

Treball de fi de grau

Títol

La Responsabilitat Social Corporativa a les empreses de moda espanyoles: Els casos d' Inditex i Mango

Autor/a

Carla Moure Soler

Tutor/a

Ana María Enrique Jiménez

Departament	Departament de Publicitat, Relacions Públiques i Comunicació Audiovisual
Grau	Periodisme
Tipus de TFG	Recerca
Data	28/05/2015

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

La Responsabilitat Social Corporativa a les empreses de moda espanyoles: Els casos d' Inditex i Mango

Castellà:

La Responsabilidad Social Corporativa en las empresas de moda españolas: Los casos de Inditex y Mango

Anglès:

Corporate Social Responsibility in spanish fashion companies: Inditex and Mango cases

Autor/a:

Carla Moure Soler

Tutor/a:

Ana María Enrique Jiménez

Curs:

4t

Grau:

Periodisme

Paraules clau (mínim 3)

Català:

RSC, empresa, sostenibilitat, responsabilitat, moda, Inditex, Mango

Castellà:

RSC, empresa, sostenibilidad, responsabilidad, moda, Inditex, Mango

Anglès:

CSR, company, sustainability, responsibility, fashion, Inditex, Mango

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

La Responsabilitat Social Corporativa s'ha convertit en un dels intangibles amb una major projecció de futur a les grans empreses. En aquest treball d'investigació s'estudia com gestionen les empreses espanyoles la RSC, i en concret les companyies del sector de la moda, un dels que ha de fer front a més reptes en el camp de la sostenibilitat. L'anàlisi es centra en els casos de Inditex i Mango per arribar a conèixer com gestionen i comuniquen la RSC, així com les contribucions que genera aquest valor a l'empresa, els seus stakeholders i la societat.

Castellà:

La Responsabilidad Social Corporativa se ha convertido en uno de los intangibles con mayor proyección de futuro en las grandes empresas. En este trabajo de investigación se estudia cómo gestionan las empresas españolas la RSC, y en concreto las compañías del sector de la moda, uno de los que debe hacer frente a más desafíos en el campo de la sostenibilidad. El análisis se centra en las casuísticas de Inditex y Mango para llegar a conocer cómo gestionan y comunican la RSC, así como las contribuciones que genera este valor a la empresa, a sus stakeholders y a la sociedad.

Anglès:

Corporate Social Responsibility has become one of the intangibles with better future growing prospects. In this research it's examined how Spanish companies manage CSR, particularly companies in the fashion industry, one of the sectors that must deal with more challenges in the field of sustainability. The analysis focuses on the cases of Inditex and Mango, in order to know how they manage and communicate CSR, and what are the contributions generated by this value to the company, its stakeholders and society.

Compromís d'obra original*

L'ESTUDIANT QUE PRESENTA AQUEST TREBALL DECLARA QUE:

1. Aquest treball és original i no està plagiat, en part o totalment
2. Les fonts han estat convenientment citades i referenciades
3. Aquest treball no s'ha presentat prèviament a aquesta Universitat o d'altres

I perquè així consti, afegeix a aquesta plana el seu nom i cognoms i el signa:

Carla Moure Soler

***Aquest full s'ha d'imprimir i lliurar en mà al tutor abans la presentació oral**

RESUMEN

La Responsabilidad Social Corporativa se ha convertido en uno de los intangibles con mayor proyección de futuro en las grandes empresas. En este trabajo de investigación se analiza cómo gestionan la RSC las grandes empresas españolas y, en concreto, las compañías del sector de la moda, una de las áreas que debe hacer frente a más desafíos en el campo de la sostenibilidad.

Este Trabajo de Fin de Grado consta de dos partes diferenciadas, por un lado se encuentra la investigación documental sobre las teorías de la Responsabilidad Social Corporativa, y por el otro, el estudio de las casuísticas de Inditex y Mango, elaborado en base a sus propias herramientas de comunicación y una entrevista a Marcos González, director del medio *Corresponsables*.

La finalidad de este estudio es llegar a conocer cómo se aplican las políticas de RSC en las grandes empresas de moda, así como las contribuciones que este valor genera a la propia compañía, a sus *stakeholders* y a la sociedad en general.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a mi tutora de este trabajo de investigación, Ana María Enrique, su asesoramiento, dedicación y pasión, siempre con una sonrisa. Gracias por abrirme una ventana a la comunicación empresarial y la Responsabilidad Social Corporativa.

Doy las gracias encarecidamente al equipo de *Corresponsables*, que lucha por comunicar al mundo lo que es la RSC y da ejemplo de ello. Y a su director, Marcos González, gracias por confiar en mí y darme una oportunidad.

A todas las personas con las que he coincidido durante estos cuatro años de carrera, porque de todas ellas he aprendido. También a mi pareja, mis padres y mis hermanos, a quienes agradezco que hayan estado a mi lado en todo momento.

ÍNDICE

1. Introducción	3
1.1 Objeto de estudio	3
1.2 Justificación de la elección.....	4
1.3 Objetivos.....	5
1.4 Estructura del trabajo de investigación	6
2. Marco Teórico	8
2.1 Introducción a la comunicación empresarial.....	8
2.2 Aproximación a la RSC	9
2.2.1 El concepto	11
2.2.2 Origen y contexto	13
2.2.3 Regulación	14
2.3 Gestión de la RSC.....	19
2.3.1 La RSC enfocada a los stakeholders.....	19
2.3.2 ¿Cómo medir la RSC?.....	22
2.3.3 Códigos de conducta.....	24
2.3.4 Memorias de sostenibilidad.....	25
2.4 La RSC en las empresas de moda.....	30
2.5 Los desafíos de la RSC.....	32
3. Metodología	34
3.1 Preguntas de investigación.....	34
3.2 Diseño metodológico.....	35
3.3 Categorías de análisis	39
4. Estudios de caso	41
4.1 Contextualización	41
4.2 Entrevista enfocada.....	45
4.3 Jornada de <i>Corresponsables</i>	47
4.4 Análisis de los resultados: Inditex y Mango.....	49
4.4.1 Modelo de gestión de la RSC.....	49
4.4.2 Desempeño económico, social y medioambiental.....	59
4.4.3 Relación con los stakeholders de la compañía.....	62
4.4.4 Herramientas de comunicación de la RSC	64
4.5 Tabla comparativa	67
5. Conclusiones.....	68
5.1 Líneas de investigación y retos de futuro	74
6. Bibliografía	76
7. Anexos	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Pirámide de Carrol	10
Figura 2	Ley, ética y RSC	15
Figura 3	La RSC en las empresas españolas	16
Figura 4	Teoría <i>Stakeholder</i>	21
Figura 5	Esquema del diseño metodológico	36
Figura 6	Conferencias centrales Jornada 63 de <i>Corresponsables</i>	38
Figura 7	Formatos comerciales de Inditex	41
Figura 8	El valor social en Inditex	42
Figura 9	Organigrama departamentos corporativos en Inditex	50
Figura 10	Índice Dow Jones Sustainability sector <i>retail</i>	50
Figura 11	Modelo “Right To Wear” de Inditex	51
Figura 12	Organigrama de Mango	54
Figura 13	Valores en Mango	58
Figura 14	Medioambiente en la web corporativa de Mango	60

*“La RSC no es la guinda del
pastel, sino la manera
de hacer ese pastel”*

Xavier López.
Director General de Economía Social y
Cooperativa de la Generalitat de Catalunya

1. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento es un trabajo de investigación que se engloba en el marco de la asignatura del Trabajo de Fin de Grado, del Grado de Periodismo cursado en la Facultad de Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona. En este trabajo de investigación se estudia cómo gestionan las empresas españolas la Responsabilidad Social Corporativa, y en concreto las empresas del sector de la moda, centrando el estudio de caso en las dos mayores compañías del sector en el país: Inditex y Mango.

Las motivaciones por las que se realiza este estudio sobre la RSC en España son diversas: En primer lugar, porque la investigadora cursó la asignatura de Comunicación Empresarial e Institucional, en la que se dieron unas breves pinceladas a la materia de la Responsabilidad Social de las empresas. De este modo, la investigadora considera que realizar el TFG sobre RSC le ayudará a ampliar sus conocimientos sobre este valor al alza en el mundo empresarial.

En segundo lugar, cabe decir que la investigadora es una apasionada de la moda, y por eso le interesa saber cómo grandes firmas españolas de moda *low cost* implantan en sus modelos empresariales la gestión de RSC, cuáles son sus políticas y sus formas de comunicarlas a la ciudadanía. El sector de la moda es uno de los que debe enfrentar a más retos en el campo de la Responsabilidad Social Corporativa, por eso le parece muy buena idea estudiarlo a través de dos casos reales de grandes empresas españolas de este sector con presencia internacional, Inditex y Mango.

1.1 OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio de este trabajo se centra en la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. Para poder tener una visión profunda de cómo las empresas de moda españolas han ido interiorizando en su comunicación corporativa el valor intangible de la RSC, el objeto de estudio se centrará en las casuísticas de Inditex y Mango.

El objetivo de este trabajo no es quedarse en la superficie del significado de la Responsabilidad Social de las empresas, sino investigar cómo gestionan la RSC Mango e Inditex, qué beneficios y contribuciones les reporta a la empresa, sus *stakeholders* y a la sociedad en general, además de conocer cómo se comunica la RSC.

El estudio de estos dos casos se realizará mediante el análisis documental de las Memorias anuales de sostenibilidad, Códigos de conducta y webs corporativas de las compañías, ya que son las herramientas más usadas para comunicar las políticas de Responsabilidad Social Corporativa en las empresas.

Con el paso del tiempo se ha ido dejando atrás la concepción de la empresa cuyo único objetivo era obtener beneficios, ya que como dijo el fundador de Ford Motor Company, Henry Ford, “Una compañía que lo único que sabe hacer es ganar dinero es una compañía muy pobre”¹.

En este sentido, el objeto de estudio de este trabajo de investigación se centra en la gestión de la RSC, como uno de los valores intangibles de la comunicación empresarial con más proyección de futuro, ya que las empresas han empezado a ver que la ética es rentable, y que, por tanto, la Responsabilidad Social Corporativa es una de las vías para generar un valor de futuro a largo plazo en las compañías.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN

En primer lugar, hay que justificar la elección del sector, la moda, y es que se trata de uno de los segmentos empresariales que debe hacer frente a más retos en materia de Responsabilidad Social Corporativa, como, por ejemplo, mejorando el respeto a los derechos humanos, la correcta preservación del medioambiente o la no promulgación de cánones estéticos poco saludables.

Una vez elegido el sector en el que se englobaría el estudio de la RSC en las empresas españolas, se escogen dos de las empresas más representativas: Las dos mayores corporaciones del sector de moda con denominación de origen español, el grupo Inditex y Mango.

El motivo por el cual se eligen estas dos compañías, de raíces gallegas y catalanas, para analizar sus actuaciones en materia de RSC es el siguiente: Según el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR), un organismo de referencia a nivel mundial que mide la reputación de las compañías, estas dos empresas encabezan el ranking de su sector, “Distribución de Moda”², ocupando Inditex la primera posición, y Mango, la segunda, por delante de otras empresas competidoras como Desigual, Nike, Bimba y Lola o el Grupo Cortefiel. En el ranking general de empresas, Inditex se erige como modelo a seguir, ya que ocupa el primer puesto, y Mango, por su parte, ocupa el puesto 75³.

¹ ORTIZ, J. Y CORDERO, G. (Coordinadores) (2007). *Los nuevos desafíos de la Responsabilidad Social Corporativa*. Informe 2007, La Responsabilidad Social Corporativa en España. Madrid: Fundación Alternativas, 69.

² Merco. *Ranking Distribución Moda*. [En línea]. Disponible en: <http://www.merco.info/es/countries/4-es/rankings/2?type=6>.

³ Merco. *Clasificación general*. [En línea]. Disponible en: <http://www.merco.info/es/countries/4-es/rankings/2?type=3>.

También cabe destacar que Modaes.es —Grupo editorial de referencia en el sector de la moda y cabecera líder de información económica sobre el sector textil— sitúa en su último informe “El mapa de la moda 2014”⁴ a Inditex, en primera posición, y Mango, en segunda posición, como principales actores y líderes del negocio de la moda en nuestro país, por delante de otras firmas como el Grupo Cortefiel, Desigual, Tous, Camper, Pepe Jeans o Blanco. Además, Inditex también lidera el ranking de distribución mundial de moda según este mismo informe, por delante de otros gigantes textiles como C&A, H&M o Gap.

Estas empresas tienen una marcada identidad corporativa y reputación histórica, lo que les ha ayudado enormemente en su expansión mundial, además de unos trabajadores formados en sus valores, lo que les convierte en embajadores de las ideas de cada una de las empresas, Inditex y Mango. Ambas compañías llevan más de una década adscritas al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, cuentan con Códigos de conducta y elaboran anualmente Memorias de sostenibilidad siguiendo los parámetros del Global Reporting Initiative (GRI).

En definitiva, Inditex y Mango son compañías con recorrido histórico y presencia internacional, que no han dejado escapar la oportunidad de establecer la RSC como un valor importante en sus idearios. Tienen una estructura interna fuerte y muy organizada, en la que han sabido incluir los departamentos de Responsabilidad Social Corporativa. Además, como se ha dicho, elaboran año a año memorias de sostenibilidad y tienen Códigos de conducta propios que regulan sus relaciones con sus proveedores y trabajadores, por tanto son un muy buen ejemplo para analizar y comparar sus políticas y estrategias de responsabilidad social.

Obviamente se trata de dos de las empresas de moda más conocidas en España y en el extranjero, además son dos marcas que despiertan mucha curiosidad en la investigadora, ya que como amante de la moda y las firmas *low cost* son un verdadero referente, por lo que es muy satisfactorio poder averiguar cuáles son sus estrategias ambientales, sociales y económicas en materia de RSC.

1.3 OBJETIVOS

En la introducción se dan unas breves pinceladas acerca de cuál será el objetivo central de este trabajo de investigación enmarcado en el campo de la Responsabilidad Social Corporativa.

Para expresar con mayor claridad la finalidad de este Trabajo de Fin de Grado, y el objetivo que se tiene que cumplir al finalizarlo, se plantean tres preguntas iniciales:

⁴ RIAÑO, P. (9 de Mayo de 2014) Mapa de la moda 2014: Los líderes de la moda en España. *Modaes*. [En línea]. Disponible en: <http://www.modaes.es/back-stage/20140509/el-mapa-de-la-moda-2014-i-los-lideres-de-la-moda-en-espana.html>

→ **¿Qué se quiere estudiar?** Se quiere estudiar cómo aplican y gestionan la Responsabilidad Social Corporativa las empresas de moda Mango e Inditex.

→ **¿Por qué se quiere estudiar?** Se quiere estudiar la RSC porque es el valor intangible de la comunicación empresarial que más atrae a la investigadora, por su carácter ético y de voluntariedad. Además, se quiere analizar la RSC en el ámbito de la moda ya que se considera que es uno de los sectores que más retos de futuro tiene que afrontar en relación a los tres aspectos básicos en los que se enmarca la Responsabilidad Social Corporativa: Medioambiente, sociedad y economía.

→ **¿Para qué se quiere estudiar?** Para llegar a conocer en profundidad qué contribuciones aporta la implantación de políticas de RSC a la gestión de estas empresas, así como a sus *stakeholders* y la sociedad en general.

En definitiva, el **objetivo principal** de este trabajo es conocer cómo se aplica y gestiona la RSC en las empresas de moda españolas, a través de los casos de Mango e Inditex, para conseguir saber qué contribuciones genera la RSC para la empresas, sus *stakeholders* y la sociedad en general, además de saber cómo se comunica la Responsabilidad Social Corporativa a la sociedad.

1.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Este Trabajo de Fin de Grado se divide en cinco grandes bloques de contenido, además de los dos bloques finales que corresponden a la bibliografía y los anexos:

El primer bloque es el de la introducción, en la cual se presenta el trabajo: El objeto de estudio, la justificación de la elección, y los objetivos que se pretenden lograr con esta investigación.

A continuación se encuentra el segundo bloque, que corresponde al marco teórico, elaborado a través de la búsqueda teórica y bibliográfica, en el que se hace un estudio general de las teorías y conceptos relacionados con la comunicación empresarial y en concreto con la Responsabilidad Social Corporativa, con el objetivo de estudiar cómo gestionan las empresas la RSC a nivel español y europeo, además de conocer cómo se regula y mide este concepto, a partir de las Memorias de sostenibilidad y Códigos de conducta. También se trata de forma breve cuáles son los nuevos horizontes y retos de futuro a los que tendrá que hacer frente la RSC en general y en concreto en el sector de la moda.

El tercer bloque de este trabajo se compone de la explicación de los criterios metodológicos, es decir, después de conocer el estado de la cuestión de la RSC, se definen los conceptos que se van a estudiar, a través de las preguntas de investigación y las categorías de análisis, así como el

diseño de la investigación cualitativa.

En el cuarto bloque se encuentra ya el estudio de las dos casuísticas, Mango e Inditex. En este apartado se analizan las herramientas de comunicación de la RSC usadas por estas empresas, Memorias de sostenibilidad, Códigos de conducta y webs corporativas. También forma parte del estudio de campo el análisis de dos fuentes primarias: La entrevista enfocada a Marcos González, director del medio *Corresponsables*, y la asistencia a la Jornada nº63 del mismo medio, centrada en la evolución de la RSC en los últimos 10 años en Iberoamérica. Todo ello con la finalidad de dar respuesta a las preguntas de investigación a través de cada una de las categorías de análisis, para presentar los resultados del estudio en una tabla comparativa que muestra las similitudes y diferencias en la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en Mango e Inditex.

Para acabar, en el quinto bloque se hallan las conclusiones finales del trabajo, que surgen del estudio de las teorías de RSC, el análisis directo de las Memorias de sostenibilidad, Códigos de conducta, y webs corporativas, además del estudio de las fuentes primarias a las que se ha acudido en la investigación de campo, con las que se responde a los objetivos y las preguntas de investigación de este Trabajo de Fin de Grado. Finalmente, se pone la base a futuras líneas de investigación y se dan unas breves pinceladas acerca del futuro de la Responsabilidad Social Corporativa a nivel general y en las empresas analizadas, Mango e Inditex.

*“La RSC consiste en explicar
cómo obtenemos beneficios,
y no en qué gastamos
lo que ganamos”*

Lidia del Pozo.
Directora de Programas y
Patrocinios sociales en BBVA

2. MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN A LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

La empresa nace, tradicionalmente, con fines puramente económicos, pero con el tiempo se le plantean demandas sociales, es decir, la sociedad necesita información: qué hace la empresa, cómo lo hace y por qué lo hace. De ahí surge la necesidad de la empresa de comunicarse, creándose así la comunicación corporativa, por la demanda de transparencia a las compañías por parte de la ciudadanía. Según Marta De la Cuesta y Carmen Valor⁵ llega un punto en el que se deja de pensar en la empresa como un ente que busque únicamente la maximización del beneficio y se comienza a defender la idea de que la empresa debe contribuir al bienestar y calidad de vida de la sociedad.

El objetivo de la comunicación empresarial es contribuir a que la sociedad tenga una percepción positiva de la actividad de la empresa y que esto se traduzca en un crecimiento económico, para ello las compañías deben comunicar hacia el exterior y también hacia el interior.

Por tanto, la comunicación empresarial es aquella que lleva a cabo una organización para entablar relación con sus *stakeholders* y así poder transmitir su identidad, visión, misión, cultura, valores,... es decir, comunicar los valores intangibles de la empresa a la sociedad.

Weil⁶, teórica de la comunicación empresarial, estableció los beneficios que este tipo de comunicación aportaba a la organización:

- Propone una representación unitaria de la empresa, dotándola de singularidad. Hace que la empresa sea un ente único y diferenciado.
- Liga la plenitud individual al desarrollo de la empresa, une los intereses de los integrantes de la organización para trabajar por un bien común.
- Desarrolla un ente imaginario colectivo, y crea un lenguaje, cultura, método de trabajo y valores compartidos.

La historia de la comunicación empresarial se puede resumir en tres fases: Comunicar el producto, comunicar la marca, y, en la actualidad, comunicar la empresa. El problema con el que

⁵ DE LA CUESTA, M. y VALOR, C. (2003). *Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España*. Boletín Económico De ICE, Información Comercial Española. Nº2755, 7.

⁶ WEIL, P. (1992) *La comunicación Global: Comunicación Institucional y de Gestión*. Paidós Ibérica.

se encontraban las empresas es que la potenciación de sus elementos tangibles era limitada, ya que los atributos tangibles de los productos son siempre los mismos, por eso se potencia a día de hoy la comunicación de todos aquellos valores intangibles que dan singularidad a la compañía, como por ejemplo la cultura, la identidad, la imagen, la reputación, y, entre todos ellos, la Responsabilidad Social Corporativa.

Para conseguir una correcta comunicación corporativa y de la RSC se debe conseguir el diálogo con los *stakeholders*, también conocidos como grupos de interés. En este sentido, Freeman fue el primer teórico que definió a los *stakeholders* como “Grupos o individuos que afectan o se ven afectados por la actividad tendente al logro de los objetivos de la compañía” ⁷.

Por un lado, para Carmen Valor y Marta de la Cuesta⁸ los *stakeholders* se pueden dividir en dos grupos: Primarios (aquellos con derechos directos y legalmente establecidos, como accionistas, empleados, consumidores, proveedores, gobierno, competidores) y secundarios (sus derechos sobre los recursos de la empresa están peor establecidos en la ley o se basan en criterios como la lealtad a la comunidad o las obligaciones éticas, como por ejemplo medios de comunicación).

Por otro lado, Urzáiz⁹ establece una división distinta, basándose en tres tipologías:

- Públicos internos: Están relacionados directamente con la empresa, y son entre otros los directivos, sindicatos, trabajadores, socios estratégicos, etc.
- Públicos ambivalentes: Internos y externos, como son accionistas, socios, distribuidores,...
- Públicos externos: Entre ellos destacan los clientes, consumidores, competidores, la administración pública, los grupos de presión, o los medios de comunicación entre otros.

2.2 APROXIMACIÓN A LA RSC

La Responsabilidad Social Corporativa se conforma como uno de los valores intangibles de mayor importancia en la comunicación empresarial de una empresa, y surge por cinco razones básicas:

- 1) El tamaño de las corporaciones: Las empresas son cada vez mayores, y por ese motivo cada vez tienen una mayor responsabilidad de cara a la sociedad y a las economías de los países.

⁷ FREEMAN, E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. University of Minnesota: Pitman.

⁸ DE LA CUESTA, M. y VALOR, C. (2003). *Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España*. Boletín Económico De ICE, Información Comercial Española, 2755, 12.

⁹ URZÁIZ, J. (1997) *De las relaciones públicas a la comunicación social integral. Una nueva estrategia comunicativa para las empresas e instituciones*. San Martín.

- 2) La desconfianza hacia las empresas: Existen muchos motivos por los que la ciudadanía puede perder la confianza en las compañías, entre ellos los escándalos empresariales, eso hace que se disminuyan las ventas y, por tanto, que la empresa pierda valor. Por ese motivo, la RSC tiene el propósito de hacer que la sociedad recupere la confianza en las empresas.
- 3) El poder del consumidor: Si ha aumentado la desconfianza más lo ha hecho el poder del consumidor, que cada vez cuenta con más medios para revelarse ante las actuaciones de las empresas, como por ejemplo las redes sociales.
- 4) Cambio de modelo de *Shareholder* a *Stakeholder*: A la empresa deja de importarle únicamente el accionista para crear un valor de conjunto, que beneficie a todos sus públicos o *stakeholders*.
- 5) La ética es rentable. La ética tiene un impacto positivo en la reputación, ya que se ahorra en la gestión de personas y se consiguen unos trabajadores más motivados.

La Responsabilidad Social Corporativa incluye todas aquellas actividades que son voluntarias, y que, por tanto, van más allá de la ley y sus exigencias.

Carrol¹⁰ dividió las responsabilidades de la empresa en cuatro clases representadas en una pirámide:



Figura 1. Pirámide de Carrol. Elaboración propia

En la base de la pirámide se encuentra la responsabilidad económica, ya que toda empresa debe ser rentable y poder obtener beneficios. El siguiente pilar en las responsabilidades de una empresa es la responsabilidad legal, ya que toda compañía debe actuar cumpliendo la ley.

En el tercer nivel se halla la responsabilidad ética, que consiste en actuar de forma justa en la actividad empresarial. Finalmente, la punta de la pirámide la integra la responsabilidad social o filantrópica, según la cual la empresa debe dedicar parte de sus recursos a la comunidad y a acciones sociales.

¹⁰ CARROL, A. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Bussiness Horizons.

2.2.1 EL CONCEPTO RSC

Como se ha visto, la Responsabilidad Social Corporativa se erige como uno de los valores intangibles al alza en las compañías. Se trata de un concepto que ha sido definido de múltiples maneras por teóricos de la comunicación y organismos diversos:

- Peter Drucker definió en 1996 la RSC de la siguiente manera: “Cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque. Eso es responsabilidad social”¹¹.
- Para Marta de la Cuesta y Carmen Valor RSC significa: “Por Responsabilidad Social Corporativa se entiende el reconocimiento e integración en sus operaciones por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores”¹².
- La ONG Economistas sin Fronteras la define como “El reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales, y de respeto a los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores”¹³.
- El Libro Verde de la Comisión Europea define la Responsabilidad Social como “La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las prestaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores”¹⁴.
- Para José Luis Lizcano, coordinador y miembro fundador de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), la RSC es “El compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social, además de un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa”¹⁵.

¹¹ DRUCKER, P. (1996). *La gestión en tiempos de grandes cambios*. Ediciones Gestión 2000 S.A, 83.

¹² DE LA CUESTA, M. y VALOR, C. (2003). *Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España*. Boletín Económico De ICE, Información Comercial Española. N°2755, 11.

¹³ Economistas Sin Fronteras (2002). *La RSC: una aplicación en España*. UNED. Dossier EsF

¹⁴ Comisión Europea (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. [En línea] Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>

¹⁵ LIZCANO, J. (Coordinador) (2004). *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Documentos AECA, Serie de Responsabilidad Social Corporativa.

- Forética, una red de estudio de la RSC, define este concepto como: “Fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medioambiente”¹⁶.

De estas definiciones se puede extraer que la RSC abarca tres ámbitos claros: Economía, medioambiente y sociedad. En este sentido, y según Carmen Valor y Marta de la Cuesta¹⁷ la filosofía de la RSC lleva implícito el hecho de asumir una responsabilidad que vaya más allá de la maximización del beneficio económico, pero aun y así, la Responsabilidad Social Corporativa también se puede entender como una buena forma de mejorar los resultados de la empresa a largo plazo.

Fernando Navarro García¹⁸ añade, en su obra *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*, cuáles son los condicionantes más importantes de la Responsabilidad Social Corporativa, entre los que cabe destacar: la globalización e internacionalización de la economía; el hecho de que la empresa no solo es un elemento indispensable para el desarrollo de la sociedad, sino que forma parte de ella; así como la importancia de que la RSC se mueve en el ámbito de la ética, y por tanto, es voluntaria.

Además, la Fundación Etnor, centrada en estudios sobre la ética de los negocios y las organizaciones, establece un modelo de resumen de los ámbitos de actuación de una empresa socialmente responsable¹⁹:

- Respeto y fomento de los derechos humanos
- Condiciones laborales
- Procesos de producción y venta
- Relación con el medioambiente
- Política informativa
- Consecuencias para el tercer mundo
- Contribución a la paz
- Relación sistema administrativo-estado
- Contribución al desarrollo local y/o regional
- Participación en los procesos de educación, cultura, arte,...

¹⁶ Forética. [En línea] Disponible en: <http://foretica.org/index.php/conocimiento-rse/que-es-rse?lang=es>

¹⁷ DE LA CUESTA, M. y VALOR, C. (2003). *Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España*. Boletín Económico De ICE, Información Comercial Española. Nº2755, 17-18.

¹⁸ NAVARRO, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*. Libros profesionales de empresa. Madrid: ESIC, 37-44.

¹⁹ Ámbitos recogidos en: NAVARRO, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*. Libros profesionales de empresa. Madrid: ESIC, 74.

2.2.2 ORIGEN Y CONTEXTO DE LA RSC

Históricamente, la empresa se ha entendido de formas opuestas: La potencialmente económica, basada en la maximización del beneficio, que imperaba años atrás, y la visión más ética y social de la empresa que se está extendiendo actualmente.

Lizcano, coordinador de *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa* de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) recuerda que, en los postulados económicos clásicos, se eludía cualquier responsabilidad social de la empresa ya que esta debía preocuparse exclusivamente de obtener beneficios, cumplir con la legalidad y crear riquezas para los inversores²⁰.

Uno de los grandes defensores de esta concepción fue Milton Friedman, con su famosa afirmación: “La única responsabilidad social de la empresa es ganar dinero”²¹. Desde esta perspectiva, la RSC solo tendría cabida en las empresas si estuviera enteramente destinada a aumentar los beneficios de la misma.

Blanchard criticó duramente la tesis anterior: “Dirigir una empresa solo por los beneficios es como jugar al tenis con la mirada puesta en el marcador y no en la pelota”²² haciendo referencia a que una empresa debe siempre intentar aumentar el bienestar social.

Para Fernando Navarro García, autor del libro *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*, a día de hoy las empresas y la sociedad ya han cambiado, y los ciudadanos exigen a las empresas mucho más que un precio competitivo. Y por ese motivo considera que la RSC es exigible a las compañías, ya que sus decisiones pueden afectar a los derechos humanos, sociolaborales y al medioambiente²³.

Ya en la Cumbre de Río de Janeiro en 1992 se expuso que la RSC no solo atañía a la creación de riqueza, sino también al desarrollo sostenible, especialmente al impacto medioambiental de las actividades económicas.

Diez años después, en 2002 en Johannesburgo, se corroboró este nuevo enfoque de la RSC en la Cumbre de la Tierra, según el cual se percibía la RSC como una vía para satisfacer las expectativas de los grupos de interés, apoyándose en el concepto de sostenibilidad, a nivel medioambiental, económico y social.

²⁰ LIZCANO, J. (Coordinador) (2004). *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Documentos AECA, Serie de Responsabilidad Social Corporativa.

²¹ FRIEDMAN, M. (13 Setiembre de 1970). The Social Responsibility of a Bussiness is Increase its Profits. *New York Times*, 62-63.

²² BLANCHARD, K. y PEALE, N.V. (1990). *El poder ético del directivo*. Barcelona: Grijalbo.

²³ NAVARRO, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*. Libros profesionales de Empresa. Madrid: ESIC, 68.

En la obra *Empresa y Ética: La Responsabilidad Social Corporativa*²⁴ se establece que el origen de la RSC también se remonta al momento en el que las Naciones Unidas impulsaron el Pacto Global por el Desarrollo Sostenible²⁵ (impulsado por Kofi Annan y establecido por Ban Ki-moon en el 2000), a través del cual las nuevas corporaciones se debían crear una sociedad más igualitaria.

Los 10 principios que establece dicho pacto versan sobre derechos humanos, trabajo, medioambiente y anti-corrupción, y derivan, entre otros, de la Declaración Universal de Derechos Humanos, de la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

Actualmente, este pacto ha sido firmado por más de 12.000 entidades y establecido en más de 145 países. Según Georg Kell²⁶, director ejecutivo del Pacto Mundial de Naciones Unidas, de las 86 redes nacionales que existen, España cuenta con la red propia del Pacto Mundial más grande en términos numéricos.

2.2.3 REGULACIÓN DE LA RSC

Recientemente se ha ido produciendo una clara reorientación en la visión clásica de la economía y las empresas, y se ha empezado a vincular la RSC a la creación de riqueza futura, introduciendo medidas sociales más allá de lo estrictamente legal.

Según Juan M. Eguiagaray²⁷, antiguo director del laboratorio de la Fundación Alternativas, la mayoría de grandes empresas españolas ya cuentan con unidades de gestión de la RSC que se dedican a la elaboración y la implantación de Códigos de conducta y de Memorias de sostenibilidad.

Para Eguiagaray esta nueva cultura empresarial en la que se engloba la RSC no debe ser vista como un obstáculo en el funcionamiento del mercado, sino como una vía para mejorarlo.

Actualmente, existe un debate abierto en torno a la necesidad de establecer o no leyes que regulen la RSC, ya que desde sus orígenes la responsabilidad social de las empresas ha sido de carácter ético y, por tanto, voluntario.

²⁴ OSORIO, M. (Coordinador) (2005). *Empresa y Ética. La Responsabilidad Social Corporativa*. Voz de Papel. Fundación Iuve.

²⁵ Red española del Pacto Mundial. [En línea] Disponible en: <http://www.pactomundial.org/>

²⁶ MARTÍN, P. y FLORES, L. (2015). La red española es la única que ha aprendido cómo aportar valor a las pymes. *Corresponsables*, 22-23.

²⁷ ORTIZ, J. Y CORDERO, G. (Coordinadores) (2007). *Los nuevos desafíos de la Responsabilidad Social Corporativa*. Informe 2007, La Responsabilidad Social Corporativa en España. Madrid: Fundación Alternativas.

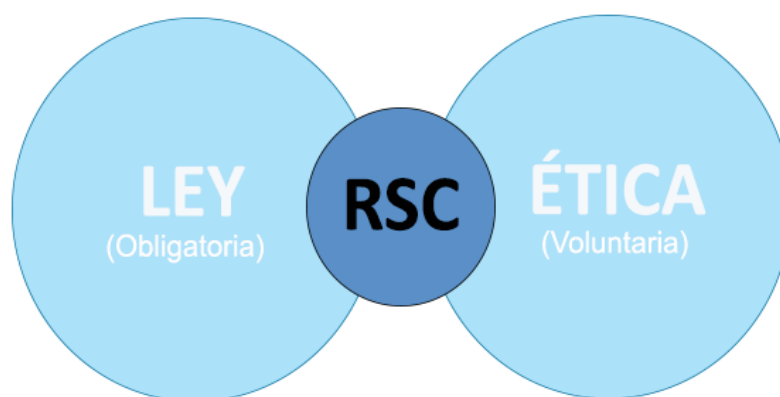


Figura 2. Ley, ética y RSC ²⁸. Elaboración propia

Rivera Lirio²⁹ afirma que la regulación en materia de RSC se ha materializado históricamente a través de *soft rules*, normas de carácter voluntario, en contraposición a las *hard rules*, de naturaleza obligatoria. Para Rivera Lirio, coordinadora de la obra *Gestión de la RSC*, el hecho de que la Responsabilidad Social Corporativa siempre haya sido materializada en base a *soft rules* se puede interpretar de dos formas: Como una manera flexible e innovadora de generar estándares o como incubadora de lo que acabará siendo una *hard rule*.

Josep M. Lozano, profesor y miembro del Instituto de Innovación Social de ESADE, pone de relieve la necesidad de establecer unos parámetros fijos en la RSC “De la misma manera que la RSC pretende ser un marco de referencia para la empresa, es necesario también un marco de referencia para la propia RSC”³⁰, de forma que las empresas puedan cumplir los buenos deseos de sostenibilidad, competitividad, cohesión social, y crecimiento económico entre otros, con los que se define la Responsabilidad Social Corporativa.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA A NIVEL NACIONAL

Hace pocos años, en España conceptos como la RSC o la ética de la empresa eran solamente un conjunto de ideas abstractas que pocas compañías aplicaban a su funcionamiento. En 2004, Melé ya señaló que la iniciativa pública de incentivación de comportamientos responsables en la empresa había sido muy poco significativa, cediendo el protagonismo a la iniciativa privada³¹.

²⁸ NAVARRO, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*. Libros profesionales de Empresa. Madrid: ESIC, 49.

²⁹ RIVERA, J. (Coordinadora) (2010). *Gestión de la RSC*. Colección Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa. Universitat Jaume I. Netbiblo, 156.

³⁰ ORTIZ, J. Y CORDERO, G. (Coordinadores) (2007). *Los nuevos desafíos de la RSC*. Informe 2007, La Responsabilidad Social Corporativa en España. Madrid: Fundación Alternativas, 199.

³¹ MELÉ, D. (2004). *Corporate Social Responsibility in Spain: an Overview*. Working Paper, IESE Business School, Universidad de Navarra.

Sí es cierto que en los últimos años se ha observado un mayor posicionamiento de los gobiernos en cuestiones de responsabilidad social y sostenibilidad. Por ejemplo, en 2008 se creó el Consejo Estatal de RSE³² (CERSE), un órgano asesor y consultivo adscrito al Ministerio de Empleo y Seguridad Social, ideado para fomentar e impulsar las políticas de responsabilidad social en las compañías, en especial en las pequeñas y medianas empresas.

La situación de la Responsabilidad Social Corporativa en el país es analizada por numerosos entes como Economistas sin Fronteras o Forética. Este último analiza la evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España, y las cifras de su último informe de 2011³³ dejan en buen lugar a las grandes empresas, ya que un 60% del total saben en qué consiste la RSC, y en no tan buena posición a las PYMES, en las que el escepticismo en relación a la RSC es mucho mayor.

Este mismo informe determina las posiciones de las empresas españolas en cuanto a la RSC, y las divide en seis tipologías, haciendo una comparación entre los datos obtenidos en 2006, 2008 y 2010.

		2006	2008	2010
LÍDER	Creer en la RSE y la aplican	4,1%	3,8%	4,3%
ME TOO	No acaban de creer en la RSE pero hacen algo	10,7%	12,7%	11,2%
REZAGADO	Creer en la RSE pero no la aplican	40,6%	33,2%	27,6%
PRAGMÁTICO	No acaban de creer en la RSE ni la aplican	24,0%	27,0%	24,4%
DETRACTOR	No creen en la RSE ni la aplican	16,5%	17,7%	22,1%
INCONSISTENTE	Son escépticos ante la RSE pero creen en su utilidad	4,1%	5,6%	10,4%

Figura 3. La RSC en las empresas españolas³⁴

En 2010, por lo general, la conciencia respecto a la RSC aumenta en relación a los años 2006 y 2008, y son más las empresas que se incluyen en la tipología de “Líder”, aunque el porcentaje sigue siendo muy bajo. Las empresas incluidas en esta tipología son aquellas que tienen una posición más avanzada, en las cuales la filosofía de la RSC forma ya parte de la cultura de la organización.

La mayoría de empresas españolas se agrupan en la tipología “Rezagado”, ya que creen en la RSC pero no la aplican, por tanto existe un enorme desequilibrio entre lo que se sabe que se debe hacer, pero aun no se ha comenzado a hacer. Estas empresas comprenden el significado y la importancia de la RSC pero aún carecen de objetivos y estrategias claras en este campo.

Las PYMES, que suponen más del 94% del total de empresas españolas, vuelven a ser el grupo con peor representación ya que la mayoría forman parte del grupo “Inconsciente”. Este tipo de empresas son las que todavía perciben la RSC como un mero envoltorio, maquillaje o un simple ejercicio de comunicación.

³² Consejo Estatal de RSE. [En línea] Disponible en: http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/consejo_rse/

³³ Informe Forética (2011). [En línea] Disponible en: http://foretica.org/index.php/biblioteca/informes-foretica/doc_details/298-informe-foretica-2011-version-extendida-

³⁴ Ídem, 16.

En definitiva, de este informe se puede concluir un dato aclaratorio: 6 de cada 10 empresas ya conocen la RSC, sin embargo el 40,2% de las empresas españolas siguen sin saber qué significa la RSC ni tampoco la aplican.

Cabe añadir que la crisis no ha sido la mejor aliada para la Responsabilidad Social Corporativa, y es que a nivel de ciudadanía se han notado cambios desfavorables, como un mayor escepticismo hacia la RSC, pero, a la vez, una demanda creciente de ética y transparencia a las empresas.

A nivel político, el pasado 2014 fue un año importante ya que el Consejo de Ministros aprobó la Estrategia Nacional de RSE 2014-2020, un documento que dota a España de un marco común de referencia que permite armonizar las distintas actuaciones que se lleven en materia de RSC, tanto en el ámbito público como en el privado. Además, con esta estrategia se pone en marcha el Observatorio de la Responsabilidad Social de las Empresas³⁵, en el seno del CERSE, y se habilita, entre otros, un procedimiento oficial de publicación de Informes y Memorias de sostenibilidad.

Según la *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas*³⁶ la RSC debe generar empleo, hacer a las empresas más competitivas, con una mayor credibilidad internacional. Esta estrategia se puede resumir en 6 principios: Cohesión social, competitividad, creación de valor compartido, sostenibilidad, transparencia y voluntariedad. Con el objetivo final de generar una sociedad y economía más productiva, sostenible e integradora³⁷.

Gracias a esta iniciativa el gobierno puso, recientemente en marcha el Portal de Transparencia, con más de 530.000 registros accesibles de información sobre la Administración General del Estado, como sueldos de altos cargos, catálogo de bienes inmuebles, contratos, subvenciones o convenios relativos al año 2014³⁸.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA A NIVEL EUROPEO

En la obra *Empresa y Ética: La Responsabilidad Social Corporativa*³⁹ se afirma que a nivel europeo existe un debate abierto sobre cómo deben ser las actuaciones públicas y privadas en materia de RSC, con el objetivo final de que el mayor número posible de empresas grandes, medianas y pequeñas de la Unión Europea lleven a cabo prácticas de responsabilidad social de forma creíble y transparente.

³⁵ Observatorio de la Responsabilidad Social de las Empresas. [En línea] Disponible en: <http://observatoriorsc.org/>

³⁶ CERSE (2014). *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas*. Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Madrid, 6.

³⁷ CERSE (2014). *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas*. Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Madrid, 25-26.

³⁸ Portal de Transparencia. [En línea] Disponible en: <http://transparencia.gob.es/>

³⁹ OSORIO, M.(Coordinador) (2005). *Empresa y Ética. La Responsabilidad Social Corporativa*. Voz de Papel. Fundación Iuve, 74-76.

La Comisión Europea pretende que se actúe con los mismos parámetros en todo el marco de la Unión Europea, no con una dispersión de reglamentos, como sucede en países como Francia o Reino Unido que tienen sus propias normas en materia de Responsabilidad Social Corporativa.

Ya en 2001 se promueve, con el *Libro Verde*, un marco común para el desarrollo de la responsabilidad social de la empresa, insistiendo sobre todo en la necesidad de homogenizar las propuestas para medir y comunicar la RSC.

A partir del 2007, con el Tratado de Lisboa, se incorpora de forma definitiva en la Unión Europea el desarrollo sostenible como uno de los objetivos básicos de la comunidad y un derecho fundamental de los ciudadanos.

La política más reciente en materia de RSC llevada a cabo en la Unión Europea ha sido la *Estrategia Renovada de la Unión Europea para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas*⁴⁰. Esta estrategia estaba destinada a conseguir objetivos como la mejora de la visibilidad de la RSC, la mejora de los procesos de autorregulación y corregulación, la recompensa a las empresas socialmente responsables, la mayor integración de la RSC en la educación, formación e investigación, y la insistencia en la importancia de políticas nacionales y subnacionales para la RSC entre otros.

A día de hoy, la responsabilidad social de las empresas europeas también está recogida en el programa *Europa 2020*⁴¹ de la Comisión Europea, ya que según el organismo, la RSC puede ayudar a lograr un crecimiento sostenible, inteligente e integrador. A nivel de promoción de la RSC se recogerán nuevas cualificaciones y empleos, programas de desarrollo local y de trabajo juvenil, una mayor información acerca de la RSC y el establecimiento de la contratación pública responsable entre otros.

Además, el Parlamento Europeo ha establecido que las empresas cotizadas de la Unión Europea con más de 500 trabajadores deberán informar obligatoriamente sobre sus impactos sociales, ambientales, laborales y de buen gobierno en sus Informes de gestión. Esta información se podrá presentar según las directrices del Global Reporting Initiative (GRI), el Pacto Mundial de la ONU o la norma ISO 26000.

⁴⁰ Comisión Europea (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. [En línea] Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=ES>

⁴¹ Comisión Europea. *Estrategia Europa 2020*. [En línea] Disponible en: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/flagship-initiatives/index_es.htm

2.3 GESTIÓN DE LA RSC

En los últimos años se ha asistido a un proceso en el que algunas compañías han intentado escapar de los estándares y herramientas que se imponían en torno a la Responsabilidad Social Corporativa para tratar de buscar su propio camino y la manera más adecuada para gestionar las cuestiones relacionadas con la RSC en el sí de cada compañía.

Para Alberto Lafuente, Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Zaragoza, la dificultad de encontrar unos estándares que encajen con todas las empresas se encuentra en la amplitud y profundidad de la idea de la Responsabilidad Social Corporativa⁴².

El hecho de imponer unos estándares globales, difíciles de aplicar en todo tipo de empresas, ha hecho que la RSC se perciba, en el ideario colectivo de la sociedad y de muchos empresarios, como algo postizo, verdaderamente ajeno al negocio.

Como se verá a continuación, uno de los modelos más seguidos en la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas se basa en el enfoque de los *stakeholders*, algo que según Lafuente es de naturaleza transversal, con la diferencia de que en muy pocas empresas se le da a la RSC una función transversal, algo que puede llegar a estancar el correcto desarrollo de estos departamentos.

2.3.1 LA RSC ENFOCADA A LOS *STAKEHOLDERS*

Para Lizcano, la Responsabilidad Social Corporativa debe cumplir unos determinados objetivos en función de las necesidades de sus *stakeholders*, ya que la empresa actúa en un entorno que determina y configura las necesidades de estos grupos de interés⁴³.

Los *stakeholders* son, pues, el punto de partida básico para el establecimiento de los objetivos de la RSC, debido a que son los receptores directos e indirectos del comportamiento responsable de la empresa, y por ello constituyen el entorno inmediato de la Responsabilidad Social Corporativa y condicionan el desarrollo de la misma.

Rivera Lirio, coordinadora de la obra *Gestión de la RSC*⁴⁴, afirma también que la gestión de la RSC debería ser vista desde el punto de vista de los *stakeholders*, es decir, enfocar la RSC para

⁴² ORTIZ, J. Y CORDERO, G. (Coordinadores) (2007). *Los nuevos desafíos de la RSC*. Informe 2007, La Responsabilidad Social Corporativa en España. Madrid: Fundación Alternativas, 70-78.

⁴³ LIZCANO, J. (Coordinador) (2004). *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Documentos AECA, Serie de Responsabilidad Social Corporativa.

⁴⁴ RIVERA, J. (Coordinadora) (2010). *Gestión de la RSC*. Colección Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa. Universitat Jaume I. Netbiblo, 96-97.

satisfacer las necesidades y expectativas de todos los públicos de la empresa. Todo ello, basándose en diversos conceptos fundamentales de excelencia, entre los cuales destacan: lograr resultados equilibrados, añadir valor a los clientes, favorecer la creatividad e innovación, desarrollar alianzas, asumir la responsabilidad de un futuro sostenible y alcanzar el éxito mediante las personas entre otros⁴⁵.

Edward Freeman⁴⁶ fue quien introdujo el término *stakeholder*, y ya en su obra de 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, avanzó cual era el mapa de públicos o *stakeholders* de una empresa, destacando a propietarios, comunidad financiera, grupos activistas, clientes, empleados, competidores, proveedores, el gobierno y partidos políticos entre otros.

Esta gestión de la RSC, tomando como base los *stakeholders*, evidencia, de nuevo, que ha habido un cambio de enfoque en el mundo de las empresas: En un primer momento, la empresa se basaba en el modelo *Stockholder o Shareholder* en que se buscaba la maximización del beneficio de socios y accionistas exclusivamente; la evolución ha desembocado en el modelo *Stakeholder* en el que se considera a todos los públicos de una empresa por igual, ya sean accionistas, clientes, trabajadores, etc. y, por tanto, se busca el beneficio común de todos los grupos de interés.

Fernando Navarro, que defiende el modelo de los *stakeholders* como forma de gestión de la RSC, establece cuáles son los públicos más importantes que una empresa debe tener en cuenta para su responsabilidad social, entre los que destaca⁴⁷:

- **Empleados:** Todas aquellas personas que desarrollan su trabajo en la empresa. Las necesidades específicas que se deben cubrir de cara a los empleados son las siguientes: Retribución justa, salud, seguridad en el puesto de trabajo, respeto y desarrollo profesional en igualdad de condiciones y mantenimiento de empleo. Además de la participación en los beneficios de la empresa, formación, horarios razonables que respeten el equilibrio trabajo-familia, comunicación, y aportación de ideas.
- **Clientes:** Consumidores y usuarios de los productos y servicios producidos por las empresas, es decir, el grupo al que más se orienta la explotación del negocio. Son un componente esencial de la empresa, imprescindible para su supervivencia. La RSC tiene que tener en cuenta la creación de hábitos de consumo saludables.
- **Proveedores:** Personas y organizaciones que aportan trabajos, productos, y servicios a la empresa sin pertenecer a ella. Pueden estar más o menos integrados en la cadena de valor. La RSC debe velar por una relación de confianza y beneficio mutuo basada en la libre concurrencia, transparencia y justicia en la elección, así como el cumplimiento de los acuerdos.
- **Comunidad local y sociedad:** Se debe generar empleo, atraer talento y riqueza, preservar el medioambiente, colaborar con proyectos comunitarios,...

⁴⁵ JULIÀ, J. (2003). El modelo de excelencia EFQM. [En línea] Disponible en www.clubexcelencia.org.

⁴⁶ FREEMAN, E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman, University of Minnesota, 55.

⁴⁷ NAVARRO, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*. Libros profesionales de empresa. Madrid: ESIC, 89.

Lizcano añade otro *stakeholder* esencial en la gestión de la RSC: El medioambiente, lo que incluye agua, tierra, flora, fauna, recursos no renovables, además del patrimonio natural, cultural y artístico. Para el Director Gerente y Coordinador de la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de la AECA es muy importante por el aumento de la preocupación por preservar el entorno natural y el modelo de desarrollo sostenible⁴⁸.

José Miguel Rodríguez Fernández, catedrático de la Universidad de Valladolid, defiende la incorporación de la RSC centrada en los *stakeholders* al estilo de gestión de las empresas, yendo más allá de la simple acción social o filantropía empresarial y centrándose en la mejora de la relación entre la empresa y sus públicos, de manera que ambas partes obtengan un beneficio mutuo⁴⁹. Por tanto, Rodríguez es partidario de un modelo de empresa pluralista:



Figura 4. Teoría *Stakeholder*⁵⁰. Elaboración propia

Para Rodríguez, con una gestión empresarial de este tipo, la empresa debería ser capaz de dar una respuesta social a través de dos grandes pilares: De una parte, un buen gobierno global, que incorpore alguna forma efectiva de diálogo con los *stakeholders* más importantes de la compañía. De otra parte, la vertiente más pura de la Responsabilidad Social Corporativa, que permita unos buenos resultados a nivel medioambiental, social y económico.

⁴⁸ LIZCANO, J. (Coordinador) (2004). *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Documentos AECA, Serie de Responsabilidad Social Corporativa.

⁴⁹ ORTIZ, J. Y CORDERO, G. (Coordinadores) (2007). *Los nuevos desafíos de la RSC*. Informe 2007, La Responsabilidad Social Corporativa en España. Madrid: Fundación Alternativas, 35-38.

⁵⁰ Ídem, 37.

2.3.2 ¿CÓMO MEDIR LA RSC?

Es esencial que los resultados de las empresas en materia de Responsabilidad Social Corporativa sean medidos, verificados y comunicados adecuadamente. El problema es que la Responsabilidad Social de las empresas gira entorno a aspectos mayoritariamente sociales y medioambientales, no sólo económicos, lo que dificulta enormemente esta tarea de medición de la RSC.

Este es uno de los grandes debates de la RSC, y es que aún se están buscando los mecanismos más adecuados para medir estas cuestiones, con instituciones muy importantes que teorizan sobre ello como el Global Reporting Initiative (GRI).

Ya en 2003 en la obra *Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España*⁵¹ Marta de la Cuesta y Carmen Valor establecen un posible proceso para determinar el grado de responsabilidad social de una empresa, que pasa por dos fases:

- **La normalización**, que consistiría en la elaboración, difusión y aplicación de unas normas generales o sectoriales según las cuales se establecerían unos principios que aseguren la RSC.
- **La certificación**, que sería el proceso por el que una agencia independiente garantizaría que la empresa estuviera sujeta a la norma o estándar.

Para Alberto Andreu Pinillos, miembro del Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial y ex Director General de Reputación y Responsabilidad Social Corporativa en Telefónica, es también muy necesario establecer cuáles son los indicadores que deben tratar y comunicar todas las empresas en relación a la RSC, ya que son el elemento perfecto para medir si el comportamiento de las empresas es responsable o no, y además se añadiría otro valor muy importante, la posibilidad de comparar las estrategias de RSC de las empresas⁵².

TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Para que la medición de las estrategias y resultados de RSC de las empresas sea efectiva lo primero que se debe cumplir es una doble condición: Transparencia y rendición de cuentas.

La rendición de cuentas en relación a la RSC se debe hacer a través de la comunicación, con herramientas diversas que hagan llegar toda la información necesaria del campo de la responsabilidad social a todo el mapa de públicos o *stakeholders* de la empresa. Se puede comunicar, por ejemplo, a través de la web de la compañía, las redes sociales, publicaciones externas o internas, participación en actos públicos, ruedas o notas de prensa, folletos

⁵¹ DE LA CUESTA, M. y VALOR, C. (2003). *Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España*. Boletín Económico De ICE, Información Comercial Española, nº2755, 13.

⁵² OSORIO, M.(Coordinador) (2005). *Empresa y Ética. La Responsabilidad Social Corporativa*. Voz de Papel. Fundación Iuve, 17.

informativos, e incluso publicidad, tal como apunta Lizcano en la obra *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*⁵³.

La comunicación es, por tanto, un elemento inherente a la RSC, de tal forma que según el Informe “Estrategias y herramientas de Comunicación Responsable”⁵⁴ una empresa solo será responsable realmente si comunica a la sociedad los impactos generados a través de su actividad, siendo los *stakeholders* de la compañía sus principales interlocutores, con los que deberá mantener un diálogo abierto, fluido y honesto.

Según este mismo informe acerca de la comunicación responsable, la herramienta más eficaz para comunicar la RSC es la Memoria de sostenibilidad, además de otras complementarias como los folletos informativos o los comunicados de prensa.

En 2003 Marta de la Cuesta y Carmen Valor⁵⁵ ya establecieron que para promover la transparencia de las empresas en todas sus actuaciones era preciso que publicasen todas sus políticas sobre RSC en informes periódicos, que contuvieran aspectos sociales, medioambientales y económicos, es decir, lo que hoy se conoce como Memorias de sostenibilidad.

En este sentido, cabe añadir que José Manuel Velasco, ex Presidente de Dircom, coincide con la visión del informe y la teoría de Marta de la Cuesta y Carmen Valor, ya que para Velasco la Memoria de sostenibilidad es una de las herramientas más útiles en la comunicación de la RSC, porque es la que mejor puede responder a estándares fácilmente identificables por los grupos de interés⁵⁶.

Es evidente que para que las acciones de Responsabilidad Social Corporativa lleguen a la sociedad es esencial saber comunicarlas, y para ello se deben elaborar Planes de Comunicación de la RSC, en los que se establezcan las acciones que la empresa desarrollará, las herramientas con las que se comunicarán, los públicos a los que irán dirigidas, etc.

Para Fernando Navarro el mejor modo de control de la Responsabilidad Social Corporativa es la transparencia, ya que las empresas publican todas sus acciones y políticas de RSC pensando en sus *stakeholders* como principales interlocutores, pero a la vez esta forma de publicidad de todos sus actos es también una forma esencial de control⁵⁷.

En *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*, Navarro añade que la transparencia y la rendición de cuentas son simplemente la capacidad de la empresa de responder a las peticiones

⁵³ LIZCANO, J. (Coordinador) (2004). *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Documentos AECA, Serie de Responsabilidad Social Corporativa.

⁵⁴ Informe incluido en GONZÁLEZ, M. (Coordinador) (2009). *La comunicación responsable, clave para el fomento de la RSE*. Dircom y Medioresponsable, 20.

⁵⁵ DE LA CUESTA, M. y VALOR, C. (2003). *Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España*. Boletín Económico De ICE, Información Comercial Española, 2755, 18.

⁵⁶ GONZÁLEZ, M. (Coordinador) (2009). *La comunicación responsable, clave para el fomento de la RSE*. Barcelona: Dircom y Medioresponsable, 13.

⁵⁷ NAVARRO, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*. Libros profesionales de empresa. Madrid: ESIC, 106-107.

de información de los ciudadanos, por tanto, la información en materia de RSC debe reunir una serie de requisitos indispensables:

- **Ser veraz y completa:** Toda la información que se transmita a la sociedad tiene que ser verdadera, y nunca sesgada. Esta información no solo será del tipo financiero, sino también acerca del impacto ambiental, filosofía y derechos humanos de la empresa.
- **Ser comprensible e inteligible:** La sociedad debe poder comprender y analizar la información, por tanto, debe ser de un nivel medio, no únicamente apta para expertos.
- **Ser pública y fácilmente accesible:** De nada servirá la información acerca de las estrategias de RSC de la empresa si esta no se hace pública y accesible para la sociedad.

La realidad demuestra que hasta la fecha, ni las empresas ni los medios de comunicación están transmitiendo en toda su plenitud las políticas de responsabilidad social a la sociedad. Como se ha visto, el último informe de Forética muestra que aún hay mucha distancia entre los mensajes que transmite la empresa y el conocimiento del ciudadano sobre la RSC, que de momento sigue siendo escaso.

Navarro apunta que la razón de dicha distancia entre el comportamiento de las empresas y el conocimiento de la sociedad se debe a que las compañías transmiten sus políticas y resultados de RSC a través de canales muy especializados y no accesibles para toda la sociedad, como por ejemplo prensa económica o foros empresariales, cuando se debería hacer uso de medios generalistas para facilitar el acceso a grandes audiencias.

2.3.3 CÓDIGOS DE CONDUCTA

Los Códigos de conducta se erigen como una forma más de mostrar la transparencia, así como de la importancia de mantener un comportamiento ético en las empresas.

Para Carmen Valor y Marte de la Cuesta “El Código de conducta se define como la declaración formal del comportamiento que se espera de la compañía hacia los empleados, accionistas, consumidores, entorno y sociedad”⁵⁸.

Los Códigos de conducta reflejan explícitamente los valores de la empresa, sirviendo a los empleados a la hora de orientar determinadas decisiones, en especial en situaciones de dilema entre valores personales y organizacionales, y se conciben como una buena práctica de gestión respecto a grupos de interés internos y externos de las empresas.

⁵⁸ DE LA CUESTA, M. y VALOR, C. (2007) Condiciones para la eficacia de los códigos internos de responsabilidad social de la empresa. *Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía*, Nº 65 2º cuatrimestre, 128-149.

Recientemente, con la globalización de los mercados y la deslocalización de la producción, se ha empezado a extender el uso de los Códigos de conducta para el control de las prácticas laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa. Por ese motivo, las empresas piden la aplicación de los Códigos de conducta también para sus proveedores.

Ayuso y Garolera añaden: “Los Códigos de conducta sirven como un instrumento para guiar éticamente los procesos de toma de decisión más allá de las diferencias en las normas éticas de empleados pertenecientes a diferentes culturas”⁵⁹.

En definitiva, se puede decir que los Códigos de conducta se han convertido en una importante herramienta de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa, a través de la cual se promueve la interiorización de los valores de la compañía, además de comunicar a todos los miembros de la empresa el comportamiento que estos han de seguir en sus relaciones con los diferentes *stakeholders* de la compañía.

2.3.4 MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD

La Memoria de sostenibilidad se erige como la herramienta estrella a la hora de comunicar las estrategias, logros, y objetivos de la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas. Las Memorias son, según el Informe “Estrategias y herramientas de Comunicación de la RSE”⁶⁰, uno de los canales más potentes y útiles por su profundidad y capacidad de llegar a todos los *stakeholders* de la empresa. En este sentido, este mismo informe establece que la mayoría de empresas se basan en los estándares del GRI para elaborar sus Informes de sostenibilidad.

Para Cordero y Ortiz, coordinadores de la obra *Los nuevos desafíos de la RSC*, la Memoria de sostenibilidad supone un conglomerado de información sobre las políticas de RSC que está llevando a cabo una empresa⁶¹.

Según Fernando Navarro⁶², en *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*, la Memoria de sostenibilidad es la mejor herramienta para publicar y difundir las políticas y actividades de RSC de la compañía, y es también la expresión más manifiesta de transparencia por parte de una

⁵⁹ AYUSO, S. y GAROLERA, J. (2011) Códigos éticos de las empresas españolas: Un análisis de su contenido. Cátedra Mango RSC. Escola Superior de Comerç Internacional, UPF. [En línea] Disponible en: <http://mango.esi.es/assets/Uploads/Documentos-de-trabajo/Documento-de-trabajo-10Cdigos-ticos.pdf> Pg 3.

⁶⁰ Informe incluido en GONZÁLEZ, M. (Coordinador) (2009). *La comunicación responsable, clave para el fomento de la RSE*. Barcelona: Dircom y Medioresponsable, 34.

⁶¹ ORTIZ, J. Y CORDERO, G. (Coordinadores) (2007). *Los nuevos desafíos de la RSC*. Informe 2007, La Responsabilidad Social Corporativa en España. Madrid: Fundación Alternativas, 86.

