporation	U.S.	99,137	99,137	1,767	Cash & Carry/Warehouse Club	9	9.0%	
4	Carrefour S.A.	France	98,757	100,906	1,692	Hypermarket/Supercenter/Superstore	31	+1.3%	
5	The Kroger Co.	U.S.	96,751	96,751	1,508	Supermarket	1	6.6%	
6	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Germany	87,236 *	87,236*	n/a	Discount Store	26	6.6%	
7	Metro AG	Germany	85,832	85,832	130	Cash & Carry/Warehouse Club	32	0.7%	
8	The Home Depot, Inc.	U.S.	74,754	74,754	4,535	Home Improvement	5	-0.7%	
9	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Germany	73,035 *	73,035*	n/a	Discount Store	17	6.0%	
10	Target Corporation	U.S.	71,960	73,301	2,999	Discount Department Store	1	3.2%	
11	Walgreen Co.	U.S.	71,633	71,633	2,127	Drug Store/Pharmacy	2	5.9%	
12	CVS Caremark Corp.	U.S.	63,654	123,133	3,875	Drug Store/Pharmacy	2	7.1%	
13	Aeon Co., Ltd.	Japan	63,100 **	69,588**	1,331	Hypermarket/Supercenter/Superstore	10	1.7%	
14	Groupe Auchan SA	France	59,041	60,357	925	Hypermarket/Supercenter/Superstore	13	5.0%	
15	Woolworths Limited	Australia	58,602	60,273	2,326	Supermarket	2	4.6%	
16	Amazon.com, Inc.	U.S.	58,570	61,093	+39	Non-Store	11	32.3%	
17	Seven & i Holdings Co., Ltd.	Japan	58,329 **	61,098**	1,859	Hypermarket/Supercenter/Superstore	18	+2.9%	
18	Edeka Zentrale AG & Co. KG	Germany	55,944 **	57,616**	n/a	Supermarket	1	5.9%	
19	Wesfarmers Limited	Australia	54,231	61,462	2,323	Supermarket	2	13.8%	
20	Casino Guichard-Perrachon S.A.	France	53,375 **	58,978**	1,972	Hypermarket/Supercenter/Superstore	26	11.1%	
21	Lowe's Companies, Inc.	U.S.	50,521	50,521	1,959	Home Improvement	4	0.9%	
22	Rewe Combine	Germany	48,984 **	53,486**	126	Supermarket	11	5.8%	
23	Best Buy Co., Inc.	U.S.	45,085	45,085	+420	Electronics Specialty	13	n/a	
24	Centres Distributeurs E. Leclerc	France	44,807 **	56,202**	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	7	6.2%	
25	Safeway Inc.	U.S.	43,322 *	44,207**	598	Supermarket	3	0.9%	
26	Koninklijke Ahold N.V.	Netherlands	42,236 **	42,236**	1,064	Supermarket	12	3.1%	
27	Sears Holdings Corp.	U.S.	39,854	39,854	+1,054	Department Store	3	+4.7%	
28	J Sainsbury plc	U.K.	36,840	36,840	971	Supermarket	1	5.5%	
29	ITM Développement International (Intermarché)	France	35,753 **	50,286**	n/a	Supermarket	8	3.2%	
30	The KEA Group (VIGKA Holding B.V.)	Netherlands	35,290	36,111	4,201	Other Specialty	41	6.4%	
31	Alimentation Couche-Tard Inc.	Canada	32,868 **	35,543**	573	Convenience/Forecourt Store	19	16.4%	
32	Loblaw Companies Limited	Canada	30,978	31,623	650	Hypermarket/Supercenter/Superstore	2	1.1%	
33	Delhaize Group	Belgium	29,242 **	29,242**	132	Supermarket	11	3.7%	
34	Wm Morrison Supermarkets PLC	U.K.	28,790	28,790	1,028	Supermarket	1	6.9%	
35	Publix Super Markets, Inc.	U.S.	27,707	27,707	1,552	Supermarket	1	3.6%	
36	Macy's, Inc.	U.S.	27,686 **	27,686**	1,335	Department Store	3	1.0%	
37	The TJX Companies, Inc.	U.S.	25,878	25,878	1,907	Apparel/Footwear Specialty	7	6.8%	
38	Rite Aid Corporation	U.S.	25,392	25,392	118	Drug Store/Pharmacy	1	0.9%	
39	Migros-Genossenschafts Bund	Switzerland	24,332 **	26,676**	1,062	Hypermarket/Supercenter/Superstore	3	3.5%	
40	Système U, Centrale Nationale	France	23,715 **	29,849**	n/a	Supermarket	4	6.8%	
41	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	France	22,770 *	36,143**	5,027	Other Specialty	76	10.2%	
42	Mercadona, S.A.	Spain	22,536	22,536	654	Supermarket	1	6.2%	
43	Lotte Shopping Co., Ltd.	S. Korea	20,978	22,289	1,030	Hypermarket/Supercenter/Superstore	6	18.0%	
44	Yamada Denki Co., Ltd.	Japan	20,588	20,588	269	Electronics Specialty	7	+0.8%	
45	Inditex, S.A.	Spain	20,560 **	20,560**	3,052	Apparel/Footwear Specialty	88	11.1%	

Fuente: Deloitte

#### 4.1.2 Datos de Mango (Ejercicio 2012)

Tabla 3: Datos Mango (ejercicio 2012)

MANGO	
<b>Resultados del ejercicio 2012</b>	
Beneficio neto.....	113.447 miles de euros
Facturación/ Ventas.....	1.691 millones de euros
<b>Tiendas</b>	
Números de tiendas/ puntos de venta.....	2.598
Puntos de venta propios.....	47,72%
Puntos de venta franquiciados.....	52,28%
Aperturas netas en 2012.....	197
Países en los que se encuentra.....	109
<b>Empleo</b>	
Cifra de empleados.....	12.211
Puestos creados en el ejercicio.....	944

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Mango

#### 4.1.3 Datos del ranking MERCO

Además de las magnitudes financieras, nos ha parecido interesante referirnos a variables intangibles como la reputación. “El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) es un instrumento de evaluación que desde 2000 mide la reputación, habiéndose convertido en uno de los monitores de referencia mundial. Anualmente, se elaboran diversos rankings que miden la reputación en distintos ámbitos. Merco Empresas evalúa diferentes variables internas de la empresa como los resultados financieros, la RSC o la innovación. Merco Personas evalúa variables como el desarrollo profesional, la motivación, el fomento de la creatividad y el salario” (Merco, 2014).

En este caso podemos comprobar que, en el caso del ranking Merco empresas tanto Inditex como Mango han ascendido, siendo Inditex la que alcanza el primer puesto en 2012 y 2013 consecutivamente, mientras que Mango se conforma con un puesto 61 en los dos últimos años. Con respecto al ranking Merco personas, Inditex ha

ascendido situándose como primera desde el 2011, sin embargo, Mango ha caído en 2013 del puesto 73 al 77, muy probablemente debido al desastre del Rana Plaza en el que se ha visto implicada.

Tabla 4: Inditex en el ranking Merco empresas 2010-2013

INDITEX		
Año	Puntos	Puesto
2010	9856	3
2011	9405	2
2012	10000	1
2013	10000	1

Fuente: elaboración propia a partir de datos de MERCÓ

Tabla 5: Mango en el ranking Merco Empresas 2010-2013

MANGO		
Año	Puntos	Puesto
2010	3524	67
2011	5046	67
2012	5337	61
2013	5249	61

Fuente: elaboración propia a partir de datos de MERCÓ

Tabla 6: Inditex en el ranking Merco Personas 2010-2013

INDITEX		
Año	Puntos	Puesto
2010	6223	11
2011	10000	1
2012	10000	1
2013	10000	1

Fuente: elaboración propia a partir de datos de MERCÓ

Tabla 7: Mango en el ranking Merco Personas 2010-2013

MANGO		
Año	Puntos	Puesto
2010	1742	71
2011	4887	61
2012	3993	73
2013	4074	77

Fuente: elaboración propia a partir de datos de MERCÓ

## 4.2 Inditex. Breve introducción a la compañía

Inditex es un grupo de distribución de moda que nació en 1963 como una fábrica de ropa femenina en A Coruña. Actualmente cuenta con más de 6.460 tiendas en cinco continentes. Inditex funciona como un holding y está formada por ocho cadenas diferentes: Bershka, Massimo Dutti, Oysho, Pull and Bear, Stradivarius, Uterqüe, Zara Home y Zara. Cada una de estas cadenas ha sido organizada como una unidad de negocio independiente perteneciente a una estructura global. Por otro lado, cada cadena tiene individualizados su propia estrategia, diseño de producto, abastecimiento y fabricación, distribución, imagen de marca, RRHH y sus resultados financieros. Es decir, el grupo es el encargado de establecer la visión estratégica de la empresa y la coordinación global e integrada de las marcas (Inditex, 2014).

