



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **ESTUDIO DE LAS POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD EN LA INDUSTRIA DE LA MODA**

Autor: Francisco Lago Fernández

Director: Raúl González Fabre



## **RESUMEN**

El presente trabajo analiza el comportamiento de las empresas de la industria de la moda en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y sostenibilidad a través de su interacción con sus diferentes grupos de interés. Se analizan aspectos relevantes de la teoría de RSC y de los grupos de interés, y se aporta un contexto acerca de las características de la industria en la actualidad. Se proporciona una visión holística de los elementos de RSC y grupos de interés más influyentes para las empresas de moda, con especial énfasis en la transparencia, desde el punto de vista del consumidor, de la cadena de suministro, y de la regulación. Por último, se presentan ejemplos de empresas de la industria de moda que ilustran lo expuesto con anterioridad. Para todo ello, se ha llevado a cabo una investigación cualitativa a través de la revisión bibliográfica de los autores más relevantes para los temas tratados, con el objetivo de explorar e ilustrar los aspectos y prácticas de RSC más importantes para las empresas de la industria de la moda.

Palabras clave: *RSC, industria de la moda, sostenibilidad, transparencia, cadena de suministro, grupos de interés*

## **ABSTRACT**

The present paper analyzes the behavior of companies in the fashion industry in terms of Corporate Social Responsibility (CSR) and sustainability through their interaction with their different stakeholders. Relevant aspects of the CSR and stakeholder theories are analyzed, and a context about the current features of the industry is provided. A holistic vision of the most influential elements stakeholders and CSR elements for fashion companies is provided, with a special focus on transparency, from the perspective of the consumer, the supply chain and the regulation. Lastly, examples of companies in the fashion industry that illustrate what is previously shown about CSR, sustainability and transparency are presented. For this purpose, qualitative research through the bibliographic review of the most relevant authors for the discussed topics has been conducted, with the goal of exploring and illustrating the most important CSR aspects and practices for companies in the fashion industry.

Key words: *CSR, fashion industry, sustainability, transparency, supply chain, stakeholders*

## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>2</b>
2.1. RSC: definición y dimensiones.....	2
2.2. Sostenibilidad.....	5
2.2.1. Concepto.....	5
2.2.2. El “Triple Bottom Line”.....	6
2.3. La teoría de los stakeholders.....	8
2.3.1. Quiénes son los stakeholders.....	8
2.3.2. Gestión estratégica de los stakeholders.....	9
2.3.3. Usos de la gestión de la empresa basada en los stakeholders.....	10
2.4. Creación de valor compartido.....	10
<b>3. ESTADO DE LA INDUSTRIA</b> .....	<b>12</b>
3.1. Definición y alcance.....	12
3.2. La cadena de suministro de la moda.....	15
3.2.1. Globalización.....	15
3.2.2. Externalización y desintegración vertical.....	16
3.2.3. Velocidad.....	17
3.2.4. Flexibilidad.....	18
3.3. Tendencias recientes y futuras en el sector.....	19
<b>4. RSC EN LA INDUSTRIA DE LA MODA</b> .....	<b>21</b>
4.1. Puntos clave de la RSC en la industria de la moda.....	21
4.2. Grupos de interés en la industria.....	22
4.3. Factores que influyen la RSC.....	23
4.4. Empresa - Consumidor.....	26
4.4.1. Responsabilidad del consumidor.....	26
4.4.2. Barreras para la transformación verde.....	27
4.4.3. Déficit de confianza del consumidor y transparencia.....	27
4.4.4. El factor millennial.....	29
4.5. Empresa - Proveedores.....	31
4.5.1. Redefiniendo la transparencia en la industria.....	31
4.5.2. Transparencia y medio ambiente.....	32
4.6. Empresa - Regulación.....	36
4.6.1. Estandarización y certificaciones.....	36
4.7. Ejemplos de buenas prácticas.....	37
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	<b>40</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>43</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende ofrecer una visión de las características de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) dentro de la industria de la moda, exponiendo lo que la define, cómo se aplica y qué desafíos se encuentran las empresas a la hora de emprender políticas de sostenibilidad, cubriendo los diferentes grupos de interés a los que afecta la actividad empresa, y por los que la empresa se ve afectada.

Para realizar este trabajo se ha hecho una revisión bibliográfica de autores que han analizado: el concepto de RSC, sostenibilidad y teoría *stakeholder*; el estado actual de la industria de la moda, sus características y problemas; y la aplicación específica de políticas de sostenibilidad en la industria. Para ellos se han empleado tanto fuentes académicas (artículos, tesis) como fuentes profesionales (informes corporativos, estudios de mercado), y también fuentes periodísticas (artículos de investigación, entrevistas).

La industria de la moda es de las más controvertidas en la actualidad en términos de sostenibilidad social y medioambiental, y la reputación de marca es especialmente relevante para las empresas que operan en ella. Por ello es relevante poner de manifiesto cómo los diferentes grupos de interés de la empresa interactúan con ella, y qué hace la empresa para gestionar estos intereses con el fin de proteger la reputación de marca y generar al mismo tiempo un impacto positivo en la sociedad.

La RSC y la sostenibilidad dentro de la industria de la moda será el tema principal de este trabajo. En primer lugar, se introducirá un marco teórico para comprender qué son la RSC, la sostenibilidad y los grupos de interés. A continuación, se describirá el estado actual de la industria de la moda a través de sus características y tendencias, y delimitando el alcance de este trabajo. Después se tratará la aplicación de conceptos de RSC a la industria de la moda, definiendo los grupos de interés clave y cómo las empresas se relacionan con ellos y gestionan la sostenibilidad en sus productos y cadenas de valor. Finalmente se concluirá con ejemplos de buenas prácticas de RSC y sostenibilidad en la industria.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. RSC: definición y dimensiones

Desde los años 60, cuando el concepto de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) se popularizó y comenzó a tomar relevancia tanto en el ámbito corporativo como en el de investigación académica, se han dado variedad de definiciones. Distintos autores han tratado de delimitar qué es la responsabilidad social empresarial como concepto, y qué actividades pueden y deben ser incluidas bajo esta categoría.