⁶² NAVARRO, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*. Libros profesionales de empresa. Madrid: ESIC, 118-120.

empresa. Además se define por su carácter de voluntariedad, ya que ninguna ley obliga a las empresas a realizar Memorias de sostenibilidad.

Navarro describe también cuáles son los objetivos básicos que debe cumplir toda Memoria de sostenibilidad:

- **Compromiso público con los *stakeholders*:** Toda Memoria debe comunicar la evolución del grado de cumplimiento de sus promesas, así como las medidas correctoras, las desviaciones y su justificación si la hubiera en materia de políticas de RSC.
- **Afrontar las exigencias del mercado:** La tendencia al consumo responsable va creciendo, y por eso cada vez hay más consumidores “responsables” que exigen transparencia a la empresa a nivel económico, social y medio ambiental.
- **Consolidar la confianza de la empresa:** Tanto desde la óptica interna, de cara a los trabajadores y públicos internos de la empresa; como desde la óptica externa, de cara a los consumidores y todos los demás públicos externos de la empresa.
- **Facilitar la integración de la RSC en la gestión de la empresa:** El establecimiento de indicadores de seguimiento debe facilitar y promover activamente la integración en la gestión empresarial.

Las empresas que elaboren Memorias de sostenibilidad deberían cumplir con estos cuatro objetivos, pero teniendo en cuenta que las Memorias pueden ser vistas desde dos ópticas: La de la flexibilidad, en la que se elabora un informe “a medida” para cada empresa, y es la propia compañía la que decide lo que incluye en su informe. O la de la comparabilidad, que implica usar modelos predeterminados que faciliten el contraste de Informes de diferentes empresas.

¿CÓMO ELABORAR UNA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD?

En los últimos años se han empezado a publicar una gran cantidad de Informes de sostenibilidad, especialmente por parte de grandes empresas, y cada vez se ha ido haciendo más necesaria una normalización en este campo, apunta Lizcano⁶³.

Recalca también la importancia del Global Reporting Initiative (GRI), un organismo que ha proporcionado un modelo sistematizado de información sobre RSC, estructurado en la triple dimensión que todo informe de sostenibilidad debe recoger: Economía, sociedad y medio ambiente.

El GRI es un organismo que, en colaboración con la Unión Europea, se encarga de establecer las bases para elaborar Informes de sostenibilidad de forma integrada sobre temas sociales,

⁶³ LIZCANO, J. (Coordinador) (2004). *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Documentos AECA, Serie de Responsabilidad Social Corporativa.

medioambientales y económicos, para que estos aspectos se vuelvan de dominio público, por el cambio de paradigma, un cambio en el modo de concebir la relación entre empresa y sociedad.

El GRI nace en 1997 como un acuerdo internacional a largo plazo, con el objetivo de identificar, diseñar, y establecer un marco legal para informar acerca de aspectos relacionados con la RSC. Para Ernst Ligteringen⁶⁴, ex director ejecutivo del GRI, el origen de las Memorias de sostenibilidad se encuentra en la insuficiencia de los informes financieros.

A día de hoy, sigue sin haber un marco común bajo el cual todas las empresas deban presentar una misma Memoria de sostenibilidad, pero el GRI ha creado su propio modelo estandarizado, con los principios y métodos que recogen lo que debería incluirse en el informe de sostenibilidad, y ya son más del 80% de las grandes empresas españolas las que elaboran sus Memorias de sostenibilidad basándose en los preceptos ambientales, económicos y sociales de establecidos por esta institución.

En un primer nivel se establecen los tres ámbitos que deben ser recogidos en una Memoria de sostenibilidad:

- **Ámbito financiero:** Se medirá la rentabilidad de la empresa. Los aspectos que se destacarán hacen referencia no solamente a ganancias sino a los valores y principios en los que se asienta la estrategia de la compañía, la sostenibilidad de sus negocios y su “capital humano”.
- **Ámbito medioambiental:** Se medirá la minimización de riesgos y la reducción o eliminación de impactos ambientales producidos por la compañía. Los aspectos que se recogerán son el impacto de sus productos u operaciones sobre el medioambiente, además de la naturaleza de sus emisiones y desechos.
- **Ámbito social:** Se medirán las acciones conforme a las expectativas de la sociedad. Recogiendo, entre otros, la diversidad étnica y de género, horas de trabajo, salario, seguridad del personal y su contribución hacia los servicios o instalaciones comunitarias.

En un segundo nivel, el GRI también establece que el contenido de una Memoria de sostenibilidad debe contar con tres tipos básicos de información⁶⁵:

- 1) **Estrategia y perfil de la empresa:** Información general para comprender el desempeño de la organización, incluido el tipo de gobierno, la estrategia y el perfil de la empresa.
- 2) **Enfoque de la dirección:** Se debe incluir información que dé a conocer el enfoque de la dirección en determinados aspectos para proporcionar el contexto y la posible comprensión del desempeño de un área concreta.

⁶⁴ OSORIO, M. (Coordinador) (2005). *Empresa y Ética. La Responsabilidad Social Corporativa*. Voz de Papel. Fundación Iuve, 69-73.

⁶⁵ NAVARRO, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*. Libros profesionales de empresa. Madrid: ESIC, 121-125.

3) **Indicadores de desempeño:** Indicadores que faciliten la comparación de la información económica, medioambiental y social. Estos se clasifican en indicadores principales y optativos. Los indicadores —centrados en el área social, medioambiental y económica— que debe recoger una Memoria de sostenibilidad son los siguientes:

- **Desempeño económico:** Se deben incluir datos económicos, tales como la presencia en el mercado, los impactos económicos directos de la empresa, etc.
- **Desempeño ambiental:** Debe ser uno de los aspectos más desarrollados, recogiendo factores como energía, agua, biodiversidad, emisiones, vertidos, residuos,...
- **Prácticas laborales y ética del trabajo:** Se debe tratar el empleo, la relación empresa y trabajador, la formación de los empleados, la diversidad, igualdad, salud y seguridad en el trabajo.
- **Desempeño de derechos humanos:** Se deberá tratar y comunicar las políticas orientadas al correcto desarrollo de los derechos humanos, tales como la no discriminación, la libertad de asociación, la lucha contra la explotación infantil y trabajos forzosos entre otros.
- **Desempeño de sociedad:** La acción de una empresa está siempre enmarcada en la sociedad, por tanto se debe respetar a la comunidad, y aplicar políticas públicas, evitar la competencia desleal y la corrupción, entre otros.
- **Desempeño de responsabilidad sobre productos:** Se debe asegurar la salud y seguridad del cliente, garantizar un correcto etiquetado, comunicaciones de marketing y la privacidad del cliente entre otros.

VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD

Los parámetros de voluntariedad en los que se engloba la Responsabilidad Social Corporativa no obligan a las empresas a elaborar Memorias de sostenibilidad ni tampoco a verificarlas, pero ambas opciones suponen un valor añadido para las compañías. Por tanto, la verificación del contenido de las Memorias es una opción potencial, pero no automática ni obligatoria, como apunta Fernando Navarro⁶⁶.

En la *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*⁶⁷, publicada por RG&Media siguiendo los parámetros del GRI, se establece que las organizaciones utilizan diversos

⁶⁶ NAVARRO, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*. Libros profesionales de empresa. Madrid: ESIC, 126.

⁶⁷ RG&Media (2000-2011). *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad y Suplemento Sectorial para Medios*. [En línea] Disponible en: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-MSS.pdf>

enfoques para mejorar la credibilidad y verificación de sus Memorias. Las empresas pueden contar, inicialmente, con sistemas de control interno, como auditorías, como parte de sus procesos para gestionar y divulgar la información. Sin embargo, el GRI recomienda, además del uso de los recursos internos, recurrir a la verificación externa de las Memorias de sostenibilidad.

Alberto Andreu Pinillos, ex Director de Reputación y RSC de Telefónica y actual Director de Organización y Cultura corporativa en la misma compañía, se reafirma también en la importancia de la verificación de los Informes de sostenibilidad, una verificación que según él debe realizarse a cuatro niveles⁶⁸:

Un primer nivel en que se compruebe que la empresa cumple las normas legales establecidas; un segundo nivel al que llama “aseguramiento razonable” en su versión negativa, es decir buscar disconformidades respecto a lo que se cuenta en los informes; un tercer nivel “aseguramiento razonable” en su versión positiva, es decir, confirmar que todos los datos son fieles; y finalmente el cuarto nivel el se “aseguramiento alto”, que se entendería como someter a las Memorias de sostenibilidad al mismo nivel de control que las cuentas financieras de las empresas. Además, añade que sería muy interesante que esta verificación se hiciera por parte de empresas auditoras externas.

Según Fernando Navarro, la Memoria de sostenibilidad podrá ser validada a través de organizaciones como AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). Obviamente, una Memoria de sostenibilidad que haya sido verificada ofrecerá mucho más rigor y calidad informativa que una que no lo haya sido, y por tanto será más beneficiosa para la empresa en diferentes aspectos⁶⁹:

- Ofrecerá confianza a los *stakeholders* sobre la veracidad y relevancia de la información y los datos contenidos en la memoria.
- Contribuirá a mejorar la imagen de la compañía entre las partes interesadas o *stakeholders*.
- Presentará una visión clara del impacto humano y ecológico de la empresa, lo que hará que los responsables de tomar decisiones estén siempre bien informados.
- Proporcionará una herramienta de gestión que ayudará a la propia empresa a evaluar y mejorar sus actuaciones.
- Complementará al resto de informes emitidos por la empresa, como por ejemplo, los puramente financieros.

⁶⁸ OSORIO, M.(Coordinador) (2005). *Empresa y Ética. La Responsabilidad Social Corporativa*. Voz de Papel. Fundación Iuve, 19-20.

⁶⁹ NAVARRO, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*. Libros profesionales de empresa. Madrid: ESIC, 122-123.

Además, el proceso de verificación de la Memoria de sostenibilidad tiene otra doble utilidad: Por un lado, se refuerza la confianza interna y externa en la información publicada, y por otro lado se ayuda a la compañía a mejorar sus sistemas de gestión y recogida de información⁷⁰.

2.4 LA RSC EN LAS EMPRESAS DE MODA

Uno de los sectores que presenta más retos en relación a la Responsabilidad Social Corporativa es el sector de la moda, y el sector textil en general. Esta industria debe afrontar importantes desafíos éticos, medioambientales y sociales, tanto en los países desarrollados donde mayoritariamente se reciben sus productos como en los países en vías de desarrollo donde se suelen crear estos productos.

Ortiz y Cordero⁷¹ establecen cuáles son los cambios más importantes que debe afrontar este segmento:

- **Respeto a los derechos humanos en la cadena de aprovisionamiento:** Grandes firmas como Nike, Reebok, Mango o Inditex se han visto afectadas por escándalos en países como Marruecos, China, India o Bangladesh donde producen mayormente sus productos, en los que en muchísimas ocasiones se incumplen los derechos humanos básicos a lo largo de toda la cadena de producción.

La deslocalización de la mayoría de grandes empresas del sector textil ha hecho que se abandonen los procesos de producción en los países de origen para trasladarse a otros, generalmente subdesarrollados o en vías de desarrollo, donde no se cuenta con un marco legal que proteja y ampare a los trabajadores. Por tanto, el principal desafío social del sector es lograr que sus proveedores ofrezcan unas condiciones laborales dignas a todos sus trabajadores en los países productores, así como establecer un sistema de control en la cadena de proveedores para que las empresas se responsabilicen y comprometan a cumplir con los derechos humanos.

- **Impactos medioambientales:** Esta misma deslocalización de las empresas ha llevado a producir en países con legislación ambiental escasa y muy poco exigente. En la mayoría de países donde se fabrican los productos de grandes marcas no se gestionan adecuadamente los residuos, ni se protegen los ecosistemas locales. En la obra *Los nuevos desafíos de la Responsabilidad Social Corporativa* se propone como solución exigir a las empresas que se produzca cumpliendo con los mismos estándares de protección ambiental, sistemas de gestión de residuos, prevención de riesgos laborales, y manejo de

⁷⁰ ORTIZ, J. Y CORDERO, G. (Coordinadores) (2007). *Los nuevos desafíos de la RSC*. Informe 2007, La Responsabilidad Social Corporativa en España. Madrid: Fundación Alternativas, 90.

⁷¹ Ídem, 136-141.

sustancias tóxicas y peligrosas, entre otros, que se tienen en los países de origen de las compañías.

Además, el hecho de que los puntos de fabricación estén tan alejados de los puntos finales de venta también hace que el traslado de mercancías tenga cada vez más consecuencias ambientales. En definitiva, a nivel medioambiental el reto de las empresas de moda es conseguir preservar el entorno y aplicar la eficiencia energética en todos sus procesos de producción y logística.

- **Usos y cánones estéticos:** La moda es un fenómeno social muy complejo del que se derivan importantes cuestiones éticas como el sistema de tallas, la promoción de prendas fabricadas con especies de animales protegidas o los sectores de población a los que van dirigidos sus productos. Uno de los mayores problemas que ha sufrido este sector en los últimos años ha sido la promoción de la extrema delgadez, que ha potenciado a la aparición cada vez mayor de trastornos alimenticios en la población. El dilema al que deben hacer frente las empresas del sector es el siguiente: Seguir los cánones estéticos impuestos en el momento o promover la salud, obviamente en una empresa de moda con una gestión óptima de la RSC los departamentos de diseño y publicidad deberían incorporar criterios éticos que les hagan ser más responsables con la sociedad, para así promover cánones estéticos saludables.

Isabel Kreisler autora del estudio “Hacia una deslocalización textil responsable”⁷² de la Fundación Alternativas e Intermón Oxfam, propone una serie de medidas fundamentales para que el sector avance hacia una plena Responsabilidad Social de las empresas textiles:

- 1) Incorporar criterios de Responsabilidad Social Corporativa en la gestión de la empresa.
- 2) Gestionar la capacidad de influencia política de las empresas para fomentar la aplicación de estándares laborales dignos.
- 3) Desarrollar estrategias de marketing que favorezcan la observancia de criterios sociales y laborales dignos por parte del proveedor.
- 4) Gestionar de manera eficiente los procesos de toma de decisión en los niveles superiores de la cadena de producción.
- 5) Establecer sistemas de comunicación, coordinación y coherencia entre los departamentos de compras y Responsabilidad Social Corporativa.
- 6) Establecer un Código de conducta de obligado cumplimiento para los proveedores.
- 7) Incorporar la observancia del Código de conducta como criterio valorativo en la selección de proveedores.

⁷² KREISLER, I. (2005). *Hacia una deslocalización textil responsable*. Departamento de Campañas y Estudios, Intermón Oxfam. Fundación Alternativas, 6.

- 8) Ajustar los pedidos a la capacidad de producción del proveedor.
- 9) Establecer un sistema de incentivos para los agentes de compra que no perjudique la consideración de criterios éticos.
- 10) Cultivar una relación sólida con los proveedores a través de una comunicación directa, continua y fluida.
- 11) Efectuar una programación ajustada de los pedidos de la temporada.
- 12) Establecer medidas que faciliten al proveedor la gestión eficiente de los pedidos.
- 13) Abrir vías de negociación de precios sostenibles con los proveedores.
- 14) Respetar el precio y los plazos de pago acordados en la orden de pedido.
- 15) Introducir la variable del tiempo en la fijación del precio.

2. 5 LOS DESAFÍOS DE LA RSC

La importancia de Responsabilidad Social Corporativa ha ido en aumento en los últimos años, ya que se ha empezado a percibir como una posibilidad de éxito a largo plazo para las empresas. Sin embargo, como se ha visto, a la RSC aún le queda un largo camino que recorrer, con muchos retos por cumplir:

Para Miguel Osorio, ex Director General de la Fundación Iuve, el principal desafío al que se enfrentan los gobiernos y las compañías es el de la implantación de la RSC en las PYMES, que suponen aproximadamente un 98% del total de las empresas de la Unión Europea⁷³.

Rivera establece que para un futuro próspero de la RSC es necesario que se definan cuáles son los cuadros de mando en el campo de la sostenibilidad (indicadores a tener en cuenta por parte de las empresas), y que existan sistemas informáticos preparados para crear y analizar datos de los tres aspectos básicos de la RSC: Sociedad, economía y medioambiente⁷⁴.

Según Eguigaray, antiguo Director del laboratorio de la Fundación Alternativas, para que la RSC triunfe realmente, se debe lograr que esta se convierta en un departamento central y transversal en todas las empresas, es decir, que no quede estancada y con una función meramente periférica,

⁷³ OSORIO, M.(Coordinador) (2005). *Empresa y Ética. La Responsabilidad Social Corporativa*. Voz de Papel. Fundación Iuve, 11.

⁷⁴ RIVERA, J. (Coordinadora) (2010). *Gestión de la RSC*. Colección Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa. Universitat Jaume I. Netbiblo, 37.

ya que de esa forma se reduce el alcance de sus ejercicios y políticas de sostenibilidad. Se debe lograr retirar de la periferia a la RSC y moverla hacia los puntos de toma de decisiones⁷⁵.

Para Pedro Ortún, ex director de Industria de la Comisión Europea, el reto de futuro más evidente en relación a la RSC es que se debe mejorar enormemente la transparencia en las empresas, de manera que toda la información que transmita sea accesible y verificable⁷⁶.

Otro de los desafíos importantes en este camp se sitúa en el otro lado de la balanza, y es que la ciudadanía debe adquirir la capacidad de castigar o premiar los buenos comportamientos de RSC en las empresas. Es decir, debería existir entre la sociedad una mayor sensibilización en torno a las políticas de RSC de las empresas⁷⁷.

Los medios de comunicación también deberían tomar partido en estos desafíos, transmitiendo de una manera más fiel y honesta todos los asuntos empresariales que puedan interesar a la sociedad, y es que según la obra *La comunicación responsable, clave para el fomento de la RSE*⁷⁸ una de las razones por las cuales el mensaje de la RSC no ha llegado a la sociedad es porque este no se ha sabido transmitir por parte de los medios, y ha quedado muy relegado a información especializada y diarios económicos.

En este sentido, Fernando Navarro también apunta que para lograr que la RSC sea verdaderamente conocida entre la sociedad se deben transmitir los mensajes en torno a políticas de responsabilidad social de las empresas a través de medios generalistas, no solamente a través de medios especializados como la prensa económica o foros empresariales, ya que estos son poco accesibles para la ciudadanía⁷⁹.

⁷⁵ ORTIZ, J. Y CORDERO, G. (Coordinadores) (2007). *Los nuevos desafíos de la RSC*. Informe 2007, La Responsabilidad Social Corporativa en España. Madrid: Fundación Alternativas.

⁷⁶ OSORIO, M.(Coordinador) (2005). *Empresa y Ética. La Responsabilidad Social Corporativa*. Voz de Papel. Fundación Iuve, 77-79.

⁷⁷ Ídem, 38.

⁷⁸ GONZÁLEZ, M. (Coordinador) (2009). *La comunicación responsable, clave para el fomento de la RSE*. Barcelona: Dircom y Medioresponsable, 40.

⁷⁹ NAVARRO, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*. Libros profesionales de empresa. Madrid: ESIC, 107.

“El trabajo de un departamento de RSC es diario, jamás termina porque su labor de seguimiento siempre está presente”

Félix Poza Peña.
Director de RSC en Inditex

3. METODOLOGÍA

3. METODOLOGÍA

En este apartado se presenta la metodología empleada en el desarrollo de este trabajo. Para Coller⁸⁰, investigar significa conocer mejor la realidad que nos rodea, e investigar desde el punto de vista de lo social, consiste en producir representaciones que describan y expliquen la realidad haciendo referencia a fenómenos que sean socialmente relevantes. Para el estudio de estos fenómenos existen dos corrientes filosóficas enfrentadas: la cuantitativa y la cualitativa.

Por un lado, la investigación cuantitativa tiene su base en la comprobación científica y rigurosa de un fenómeno a partir de variables medibles. En este tipo de investigaciones una de las herramientas más utilizadas es la estadística, una ciencia exacta. Por otro lado, la investigación cualitativa es aquella que se centra en la descripción de las cualidades de un fenómeno, es decir, en el estudio de la acción social. En este caso, el investigador cualitativo trabaja con profundidad, intentando dar una explicación específica sobre una situación particular⁸¹.

En las investigaciones cualitativas los acontecimientos, acciones, y valores a analizar son vistos desde la perspectiva de los individuos que están siendo estudiados. Con el paso de los años, este tipo de investigación ha ido ganando terreno, y es se usa cada vez más a menudo.

En relación a los métodos que se pueden usar dentro de la investigación cualitativa cabe destacar la entrevista, la grabación de conversaciones, la toma de notas de campo, o los diálogos. La metodología de este trabajo será **cualitativa**, basada en el estudio exploratorio y descriptivo.

3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas de investigación son los elementos centrales de cualquier investigación cualitativa. Sirven para ayudar a acotar lo mejor posible el trabajo de investigación, ya que centran y ubican el tema que se quiere analizar. Por tanto, estas preguntas se erigen como los ejes articuladores del estudio.

En este Trabajo de Fin de Grado, la formulación de las preguntas de investigación ha surgido después de abordar el marco teórico, en el que se ha examinado la literatura sobre la materia con la RSC como objeto de estudio central.

⁸⁰ COLLER, X. (2005). *Estudios de casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 17.

⁸¹ WIMMER, R., DOMINICK, J. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación*. Barcelona: Bosch, 145.

La elaboración de un mapa teórico ha servido para exponer una serie de preguntas a las que se quiere dar respuesta con esta investigación:

- **Pregunta de investigación 1:** ¿Cómo se gestiona la RSC y qué contribuciones genera a la empresa, a sus *stakeholders* y a la sociedad en general?
- **Pregunta de investigación 2:** ¿Cómo se comunica la RSC?
 - ¿Cuál es la mejor herramienta para reportar las políticas de RSC?
- **Pregunta de investigación 3:** ¿Cómo gestionan y aplican las políticas de RSC Inditex y Mango?
 - ¿A qué factores esenciales de la Responsabilidad Social Corporativa les dan más peso: Medioambiente, economía o sociedad?

3.2 DISEÑO METODOLÓGICO

En este apartado se especifica cuál es el diseño metodológico en el que se basará el estudio de las casuísticas de Inditex y de Mango. Como se ha dicho anteriormente, la metodología de este trabajo será cualitativa basada en el estudio de caso de las dos mayores corporaciones de la moda española, Mango e Inditex. A través del estudio de estos dos casos se logrará conocer en profundidad la gestión de la RSC en las empresas analizadas, y aunque evidentemente un estudio de caso no garantiza la objetividad ni permite hacer generalizaciones, será el más adecuado para conocer de primera mano la RSC en estas dos grandes empresas españolas de moda.

El método del estudio de caso se centra en una situación particular, proporcionando una excelente vía de análisis de ese caso en concreto. Además, es muy apropiado cuando el objetivo es comprender o explicar un fenómeno utilizando tantas fuentes de información como sean necesarias.

En este trabajo de investigación no se pretende buscar una representatividad estadística, ya que se ha visto que solo se consigue con las técnicas cuantitativas. Lo que sí se pretende es lograr una generalización analítica, partiendo de la base de lo que Coller⁸² argumenta: “El caso es pertinente teóricamente (es decir relevante), se puede relacionar las conclusiones del estudio con una teoría o conjunto de ellas [...] Estas conclusiones no se refieren a una población o universo, sino a unas teorías previas”.

⁸² COLLER, X. (2005). *Estudios de casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 68.

La investigación se divide en dos partes muy diferenciadas, que conducen a responder las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos de este Trabajo de Fin de Grado.

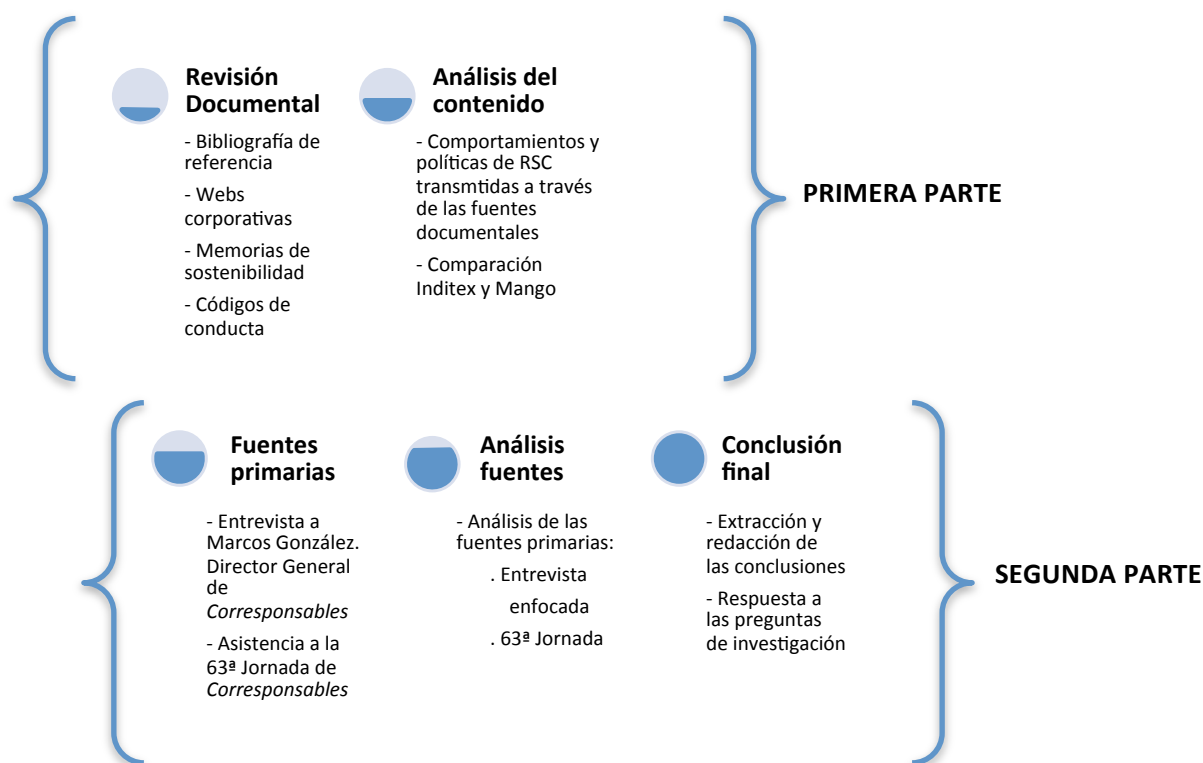


Figura 5. Esquema del diseño metodológico. Elaboración propia

La **primera fase** de la investigación consiste en una revisión documental, que se inicia con el estudio de las teorías relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa y continúa con el análisis de las fuentes documentales (webs corporativas, Memorias de sostenibilidad y Códigos de conducta) a través de las cuales Inditex y Mango transmiten sus políticas y estrategias de RSC, con la pretensión de establecer una explicación específica sobre la situación de la Responsabilidad Social Corporativa en dichas empresas.

La **segunda fase** de la investigación se caracteriza por ser empírica, y de fuente múltiple. En esta segunda parte se continúa con el estudio de los dos casos reales, a través de la visión de un experto, y de la metodología de la entrevista, realizada a Marcos González, director del mayor medio especializado en RSC de España, *Corresponsables*. Además de la asistencia a las Jornadas sobre RSC “10 años de la RSE en Iberoamérica: Lecciones aprendidas y desafíos de futuro”, del mismo medio.

Finalmente, con las fuentes documentales y primarias ya analizadas se procederá a extraer y redactar las conclusiones de este Trabajo de Fin de Grado, con las que se dará respuesta a las preguntas de investigación.

Una vez explicado el diseño metodológico se deben decidir las técnicas que se usarán para la recolección de datos en el campo de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en Inditex y Mango.

Para realizar una buena investigación en cualquier campo, esta tiene que tener una base firme, conseguida a través del análisis de documentos, sobretudo en las fases iniciales, como sucede en este Trabajo de Fin de Grado: Por un lado, en la primera fase de la investigación se realiza una amplia revisión de fuentes documentales, dentro de las que cabe destacar artículos académicos, libros, y páginas web mediante los cuales se ha elaborado el mapa teórico de la situación de la RSC en España y en el sector de la moda.

Además se analizan los canales de comunicación de la RSC en estas empresas, habiendo seleccionado la Memoria anual de sostenibilidad (en ambas empresas la del año 2013, última publicada hasta el momento de elaboración de este Trabajo de Fin de Grado), sus Códigos de conducta y webs corporativas.

La revisión de documentos elaborados por otras personas, ya sean obras, artículos de prensa, documentos gráficos o artículos académicos, forman parte de la estrategia de triangulación para proporcionar coherencia, fiabilidad y solidez a los datos⁸³.

Ya en la segunda fase de la investigación se lleva a cabo el análisis de las fuentes primarias seleccionadas, a través de una entrevista enfocada y la asistencia a una jornada especializada en RSC.

- **La entrevista enfocada**

La entrevista cualitativa se erige como una de las herramientas más usadas en investigación, ya que a través de ella, mediante una conversación, el entrevistador obtiene del entrevistado su definición personal de la situación que se quiere investigar. En este caso, se quiere obtener de Marcos González, director de *Corresponsables*, su visión de experto acerca de la RSC en España.

Para Nahoum⁸⁴ la entrevista “Nos ayuda a reunir los datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico”.

Las teorías sobre la metodología científica diferencian dos tipos de entrevista: La abierta, siendo la entrevista en profundidad la principal técnica de esta modalidad, y la cerrada, refiriéndose a las encuestas con preguntas que tienen las respuestas preestablecidas.

⁸³ COLLER, X. (2005). *Estudios de casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 80.

⁸⁴ NAHOUM, C. (1985). *La entrevista psicológica*. Buenos Aires: Editorial Kapelusz, 7.

En esta investigación se ha optado por la clasificación que realiza Sierra⁸⁵, quien distingue las entrevistas cualitativas en entrevistas en profundidad y entrevistas enfocadas, siendo estas últimas aquellas en las que “existe predeterminado de antemano un tema o un foco de interés, hacia el que se orienta la conversación y mediante el cual hemos seleccionado a la persona objeto de la entrevista”.

La entrevista enfocada se realizará a Marcos González, director de *Corresponsables* y de la Fundación Corresponsables en Iberoamérica. En esta entrevista se tratará el tema de la Responsabilidad Social Corporativa, yendo de lo general a lo concreto, para llegar a conocer desde la gestión general de la RSC en las empresas españolas, hasta los detalles de la gestión en empresas de moda como Mango e Inditex.

A través de este recurso se conseguirá información en profundidad acerca de la RSC en España, y se complementará con la asistencia a la 63 Jornada de *Corresponsables*, “10 años de la RSE en Iberoamérica: Lecciones aprendidas y desafíos de futuro”.

Esta Jornada se desarrolla en motivo de la celebración del décimo aniversario de *Corresponsables*. El evento gira alrededor de dos conferencias centrales en relación a la evolución de la sostenibilidad en estos últimos diez años, en la que profesionales, políticos y académicos del mundo de la comunicación empresarial ofrecen sus visiones y experiencias personales acerca de cómo ha ido implantándose la RSC en las empresas y en la agenda pública, cómo se ha gestionado, qué papel han tenido los *stakeholders* y cuáles son los retos próximos de la Responsabilidad Social Corporativa.

DIEZ AÑOS DE RSE EN LAS GRANDES EMPRESAS: BALANCE Y RETOS

AQUALOGY: Narciso Berberana, director general
BBVA: Lidia del Pozo, directora de Programas y Patrocinios Sociales
COCA-COLA IBERIA: Juan José Litrán, director de Relaciones Corporativas
GAS NATURAL FENOSA: Antonio Fuertes, gerente de Reputación y RC
HENKEL: Elisenda Ballester, directora de Comunicación
LEROY MERLIN: Rodrigo de Salas, director de Comunicación y RSE
Moderador: Joan Fontrodona, profesor de Ética Empresarial en IESE Business School

EVOLUCIÓN DE LA RSE DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS: Carles Campuzano, diputado de CiU
ESADE: Enrique López, secretario general
FORÉTICA: Natalia Montero, responsable de Comunicación
FUNDACIÓN PIMEC: Ramon Vila, presidente
FUNDACIÓN SERES: Ana Sainz, directora general
TV3: Pilar Antillach, periodista y miembro del departamento de RSE
Moderador: Juan Royo, director de Cultura RSC

Figura 6. Conferencias centrales Jornada 63 de *Corresponsables*⁸⁶

La metodología usada en esta Jornada será la de la toma de notas, para poder tener una reproducción directa de la información transmitida por los profesionales del mundo de la RSC, y así poder trasladarla al marco de la investigación y relacionarla con cada una de las preguntas de investigación de este Trabajo de Fin de Grado.

⁸⁵ En GALINDO, L.J (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Buenos Aires: Eddison Wesley Longman, 299-300.

⁸⁶ Corresponsables. 63 Jornada. [En línea] Disponible en: http://www.corresponsables.com/download/63_JORNADA_ANUARIO_BCN.pdf

3.3 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

El proceso de investigación se inicia con el estudio de las teorías más relevantes que abordan el objeto de estudio de este trabajo, la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas españolas de moda.

Una vez construido el mapa de las teorías acerca de la RSC, este se convierte en la herramienta principal de referencia para la investigadora, ya que le permite seleccionar las cuestiones más adecuadas a tratar para dar respuesta a las preguntas de investigación.

A estas cuestiones se les denomina **categorías de análisis**, mediante las cuales se estructura el estudio de las casuísticas de Mango e Inditex. Según Sierra⁸⁷ una categoría es “cada uno de los elementos singulares que vamos a buscar en el análisis de contenido de la investigación”. Estas categorías de análisis se centran en el estudio de los casos particulares de las empresas de moda elegidas, y a la vez están basadas en las preguntas formuladas en este trabajo de investigación.

Las categorías y subcategorías de análisis establecidas son las siguientes:

- 1) **El modelo de gestión de la RSC en las empresas Inditex y Mango**
 - a. Estrategias y políticas de RSC
 - b. Valores destacados

- 2) **La RSC basada en el desempeño económico, social y medioambiental**
 - a. Aspectos más desarrollados
 - b. Aspectos menos desarrollados
 - c. Aspectos desfavorables

- 3) **La relación con los *stakeholders* de la compañía**
 - a. Públicos con más peso en las estrategias de RSC
 - b. Públicos con menos peso en las estrategias de RSC

- 4) **Las herramientas de comunicación de la RSC**
 - a. Herramienta más útil
 - b. Accesibilidad, comparabilidad, y flexibilidad

⁸⁷ SIERRA BRAVO, R. (2001). *Técnicas de investigación social. Teorías y ejercicios*. Madrid: Paraninfo, 291.

Estos ítems suponen la guía básica para analizar las fuentes documentales (webs corporativas, Códigos de conducta y Memorias de sostenibilidad) a través de las que Mango e Inditex transmiten sus políticas de RSC a la sociedad. Además, también son una herramienta muy eficaz para articular la entrevista a Marcos González, y analizar el desarrollo de la 63ª Jornada del medio *Corresponsables*.

En definitiva, gracias a estas categorías de análisis se extraerá y analizará la información adecuada de las fuentes documentales y primarias para lograr dar respuesta a las preguntas de investigación y cumplir con el objetivo de este trabajo de investigación.

*“Hay que estimular la RSC,
no para vender más, sino
para vender mejor”*

Ramón Vila.
Presidente de la Fundación PIMEC

4. ESTUDIOS DE CASO

4. ESTUDIOS DE CASO

4.1 CONTEXTUALIZACIÓN

INDITEX

El grupo Inditex (Industria de Diseño Textil S.A.) es propiedad de Amancio Ortega, actualmente accionista mayoritario del grupo. En su relativamente corta historia ha logrado convertirse en un referente mundial de la moda *low cost*, llegando a tener 6.460 tiendas en 88 mercados diferentes, con una plantilla que supera los 130.000 empleados. Su reinención de la moda pasa por impulsar las cadenas de producción continuas, que le permiten innovar y renovar las colecciones de ropa semanalmente en sus tiendas. Su gran imperio está formado por el buque insignia, Zara, seguido de muchas otras marcas como Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Uterqüe, e incluso Zara Home.

HISTORIA

Los inicios del grupo Inditex se remontan al 1963, año en que Amancio Ortega fundó una empresa dedicada al textil y a la fabricación de prendas de vestir. No fue hasta 1975, pasados 12 años en la industria, cuando se abrió la primera tienda bajo la denominación de Zara, en una de las calles más céntricas de La Coruña, lugar de asentamiento central del grupo Inditex (actualmente en Arteixo, un pueblo próximo a La Coruña).

En los 10 años siguientes la empresa experimentó una rápida expansión por toda España. En 1985 se creó el grupo Inditex, como cabecera del grupo de empresas que iría creciendo con los años: Su primera experiencia en el extranjero se produce en 1988, con la primera tienda de Zara en Oporto, Portugal. Tan solo un año después, Zara abre su primera tienda en Nueva York (1989) y al año siguiente en la ciudad cuna de la moda, París (1990).



Figura 7. Formatos comerciales Inditex

Las primeras marcas en incorporarse al grupo fueron Pull and Bear y Massimo Dutti, en 1991. En los años siguientes el grupo se expande a países como Grecia, Malta, Chipre, Noruega, Israel, Reino Unido, Turquía, Argentina, Venezuela, Emiratos Árabes, Japón, Kuwait, Líbano, Países Bajos,

Alemania, Polonia, Arabia Saudí, Bahréin, Canadá, Brasil, Chile y Uruguay entre otros. Ya en 1999 se incorpora la cuarta firma al grupo, Stradivarius.

Entrando en el siglo XXI el grupo sigue su expansión internacional por países como Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, República Checa, Puerto Rico y Jordania. En 2001 se produce uno de los grandes hitos en la historia de la compañía, ya que el 23 de Mayo Inditex empieza a cotizar en bolsa por un valor total de un billón de pesetas.

Las ventas de Inditex se diversifican hacia nuevos sectores, como la decoración, con la llegada de Zara Home en 2003. Su expansión internacional sigue imparable durante los años siguientes. Además, Inditex es de los primeros grupos en sentar las bases para un desarrollo sostenible con su *Plan Estratégico Medioambiental 2007-2010*, andadura que continuará con la iniciativa *Inditex Sostenible 2011-2015*.

El grupo Inditex también es uno de los más adelantados en la comercialización online de sus productos, ya que a partir de 2007 se inicia la venta online de Zara Home. En 2008 llega a los mercados Uterqüe la marca especializada en accesorios y moda de alta calidad. En 2011 Pablo Isla releva a Ortega, asumiendo la presidencia del grupo Inditex.

En 2012 se alcanza una nueva meta importante para la historia de la compañía, la apertura de la tienda número 6.000, un espacio eco-eficiente situado en la famosa Oxford Street de Londres.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

→ **Misión:** “El principal objetivo del grupo es ofrecer productos de la máxima calidad a todos sus clientes garantizando la sostenibilidad de sus procesos a largo plazo. Todas las operaciones se desarrollan bajo un prisma ético y responsable. El *Código de Conducta y Prácticas Responsables* establece los principios de obligado cumplimiento en todos y cada uno de los ámbitos en los que desarrolla la actividad operativa y comercial del grupo, sean estos de responsabilidad directa o indirecta de la empresa”⁸⁸.

→ **Visión:** La visión de Inditex pasa por reinventar la moda, a través de un modelo de negocio con valor social⁸⁹, en el centro del cual se sitúa el cliente. Alrededor del cliente se agrupan: Diseño, fabricación, logística y tiendas, siendo así posible una rapidísima acción, que permite la renovación constante de las colecciones en sus puntos de ventas.

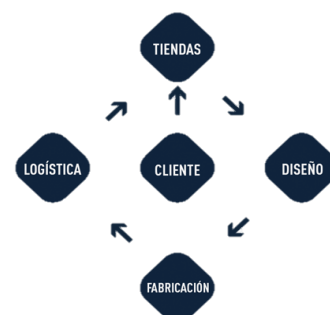


Figura 8. Modelo con valor social

⁸⁸ Inditex. *Nuestros principios*. [En línea] Disponible en: http://www.inditex.com/es/our_group/our_approach

⁸⁹ Inditex. *Modelo de negocio*. [En línea] Disponible en: http://www.inditex.com/es/our_group/business_model

→ **Valores:** Inditex se rige por una política de transparencia permanente que se concreta en constantes cauces comunicativos para garantizar que sus grupos de interés disponen de información clara, completa, homogénea y simultánea, suficiente para valorar la gestión de la compañía⁹⁰. La sostenibilidad se erige como un valor central en la empresa, ya que todos los procesos están inspirados en su Código de conducta y se concretan en los protocolos de salud y seguridad del producto, además de las auditorías sociales y el protocolo de sostenibilidad ambiental.

MANGO

Mango es una compañía multinacional dedicada a la fabricación textil de prendas de ropa de vestir, fundada por el turco Isak Andic, actual Presidente Ejecutivo de la firma. Fue la compañía catalana pionera en el sector textil y en la venta de moda online. A día de hoy, Mango se encuentra presente en 105 países, con más de 2.730 puntos de venta, cuenta con un equipo joven y entusiasta, formado por un 86% de mujeres en plantilla, que además ocupan también el 56,2% de los cargos directivos. Mango ha sabido diversificar su negocio con marcas filiales como Mango Touch, H.E. by Mango, Violeta, Mango Sport&Intimates y Mango Kids.

HISTORIA

Mango nació en Barcelona en 1984, año en que se inauguró la primera tienda de la firma en el conocido Paseo de Gracia de la ciudad condal. Comenzó haciendo ropa para mujer a nivel local, especializándose en ropa de fiesta o para ocasiones especiales.

El éxito trajo consigo la expansión, primero a nivel nacional (en 1985 se abre la primera tienda en Valencia) y después internacional, con la apertura de dos tiendas en Portugal (1992). En 1993 la firma catalana ya contaba con 100 puntos de venta en España, pero no será hasta 1995 cuando se dé el gran salto: Los inicios de la venta en Asia, en países como Singapur o Taiwán. En 1997 el volumen de negocio generado en el extranjero por Mango supera, por primer vez, al del mercado interior.

En 2000 Mango es de las primeras firmas que apuestan por iniciarse con la venta online, lo que aumenta notablemente su popularidad. Dos años después, en 2002, Mango logra vender en los cinco continentes, con sus nuevas tiendas en China y Australia.

El 2006 es un año de éxitos para la firma, ya que Mango desembarca en Estados Unidos y además se celebra el primer desfile de la marca, concretamente en el Palau de la Música Catalana de Barcelona.

⁹⁰ Inditex. *Nuestros principios*. [En línea] Disponible en: http://www.inditex.com/es/our_group/our_approach

En 2007 Mango cuenta con las hermanas Penélope y Mónica Cruz como sus colaboradoras, a nivel de imagen y diseño, convirtiéndose así en una de las firmas pioneras en este ámbito de las colaboraciones estelares. A las hermanas Cruz les siguen muchas otras celebridades como la actriz de Hollywood Scarlett Johansson, los modelos Andrés Velencoso, Kate Moss y Miranda Kerr, o los futbolistas Gerard Piqué y Zinedine Zidane.

En 2008 Mango inaugura su primera tienda para hombre, H.E. by Mango, en 2011 la expansión continua con su firma de accesorios, Mango Touch. En 2013 Mango lanza Sport&Intimates (ropa deportiva e interior) y Mango Kids. Finalmente en 2014 llega la firma más pionera de la compañía, Violeta by Mango, con ropa pensada para mujeres con una talla entre la 40 y la 52.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

→ **Misión:** El secreto del éxito de Mango reside en apostar por un equipo humano que trabaja día a día con el fin de alcanzar un objetivo común: “Estar presente en todas las ciudades del mundo”⁹¹. Se puede ver que a día de hoy, el objetivo principal de Mango es continuar con su expansión mundial.

→ **Visión:** “El concepto Mango nace de la interrelación entre un producto de diseño propio, de calidad y con una imagen de marca coherente y unificada. Vestir a la mujer moderna y urbana en sus necesidades diarias es la fórmula que hemos analizado, adecuado y aplicado en todos los países en los que Mango está presente: Ha sido y es una de las claves de nuestro éxito comercial y de nuestro prestigio internacional”⁹².

→ **Valores:** El equipo de Mango combina el entusiasmo, la creatividad y la formación continua con los siguientes valores que se respiran en la empresa: humildad, armonía y afecto.

“Promovemos la mejora continua como base de la gestión diaria de la siguiente forma: Predicando con el ejemplo y una actitud positiva, potenciando la formación permanente y creando un clima que permite la aportación de ideas. Las barreras jerárquicas son las mínimas en nuestra estructura empresarial y se promueve, entre otras cosas, un trato directo y respetuoso entre todos los diferentes puestos”.⁹³

⁹¹ Mango. *Nuestra filosofía.* [En línea] Disponible en: <http://www.mango.com/web/pv/servicios/company/ES/trabajar/nuestraFilosofia.htm>

⁹² Mango. *Detrás de la marca.* [En línea]. Disponible en: <http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/detrasMarca.htm>

⁹³ Mango. *Nuestra filosofía.* [En línea] Disponible en: <http://www.mango.com/web/pv/servicios/company/ES/trabajar/nuestraFilosofia.htm>

4.2 ENTREVISTA ENFOCADA



MARCOS GONZÁLEZ

Director general y editor *Corresponsables*, también preside la Fundación que lleva el mismo nombre en Iberoamérica y España. Creó la editorial MediaResponsable, S.L. en 2005, la única en lengua española especializada en Responsabilidad Social Corporativa, actualmente con presencia nacional y en 6 países de América Latina: Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú.

Marcos González es licenciado en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona y Doctorado en Comunicación Social sobre RSC y medios de comunicación. Se ha especializado en Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación de crisis, tanto desde el punto de vista profesional, como académico ya que está cursando el doctorado en la Universidad Ramon Llull con la tesis que lleva por título "La construcción de la RSC en la información periodística. Análisis del discurso informativo en la prensa generalista". Actualmente es docente en varios centros, como ESIC y la Universidad de Alcalá de Henares.

Su actuación en el campo de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa ha sido premiada con diversos galardones como el Premio Economía Solidaria 2003, el II Premio del Centro de Estudios Financieros 2005 y el Premio Alares en 2007 en la categoría "Profesionales de los medios de comunicación" entre otros, además de quedar como finalista al Premio Joven Empresario del año⁹⁴.

ENTREVISTA A MARCOS GONZÁLEZ

Director General de *Corresponsables*

Día	Viernes 13 de Marzo de 2015
Hora	12h — 13h
Lugar	Redacción <i>Corresponsables</i> , en Premià de Mar
Ámbito de la entrevista	RSC en las empresas españolas
Información a obtener	Cualitativa
Técnica de recogida de la información	Análisis documental. Entrevista enfocada
Metodología de análisis	Análisis de contenidos

⁹⁴ Corresponsables. CV de Marcos González. [En línea] Disponible en: <http://www.corresponsables.com/fundacion/marcos-gonzales>

A continuación se presenta el análisis del contenido de la entrevista realizada, estructurado alrededor de las distintas categorías de análisis de este trabajo de investigación:

- **Modelo de gestión de la RSC en las empresas españolas**

Según Marcos González, en los últimos años ha ido cambiando el modo en el que se gestiona la RSC, sobre todo en los tiempos de crisis. “El principal ámbito en las políticas de RSC a día de hoy es la creación y el mantenimiento de empleo, y todo ello asociado a la gestión de personas, evidentemente por el desempleo que hay en España”.

Este es un dato muy interesante, ya que en años anteriores los aspectos más destacados solían ser el medioambiente y la acción social. Para González este cambio es positivo, ya que según el director de *Corresponsables* siempre se ha achacado a la RSC el no responder a los problemas reales de la sociedad, y ahora lo está haciendo, con las iniciativas asociadas al trabajo, y la creación y el mantenimiento de empleo.

Para el director de *Corresponsables* la gestión de la RSC pasa por hacerse aún más transversal e integrada en la compañía, de modo que no sea un departamento aislado, sino que trascienda a todas las áreas de la empresa. Según González, en las grandes empresas ya se ha entendido que es esencial que exista un departamento de RSC, tan importante como el de Comunicación o el de Recursos Humanos. Las grandes empresas los tienen desde hace años, y cada vez es mayor el número de personas que trabaja en ellos “Si los tienen es porque les funciona”, reafirma.

- **La relación con los *stakeholders* de la compañía**

Para Marcos González, la gestión tradicional de RSC ha buscado tradicionalmente complacer a los *stakeholders* externos de la empresa, destacando principalmente a los clientes.

El director de *Corresponsables* admite que este aspecto ha empezado a cambiar, ya que como él mismo argumenta “No se debe comenzar la casa por el tejado, hay que preocuparse primero por las personas, por tu equipo, por la comunicación interna, y luego generar al exterior”, algo que normalmente las empresas suelen hacer al revés, ya que atienden más a los públicos externos que a los internos. Según su opinión, el objetivo de la RSC debe ser ir compensando esta parte.

- **Herramientas de comunicación de la RSC**

Para Marcos González no cabe duda, la mejor herramienta para comunicar la RSC es la Memoria de sostenibilidad. Según él, se trata de la mejor vía para mostrar la rendición de cuentas de una empresa de modo anual. Además, destaca que en España estos informes tienen aún más peso, ya que la mayoría están verificados y auditados.

González añade también que los Códigos de conducta son muy útiles, siempre que se apliquen con rigor, aunque recuerda que son anteriores al auge de la RSC, pero que con el desembarco de la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas estos Códigos pasaron

formar parte de las estrategias de sostenibilidad y a ponerse verdaderamente en práctica, no solo como una mera cuestión teórica.

- **Las contribuciones de la RSC**

Los beneficios de la RSC se hacen extensivos a todos los públicos de las compañías. Según González empiezan con los trabajadores, que ven como mejora su clima laboral, se comprometen más y, por consiguiente, aumenta el orgullo de pertenencia a la compañía en la que trabajan.

En segundo lugar, Marcos González destaca que la RSC hace mejorar las relaciones de la empresa con sus clientes. “Con el tiempo, se ha demostrado que la ética es rentable, y que, aunque a veces parezca una paradoja, haciendo las cosas bien te va mejor y los resultados te acompañan. Además, la Responsabilidad Social Corporativa ayuda a las empresas a mejorar su imagen y reputación, por lo que la sociedad empatiza más con sus valores”.

En tercer lugar, el director de *Corresponsables* destaca lo beneficiosa que puede llegar a resultar la RSC para la sociedad: “Al fin y al cabo todas las políticas y programas de Responsabilidad Social Corporativa buscan generar un beneficio de cualquier tipo para la sociedad”. Añade también que lo que se debe buscar hoy en día, como reto de la RSC, es que la sostenibilidad en las empresas dé respuesta a los problemas reales de los ciudadanos, y que ayude a paliar y mejorar la situación de los mismos.

4.3 JORNADA DE CORRESPONSABLES

Seguidamente se hace un breve resumen del contenido de la 63ª Jornada del medio *Corresponsables*, en la cual se presentó el décimo anuario de la compañía. Esta Jornada tuvo lugar el 5 de Marzo de 2015 en el CaixaForum de Barcelona, y llevaba por título “10 años de la RSE. Sostenibilidad en Iberoamérica: Lecciones aprendidas y desafíos de futuro”.

La Jornada estuvo organizada por *Corresponsables* y presidida por Marcos González, director del medio. Para evaluar los 10 años de historia de la publicación y presentar así su anuario se contó con la participación de profesionales del mundo de la RSC, la comunicación corporativa y la banca, además de teóricos, profesores y políticos, que hicieron un balance de la historia de la sostenibilidad en España, apuntando cuáles serán los retos de futuro más importantes a los que tendrá que hacer frente la RSC en los próximos años.

Esta conferencia es de gran utilidad para el presente trabajo de investigación, ya que hace un recorrido histórico sobre la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en España desde sus inicios, y además se habla de los desafíos en este campo, a través de las vivencias de sus protagonistas, algunas de las personas que mejor conocen este sector, entre los que destacan

directores de grandes empresas como Henkel, Leroy Merlin, Coca Cola, Gas Natural Fenosa, ESADE, y BBVA entre otros.

Los rasgos más importantes descritos en la 63ª Jornada de *Corresponsables*, en relación al balance de la RSC en los últimos 10 años y los retos de futuro a los que se deberá enfrentar se indican resumidos a continuación:

- Los mayores hitos de la RSC en los últimos 10 años han sido: El Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Global Reporting Initiative y los Índices de sostenibilidad para las empresas que cotizan en bolsa.
- La RSC se ha instalado en el imaginario colectivo de las empresas, ya no como parte de la visión, sino de la misión, ya que se ha ido viendo que los negocios sostenibles son los que verdaderamente aportan valor a la sociedad.
- Se ha dejado de ver la RSC como una mera forma de hacer filantropía, ahora se entiende como una forma de generar un valor compartido, entre las empresas y los ciudadanos, con el fin de generar una economía enfocada al bien común.
- En cuanto a los retos de futuro de la RSC se destacaron los siguientes:
 - Si se ha conseguido establecer la RSC en las grandes empresas, estas deben servir de modelo, y trasladar la sostenibilidad a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y también a los autónomos.
 - Se debe empezar a promover y comunicar la cultura de la Responsabilidad Social Corporativa, para que definitivamente llegue a todos los *stakeholders* de la compañía y a la propia sociedad.
 - El reto más importante en este sentido recae sobre los medios de comunicación generalistas, que deben empezar a dar las buenas noticias sobre las empresas y en especial sobre RSC, para que verdaderamente llegue la información correcta a la sociedad.
 - Se debe conseguir elevar el departamento de RSC a un área transversal en la empresa, integrada en el modelo de negocio, que no se vea como un mero *atrezzo*.
 - Hay que conseguir que la Responsabilidad Social Corporativa forme parte de las agendas públicas y se establezcan normativas y regulaciones comunes para las empresas, ya que en la medición se encuentra el triunfo.

4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS: INDITEX Y MANGO

A continuación se presenta el análisis detallado de cada una de las categorías de investigación definidas previamente en el apartado de criterios metodológicos, mediante el estudio de las distintas vías de comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa en Mango e Inditex:

- Webs corporativas
- Códigos de conducta
- Memorias de sostenibilidad

4.4.1 MODELO DE GESTIÓN DE LA RSC

ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE RSC

En **Inditex** las acciones de sostenibilidad y responsabilidad social se materializan a través del Departamento de Responsabilidad Social Corporativa, creado en 2001. La tarea fundamental de este departamento es gestionar las políticas de RSC mediante distintos principios estratégicos basados en su relación con la sociedad, el diálogo constante con sus grupos de interés y la transparencia informativa. La RSC ocupa una posición importante dentro de la empresa, ya que como afirma su actual presidente, Pablo Isla, “La cultura y la filosofía de la empresa están vinculadas a la creación de valor mucho más allá de la rentabilidad financiera”⁹⁵.

El grupo Inditex argumenta en su web corporativa: “La sostenibilidad es el punto de partida de nuestras decisiones. Es una constante en todos nuestros procesos con el compromiso de ofrecer a nuestros clientes productos éticos, seguros y respetuosos con el medioambiente y la sociedad”⁹⁶.

Desde el nacimiento del departamento de RSC este estuvo siempre muy ligado a la figura de Javier Chércoles, profesional muy reconocido en el mundo de la ética y la sostenibilidad “Uno de los pesos pesados en políticas de RSC en España” según el portal *Modaes*⁹⁷. Fue el ideario de la hoja de ruta en materia de Responsabilidad Social Corporativa en Inditex, y dirigió el departamento durante más de 10 años, entre 2001 y 2011. Actualmente el cargo recae sobre Félix Poza Peña, que sigue una línea mayoritariamente continuadora del trabajo iniciado por Chércoles.

⁹⁵ Inditex (2013). *Memoria de sostenibilidad*. [En línea] Disponible en: http://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo_Inditex_Memoria_Anual_2013.pdf/c7f9b034-5046-4143-a442-d4fae43d759a Pg 10.

⁹⁶ Inditex. *Sostenibilidad*. [En línea] Disponible en: <http://www.inditex.com/es/sustainability>

⁹⁷ RIERA, S. (16 de Diciembre de 2014) Los pilotos del RSC de la moda internacional *Modaes*. [En línea]. <http://www.modaes.es/back-stage/20141216/los-pilotos-del-rsc-de-la-moda-internacional.html>

A nivel de organigrama interno de la empresa, el departamento de RSC es del tipo corporativo, por lo que tiene un contacto directo con la presidencia.

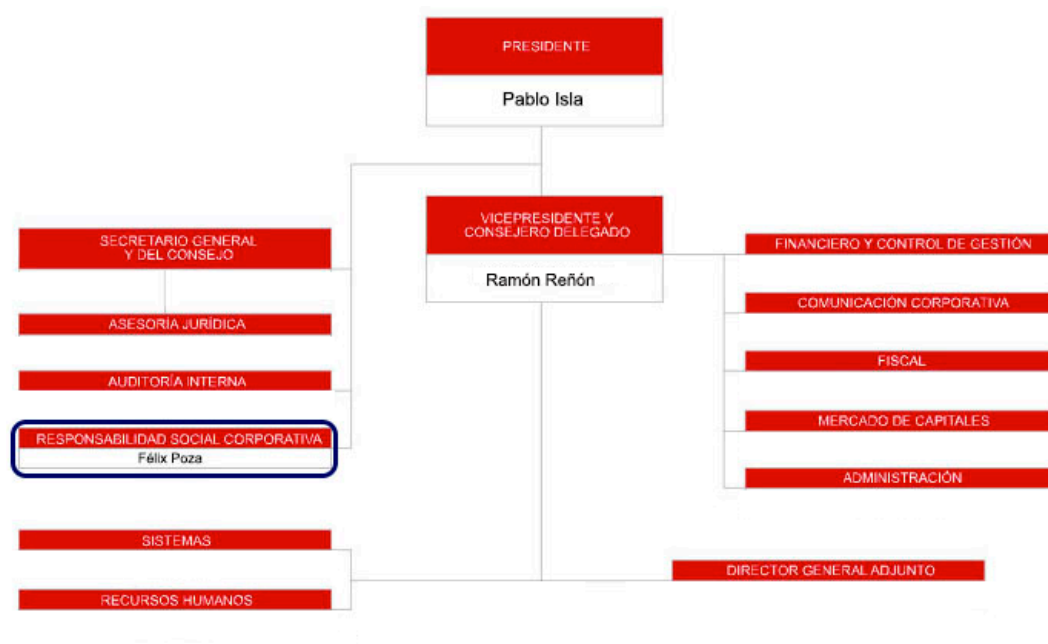


Figura 9. Organigrama de departamentos corporativos en Inditex⁹⁸

A nivel de sostenibilidad, una de las particularidades de Inditex es que al cotizar en bolsa aparece en el Índice Dow Jones Sustainability, que determina el grado de compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad de las mayores empresas del mundo. Cabe destacar que en 2014 Inditex renovó su presencia en este Índice por decimotercer año consecutivo, situándose por delante del 98% del total de las empresas dedicadas al sector de la moda y el *retail* a nivel mundial.

Comparativa Inditex vs. sector



Figura 10. Índice Dow Jones Sustainability sector *retail*⁹⁹

La gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en el grupo Inditex gira alrededor de la integridad de su cadena de valor, por lo que sus *stakeholders* más destacados, en este sentido,

⁹⁸ Inditex. *Inversores, gobierno corporativo*. [En línea] Disponible en: http://www.inditex.com/es/investors/corporate_governance/corporate_governance_report

⁹⁹ Inditex (2013). *Memoria de sostenibilidad*. [En línea] Disponible en: http://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo_Inditex_Memoria_Anual_2013.pdf/c7f9b034-5046-4143-a442-d4fae43d759a Pg 171.

son los proveedores. Como se puede leer en su Memoria de sostenibilidad “El objetivo final de la estrategia de la RSC es garantizar la sostenibilidad de la cadena de suministro”¹⁰⁰.

En general, las políticas de RSC de esta empresa buscan conseguir una cadena de valor estable y sostenible, y para ello el vinculan el resto de sus programas de Responsabilidad Social Corporativa a sus demás públicos de interés, entre los que cabe destacar a clientes, empleados, comunidad, accionistas y medioambiente, como *stakeholders* estratégicos en la RSC en la compañía.

La filosofía que impregna la actividad de RSC del grupo se denomina “Right to Wear” un sello de calidad y sostenibilidad que funciona como eje vertebrador para conseguir una cadena de valor sostenible, y engloba distintas iniciativas dirigidas a cada uno de los *stakeholders* de la compañía:



Figura 11. Modelo “Right to Wear”¹⁰¹

- **Proveedores:** “Tested to Wear” La política central de RSC de Inditex se centra en su cadena de suministro, es decir, en sus proveedores, ya que deben garantizar que se sigan las normas de la empresa a todos los niveles y en todos los lugares donde se fabrique. Inditex cuenta con 1.592 proveedores situados en 46 países, a los que se les aplica el *Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores*, creado en 2001.

Este Código recoge aspectos como la prohibición del trabajo infantil y forzado, la discriminación, y el abuso o trato inhumano entre otros. Periódicamente todos los proveedores se ven sometidos a controles por parte de los equipos de RSC de Inditex y de auditores externos, para evaluar el grado de acatamiento del Código, a través del Programa de Cumplimiento.