Inditex cotiza en bolsa desde 2001 y forma parte de índices bursátiles como Ibex 35, FTSE Eurotop 100 y Eurostoxx 600 e índices de sostenibilidad como Ftse4Good y DJSI (Inditex, 2014).



Figura 6: tienda de Zara en la Quinta Avenida, Nueva York

El objetivo de Inditex es presentar una rápida respuesta a lo que quiere el cliente a un precio asequible mediante un modelo que implica una alta integración vertical, de manera que la empresa diseña, produce, distribuye y vende. “Inditex es una sociedad vertical porque ha unido lo industrial con la distribución. No hay intermediarios entre lo que diseña para el mercado y quien lo vende” (Rodríguez y Salgado, 2011. p. 64).

#### 4.2.1 Cómo funciona Inditex

Para explicar el funcionamiento de Inditex me voy a basar, principalmente, en la información corporativa suministrada por Inditex a través de su web, sus códigos y memorias anuales y su plan de acción medioambiental, además de importantes y conocidas publicaciones.

La lucha por liderar el sector textil-moda ha dado lugar a una batalla por la diferenciación que pasa por la mejora de la imagen de marca, el incremento de la eficiencia, una mejor planificación de inventarios y una logística milimetrada, esa es la clave de negocio de Inditex, presentando los plazos de entrega más bajos del mercado. Por todos es conocido que el modelo de Inditex se ha convertido en un referente para muchas otras empresas gracias a su excelente integración de procesos promovida por la innovación tecnológica, que constituye una importante herramienta para sincronizar todos los procesos de la cadena operativa. Además, Inditex se ha centrado en la renovación continua integrando el modelo TQM en sus procesos, favoreciendo la disminución de los plazos de entrega y aumentando la disponibilidad de los productos gracias a la filosofía Just In Time que promueve el stock cero, evitando así las temidas roturas de stock (Inditex, 2014).

La sede corporativa de Inditex está situada en Arteixo (A Coruña), así como la de Zara y Zara Home, también se ubican allí varias fábricas textiles del Grupo y una plataforma logística. En Narón (A Coruña), se encuentra la sede de Pull&Bear; en Tordera (Barcelona), las de Massimo Dutti, Uterqüe, Bershka y Oysho; y en Sallent (Barcelona), la de Stradivarius. Todas ellas cuentan con instalaciones específicas de diseño y sus propios centros logísticos, desde los que se distribuye simultáneamente a todas las tiendas del mundo dos veces por semana. En Elche (Alicante) se encuentra Tempe, la empresa del Grupo que diseña, comercializa y distribuye el calzado y los complementos de sus cadenas comerciales. Además de los centros logísticos que

cada una de las marcas del Grupo tiene en sus propias sedes, Inditex cuenta con otras dos grandes plataformas logísticas en Zaragoza y Madrid, desde donde distribuye a las tiendas de Zara (Inditex, 2014).



**Figura 7: Sede central de Inditex**

“El modelo elegido para la expansión, como la moda que venden, es muy flexible. Se utilizan indistintamente filiales franquicias e incluso joint ventures, dependiendo de las características de cada país” (Rodríguez y Salgado, 2011. p. 131). Lo más habitual es crear una sociedad filial con tiendas en propiedad (Rodríguez y Salgado, 2011).

Inditex no invierte en publicidad, su escaparate se ha convertido en su forma de darse a conocer, situando las tiendas en las principales calles de las ciudades más importantes del mundo (Martínez, 2012). “Zara cuenta con un departamento de profesionales, amantes de la moda, bloggers que buscan gustos buceando en las redes sociales e internet y colaboradores repartidos por las discotecas de Nueva York, las zonas comerciales de París, los pubs londinenses, los barrios más chic de Milán, o los bares y lugares de moda de España para detectar modelos que gustan a potenciales clientes de cualquier edad. En Zara son expertos en olfatear y saber qué busca la gente” (Martínez, 2012. p. 71).

#### 4.2.2 Inditex y la RSC

Tras diversos rumores y escándalos de prácticas poco éticas en los que, de una forma u otra, Inditex y otras empresas del sector se han visto involucradas, Inditex crea mecanismos para evitar que se produzcan estas situaciones mediante su RSC. (Badía, 2008). “Las ONG, los activistas y los periodistas. Todos cuestionaban el

modelo de Inditex. La única herramienta para corregir dicha situación era aumentar la transparencia” (O’Shea, 2008. p. 147).

Inditex mantiene una política de supervisión y control en toda su cadena de producción, así como, en industrias auxiliares y con sus proveedores. Para ello realiza exhaustivos controles y numerosas auditorías en toda la cadena de suministro (Inditex, 2014).

Inditex fue una empresa pionera en adecuar su normativa interna y sus prácticas de actuación a los informes de Olivencia y Aldama (Fábrega, 2004). Además, sigue desde el año 2002 los criterios del Global Reporting Initiative en la elaboración de memorias anuales. Inditex es miembro activo del grupo Organizational Stakeholders del GRI, participando así en el avance y la innovación en materia de rendición de cuentas, así como del Programa Piloto de Reporte Integrado del International Integrated Reporting Council (IIRC). Como tal ha colaborado activamente en la elaboración del Integrated Reporting Framework, en base al cual sus Memorias Anuales como informes integrados (Inditex, 2014).

#### 4.2.3 Inditex y sus proveedores

“La primera preocupación fue establecer unas normas de obligado cumplimiento para los proveedores y suministradores del grupo, tanto en España como en cualquier otro país” (Badía, 2008. p. 295). La cadena de suministro de Inditex se caracteriza porque más de un 50% de la producción se realiza en áreas próximas a las sedes y centros logísticos en España. Inditex cuenta con más de 1.500 proveedores en todo el mundo, todos ellos obligados a seguir el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores. Para asegurar su cumplimiento Inditex cuenta con un equipo de más de 400 auditores sociales internos y externos. Las auditorías sociales se completan con propuestas de soluciones a los incumplimientos detectados, a través de planes de acción correctivos (Inditex, 2014).



**Gráfico 1: Plan de Acción Correctivo para proveedores Inditex**

Inditex colabora con ETI y el Global Compact, además presenta un diálogo con sus proveedores mediante el Acuerdo Marco con IndustriALL Global Union. También colabora con el Better Work Programme: un programa vinculado a la Organización Internacional del Trabajo y la Corporación Internacional de Finanzas cuyo objetivo consiste en mejorar el cumplimiento de los estándares de trabajo y la competitividad en las cadenas de suministro globales (Inditex, 2012).

Inditex cuenta con clústeres de proveedores, que son agrupaciones formadas por proveedores, fabricantes, sindicatos, asociaciones empresariales y compradores internacionales, entre otros, cuyo objetivo es promover un entorno productivo sostenible bajo la premisa del cumplimiento de los Derechos Laborales Fundamentales (Inditex, 2014).

#### 4.2.4 Inditex y sus stakeholders

Inditex mantiene un diálogo continuo con todos sus stakeholders.

- **Cientes:** se les ofrece una rápida respuesta a sus demandas, para ello Inditex cuenta con un avanzado sistema en diferentes idiomas y distintas plataformas para los clientes.

- Proveedores: han de cumplir el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores. Inditex trabaja con un comité de ética, equipos comerciales y de RSC como herramientas.
- Empleados: para el trato con empleados también existe un comité de ética, además se les da una intensa formación, newsletter internas, políticas de promoción interna. También es importante destacar el acuerdo con UNI Global Union. Además, Inditex tiene políticas de inclusión laboral y de conciliación familiar.
- Comunidad: Inditex coopera con diversas ONGs, realiza patrocinios y mecenazgos y cuenta con un Consejo Social.
- Accionistas: Inditex presenta un compromiso con los accionistas, está incluida en índices de sostenibilidad y aboga por la transparencia corporativa.
- Medioambiente: se encarga de aplicar el Plan Estratégico Medioambiental y colabora con ONGs.  
(Inditex, 2014).