En la década de 1970 cabe destacar el enfoque hacia el accionista formulado por Friedman (1970), el cual tuvo una gran influencia. Opuesta a la responsabilidad social de las empresas, la teoría expuesta por este autor considera que la empresa solo tiene que ser socialmente responsable hacia sus accionistas. Por consiguiente, cualquier actividad que no esté enfocada a maximizar los beneficios de la corporación no debería ser llevada a cabo. Esta es la base de la teoría *shareholder*, que defiende que el mercado en su normal desarrollo y funcionamiento distribuye a cada actor lo que le corresponde, sin necesidad de llevar a cabo políticas explícitas que traten problemas concretos externos a la compañía.

En la línea opuesta a Friedman aparece una corriente de estudio en la que cabe destacar primeramente a Carroll. Carroll (1979, 1991), definió cuatro responsabilidades o áreas que están comprendidas en la RSC en su modelo piramidal: económica, legal, ética y filantrópica. La responsabilidad económica está en la base de la pirámide, y por tanto es *conditio sine qua non* para poder satisfacer el resto de áreas. La responsabilidad legal es el siguiente escalón, e implica el cumplimiento de las leyes y normativas del entorno en que la compañía opera. Tras esta, llega la responsabilidad ética, que hace referencia a hacer negocios de una manera “justa”, más allá de los mínimos legales que toda empresa ha de cumplir. Finalmente, en la punta de la pirámide Carroll sitúa la responsabilidad filantrópica, entendida como aquellas actividades que convierten a la empresa en un buen ciudadano corporativo (aportan un valor positivo a la sociedad).

Otro autor cuya obra tuvo especial relevancia por su aplicación a la RSC fue R. Edward Freeman. Este sentó la base de la teoría de los *stakeholders*, o grupos de interés. La definición clásica aportada por Freeman (2010) sobre qué son los grupos de interés es “cualquier grupo o individuo que puede afectar o se ve afectado por la consecución de los

objetivos de la organización”. A partir de esto, define un modelo de gestión inclusivo, que no solamente tiene en cuenta las necesidades e intereses de los accionistas y propietarios, sino de todos los grupos que influyen en la empresa o que se ven afectados por ella: empleados, proveedores, gobierno, sociedad... entre otros. Su enfoque de gestión es ampliamente utilizado para realizar políticas de RSC, como se explicará en este trabajo.

Dahlsrud (2008), analiza el conjunto de definiciones de RSC que han sido dadas en artículos académicos, y las categoriza según hagan referencia a las siguientes cinco dimensiones: grupos de interés, social, económica, de voluntariedad y medioambiental. Las dos primeras son las más empleadas (aparecen en el 88% de las definiciones), seguidas por la dimensión económica. El carácter voluntario de la RSC se pone de relieve en el 80% de ellas, y el aspecto medioambiental solamente en el 59%.

Cabe destacar para este trabajo, una definición que abarca las cinco dimensiones anteriormente mencionadas, dada por la Comisión de las Comunidades Europeas en su Libro Verde (2001), y que es precisamente la más frecuentemente referenciada en el ámbito de la investigación académica (Dahlsrud, 2008): “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

El enfoque de Carroll (responsabilidades económica, legal, ética y filantrópica) constituye una sólida base para comenzar a acercarnos a la RSC, pero puede percibirse como demasiado simplista desde una óptica contemporánea. En años posteriores a su la publicación de su teoría, la RSC tomó forma y se fue moldeando hasta llegar al concepto que hoy tenemos. Accinelli y de la Fuente (2013), recogen algunos de los rasgos comunes que autores como Hoffmeister et al. (2005), Nieto (2005) y Giraldo et al. (2006) han delimitado como característicos de las políticas de RSC:

- *Voluntariedad*: Se trata de una adopción voluntaria que va más allá de las obligaciones jurídicas.
- *Sostenibilidad*: La RSC está intrínsecamente vinculada al concepto de desarrollo sustentable porque las empresas deben orientar sus operaciones para favorecer el crecimiento económico, al mismo tiempo que garantizan la protección del medio ambiente y respeto social, incluidos los derechos humanos y los intereses de los consumidores.

- *Papel estratégico*: La RSC no es algo que pueda añadirse opcionalmente a las actividades principales de la empresa, sino que afecta a su propia estrategia y gestión, por lo que requiere de los instrumentos adecuados para ello.
- *Implementación*: La RSC engloba un conjunto de acciones de formalización de sistemas de gestión, de comunicación, de transparencia informativa, desarrolladas en una dimensión tanto interna como externa a la empresa.
- *Shareholder vs stakeholder*: La RSC transforma la fórmula básica de gobierno de la empresa, centrada en la relación bilateral entre accionistas y directivos (enfoque *shareholder*), en otra multilateral en la que participan todos los grupos de interés (*stakeholders*).
- *Decision making* (toma de decisiones): La RSC modifica el proceso de toma de decisiones al añadir a los criterios de eficiencia económica la consideración del impacto ambiental y social de las operaciones de la empresa.
- *Valores*: Cuando las empresas informan que adoptan criterios RSC están comunicando a los grupos de interés que han decidido ajustar su comportamiento no sólo a lo establecido por los preceptos legales y los principios económicos, sino también a las normas, valores y expectativas sociales que dominan en su entorno.