En el caso de que los proveedores no cumplan con las normas se les aplica un Plan de Acción Correctivo (PAC)¹⁰² que puede durar hasta 6 meses. Además, a diferencia de

¹⁰⁰ Inditex (2013). *Memoria de sostenibilidad*. [En línea] Disponible en: http://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo_Inditex_Memoria_Anual_2013.pdf/c7f9b034-5046-4143-a442-d4fae43d759a Pg 63.

¹⁰¹ Inditex. *Sostenibilidad*. [En línea] Disponible en: http://www.inditex.com/es/sustainability/managing_sustainability

Mango, Inditex aboga por la formación, no solo a los empleados, sino que tiene programas de formación y sensibilización de proveedores y fabricantes, específicamente pensados para estos *stakeholders* centrales en la compañía.

- **Clientes:** “*Clear & Safe to Wear*” El grupo produce unos 900 millones de prendas al año, y las considera su principal activo, ya que de su calidad depende que los clientes estén satisfechos con la marca. La sostenibilidad en este campo se relaciona con la calidad de los productos, que según Inditex cumplen con los estándares de salud y seguridad más avanzados. “Estos estándares, creados a partir de las regulaciones más exigentes a nivel mundial en estas materias, sirven de base para toda la gestión de calidad de las prendas del grupo y los estrictos controles de calidad que se realizan durante todo el proceso de fabricación y antes de su comercialización”¹⁰³.
- **Empleados:** “*Teams to Wear*” El equipo de 130.000 profesionales de Inditex se define de este modo: “Somos exigentes e inconformistas. Vemos los problemas como oportunidades y la búsqueda de su solución como nuestra mayor responsabilidad”¹⁰⁴. Para completar esta visión, cuentan con un *Código de Conducta y Prácticas Responsables* que fija los criterios, guía las actuaciones de los trabajadores, y determina los valores y principios que rigen las relaciones con los grupos de interés de la compañía. Inditex apuesta por la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y los números así lo demuestran, ya que el 78,1% de la plantilla son mujeres.

En relación a los empleados, un elemento fundamental es su formación, que se les ofrece de forma continuada y a diversos niveles, tanto en factores relacionados con la empresa como con su propia salud, con talleres acerca de higiene postural, escuela de espalda, biomecánica del cuerpo humano, etc.¹⁰⁵

- **Comunidad** “*Social to Wear*” Uno de los retos de Inditex es mejorar el bienestar global, en otras palabras “Mejorar la calidad de vida de las personas a partir de la educación, el bienestar social y la acción humanitaria”¹⁰⁶.

¹⁰² Inditex (2013). *Memoria de sostenibilidad*. [En línea] Disponible en: http://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo_Inditex_Memoria_Anual_2013.pdf/c7f9b034-5046-4143-a442-d4fae43d759a Pg 59.

¹⁰³ Inditex. *Sostenibilidad, Producto*. [En línea] Disponible en: <http://www.inditex.com/es/sustainability/product>

¹⁰⁴ Inditex. *Sostenibilidad, Empleados*. [En línea] Disponible en: <http://www.inditex.com/es/sustainability/employees>

¹⁰⁵ Inditex (2013). *Memoria de sostenibilidad*. [En línea] Disponible en: http://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo_Inditex_Memoria_Anual_2013.pdf/c7f9b034-5046-4143-a442-d4fae43d759a Pg 93.

¹⁰⁶ Inditex (2013). *Memoria de sostenibilidad*. [En línea] Disponible en: http://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo_Inditex_Memoria_Anual_2013.pdf/c7f9b034-5046-4143-a442-d4fae43d759a Pg 103.

Este compromiso, orientado a la realización de inversiones que apoyen causas sociales, en colaboración con organizaciones no lucrativas, se focaliza, principalmente, a través de programas de educación, empleo y acción humanitaria.

Los últimos ejemplos de acción social en la compañía han sido los siguientes: Por un lado, la colaboración activa con Cáritas, iniciada ya en 2007. Durante el período 2014-2016 Inditex destina 3 millones de euros a esta organización, para dinamizar un programa de creación y fomento de empleo para personas con riesgo de exclusión social. Por otro lado, la donación de un millón de euros al fondo de Emergencias de Médicos sin Fronteras (MSF) para la lucha contra el virus del Ébola en el África occidental. Además, Inditex ha renovado con MSF cuatro convenios de colaboración para proyectos médico-humanitarios en Turquía e India, así como la aportación de 2,1 millones de euros a la Unidad de Emergencias de esta misma ONG.

- **Medioambiente:** “*Green to Wear*” Los ecosistemas limitados y el ritmo acelerado de crecimiento del grupo han hecho que desde hace años se disponga de una política medioambiental propia, que gira alrededor de tres ejes: Agua, energía y biodiversidad. Cabe destacar que todos los centros logísticos del grupo cuentan con un sistema de Gestión Ambiental certificado conforme la norma internacional ISO 14001, y todo el personal ha recibido formación medioambiental. A día de hoy Inditex se encuentra inmerso en el *Plan Estratégico Medioambiental 2011-2015*¹⁰⁷, que centra sus actuaciones a nivel de fabricación y también a nivel de ventas, con la finalidad de crear tiendas ecoeficientes. Con este *Plan Estratégico* se pretende reducir las emisiones de CO2 en un 10% en 2015 y en un 20 % en 2020 con respecto a las emisiones de 2005, y promover una movilidad sostenible entre otros.

Mango empezó sus acciones de RSC hace más de 15 años, con el compromiso de buenas prácticas que se firmaba con los proveedores al iniciar su relación con la empresa, aunque en ese momento estas acciones no se englobaban bajo el valor intangible de la Responsabilidad Social Corporativa.

A diferencia de Inditex, Mango no cotiza en bolsa y por tanto no aparece en Índices bursátiles de sostenibilidad como el Dow Jones Sustainability.

La Responsabilidad Social Corporativa en Mango se gestiona a través del Departamento de RSC, instaurado en 2002, un año después que en Inditex. La principal diferencia con esta compañía es que, en Mango, este departamento no goza de tanta transversalidad. A modo de ejemplo, cuando se mencionan las áreas de trabajo de Mango y cada uno de sus departamentos se obvia el de RSC en su web corporativa, aunque se sobreentiende que forma parte del área de gestión de la

¹⁰⁷ Inditex (2011). *Inditex Sostenible 2011-2015. Estrategia de gestión de la huella ecológica en la cadena de valor de Inditex*. [En línea] Disponible en: http://www.inditex.com/documents/10279/26309/INDITEX_Sostenible_1115_es.pdf/b5182877-3851-436a-b02b-a568b8510754

compañía¹⁰⁸. Sí aparece, en cambio, en el organigrama de la compañía publicado en la Memoria de sostenibilidad de la compañía:

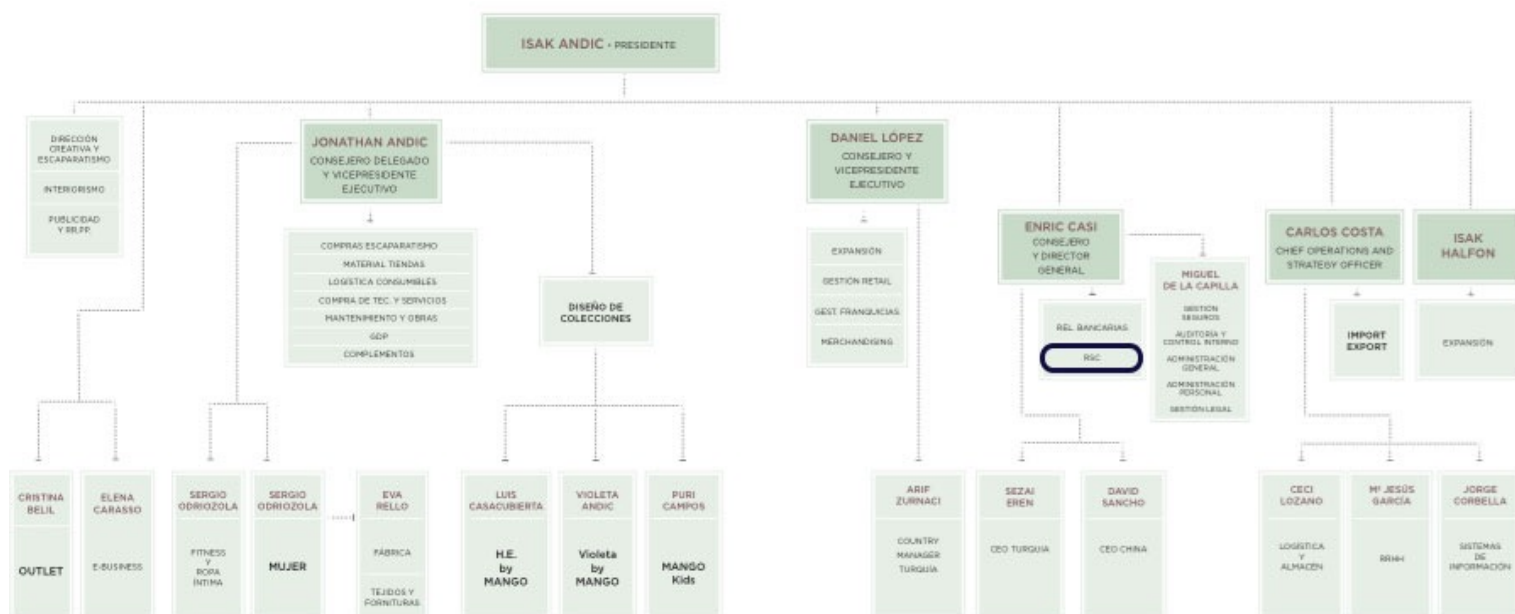


Figura 12. Organigrama de Mango¹⁰⁹

La responsable de este departamento es Beatriz Bayo, que ocupaba el cargo de subdirectora hasta que relevó al anterior director, Xavier Carbonell. La propia directora de RSC en Mango define cual es el objetivo de las políticas de RSC en la empresa: “La principal atención de nuestras políticas se centra en la cadena de suministros de la organización, la elaboración del Código de conducta y todo un sistema de auditoría que ayude a garantizar el cumplimiento del Código. Además, las exigencias sociales y el aumento de iniciativas internacionales en materia de derechos humanos han contribuido a que el compromiso de la empresa sea mucho más sólido”¹¹⁰.

La gestión de las estrategias y políticas de RSC en Mango está ideada entorno a los *stakeholders* de la compañía, por eso su lema es el siguiente “Somos responsables si somos capaces de satisfacer las expectativas de nuestros grupos de interés”¹¹¹.

El ex director de RSC de Mango, Xavier Carbonell, afirmaba: “Nuestra voluntad es la de trabajar conjuntamente con todos nuestros públicos, tanto en la definición como en la consecución de nuestras políticas de RSC”¹¹².

¹⁰⁸ Mango. Organización. [En línea] Disponible en: <http://www.mango.com/web/pv/servicios/company/ES/trabajar/organizacion.htm>

¹⁰⁹ Mango (2013). Memoria de Sostenibilidad. [En línea] Disponible en: <http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/pdf/mem2013.pdf> Pg 100.

¹¹⁰ Corresponsables (2015). Anuario Corresponsables, Organizaciones Responsables y Sostenibles. Premià de Mar: Mediarresponsable, 50.

¹¹¹ Mango (2013). Memoria de Sostenibilidad. [En línea] Disponible en: <http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/pdf/mem2013.pdf> Pg 32.

En este sentido, la Responsabilidad Social Corporativa de Mango pretende convertirse en una vía para actuar de forma sostenible en todos sus ámbitos de influencia, entre los que ellos mismos destacan a sus públicos centrales: Clientes, empleados, proveedores, sociedad, franquiciados y accionistas, mediante un trabajo conjunto con ellos mismos en la definición y consecución de todas las políticas de RSC de la compañía. A diferencia de Inditex, Mango prioriza a los públicos externos por delante de los internos, siendo los clientes sus *stakeholders* más destacados.

En 2002 ya se fija la hoja de ruta de sostenibilidad en la compañía, según la cual todos sus proyectos, políticas y compromisos de RSC serían establecidos en materia económica, social y laboral, ambiental, de cooperación con la sociedad y de seguridad de los artículos, prestando especial atención a los proyectos medioambientales, las acciones sociales, y las buenas prácticas de sus proveedores y fabricantes (a través de su Código de conducta, también desarrollado en 2002)¹¹³.

Algunas de las políticas actuales más destacados englobadas en el marco de la RSC en Mango son las siguientes:

En relación al medioambiente: Mango define su interés por el cuidado del entorno del siguiente modo “El objetivo de la empresa es el de controlar todos los aspectos en los que puede influir en el medioambiente para prevenir la contaminación y gestionarla de la mejor manera posible”¹¹⁴. Para dotar de viabilidad a estos objetivos cuentan con programas como:

- “Huella de Carbono”: A través del programa de compensación de emisiones de CO² Mango compensa, desde el año 2009, las emisiones de sus centros de producción, oficinas y transporte de personal. Estas compensaciones se han realizado colaborando con diferentes entidades en India y Brasil. Las últimas emisiones compensadas han sido según *Corresponsables*¹¹⁵ de 18.420,6 toneladas de CO².
- Eficiencia energética en los puntos de venta: Mediante la Cátedra de Mango de RSC, de la Universidad Pompeu Fabra y la Escuela de Negocios Internacionales ESCI, creada en 2006, se establece la “Guía de recomendaciones prácticas de eficiencia energética para tiendas

¹¹² FÓRUM AMBIENTAL (2011). *Hablando de la sostenibilidad en un nuevo Marco Global. La RSC en Mango*. [En línea] Disponible en: http://www.forumambiental.org/sostenibilitat/ponencies/ponencia_Carbonell_ESP.pdf

¹¹³ Mango. *Proyectos y programas*. [En línea] Disponible en: <http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/proyecto.htm>

¹¹⁴ Mango. *Medioambiente*. [En línea] Disponible en: <http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/medioambiente.htm>

¹¹⁵ Corresponsables. (2015) *Anuario 2015, Organizaciones Responsables y Sostenibles*. Premià de Mar: Mediarresponsable, 160.

de ropa y complementos”¹¹⁶ a través de la cual se fijan los parámetros de eficiencia que se recomienda seguir a todas las tiendas de la compañía, a nivel de iluminación, ventilación y climatización.

- “Detox Project”: Mango firmó a finales de 2012 un compromiso ambicioso relacionado con el uso de sustancias químicas en la producción de las prendas y accesorios. El proyecto Detox de la ONG Green Peace. A través de este programa Mango se plantea unos objetivos a corto plazo, para ir eliminando progresivamente las sustancias químicas más peligrosas utilizadas en los procesos productivos de la industria textil más allá de las legislaciones vigentes, pretendiendo conseguir un “vertido cero” en el año 2020.

En relación a la cooperación con la sociedad: Mango pretende colaborar con la sociedad en los distintos ámbitos en los que la empresa desarrolla su actividad, para defender y proteger los derechos y principios fundamentales de las personas. Haciendo alusión a este factor cabe mencionar que la empresa se vio totalmente afectada, junto a otras compañías como Primark, El Corte Inglés o la propia Inditex, por el desastre de Abril de 2013 en Bangladesh, en el que murieron más de 1.000 personas a causa del derrumbe de una fábrica en la que trabajaban más de 4.500 personas. A partir de ese momento su labor en relación a la sociedad y las comunidades en las que operan se ha visto incrementada, y la aplicación de su Código de conducta se ha hecho más efectiva que nunca. Algunos de las actuaciones más destacadas en relación a la sociedad son las siguientes:

- Bangladesh Accord on FIRE and Building Safety: Mango colabora activamente con este acuerdo, a través del cual se vinculan marcas y sindicatos para trabajar en pro de la industria responsable, segura y saludable en el país, para acabar con los derrumbes, incendios y otros accidentes de seguridad en esta zona.
- Colaboración activa con la fundación Vicente Ferrer: Mango ha financiado la construcción de 50 viviendas y una escuela en Anantapur, India. Los ejes de esta iniciativa pretenden devolver la dignidad a esta población, que vivía en condiciones precarias, y acercar la educación a los más pequeños, con un proyecto de asistencia a la escolaridad ordinaria.
- Socio estratégico de emergencias de Médicos Sin Fronteras: Como Inditex, Mango mantiene una estrecha relación con esta ONG, a través de la financiación de la unidad de emergencias de la misma, además de sus espacios físicos, materiales, desplazamientos y equipos humanos.

¹¹⁶ CÁTEDRA DE MANGO DE RSC (ESCI-UPF). Guía de recomendaciones prácticas de eficiencia energética para tiendas de ropa y complementos [En línea] Disponible en: <http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/pdf/eficiencia/eficiencia.pdf>

De la comparación de la RSC en Mango e Inditex se puede extraer una conclusión, y es que sus maneras de gestionar la Responsabilidad Social Corporativa parten de una misma base, pero tienen matices que, a la práctica, suponen grandes diferencias:

La estrategia de Responsabilidad Social Corporativa en Inditex abarca todos los ámbitos de la cadena de producción y de distribución, desde la seguridad de los productos o la relación con los proveedores hasta la inversión en programas sociales concretos. Es decir, la sostenibilidad e integridad de la cadena de valor es el eje vertebrador del resto de políticas en materia de RSC en la compañía.

En cambio, en Mango la RSC sigue estando muy basada en los estándares teóricos y lo que se conoce como “triple cuenta de resultados” que se resume en estructurar las políticas alrededor de tres aspectos fundamentales: la economía, la sociedad y el medioambiente. La multinacional catalana ha optado por un modelo puramente enfocado a los *stakeholders* de la compañía, ya que como afirma Beatriz Bayo la estrategia de RSC en esta compañía se basa en dar respuesta a las iniciativas y expectativas de sus grupos de interés¹¹⁷.

VALORES MÁS DESTACADOS

El valor más destacado por el grupo **Inditex** es la transparencia, tal como reza la portada de su Memoria anual de sostenibilidad de 2013: “La transparencia es el principio fundamental que inspira a Inditex en su relación con los grupos de interés”¹¹⁸.

La transparencia es el buque insignia de los valores en Inditex, ya que para ellos este valor tiene una clara finalidad: “Garantizar que sus grupos de interés disponen de información clara, completa, homogénea y simultánea, suficiente para valorar la gestión de la compañía”¹¹⁹.

A la ética, la buena fe y el diálogo se le suma otro de los valores abanderados de Inditex, que es la formación, ya que se trata de una de las empresas donde más central es la sensibilización con el proyecto formativo de los empleados, proveedores y fabricantes. A nivel de empleados el valor más destacado es el de “equipo” lo que conlleva la justa integración de todos sus miembros, a los que la empresa tratará siempre de forma ética, responsable, justa y digna¹²⁰.

¹¹⁷ Yo Dona. III Encuentro Yo Dona de Moda Internacional. [En línea] Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=dpxl27nUNrA>

¹¹⁸ Inditex (2013). *Memoria de sostenibilidad*. [En línea] Disponible en: http://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo_Inditex_Memoria_Anual_2013.pdf/c7f9b034-5046-4143-a442-d4fae43d759a

¹¹⁹ Inditex. *Nuestros principios*. [En línea] Disponible en: http://www.inditex.com/es/our_group/our_approach

¹²⁰ Inditex (2011). *Código de Conducta y Prácticas Responsables*. [En línea] Disponible en: <http://www.inditex.com/documents/10279/88163/Codigo-de-conducta-y-practicas-responsables.pdf/79fc6e30-b94e-435a-957c-4e5b20f7f65d> Pg 5-8.

El valor central en **Mango** es el concepto “empresa familiar” que se repite continuamente a lo largo de sus Memorias de sostenibilidad y Código de conducta, ya que se trata de una cadena multinacional que ha sabido mantener su esencia inicial. A través de este principio se da a entender que es una empresa de grandes dimensiones que sigue muy focalizada en la expansión internacional, pero que está gestionada directamente por sus propietarios, con los que la comunicación es directa, fluida, completa y permanente¹²¹.

Además de este concepto, los valores con más importancia en Mango se dividen en dos ámbitos, los personales y los profesionales: A nivel personal, es una compañía que basa su valía en sus trabajadores, por tanto los valores que transmite hacia el interior y el exterior de la compañía son la humildad, el positivismo, la honestidad y el respeto en el trato.

A nivel profesional, los valores con más importancia son la eficacia, la importancia del trabajo en equipo, el facilitar las tareas y sobre todo el cliente como figura central en todos los procesos¹²², destacando la tendencia de la empresa a la promoción interna de sus propios trabajadores.



Figura 13. Valores en Mango

La diferencia de principios entre Mango e Inditex parte de la base de que forman parte del mismo sector y son grandes compañías pero aún están a un nivel distinto. Mango tiene la concepción de empresa familiar como emblema, pero su sueño empresarial sigue siendo “Estar presente en todas las ciudades del mundo”¹²³, por lo que sus valores se relacionan más con el crecimiento y la expansión que en Inditex, que en este sentido opta por valores más humanos y éticos, aunque la expansión siga estando en su punto de mira.

¹²¹ Mango (2013) *Memoria de Sostenibilidad*. [En línea] Disponible en: <http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/pdf/mem2013.pdf> Pg 99.

¹²² Mango (2013) *Memoria de Sostenibilidad*. [En línea] Disponible en: <http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/pdf/mem2013.pdf> Pg 13.

¹²³ Ídem, 23.

4.4.2 EL DESEMPEÑO ECONÓMICO, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

ASPECTOS MÁS DESARROLLADOS

El elemento clave de la Responsabilidad Corporativa en **Inditex**, además de la centralización de sus acciones y políticas en la cadena de valor, es el desempeño social.

Esta gran compañía busca mejorar el bienestar comunitario en todos los lugares donde la actúa, ya sea fabricando o vendiendo sus productos, con el objetivo de lograr mejorar la calidad de vida de las personas. En 2013 la inversión de Inditex en acción social superó los 23 millones de euros, un 10% más que el año anterior¹²⁴. “En cuanto al área de actividad, el 31% de la inversión del grupo en la comunidad se destinó a educación, el 37% a bienestar social y un 13% a ayuda humanitaria”¹²⁵.

El bienestar social es capital para la compañía, y por eso, tienen distintos programas de actuación en cada uno de los clústers en los que operan: Programa Asia (Camboya, Bangladesh), Programa Brasil, Programa Turquía, Programa India, Programa América, y Programa África. De este modo se aseguran repartir su inversión en todos los lugares donde opera su cadena de producción.

Además, otro de los aspectos más destacados de Inditex en relación a la sociedad es la voluntad de integración de colectivos desfavorecidos, con la que dan ejemplo a través de programas como “For & From” que funciona en Oysho desde el 2002, y consiste en tiendas llevadas por personas con discapacidad.

A través del análisis de la web corporativa y la Memoria de sostenibilidad de 2013 se ha podido comprobar que, en **Mango**, el desempeño ambiental es el que tiene un mayor peso. El respeto al entorno es visto por la compañía como un objetivo a medio plazo en el que deben ir trabajando constantemente, para conseguir una producción sostenible y respetuosa con el medioambiente.

Beatriz Bayo, directora del Departamento de RSC en Mango, afirma “Nuestra voluntad es la de ser igual de competitivos pero siendo más respetuosos con el entorno y mitigando el impacto de los procesos productivos que conlleva una empresa de moda como la nuestra”¹²⁶.

A simple vista, la web corporativa de Mango ya hace explícita una relevancia superior del medioambiente respecto a otros factores de desempeño, ya que lo coloca en primera posición, por delante del resto de programas de RSC y de las Memorias de sostenibilidad.

¹²⁴ Inditex (2013). *Memoria de sostenibilidad*. [En línea] Disponible en: http://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo_Inditex_Memoria_Anual_2013.pdf/c7f9b034-5046-4143-a442-d4fae43d759a Pg 123.

¹²⁵ Inditex. *Sostenibilidad, Comunidad*. [En línea] Disponible en: <http://www.inditex.com/es/sustainability/community>

¹²⁶ MEYER, L. (2013) Hay que garantizar una producción textil más sostenible. *Ethic*. [En línea] Disponible en: <http://ethic.es/2013/11/%C2%ABhay-que-garantizar-una-produccion-textil-mas-sostenible%C2%BB/>



Figura 14. Imagen web corporativa de Mango

Dentro de la labor dedicada a la preservación del medioambiente, uno de los aspectos más destacados por la propia compañía y por Beatriz Bayo es su tarea de compensación de las emisiones de CO² en toda su cadena de suministro. Gracias a este programa la Fundación Ecodes otorgó a Mango la etiqueta de CeroCO² en producción y logística¹²⁷.

Como se ha dicho en el punto anterior, Mango sigue optando por una concepción más tradicional de la RSC, que mantiene su base en la división de sus acciones según la triple cuenta de resultados, siendo el desempeño medioambiental el factor al que se le da más peso. En cambio, en Inditex, han sabido ir un paso más allá y han creado sus propias estrategias de RSC, basándose en los preceptos básicos de la Responsabilidad Social Corporativa, pero centrando sus acciones en la cadena de valor, con la comunidad y la acción social como factor de desempeño más destacado.

ASPECTOS MENOS DESARROLLADOS

Tanto en Inditex como en Mango, a nivel de sostenibilidad, el aspecto menos desarrollado es el económico. Esto se debe a que la economía ya es tratada desde muchos otros canales y departamentos de las empresas, y por tanto, sí se incluye información económica en sus Memorias de sostenibilidad pero no se integra verdaderamente como parte de la estrategia de sostenibilidad de la compañía, sino como un dato aislado.

Es decir, para cumplir con el objetivo de mostrar una triple cuenta de resultados se incluye información económica en las Memorias, pero como un añadido no interconectado con el resto de información, ya que la parte fundamental de la sostenibilidad está mucho más relacionada con el desempeño social y el medioambiental.

Por tanto, es relevante que en estas dos grandes empresas la economía aun esté muy poco vinculada a la Responsabilidad Social Corporativa, presentado datos económicos en relación a

¹²⁷ Mango (2013) *Memoria de Sostenibilidad*. [En línea] Disponible en: <http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/pdf/mem2013.pdf> Pg 76.

resultados, expansión,... Pero nada estrictamente vinculado a las acciones de RSC. Por esta razón, en ambas empresas el factor más olvidado, a nivel de políticas de Responsabilidad Social, es la economía.

ASPECTOS DESFAVORABLES

Cabe destacar que uno de los factores de más peso para evaluar la credibilidad de las políticas de RSC y, en concreto, de una Memoria de sostenibilidad es el hecho de que se incluyan aspectos negativos de la empresa, y en este sentido, tanto Inditex como Mango han pasado la prueba satisfactoriamente.

En **Inditex** la transparencia es el valor más destacado, y dan buena muestra de ello, con datos negativos que aparecen repetidamente en su Memoria anual de sostenibilidad. Estos datos negativos se ven principalmente en cuestiones relacionadas con la economía, con cifras que muestran que, por ejemplo, alguna marca como Uterqüe ha debido cerrar algunas de sus tiendas en los últimos años¹²⁸. También se incluyen datos negativos en relación al cumplimiento de su Código de conducta, aunque se intentan positivizar, y mostrar como aspectos a mejorar por parte de la compañía, y otros como el número de hojas de reclamaciones que se han recibido en las tiendas del grupo Inditex. Pero además, lo más destacable es que incluyen en diversas partes de su Memoria menciones al desastre ocurrido en Bangladesh¹²⁹, algo que no sucede en ningún caso en la memoria de Mango, cuando su implicación en este accidente fue mucho mayor que la de Inditex.

En **Mango** también se mencionan aspectos desfavorables, como por ejemplo el porcentaje de reclamaciones y quejas recibidas, o que la compañía no recibió ningún premio ni distinción en el ejercicio de 2013¹³⁰. El principal problema en el caso de Mango es que con una tragedia como la ocurrida en Bangladesh el mismo año de elaboración de la Memoria, se opte por la estrategia del silencio, y no se haga alusión a la catástrofe en ningún apartado de la Memoria, lo que reduce el nivel de credibilidad y transparencia de la misma, ya que este dato perjudicial es de suma importancia, y ha sido totalmente obviado por parte de la compañía.

El hecho de que se incluyan este tipo de informaciones negativas dice mucho de ambas empresas, ya que son datos que se podrían ocultar muy fácilmente, pero como forman parte de los puntos recomendados por el GRI para incluir en las Memorias de sostenibilidad, los mencionan a pesar de no ser favorecedores para la empresa. El único problema es que, en ocasiones, como en el caso de Mango, se publican datos negativos pero de una índole mucho menor a otros que se silencian como la catástrofe de Bangladesh.

¹²⁸ Inditex (2013). *Memoria de sostenibilidad*. [En línea] Disponible en: http://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo_Inditex_Memoria_Anual_2013.pdf/c7f9b034-5046-4143-a442-d4fae43d759a Pg 33.

¹²⁹ Ídem, 62.

¹³⁰ Mango (2013) *Memoria de Sostenibilidad*. [En línea] Disponible en: <http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/pdf/mem2013.pdf> Pg 43.

4.4.3 RELACIÓN CON LOS *STAKEHOLDERS* DE LA COMPAÑÍA

PÚBLICOS CON MÁS PESO

Como se ha visto en el marco teórico, son muchos los estudiosos que abogan por una gestión de la RSC enfocada a los *stakeholders* de la compañía, de modo que los públicos de interés suelen ser el punto de partida de los objetivos de la empresa en materia de RSC, y a la vez son los principales receptores de las estrategias de sostenibilidad. Esto sucede así en Inditex y Mango, ya que parten de un enfoque centrado en sus *stakeholders*, pero con matices muy distintos:

En **Inditex**, los *stakeholders* con más peso dentro de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de la compañía son sus más de 1.500 proveedores, que suponen la base de una cadena de suministro íntegra y sostenible. Para que su estrategia global de RSC funcione, la relación con los proveedores debe ser 100% efectiva, de modo que se garantice su comportamiento sostenible.

Cabe destacar que en su Memoria de sostenibilidad, por orden de mención, se prioriza el colectivo de los clientes, ya que son suponen su principal objetivo a nivel comercial, pero a nivel de gestión de la RSC los proveedores son, realmente, el eje vertebrador de todas las estrategias del programa “Right to Wear”. En este sentido, los objetivos de futuro diseñados para estos *stakeholders* son los siguientes: Potenciar la cobertura de todos los proveedores con equipos especializados en RSC en el terreno y seguir mejorando el *Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores*¹³¹.

La estrategia de Inditex es valiente, ya que los *stakeholders* más destacados históricamente son, en primer lugar, los clientes y, en segundo lugar, los empleados, por tanto, apostar por el proveedor como *stakeholder* principal es muy innovador en la gestión de la RSC.

En **Mango**, el enfoque *stakeholderiano* es mucho más claro que en Inditex, ya que no se personaliza tanto la estrategia de RSC alrededor de ningún *stakeholder* como hace Inditex con sus proveedores. Por eso, el público más destacado sigue siendo el tradicional, el de los clientes. Por detrás de los clientes, que ostentan la primera posición, se encuentran los empleados.

Como reza la Memoria anual de sostenibilidad de Mango: “Nuestros clientes son la razón de ser de nuestra organización, y su satisfacción es uno de nuestros principales objetivos”¹³². Además, la

¹³¹ Inditex (2013). *Memoria de sostenibilidad*. [En línea] Disponible en: http://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo_Inditex_Memoria_Anual_2013.pdf/c7f9b034-5046-4143-a442-d4fae43d759a Pg 41.

¹³² Mango (2013) *Memoria de Sostenibilidad*. [En línea] Disponible en: <http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/pdf/mem2013.pdf> Pg 41.

directora del Departamento de RSC, Beatriz Bayo, lo ratifica “Nuestro compromiso es con la sociedad y en particular, con nuestros clientes”¹³³.

El grupo de los empleados goza también de mucha importancia en la estrategia de sostenibilidad de la compañía, por lo que se busca mantener con ellos un continuo diálogo, a través de los encuentros “Si yo fuera presidente”, programas de bienestar, resolución de conflictos, y transporte colectivo gratuito entre otros.

PÚBLICOS CON MENOS PESO

En ninguna de las dos compañías analizadas existe ningún *stakeholder* que se pueda subrayar por su escasa importancia en las estrategias de RSC, ya que como se ha dicho anteriormente, el modelo de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa está enfocado a satisfacer las necesidades de todos ellos sin grandes distinciones.

Sí se pueden establecer diferencias entre una compañía y la otra: Por ejemplo, si en Inditex los proveedores gozan del máximo protagonismo, en Mango este se ve mucho más reducido, por detrás de los clientes y los empleados.

Otra distinción a nivel de gestión de la sostenibilidad es que Inditex incluye el medioambiente como un *stakeholder* más de la compañía, algo que tradicionalmente no se concibió de este modo, ya que Freeman, creador del término, no estableció el medioambiente como *stakeholder*. Años más tarde, teóricos como Lizcano sí empezaron a incluir el medioambiente como un público más que debía estar integrado en la estrategia de la empresa. Mango, por su parte, añade un *stakeholder* que Inditex no contempla, que es el de los franquiciados.

Tanto Mango como Inditex obvian en sus estrategias de RSC y Memorias de sostenibilidad a un *stakeholder* de suma importancia, los competidores.

¹³³ Meyer, L. (2013) Hay que garantizar una producción textil más sostenible. *Ethic*. [En línea] Disponible en: <http://ethic.es/2013/11/%C2%ABhay-que-garantizar-una-produccion-textil-mas-sostenible%C2%BB/>

4.4.4 HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DE LA RSC

La comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa a la sociedad supone uno de los desafíos más importantes que existen en este campo, ya que la RSC se está implementando de forma óptima en las empresas pero la sociedad sigue sin conocerla en profundidad.

Gran parte del trabajo para que la RSC llegue a ser conocida por la ciudadanía le corresponde a los medios de comunicación generalistas y especializados, y el resto a las propias empresas que aplican políticas y estrategias de responsabilidad social y sostenibilidad.

La medición de resultados es tan importante como su comunicación, por ese motivo, las empresas usan sus principales herramientas de comunicación para transmitir sus políticas y estrategias en materia de RSC. Para que la información acerca de sostenibilidad sea verdaderamente efectiva debe ser completa, veraz, comprensible y fácilmente accesible, por eso se evalúa en este apartado la accesibilidad, comparabilidad y flexibilidad de las herramientas de comunicación analizadas: Las webs corporativas, los Códigos de conducta y las Memorias de sostenibilidad de Mango e Inditex.

En ambas empresas, la vía central para transmitir a la sociedad sus estrategias de Responsabilidad Social Corporativa es la **web corporativa**, canal a través del cual transmiten todas sus acciones en este campo, de una forma directa, ilustrada, comprensible y totalmente accesible para la sociedad (sociedad que debe disponer de Internet para acceder a esta información).

En este sentido, centrándose en el criterio de la accesibilidad, la web corporativa constituye la herramienta más eficaz a nivel de alcance, ya que es la más accesible para la sociedad. Se trata único canal a través del cual se puede obtener información de primera mano acerca de la RSC en estas empresas, además es la vía oficial que remite a otros documentos de sumo interés como el Código de conducta o la Memoria de sostenibilidad de estas compañías.

Según Marcos González, director de *Corresponsables*, los **Códigos de conducta** son anteriores a la existencia de la RSC, ya que existían antes de que las empresas empezaran a ser gestionadas de forma sostenible, aún y así, una vez se establecieron los departamentos de RSC pasaron a formar parte de este campo, y empezaron a ser puestos en práctica de una manera más efectiva y controlada.

Los Códigos de Mango e Inditex son accesibles, pero de forma indirecta, ya que solo se puede acceder a ellos a través de una única vía, las webs corporativas de las empresas, por tanto, sí pueden llegar a ser conocidos y examinados por cualquier persona con acceso a Internet.

Son una herramienta de carácter más ético, que no necesita de una comunicación explícita a la sociedad, ya que su uso es interno, para el mapa de públicos concreto de la empresa. En ambos Códigos se destaca que se puede acceder a ellos a través de las webs de las empresas, en el caso de Inditex además se entrega una copia cuando los empleados se incorporan a la empresa, y en el caso de Mango se establece como norma obligatoria que haya un Código a la entrada y salida de

las fabricas de la compañía (en inglés y en el idioma local), para que todos los trabajadores tengan acceso directo a él.

La comprensibilidad de los Códigos de conducta de Mango e Inditex es aceptable, ya que son fácilmente entendibles, tanto por personas que pertenezcan al sí de la empresa como por cualquiera que no pertenezca al sector. Los Códigos de conducta de estas dos compañías están hechos a medida, dependiendo de las necesidades de cada una, por eso son mucho más flexibles que comparables: La extensión de ambos es completamente distinta, el de Inditex tiene 21 páginas y el de Mango 3. La principal diferencia entre ambos es que el Código de conducta de Mango¹³⁴ se dirige en exclusiva a los fabricantes de la firma, poniendo especial atención en el trato a los empleados y la comunidad local, con el objetivo de que se dé un trato digno a todos los trabajadores. También se incluye una pequeña mención en cuanto al cumplimiento de la legislación y reglamentación prevista para la preservación del medioambiente.

En cambio, el Código de Conducta de Inditex surge por la fusión de dos documentos anteriores, “Código de Conducta Interno” y “Directriz Interna de Prácticas Responsables”¹³⁵. Este documento se dirige a los principales *stakeholders* de la empresa, entre los que la compañía destaca a los empleados, los clientes, los accionistas, los proveedores, el medioambiente y la sociedad en general, lo que explica la diferencia de extensión con el de Mango. Por otra parte, Inditex cuenta también con otro Código de conducta, específico para fabricantes y proveedores.

Tanto en Inditex como en Mango se establece que se verificará su cumplimiento de forma interna y externa, y en el caso de Inditex se especifica que será el Comité de Ética el encargado de comprobar el cumplimiento de sus Códigos de conducta.

Ya en el nivel más elevado de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa se encuentra la **Memoria de sostenibilidad**, considerada por la mayoría de expertos, y entre ellos Marcos González, la herramienta más óptima, útil y eficaz para comunicar la RSC, ya que responde a estándares fácilmente identificables por los *stakeholders*.

En este sentido, la institución teorizadora y normativa más importante es el Global Reporting Initiative (GRI), que ofrece un modelo sistematizado a las compañías para brindar la información en materia de RSC, basado en la triple cuenta de resultados, modelo que Mango e Inditex han seguido en las Memorias de sostenibilidad analizadas.

A través del análisis de las Memorias de ambas compañías se confirma lo que se ha ido viendo en apartados anteriores, y es que la RSC goza de un grado de madurez más elevado en Inditex que en Mango. Sus Memorias de sostenibilidad acaban de ilustrar esta diferencia: Según Marcos González el momento más álgido para la RSC en España fue en 2004 con la creación del Pacto Global de la Naciones Unidas, pero un año antes Inditex ya elaboró su primer Informe de sostenibilidad, Mango en cambio empezó a hacerlo en 2005.

¹³⁴ Mango. Código de conducta. [En línea] Disponible en: <https://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/pdf/conducta.pdf>

¹³⁵ Inditex (2012) Código de Conducta y Prácticas Responsables. [En línea] Disponible en: <http://www.inditex.com/documents/10279/88163/Codigo-de-conducta-y-practicas-responsables.pdf/79fc6e30-b94e-435a-957c-4e5b20f7f65d> Pg 3.

También podemos ver, gracias a las Memorias, el distinto nivel al que se sitúa la RSC en estas dos grandes compañías, ya que ambas siguen los parámetros establecidos por el GRI, pero Inditex lo hace con la guía más actualizada, la G4 (lanzada en Mayo de 2013), mientras que Mango sigue haciéndolo con la guía anterior, la G3.

A través de los Informes de sostenibilidad de ambas compañías se acaba de reafirmar que la RSC sigue siendo mucho más estandarizada, y por tanto, más comparable a la de otras empresas en Mango que en Inditex. En cambio, la compañía de orígenes gallegos ha ido un paso más allá, y ha personalizado sus estrategias de RSC y la manera de comunicarlas, por tanto, su Memoria encaja mucho más con el término flexible que comparable.

A modo de ejemplo, en la Memoria de Inditex se establece un elemento clave llamado “Matriz de materialidad” destinado a identificar los impactos económicos, sociales y ambientales de la cadena de valor de Inditex, según el cual se establece cuáles son los 30 temas que más preocupan a los *stakeholders* de la compañía, “a todas estas inquietudes Inditex les da respuesta a través de sus políticas”¹³⁶ y esto se puede ver a lo largo del Informe. Este factor demuestra el alto grado de responsabilidad social en la empresa, ya que se hace partícipes a los *stakeholders* y se les confían los datos de elaboración de la Memoria, mientras que en Mango únicamente se presentan los resultados, sin participación directa ni indirecta de los públicos de la compañía.

Otro valor añadido que posee la Memoria de Inditex respecto a la de Mango es que se relaciona cada punto de la guía G4 del GRI con los principios establecidos por el Pacto Global de las Naciones Unidas¹³⁷.

Como se ha visto en el marco teórico, la validez de un Informe de sostenibilidad se ve incrementada cuando está auditado y verificado, y así sucede en las analizadas, ya que tanto Mango como Inditex incluyen en la propia Memoria el informe que verifica toda la información compilada (el informe de verificación de la Memoria de Mango ha sido realizado por la empresa Auren Auditors BCN¹³⁸, y en el caso de Inditex por la empresa SGS ICS Ibérica¹³⁹).

Esto demuestra que se ha comprobado exhaustivamente la transparencia, veracidad, relevancia, precisión y adecuación del contenido de las mismas y que, por consiguiente, no se han encontrado errores ni disconformidades respecto a la realidad.

¹³⁶ Inditex (2013). *Memoria de sostenibilidad*. [En línea] Disponible en: http://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo_Inditex_Memoria_Anual_2013.pdf/c7f9b034-5046-4143-a442-d4fae43d759a Pg 44.

¹³⁷ Ídem, 282.

¹³⁸ Mango (2013) *Memoria de Sostenibilidad*. [En línea] Disponible en: <http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/pdf/mem2013.pdf> Pg 106.

¹³⁹ Inditex (2013). *Memoria de sostenibilidad*. [En línea] Disponible en: http://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo_Inditex_Memoria_Anual_2013.pdf/c7f9b034-5046-4143-a442-d4fae43d759a Pg 7.

4.5 TABLA COMPARATIVA

INDITEX MANGO

Modelo de gestión de la RSC

ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS: Cadena de valor sostenible e íntegra. Este aspecto supone el eje vertebrador de todas las políticas de Inditex en el campo de la Responsabilidad Social Corporativa.

Inditex ha ido más allá, ha diseñado su propia estrategia de sostenibilidad, con la creación de una cadena de valor como centro.

VALORES: Transparencia, diálogo y equipo.

ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS: Triple cuenta de resultados (sociedad, economía y medioambiente), con una gestión enfocada a los *stakeholders* de la compañía.

Mango ha seguido la estrategia de sostenibilidad marcada y pautada, no la ha personalizado al nivel de Inditex.

VALORES: Espíritu familiar, formación, trabajo en equipo.

Desempeño económico, social y ambiental

Más destacado: Sociedad.

Menos destacado: Sobre todo economía, y menos que sociedad y medioambiente.

Elementos desfavorables: Sí, y de trascendencia. Lo que aporta sensación de transparencia y credibilidad.

Más destacado: Medioambiente.

Menos destacado: Sobre todo economía, menos que medioambiente y sociedad.

Elementos desfavorables: Sí, pero de menos trascendencia que en Inditex.

Relación con los stakeholders

Stakeholder central: Proveedores. Más adaptado a los objetivos de la compañía.

Stakeholder central: Clientes, seguido de empleados. Lo más común en las empresas.

Herramientas comunicación de la RSC

Web: Elemento central. Canaliza el acceso de los ciudadanos a la RSC.

Código de conducta: Flexibilidad y valores. General y otro para fabricantes y proveedores.

Memoria de sostenibilidad: Mejor herramienta de comunicación de la RSC. Demuestra el mayor grado de madurez de la RSC en la empresa.

Más propia y flexible (Guía G4 del GRI). Verificada externamente.

Web: Elemento central. Canaliza el acceso de los ciudadanos a la RSC.

Código de conducta: Flexibilidad y valores. Exclusivo para fabricantes.

Memoria de sostenibilidad: Mejor herramienta de comunicación de la RSC. Demuestra una RSC más primeriza que en Inditex.

Más estándar y comparable (Guía G3 del GRI). Verificada externamente.

“Es tan importante hacer las cosas bien como hacerlas saber. Las buenas noticias también tienen que ser noticia”

Marcos González.
Director de *Corresponsables*

5. CONCLUSIONES

5. CONCLUSIONES

En este Trabajo de Fin de Grado se ha analizado cómo aplican las políticas de RSC las empresas españolas a través de los ejemplos de Inditex y Mango, cómo se comunica la Responsabilidad Social Corporativa y qué contribuciones genera a la sociedad, a la empresa y a sus *stakeholders* la implementación de políticas sostenibles.

Así pues, se concluye este estudio dando respuesta a las preguntas de investigación planteadas en el apartado de metodología:

Pregunta de investigación 1: ¿Cómo se gestiona la RSC y qué contribuciones genera a la empresa, a sus *stakeholders* y a la sociedad en general?

Las grandes empresas han empezado a integrar en sus imaginarios un valor intangible cada vez más importante, la Responsabilidad Social Corporativa, y eso es debido a que se ha demostrado que la ética es rentable, ya que, a largo plazo, las empresas han visto que el comportamiento sostenible se veía recompensado.

En general, las grandes empresas basan su gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en resolver una triple cuenta de resultados, centrada en implantar políticas sostenibles que giren alrededor de la sociedad, el medioambiente y la economía. Todo ello sin olvidar a los *stakeholders*, concepto al que nace ligada la Responsabilidad Social Corporativa: El modelo más común de gestión de la RSC es el enfocado a los públicos de la empresa. A través de esta premisa las compañías buscan dar respuesta y satisfacer todas las necesidades de sus públicos de interés.

Para que estas estrategias de sostenibilidad sean efectivas, la Responsabilidad Social Corporativa debe lograr constituirse en un departamento transversal dentro del organigrama de la empresa y no en un mero instrumento de marketing. Este factor siempre depende del grado de madurez con que la compañía entienda el significado de la RSC. El paradigma de gestión, en este sentido, sería un departamento de Responsabilidad Social Corporativa conectado directamente con la alta dirección de la empresa, algo que ya sucede en muchas grandes corporaciones.

A nivel de gestión, también se pueden definir las actividades claves más comunes llevadas a cabo por un departamento modélico de RSC: En primer lugar, es esencial definir un plan de acción estratégico en materia de sostenibilidad (que verse sobre economía, sociedad y medioambiente), y en segundo lugar se deben medir los resultados y rendir cuentas a *stakeholders* de la compañía, mediante el *reporting* corporativo, es decir, la elaboración de información acerca de sus avances en esta materia, a través de Memorias de sostenibilidad, por ejemplo.

El éxito de la gestión de la RSC en una empresa pasa porque esta esté completamente integrada en la estrategia global de la compañía, y que se aplique esta Responsabilidad Social Corporativa en todas las operaciones, tanto las cotidianas como las extraordinarias. Cuanto más avanzada sea la concepción de la RSC en la empresa más personalizadas serán sus estrategias y políticas, y más eficientes para el sí de la compañía.

Uno de los motivos del triunfo de la Responsabilidad Social Corporativa es la cantidad de contribuciones que este intangible puede generar, tanto para las empresas, como para sus *stakeholders* e incluso para la sociedad en general:

Si hablamos de la empresa, la RSC ayuda a humanizar la concepción clásica de que se tiene de las grandes corporaciones, generando una mayor credibilidad y confianza. Hace que los valores intrínsecos de cada compañía deban estar mucho más ligados a la transparencia, coherencia y corresponsabilidad. Contribuye, de este modo, a aumentar la eficiencia de las empresas, haciéndolas más productivas y útiles socialmente. La RSC mejora tanto la imagen como la reputación de una compañía, así como las relaciones con los clientes y las alianzas internas con los *stakeholders*. Además, aporta valor a la compañía, ya que se genera una cultura corporativa más innovadora, más atractiva para los inversores y más fuerte de cara a la competencia.

La RSC nace con el fin de crear un valor común, y es por eso que no genera beneficios únicamente para la compañía, sino para todos aquellos con quien comparte sus intereses, es decir, los principales *stakeholders* involucrados en su actividad. Como se ha dicho anteriormente, la RSC nace ligada a la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés, por ese motivo son los principales beneficiarios de sus políticas. Para que esto sea así, la empresa debe tener la voluntad de generar ese valor compartido, a través de un diálogo veraz y la más absoluta transparencia. Uno de los públicos más beneficiados por la implementación de políticas de RSC es, sin lugar a dudas, el colectivo de los trabajadores, que ven como pueden mejorar sus condiciones y clima laboral, lo que hace que aumente su orgullo de pertenencia a la empresa, y en consecuencia, se acabe traduciendo en una mejora de su productividad.

Actualmente, la generación de valor compartido es, más que una oportunidad, una necesidad para las empresas, y su fin último se encuentra en la sociedad. El conjunto de todas las políticas de sostenibilidad acaban desembocando en los ciudadanos, ya sean sociales, laborales, económicas o ambientales, la sociedad es siempre la última beneficiaria de las mejoras y avances que se puedan implementar. Gracias a la RSC muchos ciudadanos han recuperado la confianza perdida en las empresas. Además, y en el contexto social y económico actual, la Responsabilidad Social Corporativa se ha erigido como una herramienta para mejorar la capacidad de recuperación de las economías, paliando y minimizando las consecuencias de la crisis.

El papel protagonista de las empresas en el desarrollo de la sociedad no es ninguna novedad, por lo que tampoco es casualidad que las economías más avanzadas y con un mayor bienestar social sean las que cuentan con un sector empresarial más dinámico, moderno y con modelos de gestión sostenibles. Por esa razón, la Responsabilidad Social Corporativa debe seguir creciendo, para contribuir aún más de lleno en el desarrollo de una sociedad cohesionada y evolucionada.

Pregunta de investigación 2: ¿Cómo se comunica la RSC?

La comunicación es el mayor desafío al que todavía debe hacer frente la Responsabilidad Social Corporativa. Por el momento, la transmisión de información en materia de responsabilidad social de las empresas queda estrictamente relegada a las propias compañías, con sus medios internos y externos, o, en menor medida, a medios de comunicación pequeños o especializados, por lo que el concepto de RSC no llega en su plenitud a la sociedad.

Para que una empresa sea realmente responsable debe comunicar a la sociedad los impactos generados por su actividad, y es que tan importante es hacer las cosas bien como hacerlas saber. El éxito de la Responsabilidad Social Corporativa pasa, pues, por la medición de resultados, y en consecuencia la rendición de cuentas, es decir, la comunicación de la RSC. Por tanto, para que la Responsabilidad Social Corporativa sea realmente un valor empresarial conocido por los ciudadanos se debe empezar a comunicar, y son los medios generalistas los que deben tomar partido, mostrando a las audiencias mayoritarias el significado y la función de la RSC, ya que de esta manera la sociedad podrá ver a las empresas como aliadas y no como enemigas.

Hasta el momento, la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa se ha centrado en el *reporting*, teniendo como base las herramientas de comunicación de la propia empresa. Las más usadas son la web corporativa, que suele ser el principal canal de acceso a los contenidos de RSC de una compañía, y la Memoria anual de sostenibilidad, además de revistas e intranets con las que transmiten sus avances a los empleados y públicos internos de la empresa. También se debe mencionar el Código de conducta, aunque es un instrumento de uso interno, más ligado a la ética que a la sostenibilidad.

El problema básico de estos canales de comunicación es que quedan relegados a un ámbito completamente especializado y empresarial, por lo que no tienen un alcance significativo en la ciudadanía de a pie.

España cuenta hoy en día con la mayor red propia del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, pero eso es algo que la mayoría de la sociedad no sabe, ni tampoco tiene noción de que el país ha liderado durante años la implementación de la RSC en Europa, siendo el estado con más informes del GRI auditados, y ese, sin duda, es un problema de comunicación. Actualmente, la sociedad sigue sin conocer el significado real de la Responsabilidad Social Corporativa ni los progresos que se están realizando.

En definitiva, para que la Responsabilidad Social Corporativa verdaderamente tenga un éxito generalizado no solo hay que implantar políticas sostenibles en este campo, sino que hay que saber transmitirlos a la sociedad, que se comience a comunicar verdaderamente la Responsabilidad Social Corporativa, para que los ciudadanos estén informados de lo que significa y cómo puede llegar a mejorar el tejido empresarial del país.

- **¿Cuál es la mejor herramienta para reportar las políticas de RSC?**

La mejor herramienta para comunicar los objetivos, estrategias y logros en materia de Responsabilidad Social Corporativa es la Memoria de sostenibilidad. Es el canal más potente y útil para transmitir la RSC, por su profundidad, extensión y capacidad de llegar a todos los *stakeholders* de la compañía.

También constituye la vía de comunicación más idónea para la propia empresa, ya que además de ser la más precisa, facilita enormemente el diálogo y la comunicación con sus grupos de interés.

Los motivos primordiales que la convierten en la estrella en el *reporting* corporativo son los siguientes: Se renueva anualmente, se basa en la triple cuenta de resultados (economía,

sociedad y medioambiente), es la más completa y extensa, y con la que mejor se transmiten los avances de la empresa en el periodo concreto. Además, la mayoría de informes de sostenibilidad están auditados y verificados, por lo que se garantiza la veracidad, pertinencia y relevancia de su contenido.

Esta herramienta es también la más efectiva debido a que se ha convertido en el principal canal para comparar las distintas maneras de gestionar la RSC que tienen las empresas, además de poder analizar su evolución anual.

Mediante el análisis de las vías de comunicación principales de las compañías realizado en este trabajo de investigación, se ha podido comprobar que a nivel de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa la herramienta central y más usada es la Memoria de sostenibilidad. No únicamente por su nivel de precisión, ni por su extensión, que la hacen el soporte con más y mejor información acerca de las políticas y estrategias de RSC, sino porque es la herramienta más transparente que existe, en la que incluso se comunican de forma explícita datos negativos de las compañías.

En conclusión, si se habla de precisión, complejidad, transparencia y voluntariedad no hay duda de que se hace referencia a la Memoria de sostenibilidad, el principal medio del *reporting* corporativo, que ha logrado hacerse un lugar privilegiado dentro de la gestión de la RSC y la comunicación empresarial, alzándose como una de las herramientas más usadas.

Pregunta de investigación 3: ¿Cómo gestionan y aplican las políticas de RSC Inditex y Mango?

La Responsabilidad Social Corporativa es un valor intangible consolidado en ambas empresas, ya que las dos cuentan con departamentos de RSC de más de una década de existencia y también llevan más de 10 años desarrollando Memorias de sostenibilidad.

Se trata de las dos mayores corporaciones del sector de la moda con denominación de origen español, y en ambas la Responsabilidad Social Corporativa se ha erigido como un valor central, especialmente por la cantidad de desafíos que debe afrontar este sector en materia de medioambiente y sociedad especialmente.

Inditex y Mango gestionan la Responsabilidad Social Corporativa teniendo como base el modelo de los *stakeholders*, ya que ambas buscan dar respuesta a todas las necesidades de sus públicos de interés, pero con matices muy diferenciados, que hacen que su modo de enfocar la gestión de la RSC sea completamente distinto:

Inditex tiene un modelo de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa mucho más maduro y personalizado, que ha dejado atrás los estándares de la triple cuenta de resultados para centrarse en conseguir una cadena de valor sostenible, eje vertebrador alrededor del cual se establecen el resto de políticas y estrategias de RSC en la compañía.

Mango, en cambio, sigue implementando una Responsabilidad Social Corporativa más tradicional, ya que basa su gestión en resolver la triple cuenta de resultados, sin ir más allá ni personalizar sus estrategias. Es decir, sus políticas se centran en los preceptos marcados, girando siempre alrededor de la economía, la sociedad y el medioambiente, por lo que el plan global de Responsabilidad Social Corporativa no es tan personalizado ni flexible como el de Inditex.

A raíz de estas desigualdades de base, Inditex y Mango también experimentan grandes diferencias en relación a sus *stakeholders*:

En Inditex el *stakeholder* más destacado y central en todas sus políticas es el de los proveedores, debido a que se busca conseguir una cadena de valor plenamente sostenible, motivo por el cual los proveedores son el punto central de sus políticas. Mientras que en Mango el público más destacado es externo, el cliente, algo que sigue ocurriendo en muchas empresas a día de hoy.

Esta es una muestra más del distinto nivel al que se encuentra la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en estas empresas, ya que, por definición, cuando la RSC en una empresa es más primeriza tiende a intentar satisfacer en mayor medida los intereses de los públicos externos, como es el caso de Mango con sus clientes, ya que son los que reportan un beneficio más directo, derivado de las ventas. En cambio, cuando la Responsabilidad Social Corporativa en una empresa adquiere un nivel más elevado se empieza a prestar mayor atención a sus públicos internos, como es el caso de los proveedores en Inditex, ya que generarán una mayor productividad y eficiencia futura para la empresa.

- **¿A qué factores esenciales de la Responsabilidad Social Corporativa les dan más peso: Medioambiente, economía o sociedad?**

El contraste en la gestión de la RSC en Mango e Inditex también se hace plausible en este sentido, ya que estas dos compañías textiles difieren en los factores de sostenibilidad a los que les dan más peso: Inditex se centra en la sociedad, mientras que Mango lo hace en el medioambiente.

Sin profundizar demasiado se puede pensar que no se trata de un elemento que permita valorar los grados de madurez de gestión de la RSC en las empresas pero sí lo es. Actualmente, uno de los retos más importantes a los que debe hacer frente la Responsabilidad Social Corporativa es responder a los problemas reales de los ciudadanos, poniendo el foco en la creación de empleo, el desafío social prioritario del momento.

A diferencia de lo que sucedía antes de la crisis económica, las empresas con una gestión de la RSC más actualizada y moderna han sabido relegar el medioambiente a un segundo (pero cercano) plano, para centrarse en la sociedad, y mejorar su labor para beneficiar a las comunidades en las que se desarrolla su actividad empresarial.

Inditex ya ha dado el paso que se demanda a la gestión sostenible de las empresas, que es centrarse más en la ciudadanía para mejorar la calidad de vida de las personas. De los tres factores de desempeño, Inditex hace prevalecer a la sociedad por encima de los demás, aspecto en el que invirtió 23 millones de euros el pasado 2013, priorizando la educación, la acción social en sus países de producción y la creación y mantenimiento de empleo. El hecho de centrarse en la sociedad no significa que la Responsabilidad Social Corporativa vuelva a ser sinónimo de caridad o filantropía, como se identificaba años atrás, sino que su finalidad es la de crear un valor compartido, con el que tanto la empresa como la sociedad se puedan beneficiar.

El caso de Mango es el de la mayoría de grandes empresas, que siguen priorizando el desempeño medioambiental, buscando una producción sostenible y respetuosa con el entorno, a través de políticas relacionadas con el cambio climático, las emisiones de CO², y la gestión

responsable de residuos entre otros. Estos elementos, obviamente, son de suma importancia pero no tienen un efecto tan directo como el demandado sobre los ciudadanos. Por esa razón, cabe decir que Mango aún no ha avanzado tanto como debiera, y en un futuro, tendría que apostar por centrarse más de lleno en su labor de ayuda a la sociedad.

En definitiva, a través del estudio de estos dos casos concretos se ha podido apreciar como dos grandes multinacionales españolas de la moda pueden gestionar con éxito pero de un modo muy distinto la RSC, aunque pertenezcan a un mismo sector. Este hecho sirve para ilustrar la infinidad de posibilidades que tiene por delante la Responsabilidad Social Corporativa en las grandes empresas, siendo los casos de Mango e Inditex un muy buen ejemplo:

La compañía gallega creada por Amancio Ortega, Inditex, ha hecho de la Responsabilidad Social Corporativa uno de sus intangibles capitales, con un departamento de RSC central y transversal, conectado a los altos mandos de la multinacional. Inditex no se ha quedado en la superficie del significado de la responsabilidad empresarial ni de la sostenibilidad, sino que ha adaptado los preceptos generales al desafío más importante del sector: La cadena de valor. De este modo, ha optado por vehicular sus estrategias de RSC a su *stakeholder* central, el proveedor, con la finalidad de conseguir crear una cadena de valor 100% sostenible. Esta apuesta tan innovadora ha hecho que Inditex se convierta en una de las empresas más pioneras en este sentido, tal como avalan los Índices Dow Jones Sustainability.

La compañía catalana fundada por Isak Andic, Mango, también ha sabido darle a la Responsabilidad Social Corporativa el lugar que se merece, aún y así, con una gestión más primeriza que en Inditex. El grado de complejidad de sus estrategias es menor, ya que no han adaptado los estándares clásicos de la RSC a las necesidades de la compañía ni del sector, sino que han seguido la teoría establecida y han creado políticas alrededor de los tres factores de desempeño: economía, sociedad y medioambiente. No hay que olvidar que la RSC se implementa en Mango de un modo satisfactorio, con una evolución muy loable en los últimos años, reconocida en muchos sentidos, sobre todo en lo que al medioambiente se refiere. Sin embargo, aún se encuentra en un nivel menos evolucionado que Inditex, le queda mucho por avanzar y mejorar, hasta conseguir personalizar sus estrategias para lograr mejor sus objetivos en materia de sostenibilidad.