#### 4.2.5 Acción social en Inditex

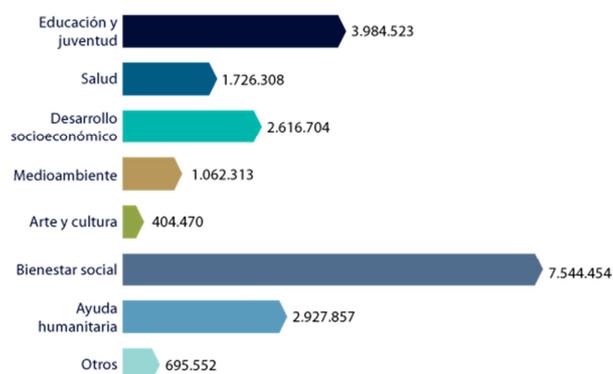
Inditex presenta diversas iniciativas de acción social:

- Iniciativas de sus empleados: Empezando por los empleados, Inditex cuenta con varios proyectos de voluntariado, donde permite a sus empleados llevar a cabo sus propias ideas sociales.
- Creación de empleo para colectivos desfavorecidos: Inditex cuenta con diversos programas en el ámbito de la creación de empleo para colectivos desfavorecidos, que van desde la creación de un centro especial de empleo en su centro logístico de Zaragoza, hasta la donación de prendas para fomentar la inclusión laboral de los más desfavorecidos.
- Educación: Con respecto a los proyectos en el terreno de la educación que lleva a cabo Inditex podemos destacar su trabajo en países desfavorecidos para mejorar la educación y calidad de vida y las Cátedras y programas con universidades como las de Daca o A Coruña.
- Bienestar social: Si hablamos de bienestar social, la preocupación de Inditex pasa por el fomento del empleo en España, por el bienestar social

o la salud infantil en países desfavorecidos, así como por proyectos de ayuda a la población inmigrante, entre otros.

- **Salud:** Inditex tampoco se queda atrás en materia de la salud, colabora con Médicos Sin Fronteras desde el 2008 que realizan diversas acciones solidarias pro vida contra diferentes enfermedades, como el VIH, en países tercermundistas, además de aportar atención médica primaria, ayuda psicológica o catástrofes naturales.

(Inditex, 2014).



**Gráfico 2: Inversión social por área de actividad** (no incluye costes de gestión).

#### 4.2.6 Desempeño medioambiental en Inditex

La Estrategia Global de Sostenibilidad de Inditex recorre de forma transversal todo el modelo de negocio del Grupo, que pone en marcha planes medioambientales estratégicos.

- **Estrategia global de gestión del agua:** Inditex promueve el uso sostenible del agua, por lo que es miembro del Joint Roadmap to ZDHC que fomenta el Vertido Cero de sustancias químicas no deseadas y del CEO Water Mandate, programa incluido en el Global Compact.
- **Estrategia global de energía:** Pretende fomentar el uso racional y eficiente de la energía en toda su cadena de valor, para lo que incluye diversas iniciativas. Además, procura la reducción y mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero. Inditex está adherido a SAC para promover la reducción del consumo energético y el acceso a fuentes de energía más seguras en la cadena de suministro.

- Estrategia de biodiversidad: Tiene como objetivo proteger y conservar la biodiversidad de los lugares donde Inditex opera, directa o indirectamente. Para ello, ha definido sus objetivos siguiendo los principios establecidos en la Convención de las Naciones Unidas sobre la Diversidad Biológica y la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza. En los últimos años, Inditex ha llevado a cabo diversos proyectos en este ámbito con el objetivo de compensar el impacto ambiental de su actividad y sus emisiones, para ello participa en iniciativas de sensibilización ambiental con WWF, además exige que sus proveedores de etiquetas, mobiliario y bolsas de papel presenten la Certificación PEFC/FSC que garantiza la sostenibilidad de los bosques. Además, destaca el programa Tienda Ecoeficiente a través del cual sigue las pautas y recomendaciones de las certificaciones internacionales independientes LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) y el sello europeo BREEAM con el objetivo de construir edificios ecoeficientes. Toda la madera empleada en el mobiliario está certificada con el sello PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification) o el FSC (Forest Stewardship Council) de procedencia sostenible. Las bolsas de plástico de compra son oxo-biodegradables y las de papel presentan las certificaciones PEFC o FSC. Todos los centros logísticos están contruidos y gestionados bajo criterios de sostenibilidad. Todos cuentan con un Sistema de Gestión Ambiental certificado conforme a la norma ISO 14001 y los empleados han recibido formación medioambiental. Además, todos los centros logísticos de nueva construcción o las ampliaciones se construyen siguiendo los criterios establecidos por el US Green Building Council (USGBC) con el fin de obtener la certificación LEED Oro. Algunas de sus colecciones cuentan con la certificación OCS (Organic Content Standard) que garantiza la integridad de la materia prima utilizada. También colabora con Better Cotton para mejorar las prácticas de cultivo con técnicas sostenible. Inditex solo utiliza productos de origen animal de animales tratados de forma ética y responsable. Los que se sacrifican procederán de granjas agrícolas para la obtención de carne, es decir, no se utilizarán animales tratados exclusivamente por su pelo o piel. De hecho, Inditex colabora con

Fur Free Alliance, con WWF, con Better Cotton Initiative y con Carbon Disclosure Project (CDP) (Inditex, 2012).

#### 4.2.7 Gobierno corporativo. Inditex

Según Inditex, el buen gobierno corporativo se muestra como un instrumento necesario para cumplir con el objetivo de crear riqueza neta a largo plazo que, unido a la acción social y a la sostenibilidad medioambiental se convierte en una herramienta estratégica para lograr ventajas competitivas. El Buen Gobierno ha de estar sujeto a control y verificación externa, además de que internamente el órgano de gobierno deba actuar con ética y transparencia. “El Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC) se configura como el documento que proporciona una información completa y razonada sobre la estructura y prácticas del gobierno de la sociedad, de manera que el mercado y los grupos de interés puedan formar una imagen fiel y un juicio completo y fundado del gobierno corporativo del Grupo Inditex, así como del grado de seguimiento de las recomendaciones de buen gobierno aprobadas a estos efectos” (Inditex, 2012. p. 53).

El CUBG, que es una norma de voluntario cumplimiento emitida por la Comisión Nacional del Mercado de Valores en 2013, contiene los siguientes indicadores o áreas de cumplimiento:

- Estatutos y Junta General: limitaciones estatutarias, cotización de sociedades integradas en grupos, competencias de la Junta, información previa sobre propuestas de acuerdo, votación separada de asuntos y fraccionamiento del voto.
- Consejo de administración: interés social, competencias del consejo, tamaño, estructura funcional, proporción entre consejeros dominicales e independientes, explicación del carácter de los consejeros, diversidad de género, presidente, secretario, desarrollo de las sesiones, evaluación periódica, información a los consejeros, dedicación.
- De los consejeros: selección, nombramiento y reelección, información pública sobre consejeros, cese y dimisión y retribuciones.

- De las comisiones: comisión delegada, comisiones de supervisión y control, comité de auditoría, comisiones de nombramientos y retribución (CNMV, 2013).

Inditex presenta un alto grado de cumplimiento, exactamente de un 96%, de las recomendaciones aplicables al Grupo entre las propuestas por el CUBG de las sociedades cotizadas. En su Memoria 2012 se detallan cada uno de los apartados de este código y se explican pormenorizadamente bajo el principio de “comply or explain” mediante el cual Inditex se encarga de explicar aquellos epígrafes que no cumple la sociedad (Inditex, 2012).

#### 4.2.8 Verificación de la memoria. Inditex

La Memoria Anual de Inditex ha sido verificada de forma externa por SGS ICS Ibérica SA, de acuerdo a la ISO 19011 y siguiendo la guía G3 del GRI, además de la norma AA1000APS. El resultado es el nivel de aplicación A+. Además, se ha realizado una selección de 15 indicadores relevantes que han sido revisados por KPMG asesores partiendo del análisis de materialidad de Inditex. (Inditex, 2012. p. 7).

### 4.3 Mango. Breve introducción a la compañía

MANGO es una multinacional de control familiar dedicada al diseño, la fabricación y la comercialización de prendas de vestir y complementos para la mujer, hombre y niños. Nace en 1984 con su primera tienda en el Paseo de Gracia, Barcelona. Actualmente es el segundo grupo textil tras Inditex en España. Mango no cotiza en bolsa (Mango, 2014).