Matten y Moon (2005) amplían el alcance del concepto de RSC, al proponer una distinción entre dos dimensiones de la RSC: explícita e implícita. La parte explícita tiene que ver con aquellas actuaciones de la empresa que de manera específica tienen el fin de tratar o solucionar algún asunto de índole social, que entienden es parte de su responsabilidad social. De acuerdo con ellos son políticas y programas de carácter “voluntario e interesado”. Por el contrario, la parte implícita hace referencia a actuaciones en beneficio de la sociedad que la empresa (por lo general) está obligada a llevar a cabo, dentro del marco institucional, económico o legal del país en el que operan. Esto es, ciertas políticas se desarrollan de una manera deliberada e intencionada para cumplir objetivos específicos, mientras que otras son el resultado de la manera en que la empresa actúa según las normas y valores de la sociedad en la que opera.

Estudiando las definiciones y sus variaciones que diversos autores han propuesto a lo largo de los años, y los análisis académicos acerca de la variedad de tales definiciones (Dahlsrud, 2008), se puede afirmar que el concepto de RSC es más bien dinámico. En



función del enfoque del autor o la institución que la defina, la responsabilidad social de las empresas abarca diferentes ámbitos (humano, medioambiental, etc.) y tiene diversos matices (voluntariedad, finalidad, etc.). Lizcano-Prada y Lombana (2018) reiteran este dinamismo y la “constante reinención del concepto” en cuanto a que adquiere nuevos matices derivados del deber moral de las empresas para con la sociedad. Seehy (2015) explica este dinamismo como falta de consenso entre los diferentes tipos de fuentes (académicas, corporativas, institucionales, etc.), y llega a una definición de carácter filosófico para la RSC, como “*international private business self-regulation*”; en inglés, “autorregulación internacional de las empresas privadas”.

## **2.2. Sostenibilidad**

### *2.2.1. Concepto*

Un concepto especialmente interesante a la hora de analizar la Responsabilidad Social Corporativa es el de sostenibilidad. Se trata de un concepto complementario que en muchas ocasiones es empleado de modo intercambiable con la propia RSC.

El concepto de sostenibilidad o desarrollo sostenible generalmente asumido en la actualidad es el de aquel que asegura las necesidades del presente sin comprometer la satisfacción de las mismas para las generaciones futuras. Esto hace referencia en gran medida a un desarrollo que sea respetuoso con el medio ambiente y el uso de los recursos. Hitos a finales del siglo XX como el Congreso de Viena para la protección de la capa de ozono (1985) o el Protocolo de Kyoto (1997) para el control y reducción de la contaminación de CO<sub>2</sub> en la atmósfera, promovieron de manera muy significativa la popularización de la sostenibilidad como objetivo de las economías. La publicación del Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) introdujo un marco ejemplar para la RSC como forma de lograr un desarrollo sostenible. “El desarrollo sostenible implica el uso y consumo de los recursos, considerando que el consumo del recurso no exceda su capacidad de regeneración” (Castrillón y Mares, 2014).

Castrillón y Mares (2014) revisan la literatura existente en torno al tema, y destacan tres dimensiones principales que los diferentes autores han ido determinando como propias de la sostenibilidad empresarial. Estas son las dimensiones social, medioambiental y económica. A partir de los trabajos de Barcellos (2010) y Muñoz (2013) elabora la tabla siguiente:

No.	Campo	Acciones
1	Económico	Asunción de códigos de buen gobierno.
		Transparencia y cumplimiento de la legislación.
		Identificar y gestionar riesgos del negocio.
		Identificar y gestionar riesgos del proceso.
		Identificar y gestionar riesgos del sector.
2	Medioambiental	Gestión del ambiente.
		Desarrollo de eco-eficiencia.
		Desarrollo de información medioambiental.
3	Social	Filantropía y prestación de acciones sociales para el desarrollo de país y colectivo.
		Que tengan información de los resultados de gestión humana, en el nivel individual y de equipo.
		Que informen de los resultados en el campo social.

Tabla 1. Campos abarcados por la RSC y sus acciones asociadas.

Fuente: Castrillón y Mares (2014), basado en Barcellos (2010) y Muñoz (2013)

### 2.2.2. El “Triple Bottom Line”

El TBL es un marco contable que incorpora tres dimensiones de rendimiento: social, medioambiental y financiera. Esto difiere de los marcos de reporte tradicional, pues incluye medidas de los aspectos ecológico (medioambiental) y social, a las que puede resultar difícil asignar formas de medir adecuadas. Las dimensiones del TBL también se conocen, por sus siglas en inglés como las tres Ps: personas, planeta y beneficios (*profits*). La flexibilidad de la *Triple Bottom Line* permite a las empresas aplicar el concepto en la manera más adecuada a sus necesidades específicas. Sin embargo, existen ciertos desafíos para la puesta en práctica de la TBL. Estos desafíos incluyen poder medir cada una de las tres categorías, encontrar datos aplicables y calcular la contribución de un proyecto o una política a la sostenibilidad. Aparte de estos desafíos, la TBL permite a las organizaciones

evaluar las ramificaciones de sus decisiones desde una perspectiva a largo plazo (Slaper & Hall, 2011).

## 2.3. *La teoría de los stakeholders*

### 2.3.1. *Quiénes son los stakeholders*

La esencia de este enfoque sobre la empresa es que, en palabras de Del Junco et al., 2014: “la empresa no solo tiene que satisfacer a los accionistas sino también a colectivos que puedan afectar o ser afectados y sin los cuales la empresa dejaría de existir: proveedores, clientes, comunidad, empleados, etc.”

La teoría *stakeholder* se plantea como clara alternativa a la perspectiva ofrecida por Friedman (1970), que es la base de la teoría *shareholder*. Se relaciona así con los conceptos que Freeman (1986, 2012) expone, diciendo que la generación de rendimientos es intrínseca al comportamiento responsable con todos los grupos de interés, pues no son solo los accionistas quienes que se relacionan con la empresa y al los que esta les genera un impacto económico. La definición clásica aportada por Freeman sobre qué son los grupos de interés es “cualquier grupo o individuo que puede afectar o se ve afectado por la consecución de los objetivos de la organización”.