Estos factores han sido confirmados a través de los canales principales de comunicación de estas empresas, y en especial a través de sus Memorias de sostenibilidad, que dan una prueba más del distinto grado de madurez en la gestión de la RSC en estas compañías: Ambas basan su Informe anual de sostenibilidad en la guía elaborada por el Global Reporting Initiative (GRI), pero Inditex hace servir la pauta más puntera y actualizada hasta el momento de elaboración de la memoria, la guía G4, mientras que Mango lo sigue haciendo con la pauta anterior, la G3, aunque las dos Memorias son del año 2013. Este dato parece poco significativo, pero no lo es, ya que el nivel de explicación y justificación de los datos de la Memoria de Inditex es mucho más preciso, y centrado realmente en cubrir las necesidades de sus *stakeholders* a través de una matriz de materialidad (incluida en la propia memoria) que da respuesta a todas las peticiones de sus públicos.

5.1 LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN Y RETOS DE FUTURO

La Responsabilidad Social Corporativa es uno de los valores intangibles que más recientemente se ha incorporado a las empresas pero, aún y así, las teorías acerca de la responsabilidad social de las empresas son vastas y de lo más variadas.

La literatura académica del ámbito concreto analizado, el sector de la moda, es mucho más limitada, centrándose, solo en casos muy específicos, en el análisis de Responsabilidad Social Corporativa aplicada a la gestión de una empresa textil. Por ese motivo, el presente trabajo de investigación puede servir de base para futuros estudios acerca de la implementación de políticas y estrategias de RSC en grandes corporaciones de moda, ya que sitúa el epicentro de la sostenibilidad y la responsabilidad empresarial en el ámbito de las multinacionales españolas de la moda, haciendo especial hincapié en sus principales desafíos a nivel social, laboral, ambiental y económico.

El futuro de la Responsabilidad Social Corporativa es más que esperanzador, y es que este intangible ha logrado sobrevivir a un período tan duro como una crisis económica, que, a pesar de lo que muchos pensaban, no la ha hecho desfallecer, ni mucho menos desaparecer. Por el contrario, le ha dado la fuerza que necesitaba para convertirse en un valor central en las grandes empresas.

La Responsabilidad Social Corporativa es ya una palanca al éxito, y lo seguirá siendo en los próximos años. Para que sus efectos sean generalizados aún le queda un largo camino que recorrer, a lo largo del cual deberá hacer frente a desafíos muy importantes entre los que cabe destacar la necesidad de una comunicación más efectiva de la sostenibilidad y la RSC por parte de los medios generalistas, así como trasladar este intangible a las PYMES y los autónomos. De este modo, el tejido empresarial del país gozará de la modernidad y flexibilidad necesaria para crear un valor compartido entre empresas y sociedad.

Al sector de la moda le quedan aún muchos retos pendientes, como el respeto total al medioambiente y la mejora universal de las condiciones laborales, aplicables en todos los países de producción. Inditex y Mango deben seguir apostando por la RSC, con el fin de que sus políticas de sostenibilidad sean más efectivas y creen un valor compartido para la propia empresa y la sociedad en general.

Inditex debería continuar la misma hoja de ruta. En un futuro, tendrían que seguir apostando por la máxima personalización de todas sus estrategias de sostenibilidad, siguiendo con la cadena de valor sostenible como su eje vertebrador. Uno de los mayores aciertos de Inditex ha sido centrarse en sus públicos más internos para satisfacer mejor todas sus necesidades, empezando por sus proveedores, pero ahora, deberían continuar con sus empleados, ya que así conseguirían mejorar su productividad y efectividad. También deberían mantener el desempeño social como el más destacado, siguiendo con su línea principal de ayuda humanitaria, pero empezando a poner más el foco en la creación de empleos de calidad.

En Mango, la propuesta de mejora es clara, y pasa por tres factores clave: Evolución, flexibilidad y personalización. Deberían dejar a un lado los estándares para crear su propio plan de Responsabilidad Social Corporativa, de modo que se identifique plenamente con la marca, los valores de la empresa y el sector en el que se engloba.

Este paso inicial es fundamental, una vez se haya dado, lo más adecuado sería impulsar estrategias de RSC más centradas en lo social, e intentando dar un mayor protagonismo a las necesidades y peticiones de los *stakeholders* internos de la empresa, más que a las de los externos como están haciendo actualmente.

*“La RSC no pretende cambiar
el mundo, sino generar una
nueva perspectiva de negocio,
que vaya más allá de lo
meramente económico”*

Beatriz Bayo.
Directora de RSC en Mango

6. BIBLIOGRAFÍA

6. BIBLIOGRAFÍA

OBRAS

- BLANCHARD, K. y PEALE, N.V. (1990). *El poder ético del directivo*. Barcelona: Grijalbo.
- COLLER, X. (2005). *Estudios de casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- CORRESPONSABLES (2015). *Anuario Corresponsables, Organizaciones Responsables y Sostenibles*. Premià de Mar: Mediarresponsable, 402 páginas.
- DRUCKER, P. (1996). *La gestión en tiempos de grandes cambios*. Ediciones Gestión 2000 S.A, 83 páginas.
- FREEMAN, E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. University of Minnesota: Pitman, 275 páginas.
- GALINDO, L.J (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Buenos Aires: Eddison Wesley Longman.
- GONZÁLEZ, M. (Coordinador) (2009). *La comunicación responsable, clave para el fomento de la RSE*. Barcelona: Dircom y Mediaresponsable, 130 páginas.
- LIZCANO, J. (Coordinador) (2004). *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Documentos AECA, Serie de Responsabilidad Social Corporativa, 73 páginas.
- NAHOUM, C. (1985). *La entrevista psicológica*. Buenos Aires: Editorial Kapelusz.
- NAVARRO, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*. Libros profesionales de empresa. Madrid: ESIC, 435 páginas.
- ORTIZ, J. Y CORDERO, G. (Coordinadores) (2007). *Los nuevos desafíos de la Responsabilidad Social Corporativa*. Informe 2007, La Responsabilidad Social Corporativa en España. Madrid: Fundación Alternativas, 222 páginas.
- OSORIO, M. (Coordinador) (2005). *Empresa y Ética. La Responsabilidad Social Corporativa*. Voz de Papel. Fundación Iuve, 124 páginas.
- RIVERA, J. (Coordinadora) (2010). *Gestión de la RSC*. Colección Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa. Universitat Jaume I. Netbiblo, 264 páginas.

- SIERRA BRAVO, R. (2001). *Técnicas de investigación social. Teorías y ejercicios*. Madrid: Paraninfo, 720 páginas.
- URZÁIZ, J. (1997) *De las relaciones públicas a la comunicación social integral. Una nueva estrategia comunicativa para las empresas e instituciones*. San Martín, 392 páginas.
- WEIL, P. (1992) *La comunicación Global: Comunicación Institucional y de Gestión*. Paidós Ibérica, 240 páginas.
- WIMMER, R., DOMINICK, J. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación*. Barcelona: Bosch.

ARTÍCULOS

- AYUSO, S. y GAROLERA, J. (2011) Códigos éticos de las empresas españolas: Un análisis de su contenido. Cátedra Mango RSC. Escola Superior de Comerç Internacional, Universitat Pompeu Fabra. [En línea]. Disponible en: <http://mango.esci.es/assets/Uploads/Documentos-de-trabajo/Documento-de-trabajo-10Cdigos-ticos.pdf>
- CARROL, A. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Bussiness Horizons.
- CERSE (2014). *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas*. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 64 páginas.
- DE LA CUESTA, M. y VALOR, C. (2003). *Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España*. Boletín Económico De ICE, Información Comercial Española, 2755, pg 7-20. [En línea]. Disponible en: http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE_2755_0719_843B2AFA16833BD45F65BF48332D2587.pdf
- DE LA CUESTA, M. y VALOR, C. (2007) Condiciones para la eficacia de los códigos internos de responsabilidad social de la empresa. *Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía*, Nº 65 2º cuatrimestre, 128-149.
- ECONOMISTAS SIN FRONTERAS (2002). *La RSC: una aplicación en España*. UNED. Dossier EsF.
- ESCI-UPF. Cátedra Mango de RSC. Guía de recomendaciones prácticas de eficiencia energética para tiendas de ropa y complementos [En línea]. Disponible en: <http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/pdf/eficiencia/eficiencia.pdf>

- FORÉTICA. (2011). *Informe Forética. Evolución de la Responsabilidad Social de las empresas en España. Versión Ejecutiva.* [En línea]. Disponible en: http://foretica.org/index.php/biblioteca/informes-foretica/doc_details/372-informe-foretica-2011-version-ejecutiva-en-ingles?lang=es 33 páginas.
- FÓRUM AMBIENTAL (2011). *Hablando de la sostenibilidad en un nuevo Marco Global. La RSC en Mango.* [En línea]. Disponible en: http://www.forumambiental.org/sostenibilitat/ponencies/ponencia_Carbonell_ESP.pdf
- FRIEDMAN, M. (13 Setiembre de 1970). The Social Responsibility of a Bussiness is Increase its Profits. *New York Times*, 62-63.
- Inditex (2011). *Inditex Sostenible 2011-2015. Estrategia de gestión de la huella ecológica en la cadena de valor de Inditex.* [En línea]. Disponible en: http://www.inditex.com/documents/10279/26309/INDITEX_Sostenible_1115_es.pdf/b5182877-3851-436a-b02b-a568b8510754
- JULIÀ, J. (2003). El modelo EFQM de excelencia [En línea]. Disponible en: www.clubexcelencia.org
- KREISLER, I. (2005). *Hacia una deslocalización textil responsable.* Departamento de Campañas y Estudios, Intermón Oxfam. Fundación Alternativas. [En línea]. Disponible en: http://www.oxfamintermon.org/sites/default/files/documentos/files/0_3045_060210_Deslocalizaci%C3%B3nTextil_IOAlternativas.pdf 66 páginas.
- MARTÍN, P. y FLORES, L. (2015). La red española es la única que ha aprendido cómo aportar valor a las pymes. *Corresponsables*, 22-23.
- MELÉ, D. (2004). Corporate Social Responsibility in Spain: an Overview. Working Paper, IESE Business School, Universidad de Navarra.
- MEYER, L. (2013) Hay que garantizar una producción textil más sostenible. *Ethic*. [En línea] Disponible en: <http://ethic.es/2013/11/%C2%ABhay-que-garantizar-una-produccion-textil-mas-sostenible%C2%BB/>
- RG&Media. (2000-2011). Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad y Suplemento Sectorial para Medios. Disponible en: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-MSS.pdf>
- RIAÑO, P. (9 de Mayo de 2014) Mapa de la moda 2014: Los líderes de la moda en España. *Modaes*. [En línea]. Disponible en: <http://www.modaes.es/back-stage/20140509/el-mapa-de-la-moda-2014-i-los-lideres-de-la-moda-en-espana.html>

- Riera, S. (16 de Diciembre de 2014) Los pilotos del RSC de la moda internacional *Modaes*. [En línea]. <http://www.modaes.es/back-stage/20141216/los-pilotos-del-rsc-de-la-moda-internacional.html>

RECURSOS ONLINE

- Empleo. http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/consejo_rse/ [Última consulta: 16/02/2015].
- Corresponsables. <http://www.corresponsables.com/fundacion/marcos-gonzales> [Última consulta: 26/04/2015].
- Etnor. <http://www.etnor.org/recursos.php> [Última consulta: 15/02/2015].
- Forética. <http://foretica.org/index.php/conocimiento-rse/que-es-rse?lang=es> [Última consulta: 15/02/2015].
- Inditex:
 - Inditex (2013). *Memoria de sostenibilidad*. [En línea]. Disponible en: [http://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo Inditex Memoria Anual 2013.pdf/c7f9b034-5046-4143-a442-d4fae43d759a](http://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo+Inditex+Memoria+Anual+2013.pdf/c7f9b034-5046-4143-a442-d4fae43d759a) 295 páginas. [Última consulta: 13/05/2015].
 - Inditex (2011). *Código de Conducta y Prácticas Responsables*. [En línea]. Disponible en: <http://www.inditex.com/documents/10279/88163/Codigo-de-conducta-y-practicas-responsables.pdf/79fc6e30-b94e-435a-957c-4e5b20f7f65d> 21 páginas. [Última consulta: 13/05/2015].
 - Cátedra Inditex, Félix Poza Peña. <http://catedrainditex.com/feliz-poz-peña/> [Última consulta: 11/05/2015].
 - Inversores, gobierno corporativo. http://www.inditex.com/es/investors/corporate_governance/corporate_governance_report [Última consulta: 15/04/2015].
 - Nuestros principios. http://www.inditex.com/es/our_group/our_approach [Última consulta: 15/04/2015].
 - Modelo de negocio. http://www.inditex.com/es/our_group/business_model [Última consulta: 15/04/2015].

- Sostenibilidad, Producto. <http://www.inditex.com/es/sustainability/product> [Última consulta: 20/04/2015].
- Sostenibilidad, Empleados. <http://www.inditex.com/es/sustainability/employees> [Última consulta: 20/04/2015].

— Mango:

- Mango (2013). *Memoria de Sostenibilidad*. [En línea]. Disponible en: <http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/pdf/mem2013.pdf> 112 páginas. [Última consulta: 13/05/2015].
- Mango. *Código de conducta*. [En línea]. Disponible en: <https://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/pdf/conducta.pdf> 3 páginas. [Última consulta: 13/05/2015].
- Medioambiente. <http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/medioambiente.htm> MANGO [Última consulta: 20/04/2015].
- Nuestra filosofía. <http://www.mango.com/web/pv/servicios/company/ES/trabajar/nuestraFilosofia.htm> [Última consulta: 20/04/2015].
- Organización. <http://www.mango.com/web/pv/servicios/company/ES/trabajar/organizacion.htm> [Última consulta: 20/04/2015].
- Proyectos y programas. <http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/proyecto.htm> [Última consulta: 20/04/2015].

— Merco. <http://www.merco.info/es/countries/4-es/rankings/2?type=6>. [Última consulta: 22/02/2015].

— Merco. <http://www.merco.info/es/countries/4-es/rankings/2?type=3>. [Última consulta: 22/02/2015].

— Observatorio de la Responsabilidad Social de las Empresas. <http://observatoriorsc.org/> [Última consulta: 14/03/2015].

— Pacto Mundial ONU. <http://www.pactomundial.org/> [Última consulta: 11/02/2015].

— Portal de Transparencia. <http://transparencia.gob.es/> [Última consulta: 14/03/2015].

- Unión Europea. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES> [Última consulta: 18/02/2015].
- Unión Europea <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=ES> [Última consulta: 18/02/2015].
- Unión Europea. http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/flagship-initiatives/index_es.htm [Última consulta: 18/02/2015].
- Yo dona. III Encuentro Yo Dona de Moda Internacional. <https://www.youtube.com/watch?v=dpxl27nUNrA> [Última consulta: 15/04/2015].

*“La RSC es una palanca de
éxito, presente y futuro”*

Rodrigo de Salas.
Director de Comunicación y RSC en Leroy Merlin

7. ANEXOS

7. ANEXOS

7.1 Autoría y procedencia de las citas célebres

7.2 Guión entrevista experto en materia de RSC

7.3 Transcripción de la entrevista a Marcos González, *Corresponsables*

7.4 Notas 63ª Jornada *Corresponsables*

7.5 Análisis de las Memorias de sostenibilidad de Inditex y Mango

→ Índice de contenidos de las Memorias de sostenibilidad

→ Identificación por colores

→ Aspectos destacados en el análisis de los documentos

7.1 AUTORÍA Y PROCEDENCIA DE LAS CITAS CÉLEBRES:

Por orden de aparición:

- “La RSC no es la guinda del pastel, sino la manera de hacer ese pastel”

Autor: Xavier López. Director General de Economía Social y Cooperativa y Trabajo Autónomo en la Generalitat de Catalunya (Extraída de la Jornada 63 de *Corresponsables*).

- “La RSC consiste en explicar cómo obtenemos beneficios, y no en qué gastamos lo que ganamos”

Autora: Lidia del Pozo. Directora de Programas y Patrocinios sociales en BBVA (Extraída de la Jornada 63 de *Corresponsables*).

- “El trabajo de un departamento de RSC es diario, *jamás* terminará porque su labor de seguimiento *siempre* estará presente”

Autor: Félix Poza Peña. Director de RSC en Inditex (Cátedra Inditex online).

- “Hay que estimular la RSC, no para vender, sino para vender mejor”

Autor: Ramón Vila. Presidente de la Fundación PIMEC (Extraída de la Jornada 63 de *Corresponsables*).

- “Las buenas noticias tienen que empezar a ser noticia. Es tan importante hacer las cosas bien como hacerlas saber”

Autor: Marcos González, Director de Corresponsables (Entrevista enfocada).

- “La RSC no pretende cambiar el mundo, quiere contribuir a dar una nueva perspectiva de negocio, más amable y que va más allá de lo meramente económico”

Autora: Beatriz Bayo. Directora de RSC en Mango (Anuario *Corresponsables*).

- “La RSC es una palanca de éxito presente y futuro”

Autor: Rodrigo de Salas. Director de Comunicación y RSC en Leroy Merlin (Extraída de la Jornada 63 de *Corresponsables*).

7.2 GUIÓN ENTREVISTA: Experto en materia de Responsabilidad Social Corporativa

1. ¿Cuál es, en general, la situación de la RSC en las empresas españolas?
 - a. ¿Cuándo se empezó a pensar en la RSC como un valor intangible importante para la empresa?
 - b. ¿La situación española es equiparable a la situación de la RSC en empresas de Europa o EEUU?
2. ¿Cómo gestionan la RSC las grandes empresas españolas?
 - a. ¿Cuáles son las principales políticas y estrategias de RSC de las empresas españolas?
 - b. ¿A qué *stakeholders* se les suele dar más peso dentro de las estrategias de la RSC? ¿Qué públicos suelen quedar más olvidados?
 - c. ¿Cree que es necesario un departamento de RSC en cada empresa? ¿Qué funciones concretas debería desarrollar?
3. ¿Cuáles son los valores y principios más importantes que debe defender la Responsabilidad Social de las empresas?
4. ¿Qué retos cree que deben afrontar las empresas en materia de RSC?
 - a. Y en concreto ¿en materia de medioambiente, economía y sociedad?
 - b. Y las empresas de moda ¿qué desafíos deberán afrontar?
 - c. ¿Conoce cómo implementan la RSC Mango e Inditex? ¿Son un buen ejemplo?
5. Dentro de la voluntariedad de la RSC ¿cuál cree que es la mejor herramienta para transmitir, desde la empresa, a la sociedad las políticas de RSC llevadas a cabo en la compañía?
6. ¿Cree que sería necesario regular a través de leyes de obligatorio cumplimiento la RSC?
 - a. Si así fuera, ¿se debería establecer una vía única para comunicar información de RSC, como por ejemplo un tipo de memoria de sostenibilidad concreto y de obligado cumplimiento para todas las empresas?
7. ¿Qué beneficios o contribuciones aporta la RSC a la empresa, a sus *stakeholders* y a la sociedad en general?
8. ¿Cree que la importancia de la RSC irá en aumento en los próximos años? ¿Por qué?
 - a. Si aumenta la importancia, ¿se verá reflejada únicamente en las empresas o también en la sociedad?

7.3 TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA: MARCOS GONZÁLEZ, CORRESPONSABLES

Carla: Hola, buenos días Marcos, muchas gracias por atenderme.

Marcos González: Nada, es un placer.

C: ¿Cuáles son los valores y principios más importantes que debe defender la Responsabilidad Social de las empresas?

M: Especialmente la RSC lo que debe buscar es que la empresa sea lo más coherente posible, entre lo que se dice que se hace en RSC y lo que verdaderamente se hace. Esa parte de comunicación y transparencia en todo, todo lo relacionado con la empresa y más con la Responsabilidad Social. Comunicar es fundamental, si no se comunica no se existe, pero también es fundamental saber comunicarlo bien, con una transparencia increíble.

Algunos otros valores con los que se identifica la RSC son el compromiso, la corresponsabilidad, que la RSC genere un valor compartido, que se creen alianzas, públicas, privadas y del tercer sector, hay un montón de valores.

C: ¿Cómo ves ahora la situación general de la RSC en las empresas españolas?

M: En *Corresponsables* llevamos 10 años, podemos ver el vaso medio lleno o medio vacío, que ha evolucionado mucho o ha evolucionado poco, pero si lo comparas de cómo estaba la RSC hace 10 años en España ha evolucionado a mejor, bastante a mejor, y los indicadores así te lo dicen, como por ejemplo los firmantes del Pacto Global, Memorias de GRI, Dow Jones Sustainability, las grandes iniciativas y demás todas han incrementado muchísimo, más de un 300% o 400% de socios. El Anuario *Corresponsables*, por ejemplo, de la primera a la décima edición en la primera habían 200 o 300 empresas y en esta hay más de 3.000, ha evolucionado mucho. Lo que pasa es que queda mucho por hacer, sobre todo para integrar la RSC en la gestión de la empresa, que este tema se vea realmente estratégico y que genere valor para toda la organización y para todos los grupos de interés. En muchos casos, y más con la crisis, la RSC todavía se ve como algo residual, como un complemento más de lo que hace la empresa, pero que no está tan metido en su ADN y que no la está cambiando a nivel cultural, pero bueno, esto es un tema que es de largo recorrido, y por ahí el avance ha sido positivo pero queda muchísimo por hacer.

C: ¿Cuándo crees que las empresas empiezan a pensar en la RSC como un valor intangible importante para la compañía?

M: Hombre, yo creo que ha habido varios momentos clave, en España lo del Pacto Global, que eso fue en 2004, cuando vino Kofi Annan, el secretario general y demás e hizo un llamamiento a las empresas, ese fue un momento muy importante, sobre todo para las grandes empresas, porque Kofi Annan hizo un evento en Madrid muy grande, al que atrajo a presidentes de grandes compañías que firmaron la adhesión al Pacto, y ellas, como todo, las grandes empresas arrastraron a las demás.

Ese fue un momento muy importante, pero ha habido varios, que, sobre todo, como también comentábamos aun con la crisis tan complicada y demás, lejos de desaparecer la RSC como había

medios que lo pronosticaban como *The Economist* o el *Financial Times*, pues cada vez se hace más fuerte, porque se dan cuenta, y todos nos damos cuenta, de que el capitalismo salvaje pues nos ha llevado donde nos ha llevado, a esta crisis global, y por ahí es por donde yo creo que aun hay mucho por avanzar.

C: Y ¿Se puede comparar la situación de la RSC en las empresas españolas con las del resto de países europeos?

M: Sí, nosotros tenemos bastantes datos. A ver, España aunque parezca, para mucha, gente increíble, no se lo crean y demás, ha sido líder. Durante muchos años España fue el país con más empresas que tenían en informe GRI auditado, el Global Reporting, ahora está la séptima o la octava, la han adelantado países como Alemania, que parece lógico, Estados Unidos, y otros países. Luego, de empresas españolas que estén en el Dow Jones Sustainability, que es el índice global de la bolsa, también es de los líderes. Lo mismo a nivel del Pacto Global de las Naciones Unidas, es el país líder en miembros y demás. Lo que mucha gente dice *¡Sí hombre! ¿Y cómo es posible, el paro y todo?* Eso pasa, en España, sin profundizar mucho, como le pasa a la mayoría de países, sobre todo en la parte de filantropía y demás es la que se ha visto más afectada por la crisis. Pero desde el punto de vista de grandes empresas y medianas e incluso pequeñas que estén trabajando en este tema cada vez va a más, porque cada vez la gente se da cuenta de que o trabajas en estos temas o difícilmente vas a ser sostenible en tu organización cuando tus grupos de interés te están pidiendo que lo seas.

C: En este sentido, ¿Cuáles son las principales políticas y estrategias en materia de RSC que suelen llevar a cabo las empresas españolas?

M: En el informe de *Corresponsables* que hacemos cada año vamos viendo cuales son los principales ámbitos. En estos últimos años, en el informe, el principal ámbito que aparece es creación y mantenimiento de empleo, y todo asociado a la gestión de personas, pues evidentemente por la crisis y el desempleo que hay en España, además de los problemas que se suelen tener en el trabajo y demás. Este yo creo que es un dato muy interesante, porque los primeros ámbitos siempre salía como aspecto más destacado la acción social y medioambiente, como aun sale en muchos de los países que estamos nosotros en América Latina, y eso es interesante porque alguna de las cosas de las que se acusaba a la RSC es que no respondía realmente a los problemas clave de la sociedad, pues bien, ahora más que nunca muchos programas y muchas iniciativas de la RSC están asociadas a trabajo, creación y mantenimiento de empleo, porque es lo más importante que hay en el país, lo que más hace falta.

Luego, el aspecto social y ambiental también son de los más destacados. Sobre todo, si se extiende mucho más, se debe entender la RSC como algo estratégico, e integral, que se haga transversal a la organización, que no solo haya un área, sino que trascienda a todas las de la empresa, ese es uno de los grandes retos de la RSC, como el tema de las PYMES.

C: Dentro de estas políticas y estrategias, ¿A qué stakeholders de la empresa se enfoca más la RSC?

M: En general, se ha buscado más a todos los *stakeholders* externos, principalmente a los clientes, que suele ser lo lógico, aunque cambie mucho por sector de actividad, pero sobre todo se ha venido enfocando a los públicos externos. Ahora, lo que se intenta abordar cada vez más, y qué va a decir un periodista, yo siempre lo digo: *No comiences la casa por el tejado, preocúpate primero por las personas, por tu equipo, por la comunicación interna y todo lo que eso abarca, y luego a partir de ahí todo lo que puedas generar al exterior*, pero normalmente se hace al revés, primero se comunica, se hace mucho más lo de fuera y se atiende menos a la parte interna, eso ha sido lo habitual, pero cada vez se busca más pues compensar esa parte.

C: Y, ¿Crees que es necesario que haya en cada empresa un departamento de RSC en las empresas y con qué funciones?

M: Hay un estudio interesante de eso, de hace muy pocos meses, en nuestra página web está, de la fundación Dirse, que es de la Asociación de Directivos de Responsabilidad Social, ahí hay datos muy interesantes: Que haya un departamento yo pienso que sí, que es imprescindible, igual que lo es que haya un departamento y una dirección de Comunicación. En el mundo ideal, muchas empresas y directivos de RSC, sobre todo los que ya tienen más edad, dicen que lo ideal es que no hubiera un departamento de RSC porque eso querría decir que todo es maravilloso y que todo funciona a las mil maravillas, pero es imposible. Pasa lo mismo en Comunicación, lo ideal es que no existiese la dirección de comunicación, pero ¿te puedes imaginar una gran empresa o gobierno que no tenga dirección de comunicación? Cada vez menos, porque aunque no tengas una comunicación formal todo se comunica, y con la RSC tiene que haber un departamento o una dirección, o alguien que lo coordine y lo dinamice. Nunca alguien de RSC se va a ocupar de hacer las políticas de RRHH o las políticas comerciales o de dirección general, pero sí tiene que ejercer como de director de orquesta, para que ayude a detectar los puntos fuertes, débiles, amenazas y oportunidades de la organización en esta materia. Hay departamentos ya en España desde hace años, en empresas grande como La Caixa, BBVA, Telefónica, Gas Natural, al principio tenían solamente una persona y ahora tienen ya 20 o 25 personas, y si las tienen es porque les funciona.

C: Claro, la cuestión es que se debería conseguir que el departamento de RSC fuera transversal a toda la empresa y ¿Realmente es así?

M: Ese es el gran reto, esto es lluvia fina, como en periodismo. En algunas organizaciones lo tienen más avanzado, pero claro, hay que tener en cuenta que el modelo capitalista tradicional es el que predomina en todo, vamos, en todas las empresas. Entonces los directivos de RSC uno de sus grandes papeles es convencer, hacer de Pepito Grillo, dentro de las organizaciones para convencer al resto de áreas y mandos intermedios de que la RSC vale la pena y que aporta valor, estos son los grandes retos que tienen actualmente las empresas.

C: Hablando de retos, ¿Qué desafíos crees que deben afrontar las empresas de moda en el campo de la RSC?

M: Bueno, es un sector súper interesante. En nuestro anuario aparecen clientes como Mango, Inditex, El Corte Inglés. De los grandes retos que han tenido históricamente y que siguen teniendo es el tema de la cadena de valor, su relación con proveedores. Por ejemplo, Inditex tuvo

escándalos fuertes, despidió a más de 300 proveedores, en China y en algunos otros países en los que opera, y eso es uno de los grandes temas, también salió lo de Bangladesh.

Para mí una parte fundamental es el aspecto laboral, porque son sectores con una mano de obra intensiva, muy barata, muy precaria, en países del tercer mundo, y este es un gran tema al que el consumidor cada vez está más atento. Otro tema es el del consumo responsable, estas marcas empiezan a hacer productos, como por ejemplo tejanos, o ropa y demás, asociada al comercio justo, a buscar más que el consumidor entienda esta parte, aunque el consumidor de momento no lo exige mucho, pero se va enfocando en esta línea.

Y luego, pues como el resto de empresas, los temas ambientales, sociales, laborales, pero para mí el de la moda es un sector en el que el tema laboral y el tema de comunicación son fundamentales. El tema de comunicación todavía más, ya que están muy expuestos, y a cualquier movimiento o escándalo que haya a estas marcas las conoce todo el mundo.

C: Hablando de la comunicación, que es tan importante para la RSC, ¿cuál crees que es la mejor herramienta para que la empresa transmita a la sociedad lo que está haciendo en RSC?

M: *Corresponsables (ría)*. No, a ver, la mejor herramienta pasa primero por aprovechar bien tus canales de comunicación tradicionales, internos y externos, los que tengas, si tienes Intranet o revistas internas, de esta materia tienes que meterle las píldoras de RSC. Luego los medios de comunicación son también esenciales, los generalistas, los especializados, que hay varios. Y luego los Informes de Sostenibilidad, que es como la herramienta estrella y nueva en *Management*. En España, como decíamos antes, es uno de los países en que más informes de sostenibilidad se hacen, que son muy criticados y comentados, y mucha gente los critica sin leerlos, como somos los humanos y demás, pero son súper útiles. Nosotros tenemos nuestro Informe de Sostenibilidad auditado y certificado. Es un ejercicio de transparencia puro y duro, nosotros decimos lo que se hace y lo que no se hace tan bien, entonces es un tema importantísimo, el poder comparar a través de estos Informes que están haciendo las empresas, porque al final la RSC es un proceso continuo. El Informe es un canal muy bueno, también para comunicarte con tu grupos de interés, nosotros por ejemplo hacemos *focus groups*, y esto es una herramienta muy buena para mejorar en tu organización.

C: ¿Cuál es tu opinión acerca de los códigos de conducta?

M: Hombre, el código de conducta es uno de los pasos iniciales. Nosotros cuando nos certificamos en la SGE 21 uno de los primeros pasos era hacer el código de conducta, hay muchas empresas que tienen código de conducta, es importante por la parte de gobierno corporativo, lo que pasa, como en todo, la aplicación de los códigos de conducta es lo que más chirría. Había muchas empresas que ya tenían códigos de conducta antes de que comenzara la RSC pero el uso era flojo, ahora con la RSC es una buena herramienta, para adecuarlo a la propia RSC, a los valores, y a lo que busca todo este movimiento de responsabilidad social. El código de conducta es una buena manera de mostrar cual es la misión, visión, valores, y la forma de trabajar de la organización. Yo creo que es una herramienta que refuerza la RSC, pero que en muchos casos ya se hacía antes de la RSC.

C: ¿Crees que sería necesario regular a través de leyes de obligatorio cumplimiento la RSC?

M: Ese es uno de los grandes debates, pues sí y no. La verdad es que en el caso de España, Extremadura, por ejemplo, tiene la ley de Responsabilidad Social que lanzaron en 2010. La Consejera estuvo en nuestra jornada de Madrid, cuando se lanzó la ley en el mundo de la RSC hubo un debate enorme, la mayoría de opiniones en contra, ya que siempre se ha dicho que la RSC era voluntaria. La verdad es que en el caso de Extremadura esta ley ha ayudado a que la RSC vaya a más, porque es una ley incentivadora, no fiscalizadora. Nosotros cuando pensamos en leyes siempre pensamos en la multa, en la sanción, pero lo que se busca en la ley de Extremadura es incentivar.

En Europa, con la Comisión Europea, también se está buscando incentivar, en España también, con la Ley de Economía Sostenible. Por primera vez en la historia de España en democracia hay dos artículos de una ley, la de Economía Sostenible, que abordan la RSC, eso es fundamental, pero la abordan desde el punto de vista incentivador: por un lado, dicen que las empresas públicas deben predicar con el ejemplo, y deben hacer sus informes de sostenibilidad, como ejemplo de transparencia, y por otro lado, que las empresas privadas grandes, que se hace en Europa lo mismo, es si tu lo haces (el informe de sostenibilidad) se te apuntará en unas listas blancas, pero si no lo haces y crees que no vale, no vas a estar en estas listas blancas, y esto a nivel de empresa y reputación no le va nada bien a ninguna empresa, a las empresas les interesa estar en las listas blancas, entonces se va buscando más esa parte.

No se puede obligar a que alguien sea socialmente responsable, pero si hay muchas leyes particulares que ayudan, aquí en España por ejemplo, leyes de medioambiente, igualdad de género, muchísimas leyes están relacionadas con la RSC, aunque no haya una ley global como proponía el PSOE años atrás, en 2004, cuando llegó al gobierno. Se ha visto que es muy difícil, e igual en algún momento si se regula por ley, pero de momento haya ley o no ley, hay casos en los que vemos que ha funcionado como en Extremadura, pero de momento que sea más incentivadora, y que reconozca a los que lo hacen bien respecto a lo que no, eso yo creo que ayuda mucho más a que el tema avance.

C: En un escenario en que la RSC estuviera regulada por ley, ¿cuál sería la herramienta que habría que obligar o incentivar a las empresas a usar para transmitir sus pasos en RSC?

M: El Informe de Sostenibilidad, porque es una manera de rendición de cuentas, que normalmente es anual y, una parte en España, que están auditados. Uno de los grandes temas es la auditoración o verificación de estos informes, yo siempre digo que es como en *Corresponsables*, no somos auditores, somos periodistas, pero muy tonto tienes que ser para publicar algo en la revista o en el anuario que sea mentira, y eso mismo se traslada a las empresas, porque te están mirando muchos ojos.

Desde el punto de vista de la comunicación, si en un informe dices mentiras, conscientemente nosotros nunca hemos mentado, en comunicación lo que pasa es que a veces no se dice toda la verdad.

C: Mentir no, pero, por ejemplo ¿en las Memorias de sostenibilidad se acostumbra a incluir aspectos desfavorables o se pasan por alto?

M: Lo ideal, y lo que se busca, sería incluir lo bueno y lo malo, pero hay que ser conscientes de nadie está para tirarse piedras sobre su propio tejado, ni a nivel individual ni a nivel corporativo, por eso ese es uno de los grandes retos de cómo consigues ser transparente y a la vez dices las cosas que no haces tan bien, en sentido positivo, como aspectos de mejora por ejemplo.

Nosotros cuando hacíamos la memoria de TMB teníamos unas huelgas impresionantes, y uno de los jefes no quería que salieran, pero ¡cómo no iban a salir! Entonces se enfocó como: Ha habido esta huelga, y qué medidas estamos adoptando para que no vuelva a pasar, y para que los empleados estén más contentos. Esa es la clave, en comunicación y en todo. Por esa parte falta mucho por mejorar, también porque los españoles, por ejemplo, igual que los latinos, somos muy críticos y destructivos, una crítica o una queja somos expertos en hacerla, y las empresas no están acostumbradas a poner lo malo porque saben que las van a criticar. Entonces se tiene que mejorar en esto para conseguir que sean más creíbles los informes.

C: Ahora, una pregunta múltiple, **¿qué beneficios aporta la RSC a la empresa, a sus *stakeholders* y a la sociedad en general?**

M: Beneficios, muchísimos. Tanto internos como externos. Internos, con los trabajadores: orgullo de pertenencia, mejorar tu clima laboral, que la gente se sienta más comprometida y corresponsable, si cuidas a los trabajadores y tratas de hacerlo lo mejor posible, a nivel de condiciones laborales, flexibilidad, conciliación, cada uno en lo que pueda y más, entonces se trabaja mejor y con más productividad. Es algo que parece muy lógico, pero que no se suele aplicar tanto.

Desde el punto de vista de todo lo demás, es en todo, mejoras tu relación con los clientes, nosotros gracias a la aplicación de la RSC nuestra PYME, nuestro medio seguimos vivos, la verdad. Sino fuera por eso, y con toda la crisis y lo que está sucediendo en los medios de comunicación, sería mucho más complicado. Hasta ahora nosotros, con mucho esfuerzo, no solo hemos mantenido la plantilla sino que la hemos incrementado, eso es un ejemplo de que haciendo bien las cosas te va mejor, parece en algunos casos paradójico pero es así. Yo creo que por ahí hay muchos beneficios, a nivel de imagen, reputación y todos estos temas, hay mucha gente que estigmatiza estos valores pero yo no lo veo así. A nivel interno puedes generar más alianzas con todos tus grupos de interés.

A nivel de sociedad, la RSC no es la panacea, ni la solución a todos los problemas del mundo, pero sí que mejora las sociedades en las que está, porque al final todas las políticas y programas de RSC lo que buscan es un beneficio a la sociedad, de cualquier tipo, si son ambientales, si son sociales,... lo que cada vez se busca más en la RSC es que aterrice en los problemas reales de la sociedad, y cuáles son los problemas ahora, pues evidentemente la pobreza, el desempleo, los desahucios, el cambio climático y muchas cosas más, la RSC puede ayudar a paliar, mejorar o minimizar estos problemas de los ciudadanos, de personas mayores, de jóvenes desempleados,... De momento cuesta mucho aun ver la relación entre la RSC y la ayuda directa a la sociedad, porque se sigue viendo como algo aislado, se enfoca como *“las empresas son malas por naturaleza”*, todos estos estereotipos, prejuicios y demás, que en algunos casos son acertados, pero nunca se puede generalizar. Por eso nosotros decimos que, al final, no hay que generalizar y hay que darse cuenta que muchas empresas lo están haciendo bien.

C: Y ya para acabar, **¿crees que la importancia de la RSC irá en aumento en los próximos años?**

M: Yo estoy convencido de que sí, es que no hay otro camino, se llame Responsabilidad Social o como se llame, pero es que cada vez los ciudadanos y las empresas somos más conscientes de que solos no vamos a arreglar las cosas, y que si nos aliamos, que es uno de los puntos fuertes de la RSC, las alianzas incluso con los competidores, podremos conseguir mucho más, para obtener un valor compartido, un beneficio común. En España nunca había pasado, pero se han llegado a aliar compañías de seguros y bancos, algo que antes era impensable. A veces se consiguen aparcar los intereses particulares por un bien común, y eso es muy bueno. Si se ha conseguido superar la crisis, que algunos agoreros decían que no sería así, yo creo que sí que hay mucho recorrido, lo que pasa que evidentemente es un tema que es muy poco a poco, me gustaría que fuera muy rápido, pero es poco a poco.

C: Entonces, **¿otro de los retos también sería que la sociedad empezara a saber qué es la RSC?**

M: Claro, eso es uno de los grandes temas, estoy con la tesis con eso. Mi sueño a nivel de *Corresponsables* es llegar al ciudadano de a pie, es mi sueño personal y el de la organización, y esto es paulatino también. Las siglas no ayudan mucho, lo ideal sería es que los medios de comunicación siempre pusieran la ética RSE, para que todo el mundo lo identificara, igual que se pone la etiqueta de violencia de género, seguridad vial o cambio climático, pero no se hace, y es un tema tan amplio que es muy difícil. Tu coges cualquier periódico hoy y yo te saco varias noticias de RSC pero como no se etiqueta se pierde el concepto y no llega a los ciudadanos. Preguntas y no saben que es la RSC, pero sí saben que las empresas deben cuidar a los trabajadores, clientes, medioambiente,... el concepto general todavía cuesta, pero los ciudadanos cada vez somos más conscientes del poder que tenemos para premiar o castigar el comportamiento de las empresas, hay mucho por avanzar pero es uno de los pasos fundamentales, los ciudadanos tenemos que aprender a premiar a los que lo hacen bien frente a los que no, y no solo fijarnos en el precio, o en la corrupción...

C: La RSC en mango e Inditex, **¿qué destacarías de cada una de ellas?**

M: En las dos, la cadena de valor es muy importante, en nuestro anuario sale. Para mí, Mango, por ejemplo, la parte de código de conducta la han trabajado mucho, y en el caso de Inditex la parte de cadena de valor, con sus proveedores, con los que tienen bastantes iniciativas. Son dos cuestiones centrales y muy potentes.

C: Ya está todo, ¡Muchas gracias!

M: De nada.

7.4 NOTAS SOBRE LA 63 JORNADA DE *CORRESPONSABLES*:

“10 años de la RSE/Sostenibilidad en Iberoamérica: Lecciones aprendidas y desafíos de futuro”

Anuario 2015

05/03/2015 63 Jornada de *Corresponsables*. 8.30-13.45H CaixaForum, Barcelona.

1.1 INAUGURACIÓN INSTITUCIONAL:

Josep Santacreu (Cambra de Barcelona. Presidente de su Grupo de RSE, así como respon.cat y de la fundación DKV Integralia)

“Las grandes empresas tienen un enorme peso en el desarrollo económico, pero no son las que más llegan a la sociedad, por tanto el reto de la RSC es ser capaces de trasladar los aspectos de esta materia a los autónomos y las PYMES”.

Xavier López (Generalitat de Catalunya. Director General de Economía Social y Cooperativa y Trabajo Autónomo)

“Para tener un estado del bienestar es esencial un país con actividad económica, pero para eso se necesitan obligatoriamente empresas sostenibles, que enfoquen sus perspectivas a largo plazo”.

CITA: “La RSC no es la guinda del pastel, sino la manera de hacer ese pastel”

Marcos González (CEO y Presidente de *Corresponsables* y de su Fundación)

“En estos 10 años el concepto y la concepción de la RSC han avanzado muchísimo. Muchos medios aseguraban el fin de la RSC a causa de la crisis económica, pero la RSC ha salido reforzada de ella. En estos últimos años los departamentos de RSC se han ido implantando en las empresas, y cada vez cuentan con más personal. El reto de futuro se encuentra en las PYMES, y también en conseguir una forma óptima de transmitir la RSC a la sociedad y a los *stakeholders*, para poner voz a todo lo que hacen las empresas.

Lourdes Sugranyes (Representante de Barcelona Activa)

“El origen de la RSC es ir más allá de lo que marca la ley, querer crear un valor añadido, innovar, ...”

Olga Durich (Gerente de Responsabilidad Corporativa y Reputación en CaixaBank)

“Los logros de la RSC en los últimos 10 años han sido los siguientes:

Se ha logrado implantar y consolidar el discurso de la RSC en las grandes empresas. El departamento de RSC ya es una pieza central en muchas de ellas. Y para ello, en su experiencia, ha habido 3 impulsores de esta evolución:

1. Pacto Mundial de las Naciones Unidas

2. Global Reporting Initiative: Standard mundial que hace que la información que se transmite sobre RSC sea homogénea, comparable y transparente.
3. Índices de sostenibilidad para las empresas que cotizan en bolsa, ella nombra el Dow Jones Sustainability.

También cuenta cual es el reto que le queda por delante a la RSC: Que se supere la barrera teórica, que la RSC no sea sólo el departamento que se dedica a hacer memorias de sostenibilidad, o acciones sociales. Elevar a la RSC a un departamento esencial y transversal, sin el cual el negocio sería menos rentable o no se sostendría, mostrando a la empresa los peligros de no ser sostenible y los beneficios de sí serlo. Que la RSC no sea solo un departamento que hay que tener por pura imagen”.

[VIDEO] Àngel Pes (subdirector general de CaixaBank y presidente de la Red Española del Pacto Mundial).

“En los últimos diez años el discurso de la RSC se ha consolidado como un referente en la empresa, y esencial para su futuro económico. No se puede tener un futuro próspero sin RSC, sin respetar al medioambiente o a los trabajadores. RETO: El éxito no es solo tener buenas ideas, sino saber transmitir y comunicarlas para que la sociedad esté informada de cómo se está avanzando en RSC.”

1.2 “DIEZ AÑOS DE RSE EN LAS GRANDES EMPRESAS: BALANCE Y RETOS

Modera el coloquio **Joan Fontrodona** (Profesor de Ética empresarial en IESE Business School): “En los últimos 10 años se ha asentado el concepto de la RSC y ya debería ser entendido como un departamento indispensable en la empresa, aunque sea transversal, porque las finanzas son transversales y nadie ha pensado en una empresa sin departamento de finanzas”.

Narciso Berberana (Director General de Aqualogy, también relacionado con Agbar)

“En los últimos 10 años la RSC se ha integrado en las empresas y su día a día, ya no es un departamento separado. Muchas empresas ya basan sus estrategias en el desarrollo sostenible. El desarrollo sostenible ya no forma parte de la visión, sino de la misión”.

Lidia del Pozo (Directora de Programas y Patrocinios sociales en BBVA)

“La RSC ha dejado de ser algo extraordinario, ha habido un cambio de enfoque. Por ejemplo, en BBVA se hace banca responsable. La RSC tiene mucho que ver con la frase: Cómo obtenemos beneficios y no en qué gastamos lo que ganamos. Los bancos han hecho un cambio de planteamiento, e inician una actividad financiera responsable. RETO: Toda empresa debe estar involucrada en la RSC, debe ser un departamento encargado de catalizar iniciativas e innovaciones. Y que con el paso del tiempo vaya ganando cada vez más influencia dentro de las empresas. Por ejemplo, ahora en BBVA se les consulta todo mucho más que antes, eso es banca responsable”.

Juan José Litrán (Director de Relaciones Corporativas de Coca-cola Iberia)

“La RSC ha ido evolucionando dependiendo del tamaño de la empresa. La parte mala es que a día de hoy aun hay gente que no sabe qué es la RSC, hace falta que la RSC llegue a movilizar a autónomos y PYMES (RETO).

La idea de la RSC debe ser la siguiente: La empresa debe tener un compromiso social, ya que las empresas están directamente vinculadas con la sociedad, por tanto los negocios sostenibles son los que verdaderamente aportan valor a la sociedad.

La crisis ha ayudado a dar forma y sentido a la RSC, en Coca-cola no hay departamento de RSC porque es algo transversal, piensan en el “Me,we,world” que es como un mantra de Coca-cola, que se basa en pensar en el bienestar de las personas y cuidar los recursos que se tienen como el medioambiente, los envases, agricultura sostenible, agua,...

Antonio Fuertes (Gerente de Reputación y RC de Gas Natural Fenosa)

“No somos realmente consciente de cuanto ha cambiado la RSC en los últimos años, es algo muy nuevo, con mucha evolución. Hace 10 años se hablaba de gestión de personas y ahora de igualdad y diversidad, de compromiso con la salud y el medioambiente. Hablando de proveedores se le compraba al más barato en calidad precio, y ahora se mira y se intenta comprar al más ético y responsable. Antes la RSC era vista como una simple caridad o filantropía, cuando lo que realmente es crear un valor compartido, del que se beneficie mutuamente empresa y sociedad.”

Elisenda Ballester (Directora de comunicación de Henkel España y Portugal)

“La evolución en estos 10 años es innegable, pero aun falta integrar la RSC en la generación de resultado económicos, que no sea un mero atrezzo”. RETO: Hay que crear una base firme para que la RSC funcione, sea transversal y parte de los valores de la compañía, que venga desde arriba hacia abajo, ya que si no se integra desde lo más alto nunca funcionará. La RSC tiene que estar integrada en el modelo de negocio, que cree valor para la compañía a nivel de gestión de recursos, salud, seguridad,... La sostenibilidad tiene que ser una vía más mediante de obtención de beneficios.

Rodrigo de Salas (Director de Comunicación y RSE de Leroy Merlin)

“A nivel macroeconómico la RSC ha evolucionado mucho, ahora está más presente en la agenda pública y empresarial. Antes era algo periférico, asociado a la caridad o acción social. Pero ahora ya forma parte de las prioridades de las grandes empresas.

RETO: Pero hay que promover la cultura de la RSC, y llevarla a sociedad(consumidor) y a las PYMES. La RSC debe llegar a todos los *stakeholders* del tejido empresarial.

PREGUNTA DEL MODERADOR: ¿CÓMO HA AFECTADO LA CRISIS A LA RSC?

Rodrigo de Salas (Director de Comunicación y RSE de Leroy Merlin)

“La crisis ha cambiado a la sociedad, y por tanto a los clientes. La RSC ha crecido y se ha formado en plena crisis, y ha ayudado a fortalecer a los negocios. La RSC es una palanca de éxito presente y futuro. El último estudio de Forética (Teóricamente de 2014, buscar cuál es) nos deja datos muy interesantes:

Aun un 56% de la sociedad no sabe que es la RSC, pero en 2005 era el 70%.

3 de cada 4 ve prioritario que las empresas se comprometan a nivel medioambiental

El 50% de los españoles premian o castigan a las empresas con comportamientos sostenibles.

La RSC va llegando a la sociedad, el ciudadano post crisis ha cambiado sus prioridades y las empresas deben adaptarse a ellos. Las prioridades del consumidor han cambiado, ahora una buena empresa es aquella que genera un empleo responsable, ética, y transparente, que respeta al medioambiente, ...”

Juan José Litrán (Director de Relaciones Corporativas de Coca-cola Iberia)

“El ciudadano ha despertado, es el consumidor y por tanto la RSC debe responder a sus demandas. El ciudadano quiere que se le trate como tal, no solamente como consumidor.”

Lidia del Pozo (Directora de Programas y Patrocinios sociales en BBVA)

“Del malestar del ciudadano surge la necesidad de regular la RSC. La crisis ha servido para fortalecer la RSC. La crisis ha afectado a las grandes empresas y por eso se ha empezado a exigir la RSC a través de leyes, no solo de la voluntariedad. Y eso viene dado por las exigencias crecientes del ciudadano a raíz de la crisis. En el sector financiero uno de los avances que ha habido es situar la RSC en lo más alto de la dirección de las empresas, obligando los consejos de administración a formar parte de ella y revisarla, un ejemplo es el Código de Buen Gobierno (recomendaciones para empresas cotizadas, es recomendado hacerlo, pero hay que hacerlo sí o sí, porque si no hay que dar explicaciones de porqué no lo haces”.

PREGUNTA DEL MODERADOR: ¿CUÁLES SON LOS RETOS DE FUTURO DE LA RSC? ¿QUÉ HAY DE LAS PYMES?

Antonio Fuertes (Gerente de Reputación y RC de Gas Natural Fenosa)

“La sociedad debe entender que las empresas no son el problema, sino la solución. RETO: El reto es responder a los *stakeholders*, es decir que se beneficien de las políticas de RSC. Hay que saber combinar el obtener beneficios y ser rentable con las políticas de RSC. La cadena de suministro de grandes empresas la forman básicamente PYMES por eso la RSC se debe trasladar de unas a otras”

Elisenda Ballester (Directora de comunicación de Henkel España y Portugal)

“RETO: En el futuro los recursos serán escasos, más que ahora, ya que la mayoría de recursos naturales son limitados. Por tanto, los modelos de negocios de las empresas se deberán adaptar a ello, y cuidar mucho más al planeta. En segundo lugar hay que implantar una transparencia total en las empresas, con estándares globales que hagan que se pueda comparar, aunque no haya un requerimiento legal. Y en tercer lugar, se debe mejorar en la gestión de personas. La crisis ha ayudado a reflexionar sobre ello, ya que las personas son el verdadero motor de la empresa, por tanto hay que dar oportunidades, formación, en definitiva un enriquecimiento personal y profesional, ya que las personas son el futuro de las compañías”.

Narciso Berberana (Director General de Aqualogy, también relacionado con Agbar)

“RETO: La empresa debe aprender a hacer negocios pero de forma respetable, sostenible y rentable. Cuidando la seguridad y salud de sus trabajadores. Las empresas se deben comprometer y comprar su actividad en RSC con las del resto de empresas globales. El reto de su empresa entre otros es conseguir 0 impacto medioambiental y 0 accidentes laborales”.

Lidia del Pozo (Directora de Programas y Patrocinios sociales en BBVA)

“El reto más importante es: ¿Cómo comunicar la RSC?. Nos damos cuenta que los grandes medios de comunicación no comunican nada sobre ello, las empresas que lo hacen son PYMES como *Corresponsables*. Las grandes empresas de comunicación solo comunican lo malo de la RSC, pero nunca los avances, por eso no llegan a la sociedad. El reto en definitiva es que se comunique más y que se comunique mejor.”

Juan José Litrán (Director de Relaciones Corporativas de Coca-cola Iberia)

“Cuando una empresa tiene una reputación bien construida esta es capaz de aguantar bien, no se destruye tan fácilmente, además con esfuerzo siempre se puede volver a ganar. El consumidor es cada vez más inteligente.

1.3 EVOLUCIÓN DE LA RSE DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Moderador es Juan Royo (director de Cultura RSC y bloggero económico)

Acerca de la relación con los *stakeholders*: “Se necesita crear un nuevo diálogo con los consumidores, para que la sociedad deje de confundir RSC con caridad y las PYMES vean la RSC como algo más que simple burocracia.”

Carles Campuzano (diputado de CIU)

“Vengo a hacer autocrítica. Hemos pasado 7 duros años de crisis, y en parte debido a los comportamiento corto plazistas de las empresas, la RSC es una buena solución ya que siempre se basa en el pensamiento a largo plazo.

Pregunta: ¿Las filosofías de la RSC han tenido algo que ver con la crisis? Hay que relanzar la RSC pero con una mirada crítica al pasado, ya que por ejemplo ¿Qué RSC aplicaban los bancos que permitieron que las familias se sobre endeudaran?

RETO: Se debe crear una economía del bien común y para ello hay que hacer diversos avances:

→ Falta un discurso robusto de políticas públicas en materia de RSC (aunque ya ha habido mejoras en relación a años atrás con medidas como el Código de Buen Gobierno)

→ Introducir la RSC en las PYMES, para que se responda verdaderamente a las demandas del consumidor, que no solo sea una cuestión empresarial, sino social.

Enrique López (Secretario general de ESADE)

“La fe es la capacidad de soportar las dudas” La RSC tiene mucho que ver con esto. Hay que dar respuestas a la sociedad y que vean a las empresas como sus aliados y no enemigos, que solucionan sus problemas.

Natalia Montero (Responsable de Comunicación en Forética)

“En Forética tenemos 3 grupos de interés prioritarios que son los siguientes:

1. En primer lugar nuestros más de 200 socios, que son nuestros *partners* de confianza, a quienes guiamos en tareas de RSC, y les mantenemos a la vanguardia de los avances en sostenibilidad.
2. Empleados: Se aplican el estándar SG 21, ellos mismos siguen el ejemplo de sostenibilidad, y eso les permite ser más competentes, además se crea empleo, internacionalización, etc.
3. Agenda pública e instituciones: trabajamos codo con codo con muchos ministerios como el de empleo, igualdad, asuntos exteriores, sanidad, medioambiente... Además hay que tener en cuenta que los partidos políticos son influenciadores, RETO y hay que conseguir que añadan las políticas de RSC a sus programas políticos y electorales.

En definitiva, la RSC debe crear valor”.

Ramon Vila (Presidente de la Fundación PIMEC)

“Hay que sensibilizar a los pequeños empresarios ya autónomos en pro de la RSC, o lo que nosotros llamamos “Empresario socialmente responsable”. Se cree que las PYMES no tienen políticas de RSC, aunque llevan mucho tiempo haciéndolas, pero no bajo ese nombre. La sociedad es la base para que haya empresarios responsables, esto es lo que se debe transmitir en escuelas, Universidades, etc. Hay que estimular la RSC, no para vender, sino para vender mejor”.

Ana Sainz (Directora general de la Fundación SERES)

“Desde SERES buscamos una sociedad mejor donde las empresas tengan un papel relevante. Es obvio que en la RSC hay un espacio para la caridad y la filantropía, pero se debe buscar la creación de valor compartido, para crear una sociedad y unas empresas fuertes. Las acciones de RSC deben generar valor para los *stakeholders* si no es así no tienen ningún sentido. Que la RSC sea un vehículo para crear una economía colaborativa. Tenemos una mala concepción de las empresas, y no debería ser así, hay muchos empresarios que se dejan la piel para implementar políticas sostenibles, RETO volvemos a hablar del papel de los medios, que no deberían transmitir solo lo malo de las empresas, sino también lo bueno, para que la sociedad las pueda entender como algo positivo”.

Pilar Antillach (Periodista y miembro del departamento de RSC de TV3)

“Es verdad, los grandes medios no comunicamos la RSC, y ¿por qué no lo hacemos? La verdad es que deberíamos hacerlo, ya que la RSC debería ir de la mano del servicio público. Los medios hablan más de cosas malas que buenas para hacer pensar y reflexionar a la gente, con eso no quiero excusar que sí deberíamos hablar de la RSC. En TV3 tenemos la Fundació de la Marató, que no tiene comparación a nivel internacional, y esto ya es RSC. Lo que nos pasa a los grandes medios es que sí cumplimos con políticas de RSC pero no las comunicamos, ni las nuestras ni las de las empresas”.

PREGUNTA DEL MODERADOR ¿CÓMO VEN EL FUTURO DE LA RSC?

Pilar Antillach (Periodista y miembro del departamento de RSC de TV3)

“El futuro lo marca el presente, ahora ha habido un enorme cambio de actitud de los ciudadanos, los medios debemos empezar a cambiar, y por ejemplo utilizar un lenguaje

correcto, no políticamente correcto, para ir generando una mejor calidad democrática de la sociedad. Yo creo que el reto de futuro es diferenciar entre caridad y RSC, la caridad es hacer justicia y la RSC en un medio de comunicación pasa por denunciar la injusticia”.

Ana Sainz (Directora general de la Fundación SERES)

“Ahora ya nadie se plantea cambiar de camino, la RSC ha llegado para quedarse, está establecida y consolidada. Reto Hay que definir más el papel de los grupos de interés y crear más políticas a favor de la RSC. Las empresas tienen que ver la RSC no como una obligación sino como una oportunidad”.

Natalia Montero (Responsable de Comunicación en Forética)

“El 2015 será un año de cambios y retos para la RSC, por ejemplo con los Objetivos del milenio de la ONU. Hay que tener en cuenta que la sociedad ya está valorando la RSC y que 6 de cada 10 consumidores españoles dicen que pagarían más por un producto responsable. Es un atributo valorado, por tanto hay que seguir dando respuesta a las necesidades del consumidor”.

Ramon Vila (Presidente de la Fundación PIMEC)

“El futuro se basa en tres cuestiones: especialización, diversidad y crear una red (por ejemplo red de ayudas como en PIMEC). Destaca también la importancia del voluntariado en las empresas”.

Enrique López (Secretario general de ESADE)

“El futuro pasa por la formación, investigación, políticas públicas (regeneración democrática con nuevos líderes), acción social, transparencia y medioambiente. Reto Creo que uno de los retos más importantes de la RSC es la medición, la RSC se debe de poder medir, ya que será mucho más satisfactorio para las empresas y se pondrá a prueba sus actuaciones”.

Carles Campuzano (diputado de CIU)

“Retos Hay que esforzarse en materia de empleo, sobre todo para jóvenes, maduros y colectivos en riesgo de exclusión. Además de medirse la RSC también necesitará poder ser verificada y auditada. Hay que crear un verdadero espacio para el diálogo acerca de la RSC. E ir mucho más allá, porque ya vemos avances pero para el consumidor sigue siendo el precio lo más importante y definitorio para comprar o no un producto”.

7.5 ANÁLISIS DE LAS MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD DE INDITEX Y MANGO

ÍNDICE DE CONTENIDOS DE LAS MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD

MANGO	INDITEX
1) Datos relevantes	1) Datos relevantes
Nº ventas, facturación, beneficios, ...	Lo mismo, incluye gráficos
2) Carta del presidente	2) Ídem (Cartas de cargos)
3) Trayectoria histórica de la empresa y proyectos de futuro	3) X
4) Modelo de sostenibilidad	4) Datos económicos
5) Relación con clientes y empleados	5) Modelo de sostenibilidad
6) Suministro y proveedores	6) Relación con los clientes
7) Aspectos ambientales	7) Matriz de Materialidad
8) Datos económicos	8) Cadena de suministro
9) Gobierno corporativo	9) Aspectos ambientales
	10) Redes sociales
	11) Programas de bienestar social
	12) Gobierno corporativo
	13) Código conducta y ética
	14) Balance de sostenibilidad (muy completo)
	15) Objetivos futuros
	16) Informe económico financiero
	17) Control de riesgos
TOTAL: 57 páginas	TOTAL: 300 páginas

IDENTIFICACIÓN POR COLORES

Para facilitar el análisis de las Memorias de Inditex y Mango se le dio un color a cada una de las categorías de análisis, y así aparecen identificadas a continuación determinadas páginas de los Informes.