Figura 8: tienda de Mango en el Paseo de Gracia, Barcelona

Su modelo de negocio combina una parte centralizada como diseño, logística, comunicación, sistemas de información y administración y, una descentralizada como la producción, además de una parte importante de la distribución mediante el sistema de franquicias (Mango, 2014).

### 4.3.1 Cómo funciona Mango

Las principales fuentes en las que me voy a basar para explicar el funcionamiento interno de Mango son fuentes corporativas suministradas por Mango en su página web, así como sus memorias y un estudio de caso sobre Mango publicado por la investigadora principal de la Cátedra financiada por Mango, entre otras.

La estrategia corporativa de Mango se centra en mantener un único negocio y crecer a través de la internacionalización. Por otro lado, su estrategia de negocio se centra en la diferenciación basada en la marca (Salerno y Gay Zaragoza, 2010). “A pesar de ser un grupo multinacional, Mango intenta mantener su carácter de empresa familiar” (Ayuso, 2009. p. 10). “Mango lleva a cabo el sistema de franquicia en países donde las características culturales y administrativas son muy distintas a las españolas” (Ayuso, 2009. p. 10).

Mango presenta un sistema de depósito para gestionar las existencias de los franquiciados. Las prendas se distribuyen desde el centro logístico de Panets del Vallés, donde todos los procesos se encuentran automatizados, y desde los almacenes de Honk Kong y Shenzhen en China y New Jersey en EE.UU. El diseño, la gestión y la distribución se realizan en la en una serie de instalaciones propias de la organización (Ayuso, 2009).

La sede central alberga una estructura propia que comprende las áreas de Imagen y Publicidad, Gestión Inmobiliaria, Expansión, Control de Producción y Distribución a los puntos de venta, Arquitectura e Interiorismo de las tiendas, así como Logística, Administración y Sistemas de Información. El Hangar Design Center es el centro de diseño más grande de Europa. En él se encuentran las áreas de diseño, compras y calidad (Mango, 2014).



**Figura 9: Hangar Design Centre, Zaragoza**

Su logística se basa en un sistema propio que se ha ido desarrollando progresivamente. Podemos decir que Mango es una empresa que no fabrica, sino que subcontrata. El SLM (Sistema Logístico de Mango) se basa en la velocidad, la información y la tecnología, y su objetivo es conseguir que cada uno de los puntos de venta tenga en cada momento el género que necesita en función de la velocidad de rotación y previsión de ventas (Mango, 2014).

Mango ha llevado a cabo diversas estrategias de comunicación y promoción. Realiza desfiles desde noviembre de 2006, donde presentó su propuesta para la campaña primavera-verano de 2007. Estos desfiles se realizan dos veces al año, los primeros en Barcelona y ahora en Madrid. Además, diversas actrices y modelos de gran prestigio han sido imagen de la marca desde su creación. Por otro lado, Mango ha realizado diversos eventos e iniciativas como el máster en gestión de la Industria de la moda y el diseño en colaboración del ESDI. En noviembre de 2006 Mango crea El Botón Mango- Fashion Awards. El primer premio español destinado a jóvenes talentos de moda Internacional. Esta iniciativa cuenta con el apoyo de la Central Saint Martins School of Arts and Design de Londres, el Institut Françoise de la Mode de París, el Instituto Marangoni de Milán, la Royal Academy of Fine Arts de Amberes y la Escola Superior de Disseny de Barcelona. Además, el concurso también está compuesto por personalidades del mundo de la moda de la talla de Valentino o Jean Paul Gaultier como jurado en el concurso. El premio consta de una parte en metálico y un contrato para realizar una colección para Mango (Salerno y Gay Zaragoza, 2010).

#### 4.3.2 Mango y la RSC

Mango presenta un compromiso en materia de sostenibilidad de forma económica, social y laboral, ambiental, de calidad y seguridad en los productos y en

colaboración con la sociedad. La memoria de Mango está elaborada de acuerdo a la Guía G3.1 perteneciente a la GRI, y además ha sido auditada de nuevo externamente (Mango, 2012).

Mango tiene en cuenta el ámbito externo de la RSC, para ello tiene acuerdos con diversas organizaciones, sindicatos y está presente en iniciativas nacionales e internacionales además, realiza proyectos sociales a través de organizaciones especializadas. Sus políticas de RSC quedan plasmadas en el Código ético del Grupo Mango, que contiene los compromisos adquiridos con los derechos humanos, la ética laboral, el medioambiente, la creación de productos sin riesgo para la salud y fabricados con seguridad y su compromiso con los stakeholders de la organización (Ayuso, 2009).

### 4.3.3 Proveedores y Mango

Con respecto a sus proveedores y la gestión de la cadena de suministro, Mango presenta unas políticas muy claras:

- No presenta participación directa ni indirecta en ningún fabricante y, ninguno de ellos trabaja en exclusividad para Mango.
- La producción de un modelo es realizada siempre por el mismo fabricante salvo excepciones.
- La colaboración con proveedores es a largo plazo con un diálogo permanente y procesos de análisis y planificación de todos los aspectos de la producción.
- Las políticas de la empresa prohíben la subcontratación de la fabricación por parte de los fabricantes, a menos que Mango lo autorice.
- El etiquetaje se produce en el país en el que han sido confeccionadas. (Mango, 2012).

Para asegurar el correcto cumplimiento de estándares laborales, sociales y ambientales de los fabricantes, Mango establece un código de conducta de obligatorio cumplimiento, basado en los principios y la filosofía del Global Compact, en la Declaración Universal de los DD.HH. y el Convenio de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, además se incluyen recomendaciones de la OIT y se realiza un seguimiento de dicho código. En el caso de que se den incumplimientos del código, se elabora un plan de acción para su correcta resolución. La calidad y seguridad de los

productos es un tema importante para Mango. Para ello se realizan procedimientos de control: los proveedores reciben y firman un documento con instrucciones para la utilización de productos y sustancias en la fabricación. Posteriormente se realiza un control, a menos que los fabricantes aporten la certificación Oeko-Tex de los textiles con los que se están realizando las prendas. El cumplimiento de todo lo especificado anteriormente es un requisito indispensable para poder trabajar como proveedor del grupo Mango. El laboratorio encargado de controlar la presencia de sustancias nocivas en la producción de Mango es el único laboratorio en España que forma parte de la organización suiza Oeko-Tex (Mango, 2012).

#### 4.3.4 Mango y sus stakeholders

- Cientes: Buscan la excelencia en el servicio para poder satisfacer a lo que Mango denomina la razón de ser de la organización. Sus mecanismos de atención al cliente son diversos: a través de redes sociales, fax y cartas, chat, telefónicas, correo electrónico y formularios.
- Empleados: Mango promueve los canales de comunicación y la participación. Además, presenta políticas para facilitar la conciliación laboral-familiar como pagas extra en periodos de maternidad o paternidad, comedores subvencionados, transporte colectivo gratuito y promoción interna, entre otros. Además cabe destacar que un 51,25% de los cargos directivos son ocupados por mujeres.
- Proveedores: La relación con los proveedores es una relación basada en la confianza mutua y a largo plazo. Una adecuada programación, intercambio de ideas y apoyo técnico hacen que esta relación se refuerce en el tiempo y cree sinergias en toda la cadena de producción.
- Sociedad: La relación de Mango con la sociedad está basada en la responsabilidad y en un compromiso de colaboración con todos los grupos sociales. Mango colabora conjuntamente con ONGs y sindicatos.
- Franquiciados: La garantía de unos márgenes específicos, así como la propiedad del stock, por parte de Mango hasta que el franquiciado realiza su venta, entre otros aspectos de apoyo es el elemento en el que basa esta relación.

- Accionistas: Mango es una empresa familiar cuyos propietarios gestionan directamente el día a día de la organización, por lo que su comunicación con los diferentes ámbitos de la empresa es completa y permanente. (Mango, 2012).

#### 4.3.5 Acción social y Mango

Mango participa en varios proyectos solidarios. Realiza tanto colaboraciones económicas con diferentes fundaciones como en voluntariado, además coopera con empresas de inserción laboral y realiza colaboraciones no económicas (Mango, 2012).