Para entender quiénes son específicamente los grupos de interés es útil recurrir a la distinción que hacen Evan y Freeman (1988): de naturaleza restringida y amplia. El primer grupo se trata de aquellos agentes que se relacionan de forma directa para la empresa y que esta necesita para poder sobrevivir. Incluye, entre otros: empleados, ciertos clientes más dependientes, proveedores y accionistas (Sampedro, 2014). El segundo grupo, de naturaleza amplia, incluye a los agente cuyas decisiones pueden influir a la empresa, en este caso de forma más indirecta. Ejemplos de este tipo serían gobiernos, grupos de clientes menos dependientes, o la sociedad en general. Clarkson (1995) apunta a una distinción teniendo en cuenta la influencia de los grupos de interés sobre la empresa. De este modo, diferencia entre grupos de interés primarios, de los cuales la empresa depende directamente para su supervivencia, y secundarios, los cuales la empresa no necesita de manera indispensable. En muchos casos existe un solapamiento entre grupos de los que la empresa depende y aquellos de dependen de ella. Por último, Sánchez-Fernández, Casilla Nieto y Ríos Manríquez (2016) hacen referencia a la distinción entre *stakeholders* internos y externos, según estos formen parte de la estructura organizativa de la compañía (internos) o tengan relación con ella, pero desde una estructura organizativa distinta (externos).

### 2.3.2. Gestión estratégica de los stakeholders

A lo largo de sus investigaciones, que comienzan en la década de 1980, Freeman desarrolla la teoría *stakeholder*, o teoría de los grupos de interés, de la cual cita su origen en los estudios del SRI (Stanford Research Institute). Evolucionando de ahí, Freeman (dentro de la corriente de la Wharton School), plantea una visión más compleja de la teoría, de acorde con su argumento de que la gestión de la empresa debe basarse en una gestión de los *stakeholders*. Su argumento se fundamenta en los siguientes principios:

1. Debe tener en cuenta los efectos de sus acciones sobre los demás y sí misma.
2. La compañía debe entender los comportamientos, valores y contextos de los grupos de interés.
3. Estrategia empresarial: debe superar la interpretación de la teoría *stakeholder* como un mero enfoque, defendiendo su importancia estratégica para la empresa
4. Son necesarios tres niveles de análisis en las relaciones con los grupos de interés:
  - Racional: la organización en su conjunto
  - Procedimental: los procedimientos operativos habituales
  - Transaccional: la negociación diaria
5. Se hace necesaria la visión del *stakeholder* como herramienta para “definir nuevas estructuras, procesos y funciones de negocio”.
6. Se necesita encontrar una armonía con los objetivos de los *stakeholders* que funcione a largo plazo

Para Freeman (2012) todo esto viene a implicar que los “grupos de interés forman parte de la empresa, y la empresa forma parte de los grupos de interés”. Es decir, si se siguen y cumplen estos principios se infiere que se puede prescindir de la RSC como tal, pues estaría integrada en el funcionamiento de la empresa.

Freeman (1994, 2012) defiende que las consecuencias económicas y las consecuencias sociales que se generan por la actividad de las empresas no deben ser separadas. En primer lugar, da lugar una percepción de la RSC ligada a la filantropía como forma de contrarrestar repercusiones socialmente negativas de la compañía. Por otra parte, carece de sentido intentar demostrar cómo el buen comportamiento corporativo en términos

sociales o morales trae consigo mejoras del resultado económico. Por ello Freeman apuesta por emplear los grupos de interés, o *stakeholders*, como unidad de análisis (frente a rendimiento económico).

### *2.3.3. Usos de la gestión de la empresa basada en los stakeholders*

La teoría *stakeholder*, desde sus inicios hasta la actualidad tenido diferentes enfoques en que académicos y agentes corporativos la han ido aplicando a su visión de la gestión empresarial de diferentes formas.

En ocasiones se ha presentado como un concepto de planificación estratégica, por el cual se define y articula la estrategia de la empresa en función de los grupos de interés con los que se relaciona, que es la visión más cercana a lo que Freeman propone. También se emplea como herramienta de comunicación corporativa, y por último como una forma para acercarse a la responsabilidad social corporativa.

El concepto de reputación es especialmente relevante aquí. Gran parte de la actividad investigadora se ha dedicado a buscar indicadores de una relación entre reputación basada en gestión de *stakeholders*, y los resultados financieros de las empresas, hallando relaciones positivas en el medio-largo plazo (Preston y Sapienza, 1990; Freeman, 2012). Finalmente existe una línea de investigación comenzada por Wood (1991) que defiende la teoría *stakeholder* de gestión empresarial como la herramienta idónea a usar para llevar a cabo la Responsabilidad Social Corporativa de una manera seria.

Algunos autores exploran la idea de la reputación, esta vez como algo a explotar para la mejora de los resultados financieros, ligándolo a la RSC. Defienden que involucrarse en actividades de RSC mejora la reputación de la empresa, lo que estaba relacionado con mejores resultados financieros. En posteriores revisiones de sus trabajos, Freeman (2012) argumenta que no esta visión no es correcta, postulando como inviable el separar los aspectos sociales y económicos de las compañías.

Freeman defendió la importancia de la integración de la teoría *stakeholder* dentro de la estrategia global de la empresa, en línea con la visión de lo publicado en la Harvard Business Review por el gurú de la estrategia competitiva Michael Porter, sobre todo a partir de su artículo “Creating Shared Value” (2011).

## **2.4. Creación de valor compartido**

Alineado con la gestión estratégica basada en los grupos de interés anterior, el trabajo de Michael Porter, padre de la teoría moderna sobre estrategia competitiva, tiene especial relevancia. Porter y Kramer (2011), introdujeron el concepto de CSV, *Creating Shared Value* (creación de valor compartido), como evolución natural de la RSC: “políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa al tiempo que avanza las condiciones sociales y económicas en las comunidades en las que opera”.