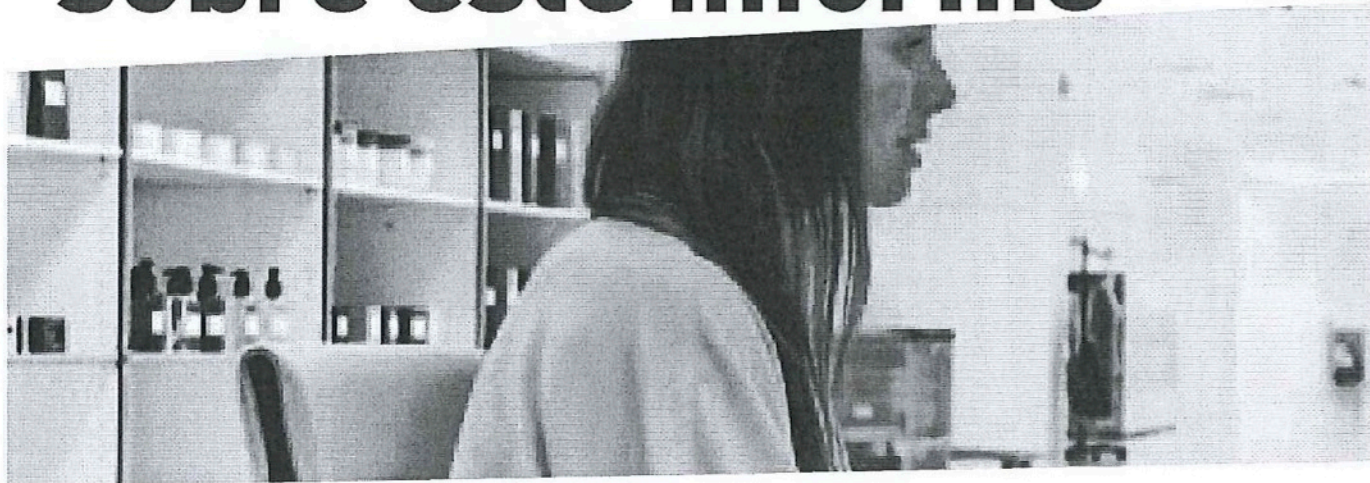
- **Naranja:** Gestión de la RSC
- **Azul:** Valores más destacados
- **Amarillo:** Relación con los *stakeholders*
- **Rosa:** Desempeño económico, social y medioambiental
- **Verde:** Herramientas de comunicación de la RSC

memoria anual

2013

La transparencia es el principio fundamental que inspira a Inditex en su relación con sus grupos de interés

sobre este informe



La **transparencia** es el principio fundamental que inspira a Inditex en su relación con sus grupos de interés, es decir, con todos aquellos que, de una forma u otra, tienen relación con la compañía. El Grupo participa activamente de las iniciativas globales más innovadoras en materia de reporte, incorporando a esta Memoria Anual las mejores prácticas para proporcionar una **información transparente, veraz, relevante y precisa.**

La Memoria Anual recoge los indicadores sociales, económicos y ambientales más significativos del año y permite que los grupos de interés puedan evaluar la creación de valor y el desempeño del Grupo durante el ejercicio.

Existe información complementaria estratégica a disposición de todos los interesados en www.inditex.com.

INICIATIVAS INTERNACIONALES A LAS QUE INDITEX SE ENCUENTRA ADHERIDA EN MATERIA DE REPORTING



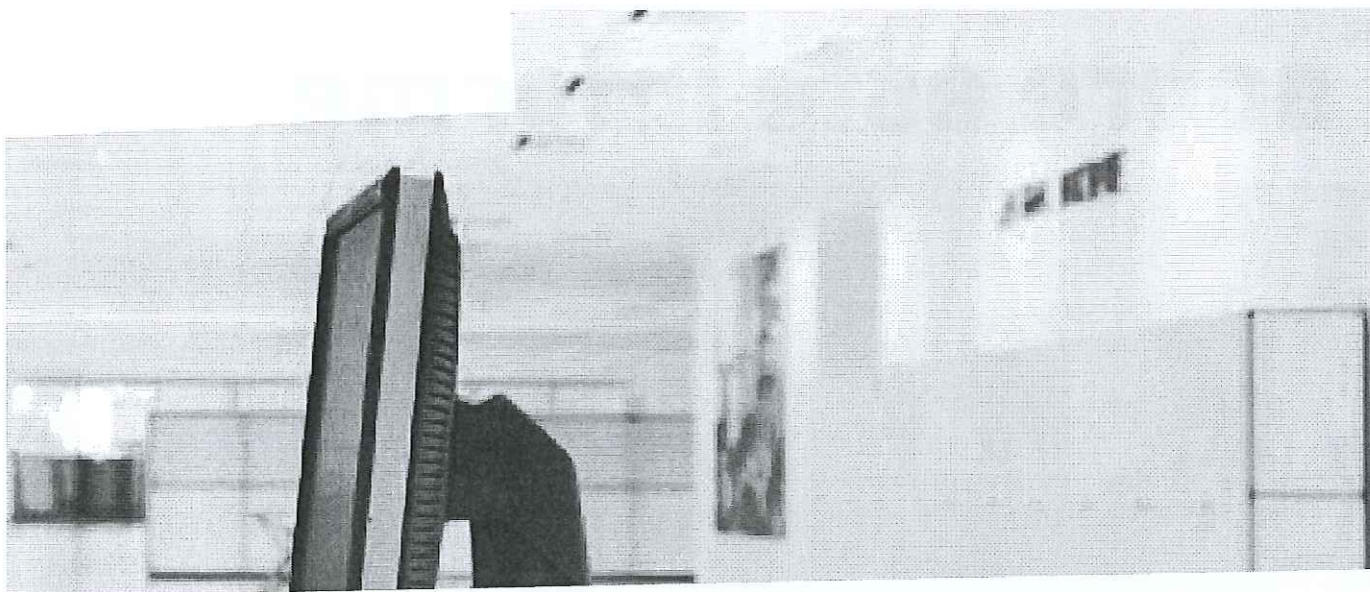
- Sigue sus criterios desde 2002 y es miembro activo del grupo de *Organizational Stakeholders*
- Miembro del "Programa para pioneros G4" desde su lanzamiento
- La Memoria Anual 2013 se publica bajo las directrices de la nueva **guía G4** presentada por GRI el pasado ejercicio
- Memoria elaborada en conformidad exhaustiva con la **guía G4** (máximo nivel de adhesión)



- Miembro del Programa Piloto de Reporte Integrado del *International Integrated Reporting Council (IIRC)* desde sus inicios
- Participación activa en la elaboración del *Integrated Reporting Framework*
- Siguiendo los principios establecidos en el *Framework*, la Memoria Anual 2013 de Inditex se presenta como un informe integrado



- Adherido al Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde el año 2001
- Comprometida a alinear sus estrategias y operaciones con sus diez principios
- Nivel avanzado (máximo nivel otorgado por Pacto Mundial) en su último informe de progreso
- El informe de Progreso de esta Memoria Anual se encuentra incluido en el índice GRI de la Memoria



PRINCIPIOS DE ELABORACIÓN DE LA MEMORIA ANUAL INDITEX 2013

GRI - G4

Principios para determinar el contenido de la Memoria

- Participación de los grupos de interés
- Contexto de sostenibilidad
- Materialidad
- Exhaustividad

Principios para determinar la calidad de la Memoria

- Equilibrio
- Comparabilidad
- Precisión
- Puntualidad
- Claridad
- Fiabilidad

Integrated Reporting Framework

Principios rectores

- Enfoque estratégico y orientación a futuro
- Conectividad de la información
- Relación con grupos de interés
- Materialidad
- Concisión
- Fiabilidad e integridad
- Consistencia y comparabilidad

Accountability

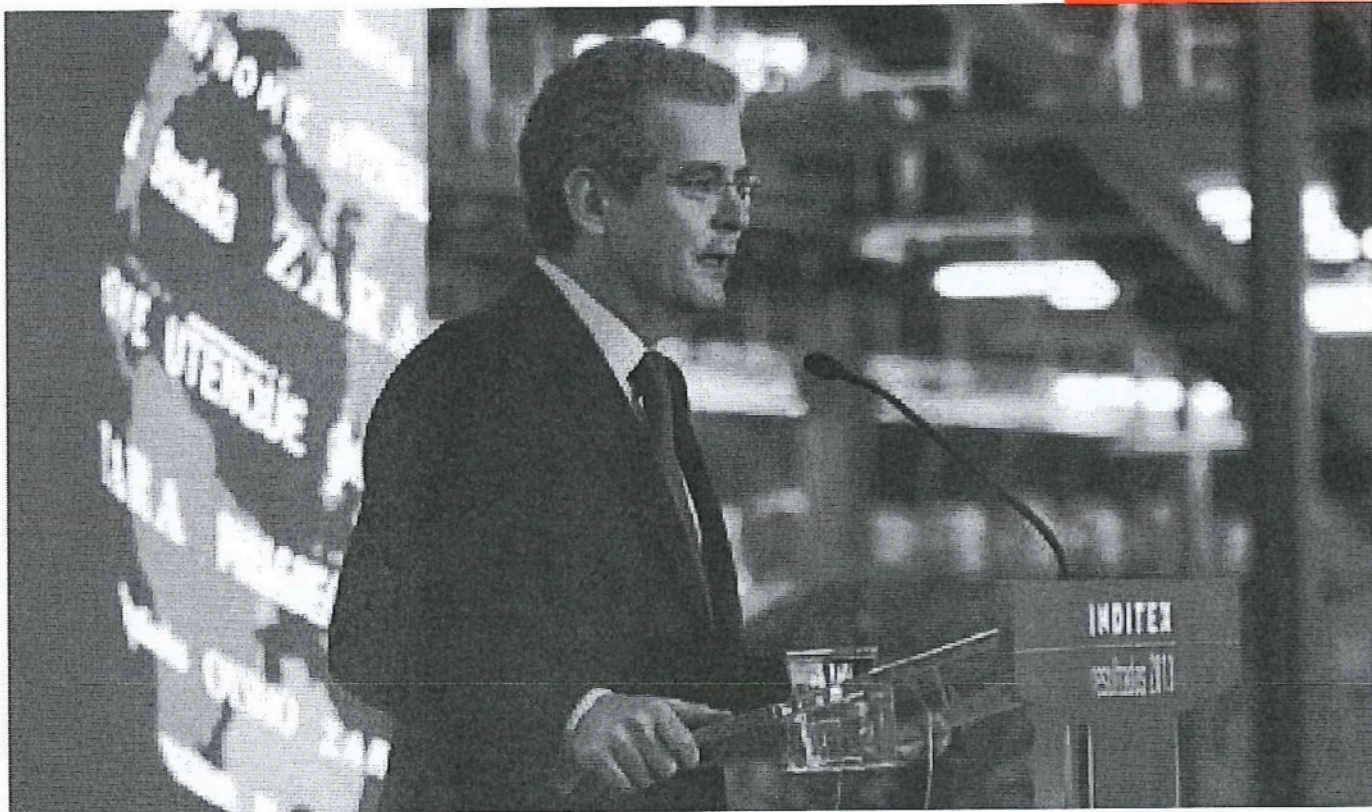
Principios de Accountability AA1000

- Inclusividad
- Relevancia
- Capacidad de Respuesta

Verificación externa

La Memoria Anual de Inditex ha sido verificada por SGS ICS Ibérica, SA, de acuerdo a la ISO 19011 y siguiendo los principios establecidos en la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad (G4) de Global Reporting Initiative (GRI), los principios establecidos en el International Reporting Framework y la norma AA1000 Accountability Principles Standard 2008 de Accountability (AA1000APS). El resultado de la verificación corrobora que el nivel de aplicación de la guía GRI (G4) declarado (En Conformidad - Exhaustivo) es apropiado. Igualmente, una selección de indicadores relevantes ha sido revisada por KPMG Asesores, de acuerdo con la norma ISAE 3000. Esta selección se ha realizado partiendo del análisis de materialidad que Inditex lleva a cabo anualmente con sus grupos de interés, ampliando en 2013 el alcance de esos grupos.

¿Aparece el informe de verificación? En MANCOS
Aquí también



carta del presidente

Estimados amigos:

El ejercicio 2013 ha estado de nuevo caracterizado por el crecimiento de nuestra actividad, la expansión internacional de nuestros formatos comerciales, la inversión y la generación de empleo. A lo largo de sus doce meses hemos continuado impulsando nuestra estrategia de aperturas y reformas de tiendas emblemáticas y se han puesto en marcha nuevos proyectos tanto en el plano comercial como en el operativo.

Teniendo siempre como referencia la transparencia en la gestión, este Informe Anual busca ir más allá de una simple enumeración de datos y acontecimientos. Queremos que el Informe recoja y muestre las claves que hacen posible a todas las partes interesadas un análisis profundo de nuestro desempeño. En este sentido, nuestro compromiso con el Global Compact de Naciones Unidas, nuestra participación en plataformas internacionales como Ethical Trading Initiative o la Sustainable Apparel Coalition, o nuestra colaboración con la Federación Internacional de Sindicatos IndustriALL, son buenos ejemplos del rigor con el que esta transparencia se lleva a cabo.

Este esfuerzo está relacionado asimismo con la decidida apuesta de Inditex por realizar un Informe integrado, en el que todas las variables de nuestra actividad se muestren de manera clara e

interconectada. Sólo una visión global del negocio y de la gestión de su impacto en el entorno permite valorar adecuadamente el avance en nuestra estrategia de sostenibilidad. La cultura y la filosofía de la compañía han estado siempre vinculadas a la creación de valor más allá de la estricta rentabilidad financiera; valor para sus clientes, para sus empleados, para sus accionistas, para sus socios de negocio y para la comunidad.

Un reflejo de esta aportación está en la dinamización económica que la actividad del Grupo genera a su alrededor, no sólo ya en la generación de puestos de trabajo, más de 8.000 en el presente ejercicio, sino también en el impulso a la actividad de todos los proveedores que nos acompañan en la actividad de la empresa, y que actúan a su vez como canalizadores de riqueza comunitaria. Otro ejemplo es la aportación tributaria tanto en todo el mundo –más de 4.000 millones de euros entre impuestos directos y recaudados en el último ejercicio– como, muy fundamentalmente, en su sede en España, en donde el Grupo ha sido capaz de contribuir con más de 1.200 millones en total.

Este valor en muchas ocasiones se expresa en realidades que no son estrictamente económicas, y que tienen que ver con aspectos como la confianza de nuestros accionistas en la calidad del gobierno corporativo de Inditex o la de nuestros clientes en los productos que adquieren en nuestras tiendas; la mejora continua de las condiciones de trabajo en la cadena de suministro o nuestra capacidad para colaborar con organizaciones no gubernamentales en el desarrollo de programas comunitarios.

gestión
RSC

HERA MIENTA MEMORIA

“Inditex cuenta con un enorme potencial de futuro por el elevado nivel de profesionalidad y compromiso de las personas que integran la empresa”

Pablo Isla
Presidente

encuentra ya plenamente operativo en más de 2.200 tiendas y que alcanzará a la totalidad en 2020. La implantación de este modelo ha seguido siendo respaldada por la concesión de certificaciones internacionales en algunas de las tiendas más destacadas. Así, el US Green Building Council ha otorgado las máximas certificaciones LEED a nuestras nuevas tiendas Zara en los Campos Elíseos, la calle Kalverstraat de Amsterdam, los edificios Haas-Haus de Viena y Park House de Londres o la calle Nanjing West de Shanghai.

Si la expansión física de nuestra superficie comercial ha sido relevante, no lo ha sido menos el desarrollo de nuestra plataforma de venta online, que cerró 2013 con presencia en 25 mercados y que prepara su lanzamiento en Corea del Sur y México durante el presente ejercicio. Como hemos venido explicando desde que iniciamos la venta online con Zara Home, en 2007, nuestro objetivo es alcanzar de forma gradual la totalidad de los mercados en los que tenemos presencia con tiendas físicas. Por el momento, el ritmo en el que estamos extendiendo la actividad en este canal es muy satisfactorio, y en este momento estamos operando ya en la mayor parte de los mercados en los que el comercio electrónico tiene una penetración significativa.

Uno de los pilares en los que se apoya nuestra expansión global es la elevada eficiencia de nuestro sistema logístico, al que el crecimiento en el número de tiendas y de mercados en los que actúan nuestros formatos comerciales impone un continuo esfuerzo de dimensionamiento. Así, en 2013 se materializaron importantes inversiones en esta área en todos los centros de distribución operativos y se inició la construcción de uno nuevo, en Cabanillas (Guadalajara, España) que va a iniciar su actividad en 2014. En el capítulo de las inversiones merece también mencionarse la ampliación de nuestros servicios centrales en Arteixo (A Coruña, España), que casi han doblado su superficie de trabajo con 70.000 nuevos metros cuadrados.

En cuanto a las perspectivas para 2014, la compañía seguirá con su ritmo de expansión con una inversión total prevista de 1.350 millones de euros. Todos nuestros formatos van a seguir aprovechando las grandes oportunidades que se presentan a nivel global, tanto en tiendas físicas como en el canal online.

Inditex cuenta efectivamente con un enorme potencial de futuro, desde luego por su dinamismo competitivo, pero sobre todo y muy especialmente por el elevado nivel de profesionalidad y de compromiso de las personas que integran la empresa. Sin la implicación y esfuerzo de sus equipos humanos ninguna de las cifras que exponemos a continuación tendrían sentido y por eso debo agradecer a todos y cada uno de cuantos integran Inditex su inestimable contribución a los resultados de la empresa.

Este elevado compromiso de las casi 130.000 personas que componen actualmente el Grupo Inditex nos permite no sólo afrontar con garantías las exigencias competitivas del mercado global sino también, como apuntaba al inicio, el continuo esfuerzo para crear valor más allá de los resultados económicos.

Pablo Isla
Presidente

A lo largo de las páginas que siguen se ofrece abundante información en relación con éstos y otros aspectos y, por supuesto, también se analizan los datos que reflejan el satisfactorio desempeño económico del grupo en un ejercicio de importante expansión e inversión internacional, así como de crecimiento en la remuneración a nuestros accionistas. Las ventas consolidadas de Inditex se situaron en 2013 en 16.724 millones de euros, apoyando su crecimiento en el excelente comportamiento de las ventas en superficie comparable, que crecieron un 3%. Este dato es especialmente relevante si tenemos en cuenta que viene precedido de un crecimiento del 6% en 2012, y de un acumulado del 17% en los últimos cuatro ejercicios.

Otro importante factor en el aumento de la ventas ha sido el incremento de la superficie comercial, un 9%, sumando así más de 280.000 metros cuadrados de nueva superficie y totalizando casi tres millones y medio de metros. Respecto a este crecimiento vale la pena comentar que se han concentrado de forma muy destacable en ubicaciones clave, tanto por la apertura de nuevas tiendas como por la ampliación de tiendas ya existentes. La combinación de reformas en las que hemos implantado la nueva imagen de nuestros formatos con la ampliación de la superficie comercial de estos establecimientos ha tenido un peso muy relevante durante 2013, con más de un centenar de casos en las localizaciones comerciales más emblemáticas de todo el mundo.

Me gustaría destacar también a este respecto el avance en la implantación de nuestro modelo de tienda ecoeficiente, que se

Muy importante
Hablemos
de
Bangladesh

Superficie comercial renovada con criterios de eco-eficiencia

Las tiendas del Grupo Inditex, tanto físicas como electrónicas, suponen el principal canal de comunicación para conocer las preferencias de sus clientes, pieza central de su modelo de negocio. De ahí que la inauguración de nuevos establecimientos, junto con la renovación y ampliación de los ya existentes, haya concentrado la mayor parte de los 1.240 millones de euros que el Grupo Inditex ha invertido durante el ejercicio 2013. Un año caracterizado por un importante esfuerzo en la mejora de la red comercial para adecuarla a los criterios de excelencia que guían la actividad de Inditex. De hecho, en todas las nuevas tiendas construidas durante el ejercicio, junto con las reformadas, se han introducido **elementos de eco-eficiencia** en línea con la estrategia de **sostenibilidad del Grupo**. La mitad de las 14 tiendas de Inditex que cuentan con las certificaciones LEED de eco-eficiencia otorgadas por el **US Green Building Council** han conseguido ese galardón durante 2013.

A ese esfuerzo no es ajena la venta *on-line*, que en 2013 ha continuado su progresivo desarrollo, con la entrada en dos nuevos mercados, Rusia y Rumanía. El Grupo Inditex ofrecía comercio electrónico en 25 mercados a cierre del ejercicio y sus páginas web reciben diariamente alrededor de cinco millones de visitas.

Fruto del permanente contacto con las demandas de sus clientes, el Grupo Inditex ha puesto en marcha iniciativas como servicios de localización de artículos (tanto para las tiendas físicas como para el comercio electrónico), mejoras del embalaje en los pedidos *on-line*, entrega en el mismo día de las compras realizadas a través de internet, entre otros.

Integridad de la cadena de producción

Durante el ejercicio 2013, Inditex ha aprobado su estrategia para la gestión de la cadena de suministro, que va de 2014 a 2018. Las líneas de actuación en las que se basa esta estrategia pasan por identificar y analizar en profundidad la actividad de los proveedores y fabricantes que trabajan para el Grupo y ayudarles a mejorar sus prácticas. Sólo en 2013, se llevaron a cabo más de **4.300 auditorías** y se **formó a más de 1.100 proveedores** (tres de cada cuatro) en materias relacionadas con la trazabilidad de la producción.

El ejercicio 2013, en el sector textil, ha estado sin duda marcado por la tragedia del edificio Rana Plaza, ubicado en Daka (Bangladés), que dejó más de mil fallecidos y miles de víctimas. A pesar de que Inditex no tenía relación comercial con ninguna de las fábricas situadas dentro del Rana Plaza, la compañía ha considerado su deber ineludible participar desde el primer momento en las iniciativas surgidas para paliar las consecuencias del derrumbe del edificio. Así, Inditex fue un activo colaborador en la redacción del Acuerdo sobre Seguridad de los Edificios en la Industria Textil de Bangladés y estuvo entre los primeros firmantes. Además, la compañía fue escogida como miembro del equipo de aplicación del acuerdo y como miembro de su Comité de Dirección.

Otro de los compromisos de Inditex con su cadena de producción es **asegurar un salario decente para todos los trabajadores de esa cadena de suministro**. La experiencia del Grupo indica, por un lado, que el salario mínimo legal en determinadas regiones no siempre es sinónimo de salario decente y, por otro, que la mejor manera de abordar estos temas es la negociación directa entre empresarios y trabajadores. Por ello y para garantizar que las condiciones de negociación son equitativas, Inditex potencia el diálogo entre las partes, dentro de su acuerdo marco con el sindicato global *IndustriALL*. En este sentido, durante 2013 ha puesto en marcha programas de fomento de la asociación de trabajadores en Portugal, Marruecos, China, Argentina y Brasil, que se suman al ya existente en Turquía. Además, Inditex se ha sumado al grupo de trabajo creado en 2013 por *Ethical Trading Initiative* en materia de salarios decentes.

Productos responsables

La **seguridad y salubridad** de sus artículos es una de las premisas que **rigen el modelo de negocio de Inditex**. Su estrategia en este ámbito es la innovación permanente. Así, durante 2013, ha puesto en marcha un programa pionero de **buenas prácticas de fabricación (*Ready to Manufacture*)** que previene la utilización o la generación de sustancias no deseadas durante la fabricación. En paralelo, dentro de su iniciativa *The List by Inditex*, el Grupo ha creado una clasificación de colorantes, pigmentos y productos químicos auxiliares conforme a su idoneidad a la hora de ser utilizados en la cadena de suministro.

→ form a proveedores → EN MANO NO



Inditex ha seguido reforzando su compromiso con el respeto a los animales. En 2013, el Grupo se ha comprometido a no hacer nuevos pedidos de productos de angora hasta que las instalaciones correspondientes hayan sido previamente inspeccionadas de nuevo y los resultados hayan sido revisados de acuerdo con el protocolo de auditoría de Inditex.

Reducción de químicos y rebaja de emisiones

Consciente de que el agua es un recurso limitado muy valioso, implicado en gran parte de su proceso productivo, Inditex cuenta con una **Estrategia Global de Gestión del Agua**, que estructura sus compromisos en esta materia. Parte esencial de esta estrategia son los avances que el Grupo ha desarrollado en 2013 para conseguir el "vertido cero" de sustancias químicas no deseadas, un compromiso ya adquirido en 2012. Entre esos progresos destacan los pasos que Inditex ha dado de la mano sus proveedores. Así, por ejemplo, ha publicado la **Lista de Sustancias Restringidas en Fabricación (LSRF)**, de obligado cumplimiento para los talleres y fábricas que trabajan para el Grupo. También ha hecho públicos los resultados de análisis realizados en sus principales proveedores, con el fin de evaluar la presencia de sustancias químicas prioritarias en sus vertidos. Además, Inditex participa junto con otras ocho marcas textiles en el proyecto **Bangladesh Water Partnership for Cleaner Production (PaCT)**, que trabaja en la sensibilización y formación de distintas fábricas para reducir el consumo de agua, energía y materias primas, y rebajar sus vertidos de aguas residuales y emisiones.

También durante este ejercicio, Inditex ha publicado su **Estrategia Global de Energía**, que tiene entre sus objetivos la reducción del consumo de energía en la cadena de valor, además de mitigar las emisiones directas e indirectas asociadas tanto al proceso productivo como a la distribución. Ejemplos del compromiso del Grupo con la eficiencia energética son las nuevas oficinas de Pull&Bear (Narón) y de Inditex (Arteixo), y el nuevo centro logístico de Guadalajara: todos ellos se encuentran en proceso para conseguir la certificación LEED Oro. Además, la plataforma logística Tempe 3 ha logrado la certificación BREEAM de sostenibilidad de edificios.

Evolución bursátil

Las acciones de Inditex experimentaron una revalorización del 7,3% durante el ejercicio 2013, cerrando a 110,7 euros por acción el 31 de enero de 2014, lo que compara con el 11,5% de subida del Euro Stoxx 50 o el 18,6% de subida del índice de referencia español Ibex 35 en el mismo periodo. El volumen medio negociado ha sido de aproximadamente 1,9 millones de acciones diarias.

La capitalización bursátil de Inditex se ha situado en 69,002 millones de euros al cierre del ejercicio, un 653% superior al de su inicio de cotización el 23 de mayo de 2001, frente a una subida del 3% del Ibex 35 en el mismo periodo.

En los meses de mayo y noviembre de 2013 se abonó el dividendo correspondiente al ejercicio 2012 hasta totalizar un importe de 2,20 euros por acción.

añadido en medioambiente

* se habla de la actividad de cada una de las líneas, en la memoria de MANCO no.

repaso del ejercicio

lo asocia a la RSC en ZARA, Pull & Bear y Oystho

ZARA

La principal cadena del Grupo Inditex ha continuado en 2013 con su apuesta por la estrategia multicanal. Así, junto a las nuevas aperturas (como las de Argel o Estambul) y la renovación de tiendas emblemáticas (Manchester, Nueva York), este ejercicio ha lanzado su plataforma de venta *on-line* en dos nuevos mercados: Canadá y Rusia.

Fiel a su compromiso con la eco-eficiencia, al cierre de 2013, la cadena contaba ya con nueve tiendas con

certificación LEED, que acredita su sostenibilidad. Seis de ellas se han obtenido en el último ejercicio: Campos Elíseos (París), Kalverstraat (Ámsterdam), Nanjing West Road (Shanghai), Haas Haus (Viena) y Madero (México DF), todas ellas certificadas como LEED Oro; además, la tienda de Zara ubicada en Park House (Londres) cuenta con la certificación LEED Platino, la más alta.

www.zara.com

Principales indicadores

Ventas netas (en millones de euros)	Número de tiendas (al cierre del ejercicio)	Aperturas netas	Mercados	Mercados nuevos en el ejercicio	Mercados <i>on-line</i> (al cierre del ejercicio)
▼	▼	▼	▼	▼	▼
10.804	1.991	66	87	1	22

Presencia *on-line*: Alemania, Austria, Bélgica, Canadá, China, Dinamarca, España, Estados Unidos, Francia, Irlanda, Italia, Japón, Luxemburgo, Mónaco, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, Rusia, Suecia, Suiza.

PULL&BEAR

Durante el ejercicio 2013, la cadena de ropa casual y desenfadada de Inditex ha proseguido con su expansión en varios continentes. Así, Pull&Bear ha inaugurado tiendas en nuevos mercados como Alemania –donde ya estaba presente a través del comercio electrónico–, Costa Rica, Panamá y Taiwán. Además, ha abierto una *flagship* en la calle 83 de Bogotá, una de las principales áreas comerciales de la capital colombiana. La cadena también ha seguido avanzando en el terreno de la venta *on-line*, con

el lanzamiento de su plataforma de comercio electrónico en Rumanía.

Pull&Bear refleja su compromiso con el medioambiente con iniciativas como la llevada a cabo en 2013, cuando puso a la venta una edición limitada de *jeans* para hombre elaborados con algodón orgánico.

www.pullandbear.com

Principales indicadores

Ventas netas (en millones de euros)	Número de tiendas (al cierre del ejercicio)	Aperturas netas	Mercados	Mercados nuevos en el ejercicio	Mercados <i>on-line</i> (al cierre del ejercicio)
▼	▼	▼	▼	▼	▼
1.191	853	37	63	4	18

Presencia *on-line*: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Mónaco, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, Rumanía, Suecia, Suiza.

ZARA HOME

La cadena especializada en artículos para vestir y decorar la casa ha experimentado durante el ejercicio 2013 un importante crecimiento, precisamente en el año en que cumplía su décimo aniversario. Zara Home ha llegado a Canadá por partida doble: ha inaugurado tiendas en Toronto y Montreal, al tiempo que ponía en marcha la venta *on-line* en aquel país. También en 2013 ha estrenado sus primeros locales en Osaka y Yokohama (Japón), así como en Estocolmo (Suecia). Además, ha iniciado su actividad

con tiendas en Honduras, Indonesia, Kazajistán, Panamá, Tailandia, Taiwán y Uruguay.

Por otro lado, Zara Home ha continuado su expansión en mercados donde ya estaba presente, como Francia (París, Campos Elíseos) o España (Madrid, Hermosilla o Barcelona, Paseo de Gracia).

www.zarahome.com

Principales indicadores

Ventas netas (en millones de euros)	Número de tiendas (al cierre del ejercicio)	Aperturas netas	Mercados	Mercados nuevos en el ejercicio	Mercados <i>on-line</i> (a cierre del ejercicio)
▼	▼	▼	▼	▼	▼
451	394	37	45	10	21

Presencia *on-line*: Alemania, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Mónaco, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza.

UTERQUE

El ejercicio 2013 ha estado marcado para la cadena de complementos de moda de Inditex porque se han cumplido sus primeros cinco años de vida. Para celebrar este quinto aniversario, Uterque ha rediseñado al completo su tienda *on-line*. La cadena más joven del Grupo Inditex ha introducido en su página web una interfaz más dinámica, con nuevas funcionalidades que ofrecen una experiencia de compra más completa a sus clientes. Entre las nuevas posibilidades, destaca un acceso a la opción de compra

rápida o la reserva de una prenda en cualquiera de las tiendas de la cadena. En cuanto a las tiendas físicas, Uterque ha inaugurado una *flagship* en Moscú, en uno de los principales centros comerciales de la capital rusa.

www.uterque.com

Principales indicadores

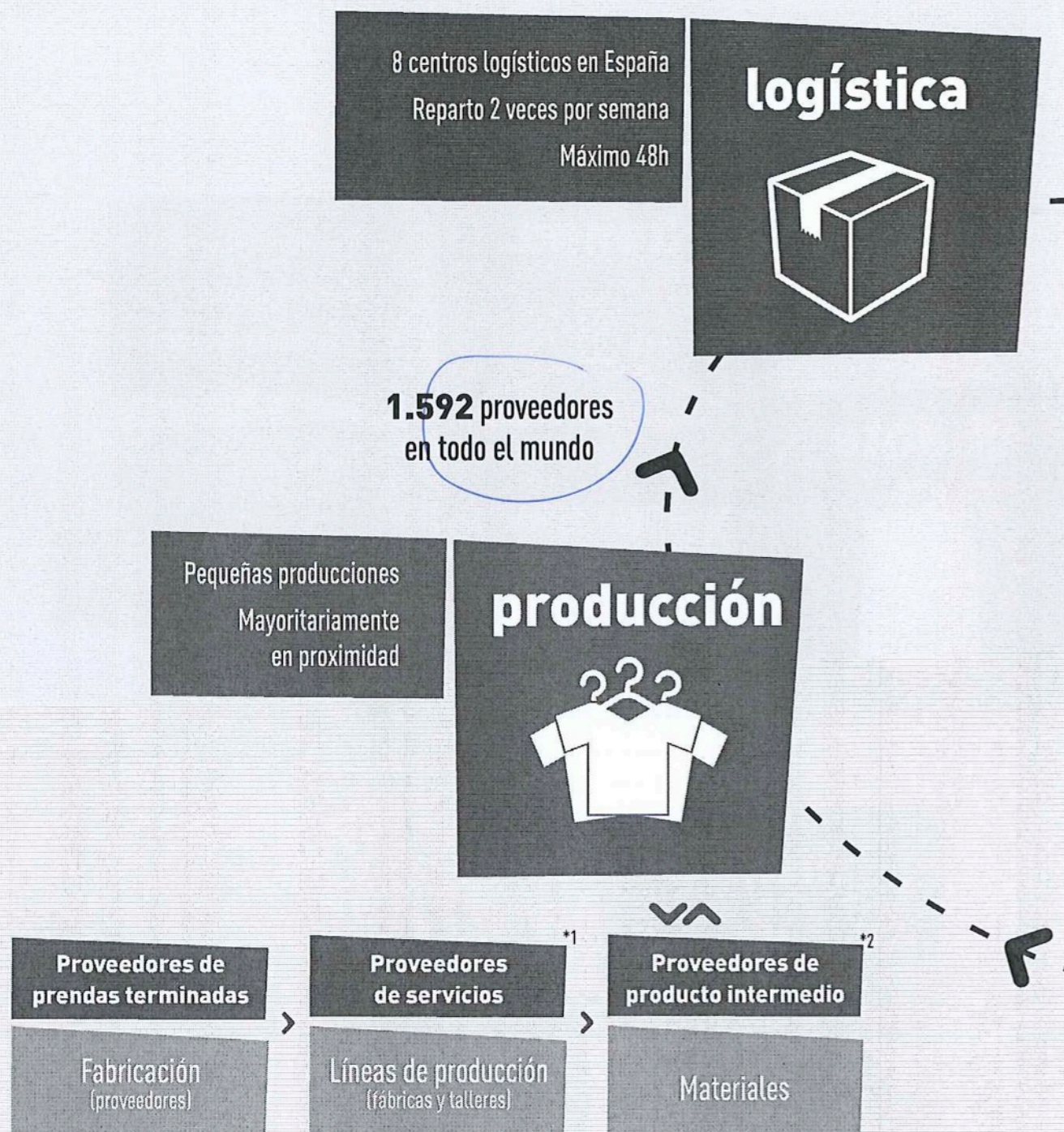
Ventas netas (en millones de euros)	Número de tiendas (al cierre del ejercicio)	Aperturas netas	Mercados	Mercados nuevos en el ejercicio	Mercados <i>on-line</i> (a cierre del ejercicio)
▼	▼	▼	▼	▼	▼
71	76	-16	15	-3	9

Presencia *on-line*: Alemania, Austria, Bélgica, España, Francia, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Suiza.

Datos negativos

gestión de la RSC pensando a stakeholders y sobre todo la cadena de valor

Cadena de valor



*1 > Talleres de confección, otros procesos húmedos, fábricas de acabado, lavanderías, estampaciones, tintorerías

*2 > Producción de fornituras, tejeduría, hilatura, cultivo y procesamiento de materias primas

right to wear



La sostenibilidad es el punto de partida de las decisiones del Grupo Inditex. Esta filosofía que impregna toda la actividad del Grupo se denomina **'Right to Wear'**, nuestro sello de calidad con mayúsculas.

Right to Wear garantiza la calidad y la sostenibilidad de todos los productos y actividades que desarrolla Inditex. Se divide en iniciativas concretas y especializadas por áreas: **Clear To Wear, Safe to Wear, Teams to Wear, Tested to Wear, Social to Wear y Green to Wear.**

(*)
Gestión
RSC

Clear&Safe to Wear

Protocolos de salud y seguridad de producto que recogen las mejores prácticas y más exigentes regulaciones en estas materias

http://www.inditex.com/es/sustainability/product/health_quality_standards

Programas *The List*, *by Inditex* y *Ready to Manufacture*

Teams to Wear

Filosofía y cultura empresarial que persigue la ética en el trabajo, el respeto a los demás y su diversidad, la honradez en todos nuestros actos, la transparencia y la profesionalidad

<http://www.inditex.com/es/sustainability/employees>

Tested to Wear

Metodología de auditoría social que asegura que todos los productos han sido fabricados en cumplimiento con el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores de Inditex

<http://www.inditex.com/es/sustainability/suppliers>

relación con los grupos



hitos del año 2013

Clientes

^{nº2} Extensión del control de salud y seguridad de producto más allá de los proveedores directos ampliándolos a toda la cadena de suministro

Proveedores

^{nº1} Creación del Clúster de Sudeste Asiático
Potenciación de las auditorías de producción
Formación presencial a más de 1.100 proveedores
Adhesión al Fur Free Retailer Program

Empleados

^{nº3} Más de 900.000 horas de formación a empleados
Sesiones formativas en prácticas de compra sostenible a 241 empleados y equipos de compra internos

Comunidad

^{nº4} Firma de convenios de colaboración con MSF y Fundación Entreculturas para la realización de proyectos de cooperación al desarrollo y ayuda humanitaria
Puesta en marcha del proyecto educativo *We Water Experience*
Activación de planes de emergencia en Filipinas y México en colaboración con MSF y Cruz Roja

Accionistas

^{nº5} Consolidación en los índices FTSE4Good y DJSI

Medio Ambiente

^{nº6} Estrategia Global de la Energía
Estrategia de Biodiversidad
Publicación de la Lista de Sustancias Restringidas en Fabricación (LSRF)

Clientes = 1. lugar → proveedores
d.f. → proveedores y multinacional
↓ stakeholder central

A través de un diálogo permanente con sus grupos de interés, Inditex identifica los asuntos que más interesan a quienes de un modo u otro tiene relación con la compañía. De esta forma elabora una matriz de materialidad o asuntos relevantes que le sirve para definir los contenidos de su Memoria Anual y también para garantizar que su estrategia está en línea con las preocupaciones y expectativas de quienes se relacionan con la compañía o se ven afectados por su actividad.

Son estas preocupaciones y expectativas, junto con la creación de valor de forma sostenible, las que dan sentido a los programas que desarrolla Inditex y con ellos afronta los retos y oportunidades que se le presentan. Esta forma de trabajar - analizando qué resulta relevante a ojos de sus grupos de interés - es

clave a la hora de definir qué políticas desarrolla la compañía y cómo da cuenta de ellas a la sociedad. Inditex atiende así las recomendaciones de diferentes estándares internacionales como el *Integrated Reporting Framework* de IIRC y el *Global Reporting Initiative*, en los que el Grupo participa.

En el ejercicio 2013, el Grupo ha dado un paso más en la elaboración de la matriz de materialidad. Ha definido los asuntos más relevantes a través del análisis de su propia cadena de valor y de aquellos aspectos, tanto internos como externos, que le afectan de alguna manera. Además, se ha ampliado el universo de la consulta, tanto dentro como fuera de la compañía, lo cual ha permitido obtener una visión más completa sobre las opiniones de los grupos de interés.

Gen's RSC / cadena de valor / stakeholders } Matriz de materialidad

PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE MATERIALIDAD DE INDITEX 2013

Identificación	Priorización	Elaboración	Validación
<p>Análisis de megatendencias que afectan al modelo de negocio</p> <p>Evaluación de aspectos que reflejan los efectos económicos, ambientales y sociales significativos</p> <p>Identificación de asuntos clave que impactan en la creación de valor.</p> <p>30 asuntos relevantes identificados</p>	<p>Los 30 asuntos relevantes resultantes fueron presentados a distintos grupos de interés internos y externos para valorar el grado de relevancia y desempeño de la organización</p> <p>Prescriptores Internos: Los responsables de los distintos departamentos de la empresa, tanto de negocio como de sostenibilidad</p> <p>Prescriptores Externos: Consejo Social, como legítimo representante de los grupos de interés de Inditex y otros grupos como clientes, medios de comunicación y ONG's que tienen relación directa con Inditex</p>	<p>Elaboración de la matriz de materialidad a partir del resultado de la evaluación de los asuntos relevantes por los prescriptores internos y externos</p> <p>Lo que es relevante donde es relevante - 30 asuntos relevantes ordenados según prioridad interna y externa</p> <p>La matriz sirve de base para establecer el contenido de la información de la Memoria Anual e identificar retos y oportunidades</p>	<p>Validación del resultado de la matriz de materialidad para asegurar que refleja de manera razonable y equilibrada los asuntos relevantes para la organización</p> <p>Validación interna por parte de la dirección de Inditex y externa a través de su Consejo Social</p>

explican qué cambios se han seguido para desarrollar sus estrategias en 2013/14

Matriz de materialidad 2013

La consulta que Inditex ha llevado a cabo con sus grupos de interés ha revelado cuáles son los 30 temas que más les preocupan. Materias que abordan temas como las relaciones con sus clientes, el respeto a los derechos humanos, las prácticas laborales y las condiciones de seguridad e higiene en las fábricas y talleres que trabajan para el Grupo; el consumo de agua y el control de vertidos en la cadena de suministro, la gestión del capital humano; la generación de residuos, emisiones de gases de efecto invernadero o las prácticas de reciclaje en las

operaciones de la compañía, el diálogo de Inditex con sus grupos de interés o su implicación en el desarrollo de las comunidades locales donde el Grupo opera. A todas estas inquietudes, Inditex les da respuesta a través de sus políticas, siempre en línea con la estrategia de negocio. En esta Memoria Anual, el Grupo resume sus actuaciones a lo largo del ejercicio 2013 en todas estas áreas. La página web de Inditex (www.inditex.com) contiene información más detallada sobre las estrategias y trabajos de Inditex en materia de sostenibilidad.

Asuntos materiales

1	Gobierno Corporativo	16	Atracción y retención del talento
2	Código de conducta interno	17	Desarrollo del capital humano
3	Corrupción	18	Consumo de energía cadena de suministro (fabricación)
4	Relación y satisfacción del cliente	19	Consumo de agua en la cadena de suministro
5	Calidad, salud y seguridad de producto	20	Control de vertidos
6	Green Design	21	Derechos humanos y prácticas laborales en la cadena de suministro
7	Cambios en hábitos de consumo	22	Seguridad y salud en las fábricas y talleres
8	Cambios en hábitos de compra (venta on-line)	23	Bienestar animal
9	Aprovisionamiento en proximidad	24	Condiciones comerciales equitativas
10	Volatilidad de los precios de las materias primas	25	Consumo directo de energía y GEI (scope 1)
11	Cambios regulatorios	26	Consumo indirecto de energía y GEI (scope 2)
12	Tiempo en la distribución y costes del reparto	27	Consumo de energía fuera de la organización y GEI (scope 3)
13	Expansión en nuevos mercados y en mercados emergentes	28	Generación de residuos y reciclaje
14	Exposición en mercados maduros	29	Acción social y desarrollo de la comunidad local
15	Prácticas laborales	30	Diálogo y compromiso con los grupos de interés

En la elaboración de la matriz de materialidad han participado las siguientes organizaciones, entre otras:

- IndustriAll Global Union
- Entreculturas
- Médicos Sin Fronteras
- Fundación Ecología y Desarrollo
- Sustainalytics

Balance de asuntos



Asuntos Materiales	Indicador GRI relacionado	Categoría	Cobertura	Sección Memoria Anual 2013	Páginas
Gobierno Corporativo	G4-34 a G4-55; G4-SO6	🔥	↓	Gobierno Corporativo	114-137
Código de conducta interno	G4-56 a G4-58; G4-EN34; G4-LA16; G4-HR12; G4-SO11	🔥	↓	Gobierno Corporativo	114-137
Corrupción	G4-SO3; G4-SO4; G4-SO5	🔥	↓	Gobierno Corporativo	114-137
Relación y satisfacción del cliente	G4-PR5	🔥	↓	Refuerzo de la atención al cliente	96-99
Calidad, salud y seguridad de Producto	G4-PR1 a G4-PR4	🔥	↓	Fabricación de artículos responsables	66-71
Green Design	G4-EN1; G4-EN2; G4-EN11 a G4-EN14; G4-EN27; G4-EN28; G4-EN29	🔥	↓	Utilización responsable del agua en la cadena de suministro, Uso eficiente de los recursos en todo el modelo de negocio, Protección de la biodiversidad, Balance de Sostenibilidad	72-77, 78-83, 84-87, 138-165
Cambios en hábitos de consumo	Asunto estratégico de negocio	🔧	↓	Formatos comerciales, Refuerzo de la atención al cliente	24-33, 96-99
Cambios en hábitos de compra (venta on-line)	Asunto estratégico de negocio	🔧	↓	Plataformas de venta electrónica	20-21
Aprovisionamiento en proximidad	Asunto estratégico de negocio	🔧	↓	Integridad de la cadena de suministro, Balance de Sostenibilidad	50-65, 138-165
Volatilidad de los precios de las materias primas	Asunto estratégico de negocio	🔧	↓	Protección de la biodiversidad	84-87
Cambios regulatorios	Asunto estratégico de negocio	🔧	↓	Fabricación de artículos responsables	66-71
Tiempo en la distribución y costes del reparto	Asunto estratégico de negocio	🔧	↓	Refuerzo de la atención al cliente	96-99
Expansión en nuevos mercados y mercados emergentes	Asunto estratégico de negocio	🔧	↓	Presencia comercial, Formatos comerciales	18-19, 24-33
Exposición en mercados maduros	Asunto estratégico de negocio	🔧	↓	Presencia comercial, Formatos comerciales	18-19, 24-33
Prácticas laborales	G4-LA4; G4-LA12; G4-LA13	🔥	↓	Permanente fomento de la motivación de equipos	88-95
Atracción y retención del talento	G4-EC3; G4-LA1; G4-LA2; G4-LA3	🔥	↓	Permanente fomento de la motivación de equipos	88-95
Desarrollo del capital humano	G4-LA9; G4-LA10; G4-LA11	🔥	↓	Permanente fomento de la motivación de equipos	88-95
Consumo de energía en la cadena de suministro	G4-EN4; G4-EN7	🔥	↓	Uso eficiente de los recursos en todo el modelo de negocio, Balance de Sostenibilidad	78-83, 138-165

materiales



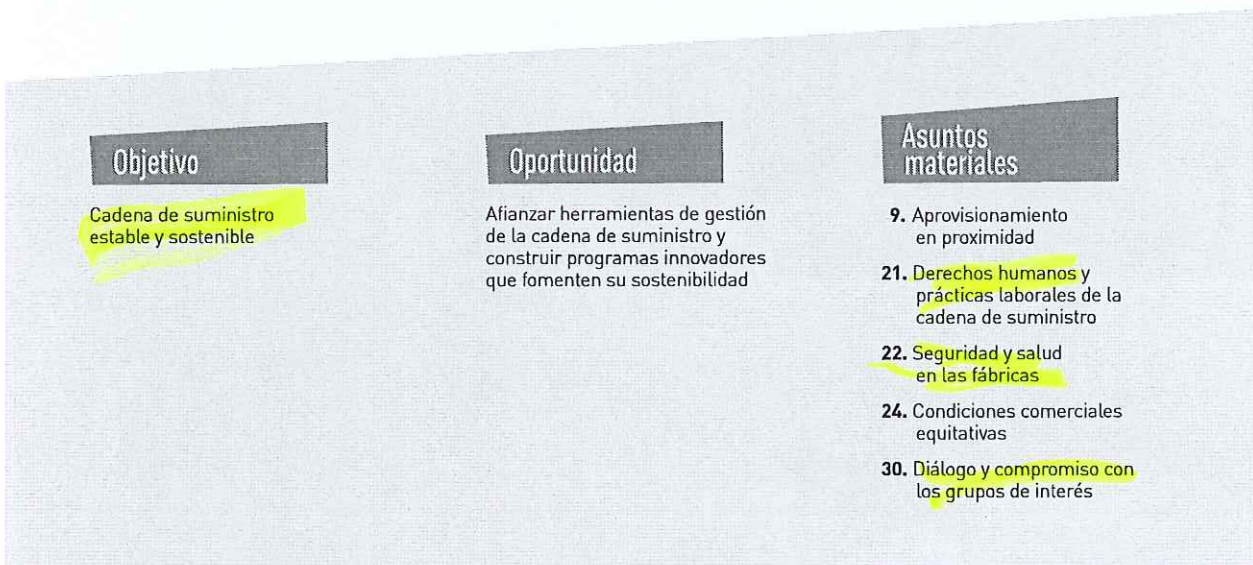
(Extracción)

Asuntos Materiales	Indicador GRI relacionado	Categoría	Cobertura	Sección Memoria Anual 2013	Páginas
Consumo de agua en la cadena de suministro (fabricación)	G4-EN8; G4-EN9; G4-EN10	🌿	⬆	Utilización responsable del agua en la cadena de suministro, Balance de Sostenibilidad	72-77, 138-165
Control de vertidos en la cadena de suministro	G4-EN11 a G4-EN14; G4-EN22; G4-EN24; G4-EN26; G4-EN32; G4-EN33; G4-EN34	🌿	⬆	Utilización responsable del agua en la cadena de suministro, Balance de Sostenibilidad	72-77, 138-165
Derechos humanos y prácticas laborales en la cadena de suministro	G4-LA14; G4-LA15; G4-LA16; G4-HR1 a G4-HR6; G4-HR10 a G4-HR12; G4-SO9 a G4-SO11	🌿	⬆	Integridad de la cadena de suministro, Balance de Sostenibilidad	50-65, 138-165
Seguridad y salud en las fábricas y talleres	G4-LA5 a G4-LA8	🌿	⬆	Integridad de la cadena de suministro, Balance de Sostenibilidad	50-65, 138-165
Bienestar animal	G4-EN11 a G4-EN14	🌿	⬆	Fabricación de artículos responsables	66-71
Condiciones comerciales equitativas	No hay indicadores GRI relacionados	🌿	⬆	Integridad de la cadena de suministro	50-65
Consumo directo de energía y GEI (scope 1)	G4-EC2; G4-EN3; G4-EN5; G4-EN6; G4-EN15; G4-EN18 a G4-EN21	🌿	⬆	Uso eficiente de los recursos en todo el modelo de negocio, Balance de Sostenibilidad	78-83, 138-165
Consumo indirecto de energía y GEI (scope 2)	G4-EC2; G4-EN3; G4-EN5; G4-EN6; G4-EN16; G4-EN18; G4-EN19	🌿	⬆	Uso eficiente de los recursos en todo el modelo de negocio, Balance de Sostenibilidad	78-83, 138-165
Consumo de energía fuera de la organización y GEI (scope 3)	G4-EC2; G4-EN4; G4-EN5; G4-EN6; G4-EN7; G4-EN17; G4-EN18; G4-EN19	🌿	⬆	Uso eficiente de los recursos en todo el modelo de negocio, Balance de Sostenibilidad	78-83, 138-165
Generación de residuos y reciclaje	G4-EN1; G4-EN2; G4-EN23; G4-EN25; G4-EN27; G4-EN28; G4-EN29	🌿	⬆	Uso eficiente de los recursos en todo el modelo de negocio, Protección de la biodiversidad, Balance de Sostenibilidad	78-83, 84-87, 138-165
Acción social y desarrollo de la comunidad local	G4-EC1; G4-EC3; G4-EC4; G4-EC7; G4-EC8; G4-SO1; G4-SO2	🌿	⬆	Mejora del bienestar comunitario, Balance de Sostenibilidad	102-113, 138-165
Diálogo y compromiso con los grupos de interés	G4-24 a G4-27	🌿	⬆	Relación con los grupos de interés, Integridad de la cadena de suministro, Fabricación de artículos responsables, Utilización responsable del agua en la cadena de suministro, Uso eficiente de los recursos en todo el modelo de negocio, Protección de la biodiversidad, Permanente fomento de la autonomía de la plantilla, Refuerzo de la atención al cliente, Mejora del bienestar comunitario	40-41, 50-65, 66-71, 72-77, 78-83, 84-87, 88-95, 96-99, 102-113



Integridad de la cadena de suministro

→ Proveedores / fabricantes



Inditex tiene como objetivo garantizar una cadena de suministro estable y sostenible. Para ello, cuenta con dos herramientas fundamentales: el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores -obligatorio para quienes quieren producir para Inditex- y el Programa de Cumplimiento, que asegura su ejecución.

Una cadena de suministro sostenible y robusta sólo se consigue con un constante proceso de mejora, que únicamente se puede articular a través del diálogo social y la coordinación con los distintos grupos de interés de la compañía. En Inditex este diálogo se desarrolla

mediante una herramienta propia, los clústers o grupos de proveedores, y también a través del Acuerdo Marco con *IndustriALL Global Union*, la asociación internacional de sindicatos de la industria, que fructifica en numerosas actuaciones conjuntas. A esto hay que sumar la participación activa de Inditex en plataformas internacionales como *Ethical Trading Initiative* o *Global Compact de Naciones Unidas*, entre otros.

Más información en <http://www.inditex.com/es/sustainability/suppliers>

→ Herramienta => se lleva también a los sub para + info

Inditex y los principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos

La promoción y protección de los derechos humanos, civiles, políticos, económicos, sociales y culturales, incluido el derecho al desarrollo, son la base los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos que desarrollan el Marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar", más conocido como el *Marco Ruggie*.

Inditex, como empresa socialmente responsable, ha desarrollado políticas y procedimientos que tienen como objetivo la **defensa y promoción** de los

derechos humanos tanto en sus operaciones como las que desarrollan sus grupos de interés.

Para apoyar la implantación de los Principios Rectores, Inditex cuenta con un Comité de Ética, entre otros instrumentos, al que cualquier persona u organización con relación directa con la compañía puede acudir para denunciar una vulneración de estos Principios y de los Códigos de Conducta de Inditex. De la misma forma, este Comité puede actuar por propia iniciativa, si lo considera necesario.

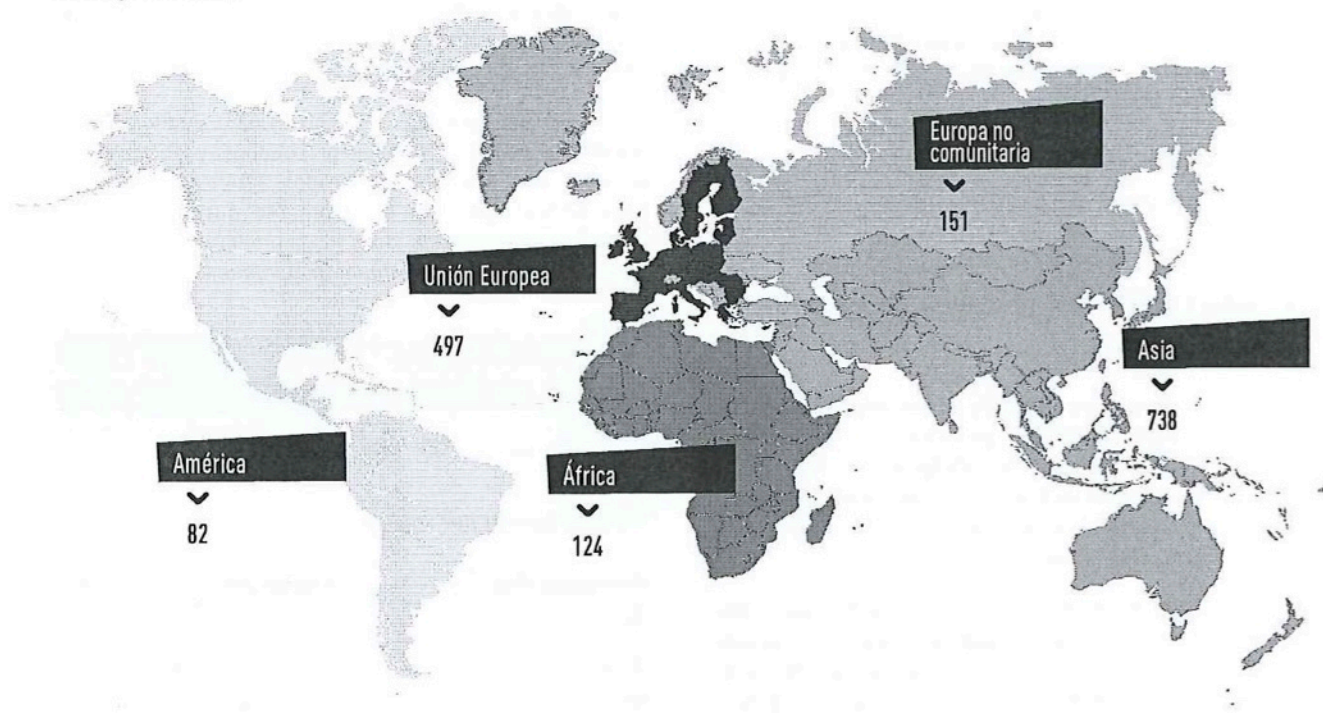
Más información en http://www.inditex.com/es/our_group/our_approach/code_conduct_responsible_practices

GRUPOS DE INTERÉS	PROTEGER	RESPETAR	REMEDIAR
EMPLEADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Creación e implantación del Código de Conducta y Prácticas Responsables de Inditex 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación a los equipos de compras internos en materia de prácticas de compra 	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de Ética
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo conjunto con otras empresas, sindicatos y resto de sociedad civil de cara a interceder ante gobiernos en la modificación de leyes y prácticas que pudieran vulnerar los derechos humanos - Creación e implantación del Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores de Inditex y su relación con los principios relativos a los derechos fundamentales establecidos en la Declaración de la OIT relativa a principios y derechos fundamentales en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de cumplimiento para asegurar que todos los proveedores y fabricantes respetan los derechos humanos en sus operaciones - Establecimiento de clústers de proveedores como herramientas de diálogo 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de Planes de Acción Correctivos para proveedores y fabricantes - Desarrollo de "Plan de Prevención y Remediación del Trabajo de Menores" en aquellos casos que así se hiciera necesario
COMUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de programas destinados a la educación, el empleo y la salud 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de programas de acción humanitaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de programas de acompañamiento en países afectados por conflictos - Desarrollo de programas de emergencias

1. Identificación de la cadena de suministro

La cadena de suministro de Inditex en 2013 se compuso de 1.592 proveedores situados en 46 países. La apuesta de Inditex por un aprovisionamiento de proximidad se refleja en el hecho de que el 51% de la producción tiene su origen en proveedores cercanos a la sede central de Inditex en España.

Nº de proveedores



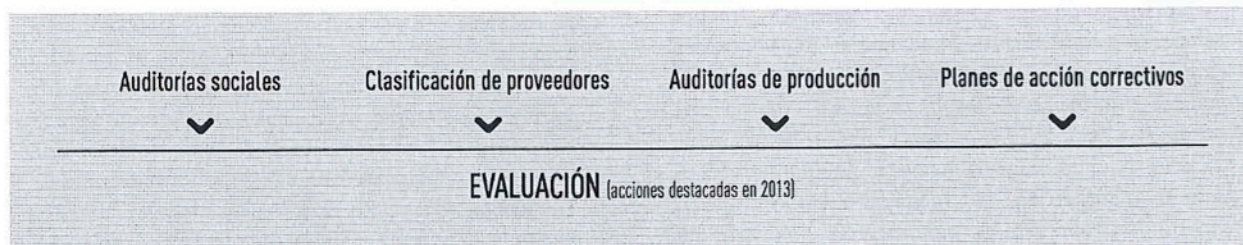
La cadena de suministro en Inditex 2013 (*)

Área geográfica	Proveedores con compra 2012	No utilizados 2013	Nuevos 2013(**)	Proveedores con compra 2013
África	112	22	34	124
América	68	13	27	82
Asia	672	176	242	738
Europa no comunitaria	136	36	51	151
Unión Europea	446	78	129	497
Total	1.434	325	483	1.592

(*) Proveedores de artículos de moda, esencialmente ropa, calzado y complementos con producción superior a 20.000 unidades/año. Los proveedores con producción inferior representan el 0,59 % de la producción total.
 (**) Incluye proveedores de producto textil que tuvieron compra en 2012, pero que no estaban incluidos en el alcance de revisión de ese año.

Mayor proveedor Asia = Loro

2. Evaluación de la cadena de suministro



1º = Código 2º = Programa de cumplimiento. Los cumplidos se es largo.

El Programa de Cumplimiento asegura que todos los proveedores del Grupo Inditex se atienen al Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores. Dentro del programa existen diversas herramientas de evaluación que permiten elaborar análisis completos de la cadena de producción, identificando sus fortalezas y sus necesidades.

Auditorías sociales

Todos y cada uno de los proveedores que forman parte de la cadena de suministro de Inditex están sujetos a auditorías sociales periódicas. Su objetivo es verificar su grado de cumplimiento con el Código de Conducta y establecer Planes de Acción Correctivos (PAC) dirigidos a asegurar que los derechos laborales fundamentales son respetados.