- Colaboraciones económicas: Mango colabora con diferentes organizaciones por la mejora de las condiciones de vida en países donde más lo necesitan, tanto en materia de educación, como de salud o de suministros básicos. También trabaja por la integración de personas en riesgo de exclusión social y con las familias de personas con discapacidad. Además, apoya económicamente con fundaciones que otorgan becas a jóvenes investigadores. Por otro lado El Banc dels aliments de Barcelona cuenta con el apoyo de Mango. Lleva también a cabo actuaciones en la lucha contra las enfermedades cardiovasculares mediante la promoción de hábitos saludables.
- Colaboraciones en voluntariado: Mango como voluntaria en fundaciones de niños que viven en casas de acogida en Cataluña orientándolos e informándolos para evitar la exclusión social.
- Colaboración con empresas de inserción laboral: Mango contrata los servicios de centros especiales de trabajo.
- Colaboraciones no económicas: Mango colabora con donaciones de ropa a organizaciones nacionales e internacionales.
- Otras acciones con el personal: Mango apoya y promueve cualquier campaña solidaria como las de donación de sangre o recogidas de alimentos, entre otras (Mango, 2012).

#### 4.3.6 Desempeño medioambiental en Mango

Mango cuenta con el Sistema de Gestión Ambiental Mango para poder realizar una óptima gestión de todos los aspectos de la organización.

El principal objetivo del desempeño medioambiental de Mango es la optimización del punto de venta y la distribución, de manera que se ahorre en energía y se opte por el reciclaje. Además, Mango promueve toda conducta beneficiosa para el medioambiente como el uso de bolsas que cuenten con la certificación de gestión forestal sostenible emitida por la organización Forest Stewardship Council (FSC) y con la reducción de embalajes con relación al producto. También ha recibido la etiqueta CeroCO2 gracias a su reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero otorgada por la Fundación de Ecología y Desarrollo. Mango cuenta con varios proyectos de energías renovables en marcha en países desfavorecidos que además, cuentan con la verificación internacional VCS y Social Carbon, con el objetivo de compensar las emisiones producidas en su cadena de producción y distribución. Además, es importante destacar que Mango, ha decidido introducir datos sobre su huella de carbono en la base Carbonpedia, una base de datos públicos española sobre Huella de Carbono de Entidades, Productos y de Eventos y, también ha establecido un inventario voluntario de gases de efecto invernadero (Mango, 2012).

La política de Mango con respecto a las pieles de animales es la de usar solo las que provienen de animales destinados a la cadena alimenticia humana y nunca emplean peles de conejo ni animales exóticos (Mango, 2014).

Por otro lado, ha participado en un proyecto desarrollado por la Cátedra de RSC Mango-ESCI para la elaboración de una guía de recomendaciones prácticas de eficiencia energética para puntos de venta (Mango, 2014).

#### 4.3.7 Gobierno corporativo. Mango

El gobierno corporativo es, probablemente, el apartado más necesario a desarrollar en su memoria de RSC. Mango nos da una información muy escasa sobre sus prácticas de gobierno corporativo y no hace referencia al buen gobierno corporativo ni utiliza el principio de “cumple o explica”, más allá de mostrar brevemente su estructura organizativa acompañada de un organigrama. Por otro lado, Mango no

aplica los criterios y recomendaciones del CUBG ya que al ser una empresa no cotizada la información exigida es menor (Mango, 2012).

#### 4.3.8 Verificación de la memoria. Mango

La memoria de sostenibilidad de Mango ha sido auditada por una empresa externa, AUREN, para confirmar que los sistemas, procedimientos y procesos internos se adaptan a los indicadores establecidos al GRI-G3.1. De esta forma, Mango obtiene el nivel A+. La información que respalda cada indicador es fidedigna y no existen desviaciones en cuanto a su calidad y consistencia, de esta forma, no se ha puesto de manifiesto ningún indicio de error (Mango, 2012).

### 4.4 Análisis comparativo y extracción de puntos de mejora

A pesar de que Mango es la segunda empresa textil en España con Inditex por delante, lo cierto es que todavía le falta mucho camino para poder alcanzar al gigante textil. Si hablamos de cifras, podemos decir que los beneficios, ventas, número de empleados y tiendas de Inditex son realmente superiores a los de Mango, sin embargo, Mango está presente en 109 países, mientras que Inditex, en 86.

Cabe destacar que los comienzos de ambas empresas se han dado de forma similar, son empresas de origen familiar, que han comenzado a crecer nacionalmente y que más tarde se han decidido por una estrategia de internacionalización y multicanal en ventas. No obstante, se dan diferencias entre estas dos empresas como puede ser la estrategia multinegocio de Inditex frente a la de negocio único de Mango, además del modelo de franquicias combinado de Mango.

Tanto el tamaño como la estructura de capital son variables que afectan de modo muy importante a las estrategias de RSC y que explican la diversidad dentro de una misma industria. Inditex cotiza en bolsa y forma parte de índices bursátiles como el Ibex 35, FTSE Eurotop 100 y Eurostoxx 600 e índices de sostenibilidad como Ftse4Good y Dow Jones Sustainability, mientras que Mango al no cotizar en bolsa no tiene las mismas presiones que Inditex. Si Mango decidiese salir a bolsa, sería favorable para su reputación empresarial solicitar ser incluido en alguno de estos índices de sostenibilidad.

Mango afirma: “estamos convencidos de que actuamos con responsabilidad en la medida que somos capaces de satisfacer las expectativas de nuestros grupos de interés: clientes, empleados, proveedores, sociedad, franquiciados y accionistas; trabajando conjuntamente con todos ellos en la definición y consecución de nuestras políticas” (Mango, 2012. p. 31). Es obvio que Mango cree hacer todo lo que está en su mano en materia de RSC, por lo que cabe plantearse si realmente Mango está haciendo todo lo posible para obtener la máxima rentabilidad a sus políticas de RSC.

El entorno y las características de determinados países en los que ambas empresas producen dan lugar a que uno de los mayores riesgos se encuentre en la cadena de producción. Tanto Mango como Inditex están de acuerdo en priorizar el control de los proveedores para que no se produzcan violaciones de derechos humanos, de los derechos de los animales o daños medioambientales. En este caso, la trazabilidad juega un importante papel. Para ello han creado un estricto código de conducta que los proveedores se encuentran en la obligación de seguir además de otros mecanismos adicionales y un intenso seguimiento para comprobar su cumplimiento. En el momento en el que Mango o Inditex detectan una infracción ponen en marcha un proceso de medidas correctivas contemplando como última opción el cese de la relación con el proveedor o fabricante.

A pesar de que ambas empresas presenten a grandes rasgos las mismas recomendaciones en sus códigos hacia el trabajo infantil o forzado, la salud y seguridad en el trabajo o la subcontratación, entre otras, Mango no colabora con organizaciones que luchan por los derechos humanos y el comercio justo con las que sí colabora Inditex como son: ETI o SAC, algo que afectaría de forma positiva a su reputación. Aunque sí es cierto que ambas están adheridas al Bangladesh Accord y al Global Compact.

Tanto Inditex como Mango trabajan en planes de regulación de la utilización de determinados productos químicos en materia de calidad y seguridad. Para ello empresas especializadas se ocupan de realizar controles de calidad durante toda la cadena de suministro.

Inditex presenta una completa relación con sus stakeholders. Lleva a cabo diferentes herramientas de diálogo con sus grupos de interés, de manera que se encuentra adherido a IndustriALL, para una mejor relación con sus proveedores, al UNI Global Union para sus empleados y realiza cooperaciones con ONGs para

mejorar la relación con la comunidad y el medioambiente además de preocuparse por estar incluida en índices de sostenibilidad para mejorar la visión de la empresa por parte de los accionistas.

Mango dice “los clientes son la razón de ser de nuestra organización y su satisfacción nuestro principal objetivo” (Mango, 2012. p. 39). La sociedad tiene como objetivo un continuo vínculo con sus grupos de interés. Para lograr este objetivo emplea diversos mecanismos de diálogo con empleados, clientes, accionistas, franquiciados y proveedores y sociedad, como ya hemos visto anteriormente. Sin embargo y a pesar de dichas acciones sería apropiado que Mango se asociase con alguna ONG o importante sindicato como IndustriALL que confiera mayor relevancia a sus estrategias.