Porter va un paso más allá con su propuesta. Además de afirmar que la utilización de la RSC mejora los resultados financieros de la empresa, sostiene que situar los valores que fundamentan la RSC en el corazón de la empresa, como parte de sus estrategia, mejorará innegablemente su situación. Su artículo incluye evidencia empírica de políticas alineadas con esta nueva visión. Autores como Isada e Isada (2016) han demostrado la correlación en casos específicos de la industria de la moda. Estos demuestran cómo en la industria de la vestimenta en Japón, la actividad guiada por CSV de empresas privadas resulta en una mejora financiera en el largo plazo. Aseguran que “cuando las empresas adoptan un enfoque positivo a la actividad de CSV, a diferencia de una simple redistribución de beneficios, los valores corporativos y sociales se expanden cíclicamente”.

La CSV es una sólida opción para sustituir la actual noción de RSC, y persigue la sostenibilidad desde el corazón de la empresa, para generar la mejor ventaja competitiva para las organizaciones. En vista del enfoque tradicional de la dirección que muchos ejecutivos siguen teniendo (Pedersen, Lauesen & Kourula, 2017), esta alternativa estratégica aúna los beneficios sociales de la RSC, con la visión clásica de maximización de los resultados.

Yendo más allá, en el simposio “Creating Shared Value in Fashion” (Zini, 2018), en la Universidad Bocconi, Francesca Romana Rinaldi, la coordinadora de RSC y Moda, hablaba de que la responsabilidad es de no solo: “las empresas, naturalmente, pero también la Universidad, las start-ups, los periodistas y las asociaciones: múltiples stakeholders que deben comprometerse (...) a formar una nueva generación de managers”. Es clave que incluya a las instituciones educativas como un agente catalizador en el cambio de mentalidad de las empresas, desde la formación de los futuros responsables de las mismas en los valores de la RSC y su necesidad.

### **3. ESTADO DE LA INDUSTRIA**

#### ***3.1. Definición y alcance***

La industria de la moda es una de las más controvertidas en la actualidad en términos de cómo afecta a la sociedad y cuál es su responsabilidad con las personas: no solo con las que trabajan para ella, sino para los consumidores y la sociedad en conjunto. Desde la década de 1990, una variedad de cambios estructurales en la cadena de producción y suministro han incrementado la complejidad de una industria en constante cambio (Perry y Wood, 2019). En la subsiguiente sección se presentará el sector que se pretende estudiar en este trabajo, así como un análisis de las características, retos y tendencias para luego aplicar conceptos de RSC a la industria.

Para los fines de este trabajo consideraremos “industria de la moda” al sector que globalmente abarca los de los textiles, el vestido, el cuero y el calzado. Específicamente nos centraremos en las empresas multinacionales que representan el mayor volumen de producción y valor para la economía global. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019), de las Naciones Unidas, este sector se caracteriza por “una producción geográficamente dispersa y por cambios rápidos impulsados por el mercado”. La OIT menciona como características del sector “su gran volatilidad, su baja predictibilidad y, en general, sus bajos márgenes de beneficios”.

De acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE, 2009), y en concordancia con la definición aprobada por la OIT (2019), el sector textil en su sentido más amplio incluye las siguientes industrias:

- Industria textil: preparación e hilado de fibras textiles, fabricación de tejidos textiles, acabado de textil y fabricación de otros productos textiles.
- Confección de prendas de vestir: confección de prendas de vestir, fabricación de artículos de peletería y confección de prendas de vestir de punto.
- Industria del cuero y del calzado:
  - Preparación, curtido y acabado del cuero; fabricación de artículos de marroquinería, viaje y de guarnicionería y talabartería; preparación y teñido de pieles.
  - Fabricación de calzado.



Este trabajo pondrá el foco sobre la industria de la confección (tanto de prendas de vestir como de pieles y calzado). Aunque no se tratará la industria textil (fabricación de tejidos) per se, será importante para este, pues más del 60% de los tejidos producidos globalmente van destinados a la confección de prendas (Wood Mackenzie, 2016; Ellen MacArthur Foundation, 2017).

Centrándonos en el sector de la moda, la parte del textil que luego vende al consumidor final, este abarca un amplio abanico de tipos de empresas, tanto en lo que se refiere a segmentos de consumidores a los que van dirigidos los productos (según su precio), como a tamaño (facturación). En la tabla 2 se puede observar esto:

Segmento de Precio	Ingresos anuales (millones de \$)	Cuota de mercado global*	Clasificación
Prémium	0 - 1.000	3%	Pequeños
	> 1.000	5%	Grandes
Medio	<100	20%	Pequeños
	100 - 1.000	11%	Medianos
	1.000 - 10.000	7%	Grandes
	> 10.000	8%	Gigantes
Básico	<100	29%	Pequeños
	100 - 1.000	8%	Medianos
	1.000 - 10.000	4%	Grandes
	> 10.000	3%	Gigantes

Tabla 2. Clasificación de las empresas de moda por segmentos de precio y tamaño de facturación, a nivel mundial. Traducido y adaptado de Boger et al. (2019).

\*Se ha añadido un 1% de cuota a cada segmento con ingresos entre 100 y 1.000 millones de dólares, correspondientes a un segmento con 3% de cuota y del mismo tamaño que estaba separado en la fuente original.

Asimismo, cabe establecer aquí una distinción. Mientras la clasificación anterior que establece segmentos de mercado y les atribuye cuotas es correcta, existe toda una industria textil a la que no se está haciendo referencia. Solo se están midiendo aquellos productos vendidos por empresas bajo marcas, pues son los más relevantes a efectos del análisis que se realizará en el epígrafe 3. En muchas zonas del globo y segmentos de

consumidores, en general, aquellos en que la renta disponible no es alta, las prendas de ropa que se venden sin marca gozan de gran popularidad, por sus bajos precios y son ampliamente consumidas. Sin embargo, la RSC es una preocupación casi única y exclusivamente de las marcas, pues estas son vulnerables a los *stakeholders* al poner su nombre en la prenda. Por todo esto, el segmento de ropa que no tiene marca quedará excluido de este trabajo.