Más información en http://www.inditex.com/es/sustainability/suppliers/csr_audits

En el año 2013 las auditorías realizadas aumentaron un 24% con respecto al año anterior, principalmente por el incremento de las auditorías especiales, que consisten en visitas y revisiones que tratan temas específicos, como salud y seguridad de los trabajadores, y visitas de cualificación para verificar el grado de cumplimiento de los Planes de Acción Correctivos. Estas auditorías incluyen, por ejemplo, revisiones de procesos de lavanderías para verificar que el proceso de *sandblasting*, prohibido por Inditex, no se utiliza.

Las auditorías se realizan en todos los niveles de producción y las llevan a cabo tanto auditores internos como externos acreditados, sin comunicar previamente el día de la visita.

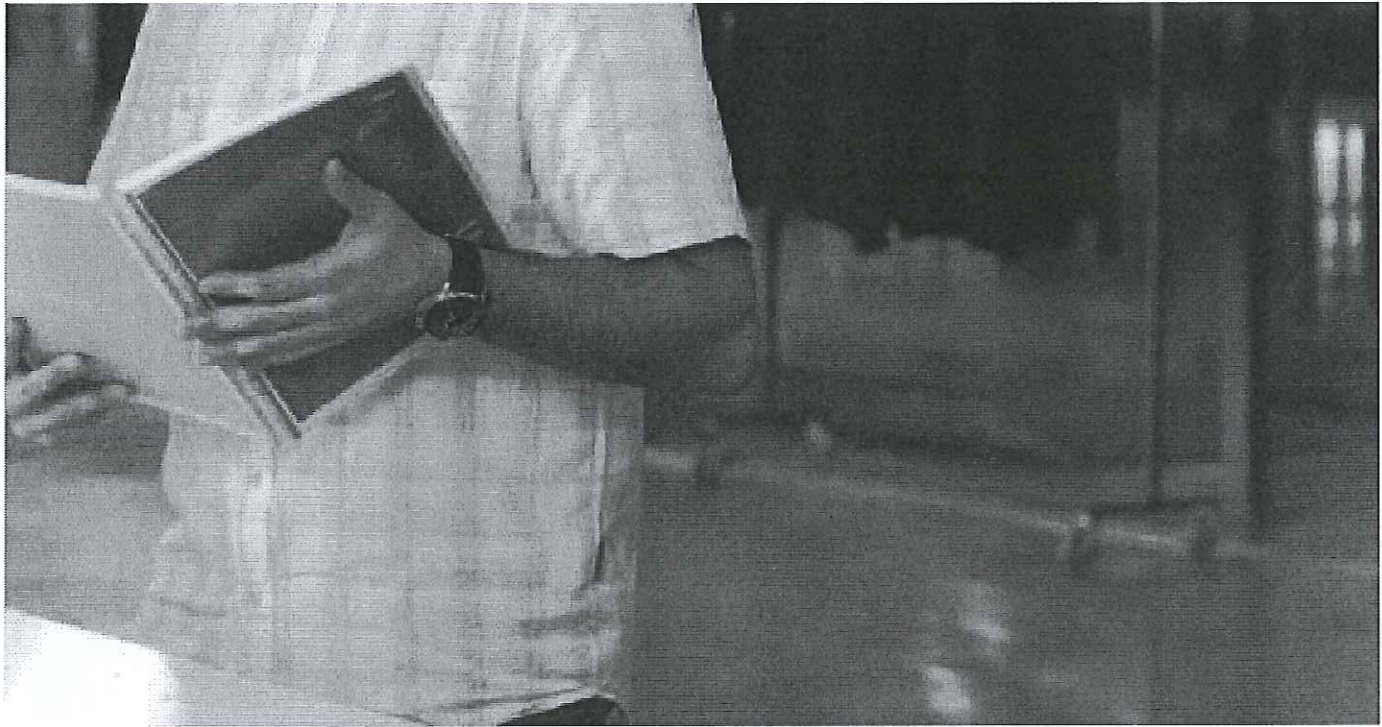
Más información en http://www.inditex.com/es/sustainability/suppliers/compliance_programme

Auditorías realizadas en fabricantes en 2013 por área geográfica y tipo de auditoría

Área geográfica	Inicial	Seguimiento	Especiales (*)	Total
África	120	43	244	407
América	261	-	238	499
Asia	994	172	1.120	2.286
Europa no comunitaria	543	65	14	622
Unión Europea	502	48	3	553
Total	2.420	328	1.619	4.367

(*) En las auditorías especiales se incluyen, entre otros, visitas de cualificación, verificación en salud y seguridad

Más información en el Balance de Sostenibilidad (págs. 152-156)



Planes de Acción Correctivos (PAC)

Después de cada auditoría, Inditex establece Planes de Acción Correctivos y acompaña y asesora a cada fábrica en su aplicación. Estos Planes Correctivos son especialmente estrictos para las fábricas con determinados incumplimientos del Código de Conducta. En estos casos se establecen planes de hasta seis

meses de duración que son supervisados por los equipos de Inditex en el terreno y en los que pueden participar también otras entidades como sindicatos y ONG's.

En el año 2013, 249 de las fábricas que se encontraban dentro de un Plan de Acción Correctivo llevaron a cabo con éxito las medidas necesarias y continuaron produciendo para Inditex.

Planes de Acción Correctivos 2013 (Proyecto D)

Área geográfica	Fábricas que iniciaron proceso de mejora	Fábricas que mejoraron su cumplimiento	Fábricas en proceso de mejora
África	31	23	5
América	16	11	-
Asia	274	105	48
Europa no comunitaria	197	98	14
Unión Europea	50	12	12
Total	568	249	79

Inditex favorece en todo caso la continuidad de los proveedores, ayudándoles a garantizar los derechos laborales fundamentales de los trabajadores, pero tiene tolerancia cero con aquellos fabricantes o proveedores que no muestren avances en la mejora de aspectos críticos del Código de Conducta.

Si tras la aplicación de un Plan de Acción no se perciben mejoras, los equipos comerciales y de RSC de Inditex propondrían la suspensión de las relaciones comerciales con el proveedor.

Tabla de proveedores activos a 31/01/2014

Área geográfica	Nº Proveedores	Descartados por incumplimiento con el Código de Conducta	Descartados por motivos comerciales	Proveedores activos a 31/01/2014
África	124	1	2	121
América	82	19	-	63
Asia	738	56	2	680
Europa no comunitaria	151	13	1	137
Unión Europea	497	10	9	478
Total	1.592	99	14	1.479

↳ Aspecto negativo positivizado.

Auditorías de producción

La auditoría de producción es una de las herramientas de las que Inditex dispone para garantizar la trazabilidad de su cadena de producción reforzada durante 2013. En ellas se verifican los siguientes aspectos:

Aspectos verificados	Método de verificación	Herramientas de auditoría
Procesos	Se comprueba que el proveedor ha informado de todos los procesos que necesita para la elaboración de un producto	Sistema de Gestión de Fábricas, visita a instalaciones
Cantidades	Se comprueba que las cantidades pedidas se corresponden con las capacidades de fabricación de los talleres	Sistema de Gestión de Fábricas, visita a instalaciones, revisión documental
Tiempos	Se comprueba que los tiempos de fabricación demandados son asumibles con los recursos de lo que dispone el proveedor	Sistema de Gestión de Fábricas, visita a instalaciones, revisión documental
Sistemas de gestión	Se valoran los sistemas de gestión que la empresa dispone para la gestión de su producción.	Entrevistas, revisión documental
Otros aspectos	Se incluye la supervisión de otros aspectos críticos en materia de Código de Conducta relacionados con su cumplimiento en materia laboral y medioambiental	Visita a instalaciones, entrevistas, revisión documental

En el ejercicio 2013 se han llevado a cabo más de 800 auditorías de producción.

Área geográfica	Nº Auditorías
África	307
América	347
Asia	82
Europa no comunitaria	84
Unión Europea	-
Total	820

Inditex aplica un sistema de verificación que le permite identificar discrepancias en las auditorías de producción. En caso de que se detecten incumplimientos se establecerá un Plan de Acción Correctivo, con el objetivo de subsanar los incumplimientos del Código de Conducta. Aquellos proveedores que no se comprometan a llevar a cabo el Plan de Acción Correctivo o que, tras su implantación, no hayan alcanzado las mejoras necesarias, quedarían descartados de la cadena de producción e Inditex.

Más información en el Balance de Sostenibilidad (págs. 152-156)

Mejora Auditorías

Formación y sensibilización

Salud y seguridad trabajadores

OPTIMIZACIÓN (acciones destacadas en 2013)

3. Optimización de la cadena de suministro

Inditex entiende que debe ayudar a sus proveedores para que mejoren sus condiciones de producción y acompañarles en ese proceso a lo largo de toda la relación comercial.

En este sentido, en el año 2013 se han llevado a cabo distintos proyectos con el objetivo de dotar a los proveedores de herramientas y conocimientos específicos para asegurar que cumplen con los estándares y principios en materia de derechos laborales establecidos en el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores.

Mejora continua de los procesos de auditorías

En 2013, los equipos de auditores internos de RSC han continuado formándose en la realización de auditorías sociales y, a su vez, han intensificado su trabajo en la formación de los auditores sociales externos que trabajan con Inditex.

En particular, se han desarrollado tres proyectos dirigidos al perfeccionamiento de las auditorías para que continúen ajustándose a la metodología propia de Inditex:

- Gestión de calidad de las auditorías

Los equipos de RSC acompañaron en 58 auditorías a auditores externos para evaluar su desempeño y compartir buenas prácticas (*"shadow audit"*). Otra iniciativa en este sentido fue la realización de 23 visitas a fábricas con el objetivo de contrastar la calidad de auditorías previamente llevadas a cabo por personal externo.

- Estandarización

Todos los informes de auditorías sociales son cuidadosamente revisados por los equipos de RSC de

Inditex para garantizar su calidad y su adecuación a la metodología *Tested to Wear* en los países en los que Inditex produce.

- Formación en procesos de pre-assessment

Durante 2013, 90 auditores internos y externos recibieron formación específica sobre las auditorías de *pre-assessment*, con el objetivo de estandarizar sus prácticas y obtener resultados más fiables y precisos.

Formación y sensibilización de proveedores y fabricantes

Además de las sesiones de formación organizadas en torno al sistema de gestión de fabricantes, en el año 2013 se llevaron a cabo jornadas de sensibilización sobre derechos laborales fundamentales y buenas prácticas, a las que asistieron más de 360 proveedores y fabricantes.

Los equipos de RSC en los distintos países donde Inditex produce mantienen una constante comunicación con los proveedores, para informarles sobre la aplicación de los estándares de Inditex y asistiéndoles en su cumplimiento. Para reforzar estos mensajes, son habituales las sesiones individuales en las que se tratan temas específicos. En 2013 se llevaron a cabo más de 500 sesiones de este tipo.

Salud y seguridad de los trabajadores en la cadena de suministro

Inditex tiene como una de sus prioridades garantizar que todos los trabajadores de su cadena de suministro desarrollan su actividad de manera segura y sin riesgo para su integridad física.

Complementando el trabajo del Programa de Cumplimiento del Código de Conducta, la compañía ha creado iniciativas específicas dirigidas y adaptadas a áreas geográficas concretas.

4) formación a auditores
= principio
proveedores

Se menciona 2 veces
cobertura de Bangladesh

IMP
↑

Una de las más reseñables es el proyecto comenzado en enero de 2013 en Bangladés y encaminado a asegurar que el 100% de los fabricantes que producen para Inditex en el país garanticen la seguridad de sus trabajadores.

El proyecto, que se ha desarrollado conjuntamente con una prestigiosa firma de ingeniería internacional, ha permitido visitar 244 fábricas y evaluar estructuralmente 111 edificios. La metodología diseñada específicamente para el proyecto se divide en dos fases:

- **Fase 1:** Evaluación e identificación de potenciales aspectos de mejora en materia de prevención de incendios y seguridad estructural de los edificios.
- **Fase 2:** Creación de planes de evacuación y acciones de mejora para las fábricas a partir de las visitas y estudios realizados.

Además, Inditex es miembro y trabaja activamente en el Acuerdo sobre Seguridad de los Edificios en la Industria Textil de Bangladesh.

Más información en http://www.inditex.com/es/sustainability/suppliers/code_conduct/

Otro ejemplo de proyecto específico en materia de seguridad y salud está en Marruecos, donde se han realizado 53 visitas específicas a fabricantes y proveedores para evaluar su cumplimiento en materia de salud y seguridad, principalmente en prevención de incendios (incluyendo medidas anti-incendios, seguridad en los sistemas eléctricos y planes de evacuación, entre otros).

Adicionalmente, en India se ha diseñado, en colaboración con el *National Institute of Fashion Technology* (NIFT) de Nueva Delhi, un proyecto piloto que permite diseñar un área de trabajo para mujeres embarazadas y desarrollar equipos de protección individual más seguros e idóneos.

En largo no se menciona
nada de esto, y era implicada
directa.

Acuerdo sobre Seguridad de los Edificios en la Industria Textil de Bangladés

El 24 de abril de 2013 el edificio Rana Plaza (Daca, Bangladés) se derrumbó, dejando más de mil fallecidos. A pesar de que Inditex no mantenía relación comercial con ninguna de las fábricas situadas en el edificio Rana Plaza, la compañía ha participado desde el primer momento en las iniciativas surgidas para paliar las consecuencias del derrumbe.

A partir del accidente, el sindicato *IndustriALL*, con el apoyo de Inditex, se convierte en el coordinador de los grupos de interés que ya habían avanzado en la labor de consensuar vías de actuación que garanticen la sostenibilidad del sector textil en el país. Estos grupos incluyen, además de al propio *IndustriALL*, a marcas internacionales, a la *Bangladesh Garments Manufacturers and Exporters Association* (BGMEA), a organizaciones multisectoriales y a ONG's, entre otros.

En mayo de 2013 se establece el Acuerdo sobre Seguridad de los Edificios en la Industria Textil de Bangladés. Se trata de un acuerdo pionero entre marcas y distribuidores internacionales, sindicatos locales e internacionales y ONG's, con el objetivo de asegurar mejoras duraderas en las condiciones de trabajo de la industria textil de Bangladés. Concebido como un esfuerzo conjunto entre todas las partes, y con la implicación directa de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), es un programa creíble y efectivo para alcanzar un cambio sostenible en el largo plazo en la industria textil de este país.

Inditex participó activamente en la redacción del Acuerdo durante 2013 y se convierte en una de las primeras marcas firmantes. Fue escogido como miembro del equipo de aplicación del Acuerdo, dirigido a ponerlo en marcha. Posteriormente, Inditex fue también elegido miembro de su Comité de Dirección, al que pertenecen tres representantes de sindicatos, tres representantes de marcas internacionales y un representante de ONG que actúa como testigo, bajo la presidencia de la OIT.

El Acuerdo, que tiene una vigencia de cinco años, ha sido refrendado ya por más de 150 compañías y trabaja en la evaluación de más de 1.800 fábricas, en el desarrollo de planes de remediación y en la creación de comités de trabajadores que reciben formación tanto en prevención de incendios como en derechos laborales.

Más información en <http://www.bangladeshaccord.org/>

4. Sostenibilidad de la cadena de suministro

El objetivo final de la estrategia de RSC en materia de cadena de suministro es garantizar su sostenibilidad.

Para ello, Inditex trabaja agrupando a sus proveedores en clústers, que se definen como espacios de diálogo y cooperación multilateral. El Grupo cuenta con diez clústers en aquellas áreas geográficas donde su presencia es mayor y más significativa, esto es, España, Portugal, Marruecos, Turquía, India, Sudeste Asiático, Bangladés, China, Brasil y Argentina. Estos clústers agrupan el 87% de la producción total de Inditex.

→ Descripción actividades
x países, mucho + detalle
que en largo.

Mapa de Clústers



Clúster	España	Portugal	Marruecos	Turquía	India	Bangladés	China	Brasil	Argentina	Sudeste Asiático	Total
Equipo interno	13	1	2	6	6	6	6	1	1	1	43
Equipo externo	11	15	10	22	49	38	346	44	29	53	596

En el año 2013 se ha formado un nuevo clúster para los países del Sudeste Asiático, con sede en Vietnam y que cubre países como Camboya, Indonesia, Tailandia y Filipinas.

En 2013 los clústers han seguido creciendo y avanzando en su objetivo de mejorar las condiciones de trabajo en la industria textil, contribuyendo a la creación de valor de la compañía a través de las siguientes acciones:



Programas de implantación y cumplimiento de *Clear To Wear* y *Safe To Wear*



Durante el año 2013 se ha intensificado la colaboración con 28 laboratorios de referencia, distribuidos en 7 países donde se ubican los principales clústeres de producción del Grupo. Estos laboratorios pertenecen a reputados proveedores internacionales, y en ellos se llevan a cabo todos los análisis y ensayos destinados a comprobar el cumplimiento de los productos con las exigencias de *CTW* y *STW*.

La colaboración con estos laboratorios incluye la realización, por parte de Inditex, de programas de supervisión de la calidad de sus resultados analíticos y de corrección de los problemas detectados. La materialización de estos programas ha requerido de 10 visitas de auditoría y la realización de más de 1.900 análisis de correlación y 6 acciones correctivas.

El instrumento clave en la supervisión del cumplimiento de los estándares *CTW* y *STW* es el *Picking Project*. Se trata de un programa de supervisión de la salud y seguridad de producto durante la etapa de producción, que persigue detectar lo más temprano posible en la cadena de fabricación la correcta aplicación de los estándares. El proyecto, cuya implantación se inició en 2012 y se continuó a lo largo de 2013, conlleva la realización de visitas de inspección técnica a las fábricas durante la última etapa de producción de los artículos, la selección aleatoria de un número representativo de prendas terminadas antes de que se complete el proceso de fabricación y la realización de ensayos y análisis de las prendas para comprobar que cumplen las disposiciones de *CTW* y *STW*.

El desarrollo del *Picking Project* durante el año 2013 ha supuesto la realización de más de 41.500 visitas de inspección a las fábricas y de 1 millón de pruebas de ensayo y análisis.

Programa *Ready to Manufacture*

Ready to Manufacture (RTM) es el primer programa, a nivel mundial, de Buenas Prácticas de Fabricación (GMP, en sus siglas en inglés) destinado específicamente a prevenir el insumo o la generación de sustancias no deseadas durante la manufactura de los artículos, como consecuencia de los procesos tecnológicos empleados o de la calidad de los colorantes, pigmentos y productos químicos auxiliares utilizados.

En el marco de este programa se ha elaborado un código de fabricación conjuntamente con su correspondiente manual de referencia y una serie de manuales de guía y asesoramiento, redactados con la colaboración y asesoramiento de expertos en salud de producto y manufactura textil. Estos manuales sirven de ayuda a los proveedores para controlar y mejorar sus procesos de manufactura, seleccionar y gestionar los colorantes, pigmentos y productos químicos auxiliares utilizados, y decidir los ensayos analíticos que llevarán a cabo para garantizar el cumplimiento de las exigencias de *CTW*. El manual de referencia *RTM* está orientado a facilitar la implantación de *CTW* en su totalidad, mientras que cada una de los manuales de guía están orientados a reducir o eliminar los incumplimientos generados por un parámetro específico regulado por *CTW*. Durante el año 2013 se han elaborado manuales de guía dedicados a los siguientes parámetros: arilaminas, formaldehído, pH, solidez de color y composición de fibras.

El programa *Ready to Manufacture* se complementa con auditorías técnicas específicas de formación y supervisión para comprobar su implantación en todas las unidades de la cadena de producción de los proveedores, así como para investigar el origen de incumplimientos detectados y facilitar así la búsqueda de soluciones.

El desarrollo de la experiencia piloto del programa *RTM* durante el año 2013 ha supuesto la realización de más de 2.200 auditorías y/o visitas de asistencia técnica.

Objetivo	Oportunidad	Asuntos materiales
Garantizar el uso responsable del agua y el vertido cero en 2020	Reducir el consumo de agua y el vertido para mejorar la eficiencia de la cadena de suministro y permitir su sostenibilidad ambiental	<p>19. Consumo de agua en la cadena de suministro</p> <p>20. Control de vertidos</p> <p>30. Diálogo y compromiso con los grupos de interés</p>

El compromiso de Inditex con el desarrollo sostenible y la protección del entorno y los recursos naturales ha estado siempre presente en los valores fundamentales de la compañía. En el marco del Plan Estratégico Inditex Sostenible 2011-2015, se ha dado un salto cualitativo para integrar aún más la sostenibilidad en la cadena de suministro del Grupo. Uno de los grandes hitos de 2013 ha sido la publicación de la Estrategia Global de Energía y de

la Estrategia de Biodiversidad, que junto con la Estrategia Global de Gestión del Agua conforman los tres pilares del Plan Estratégico.

Estas estrategias se llevan a la práctica siguiendo los principios que conforman la Política Medioambiental de Inditex, disponible en <http://www.inditex.com/es/sustainability/environment>.

→ copia en trabajo





desarrollo de actividades dirigidas a la implantación de mejoras en materia de uso y gestión del agua.

El acuerdo tiene por objeto conseguir una gestión más sostenible y racional del agua a nivel global y la conservación de la calidad ambiental de las cuencas hidrográficas. Las actuaciones previstas al amparo de dicho convenio incluyen entre otras, la realización de estudios e investigaciones y la validación de los resultados analíticos que se publiquen en esta plataforma y que hayan sido llevados a cabo por laboratorios externos.

Más información en www.wateractionplan.com

- Fase de capacitación técnica y mejora de rendimiento en materia de gestión de sustancias químicas y agua. En 2013, Inditex realizó sesiones de capacitación técnica con los responsables de medioambiente, seguridad y salud de los proveedores y las plantas participantes en el proyecto, con la finalidad de mejorar el uso de sustancias químicas en el proceso de fabricación y la correcta gestión del agua. En esta línea y en el marco de la implantación del Plan de Acción Conjunto hacia el "vertido cero", Inditex está liderando el desarrollo de materiales formativos a proveedores sobre el uso de sustancias químicas en la fabricación.

Cabe destacar que esta fase no se limitó meramente a una capacitación a nivel teórico. En el caso de detectar sustancias químicas prioritarias en las muestras de agua, junto con la instalación se ha definido un plan de acción correctivo donde se han identificado los productos químicos que deben ser sustituidos o que requieren un análisis más específico.

Fruto de las anteriores investigaciones y de planes de acción correctivos específicos, cabe destacar los siguientes casos de éxito que han tenido lugar en alguno de los proveedores analizados:

- Eliminación de alquilfenoles etoxilados (APEO's): Estas sustancias químicas se encuentran mayoritariamente

en detergentes y lubricantes empleados en el lavado de las prendas. Inditex realizó un análisis del inventario de químicos empleados y se analizaron varias muestras de sus productos químicos auxiliares. La identificación y retirada de productos químicos que contenían APEO's permitió eliminar la concentración de estas sustancias en posteriores muestras de vertido.

- Eliminación de perfluorocarbonos (PFC's): Este grupo de sustancias químicas son empleadas, por sus propiedades impermeables y antiadherentes, para la fabricación de prendas resistentes al agua. La divulgación de la Guía de alternativas libres de PFC's entre los proveedores de Inditex y su capacitación técnica ha permitido la fabricación de prendas exteriores que repelen el agua, empleando productos químicos auxiliares que cumplen con la política del Grupo. Inditex ha prohibido el uso de PFCs C6, C7 y C8 en la fabricación de sus productos a partir de 2014.

Bangladesh Water PaCT

(Además de lo otro en Bangladesh)

Inditex participa junto con otras ocho marcas textiles en el proyecto *Bangladesh Water PaCT*. Esta iniciativa busca promover un cambio en el sector textil en Bangladés. Durante cuatro años, Inditex junto con otras marcas, participará en distintas actividades que conlleven una mejora ambiental y social en los llamados procesos húmedos, es decir, en los procesos de tintado, lavado, estampado y otros acabados.

En el marco de este proyecto, durante 2013 Inditex seleccionó diez plantas para participar en varios talleres de sensibilización y reducción del consumo de agua y energía. El asesoramiento que recibirán estas plantas les permitirá, entre otras cosas, rebajar sus vertidos de aguas residuales y emisiones, y disminuir sus costes generales entre un 30 y un 50%.

Más información en <http://www.textilepact.org/>

Objetivo	Oportunidad	Asuntos materiales
<p>Reducción para 2020 del 20% de la intensidad energética de operaciones propias por cada artículo puesto en el mercado</p> <p>Alcanzar el 100% de tiendas ecoeficientes para 2020</p>	<p>Reducir el consumo de energía para mejorar la eficiencia de los procesos y permitir la sostenibilidad ambiental</p>	<p>18. Consumo de energía en la cadena de suministro</p> <p>25. Consumo directo de energía y GEI (scope 1)</p> <p>26. Consumo indirecto de energía y GEI (scope 2)</p> <p>27. Consumo de energía fuera de la organización y GEI (scope 3)</p> <p>28. Generación de residuos y reciclaje</p> <p>30. Diálogo y compromiso con los grupos de interés</p>

uno de los mayores desafíos para este sector.

En 2013, Inditex ha publicado su Estrategia Global de Energía, reconociendo así que se trata de un componente clave en el sector textil. Su objetivo es promover un uso racional y eficiente de la energía en toda la cadena de valor, reduciendo las emisiones de gases de efecto invernadero y ayudando a mitigar sus efectos. Se enmarca en la Estrategia de Sostenibilidad del Grupo, íntimamente ligada a las estrategias de agua y biodiversidad.

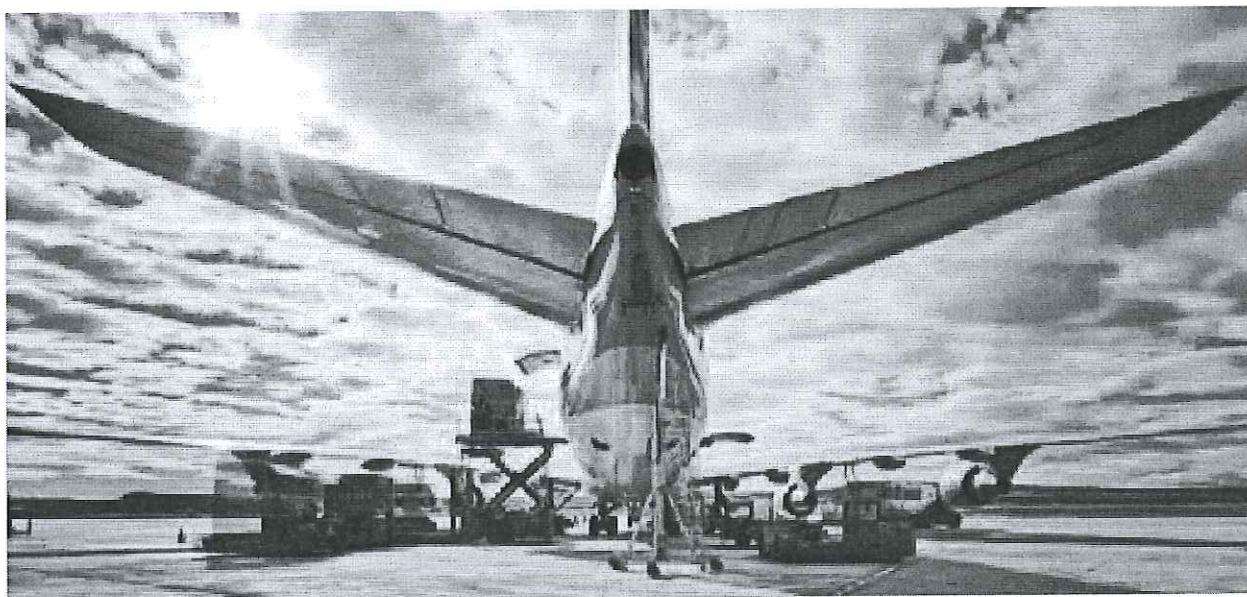
Los objetivos principales en materia de energía, formulados de manera alineada con los de Naciones Unidas para 2030 y los de la Unión Europea para 2020, son:

- Reducir el consumo total de energía dentro de la cadena de valor de Inditex, mediante la disminución del uso de energía obtenida o derivada de combustibles fósiles
- Rebajar la intensidad energética de Inditex por cada prenda vendida. De este modo, más prendas en el mercado no tienen por qué significar un aumento proporcional del consumo energético

- Mitigar las emisiones, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, promoviendo la compra, el uso y la gestión sostenible de la energía
- Reducir la energía y las emisiones vinculadas a las fases de producción, uso y fin de vida, actuando desde etapas iniciales (como la selección de materias primas más ecológicas) hasta su reciclado

Más información en <http://www.inditex.com/es/sustainability/environment/energy>

Aunque este apartado se centra en las actividades realizadas dentro de la logística y distribución, tiendas y sedes corporativas, como se muestra en el siguiente gráfico, Inditex está llevando a cabo iniciativas para la gestión eficiente de la energía en todos y cada uno de los eslabones de la cadena de valor.



a estas actividades tienen la consideración de emisiones de alcance 3 conforme a los criterios del *GHG Protocol*.

Para una mejor gestión y control de estas emisiones, Inditex ha desarrollado una herramienta que permite calcular estas emisiones conforme a *GHG Protocol* y a la vez proponer a los operadores logísticos planes de mejora para su reducción. Esta herramienta de cálculo de emisiones en operaciones logísticas ya se encuentra en servicio en Tempe, dando cobertura a más de 6.000 tiendas y más de 63.000 operaciones en 2013.

Tiendas ecoeficientes

La tienda es una de las áreas clave dentro del modelo de negocio de Inditex. Todas las tiendas del Grupo se construyen conforme al Manual de Tienda Ecoeficiente de Inditex, que incluye instrucciones técnicas para las instalaciones eléctricas, instalaciones de climatización, fontanería, iluminación, mobiliario y residuos. Además, en 2013 como complemento al Manual de Tienda Ecoeficiente, se ha elaborado un Manual de Gestión de Residuos en Tiendas. Este manual describe las medidas aplicadas en las tiendas para reducir la generación de residuos, reutilizarlos y gestionarlos de la manera más correcta.

El cumplimiento de los proveedores con las especificaciones de ZNormativa sobre el embalaje y distribución de los productos y el compromiso de todos los empleados con el Plan de Minimización de Residuos ha permitido a Inditex disminuir la generación de residuos y mejorar su gestión. Este modelo propio de gestión de residuos ha permitido recuperar durante el pasado año por ejemplo, más de 72 millones de perchas plásticas empleadas en el envío de las prendas a las tiendas, que

tras su clasificación, fueron reenviadas a las fábricas y talleres para su reutilización.

Desde 2007, se han construido más de 1.300 tiendas ecoeficientes en todo el mundo. Las medidas de sostenibilidad y eficiencia energética de estas tiendas ahorran un 30% de electricidad y un 50% en el consumo de agua respecto a una tienda convencional. Se espera que en 2020, todas las tiendas de Inditex sean 100% ecoeficientes.

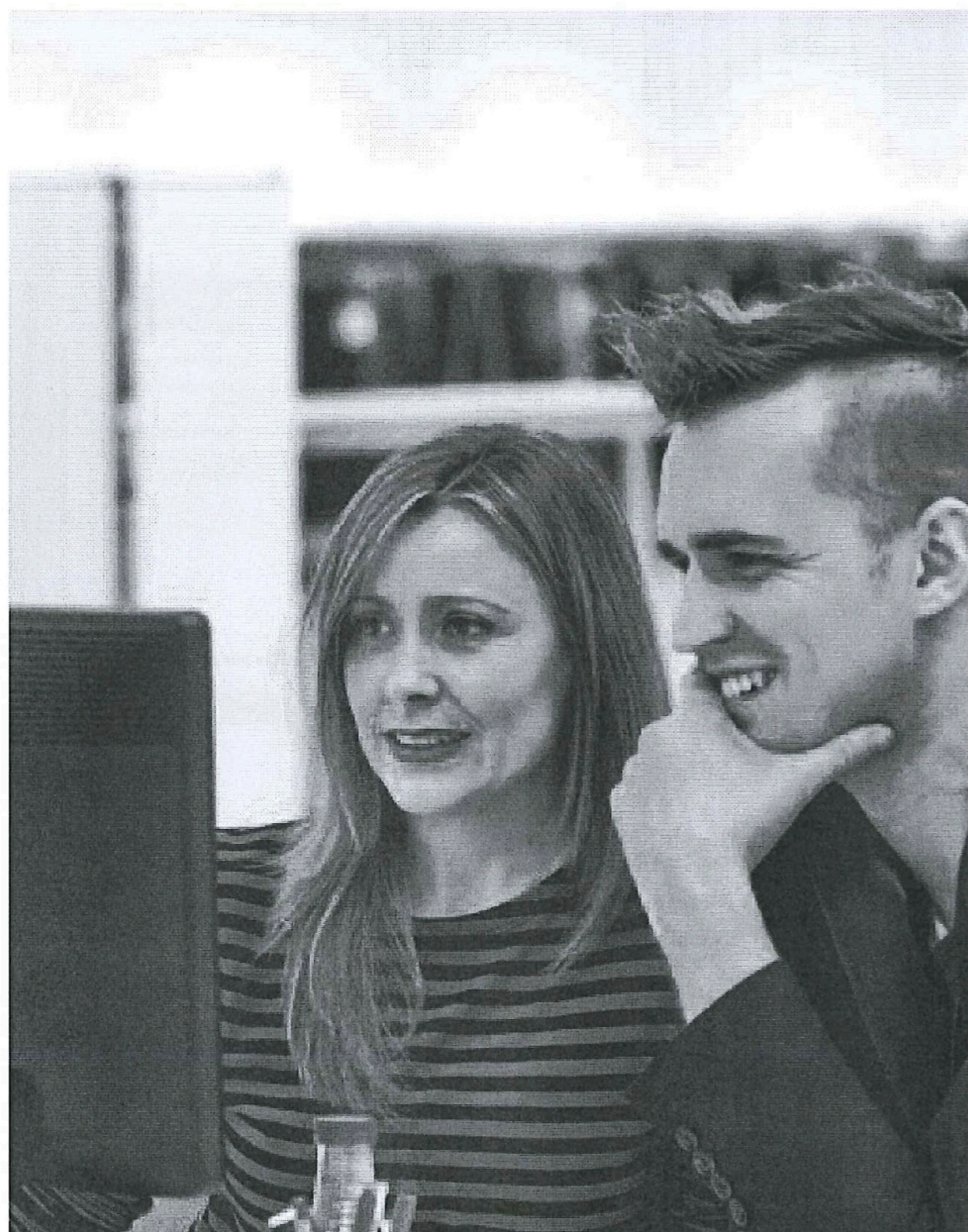
Apoyando la estrategia de tiendas ecoeficientes, algunas tiendas singulares se certifican conforme al sello LEED. Es el caso de la tienda Zara Park House (Londres), que recibió la certificación LEED Platino. Por su parte, las tiendas Zara Madero (México D.F.), Zara y Zara Home Campos Elíseos (París), Zara West Nanjing (Shanghai), Zara Kalverstraat (Ámsterdam) y Zara Haas Haus (Viena) han recibido la certificación LEED Oro.

Asimismo, varias tiendas se encuentran en proceso de certificación: Zara Serrano (Madrid), Bershka Colón (Valencia) y Zara Cracovia (Polonia) optan a la calificación LEED Platino, mientras que Massimo Dutti Palma de Mallorca busca obtener la certificación LEED Oro.

Eco-reformas

Las eco-reformas se realizan en tiendas abiertas antes del año 2007 con el objetivo de reducir su consumo eléctrico hasta un 30%. Todas ellas siguen las directrices del Manual de Tienda Ecoeficiente. Durante 2013 Inditex ha reformado 423 tiendas bajo parámetros ecoeficientes.

Más información en el Balance de Sostenibilidad (págs. 142-151)



Permanente fomento de
la motivación de **equipos**

↓
empleados

Atracción del talento

El Grupo Inditex sigue apostando por su plataforma *JoinFashion* como emblema corporativo de su estrategia de reclutamiento. Durante 2013, Inditex ha trabajado para adaptar esta plataforma a las realidades locales manteniendo su filosofía de reclutamiento a través de dos iniciativas: *Hong Kong Talent Tour* y *Buscamos Fashion Lovers*.

Hong Kong Talent Tour buscaba dar a conocer la marca *JoinFashion* en China y para ello se desarrolló un programa de 6 semanas de duración con un centro de selección local. Este centro sirvió no sólo para el reclutamiento de nuevos candidatos, sino también para que los empleados de Inditex en Hong Kong tuvieran la oportunidad de conocer más de cerca la compañía para la que trabajan. En el caso del segundo proyecto, el objetivo era cubrir los mismos objetivos en Alemania. Para ello se llevaron a cabo dos eventos de reclutamiento en Frankfurt y Múnich.

Los centros de selección y formación siguen siendo un pilar para garantizar la selección de los mejores profesionales en aquellas ciudades donde hay un gran volumen de reclutamiento y, al mismo tiempo, se desea afianzar la presencia de Inditex. En el año 2013 se inauguraron dos nuevos centros de empleo en Turquía y en México, que se suman a los siete ya existentes, por donde han pasado ya más de 200.000 personas.

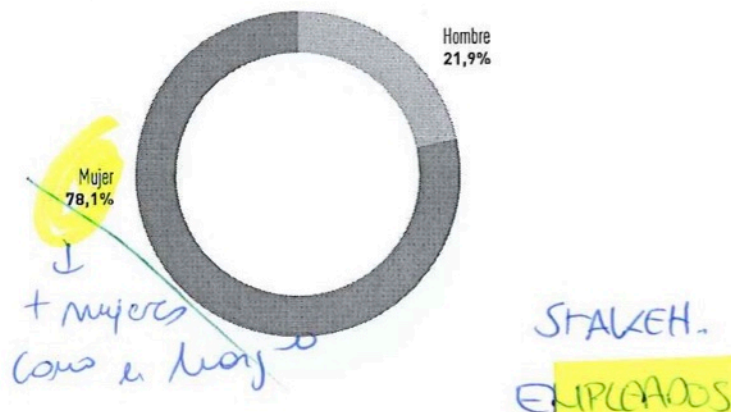
Durante 2013, Inditex continuó afianzando su presencia en las redes sociales. Ejemplo de ello ha sido la creación de un muro propio de *JoinFashion* en Facebook para poder hablar directamente con los candidatos. En LinkedIn el Grupo contaba al cierre del ejercicio con casi 150.000 seguidores.

Compromiso

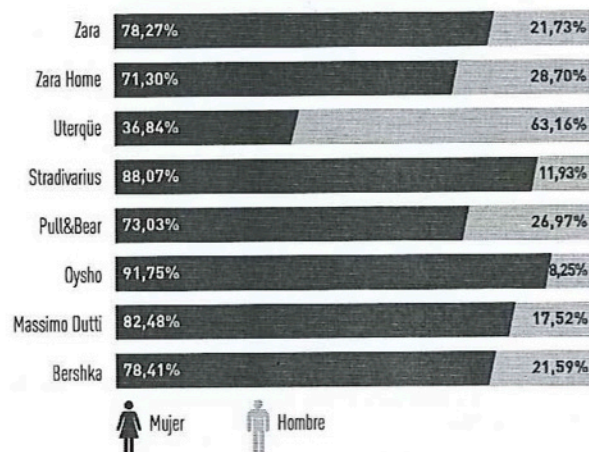
Inditex mantiene su compromiso explícito con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y la no discriminación desde 2006, cuando ratificó el proyecto *Equal Diversidad Activa*, cofinanciado por la Comisión Europea y dirigido por la Coordinadora Española de Lobby Europeo de Mujeres y la Fundación Carolina.

Desde el año 2007, con la entrada en vigor de la Ley de Igualdad, Inditex inicia un proceso exhaustivo de análisis para poner en marcha planes de igualdad en cada una de las empresas del Grupo.

Distribución de la plantilla por sexo 2013



Distribución de la plantilla por sexo por formato comercial 2013

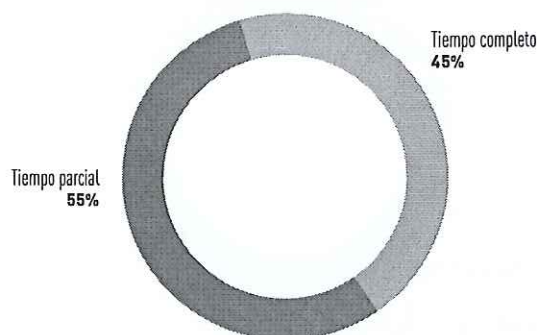


En el año 2013 Inditex cerró el plan de igualdad de Oysho España S.A. e inició la negociación del Plan de Igualdad de Stradivarius España S.A. Estos planes se suman a los del resto de sociedades de Inditex ya aprobados en años anteriores.

Para constatar el cumplimiento e implantación de los planes de igualdad, se han celebrado reuniones de seguimiento con carácter semestral en Zara España, Massimo Dutti, Pull&Bear España y los centros logísticos. Además de las 15 personas en Inditex acreditadas como Agentes de Igualdad, en 2013 se suman al proceso de acreditación cuatro personas más con responsabilidad dentro de las empresas del grupo.

Para el año 2014, Inditex continúa con su compromiso explícito con la igualdad y la no discriminación, negociando e impulsando planes de igualdad en el resto de las cadenas como son Bershka BSK España S.A., Stradivarius España S.A., Tordera Logística, Uterqüe, Zara Home España S.A., así como con el cumplimiento de integración de personas con discapacidad.

Distribución de la plantilla por tipo de jornada 2013 (España)



Política retributiva

Existen criterios generales de actuación comunes a todas las áreas de actividad que se adaptan a cada mercado y entorno laboral. Dentro de esos criterios generales, cabe destacar el esfuerzo continuado de Inditex por potenciar la retribución variable con el fin de **ligar los salarios a los resultados de la compañía**, desde **los empleados de la tienda hasta los empleados de los servicios centrales del Grupo**.

Gastos de personal 2013

(miles de euros)	2013	2012	Var. %
Sueldos fijos y variables	2.217.084	2.098.490	5,7%
Contribuciones de Inditex a Seg. Social	480.650	449.220	7,0%
Gasto total de personal	2.697.734	2.547.710	5,9%

Prevención de Riesgos Laborales

En el campo de la seguridad y salud de los trabajadores, durante el año 2013 se ha completado la certificación OHSAS 18001 en todos los centros logísticos y fábricas del Grupo Inditex en España. En cuanto a las tiendas en España, se inicia la implantación en Zara, Pull&Bear y Zara Home con el objetivo de conseguir la certificación en el año 2014.

Las plataformas logísticas del Grupo Inditex concentran la mayor parte de las actividades de formación en materia de prevención de lesiones musculoesqueléticas. Durante 2013, se ha formado a más de 1.700 trabajadores en esta disciplina. A continuación se desglosan los distintos programas de formación según el centro logístico en el que se han celebrado:

- Zara Logística: Curso de prevención de lesiones **musculo-esqueléticas**. 200 trabajadores han recibido 4

horas teórico-prácticas sobre nociones fundamentales de la **biomecánica del cuerpo humano**, la respiración como motor del movimiento, estiramientos post-isométricos, flexibilización global de los distintos segmentos del cuerpo, higiene postural, educación y equilibrio, potenciación muscular coordinada y ergonomía laboral.

- Massimo Dutti Logística: **Escuela de espalda**. 148 trabajadores asistieron a una sesión formativa de 4 horas teórico-prácticas.
- Oysho Logística: Escuela de espalda. 140 trabajadores asistieron a una sesión formativa de 4 horas teórico-prácticas.
- Zara Home Logística: Curso de prevención de **riesgos ergonómicos que incluyó un módulo técnico preventivo teórico y un módulo sanitario práctico** con ejercicios para los operarios. La duración del curso fue de 6 horas y fueron formados 29 empleados.
- Plataforma Logística Meco: Curso de prevención de riesgos ergonómicos que incluyó un módulo técnico preventivo teórico y un módulo sanitario práctico con ejercicios para los operarios. La duración del curso fue de 6 horas y fueron formados 415 trabajadores.
- Plataforma Europa: **Higiene postural** en trabajo manual sobre mesas. 31 personas recibieron formación sobre conocimientos básicos para aprender a adoptar posturas correctas, realizar movimientos de la manera más adecuada y evitar la fatiga muscular. Además, 438 personas recibieron formación teórico-práctica en manipulación manual de carga y estiramientos.
- Tempe: Escuela de espalda. Dentro del curso de acogida, se ha formado a más de 320 personas en materias relacionadas con el dolor de espalda y su prevención.

Durante el año 2013 se ha renovado el Curso de Formación de Riesgos Laborales de Tiendas del Grupo Inditex en España, que incluye un capítulo específico de formación y recomendaciones sobre riesgos ergonómicos. Este curso ha sido realizado por más de 14.000 trabajadores de tiendas de todas las cadenas.

A lo largo del año 2013 también se han realizado diversas actuaciones relacionadas con el **cuidado de la salud de los trabajadores**, entre las que destacan una campaña global en los centros de trabajo con recomendaciones de hábitos saludables, así como programas formativos para fomentar el auto cuidado del cuerpo y fomentar la actividad física dentro y fuera del trabajo, y para promover una correcta alimentación. En total, se formó a 191 trabajadores en estas materias.

Incidencia de los accidentes de trabajo y duración media de la baja 2013 (España) (*)

Servicios centrales

Índice de incidencia (%)	3.72
Duración media (días)	76.8

Tiendas

Índice de incidencia (%)	31.78
Duración media (días)	18.99

Diseño

Índice de incidencia (%)	12.46
Duración media (días)	35.43

Logística

Índice de incidencia (%)	96.75
Duración media (días)	21.37

Fabricación

Índice de incidencia (%)	89.73
Duración media (días)	40.35

(*) Índice de incidencia = nº de accidentes con baja / plantilla media

Voluntariado

Inpulse

En el año 2011, Inditex crea el portal *Inpulse* como plataforma web corporativa para sus trabajadores, donde estos pueden encontrar información sobre las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa llevadas a cabo por el Grupo, así como distintos tipos de acciones en las que pueden involucrarse como voluntarios.

En este ejercicio, se ha celebrado la segunda edición del proyecto *The Big Idea Project*: una oportunidad para aquellos empleados que, de la mano de entidades sin fines lucrativos, han decidido presentar su propia iniciativa para conseguir financiación y tiempo de voluntariado para llevarla adelante. Esta segunda edición ha ampliado su presencia a cuatro nuevos países, además de España: Alemania, Estados Unidos, Polonia y Reino Unido. En el marco de *The Big Idea Project*, durante 2013 se han desarrollado 20 proyectos, con más de 1.000 beneficiarios directos, a los que Inditex aportó más de 2.000 horas de voluntariado y más de 400.000€.



Integración

En cumplimiento de la Ley de Integración Social de Minusválidos (LISMI), aplicable en España, Inditex ha contratado de forma directa durante el ejercicio 2013 a un total de 299 personas con un grado de discapacidad igual o superior al 33%, tanto en sus distintas cadenas como en sus plataformas logísticas. Además, previa autorización del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, ha contratado servicios con centros especiales de empleo, que, en total, equivalen a la contratación de 217 trabajadores discapacitados más. Por otro lado, las distintas cadenas del Grupo han realizado donaciones a distintas asociaciones y fundaciones - cuyo objetivo es la integración laboral de personas con discapacidad - por más de 55.000 euros, equivalentes a la contratación de 5 trabajadores de este colectivo.

Proyecto Stylepack

El centro logístico de Inditex en Zaragoza alberga en sus instalaciones, desde 2010, un centro especial de empleo (*Stylepack*) para la integración laboral de 30 personas con discapacidad física y psíquica. Los trabajadores, que cuentan con la supervisión constante de dos monitoras, se dedican principalmente a actividades de re-etiquetado de prendas.

comisión de la RSC a los empleados
nº mayor hay nada así



SMILE
웃어요

SMILE
웃어요

Refuerzo de la
atención al cliente

2



Número de mensajes y llamadas recibidas en los servicios de atención al cliente del Grupo Inditex 2013

-1 de lo mismo







	Hojas de reclamaciones (*)	Emails venta física	Emails venta on-line	Llamadas venta física	Llamadas venta on-line
Zara	3.731	131.540	528.441	93.453	1.328.733
Pull and Bear	430	9.852	129.454	673	79.797
Massimo Dutti	163	18.609	123.382	9.050	119.896
Bershka	401	24.853	62.464	456	128.756
Stradivarius	403	9.268	44.361	3.622	63.071
Oysho	273	1.405	18.575	900	20.911
Zara Home	163	78.855	(*)	103.271	(*)
Uterqüe	45	1.441	6.400	836	8.961

(*) Hojas de reclamaciones sólo para España

(**) Zara Home unifica sus datos de atención al cliente para la venta física y on-line



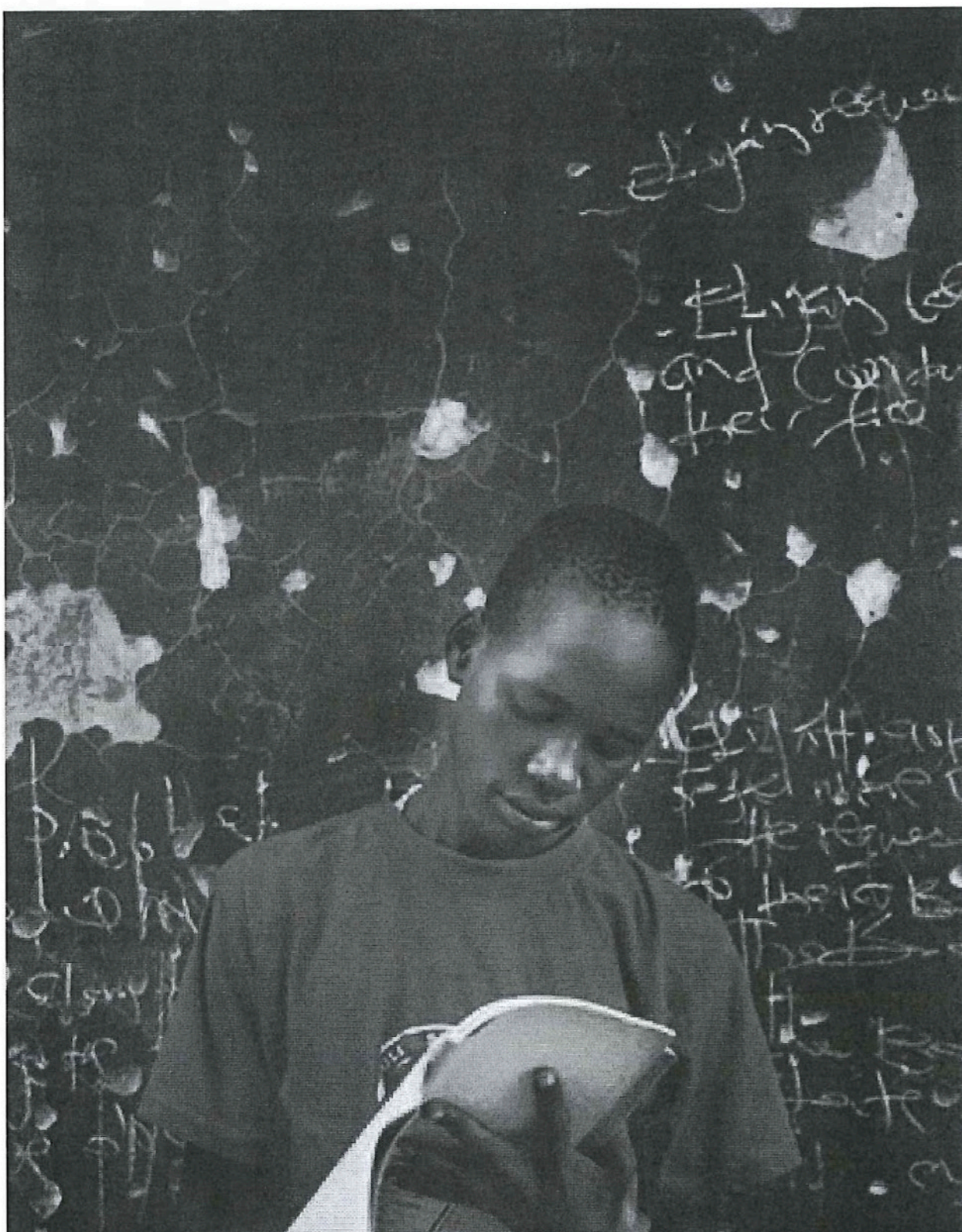
Presencia de las cadenas del Grupo Inditex en redes sociales 2013 (a 31 de enero de 2014)

		ZARA	PULL&BEAR	Massimo Dutti	Bershka
	FACEBOOK	20.184.209	3.540.998	542.748	6.434.009
	TWITTER	368.049	113.000	30.200	165.096
	PINTEREST	55.900	8.438	6.603	8.654
	INSTAGRAM	n/a	10.289	49.315	170.380
	WEIBO (CHINA)	397.173	n/a	n/a	n/a
	VK (RUSIA)	124.414	n/a	n/a	n/a
TOTAL POR CADENA		21.129.745	3.672.725	628.866	6.778.139

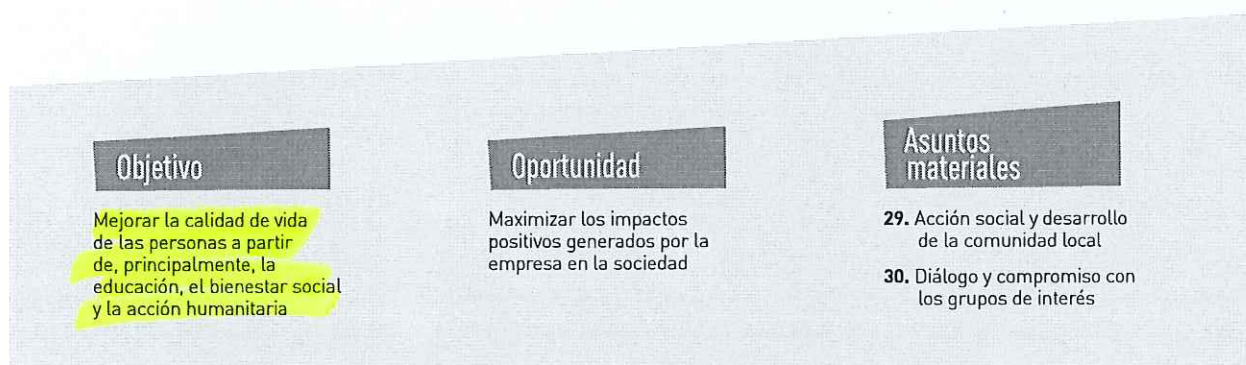
4 muy imp. > el MANGO ni x

no es no

A la par con sociedad. Factor más desarrollado



Mejorar el bienestar
comunitario



Inditex concibe la inversión en programas sociales como una oportunidad de contribuir al desarrollo de la sociedad a partir de la aplicación de sus recursos empresariales. Esta forma de entender la inversión voluntaria en la comunidad, desarrollada en colaboración con entidades sin fines lucrativos, tiene como foco, principalmente, la educación, el bienestar social y la acción humanitaria.

Inditex reporta su desempeño en materia de inversión voluntaria en la comunidad siguiendo la metodología LBG (*London Benchmarking Group*). A través de esta metodología, Inditex aspira a satisfacer la demanda de sus grupos de interés en lo relativo a transparencia y comparabilidad de la información sobre la inversión en programas sociales desarrollados por el Grupo.

Durante el ejercicio 2013, la inversión de Inditex en iniciativas sociales superó los 23 millones de euros. Esta cifra supone un 10% más que el año anterior, alcanzando el 1% sobre el beneficio neto del Grupo en 2013.

En cuanto al tipo de contribución, la información se desglosa en las siguientes categorías:

- Contribuciones en dinero: se refiere a la cuantía monetaria total destinada por Inditex a la realización de programas sociales.
- Contribuciones en tiempo: coste proporcional de las horas de trabajo remuneradas de los empleados que se han dedicado a realizar actividades de índole social en la comunidad durante su horario laboral.
- Contribuciones en especie: donaciones de productos –principalmente ropa– a entidades sin fines lucrativos valoradas a precio de coste.

- Costes de gestión: incluyen los gastos estimados en los que se ha incurrido para la gestión general de los programas sociales.

Durante 2013, la partida más relevante ha sido la referida a contribuciones monetarias, un 81% del total. Respecto al ejercicio anterior, han aumentado tanto las contribuciones monetarias como las aportaciones en tiempo por parte de empleados y los correspondientes costes de gestión.

Inditex clasifica sus aportaciones voluntarias en la comunidad, según el modelo LBG, en las siguientes categorías:

- Aportaciones puntuales: Donaciones de índole institucional a los objetivos generales de organizaciones sin fines lucrativos. Incluyen, fundamentalmente, iniciativas de patrocinio y mecenazgo, así como donaciones en especie de ropa para causas benéficas.
- Inversión social: Compromiso estratégico a largo plazo en colaboraciones con la comunidad para apoyar actividades sociales específicas. Incluyen los convenios de colaboración con entidades sin ánimo de lucro para la realización de actividades sociales concretas en localizaciones geográficas de interés común.
- Iniciativas alineadas a negocio: Iniciativas de interés social relacionadas directamente con la actividad ordinaria de la empresa. Incluye, principalmente, el programa *for&from* y programas medioambientales relacionados con las comunidades donde residen los trabajadores de la cadena de suministro de Inditex.

Bienestar social



Programa Asia

En diciembre de 2013 finalizó el programa bienal desarrollado por Inditex y Cáritas Española para el desarrollo integral comunitario en dos países de Asia, Bangladés y Camboya, beneficiando directamente a más de 67.000 personas del medio rural.

Camboya

La intervención tiene como objetivo garantizar la seguridad alimentaria y promover un modelo de desarrollo socio-comunitario sostenible. Asimismo, el proyecto ha contribuido a la mejora sanitaria, con especial dedicación a la salud materno-infantil y a la reducción de la malnutrición. El modelo de intervención basado en el empoderamiento y fortalecimiento de las estructuras comunitarias y su conexión con el sistema público de salud ha permitido la integración de los colectivos más vulnerables en el proceso de desarrollo sostenible.

Bangladés

El programa apoya la promoción integral y el desarrollo de las comunidades indígenas *adivasi* para la mejora de sus condiciones de vida, mediante la formación profesional y el desarrollo rural en zonas marginales. Los objetivos de este programa son la formación profesional de adolescentes y mujeres que han abandonado los estudios o nunca tuvieron acceso a ellos, el aumento de las oportunidades de medios de vida sostenible, especialmente de las mujeres, y la concienciación en derechos humanos.

A través de estos objetivos se pretende contribuir al empoderamiento de la mujer, promoviendo actividades de generación de ingresos entre mujeres emprendedoras e incidiendo en su liderazgo comunitario. A través del programa, se han mejorado las condiciones de vida de un total de 9.215 beneficiarios directos.



■ Programa Brasil

El estado brasileño de São Paulo recibe anualmente un importante contingente de inmigrantes, principalmente desde Perú, Bolivia y Paraguay, que llegan al país con el objetivo de trabajar, fundamentalmente, en la industria de confección.

En este contexto, Inditex, a través del apoyo al *Centro de Direitos Humanos e Cidadania do Imigrante* (CDHIC), el *Centro de Apoio ao Imigrante* (CAMI) y la *Missão Paz*; ha contribuido en 2013 a la regularización de la población migratoria, con lo que se ha fomentado la formalización del trabajo de los inmigrantes en la industria textil. Así mismo, se ha prestado ayuda en situaciones de emergencia de carácter humanitario, principalmente en lo relativo a comida y alojamiento.

Inditex ha financiado también en 2013 un nuevo proyecto en colaboración con la Secretaría de Ciudadanía y Justicia del Estado de São Paulo. A través del proyecto se creará un centro de referencia para atender a la población inmigrante en materia de regularización, formación profesional e inserción laboral. La inauguración del centro está prevista para el año 2014 y se prevé que tenga capacidad para atender alrededor de 1.000 inmigrantes al día.

■ Programa de fomento del empleo en España con personas en situación o riesgo de exclusión social

La continuidad de la colaboración entre Inditex y Cáritas en España tiene como objetivo desarrollar fórmulas que favorezcan la generación de empleo y que faciliten la incorporación al mercado laboral de las personas en mayor situación de vulnerabilidad.

A lo largo de 2013, se han apoyado proyectos innovadores que contribuyen a mejorar las posibilidades de encontrar empleo de las personas más vulnerables, al mismo tiempo que fomentan y protegen la creación de nuevos empleos y facilitan la consolidación de los ya existentes.

Durante 2013 se han creado o mantenido 428 puestos de trabajo y se han desarrollado 34 proyectos de empleo. Además, 1.339 personas han participado en las iniciativas de aprovechamiento del emprendimiento ordinario y promoción de la economía social. La tasa de inserción alcanzada fue del 37%, mientras que la mejora de las posibilidades de encontrar empleo de las personas que han participado en los proyectos ha alcanzado el 85%.

Acción humanitaria



■ Programa Turquía

Atención a los refugiados sirios en Kilis

En 2013, Médicos Sin Fronteras (MSF), en colaboración con Inditex, ha desarrollado un nuevo proyecto en Turquía con el objetivo de proporcionar acceso a salud básica y salud mental a los refugiados sirios que se encuentran en la provincia de Kilis, en el campamento de Islahiye (Gaziantep) y otros lugares en la zona sur de Turquía.

■ Programa India

Lucha contra la desnutrición infantil

En 2013, Inditex ha continuado apoyando el proyecto de Médicos Sin Fronteras (MSF) para la lucha contra la desnutrición infantil en el distrito de Darbhanga (Bihar).