Con respecto al desempeño medioambiental, Inditex promueve una gestión adecuada y sostenible del agua en su “Plan Maestro del Agua en la Cadena de Producción” y nos habla de su compromiso con el Vertido Cero de sustancias químicas en los procesos productivos. Inditex aboga además por el uso razonable de la energía, para lo que ha emprendido el programa tienda ecoeficiente con el que ya ha conseguido las certificaciones internacionales LEED y el sello europeo BREEAM. Inditex también lucha por la protección de la biodiversidad mediante proyectos que compensen sus emisiones. Para ello es miembro de Joint Roadmap to ZDHC, colabora con el CEO Water Mandate, se encuentra adherido a SAC, colabora con la Xunta de Galicia, con WWF, con Fur Free Alliance, con Better Cotton Initiative y con Carbon Disclosure Project, entre otros. También es una empresa concienciada con el reciclaje y exige a sus proveedores de bolsas de papel, etiquetas y mobiliario la certificación PEFC/FSC. También debemos destacar que siete centros logísticos de Inditex han logrado la certificación ISO 14001 y que Inditex usa fibras sostenibles como el algodón 100% orgánico.

Mango también se encuentra comprometida con el Vertido Cero de productos químicos en la producción. Además de presentar políticas de protección de la biodiversidad tiene en cuenta sus emisiones de gases de efecto invernadero y presenta políticas para reducirlas, de hecho, “la Fundación Ecodes otorga a Mango la etiqueta CeroCO2 de producción y logística” (Mango, 2012. p. 78) y ha introducido sus datos de huella de carbono en la base de datos Carbonpedia. De este modo “Mango compensa las emisiones de sus centros de producción, oficinas y transporte de personal” (Mango, 2012. p. 78) y lleva a cabo proyectos con certificaciones

internacionales como VCS o Social Carbon. Asimismo, entrega bolsas de papel reciclado o con la certificación sostenible FSC, sin embargo en los outlet y durante las rebajas sigue manteniendo las bolsas de plástico, aunque se encuentra en proceso de sustituirlas por plásticos oxobiodegradables.

En mi opinión, y a pesar de que Mango promueva la optimización del punto de venta y los centros logísticos mediante diversas iniciativas, sería interesante que hubiese certificaciones como la LEED o la BREEAM, con las que cuenta Inditex, que la avalasen. Además, con respecto al reciclaje, debería de ir más allá pasando a exigir la certificación FSC a sus proveedores de bolsas y etiquetas de papel en vez de tan solo recomendarlo. Además sería apropiado que Mango se encontrase adherido a organizaciones como la SAC, WWF o Better Cotton Initiative, entre otras, que aportarían mayor veracidad a sus estrategias en materia de desempeño medioambiental.

Con respecto a la acción social, Inditex lleva la delantera a Mango en cuanto al impulso de la creatividad de sus empleados promoviendo iniciativas solidarias pero, ambas empresas están de acuerdo en incluir a sus empleados en sus iniciativas de acción social. Tanto Inditex como Mango presentan un gran número de proyectos solidarios tanto nacionales como internacionales en diferentes áreas como son la educación, la salud o la inserción laboral.

Para Inditex, como empresa cotizada, el Buen Gobierno Corporativo es una dimensión crucial porque de él depende la confianza que genera a los inversores de todo el mundo, sobre todo en aquellos de carácter institucional que le dan mucha importancia al Gobierno Corporativo. Por eso mismo, Inditex proporciona una exhaustiva información donde detalla pormenorizadamente su estructura de gobierno: Junta General de Accionistas, Consejo de Administración, Comité de Auditoría y Control, Comisión de Nombramientos y Retribuciones, Comité y Dirección de Cumplimiento Normativo y el Comité de Ética. Por otro lado nos explica el grado de cumplimiento del CUBG para las sociedades cotizadas que, en este caso es de un 96% de las recomendaciones aplicables a Inditex.

Mango proporciona una información muy escasa en este ámbito debido probablemente a que es una empresa no cotizada. Mango nos muestra su estructura organizativa: accionistas y órganos de gobierno, consejo de administración, comité ejecutivo y auditoría interna, además de un organigrama de la empresa. Tampoco

hace referencia al buen gobierno corporativo ni utiliza el principio de “comply or explain” ni aplica los principios y recomendaciones del CUBG para sociedades cotizadas. El Gobierno Corporativo se constituye, por tanto, como la dimensión más incompleta por parte de Mango, probablemente a la que más recursos se precisa destinar.

Si hablamos de su reputación, como bien hemos explicado en las tablas de los ranking Merco empresas y Merco personas, Inditex se encuentra en el primer puesto, mientras que Mango se mantiene en el ranking Merco empresas y desciende en el Merco personas. Igualmente, no figura entre las 250 empresas más importantes que aparecen en el Global Powers of Retailing por lo que aconsejamos a Mango que destine recursos a este importante ámbito de su empresa, que es la reputación.

Las memorias de ambas empresas son verificadas externamente para comprobar que cumplen con las normas y directrices asignadas en el GRI y, en este caso, ambas han alcanzado la misma verificación: A+. Inditex además colabora con el programa piloto del Integrated Reporting Framework del que Mango podría ser partícipe también.

Tanto Inditex como Mango presentan memorias anuales y, en concreto, memorias de sostenibilidad. La primera se encuentra obligada a presentar datos sobre desempeño: datos bursátiles, económico-financieros, fiscales, etc. mientras que la segunda no precisa de dar tantos datos ya que no es una empresa cotizada. Salvando las distancias, podemos afirmar que a pesar de no ser comparables en tamaño o estructura de capital, Mango sí podría ampliar su memoria de sostenibilidad incluyendo las mejoras anteriormente citadas.

## Conclusiones

La RSC se constituye como una herramienta que permite generar confianza en el sistema y aportar diferenciación de cara a los consumidores. Asimismo, se establece como instrumento de comunicación estratégica que capacita a las organizaciones a expresar su preocupación económica, social y medioambiental y sistematiza las medidas que adoptan al respecto para que los grupos de interés relevantes puedan comparar su desempeño.

La necesidad de implementar políticas de RSC en el sector textil-moda es especialmente acuciante, ya que pueden servir de mecanismo impulsor del desarrollo de la economía y la sociedad al tratarse de un sector que da trabajo a millones de personas en todo el mundo y en particular en países en vías de desarrollo, cuyo consumo está plenamente globalizado, y que tiene enormes impactos sociales y medioambientales.

Es importante no restar relevancia a la capacidad que tiene la RSC de mejorar la reputación empresarial. De hecho y, como ya hemos visto, las empresas del textil-moda ya han visto dañada su reputación debido a escándalos relacionados con la no implementación de políticas de RSC, por lo que éstas han pasado a ser de vital importancia.

En este trabajo hemos analizado los pilares de la estrategia de RSC del grupo Inditex y de Mango con el objetivo de localizar, a partir de un análisis comparativo, áreas de mejora en la implementación de las estrategias y políticas desarrolladas. Ambas empresas presentan una selección de normas, principios y herramientas de implantación de RSC, tanto de forma interna como externa, aunque con distinto grado de sistemática y exhaustividad. Ello ha llevado a que las áreas de mejora detectadas en este estudio se centren en mayor medida sobre la trayectoria de Mango; lo cual no obsta para que, como es lógico, todas las estrategias y herramientas tanto de Mango como de Inditex puedan ser mejorables de manera continua.

A pesar de que Mango es una empresa responsable en el ámbito económico, medioambiental y social, mi opinión a partir del análisis realizado es que una estrategia de RSC más amplia y profunda podría redundar en una mejora reputacional importante, por lo que propongo que destine más recursos a esta área de la empresa.

Mango podría adoptar diferentes medidas específicas para mejorar sus políticas de RSC en los tres ámbitos: social, medioambiental, y gobierno corporativo. En primer lugar, en materia de acción social podría instar a sus empleados, como grupo de interés clave, a que promuevan sus propias iniciativas de acción social por el impacto positivo que este tipo de iniciativa tiene sobre el clima laboral y alineamiento con los valores de la empresa. En segundo lugar, con respecto al desempeño medioambiental, es importante destacar que Mango debería implementar políticas de obligado cumplimiento exigiendo determinados estándares, como ya lo hace con su Código de Conducta de proveedores, para dar mayor credibilidad a sus estrategias y no solo emitir recomendaciones. Por otro lado, es importante que valore la conveniencia de adherirse a asociaciones medioambientales como SAC, WWF o Better Cotton Initiative; dado que las estrategias de RSC, para ser no solo creíbles sino también efectivas, deben desplegarse en colaboración con entidades representativas de grupos de interés dentro de la industria (supervisores, sindicatos, ONGs, asociaciones sectoriales, etc.). En tercer lugar, la dimensión en la que probablemente Mango tendría más recorrido de mejora es la de corporativo. Aunque esto se debe, en buena parte, a las importantes diferencias de tamaño, estructura de capital, etc. entre ambas empresas, sugerimos que Mango podría utilizar el principio de “comply or explain” y aplicar paulatinamente y en la medida en que le sean aplicables algunas de las recomendaciones del CUBG para sociedades cotizadas.