Para comprender cómo funciona la industria en la actualidad, es interesante conocer cómo son los productos que se venden. Perry y Wood (2019) diferencian tres tipos de productos según su tipo de producción (figura 1).

1. Productos básicos: se venden a lo largo del año con muy pocas variaciones, el perfil de la demanda es predecible. Esto quiere decir que se fabrican continuamente y la producción se centra en la reducción al máximo de costes.
2. Productos estacionales: su ciclo de vida es de 12 a 25 semanas, mayor variación en el estilo y perfil de demanda menos predecible. La producción de estos artículos requiere mayor flexibilidad y debe encontrarse un equilibrio entre reducir los costes y responder rápido a la demanda.
3. Productos de temporada corta: ciclo de vida medio de seis a diez semanas, gran variación en estilo y perfil de demanda impredecible. En este segmento lo más importante es reducir los plazos de diseño a venta, para responder a la demanda lo más rápido posible. Esto dificulta la reducción/eficiencia de costes, por lo que el precio de estos artículos suele presentar un *prémium* sobre los de las otras categorías.

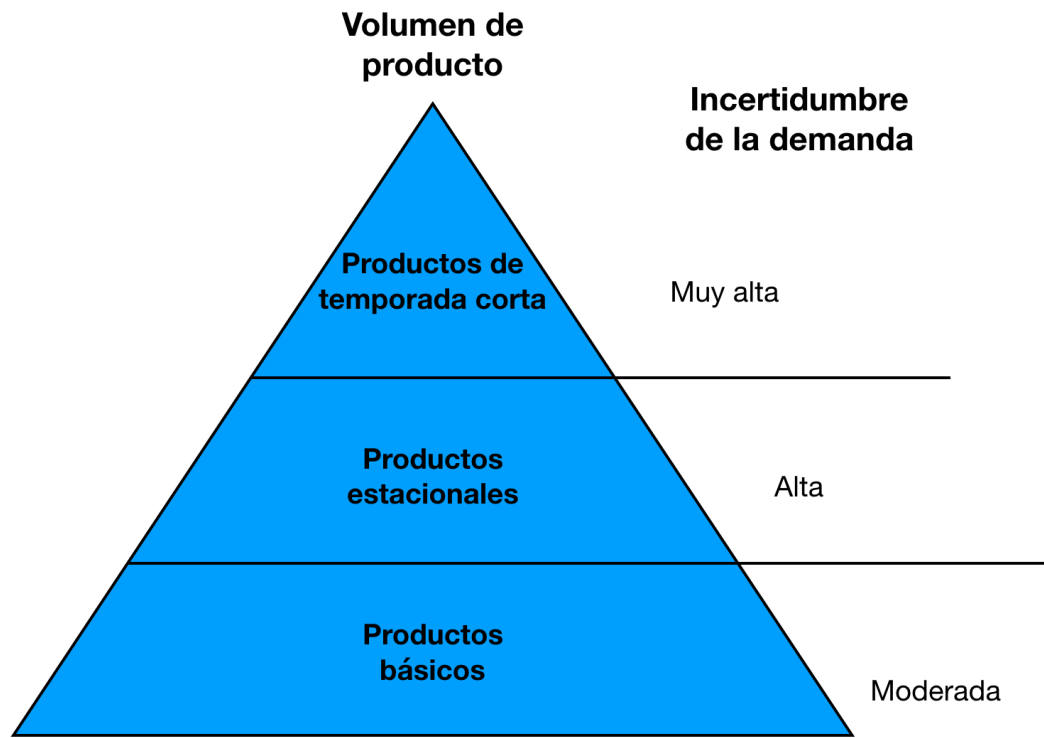


Figura 1: Pirámide de la demanda: artículos básicos vs de moda. Traducido de Perry y Wood (2019) basado en Lawson (2003).

### 3.2. *La cadena de suministro de la moda*

#### 3.2.1. *Globalización*

El primer factor en que coinciden la mayor parte de los autores que analizan el estado actual del sector y sus características es la importancia de la cadena de suministro y su internacionalización. Se habla de una globalización del sistema surgida con la deslocalización de la producción. El suministro de la producción, que solía ser doméstico, se trasladó comenzando en los años 60 (Perry y Towers, 2013) a países emergentes o en vías de desarrollo. Se trata de un sector en que las distintas fases de la cadena de valor se encuentran en diferentes zonas del globo; por lo general, las empresas líderes son occidentales (americanas y europeas), la producción se realiza en diferentes zonas del globo en vías de desarrollo, especialmente en el Sudeste Asiático, y la mayor parte del mercado de consumidores también se encuentra en países occidentales.

Asia es el continente que ve mayor repercusión en términos industriales del sector de la moda a nivel mundial. De acuerdo con el informe *Sustainable Fashion Blueprint* (2018),

el 40% de los empleos en el sector industrial en Asia son en fabricación de productos de moda. Mundialmente, el sector de los textiles, vestido, cuero y calzado representa 300 millones de personas que trabajan a lo largo de todas las fases de la cadena de valor.

Los países a los que se externalizaba la producción de prendas de ropa, sobre todo en el segmento de bajo coste, han ido cambiando. Hubo un tiempo en el que Corea del Sur y Taiwán eran destinos comunes a los que las empresas occidentales externalizaban su producción debido a su bajo coste, pero el desarrollo de estos países, con el consiguiente aumento del nivel de sueldos y de los costes en general, se han ido moviendo a otros países. En la actualidad destacan Bangladesh, Birmania y Camboya como destinos para producción de ropa a bajo coste (Singleton 1997; Perry y Wood, 2019). China ha sido el destino comodín para la producción de bienes a bajo coste en general, incluyendo la industria de la moda. Sin embargo, el desarrollo industrial del país ha causado un aumento de los costes de mano de obra, perdiendo la ventaja comparativa, y generando un movimiento de fábricas a países cercanos menos desarrollados como Vietnam (Perry y Wood, 2019).