El proyecto tiene como objetivo un modelo de gestión comunitaria de la desnutrición aguda integrado en el sistema de salud pública, que reduzca la mortalidad y la morbilidad a largo plazo entre la población infantil.

Lucha contra la leishmaniasis en Vaishali

Inditex ha continuado apoyando a Médicos Sin Fronteras (MSF) en su lucha para conseguir la eliminación de la

leishmaniasis. Durante 2013, MSF ha implementado un estudio clínico fundamental para avanzar en la lucha contra esta enfermedad endémica en Vaishali, la zona más afectada del país. Gracias a este trabajo, se ha logrado simplificar los tratamientos, garantizando su eficacia y ampliando el acceso a ellos.

Los equipos de MSF, además de proveer diagnóstico y tratamiento a la población de Vaishali, están probando la eficacia de este tratamiento innovador, con el apoyo de la Iniciativa para el Desarrollo de Medicamentos para Enfermedades Olvidadas (DNDi). Durante el primer año del estudio, que ha incluido a 918 pacientes, la tasa inicial de curación ha sido del 99%.

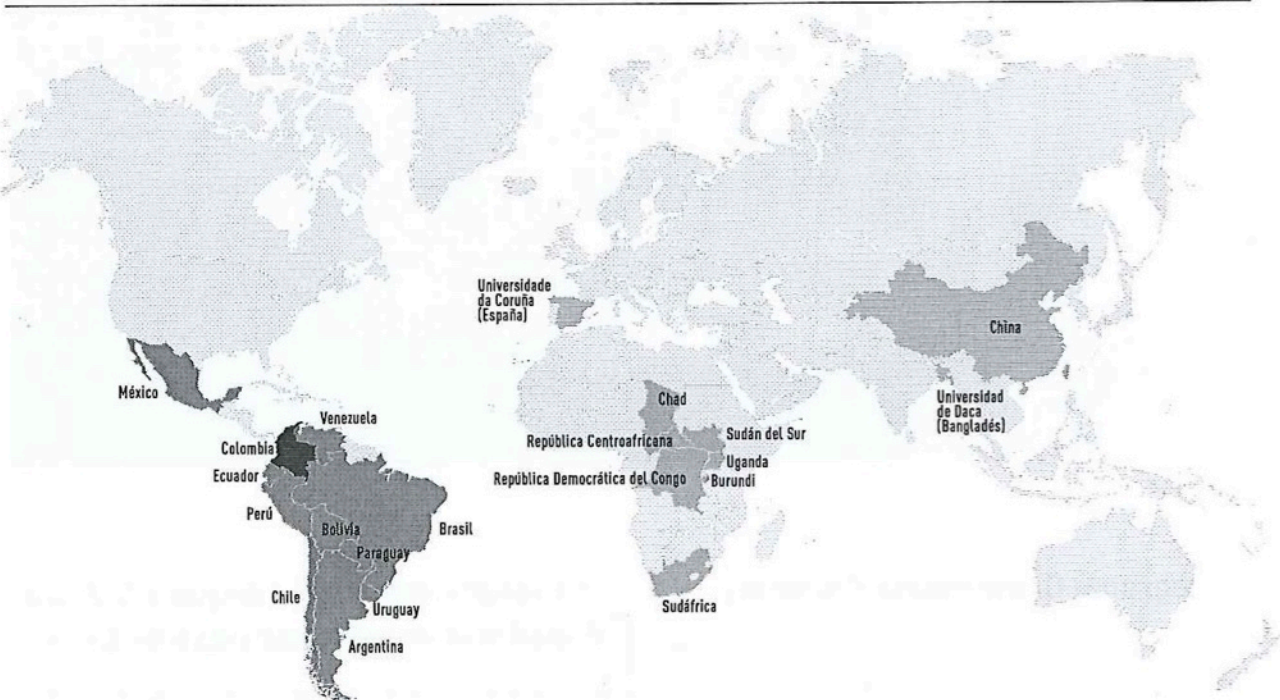
■ Programas de emergencias

Apoyo a la unidad de emergencias de MSF

Inditex colabora con Médicos Sin Fronteras (MSF) desde hace tres años financiando la estructura que hace posible que los equipos de esta organización se desplacen en menos de 24 horas con los materiales necesarios para atender una emergencia en cualquier parte del mundo.

En 2013 la unidad de emergencias de MSF ha concentrado gran parte de sus esfuerzos en atender las necesidades humanitarias de la población siria. En ese

Educación



Programa América

Durante el 2013 se ha finalizado el programa trienal desarrollado por Inditex y la Fundación Entreculturas para el fomento de la educación y el empleo en América Latina. Así mismo, en septiembre de 2013, ambas organizaciones han firmado un nuevo convenio para poner en marcha el nuevo programa "EPGO: Educar Personas, Generar Oportunidades".

La colaboración entre la Fundación Entreculturas e Inditex entre 2011 y 2013 ha beneficiado a 175.000 personas de países como Argentina, Brasil, Chile, México, Perú, Uruguay y Venezuela. Entre los beneficiarios del programa destacan especialmente jóvenes en riesgo de exclusión, migrantes, indígenas y otras personas en especial situación de vulnerabilidad.

Así mismo, el actual convenio firmado entre ambas organizaciones en septiembre de 2013 prevé la realización de 16 nuevos proyectos en América Latina. Estos proyectos se enmarcan en torno a dos grandes líneas de acción: la formación técnica para jóvenes dirigida a su integración en el mundo laboral, y la atención y formación a colectivos especialmente vulnerables. Estos proyectos, que beneficiarán a más de 80.000 jóvenes, se desarrollarán en Argentina, Bolivia, Brasil, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Venezuela y Uruguay.

Programa África

Inditex ha seguido apoyando durante 2013 el programa trienal que la Fundación Entreculturas, junto con su socio el Servicio Jesuita a Refugiados (SJR), ha estado desarrollando en Burundi, República Centroafricana, República Democrática del Congo, Sudáfrica y Sudán del Sur. Gracias a este programa la población más vulnerable, víctima de los conflictos y la pobreza en esta región, ha recibido apoyo en la educación primaria y secundaria para jóvenes, formación de docentes, construcción y equipamiento de aulas, formación profesional y acceso a pequeños créditos para emprender negocios.

Además, en septiembre de 2013, Inditex y la Fundación Entreculturas han suscrito un nuevo convenio a través del cual se beneficiará a más de 35.000 personas en Chad, República Democrática del Congo, Sudáfrica y Uganda. Este nuevo programa se basa en la mejora de la situación educativa de la población refugiada o desplazada interna con la que trabaja el SJR. Su objetivo es contribuir al logro efectivo del derecho a la educación en colectivos altamente vulnerables, proporcionando acceso a la enseñanza, una mejora de su calidad y una especial atención a la educación técnica que brinde oportunidades de supervivencia a una población castigada por diversos conflictos. Los proyectos se articulan en torno a dos grandes líneas: la integración socio-laboral de refugiados y desplazados y la educación en situaciones de emergencia. La inversión comprometida por Inditex para los próximos tres años se sitúa en torno a los 2,7 millones de euros.

L) Programas en todos sus dominios.

Esta Memoria Anual ha sido definida y diseñada en conformidad con la nueva guía G4 de Global Reporting Initiative (GRI), lanzada en mayo de 2013, siendo su nivel de aplicación "exhaustivo". Los siguientes principios de elaboración de memorias de la guía G4 han sido utilizados para establecer el contenido de la misma:

- **Participación de los grupos de interés:** Inditex identifica y mantiene un diálogo constante con sus grupos de interés para de esta forma poder describir posteriormente cómo da respuesta a sus expectativas e intereses.
- **Contexto estratégico de sostenibilidad:** Inditex contribuye, o pretende contribuir en el futuro, a la mejora de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global, todas ellas interconectadas.
- **Materialidad:** Inditex cubre aquellos aspectos e indicadores que reflejan los impactos sociales, ambientales y económicos más significativos de la organización o aquellos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de sus grupos de interés.
- **Exhaustividad:** La cobertura de los indicadores que Inditex maneja y la definición de la cobertura de la información, deben ser suficientes para reflejar los impactos sociales, económicos y ambientales significativos y para permitir que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño del grupo durante el ejercicio.

De acuerdo con los principios establecidos en la guía G4, el contenido de la Memoria ha sido determinado a partir de un análisis de materialidad, destinado a identificar los impactos económicos, ambientales y sociales de la cadena de valor de Inditex y la influencia de los mismos en las decisiones de quienes se relacionan con la empresa.

Como resultado de la consulta con los grupos de interés, Inditex ha identificado 30 asuntos relevantes que son la base del desarrollo de la Memoria Anual, tal y como se refleja en los indicadores de la guía G4 a continuación. De esta manera, Inditex da respuesta a aquellos asuntos que interesan y/o preocupan a los distintos grupos de interés del Grupo.

Además de los indicadores materiales generales, se han incluido los específicos del suplemento sectorial de textil y de calzado, en cuya elaboración participó Inditex, identificados de la siguiente forma:

SUPLEMENTO SECTORIAL

- Comentario específico del indicador para el sector

Una selección de 15 indicadores GRI identificados en el análisis de materialidad llevado a cabo por Inditex han sido revisados por KPMG asesores, de acuerdo con la norma ISAE 3000. Dichos indicadores se encuentran en el índice GRI destacados con el siguiente símbolo: ☒

Más información en Modelo sostenible (páginas 42-47)

Principios del Pacto Mundial

Inditex está adherido al Pacto Mundial de las Naciones Unidas. En el índice GRI de la presente Memoria, que también tiene la función del Informe de Progreso, se indica las diferentes partes del documento que están relacionadas con cada uno de los Principios del Pacto Mundial.

Principio 1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2. Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

Principio 3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Principio 7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Principio 10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

hay es G3. No hay materialidad

→ de cada a la empresa

Relaciona cada punto del GRI con el Pacto Mundial, valor añadido

Indicador	Página o respuesta directa	Verificación Externa	Pacto Mundial
Contenidos básicos generales			
ESTRATEGIA Y ANÁLISIS			
G4-1	Declaración del máximo responsable	10-11	✓
G4-2	Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades, incluyendo una valoración del desempeño de la cadena de suministro	13 Entorno 22 Evolución de los principales indicadores 235 Sistemas de control de riesgos	✓
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN			
G4-3	Nombre de la organización	13, 259	✓
G4-4	Marcas, productos y servicios más importantes	24 Formatos comerciales 27 Zara 27 Pull&Bear 29 Massimo Dutti 29 Bershka 31 Stradivarius 31 Oysho 33 Zara Home 33 Uterqüe	✓
G4-5	Lugar donde se encuentra la sede de la organización	180	✓
G4-6	Países en los que se desarrollan actividades relevantes	18-19 20 Plataformas de venta por internet 231-232	✓
G4-7	Régimen de propiedad y forma jurídica	118 Estructura de propiedad	✓
G4-8	Mercados servidos	18-19, 231-232	✓
G4-9	Principales magnitudes	22-23, 142	✓
G4-10	Datos sobre empleados propios y trabajadores externos	90-91. Debido a la actividad de la compañía no se reporta el número de contratos por no considerarse un indicador relevante; por el contrario, si se lleva un control exhaustivo de los proveedores con los que trabaja la organización. El desglose de empleados por tipo de contrato y por jornada se reporta actualmente para España. Al cierre del presente ejercicio estos datos no están disponibles para todo el perímetro del Informe. Se está desarrollando un sistema de integración de información en una única base de datos. Se prevé reportar este indicador en el año 2017.	✓ <input checked="" type="checkbox"/> Principio 6
G4-11	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos	El 70% de los empleados de Inditex están cubiertos por un convenio colectivo (no ha habido cambios significativos en este indicador a nivel país con respecto a 2012).	✓ Principio 3
G4-12	Descripción de la cadena de suministro	2, 36-37, 54, 141, 158	✓
G4-13	Cambios significativos durante el ejercicio	2, 54, 179, 223-224	✓
G4-14	Principio de precaución	235 Sistemas de control de riesgos	✓
G4-15	Principios o iniciativas externas que la organización suscribe o adopta	6, 51-52, 64-65 69 Programas de cooperación 71 Bienestar animal 74, 80, 86	✓
G4-16	Principales asociaciones a las que se pertenece	13, 51, 64-65 141 Inversión en acción social	✓
ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA			
G4-17	Entidades incluidas en la consolidación financiera y en el perímetro del presente informe	214 Composición del Grupo Inditex	✓
G4-18	Definición del contenido y alcance del informe y de la aplicación de los principios GRI	7, 18-19 40 Relación con los grupos de interés 42 Análisis de materialidad 214 Composición del Grupo Inditex, 281	✓
G4-19	Aspectos materiales identificados	44	✓



MANGO

Índice

A Introducción

1	Datos relevantes 2013	7-8
2	Mensaje del Presidente y carta del Director General	9-12
3	Consejo de Administración y Comité Ejecutivo	13-14
4	Trayectoria histórica	15-20
5	Contenido de la Memoria	21-22
6	Acerca de MANGO	23-28

B Nuestro modelo y política de sostenibilidad

7	Nuestro modelo de sostenibilidad	31-38
8	La relación con la sociedad y los clientes	39-46
9	Los empleados	47-58
10	La cadena de suministro y los proveedores	59-70
11	Aspectos ambientales	71-78
12	Datos económicos	79-90
13	Calidad y seguridad en nuestros artículos	91-96
14	Gobierno corporativo	97-100

C Otra información de interés

15	Datos de contacto	103-104
16	Verificación de la Memoria	105-106
17	Índice del contenido GRI	107-112

→ Hablar de ello
en el punto
HERNANDEZ

MANGO

Mensaje del Presidente

2

VALOR — Creimiento
CRECER — expansión
 y disminuir empleados
 marcos facturación (+)

Durante el año 2013 nuestra compañía ha seguido con su crecimiento en los diferentes mercados en los que estamos presentes. Nuestro objetivo es el de alcanzar los 10.000 millones de euros de facturación en el año 2022 a través de unos 5.000 puntos de venta en todo el mundo.

Para poder alcanzar este objetivo estamos reforzando la compañía con una importante inversión en logística, informática y ampliación de instalaciones. También aumentaremos anualmente de forma considerable los m² de superficie de retail: durante 2013 han sido 150.000 m² y en 2014 incrementaremos en 200.000 m² más. En el ámbito del diseño y el producto estamos incorporando 24.000 m² de instalaciones que estarán totalmente operativas en el año 2015, que denominaremos Hangar II. Dentro de dos años concluirá la primera fase de nuestro centro logístico en Llíça d'Amunt que, en su totalidad, supondrá 330.000 m² industriales.

Durante 2013 hemos consolidado el concepto de megastore, que será la base del crecimiento para los próximos años. Este nuevo concepto va de 800 a 3.000 m² de venta. Asimismo, hemos lanzado dos nuevas líneas de producto: MANGO Kids y Violeta by MANGO que, junto con las líneas lanzadas anteriormente, se ofrecerán en las megastores.

Durante este año 2013 este crecimiento ha supuesto la creación de 1.245 puestos de trabajo directos. De nuevo, quiero agradecer desde aquí el esfuerzo constante de todos nuestros colaboradores que hacen que seamos cada día una empresa mejor y más responsable.

ISAK ANDIC
 Presidente



2

Carta del Director General

hago el apelo + demandado
y al que se le da + por
parece ser el medioambiente
(a nivel de ESC)

Hemos elaborado esta memoria de sostenibilidad, la decima del grupo, de acuerdo con la Guía G31 de la organización *Global Reporting Initiative (GRI)* la cual ha sido auditada, de nuevo, externamente. En ella se muestra nuestra política y compromisos en materia de sostenibilidad de forma equilibrada. La presente memoria ha sido preparada, al igual que las anteriores, por nuestro Departamento de Responsabilidad Social Corporativa.

Al cierre del ejercicio 2013, el grupo contaba con un equipo de 13.456 personas y estaba presente en 105 países a través de 2.731 puntos de venta. El volumen de negocio ascendió a 1846 millones de euros, lo cual significa un incremento de un 9% respecto al año anterior, con un 83% del volumen de ventas en mercados exteriores. Durante 2013, hemos seguido incrementando los puntos de venta y nuestra presencia en los diferentes mercados del mundo y en el mercado interior, debido a una suave recuperación del mismo.

Estamos ejecutando un plan de expansión consolidando las nuevas líneas a través de megastores. En los próximos años nuestro objetivo es incrementar la superficie de venta de 150.000 a 200.000 m² anualmente. Por otra parte estamos construyendo la primera fase del centro logístico de Lléca d'Amunt y realizando la ampliación del centro de diseño, cuyas inversiones totales serán de 360 y 59 millones de euros respectivamente.

COMUNIDAD

Entre los aspectos que cabe resaltar durante el año 2013 se encuentra, de nuevo, el apoyo al Pacto Mundial de Naciones Unidas, con la aplicación y divulgación de sus principios, del que formamos parte desde su inicio. Esto se ha realizado en los diferentes ámbitos de sostenibilidad y, en especial, en aspectos de medioambiente a través de nuestra participación en el proyecto *Detox*, cuyo objetivo es mejorar la utilización de productos en las prendas y complementos. También estamos participando activamente en el acuerdo de seguridad en la construcción de edificios y de instalaciones contra incendios en Bangladesh, promovido por asociaciones de sindicatos internacionales y marcas textiles de todo el mundo. Hemos seguido realizando el estudio completo de nuestras emisiones de gases de efecto invernadero, con una política de reducción y la compensación de las emisiones de las oficinas, almacenes y transporte de personal.

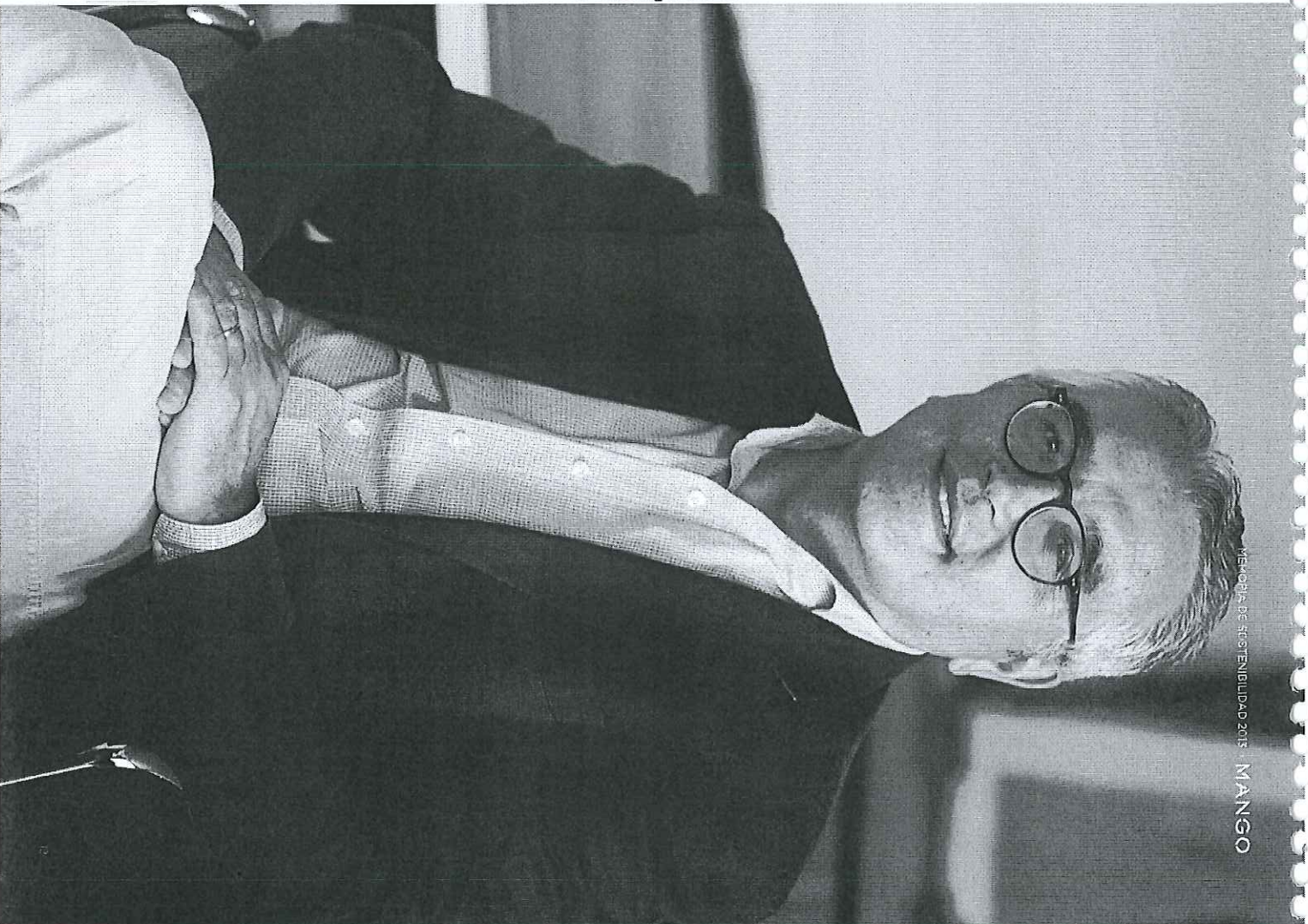
Seguimos analizando los posibles riesgos en nuestra cadena y reforzando nuestros sistemas de control y auditorías, tanto internas como externas. Todo ello con el objetivo de ser una compañía cada vez mejor.

ECONOMÍA

MEDIO AMBIENTE

ENRIQ CASI
Director General y Consejero

por dentro
Índice (64)



Contenido de la Memoria

MEMORIA

El alcance y perfil de esta memoria de sostenibilidad corresponde al grupo consolidado MANGO formado por MANGO HNG HOLDING, S.L.U. y sociedades dependientes.

El documento, correspondiente al ejercicio 2013, se ha realizado de acuerdo con la versión 3.1 de la Guía G3 para la elaboración de memorias de sostenibilidad de la organización Global Reporting Initiative (GRI). La fecha de la memoria anterior más reciente es abril de 2013, correspondiente al ejercicio 2012. El ciclo de presentación de memorias es de carácter anual.

Hemos realizado una verificación externa de la memoria, en función de los contenidos y de la citada verificación nuestro nivel de aplicación para la misma es: A+, de acuerdo con lo especificado en la propia guía.

Todos los aspectos relevantes de sostenibilidad de nuestra organización se encuentran reflejados en esta memoria, así como los indicadores establecidos en la referida guía y otros que se han desarrollado en función de las características de nuestra organización y las expectativas de los grupos de interés. No existe ningún tipo de limitación en cuanto al alcance o cobertura de la memoria respecto los impactos económicos, ambientales y sociales de la organización.

Toda la información procede de las cuentas anuales y de los diferentes registros contables y de gestión. En el caso de realizarse algún tipo de estimación, esta se calcula sobre bases adecuadas indicándose convenientemente.

Todos los importes, salvo indicación de lo contrario, se expresan en miles de euros.

La presente memoria no contiene ninguna reexpresión de información perteneciente a memorias anteriores ni cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados en la memoria.

Estamos analizando la futura propuesta de información que se solicitará a las diferentes organizaciones, especialmente en lo referente a los requisitos previstos por la directiva europea relativa a la información no financiera así como en el denominado informe integrado. Dichas iniciativas recogerán datos conjuntos, tanto económicos como de sostenibilidad y otros aspectos que se consideren relevantes, que redundarán en una mejor transparencia y comprensión de la evolución y perspectivas de las compañías.



MANGO
EL HANGAR DESIGN CENTRE

Acerca de MANGO

6.1. EL GRUPO

MANGO MING HOLDING, S.L.U. es la matriz de un grupo de sociedades cuya actividad principal es el diseño, fabricación, distribución y comercialización de prendas de vestir y complementos para mujer a través de la cadena de distribución de moda MANGO/MNG. Desde el año 2008, el grupo dispone también de una colección masculina con la marca H.E. by MANGO y, desde el año 2010, de una línea específica de complementos denominada MANGO Touch. Asimismo, desde el año 2013, el grupo también dispone de dos nuevas líneas: MANGO Kids y MANGO Sports&Intimates.

El volumen de negocio ascendió, para el ejercicio 2013, a 1.845.782 miles de euros del cual el 83% corresponde a ventas en mercados exteriores. El beneficio para este mismo periodo fue de 120.598 miles de euros. El 31 de diciembre de 2013, MANGO estaba presente en 105 países a través de 2.731 puntos de venta, de los cuales 993 eran propios y 1.738 franquiciados, con una superficie total de venta de 597.761m². La media de personas empleadas directamente en el año 2013 fue de 12.041, con una creación de empleo neta de 1.245 puestos de trabajo.

Durante el periodo 2013 se han abierto un total neto de 133 puntos de venta con una media de aperturas de, aproximadamente, 3 puntos por semana. La previsión de incorporación de nuevos puntos de venta para el año 2014 es de 200, entrando por primera vez en Angola y Ghana. MANGO es el grupo textil español más internacional y el segundo exportador del sector, creando más de 4.400 modelos por temporada y produciendo más de 115 millones de artículos al año.

La actividad de la organización se realiza, además de en los puntos de venta ya mencionados, en una serie de instalaciones ubicadas en localidades próximas a Barcelona: sede central y centro de diseño Hangar, en Palau-solità i Plegamans, el centro de distribución de Parets del Vallès, así como los almacenes de Montcada, Sabadell y Terrassa. Asimismo, contamos con algunas oficinas de soporte administrativo y de control de calidad situadas en diferentes países, como por ejemplo, en China y Turquía, por otro lado contamos también con otros almacenes en ciudades ubicadas en el extranjero: Hong Kong

y Shanghai (China), New Jersey (EEUU) y Estambul (Turquía). Por otro lado, durante febrero de 2011 se iniciaron las obras de urbanización de nuestro futuro Parque Logístico en Llíçà d'Amunt. Durante el año 2013 se han iniciado, asimismo, las obras de ampliación del centro de diseño Hangar.

6.2. EL CONCEPTO MANGO

MANGO viste a la mujer y al hombre que quieren seguir las últimas tendencias en moda, con diseño, estilismo, buen precio y presentado en unos puntos de venta que, por sus características, hacen que la compra resulte toda una experiencia. Con un sueño empresarial: "estar presentes en todas las ciudades del mundo", conscientes de que nos encontramos compitiendo al más alto nivel. Con una actitud positiva, autocrítica constante, mejora continua y sin perder los valores que se respiran en el ambiente MANGO:

VALORES MANGO

PERSONALES

HUMILDE
POSITIVO/A
HONESTO/A
RESPECTUOSO/A
EN EL TRÁTO

PROFESIONALES

EPICAZ
HAZLO FÁCIL
EN EQUIPO
PARA EL CLIENTE

STAKEHOLDERS

6.3. NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

CLIENTES: Nuestros clientes son la razón de ser de nuestra organización y su satisfacción nuestro principal objetivo, ofreciéndoles un producto de calidad, con seguridad y garantías en todos los aspectos de su fabricación y buscando la excelencia en el servicio en todo momento.

EMPLEADOS: Un crecimiento como el que se ha realizado no hubiera sido posible sin el apoyo incondicional de un equipo con **calidad humana** y con una **mentalidad sólida, abierta y flexible**. Los canales de comunicación y diálogo son diversos, fomentando su participación en el día a día del negocio.

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 nuestra 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. Este compromiso tiene una especial incidencia en la producción, donde colaboramos conjuntamente con ONGs y sindicatos. La relación con todas estas organizaciones y grupos se ha realizado de forma fluida a través de contactos periódicos e intercambio de información. **FRANQUICIADOS:** La confianza y la contribución de los franquiciados es fundamental para el éxito de nuestra organización, contando con diferentes departamentos y equipos para prestarles servicio. 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 (merchandising, escaparatismo, etc.) son también elementos fundamentales en los que se 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.

Superficie total de venta de

597.761 m²

Previsión
de incorporación de

200

nuevos puntos
de venta en 2014

Un equipo
con calidad humana,
mentalidad sólida
y flexible.

Relación de confianza
mutua y a largo plazo
con los proveedores.

conocer y conocer a... Director

Power y felicidad en su zona de producción

Nuestro modelo de sostenibilidad

Clientes = 1º lugar
empleados → 2º lugar / 3º lugar
proveedores → 5º lugar / 1º lugar
sociedad =
Indica → no incluye el grupo
dif. con (proveedores) franquiciados
Ellos incluyen en el medio ambiente como stakeholders

7.1 INTRODUCCIÓN

En MANGO 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.

Nuestra voluntad es la de actuar de forma sostenible en todos nuestros ámbitos de influencia, tanto internos como externos. Para poder llevarlo a cabo, nuestra organización ha establecido una serie de compromisos, en aspectos económicos, sociales y laborales, ambientales, de cooperación con la sociedad y en materia de seguridad en nuestros artículos.

Todos estos aspectos y procedimientos están basados en sistemas de gestión simples y eficientes, verificados de forma independiente tanto interna como externamente. Dichas políticas y sistemas son explicados a través de nuestras memorias de sostenibilidad en las que se incluyen todos sus aspectos relevantes.

7.2 COMPROMISOS DE MANGO EN MATERIA DE SOSTENIBILIDAD

Los compromisos del grupo MANGO se centran en los siguientes aspectos:

1. **RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LABORAL**: Incluye lo LABORAL de forma equitativa, defendiendo los derechos y los principios fundamentales de las personas.
2. **SOCIAL Y LABORAL**: Las relaciones laborales se realizarán de forma equitativa, defendiendo los derechos y los principios fundamentales de las personas.
3. **AMBIENTAL**: La actividad se realizará de forma respetuosa con el medio ambiente.

Se gestionan la RSC modelo stakeholders
→ basados en unos aspectos

4. CALIDAD Y SEGURIDAD EN LOS PRODUCTOS: Se ofrecerá a los clientes un producto de calidad, garantizando también que no implique riesgos para su salud y seguridad.

5. COLABORACIÓN CON LA SOCIEDAD: Se colaborará conjuntamente con la sociedad en los diferentes ámbitos donde desarrollamos nuestra actividad.

Todos los franquiciados y fabricantes de MANGO se comprometerán también con estos valores, los cuales se harán extensivos también a todos los colaboradores.

7.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES IMPACTOS, RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE SOSTENIBILIDAD

1. **ÁMBITO ECONÓMICO**: En la actualidad, el entorno económico se encuentra en un momento cambiante y de incertidumbre que marcará la tendencia a medio plazo. En este sentido, los principales riesgos de nuestra compañía son los propios de la actividad y del sector en el que operamos. Estos riesgos están evaluados de forma permanente por la dirección de la compañía, la cual establece la estrategia más adecuada en todo momento. No obstante, las cifras y los resultados del grupo descritos, aseguran una adecuada posición y proyección futura.

2. **ÁMBITO SOCIAL Y LABORAL**: El entorno y las características de algunos de los países productores hacen que uno de los riesgos más significativos en esta materia se encuentre en la cadena de producción. Por este motivo establecimos un código de conducta, de obligado cumplimiento por parte de los proveedores, así como una serie de procedimientos adicionales que hacen que este riesgo esté más controlado. De manera paralela, se han ido poniendo en marcha, interna y externamente, sistemas de control y seguimiento del citado código, tanto de forma directa por parte de nuestra organización como de forma conjunta con nuestras partes interesadas.

Se supone que el proveedor es fabricante. Ellos
Indican proveedor = fabricante

4. **ÁMBITO DE COOPERACIÓN CON LA SOCIEDAD**: Nuestra actividad causa diferentes impactos, tanto en los países donde fabricamos nuestros productos como en los países donde los comercializamos, en aspectos tales como la generación de actividad económica y empleo y, consecuentemente, también en la calidad de vida y las condiciones de nuestros trabajadores, de los franquiciados, de los fabricantes y del resto de colaboradores. El principal riesgo que se deriva de esta actividad es el de no cubrir las expectativas, tanto propias como de los diferentes grupos de interés, en estos aspectos. Por este motivo, entendemos que la cooperación y el trabajo conjunto con nuestras partes interesadas es fundamental para su evaluación y control, tal y como se está realizando en este momento.

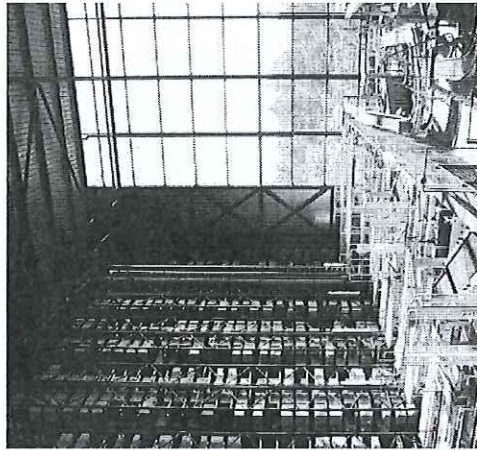
5. **ÁMBITO DE CALIDAD Y SEGURIDAD**: En determinados procesos de fabricación se utilizan productos químicos cuyo uso y límites de presencia están regulados y varían en función de la legislación de cada país. Nuestra política en este ámbito hace que este riesgo esté controlado de forma adecuada mediante formaciones a nuestros proveedores, actualización constante de acuerdos con la legislación del Estándar Químico de MANGO y controles por parte de laboratorios especializados. Estas acciones permiten detectar y eliminar de nuestra colección las prendas y complementos que no cumplen el mencionado estándar establecido.

3. **ÁMBITO AMBIENTAL**: Los impactos ambientales que generamos y los posibles riesgos asociados son diversos. La emisión de gases de efecto invernadero derivada de nuestra actividad, así como la utilización de productos químicos en la fabricación y el propio proceso de producción y distribución son los principales impactos que producimos. El control de los aspectos ambientales en las fábricas, la adecuación energética en las instalaciones y puntos de venta y la optimización en el transporte de mercancías son actuaciones que, entre otras, han hecho que este impacto y sus riesgos estén identificados y controlados.

CORRUPCIÓN

Los citados departamentos y órganos de gobierno analizan los posibles riesgos en materia de corrupción, tomando las medidas necesarias para evitar que se produzcan este tipo de situaciones. El personal de dichos departamentos está formado para el seguimiento y control de todos estos aspectos.

Se habla de corrupción



7.4 CRONOLOGÍA Y ETAPAS DEL PROCESO

Desde 1984 actuamos en materia de RSC, no obstante a partir del año 2001 reforzamos estos aspectos que adquieren, desde ese momento, una mayor relevancia.

Los principales hechos se detallan cronológicamente a continuación:

→ *parto en que se enviga a labor de RSC propiamente.*

2001

En noviembre de 2001 llegamos a un acuerdo para que un único laboratorio europeo de primer nivel, el Instituto Tecnológico Textil-Atlas, gestione que nuestras prendas y complementos no contengan sustancias nocivas para la salud.

2002

En marzo de 2002 creamos el Departamento de Responsabilidad Social Corporativa cuyo objetivo es el de establecer y coordinar las políticas y actuaciones de RSC en nuestra organización.

En abril de 2002 nos adherimos al Pacto Mundial (The Global Compact) promovido por Naciones Unidas. Dicho pacto hace un llamamiento a las empresas para que adopten diez principios universales en los ámbitos de los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la corrupción.

En junio de 2002 establecimos una serie de compromisos de sostenibilidad en cinco grandes ámbitos: económico, social y laboral, ambiental, de cooperación con la sociedad y de calidad y seguridad de nuestros productos, que son la base de nuestro modelo de gestión en estos aspectos.

En ese mismo mes de 2002 se desarrolló e implantó un Código de Conducta, de obligado cumplimiento para nuestros proveedores de acuerdo con los compromisos citados anteriormente. Dicho código incluye los convenios y recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que son aplicables y está basado en los principios y filosofía del Pacto Mundial de Naciones Unidas, así como en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y el Convenio de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño.

En junio de 2002 se iniciaron las auditorías internas de verificación del cumplimiento del Código de Conducta en nuestros proveedores y en diciembre de 2003, las auditorías externas.

2005

En junio de 2005 elaboramos la primera memoria de sostenibilidad del grupo, correspondiente al ejercicio 2004, realizada de acuerdo con la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad de la organización Global Reporting Initiative (GRI).

2006

Desde el año 2006, reforzamos la colaboración con el sindicato Comisiones Obreras (CC.OO.), concretamente con la Federación Textil y Química (FITEQA), en aspectos como la estructura y contenido de nuestra memoria de sostenibilidad y en el seguimiento y verificación, de forma puntual, de las fábricas con las que trabajamos. Este seguimiento y verificación lo realizan directamente en los centros de producción conjuntamente con nuestros auditores externos.

En julio de 2006, firmamos un convenio con la organización Greenpeace con el objetivo de trabajar conjuntamente en aspectos relacionados con sustancias nocivas así como el principio de precaución en el sector textil. El objetivo de este convenio es el de alcanzar niveles más altos de protección para la salud de las personas y el medioambiente.

En septiembre de 2006, firmamos un convenio con la Escuela Superior de Comercio Internacional (ESCI) perteneciente a la Universidad Pompeu Fabra (UPF), para la creación de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa. Su objetivo consiste en fomentar la investigación en diversas áreas de RSC a nivel internacional, publicándose de forma periódica los estudios realizados. (MANGO.es/cies).

En este ámbito universidad-empresa también colaboramos desde el año 2007 y 2008, en dos programas máster. El primero de ellos es un programa de retail con la ya citada Escuela Superior de Comercio Internacional (ESCI), enfocado especialmente a la gestión en el punto de venta. El segundo es un programa en gestión de la industria de la moda y el diseño realizado conjuntamente con la Escuela Superior de Diseño (ESDI). Creamos

2008

En noviembre de 2008, firmamos un acuerdo de colaboración con la Fundación para la adopción, el apadrinamiento y la defensa de los animales (FADA), perteneciente a la coalición internacional Fur Free Alliance (FFA) en el que se refuerza nuestra política y compromisos acerca de la utilización de pieles de animales.

2009

En abril de 2009, iniciamos los contactos con la Fundación Ecodes para avanzar en todo lo referente a la política, control y seguimiento de las emisiones de gases de efecto invernadero. Dichos contactos se materializaron en el año 2010 a través de la verificación del cálculo de nuestras emisiones por parte de la citada organización.

2011

Durante el año 2011 nos incorporamos al Programa Transparencia, que consistió en implicar y apoyar a un grupo de pequeñas y medianas empresas colaboradoras de nuestra organización para que incorporasen la RSE en su gestión empresarial. El programa fue liderado por el Consell de Cambra, la Generalitat de Catalunya y con la colaboración de la organización Global Reporting Initiative (GRI).

Durante el año 2011 nos adherimos a la iniciativa Acords Voluntaris promovida por la Oficina Catalana del Canvi Climàtic de la Generalitat de Catalunya. Dicha iniciativa recoge el compromiso de realizar anualmente un inventario de emisiones de gases de efecto invernadero y establecer medidas que contribuyan a la reducción de las citadas emisiones.

2012

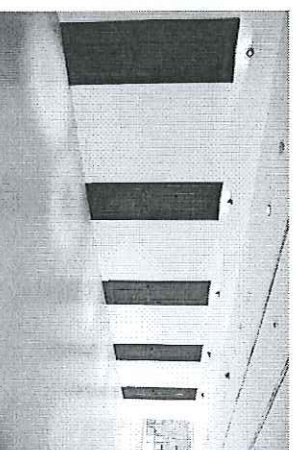
En junio de 2012 participamos en la conferencia de Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible Rio+20 donde se dieron cita numerosos líderes mundiales, junto con par-

ticipantes del sector privado, ONGs y otros grupos para acordar una serie de medidas que permitan reducir la pobreza, fomentar la equidad social y garantizar la protección del medio ambiente.

A finales de 2012 nos adherimos a la iniciativa Detox promovida por la organización Greenpeace que consiste en la no utilización o sustitución, por parte de nuestros fabricantes, de una serie de sustancias que puedan perjudicar al medioambiente durante los procesos de producción, realizando se de forma progresiva hasta el año 2020. Este compromiso supone ir más allá de los límites establecidos internacionalmente por las diferentes legislaciones que son los que estamos aplicando actualmente en nuestra organización.

2013

En mayo de 2013 firmamos el Acuerdo sobre Seguridad en la Construcción de Edificios y de instalaciones contra incendios en Bangladesh, promovido por asociaciones de sindicatos internacionales y numerosas marcas textiles de todo el mundo, tras el desgraciado accidente del edificio Rana Plaza en abril. El objetivo de dicho acuerdo es introducir los cambios necesarios para mejorar las condiciones de seguridad de los trabajadores en las fábricas de confección en este país. (www.bangladeshaccord.org)



H: 103

La relación con la sociedad y los clientes

CLIENTES

Nuestros clientes son la razón de ser de nuestra organización y su satisfacción nuestro principal objetivo, ofreciéndoles un producto de calidad, con seguridad y garantías en todos los aspectos de su fabricación y buscando la excelencia en el servicio en todo momento, a través de cinco líneas específicas: MANGO/MNG, H.E. by MANGO, MANGO Touch, MANGO Kids y Sport & Intimates.

Los puntos de venta están situados en las principales calles y zonas comerciales especialmente diseñados para el disfrute y la comodidad de nuestros clientes, con género seleccionado para que se pueda comparar y combinar con facilidad. Todo ello unido a una atención especializada que convierte la compra de nuestros productos en una experiencia.

Un control exhaustivo de calidad en toda nuestra cadena de producción asegura un adecuado rendimiento y respuesta de nuestras prendas y complementos en cada situación. Por otro lado nuestros sistemas garantizan que los artículos no contienen sustancias químicas perjudiciales para la salud de acuerdo con los estándares y límites internacionalmente establecidos, que se han fabricado en centros de producción con un sistema de gestión ambiental y respetando los derechos universales de los trabajadores. También contamos con canales de comunicación permanentes con nuestros clientes, tanto en puntos de venta como a través de las redes sociales y departamentos especializados.

Esta atención se realiza en los puntos de venta a través de nuestro personal, que está especialmente formado en este sentido, ya que tenemos muy presente que nos enfrentamos al reto diario de ofrecer un servicio excelente a nuestros clientes. Esta formación está enfocada a la atención al cliente, al producto, al *merchandising*, a las tendencias, etc.

Por otro lado se obtienen las opiniones de los clientes sobre nuestras prendas y complementos para poder adaptarnos mejor a sus gustos y necesidades, trasladando dichas sugerencias a los diseños de nuestras colecciones. Además

de los puntos de venta los clientes cuentan con diversos canales de comunicación. En nuestra sede central disponemos de un departamento especializado para cualquier consulta, duda o sugerencia. Las peticiones se atienden en 14 idiomas: alemán, catalán, chino, coreano, español, francés, holandés, inglés, italiano, japonés, polaco, portugués, ruso y turco.

En 2013 se gestionaron un total de 707.330 peticiones. Las principales vías de comunicación se detallan a continuación:



Los principales aspectos consultados fueron los siguientes:



Asimismo, se recibieron numerosas solicitudes de estudiantes pidiendo datos para trabajos de investigación, sobre todo de diseño, *marketing*, publicidad y ciencias económicas y empresariales.

Don datos negativo

DISEÑO DE LOS PUNTOS DE VENTA

Nuestros puntos de venta están diseñados para el confort y disfrute de las personas en un ambiente dinámico resultado de la armonización del espacio. Un producto seleccionado, expuesto en colecciones para que se pueda apreciar, escoger y probar fácilmente en unos puntos de venta cómodos, amplios y luminosos.

Tienda ONLINE

Nuestra organización fue pionera en España en la venta por internet, creándose en el año 2000 la tienda online para ofrecer un mejor servicio a todos nuestros clientes. MANGO.com es nuestro principal canal de venta online y en la actualidad operamos en más de 65 países. A lo largo de 2014 está previsto seguir la expansión a través del portal propio y abriendo concesiones online a los mejores portales en todo el mundo.

COMPRA A TRAVÉS DE DISPOSITIVOS TABLET

En 2012 MANGO puso en marcha un nuevo servicio que permite a los clientes comprar el modelo deseado que no este disponible en ese momento, a través de dispositivos tablet. La idea es facilitar la compra y hacer accesible al consumidor toda la colección, cubriendo las necesidades de los consumidores en los puntos de venta de menor superficie que no disponen de todo el stock, así como en los de mayor afluencia. Actualmente este servicio está disponible en más de 900 puntos de venta.

MANGO STREET

En 2012 se creó la comunidad MANGO Street para los fans de MANGO, donde pueden subir fotografías de sus looks en los que aparezca, como mínimo, una prenda de la colección actual. Cada mes se hace una selección de las fotos recibidas, las mejores se publican en el microsite del concurso y obtienen un cheque regalo. (www.mango.com/mangostreet)

Puntos de venta en las principales calles y zonas comerciales y diseñados para la comodidad de nuestros clientes.

MANGO fue pionera en España en la venta por internet.

TARJETA MANGO

MANGO dispone de una tarjeta de pago con la que se pueden efectuar compras en los establecimientos de España. La utilización de esta tarjeta ofrece numerosas ventajas, entre las que destacan, el aplazamiento y fraccionamiento de pagos, promociones, descuentos en viajes, hoteles y otros servicios exclusivos.

TARJETA REGALO

MANGO pone a disposición de sus clientes dos maneras diferentes de regalar moda: mediante la tarjeta regalo MANGO, que se pueden adquirir en cualquier punto de venta y elegir el importe que se prefiere, y mediante el cheque regalo virtual, de diferentes importes para utilizar en nuestra tienda online.

CREACIÓN DE EMPLEO

El crecimiento de la organización MANGO ha posibilitado la creación de un gran número de puestos de trabajo durante los últimos años, dando oportunidades y contribuyendo al desarrollo económico. En nuestra organización se reciben las solicitudes de trabajo a través de diferentes vías:



En este sentido apoyamos también a estudiantes, completando su formación mediante el trabajo en prácticas en nuestra organización. Durante el año 2013 se incorporaron 280 becarios tanto a la sede central como a nuestros puntos de venta en España, de los que el 12% fueron finalmente contratados, en colaboración con diferentes centros y universidades.

COMUNICACIÓN

PUBLICIDAD

El Departamento de Comunicación renueva nuestra imagen cada temporada y planifica los medios a escala mundial, adaptando su estrategia global a las características de cada país. Los modelos, tanto masculinos como femeninos, que aparecen en nuestras diferentes campañas se seleccionan teniendo en cuenta que sean iconos de moda, con una imagen adecuada y saludable.

En nuestra imagen de marca transmitimos una serie de valores que nos distinguen: últimas tendencias de moda, diseño y estilo. Todo ello reforzado con la presencia en nuestras campañas de rostros conocidos del mundo del espectáculo, la moda y el deporte. Entre los últimos podemos destacar a Scarlett Johansson, Kate Moss, Darla Werbowy, Gerard Piqué, Miranda Kerr y Andrés Velencoso.

COMUNICACIÓN CON LOS DIFERENTES MEDIOS

Nuestro gabinete de prensa mantiene un flujo constante con los diferentes medios de comunicación. Durante el ejercicio 2013 se han realizado, aproximadamente, 130 comunicaciones a la prensa y hemos facilitado más de 150 entrevistas con medios de comunicación.

Asimismo, durante este periodo han visitado nuestras instalaciones un total de 50 instituciones y colegios.

Durante el año 2013 participamos en más de 60 conferencias y seminarios organizados por diversas universidades e instituciones, especialmente sobre temas relacionados con nuestra política de RSC, sistema logístico, crecimiento e internacionalización, etc.

“Apoyamos a estudiantes mediante el trabajo en prácticas en nuestra organización.”

“En el año 2013 nuestra página web mango.com recibió más de 270 millones de visitas.”

VISITAS A LOS WEBSITES

A través de nuestra página web MANGO.com ofrecemos multitud de contenidos entre los que destacan nuestro catálogo, presentado de una forma interactiva, nuestros lookbooks de temporada, nuestro *magazine* mensual con las últimas tendencias o nuestra sección TV en la que publicamos nuestros vídeos promocionales, campañas publicitarias y últimos desfiles. Además se puede consultar información referente a nuestra organización, filosofía, evolución de nuestra marca así como diferentes aspectos de RSC, entre los que cabe destacar la propia memoria de sostenibilidad. En el año 2013 nuestra página web recibió más de 270 millones de visitas.

PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

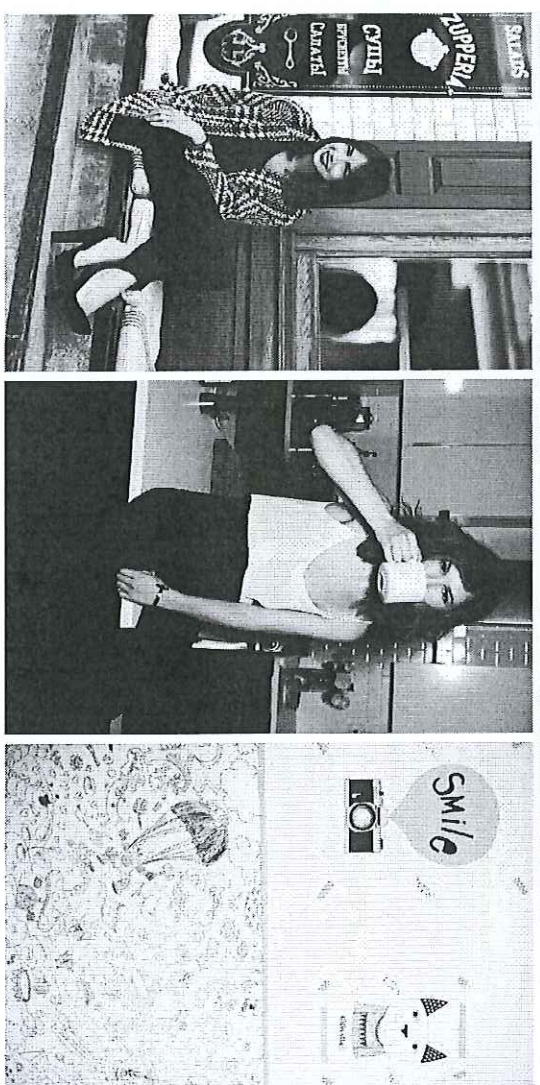
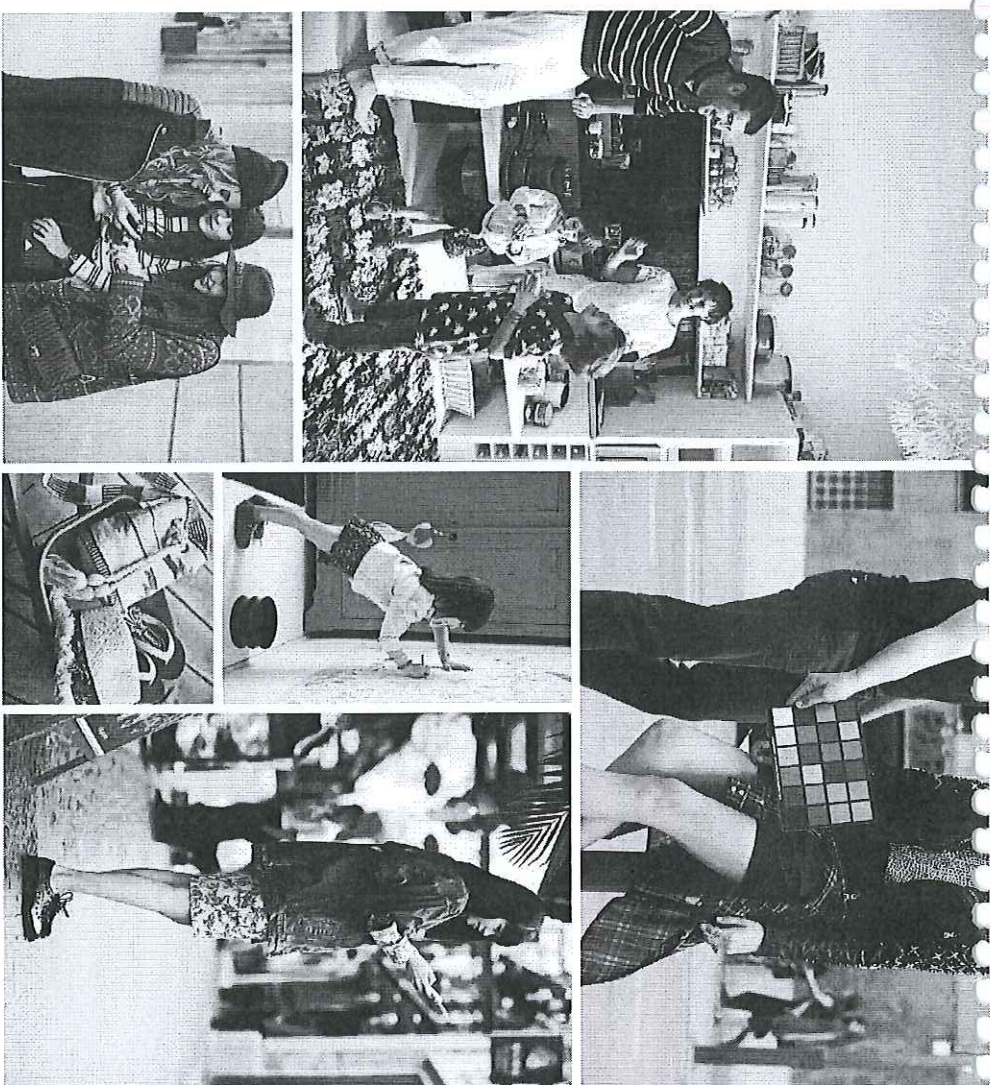
Cabe señalar que toda la información respecto a los datos personales utilizados en nuestra organización se encuentran protegidos de acuerdo con lo especificado en las diferentes leyes y reglamentos de aplicación, sin que se haya producido ningún incidente en este sentido en el periodo de referencia.

POLÍTICA CON LAS PIELS DE ANIMALES

Todas las pieles que utilizamos en nuestras prendas y complementos provienen de animales destinados a la cadena de alimentación humana. Aunque su origen pueda ser también el descrito anteriormente, nuestra organización no utilizará piel de conejo, ni la de ningún tipo de animal exótico.

PREMIOS Y DISTINCIONES RECIBIDOS DURANTE EL PERIODO INFORMATIVO
En el periodo informativo **MANGO** no recibió ningún premio ni distinción.

Un año más recibimos lo que nos da el poder por lo que incluye a la confesión



Acción Social

(El MANGO SDA)

ACCIÓN SOCIAL

MANGO participa activamente en diferentes proyectos sociales. En ocasiones financiándolos directamente y en otras a través de proyectos no económicos como donaciones de ropa, voluntariado, etc. Nuestras acciones se dirigen principalmente al ámbito de la familia, la salud y la educación. No obstante, trabajamos también en otros ámbitos con los que nos identificamos o hacia los que tenemos una especial sensibilidad.

A continuación destacamos los proyectos más importantes en los que hemos colaborado durante el ejercicio 2013:

COLABORACIONES ECONÓMICAS

FUNDACIÓN VICENTE FERRER

MANGO ha financiado la construcción de 50 viviendas y una escuela en Anantapur, India. La vivienda es un proyecto fundamental en el programa de esta fundación ya que devuelve la dignidad a personas que hasta entonces vivían en condiciones precarias. La escuela forma parte del proyecto de asistencia a la escolaridad ordinaria.

FUNDACIÓN JUAN BONAL

MANGO ha comprado un autobús escolar para ANKUR un orfanato con 210 niñas en los suburbios de Bombay, que trabaja con niñas abandonadas de las calles de la ciudad.

MÉDICOS SIN FRONTERAS

MANGO ha decidido apoyar a dicha organización convirtiéndose en socio estratégico de emergencias. Los fondos donados se destinarán íntegramente a financiar la Unidad de Emergencias, sus espacios físicos, materiales, desplazamientos, equipos humanos, etc.

ACTIVE AFRICA

MANGO ha financiado tres proyectos de apoyo nutricional en 2 orfanatos y 4 escuelas primarias así como el refuerzo agrícola de una asociación de enfermos del VIH en Malawi.

HOMAC FUNDACIÓN

MANGO ha financiado la construcción de 9 viviendas en Alameta (Etiopía). Estas casas están destinadas a mujeres con niños a su cargo, en condiciones precarias, y que sufrían en su entorno los estragos del VIH.

FUNDACIÓN PRIVADA G3T

MANGO ha colaborado con esta fundación financiando equipamiento médico sanitario. Este material médico de primera necesidad se ha distribuido entre diversos dispensarios de la zona de Burundi, donde la fundación colabora.

FUNDACIÓN HUMANITARIA A.G.H.

MANGO ha comprado un tractor para una misión en el Congo. Por otro lado se ha financiado la construcción de 4 aulas en una escuela de Yiroi, Sudán.

FUNDACIÓN CASIP CASAJOR

MANGO ha colaborado con la fundación en la atención integral ofrecida a desfavorecidos dando apoyo social de carácter integral en residencias de ancianos y grupos familiares en Francia.

ÖRGRENCLERE YARDIM DERNEĞİ

MANGO ha financiado Becas formativas para jóvenes desfavorecidos en Turquía, dándoles la oportunidad de acceder a la educación. El propósito no es otro que el de transformar la vida de estos jóvenes con dificultades.

FUNDACIÓN ARED

MANGO ha participado con esta fundación otorgando becas de capacitación orientadas al mundo de la confección textil para personas en riesgo de exclusión social fomentando su autonomía, mayoritariamente mujeres procedentes de centros penitenciarios y servicios sociales.

FUNDACIÓN INTERNACIONAL JOSEP CARRERAS

MANGO ha apoyado el programa de la fundación a través de la financiación del Registro Español de Donantes de Médula Ósea (REDMO) cuyo objetivo es la creación de una base de datos de donantes y pacientes. La Fundación destina el 40% de sus recursos a un programa de becas para jóvenes investigadores y la financiación de unidades de trasplante y bancos de cordón umbilical.

BANC DELS ALIMENTS DE BARCELONA

MANGO ha colaborado con esta organización que lucha contra el hambre en la ciudad de Barcelona con la compra de congeladores para sus centros de atención a las personas necesitadas así como la compra de alimentos infantiles.

FUNDACIÓN EL XOP

MANGO ha colaborado rehabilitando los baños y proveyendo diversas taquillas en el centro de día de esta fundación

que se dedica principalmente a ofrecer apoyo a personas adultas con discapacidad intelectual y también a sus familias.

FUNDACIÓN LLUITA CONTRA LA SIDA

MANGO ha colaborado con esta fundación dando apoyo a sus objetivos de asistencia, investigación y educación sobre el VIH y el SIDA. Su misión es ofrecer una mejor asistencia sanitaria y humana a las personas afectadas.

COLABORACIONES EN VOLUNTARIADO

FUNDACIÓN SONAR DESPIERTO

MANGO ha participado en una jornada de voluntariado con los niños atendidos por esta fundación que viven en casas de acogida concertadas por la Generalitat de Catalunya.

FUNDACIÓN EXIT

MANGO ha colaborado con esta fundación, a través del Departamento de Recursos Humanos, orientando e informando a jóvenes en vías de inserción laboral sobre los requisitos y las características de los diferentes puestos de trabajo disponibles en el mercado.

CASAL DELS INFANTS

MANGO ha colaborado con esta organización informando y orientando a jóvenes en riesgo de exclusión social mediante visitas formativas que se realizan en nuestras instalaciones.

COLABORACIÓN CON EMPRESAS DE INSERCIÓN LABORAL

En este sentido MANGO contrata los servicios de los siguientes centros especiales de trabajo: FUNDACIÓN PRIVADA GASPAR DE PORTOLÀ, ICÀRIA-ARTS GRÀFIQUES, GRUPO SIFU, FUNDACIÓN PRESIDENTE AMAT ROUMENS (FUPAR) y FUNDACIÓ CARES.

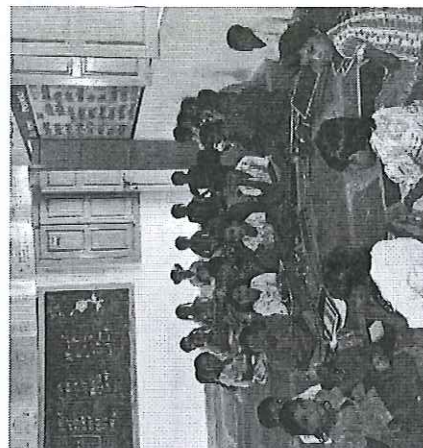
COLABORACIONES NO ECONÓMICAS

ENTREGAS DE ROPA

Durante el ejercicio 2013 MANGO donó ropa a diferentes organizaciones, tanto nacionales como internacionales, con fines solidarios.

OTRAS ACCIONES CON EL PERSONAL

Además de apoyar diferentes eventos solidarios, se promueven colaboraciones sociales con los trabajadores de la empresa tales como: mercadillos solidarios, conferencias, cuestasiones, campañas de donación de sangre, campañas de recogida de alimentos y juguetes en Navidad, etc.



Los empleados

↳ stakeholders nº 2

Hay un de welder.
¿Indi ter?

El buen clima de trabajo en la organización MANGO es consecuencia de disponer de un equipo con calidad humana, motivado, flexible y capaz de adaptarse a los cambios en el marco de un importante crecimiento de la compañía. Los principales aspectos que contribuyen también a establecer este clima se especifican a continuación:

factores destacados:

DIALOGO PERMANENTE

Los empleados mantienen con la dirección un diálogo permanente llevado a cabo fundamentalmente a través de unos encuentros denominados "si yo fuera presidente" con representantes elegidos en cada uno de los departamentos. Las conclusiones, cambios y mejoras acordados se publican y se comunican a todos los empleados en los boletines internos de la empresa.