Finalmente cabe argumentar que aunque Inditex se ha convertido en una referencia en el ámbito de la RSC para su industria, tanto las políticas de RSC como la reputación de Mango se pueden mejorar manteniendo sus valores y principios originales, dado el carácter de “traje a medida” de esta estrategia empresarial.

En definitiva, la RSC se configura como una herramienta generadora de una importante ventaja competitiva para las empresas, así como de soluciones a problemas de desconfianza o expectativas insatisfechas por parte de los grupos de interés. Su potencial es especialmente acusado en industrias como la de textil-moda, caracterizadas por la deslocalización en la producción, la globalización en el consumo y una elevada visibilidad social. Por todo esto animo a aquellas empresas que por el tipo de cadena de suministro que manejan, su grado de internacionalización o la industria a la que pertenecen provocan mayores impactos económicos, sociales y medioambientales a que lleven a cabo la implementación o mejora de las políticas de RSC.

## Bibliografía

**AENOR.** *Auditoría Reglamentaria de Prevención de Riesgos Laborales.*

Disponible en:

[http://www.aenor.es/aenor/certificacion/seguridad/seguridad\\_auditoriapr1.asp#.VFEx3vmG\\_kU](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/seguridad/seguridad_auditoriapr1.asp#.VFEx3vmG_kU) . Acceso el 9 de septiembre de 2014.

**AENOR.** *Certificación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9001.* Disponible en:

[http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad\\_9001.asp#.VFEWSfmG\\_kU](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_9001.asp#.VFEWSfmG_kU).

Acceso el 9 de septiembre de 2014.

**AENOR.** *Certificación ISO 14001 Sistemas de Gestión Ambiental.* Disponible en:

[http://www.aenor.es/aenor/certificacion/mambiente/iso14001.asp#.VFEYVvmG\\_kU](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/mambiente/iso14001.asp#.VFEYVvmG_kU).

Acceso el 9 de septiembre de 2014.

**AENOR.** *Huella de Carbono de productos, servicios, organizaciones y eventos.*

Disponible en:

[http://www.aenor.es/aenor/certificacion/mambiente/mab\\_huella\\_carbono.asp#.VFEuovmG\\_kU](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/mambiente/mab_huella_carbono.asp#.VFEuovmG_kU) . Acceso el 9 de septiembre de 2014.

**AENOR.** *Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo OHSAS 18001.* Disponible en:

[http://www.aenor.es/aenor/certificacion/seguridad/seguridad\\_ohsas.asp#.VFEwu\\_mG\\_kU](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/seguridad/seguridad_ohsas.asp#.VFEwu_mG_kU) . Acceso el 9 de septiembre de 2014.

**AENOR.** *Sistemas de gestión de seguridad para la cadena de suministro UNE-ISO 28000.* Disponible en:

[http://www.aenor.es/aenor/certificacion/seguridad/seguridad\\_28000.asp#.VFEv\\_fmG\\_kU](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/seguridad/seguridad_28000.asp#.VFEv_fmG_kU) . Acceso el 9 de septiembre de 2014.

**AENOR.** *Verificación del esquema europeo de ecogestión y ecoauditoría EMAS.*

Disponible en:

[http://www.aenor.es/aenor/certificacion/mambiente/mab\\_emas.asp#.VFEYV\\_mG\\_kU](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/mambiente/mab_emas.asp#.VFEYV_mG_kU) .

Acceso el 9 de septiembre de 2014.

**AYUSO, Silvia y MUTIS, Juliana.** *El Pacto Mundial de las Naciones Unidas - ¿una herramienta para asegurar la responsabilidad global de las empresas?*  
Disponibile en: [http://gcq.universia.net/pdfs\\_revistas/articulo\\_159\\_1280488648387.pdf](http://gcq.universia.net/pdfs_revistas/articulo_159_1280488648387.pdf).  
Acceso el 16 de diciembre de 2014.

**BADÍA, Enrique.** (2008). “Modelo para una gestión” en *Zara... y sus hermanas*. Madrid: Lid editorial. p. 295.

**BARRIO, Esther. (2013).** *De las luces de la pasarela a las sombras del backstage. Compromiso empresarial.* (45) ,14-20.

**BOLSA DE MADRID. FTSE4Good.** Disponible en:  
<http://www.bolsamadrid.es/esp/Indices/Ibex/FTSE4Good.aspx>. Acceso el 8 de septiembre de 2014.

**BOLSA DE MADRID. FTSE4Good IBEX Información.** Disponible en:  
<http://www.bolsamadrid.es/esp/Indices/Ibex/FTSE4Good.aspx> . Acceso el 8 de septiembre de 2014.

**BUSINESS SOCIAL COMPLIANCE INITIATIVE.** *About BSCI.* Disponible en:  
<http://www.bsci-intl.org/about-bsci> . Acceso el 8 de octubre de 2014.

**CAMPAÑA ROPA LIMPIA.** *Objetivos.* Disponible en  
<http://www.ropalimpia.org/es/crl/303/objetivos> . Acceso el 8 de octubre de 2014.

**COMISIÓN EUROPEA.** *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al comité europeo y social europeo y al comité de las regiones, estrategia. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre Responsabilidad Social de las empresas.* Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF>. Acceso el 28 de noviembre de 2014.

**COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES.** *Código Aldama.*  
Disponible en:  
<https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/INFORMEFINAL.PDF>.  
Acceso el 28 de diciembre de 2014.

**COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES.** *Código de Olivencia.*

Disponível em: <https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/govsocot.pdf>.

Acceso el 28 de diciembre de 2014.

**COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES.** *Código Unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas.* Disponível em:

[https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CUBGrefundido\\_JUNIO2013.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CUBGrefundido_JUNIO2013.pdf). Acceso el 28 de diciembre de 2014.

**DE LA CUESTA GONZÁLEZ, Marta y MUÑOZ TORRES, María Jesús** (2010).

*Introducción a la sostenibilidad y la RSC.* Oleiros (A Coruña): Netbiblo.

**DELOITTE.** *Global Powers of Retailing 2014. Retail Beyond begins.* Disponível em:

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl-CB-GPR14STORES.pdf> . p. 12. Acceso el 10 de octubre de 2014.

**DOW JONES SUSTAINABILITY INDICES.** *DJSI Family Overview.* Disponível em:

<http://www.sustainability-indices.com/index-family-overview/djsi-family-overview/index.jsp>. Acceso el 28 de noviembre de 2014.

**ETHICAL TRADING INITIATIVE.** *About ETI.* Disponível em:

<http://www.ethicaltrade.org/about-eti> . Acceso el 8 de octubre de 2014.

**FÁBREGA, Fernando.** (2004). “El gobierno corporativo y sus normas de actuación” en *Zara el modelo de negocio de Inditex*. Madrid: claves de gestión.

**FTSE.** *FTSE4Good Index Series.* Disponível em:

<http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good>. Acceso el 28 de noviembre de 2014.

**GLOBAL REPORTING INITIATIVE.** *Acerca del Global Reporting Initiative.*

Disponível em: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>. Acceso el 15 de septiembre de 2014.

**GLOBAL REPORTING INITIATIVE.** *Apparel and footwear.* Disponível em:

<https://www.globalreporting.org/reporting/sector-guidance/sector-guidance/pilot-versions/apparel-and-footwear/Pages/default.aspx>. Acceso el 15 de septiembre de 2014.

**GLOBAL REPORTING INITIATIVE.** *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad.* Disponible en: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>. Acceso el 15 de octubre de 2014.

**GLOBAL REPORTING INITIATIVE.** *Logistics and transportation.* Disponible en: <https://www.globalreporting.org/reporting/sector-guidance/sector-guidance/pilot-versions/logistics-and-transportation/Pages/default.aspx>. Acceso el 15 de septiembre de 2014.