### *3.2.2. Externalización y desintegración vertical*

El modelo tradicional de la industria textil tendía hacia la integración vertical de las actividades en la cadena de valor: la misma compañía tenía internalizadas las funciones de diseño, producción de tejidos, confección de prendas y por último distribución. Sin embargo, los nuevos modelos de negocio sustituyen las dos fases intermedias por una de *sourcing* (gestión de subcontratistas), por la cual externalizan procesos en la mayor parte de los casos, los de producción (Perry y Wood, 2019).

La predominancia de la externalización de estas actividades tiene que ver con factores geopolíticos, como el fin del Acuerdo Multifibras, AMF, de la Organización Mundial del Comercio a finales del siglo XX (y el transitorio Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido), que limitaba las exportaciones de productos del sector textil de países en vías de desarrollo a países desarrollados. Además los continuos avances tecnológicos afectaron al transporte de mercancías a los sistemas de gestión de la información, facilitando el tráfico de este tipo de productos (Ferne y Azuma 2004; Djelic y Ainamo, 1999).

Por ello la desintegración vertical y la externalización de la producción se presentan como claves a la hora de analizar el estado de las cadenas de suministro de moda en la actualidad

(Perry y Wood, 2019). Las empresas del sector de medio mercado (*mid-market*) cuentan con una red de subcontratistas expertos en fases de la cadena de suministro en las que la especialización aporta un mayor valor del que aportaría la empresa internalizando estos procesos.

Sin embargo, y en relación a las ventajas de la integración vertical, un informe de McKinsey & Company (2018) argumenta que la velocidad, clave en la industria, se incrementa cuando la cadena de suministro cuenta con integración vertical, dado que al estar unidas las diferentes fases bajo el mismo techo, no se pierde tiempo en alinear procesos. Este caso llega al extremo con aquellas marcas que venden directamente al consumidor, puesto que ahorran tiempo al no tener una fase en la cadena de venta al mayorista y selección de los canales de distribución.

En las últimas décadas el precio de las prendas de ropa ha variado relativamente poco en comparación con otros artículos de consumo. De hecho, mercados de gran peso como el Reino Unido y los EE.UU. han visto una disminución de sus precios en comparación con hace 20 años (Remy, Speelman y Swartz, 2016). Estos precios a la baja han permitido un desarrollo de un mercado más extenso. Perry y Wood (2019) aluden a una moda “democratizada, que ha venido de la mano de compañías como Zara y H&M, en donde la mayoría de la población (al menos en países desarrollados) tiene acceso prendas “estilosas”, que en el pasado constituían un privilegio solo al alcance de los consumidores con más recursos.

Las empresas textiles occidentales se centran en aquellos procesos en los que aportan un mayor valor añadido: actividades clave como pueden ser el diseño, el *branding* y la venta al consumidor final (Perry y Wood, 2019).

### 3.2.3. *Velocidad*

Luque-González (2019) apunta a la velocidad del sistema como una de sus bases: “Se desarrollan nuevos productos (cada vez con mayor valor añadido) y se generan colecciones de ropa más breves y numerosas dentro de una moda cada vez más económica, más rápida, más efímera”. Esto incrementa la necesidad de una logística global que esté a la altura de este sistema, tanto en los procesos previos a la venta (producción, distribución) como en el envío al consumidor final. Esto último cobra especial importancia en el actual auge del e-commerce, que ha aumentado el nivel de

ventas y de manera creciente requiere un acortamiento de los plazos de entrega de los pedidos al consumidor final. La tasa anual compuesta de crecimiento entre 2013 y 2017 de los *retailers* en el canal *e-commerce* fue cuatro veces mayor que la de los *retailers* de moda tradicionales (McKinsey & Company, 2018).

La velocidad modelo, originalmente propio del *fast fashion* (moda rápida), también ha tenido influencia en el sector premium o de lujo de la moda, cuyas firmas han pasado de presentar solo dos colecciones al año (Primavera-Verano y Otoño-Invierno), a presentar las denominadas per-colecciones (Perry y Wood, 2019). De este modo hay una mayor rotación del producto en tienda que incita al cliente a volver para ver artículos los nuevos que van llegando.

Como explican Remy, Speelman y Swartz (2016) en referencia al segmento *fast fashion*: “Los plazos de entrega más cortos también han permitido a los fabricantes de ropa introducir nuevas líneas con más frecuencia. Zara ofrece 24 nuevas colecciones cada año; H&M ofrece de 12 a 16 y las actualiza cada semana”.

Esta velocidad lleva asociada un ritmo de cambio constante. McKinsey & Co. (2018) halló durante tres años consecutivos en su *BoF-McKinsey State of Fashion Survey*, que la volatilidad, incertidumbre y los cambios en la economía global son percibidos como el mayor de los desafíos entre los ejecutivos del sector de la moda. Por detrás de estos, se encuentran la competencia online y omnicanal y la velocidad de los cambios en las preferencias del consumidor.

#### 3.2.4. Flexibilidad

Zara, la firma pionera en el sistema de producción *pull* (basado en la demanda), ha visto su modelo de negocio alcanzado por empresas más jóvenes y con base en el *e-commerce* como Boohoo o Missguided. Estas empresas son capaces de hacer diseños en pequeños lotes, testar su aceptación en el mercado y producirlos en masa cuando tienen éxito. Además, siguiendo el modelo de Zara, mantienen un nivel mínimo de stock al mantener la mayor parte de la producción cerca de sus mercados principales. Zara originó una disrupción en el sector con un modelo en que la duración del ciclo diseño-tienda era de tan solo 5 semanas, en comparación a la media de 26 semanas de la industria tradicionalmente. Sin embargo, estos nuevos actores reducen este ciclo a tan solo una o dos semanas, pasando de lo que se denomina *fast fashion* a *ultrafast fashion*. El modelo

*ultrafast* se plantea así como el más eficiente, y ha sido comprobado que aquellas empresas que lo utilizan resultados de crecimiento de ventas más sólidos (Hendriksz, 2019). Esto representa una competencia aún más intensa para las marcas, en lo que es casi una carrera por ser la primera en llegar al consumidor final.