Otras vías que contribuyen a fomentar la comunicación se realizan a través de encuestas, el portal del empleado, buzón de sugerencias, etc.

SERVICIO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

En 2008 se puso en marcha el denominado Servicio de Resolución de Conflictos, cuyo objetivo es el de garantizar un mecanismo independiente para identificar, intervenir y resolver conflictos interpersonales en el caso de ser necesario.

PROGRAMA DE BIENESTAR

El objetivo de este programa consiste en mejorar el bienestar de nuestro personal de la central de MANGO principalmente a través de talleres y conferencias.

POLÍTICA DE REMUNERACIONES

En el caso del personal de estructura se revisan los sueldos según el desempeño y desarrollo profesional de cada trabajador dos veces al año. En cuanto al equipo de puntos de venta, el sistema se basa en un sueldo fijo y otro variable en función de la facturación del punto de venta.

Para las diferentes categorías de trabajadores los salarios pagados están, en media, por encima de los sueldos del sector. Para el año 2013 la relación entre salario inicial estándar establecido por MANGO y el salario según convenio fue de un 52,70% para España. Con posterioridad los sueldos se van aumentando con incentivos y promociones que incrementan substancialmente esta diferencia.

Todos los trabajadores, tanto a jornada completa como parcial, tienen los mismos derechos y beneficios sociales. Asimismo, no hay ningún tipo de diferencia o discriminación salarial entre hombres y mujeres.

Todos los trabajadores de MANGO se encuentran dentro de un convenio colectivo y de la ley laboral correspondiente. El periodo mínimo de preaviso relativo a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en el convenio colectivo, es de 15 días.

PROMOCIÓN Y FACILITACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR CON EL TRABAJO

MATERNIDAD / PATERNIDAD

La empresa abona las pagas extras completas durante el periodo de descanso. El nivel de reincorporación al trabajo tras el periodo de baja por maternidad/paternidad ha sido del 100% en todos los casos.

FLEXIBILIDAD LABORAL

Se facilita la flexibilidad horaria debido a motivos personales del trabajador, así como las suspensiones temporales de contrato por estos motivos, reservando en todos estos casos el puesto de trabajo del empleado. Por otro lado se amplía el tiempo para poder asistir a las visitas médicas necesarias.

En el caso de personal de estructura cabe señalar que, de acuerdo con los trabajadores, todos los días se alarga la jornada de trabajo media hora con el objetivo de finalizar los viernes al mediodía y poder disfrutar así de un fin de semana más prolongado. Asimismo los empleados disfrutan de jornada intensiva de trabajo las vísperas de los días festivos señalados.

TRANSPORTE COLECTIVO GRATUITO

Hay establecido un sistema de transporte que cubre las principales ciudades y rutas desde las que se desplaza nuestro personal. Este transporte abarca los diferentes horarios de entrada y salida, con las consiguientes ventajas añadidas al no utilizar vehículos individuales.

SUBVENCIÓN DE COMEDORES

Se dispone de un servicio de catering de alta calidad elaborado en nuestras propias cocinas, que está subvencionado en parte por la empresa. En el año 2013 se sirvieron, aproximadamente, 532 comidas diarias que representaron un total anual de 134.281.

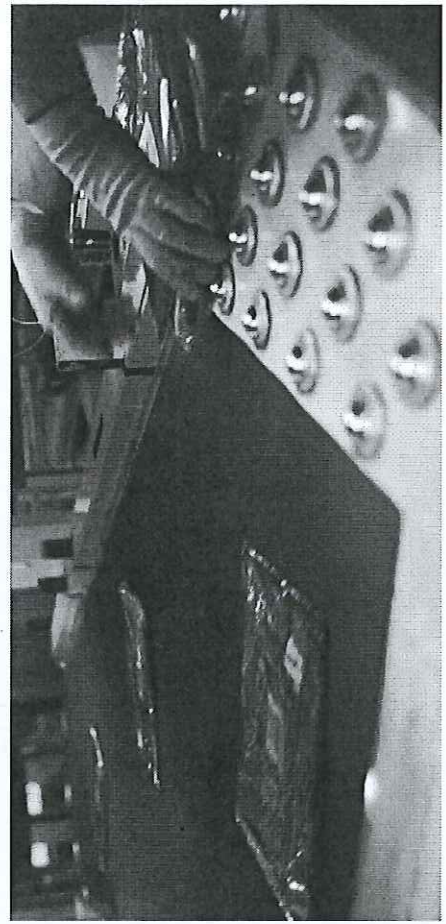
Por otro lado, se cuenta con diferentes comedores equipados con todos los servicios para aquellos que prefieran traer la comida preparada.

ESTABILIDAD EN EL TRABAJO

Al cierre del ejercicio 2013, el 70,98% de los trabajadores de la organización en España, en media, eran fijos, con el siguiente detalle:

	ESTABILIDAD FICHA	ESTABILIDAD FICHA
PERSONAL DE ESTRUCTURA	13,65%	86,15%
PERSONAL DE PUNTOS DE VENTA	32,52%	67,48%

Asimismo, los empleados a tiempo completo en España representan el 67,34% y a tiempo parcial el 32,66%. En el caso de los empleados en el extranjero estos porcentajes ascienden al 70,18% y al 29,82% respectivamente.



→ Destaca la figura de la MUJER

PERFIL DE NUESTRO EQUIPO HUMANO

Destacamos a continuación algunos aspectos relevantes del perfil de nuestro equipo humano, compuesto a 31 de diciembre de 2013 por 13.456 personas, de las cuales el 86,24% son mujeres, y el 13,76% son hombres, con el siguiente detalle por sexos:

	PERSONAL DE ESTRUCTURA (Número)	(%)	PERSONAL DE PUESTOS DE TRABAJO (Número)	(%)	TOTAL (Número)	(%)
HOMBRES	938	37,22%	914	8,36%	1.852	13,76%
MUJERES	1.582	62,78%	10.022	91,64%	11.604	86,24%

56,02%

DE CARGOS DIRECTIVOS
en nuestra organización
son desempeñados
por MUJERES.

29,36

AÑOS
ES LA MEDIA DE EDAD
DE NUESTRO
PERSONAL

→ Por el 20% de la MUJER

MOVILIDAD EN LOS PUESTOS DE TRABAJO

El carácter internacional de nuestra organización facilita la movilidad geográfica de aquellos trabajadores que lo solicitan. Por otro lado, cuando surgen nuevos puestos internos a cubrir, se ofrece al personal la posibilidad de solicitar un cambio de departamento.

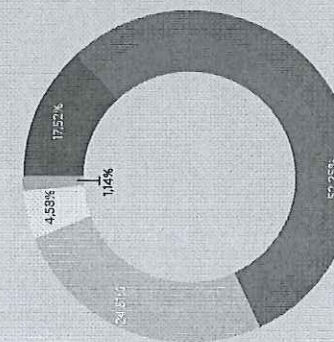
ASENTISMO Y ROTACIÓN EN LOS PUESTOS DE TRABAJO

El desglose del colectivo de los trabajadores por grupo de edad es el siguiente:

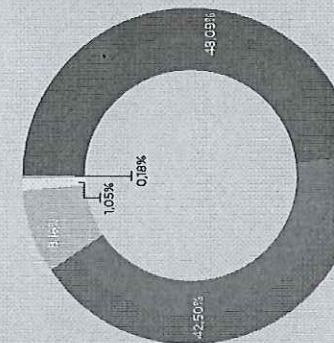
GRUPO DE EDAD



ESPAÑA



EXTRA-NUERO



Nuestra organización se caracteriza por la diversidad cultural fruto de la internacionalización de nuestro negocio. En nuestra sede central trabajan personas pertenecientes a 56 nacionalidades.

“MANGO se caracteriza por la diversidad cultural fruto de la internacionalización de nuestro negocio.”

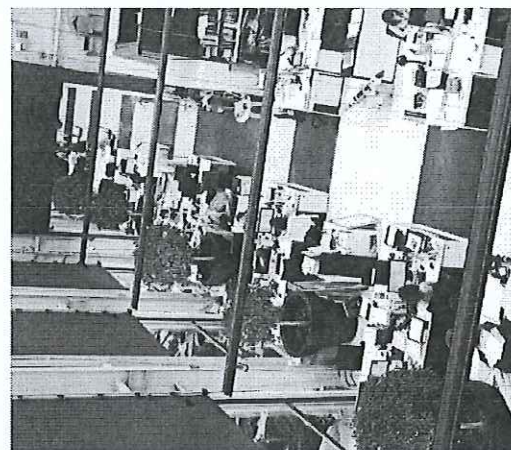
“La práctica totalidad de los directivos y responsables de equipos provienen de la promoción interna.”

Por otro lado, la rotación media de los empleados para el año 2013 es de un 5,36% para el personal de la sede central, un 7,47% para el personal del almacén y un 13,68% para el personal de puntos de venta.

PROMOCIÓN INTERNA

La práctica totalidad de los directivos y responsables de equipos provienen de la promoción interna, fruto de una política decidida en este sentido y de un equipo humano motivado, flexible y capaz de asumir nuevas responsabilidades.

A lo largo del 2013, 109 de los empleados de la sede central y 914 de los puntos de venta optaron a un puesto de categoría superior.



El absentismo total durante el año 2013 en puntos de venta propios en el extranjero ascendió a un 4,43%.

PERSONAL DE ESTRUCTURA	2012	2013
Bajas por enfermedad	1,89%	1,68%
Bajas por accidente laboral	0,09%	0,10%
Bajas por maternidad/paternidad	1,84%	1,33%
Permisos de matrimonio	0,14%	0,07%
Otros motivos	0,63%	0,60%
TOTAL	4,59%	3,78%

PERSONAL PUNTOS DE VENTA EN ESPAÑA

	2012	2013
Bajas por enfermedad	1,66%	1,49%
Bajas por accidente laboral	0,12%	0,10%
Bajas por maternidad/paternidad	2,40%	2,92%
Permisos de matrimonio	0,11%	0,06%
Otros motivos	0,27%	0,23%
TOTAL	4,56%	4,80%



POLÍTICA ACTIVA Y DIÁLOGO PERMANENTE EN SALUD LABORAL

El desarrollo y promoción de estrategias y acciones que mejoren las condiciones de trabajo es el objetivo perseguido en el ámbito de la salud laboral. La gestión de la prevención de riesgos laborales queda establecida en el Plan de Prevención e integrada en el sistema general de gestión de la empresa.

A continuación se presentan las principales actividades realizadas durante el año 2013:

FORMACIÓN EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES
El número de personas formadas en prevención de riesgos laborales durante 2013 ha ascendido a 882 para el personal de estructura y a 2.084 para el personal de puntos de venta en España.

EVALUACIONES DE RIESGOS

La organización identifica y evalúa los riesgos asociados a los puestos de trabajo como parte del ciclo de mejora continua en la gestión de la empresa, avanzando en todos los aspectos de salud y seguridad de los trabajadores.

COMUNICADOS DE RIESGOS

Siguiendo la política de participación activa de los trabajadores, existe un procedimiento para que puedan comunicar cualquier situación que comporte un riesgo o bien cualquier propuesta que mejore las condiciones de trabajo.

VISITAS DE SEGURIDAD Y OBSERVACIONES DEL TRABAJO

Se realizan periódicamente, en determinados departamentos, visitas de seguridad para controlar y garantizar unas óptimas condiciones de trabajo y favorecer comportamientos seguros.

VIGILANCIA DE LA SALUD

Durante el año 2013 el servicio médico de la empresa ha realizado un total de 822 reconocimientos médicos al personal. La accidentabilidad producida durante el año 2013 es la siguiente:

ACCIDENTABILIDAD PERSONAL DE ESTRUCTURA

	2012	2013
Nº Accidentes / Nº Trabajadores	0,007	0,007
Duración media de las bajas (en días)	13,50	31,13

ACCIDENTABILIDAD PERSONAL PUNTOS DE VENTA EN ESPAÑA

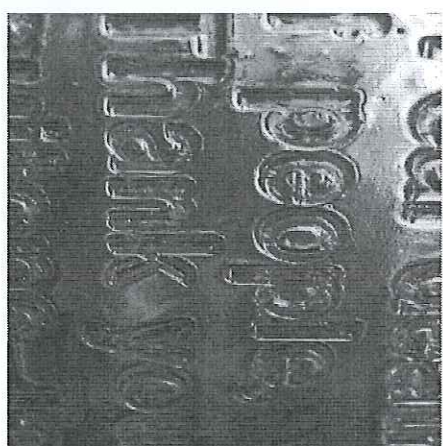
	2012	2013
Nº Accidentes / Nº Trabajadores	0,019	0,015
Duración media de las bajas (en días)	12,05	11,94

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN FILIALES Y TIENDAS PROPIAS EN EL EXTRANJERO

Durante el 2013 se han realizado evaluaciones de riesgos en un total de 341 puntos de venta y se ha dado formación a un total de 4.707 personas.

FORMACIÓN Y DESARROLLO

En nuestra organización hemos establecido una política de formación y desarrollo permanente con la intención de apoyar la consecución de los objetivos estratégicos del negocio. Para ello contamos con un departamento de Formación y Desarrollo que potencia aquellos aspectos necesarios, tanto en conocimientos técnicos como en habilidades profesionales.



Estas acciones formativas se desarrollan por todo el mundo en el área de Retail y el área de formación de la sede central que cuenta con varias aulas polivalentes. El Plan de acogida *on the job* "Disfruta tu futuro en MANGO" y las Entrevistas de Desarrollo anuales ayudan a los responsables a desarrollar y acompañar de forma constante a cada persona de su equipo.

El rol de los líderes se ha visto reforzado en 2013 con un Plan de Desarrollo Directivo para aquellas promociones a puestos de responsabilidad. De esta manera la compañía reconoce la importancia de rol de responsable como clave para la excelencia profesional y para el desarrollo de las personas. Tres eventos formativos y acompañamiento personalizado son las claves para la adaptación a esta nueva situación.

Durante el año 2013, 6.626 participantes en acciones formativas han realizado un total de 86.384 horas de formación con el siguiente detalle:

CATEGORÍA PROFESIONAL	Horas de formación	Nº de personas formadas
Jefe/a de departamento	8.021	288
Administrativos/as	13.367	482
Técnico/a	16.041	673
Operarios/as y Profesionales de Oficio	6.416	231
Personal de almacen	9.625	250
Personal de punto de venta	32.914	4.702
TOTAL	86.384	6.626

JÓVENES TALENTOS

El Programa de Jóvenes talentos tiene como objetivo desarrollar futuros directivos en MANGO. Los candidatos a participar en el proyecto son estudiantes de MBA de las mejores escuelas de negocios internacionales.

Los seleccionados participan en un programa de desarrollo de un año enfocado hacia el punto de venta. Durante los seis primeros meses se formarán en la gestión de personas, *merchandising*, caja, almacen y producto, durante el siguiente semestre liderarán la apertura de puntos de venta franquiciados alrededor del mundo. De esta manera viven el negocio desde primera línea para después incorporarse en las diferentes áreas de la organización.

VENTAS ADICIONALES PARA NUESTROS EMPLEADOS

A través de una política de descuentos, tanto en la compra de ropa y complementos en nuestros puntos de venta, como mediante acuerdos con diferentes empresas (venta de coches, seguro médico, viajes, gimnasios, espectáculos, etc.).

Con la organización de diferentes mercadillos para nuestros empleados donde se venden prendas, complementos, muebles y objetos de decoración, con la concesión de préstamos sin interés en determinadas circunstancias personales y la cesión de instalaciones para diversas actividades.

Política de descuentos y otras ventajas para nuestros empleados.

Durante 2013 se ha dado formación a 6.626 personas.

La cadena de suministro y los proveedores

→ stakeholder nº3

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO Y SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

Existen dos sistemas de producción diferenciados en nuestra organización:

El primero consiste en diseñar el producto, encargar su fabricación y adquirirlo ya acabado. En este caso, es el propio proveedor quien se encarga de comprar todas las materias primas para la producción. El porcentaje de compra, para el ejercicio 2013, a través de este sistema ha ascendido a un 64,76% sobre el total.

En el segundo a diferencia del primero, todas las materias primas que componen la prenda son adquiridas por nuestra organización y posteriormente enviadas a estos proveedores para su confección. El porcentaje en valor de compra, para el ejercicio 2013 a través de este sistema ha ascendido a un 35,24% sobre el total.

Las características de los proveedores son exactamente iguales en los dos sistemas. El utilizar un sistema u otro depende, fundamentalmente, de factores geográficos (proximidad) y técnicos (especialización en la producción).

El volumen de prendas y complementos fabricados durante el ejercicio 2013 ascendió a 115.546.531 millones de unidades.

PROPIEDAD Y EXCLUSIVIDAD

La organización MANGO no tiene participación directa ni indirecta en ningún fabricante de prendas o complementos. Asimismo, ninguno de ellos trabaja en exclusiva para nuestra organización.

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Nuestras prendas y complementos tienen una buena calidad, manteniendo siempre el mismo estándar en su fabricación, motivo por el cual toda la producción de un modelo la realizamos siempre en un mismo fabricante, excepto en casos puntuales en los que la legislación lo limite por cuestiones de origen y cuotas.

PROGRAMACIÓN DE LA FABRICACIÓN

Nuestro periodo de fabricación tiene una duración media de tres a cuatro meses: desde el pedido hasta la recepción de la mercancía.

De forma previa a cada temporada programamos los envíos a los puntos de venta, encargando la producción en función de este criterio. Si finalmente hay diferencia con la previsión de ventas, la regulación de las entregas o cambios entre puntos de venta se realiza desde nuestro almacén y servicios centrales. En el caso de producirse sobrantes a final de temporada estos se venden a través de descuentos y promociones.

RELACIÓN Y NÚMERO DE PROVEEDORES

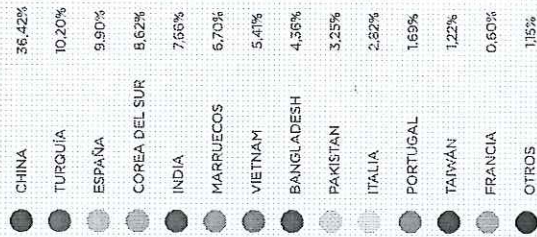
La colaboración con nuestros proveedores es a largo plazo, existiendo un diálogo permanente, análisis y planificación conjunta de todos los aspectos de la producción así como del control de calidad realizado en todas las fábricas a través de nuestros técnicos. Durante el 2013 el número de proveedores y de fábricas con los que se realizó producción de prendas y complementos fue de 380 proveedores o 632 fábricas.

Cabe señalar que los proveedores pueden trabajar con más de una fábrica para la producción de sus diferentes colecciones. Asimismo, algunas de ellas pueden utilizarse de forma alternativa en diferentes momentos del tiempo, en función de las características del producto.

Producción muy diversificada

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

Las compras, en porcentaje por país, son las siguientes:



* Incluye materias primas.

SUBCONTRATACIÓN

Nuestra política de control y las características de la producción implican la no subcontratación de la fabricación de las prendas y complementos por parte de los fabricantes.

Entendemos como subcontratación la derivación a una tercera empresa, por parte del proveedor, de toda o parte de la producción encargada al mismo sin conocimiento ni autorización de MANGO. A pesar de que todos nuestros proveedores tienen unificado el proceso de producción, en ocasiones existen procesos especiales que algún proveedor puede no

ETIQUETAJE

Todas nuestras prendas y complementos están etiquetadas indicando el país en que han sido confeccionadas. Durante 2013 no ha habido ningún incumplimiento en la regulación relativo a la información y al etiquetado de nuestros productos.

disponer y que se realizan en otras empresas especializadas, como por ejemplo el bordado. En estos casos, estas producciones son conocidas y autorizadas por MANGO.

“Realización de auditorías internas y externas para la verificación del código de conducta.”

“Nuestros equipos de calidad visitan constantemente las diferentes fábricas.”

OBJETIVOS

Para el año 2014, el objetivo principal será el de mantener los criterios y porcentajes de auditorías alcanzados en el año 2013, tanto en las fábricas de prendas como en las de complementos.

Una vez revisadas las fábricas y autorizado el inicio de la producción, las auditorías externas se llevan a cabo en un periodo no superior a tres meses. Asimismo, las citadas auditorías se centran también en el mantenimiento periódico de las ya auditadas.

La organización MANGO facilita, a las organizaciones con las que colabora en la cadena de suministro la lista de las fábricas de prendas y complementos con las que trabaja.

RESULTADOS DE LAS AUDITORIAS

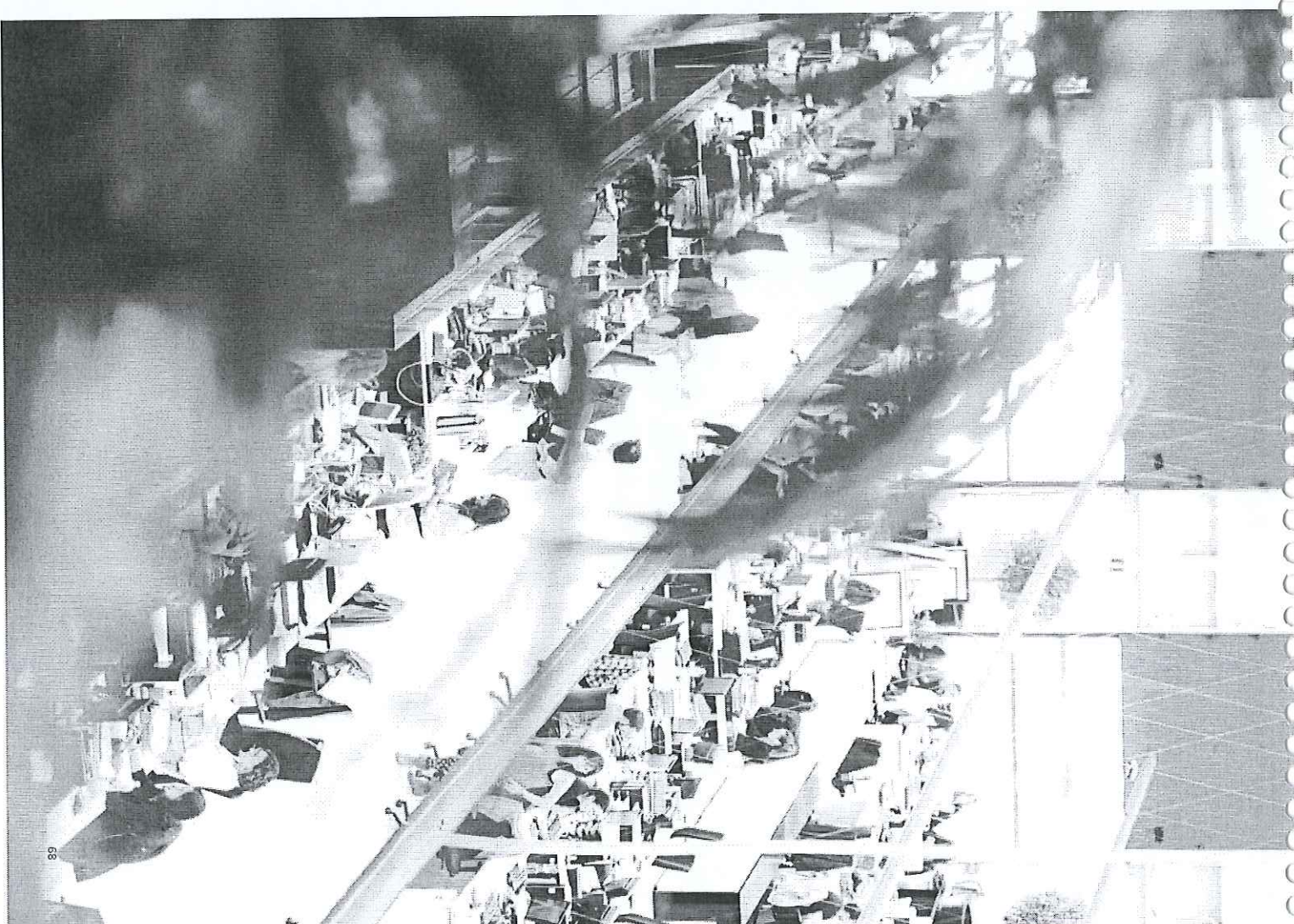
Los incumplimientos de nuestro Código que se han identificado en las diferentes auditorías realizadas en fábricas durante el periodo de referencia, se describen a continuación:

PAIS	Nº de fábricas con incumplimientos	Puntos del código incumplidos
Bangladesh	4	3
Vietnam	10	7, 8, 11
Camboya	3	3, 7, 11
Turquia	42	3, 7, 8, 11
Marruecos	5	3, 4, 8, 11
España	8	3, 7, 11

Datos negativos

Al detectar un incumplimiento de nuestro Código de Conducta se elabora un plan de acción y un plan de seguimiento para su correcta resolución. Dicho incumplimiento debe ser resuelto en un plazo máximo de 6 meses, en caso de no solucionarse se toman las acciones oportunas con dicha fábrica y/o proveedor.

En el caso de alguna incidencia que haya sido notificada por parte de un sindicato local, el análisis y la resolución de la misma se ha realizado conjuntamente con el mismo y con las organizaciones implicadas con las que tenemos un acuerdo en materia de RSC.



Aspectos ambientales

“Nuestro compromiso es el de gestionar los puntos de venta con el menor impacto ambiental posible.

“Implantación del sistema de gestión ambiental MANGO.

POLÍTICA Y SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL

El punto de partida de MANGO en este ámbito fue el año 1999 con la creación de un manual de buenas prácticas ambientales, donde se identificaron los impactos más relevantes y se aplicaron medidas de prevención. Desde hace varios años tenemos implantado el Sistema de Gestión Ambiental MANGO (SGAM), que tiene como objetivo realizar una adecuada gestión en estos aspectos de la organización.

Las características de nuestra actividad implican dos ámbitos claramente diferenciados en la gestión ambiental: uno interno y otro externo.

ÁMBITO INTERNO

PRODUCTO, ENVASES Y EMBALAJES

En nuestra organización contamos con un Plan Empresarial de Prevención de Residuos de Envases y Embalajes (PEP) aprobado por la administración, en el marco del cual se están realizando principalmente las siguientes acciones:

Reducción y optimización del uso de embalajes en relación al producto. Esta proporción entre residuo y producto se mide dividiendo el peso total de los embalajes utilizados (Kg) entre la cantidad de producto medido en kilos (Kg). El cálculo de este indicador para el año 2013 ha ascendido a 0,159 Kg/Kg.

Utilización de cajas de material 100% reciclado, sin elementos metálicos y con precintos de papel.

Para los primeros envíos a los puntos de venta utilizamos el sistema denominado cross-docking, que consiste en unos surtidos preestablecidos y preparados desde el proveedor. De esta manera las cajas no tienen que ser manipuladas al entrar en los almacenes sino que son directamente enviadas a su destino. Este sistema comporta una serie de ventajas, como una menor utilización de embalajes y un menor consumo de energía.

CENTROS DE ACTIVIDAD

La actividad realizada en nuestra organización se lleva a cabo en diferentes instalaciones y puntos de venta, los cuales están optimizados desde el punto de vista de consumo y eficiencia energética. Todos ellos cuentan con sistemas de recogida selectiva para su reciclado.

CENTROS LOGÍSTICOS

Nuestros centros de distribución de mercancías disponen de sistemas de clasificación y encajado con un software específico, que permite optimizar el contenido de las cajas que se envían a los puntos de venta.

Para las prendas que, de acuerdo con sus características, se distribuyen en perchas desde el proveedor, no se utilizan cajas hasta nuestros centros de distribución. Asimismo, desde estos centros a los puntos de venta más cercanos se utiliza el mismo sistema.

PUNTOS DE VENTA

Nos encontramos en un sector donde las características del punto de venta y la presentación del producto son fundamentales: la iluminación, el espacio y la climatización son básicos para una adecuada gestión de nuestro negocio. En lo referente a los puntos de venta franquiciados, estos se consideran dentro del ámbito interno, ya que el sistema de gestión y funcionamiento se lleva de forma centralizada desde nuestra sede central. Nuestro compromiso es el de gestionar este ámbito de la manera más equilibrada y con el menor impacto ambiental posible, para ello hemos realizado una serie de medidas que se detallan a continuación:

Iluminación

Seguimos poniendo especial énfasis en la reducción de los consumos eléctricos, en la duración de los materiales y en su impacto ambiental. Nuestros puntos de venta se iluminan desde hace años con halógenos, que implica un menor consumo ahorrando más de un 45% de energía con una mayor

durabilidad respecto a otras tecnologías. Desde finales del año 2012 se está optimizando este sistema de iluminación, consiguiendo reducciones adicionales de consumo significativas. Por otro lado, también implica un descenso del calor residual que permite ajustar mejor la climatización del punto de venta.

La iluminación mediante Light-emitting Diodes (LEDs) está siendo testada en el interior de algunos de nuestros puntos de venta, aplicándose en la iluminación indirecta de éstos.

Materiales

En los puntos de venta utilizamos los materiales menos agresivos para el medio ambiente como es el caso de la piedra basáltica para los suelos. Gradualmente estamos sustituyendo la madera en los puntos de venta por otro tipo de elementos más perdurables y con un menor mantenimiento. No obstante, en el caso de utilizar parquet, se solicitan con la certificación otorgada por la organización Programme for the Endorsement of Forest Certification Eschemes (PEFC) que asegura una gestión forestal sostenible. Finalmente, destacar que los protectores líquidos antigrafiti aplicados en las fachadas de los puntos de venta están compuestos de cera 100% natural.

Reutilización

En este sentido, cabe destacar que todos los traspaños de productos entre puntos de venta, así como las devoluciones a los almacenes centrales, se realizan en cajas reutilizadas. Por otro lado, parte del mobiliario de los outlets se reutiliza proveniente de otras instalaciones. Las perchas de los puntos de venta son de madera de alta calidad y durabilidad; las que llegan con los envíos a los citados puntos, que son de plástico, se reutilizan para las rebajas.

Bolsas

Las bolsas de papel que se entregan a nuestros clientes son de papel reciclado o tienen la certificación de gestión forestal sostenible emitida por la organización Forest Steward-

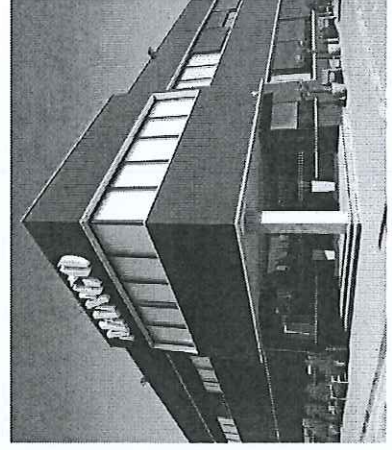
ship Council (FSC). En las tiendas outlets y durante las rebajas, en todos los puntos de venta, se entrega el producto a los clientes en bolsas de plástico. Durante el año 2013 se han ido sustituyendo los plásticos convencionales por oxobiodegradables como un paso intermedio en su eliminación.

Punto de venta sostenible

Durante el año 2011 participamos 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. Para ello se crearon unos sistemas de puntuación, así como una clasificación en función de las características técnicas de las instalaciones.

TRANSPORTE INTERNO

En cuanto a los desplazamientos de nuestro personal a las diferentes instalaciones, contamos con un servicio de transporte colectivo gratuito desde las ciudades cercanas más importantes, con las consecuentes ventajas que supone desde el punto de vista ambiental.



AMBITO EXTERNO

TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN

Todas las actividades logísticas de nuestra organización se contratan a terceras empresas, controlándose y monitorizándose desde nuestra sede central.

Todos los puntos de la cadena de distribución están optimizados en cuanto a tiempos y volúmenes de carga, generando el menor impacto ambiental posible.

Siempre que es operativo se procura que un único transportista aglutine el mayor número de destinos optimizándose, de esta forma, los envíos. Cabe señalar que todas las empresas de transporte con las que colaboramos son organizaciones de primer nivel con políticas ambientales establecidas.

ENVÍOS DESDE LOS PROVEEDORES

Desde los proveedores de prenda acabada y complementos, el principal medio de transporte utilizado y que también tiene un menor impacto ambiental es el marítimo. No obstante para algunas zonas y ámbitos concretos se utiliza el transporte por carretera y de forma muy ocasional el aéreo, de acuerdo con el siguiente detalle:



MEDIO MARÍTIMO: 62,86%



MEDIO TERRESTRE: 29,11%



MEDIO AÉREO: 9,03%

ENVÍOS A PUNTOS DE VENTA

Las primeras entregas a puntos de venta se realizan, prácticamente en su totalidad, mediante la preparación de surtidos en sistema cross docking, tal y como se ha descrito anteriormente. Por otro lado, la reposición se realiza, de forma periódica en función de las ventas, mediante envíos optimizados. De acuerdo con el siguiente detalle:



MEDIO MARÍTIMO: 73,35%



MEDIO TERRESTRE: 73,14%



MEDIO AÉREO: 19,51%

FABRICANTES, PROVEEDORES Y PRODUCTO

Toda la actividad de fabricación se realiza mediante terceras empresas ubicadas en diferentes países. Una de nuestras prioridades en esta área es la implantación de prácticas respetuosas con el medio ambiente, mediante diferentes tipos de acciones:

La inclusión en nuestro código de conducta de compromisos ambientales por parte de los proveedores.

La verificación de la aplicación de estos compromisos en sistemas de gestión ambiental y su adecuado funcionamiento mediante auditorías externas en las fábricas.

La creación de un estándar de sustancias químicas, de obligado cumplimiento por parte de los proveedores, en la fabricación de los diferentes productos así como la verificación externa de su aplicación a través de un laboratorio de referencia.

EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO

CÁLCULO DE LAS EMISIONES

Desde hace tres años se lleva a cabo el estudio y cálculo completo de las emisiones de gases de efecto invernadero. Dicho estudio incluye todas las categorías de emisiones realizadas según protocolos internacionales, es decir: alcance 1 (emisiones directas), alcance 2 (emisiones indirectas asociadas a la electricidad) y alcance 3 (otras emisiones indirectas). El cálculo se realiza sobre la logística directa excluyendo la indirecta y la venta online.

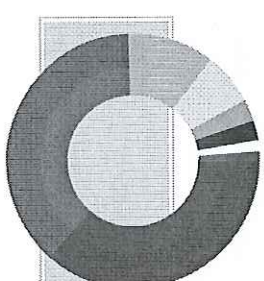
Este estudio, inicialmente realizado por el Grupo de Investigación y Gestión Ambiental (GIGA), perteneciente a la Universidad Pompeu Fabra y que es, también, Cátedra UNESCO de ciclo de vida y cambio climático, tiene dos objetivos: el primero mostrar cuál es este impacto y qué posibles medidas y acciones de mejora podemos adoptar y en segundo lugar, qué reducciones se derivan de estas mejoras.

La Fundación Ecología y Desarrollo (Ecodes) verifica anualmente estos estudios, y otorga a MANGO la etiqueta Cero-CO₂ de producción y logística (calculada y verificada).

RESULTADOS DEL ESTUDIO

El total de emisiones de gases de efecto invernadero para el año 2013 asciende a 500.356,5 Tn CO₂ eq.

La distribución de estas emisiones es la siguiente:



“Todos los puntos de la cadena de distribución están optimizados en tiempo y en volumen de carga.”

“La Fundación Ecodes otorga a MANGO la etiqueta CeroCO₂ de producción y logística.”

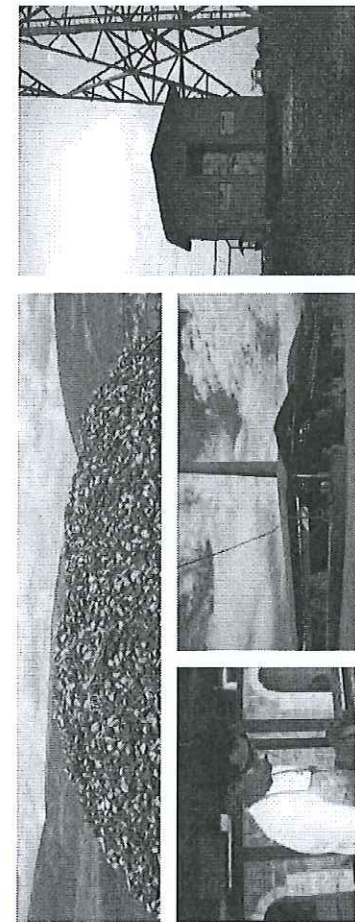
Asimismo MANGO compansa, desde el año 2009, las emisiones de sus centros de producción, oficinas y transporte de personal. Las últimas emisiones compensadas corresponden al año 2012 y ascienden a 18.420,6 Tn CO₂ eq. Estas compensaciones se han realizado colaborando en los siguientes proyectos:

PROYECTO 1 · ARJIBEM, SÃO SEBASTIÃO Y VULCÃO, CERRADO

PROYECTO 1 · ARJIBEM, SÃO SEBASTIÃO Y VULCÃO, CERRADO
En este proyecto en Brasil participan las empresas de cerámica Arjibem, São Sebastião y Vulcão, industrias de cerámica que producen piezas estructurales como ladrillos. Arjibem comercializa su producto en los estados de Rio de Janeiro y Minas Gerais. São Sebastião abastece el mercado Médio Paraíba (Vale do Aço) y Vulcão está focalizada en el mercado de Baixada Fluminense. Su actividad consiste en utilizar la madera procedente de la repoblación forestal y otros residuos de madera -que son biomasa renovable- para alimentar los hornos en vez de utilizar fuentes de combustible no renovable como el petróleo crudo pesado. Este cambio ha sido una práctica pionera en la región.

PROYECTO 2 · MINI-CENTRALES HIDROELECTRICAS EN VIETNAM

PROYECTO 2 · MINI-CENTRALES HIDROELECTRICAS EN VIETNAM
El proyecto consiste en dos pequeñas centrales hidroeléctricas localizadas en Kon Plong, una población rural situada en la región montañosa de Kon Tum (Vietnam) cerca de las fronteras de Laos y Camboya. La región está muy despoblada y la economía se basa principalmente en la agricultura. El proyecto proporciona a la región rural electricidad limpia, sostenible y de forma estable, sustituyendo el uso de generadores diésel y la quema de leña para iluminación y calefacción. Al reducir la quema de combustible fósiles y de leña el proyecto mejora la calidad del aire tanto de la región como en el interior de los hogares y, por lo tanto, disminuye el riesgo de enfermedades respiratorias y oculares. La venta de los créditos de carbono asociados, tal y como prevé la legislación internacional, contribuye a superar los obstáculos financieros y regulatorios



de los proyectos de energía renovable en Vietnam, donde la principal fuente para generar electricidad es la quema combustible fósiles (sobretudo carbón). Además, los promotores del proyecto destinan parte de la financiación obtenida por los créditos de carbono a apoyar el desarrollo sostenible de las comunidades donde se sitúa el proyecto mediante la construcción de canales para el riego, puentes o carreteras, así como la construcción de una escuela.

PROYECTO 3 - BANDEIRA AND CAPELLI CERAMICS PROJECT

El proyecto afecta dos pequeñas industrias de cerámica roja: Capelli Ceramics que produce principalmente tejas y Bandeira Ceramics que es un fabricante de ladrillos. Las dos industrias orientan su producción fundamentalmente al mercado de Alagoas y a otros estados de la región del noreste de Brasil. El combustible utilizado para producir la cerámica antes de la implantación de este proyecto era madera procedente de actividades de deforestación de los bosques atlánticos y de la Caatinga. Con la ejecución del proyecto la madera originaria se ha substituido por biomasa renovable ya existente en la región (bamboo, serrín, caña de azúcar y caparazón de coco), por lo que se reducen las emisiones de gases de efecto de invernadero asociadas a la actividad original.

PROYECTO 4 - GUPTA PROJECT

La actividad del proyecto consiste en la instalación de 2 aerogeneradores de 15MW, en total 30MW. La electricidad generada se suministra a la Tamil Nadu Electricity Board (TNEB) que forma parte de la Red Eléctrica del sudeste de la India. Gracias a este proyecto se aumenta la capacidad de la red de distribución así como se sustituye una cantidad equivalente de energía eléctrica proveniente de combustibles fósiles. El promotor del proyecto, Gupta Coalfields & Washeries Limited, ha decidido implantar una estrategia empresarial responsable y sostenible, y promover el desarrollo sostenible a través de la generación de energía renovable a través del soporte del Clean Development Mechanism (CDM) de las Naciones Unidas.

Cantidad total compensada (sobre el cálculo 2012)

Transporte personal y viajes empresa	10.354,4 Tn CO ₂
Electricidad oficinas y almacenes nacionales e internacionales	8.066,2 Tn CO ₂

ACORDS VOLUNTARIS

MANGO forma parte desde el año 2010 del programa Acords Voluntaris, promovido por la Generalitat de Catalunya, como parte de sus acciones en materia de gases de efecto invernadero.

Este programa implica establecer un inventario de los gases emitidos así como disponer de una política de reducción y, en su caso, de compensación de emisiones.



REDUCCIÓN DE EMISIONES

En las reformas y aperturas de nuevos puntos de venta propios y franquiciados se tienen en cuenta una serie de criterios y acciones, que se van actualizando, con la finalidad de reducir los consumos de energía. El resumen de esta reducción es el siguiente:

Año 2013	Reducción de consumos energéticos kWh	Reducción de gases de efecto invernadero	Porcentaje sobre las emisiones puntos de venta	Porcentaje sobre el total de emisiones
Propias	2.684.679,37		1,2%	0,43%
Franquiciadas	2.585.950,92		1,15%	0,42%
Total	5.270.630,29		2,35%	0,85%

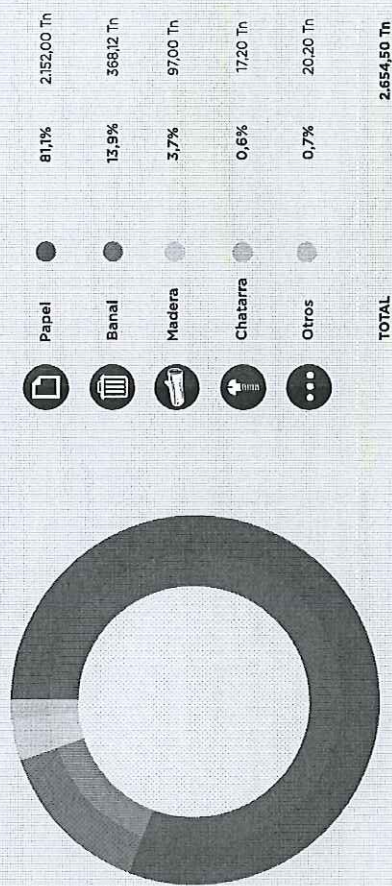
La previsión de reducción de consumos energéticos en puntos de venta para el año 2014 asciende a 6.884,34 Gwh.

En abril de 2011 dimos apoyo a la iniciativa promovida por Greenpeace para que la Unión Europea llegue a un compromiso de reducción de gases de efecto invernadero de un 30% para el 2020.

INDICADORES DE RESIDUOS

En todas las instalaciones de MANGO se lleva a cabo una recogida selectiva de los residuos generados para que puedan ser valorizados y reciclados. Por otro lado señalar que estamos adscritos a los sistemas integrados de gestión de residuos establecidos en determinados países (sistemas punto verde).

Las cantidades generadas de residuos en nuestras instalaciones para el año 2013 se describen a continuación:



INDICADORES DE CONSUMOS ENERGÉTICOS

CONSUMOS EN PUNTOS DE VENTA

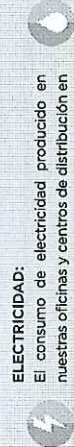
El consumo eléctrico de los puntos de venta propios y una estimación para franquiciados en España correspondiente al año 2013 ha ascendido a 32.258.521 GWh y a 7.558.921 GWh respectivamente. Asimismo, una estimación para los puntos de venta propios y franquiciados fuera de España ha ascendido a 73.436,762 GWh y 79.197,128 GWh respectivamente.

OFICINAS Y CENTROS DE DISTRIBUCIÓN

A continuación detallamos el consumo de electricidad, agua y gas correspondientes a la sede central y otros centros de distribución:

ELECTRICIDAD:

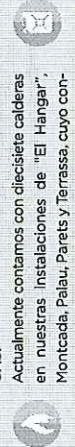
El consumo de electricidad producido en nuestras oficinas y centros de distribución en todo el mundo asciende a 15.586,2 GWh.



AGUA: El consumo de agua corriente cuyo uso es no industrial en nuestra sede central y almacenes en España asciende a 21.929 m³. Todas nuestras instalaciones cuentan con la autorización de vertido correspondiente cuyo destino puede ser directo o indirecto. Uno de nuestros centros logísticos (Parets del Vallès) capta aproximadamente 110 m³ de agua directamente del subsuelo.

GAS:

Actualmente contamos con diecisiete calderas en nuestras instalaciones de "El Hangar", Montcada, Palau, Parets y Terrassa, cuyo consumo de gas para 2013 fue de 4.081,9 GWh.



COMBUSTIBLES FÓSILES:

Se consumen 1335 litros de gasóleo al año utilizados en tareas de mantenimiento de los grupos electrogenos de nuestras instalaciones.

CONSUMO DE MATERIALES

TEJIDOS

El consumo de fibras utilizadas en nuestros tejidos para las prendas en el año 2013 ascendió a un total de 130.773.875 m². El 46,63% de dichas fibras son de origen natural, y un 56,37% a fibras químicas sintéticas.

Gobierno corporativo

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
El Consejo de Administración está formado por el Presidente: Isak Andic, los Consejeros Vicepresidentes: Jonathan Andic y Daniel López, el Consejero Director General: Enric Casí y dos consejeros más: Carlos Costa y Isak Halfon.

COMITÉ EJECUTIVO

El Comité Ejecutivo está formado por todos los miembros del Consejo de Administración, además de las siguientes personas: Violeta Andic, Cristina Ball, Puri Campos, Elena Carasso, Miguel de la Capilla, Luis Casacubierta, Jorge Corbella, Sezei Eren, María Jesús García, Ceci Lozano, Eva Rello, David Sánchez y Arif Zurnaci.

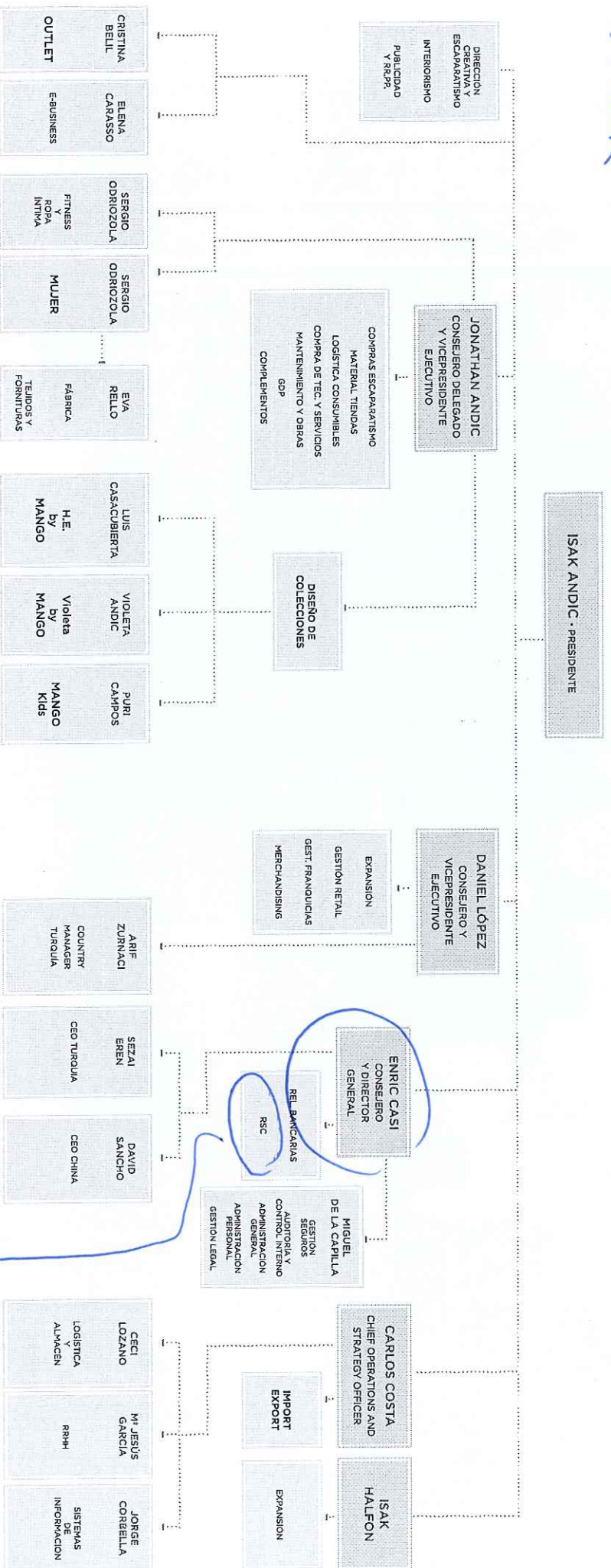
Tanto los miembros del Consejo como los del Comité son cargos ejecutivos dentro de la estructura de la organización y con gran experiencia en sus diferentes ámbitos. Las retribuciones de los dos órganos de gobierno tienen una parte fija y otra variable en función de los objetivos alcanzados.

AUDITORÍA INTERNA

El grupo MANGO cuenta con un departamento de auditoría interna que realiza una evaluación continua de todos los ámbitos de la organización. Dicho departamento está en dependencia directa de los administradores del grupo.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA/ÁREAS FUNCIONALES

A continuación se detalla el organigrama de la organización:



¿Dónde se sitúa el dept.?

15

Datos de contacto

La información recogida en la memoria confiamos en que dé respuesta a las expectativas de los diferentes grupos de interés de nuestra organización.

La presente memoria de sostenibilidad está disponible en la web de MANGO (www.mango.com).

Cualquier sugerencia, aportación o comentario por parte de los usuarios o grupos de interés de MANGO sobre el contenido de la misma o sobre aspectos relacionados con nuestra responsabilidad social corporativa, se puede realizar a través de rsc@mango.com o directamente en nuestra sede central:

MANGO MNG HOLDING, S.L.U.
c/ Mercaders 9-11, Polígono Industrial Riera de Caldes
Apartado de correos 280
E- 08184 Palau-solità i Plegamans, Barcelona, España

Mayo 2014, grupo MANGO

→ grupo canal

Memoria hecha para sus grupos de interés



16

Verificación de la Memoria

INFORME DE VERIFICACIÓN INDEPENDIENTE DE LA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD DE MANGO MNG HOLDING, S.L.U. Y SOCIEDADES DEPENDIENTES (GRUPO MANGO) 2013

A la Dirección de MANGO MNG HOLDING, S.L.U. y sociedades dependientes (Grupo MANGO):

El presente documento constituye el resultado de la revisión llevada a cabo por AUREN sobre la información contenida en la Memoria de Sostenibilidad de MANGO MNG HOLDING, S.L.U. y sociedades dependientes (Grupo MANGO) para el año 2013. Este informe es un informe de verificación con el alcance detallado por GRI versión 3.1 (G3.1) (en adelante GRI-G3.1) y basado en los procedimientos establecidos por GRI-G3.1.

ALCANCE

La verificación efectuada ha tenido en cuenta los siguientes aspectos:

- La adecuación del contenido de la Memoria a la Guía GRI-G3.1 y la realidad de los indicadores en la Memoria correspondientes a la actividad de MANGO MNG HOLDING, S.L.U. y sociedades dependientes (Grupo MANGO) durante el año 2013.
- Que las informaciones de carácter cualitativo relativas a los indicadores GRI-G3.1 se encuentran adecuadamente corroboradas por información interna o de terceros.
- La información y resultados producidos por MANGO MNG HOLDING, S.L.U. y sociedades dependientes (Grupo MANGO) en cumplimiento de sus objetivos contenidos en la Memoria 2012, para el año vigente.

La elaboración de la Memoria de Sostenibilidad de MANGO y el contenido de la misma es responsabilidad de MANGO MNG HOLDING, S.L.U. y sociedades dependientes (Grupo MANGO) así como el mantenimiento y adaptación de los sistemas de gestión y control interno de los que se obtiene

la información contenida en la Memoria. La responsabilidad de AUREN es la emisión de un informe independiente, basado en los estándares y procesos de verificación definidos de acuerdo con los criterios especificados en este Informe.

El informe ha sido realizado exclusivamente en interés de MANGO MNG HOLDING, S.L.U. y sociedades dependientes (Grupo MANGO) de acuerdo con nuestra carta de encargo.

ESTÁNDARES Y PROCESOS DE VERIFICACIÓN

AUREN ha llevado a cabo el estudio y análisis detallado de toda la información contenida en el mismo comprobando su realidad y su adecuación a los indicadores del GRI-G3.1. El análisis de datos realizado ha tomado como referencia las siguientes normas en el ámbito de la auditoría y verificación de informes y sistemas de gestión: International Standard on Assurance Engagements (ISAE 3000), Accountability 1000 Assurance Standard (AA1000), Metodología propia establecida por AUREN Auditores y la Guía de Actuaciones sobre trabajos de Revisión de Informes de Responsabilidad Corporativa emitido por el Instituto de Censores Jurados de España. La metodología aplicada ha incluido las siguientes actuaciones:

- Reunión con el Departamento de Responsabilidad Social Corporativa de MANGO MNG HOLDING, S.L.U. y sociedades dependientes (Grupo MANGO) para conocer el alcance de la actividad de la empresa en la materia, el detalle del Plan de Responsabilidad Social de la entidad y la ejecución del mismo en toda la estructura de la entidad.
- Reuniones realizadas con las personas de la empresa que aportan información fundamental para verificar el cumplimiento de los indicadores.

- Revisión documental sobre los sistemas de gestión, análisis, recogida y valoración de la información en términos de materialidad y relevancia para la elaboración de la Memoria. Esta ha incluido la revisión de los documentos y políticas internas de la empresa y su comparación con la realidad de su aplicación.

- Análisis de las actuaciones llevadas a cabo por MANGO MNG HOLDING, S.L.U. y sociedades dependientes (Grupo MANGO) con respecto a sus grupos de interés, vigencia de mapas de la relación mantenida con los mismos, medios de comunicación empleados en el diálogo con aquellos y actividades concretas desarrolladas con respecto a los mismos. Se tuvieron en cuenta tanto los datos conservados por la propia empresa, como los puntos de vista de los propios grupos de interés recogidos a través de conversaciones mantenidas con nuestros auditores.

- Auditoría presencial de los centros de trabajo de la empresa con especial atención a aquellos que agrupan a la mayoría de los empleados de la misma, para comprobar el cumplimiento de las normas laborales que afectan a su seguridad y bienestar, vinculadas a los indicadores incluidos en la Memoria.

- Valoración de la relevancia e integridad de la información desplegada en la Memoria.

Comprobación exhaustiva de la información contemplada en la Memoria con relación a cada uno de los indicadores GRI-G3.1, a través de muestras analizadas a través de herramientas estadísticas para el análisis cualitativo y cuantitativo de la información.

INDEPENDENCIA

El informe ha sido realizado de acuerdo con las normas de independencia establecidas por el Código Ético de la International Federation of Accountants (IFAC).

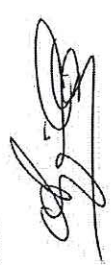
CONCLUSIONES

Con base en todo ello, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La Memoria de Sostenibilidad 2013 de MANGO MNG HOLDING, S.L.U. y sociedades dependientes (Grupo MANGO) incluye los contenidos básicos recomendados por la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative GRI-G3.1, para alcanzar el nivel A+, conforme a la autodeclaración prevista en la referida Guía y realizada por la empresa.
- Los sistemas, procedimientos y procesos internos dirigidos a la preparación, recogida y redacción de la Memoria completando los indicadores establecidos por GRI-G3.1, han sido revisados y son conformes y adecuados para tal finalidad.
- Los indicadores de referencia se han preparado de acuerdo con las bases y criterios establecidos en la Guía. La información que respalda cada indicador es fidedigna y no existen desviaciones en cuanto a su realidad y consistencia.

No se ha puesto de manifiesto ningún indicio que nos haga creer que la Memoria contiene errores o no haya sido preparada, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con la Guía GRI-G3.1. De haber aplicado otros procedimientos adicionales a los descritos en el informe, se podrían haber puesto de manifiesto otros asuntos sobre los cuales les habríamos informado.

Barcelona, 19 de Mayo de 2014



AUREN
Antoni Gómez Valverde
Socio

INDICADORES DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL

ASPECTO: MATERIALES

EN1 (P) Materiales utilizados, por peso o volumen. 78
EN2 (P) Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados. 78

ASPECTO: ENERGÍA

EN3 (P) Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias. 78
EN4 (P) Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias. 78
EN5 (A) Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia. 77
EN6 (A) Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas. N/A
EN7 (A) Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas. 75-78

ASPECTO: AGUA

EN8 (P) Captación total de agua por fuentes. 78
EN9 (A) Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua. N/A
EN10 (A) Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada. N/A

ASPECTO: BIODIVERSIDAD

EN11 (P) Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas. Indíquese la localización y el tamaño de terrenos en propiedad, arrendados, o que son gestionados, de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas. N/A
EN12 (P) Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas. N/A
EN13 (A) Hábitats protegidos o restaurados. N/A
EN14 (A) Estrategias y acciones implementadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad. N/A
EN15 (A) Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados nacionales y cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenaza de la especie. N/A

ASPECTO: EMISIONES, VERTIDOS Y RESIDUOS

EN16 (P) Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso. 76
EN17 (P) Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso. 76
EN18 (A) Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas. 75-78

EN19 (P) Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso. N/A
EN20 (P) NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso. 76

EN21 (P) Vertimiento total de aguas residuales, según su naturaleza y destino. 78
EN22 (P) Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento. 78
EN23 (P) Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos. N/A
EN24 (A) Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente. N/A

EN25 (A) Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización informante. N/A

ASPECTO: PRODUCTOS Y SERVICIOS

EN26 (P) Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto. 75-80
EN27 (P) Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son reclamados al final de su vida útil, por categorías de productos. 73

ASPECTO: CUMPLIMIENTO NORMATIVO

EN28 (P) Coste de las multas significativas y número de sanciones monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental. N/A

ASPECTO: TRANSPORTE

EN29 (A) Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como el transporte de personal. 75-78

ASPECTO: GENERAL

EN30 (A) Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales. 73-78

DIMENSION SOCIAL

INDICADORES DEL DESEMPEÑO DE PRÁCTICAS LABORALES Y ÉTICA DEL TRABAJO

ASPECTO: EMPLEO

LA1 (P) Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato, por región y por sexo. 50, 53
LA2 (P) Número total de empleados y tasa de nuevas contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región. 25, 48, 53
LA3 (A) Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por ubicaciones significativas de actividad. N/A

LA15 (P) Niveles de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo. 53

ASPECTO: RELACIONES EMPRESA/TRABAJADORES

LA4 (P) Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo. 49
LA5 (P) Período(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos. 54

ASPECTO: SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

LA6 (A) Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección-emplos, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud en el trabajo. N/A
LA7 (P) Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo. 58
LA8 (P) Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves. 54
LA9 (A) Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos. N/A

ASPECTO: FORMACIÓN Y EDUCACIÓN

LA10 (P) Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado. 56
LA11 (A) Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales. 56
LA12 (A) Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional desglosado por sexo. 56

ASPECTO: DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

LA13 (P) Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por categoría de empleado, sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad. 13, 51
LA14 (P) Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional. 49

DERECHOS HUMANOS

INDICADORES DEL DESEMPEÑO DE DERECHOS HUMANOS

ASPECTO: PRÁCTICAS DE INVERSIÓN Y ABASTECIMIENTO

HR1 (P) Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas que incorporen preocupaciones en materia de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos. 63-67
HR2 (P) Porcentaje de los proveedores, contratistas y otros socios comerciales significativos que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia. 63-67

HR3 (A) Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados. 67

ASPECTO: NO DISCRIMINACIÓN

HR4 (P) Número total de incidentes de discriminación y medidas correctivas adoptadas. 67

ASPECTO:

LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y CONVENIOS COLECTIVOS

HR5 (P) Operaciones y proveedores significativos identificados en los que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos. 61-67

ASPECTO: EXPLOTACIÓN INFANTIL

HR6 (P) Operaciones y proveedores significativos identificados que conlleven un riesgo significativo de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición efectiva de la explotación infantil. 61-67

ASPECTO: TRABAJOS FORZADOS

HR7 (P) Operaciones y proveedores significativos identificados como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado u obligatorio, y las medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio. 61-67

ASPECTO: PRÁCTICAS DE SEGURIDAD

HR8 (A) Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades. N/A

ASPECTO: DERECHOS DE LOS INDÍGENAS

HR9 (A) Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas. N/A

ASPECTO: EVALUACIÓN

HR10 (P) Porcentaje del número total de operaciones que han sido objeto de revisiones o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos. 61-67

ASPECTO: MEDIDAS CORRECTIVAS

HR11 (P) Número de quejas relacionadas con los derechos humanos que han sido presentadas, tratadas y resueltas mediante mecanismos conciliatorios formales. 61-67