**HUMAN RIGHTS WATCH.** *Sobre nosotros.* Disponible en: <http://www.hrw.org/es/about> . Acceso el 8 de octubre de 2014.

**INDITEX.** *Compromiso con los grupos de interés.* Disponible en: [http://www.inditex.com/es/sustainability/managing\\_sustainability/stakeholder\\_engagement](http://www.inditex.com/es/sustainability/managing_sustainability/stakeholder_engagement) . Acceso el 15 de noviembre de 2014.

**INDITEX.** *Comunidad.* Disponible en: <http://www.inditex.com/es/sustainability/community> . Acceso el 15 de noviembre de 2014.

**INDITEX.** *Medioambiente.* Disponible en: <http://www.inditex.com/es/sustainability/environment> . Acceso el 15 de noviembre de 2014.

**INDITEX.** *Memoria anual 2012.* Disponible en: [http://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo\\_INDITEX\\_informe\\_anual\\_2012.pdf/3310fc44-9421-4eca-9cb1-29e2f868c56e](http://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo_INDITEX_informe_anual_2012.pdf/3310fc44-9421-4eca-9cb1-29e2f868c56e) . Acceso el 7 de noviembre de 2014.

**INDITEX.** *Producto.* Disponible en: <http://www.inditex.com/es/sustainability/product> Acceso el 15 de noviembre de 2014.

**INDITEX.** *Proveedores.* Disponible en: <http://www.inditex.com/es/sustainability/suppliers> Acceso el 15 de noviembre de 2014.

**INDITEX.** *Reporte.* Disponible en: [http://www.inditex.com/es/sustainability/managing\\_sustainability/integrated\\_reporting](http://www.inditex.com/es/sustainability/managing_sustainability/integrated_reporting). Acceso el 15 de noviembre de 2014.

**INDITEX.** [Web en línea] <http://www.inditex.com/home;jsessionid=om-2xOsAnKx8oUu2ZV96B2j> . Acceso el 3 de noviembre de 2014.

**INDUSTRIALL GLOBAL UNION.** *Quienes somos.* Disponible en: <http://www.industrialall-union.org/es/quienes-somos> . Acceso el 8 de octubre de 2014.

**INDUSTRIALL.** *The Bangladesh Accord.* Disponible en: [http://bangladeshaccord.org/wp-content/uploads/2013/10/the\\_accord.pdf](http://bangladeshaccord.org/wp-content/uploads/2013/10/the_accord.pdf). Acceso el 8 de octubre de 2014.

**ISO.** *Iso 26000 Responsabilidad Social.* Disponible en: [http://www.iso.org/iso/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf) . p.4. Acceso el 11 de septiembre de 2014.

**MANGO.** *Memoria de sostenibilidad 2012.* Disponible en: [http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/pdf/2012\\_Memoria%20Sostenibilidadf.pdf](http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/pdf/2012_Memoria%20Sostenibilidadf.pdf) . Acceso el 21 de octubre de 2014.

**MANGO.** *Proyectos y programas.* Disponible en: <http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/rsc/proyecto.php> Acceso el 21 de octubre de 2014.

**MANGO.** [Web en línea] [http://shop.mango.com/home.faces?state=she\\_001\\_ES](http://shop.mango.com/home.faces?state=she_001_ES) . Acceso el 20 de octubre de 2014.

**MARTÍNEZ, David.** (2012). “Las tiendas: espacio y captación de tendencias” en *Zara Visión y estrategia de Amancio Ortega*. Barcelona: editorial conecta. p. 71.

**MARTÍNEZ, David.** (2012). “Una oferta constante de prendas” en *Zara Visión y estrategia de Amancio Ortega*. Barcelona: editorial conecta. pp. 63-65.

**MERCO.** *¿Qué es Merco?* Disponible en: <http://www.merco.info/es/pages/1-que-es-merco>. Acceso el 11 de noviembre de 2014.

**MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL.** *Informe del foro de expertos en responsabilidad social de la empresa.* Disponible en: [Http://www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro\\_expertos/contenidos/INFORME\\_FOROEXPERTOS\\_RS E.pdf](Http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RS E.pdf). Acceso el 3 de Marzo de 2014. p. 7.

**MUÑOZ TORRES, María Jesús y DE LA CUESTA GONZÁLEZ, Marta** (2010a). *Dimensión medioambiental de la RSC*. Oleiros (A Coruña): Netbiblo.

**MUÑOZ TORRES, María Jesús y DE LA CUESTA GONZÁLEZ, Marta** (2010b). *Gestión de la RSC*. Oleiros (A Coruña): Netbiblo.

**ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT.** *Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales (2000)*. Disponible en: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>. Acceso el 10 de septiembre de 2014.

**ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO.** *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*. Disponible en: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_124924.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_124924.pdf). Acceso el 17 de diciembre de 2014.

**O'SHEA, Covadonga.** (2008). "Ortega, comprometido con un hacer solidario". p. 147 en *Así es Amancio Ortega, el hombre que creó Zara*. Madrid: la esfera de los libros.

**PLANELLAS, Marcel y URRIOLOITIA, Lourdes** (2009). *Acción social estratégica*. Madrid: LID editorial empresarial.

**RAINA, Jyrki.** *La acción en Bangladesh en pleno apogeo*. Disponible en: <http://www.industrialunion.org/es/la-accion-en-bangladesh-en-pleno-apogeo>. Acceso el 19 de diciembre de 2014.

**RAINA, Jyrki.** *Trabajadores de la confección bangladeshíes mueren aplastados*. Disponible en: <http://www.industrialunion.org/es/trabajadores-de-la-confeccion-bangladeshies-mueren-aplastados> . Acceso el 13 de diciembre de 2014.

**REDONDO, Helena; ESCUDERO, Gema y ORDOÑEZ, Paula** (2013). *El dilema del consumidor en España. Los motores del cambio hacia un nuevo modelo de producción y consumo*. Disponible en: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/governance-risk-compliance/Deloitte\\_ES\\_GRC\\_Sostenibilidad-el-dilema-del-consumidor.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/governance-risk-compliance/Deloitte_ES_GRC_Sostenibilidad-el-dilema-del-consumidor.pdf). Acceso el 10 de diciembre de 2014.

**REY-GARCIA, Marta** (2012). “Beyond Corporate Social Responsibility: Foundations and global retailers” en *Documentos de trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial*. Oviedo: Universidad de Oviedo.

DOCFRADIS 1206, 19 pp. Disponible en:

<http://econpapers.repec.org/paper/ovrdocfra/1206.htm>

**RODRÍGUEZ, Xabier y SALGADO, Jesús.** (2011). “Inditex según Inditex” en *Amancio Ortega De cero a Zara*. Madrid: Esfera Libros. pp. 209-233.

**RODRÍGUEZ, Xabier y SALGADO, Jesús.** (2011). “Inmuebles y logística” en *Amancio Ortega De cero a Zara*. Madrid: Esfera Libros. p. 131.

**RODRÍGUEZ, Xabier y SALGADO, Jesús.** (2011). “Su majestad la moda” en *Amancio Ortega De cero a Zara*. Madrid: Esfera Libros. p. 64.

**SALERNO, Humberto y GAY ZARAGOZA, Andrea** (2010). *El corazón de Mango*. Madrid: LID editorial empresarial.

**SETEM FEDERACIÓN.** *Presentación*. Disponible en:

<http://www.setem.org/site/es/federacion/presentacion/> . Acceso el 8 de octubre de 2014.

**SUSTAINABLE APPAREL COALITION.** *Overview*. Disponible en:

<http://www.apparelcoalition.org/overview/> Acceso el 8 de octubre de 2014.

**THE GLOBAL COMPACT.** *The global compact*. Disponible en:

<https://www.unglobalcompact.org> . Acceso el 5 de marzo de 2014.

**UNEP.** *Handbook for the Montreal Protocol on Substances that Deplete the Ozone Layer*. Disponible en: [http://ozone.unep.org/Publications/MP\\_Handbook/MP-Handbook-2009.pdf](http://ozone.unep.org/Publications/MP_Handbook/MP-Handbook-2009.pdf). Acceso el 16 de diciembre de 2014.

**UNITED NATIONS.** *Kyoto Protocol*. Disponible en:

[http://unfccc.int/kyoto\\_protocol/items/2830.php](http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php). Acceso el 16 de diciembre de 2014.

**UNITED NATIONS.** *Report of the United Nations Conference on Sustainable Development*. Disponible en:

<http://www.uncsd2012.org/content/documents/814UNCSD%20REPORT%20final%20revs.pdf>. Acceso el 16 de diciembre de 2014.