El modelo tiende hacia la producción flexible. En el 2019, la tendencia es hacia la producción *on-demand*, bajo pedido (McKinsey & Company, 2018). Una serie de avances en tecnología han hecho posible la flexibilización de la producción, en un modelo de innovación rápida. Entre ellos destaca la automatización de procesos (sobre todo logísticos) y el análisis de datos, que han permitido la aparición de *start-ups* que pueden adoptar los ciclos de producción “por encargo”.

La automatización, además, hace que se compensen las desventajas en costes de producción en los países de origen de las compañías que motivaron en primer lugar el traslado de la producción a países donde la mano de obra tiene un coste menor. Para compañías estadounidenses, estos países son el propio EE.UU., así como México, Guatemala o Haití, y para compañías europeas serían Turquía, Marruecos o Reino Unido. Además el ahorro arancelario y tributario hace que estas alternativas sean más económicas que, por ejemplo, China (Andersson et al., 2018). Más de la mitad de los ejecutivos de moda encargados de la función de *sourcing* (o gestión de suministros) esperan que en 2025 el 20% de su producción se realice en localizaciones *nearshore*, de acuerdo con lo recogido en una encuesta a responsables claves en el área de la consultora McKinsey and Company (Andersson et al., 2018).

### ***3.3. Tendencias recientes y futuras en el sector***

La producción por encargo permite además a los consumidores personalizar los productos al máximo, formando ellos parte del diseño del producto que adquieren. A través de innovadoras tecnologías (como la inteligencia artificial y la impresión en 3D) y la mencionada automatización se hace posible la denominada *mass customization* o personalización en masa. Por esta, el consumidor final elige las características del producto que va a comprar y realiza un pedido que la fábrica produce específicamente para este (Wiener, 2017). Esto es más factible en el caso de *start-ups* y empresas de menor tamaño en general, mientras que las grandes marcas ya establecidas lo vienen

introduciendo de una manera más gradual y solamente para ciertas líneas de producto (McKinsey & Company, 2018).

Desde *The Business of Fashion* (McKinsey & Company, 2018) predice nuevos modelos de negocio que afectarán a la toda la cadena de suministro y la industria tal y como se concibe en la actualidad, en la línea del auge de modelos de negocio de basados en la economía compartida en diversos sectores como transporte (Uber, Lyft) o el *streaming* de música (Spotify, Apple Music). Estos nuevos negocios tienen que ver con la venta artículos de segunda mano, renovados y reparados y con el auge del alquiler de ítems de moda. El informe *The State of Fashion 2019* afirma que “los consumidores han demostrado un apetito por alejarse de los modelos tradicionales de propiedad hacia nuevas formas de acceder a los productos” (McKinsey & Company, 2018).

Por último, la sostenibilidad y la transparencia aparecieron en el 2018 como uno de los factores más relevantes en términos de desafíos para los ejecutivos de empresas de moda en la *BoF-McKinsey State of Fashion Survey*. Viene reflejando un incremento una tendencia generalizada de preocupación por tratar el impacto medioambiental tanto de consumidores como de empresas. “La sostenibilidad está evolucionando de ser un requisito a cumplir a un rasgo transformacional que está arraigado en el modelo de negocio y el espíritu de muchas historias de éxito recientes” concluye el informe.



## 4. RSC EN LA INDUSTRIA DE LA MODA

### 4.1. Puntos clave de la RSC en la industria de la moda

El impacto de la industria de la moda y textil sobre el medio ambiente, así como la globalización de las actividades de la misma hacen que la sostenibilidad y la RSC se hayan convertido en claves para poder entenderla en la actualidad. Para poder entender cómo las empresas afectan a la sociedad es necesario primero definir los grupos de interés clave y cómo se ven implicados.

Atendiendo a la clasificación entre internos y externos, los *stakeholders* que las empresas de moda deben tener en cuenta por ser los más relevantes para el sector textil son (Sánchez-Fernández, Casilla Nieto y Ríos Manríquez, 2016):

- Internos:
  - Accionistas o propietarios
  - Empleados
- Externos:
  - Consumidores
  - Proveedores
  - ONGs
  - Medios de comunicación
  - Competidores
  - Comunidades locales
  - Administraciones públicas

Además, en su artículo, Sánchez-Fernández, Casilla Nieto y Ríos Manríquez (2016), presentan una serie de políticas relevantes que las empresas pueden llevar a cabo para cada tipo de grupos de interés, según las categorías que se tienen en cuenta para evaluar el desempeño en social de las empresas en la Global Reporting Initiative (el primer estándar internacional para evaluar la cobertura de las empresas en materia de RSC).

Para los *stakeholders* internos, destacan políticas de: fomento de la diversidad/evitar la discriminación, conciliación familiar, libertad de asociación, protección laboral (para empresas que operan en países en desarrollo), salud y seguridad laboral, y garantía de salarios decentes. Por otra parte, para los *stakeholder* externos, destacan políticas de:

educación y formación, acción humanitaria, bienestar social, voluntariado, donaciones, creación de fundaciones y colaboración con fundaciones.

#### **4.2. Grupos de interés en la industria**

Diversos autores han investigado la influencia de los diferentes *stakeholders* en las acciones de RSC de las empresas, más allá de la influencia y presión que puedan tener y tienen los consumidores finales del producto. Especialmente interesante es la investigación de Pedersen, Lauesen y Kourula (2017), en que analizan las percepciones acerca de los diferentes *stakeholders* dentro de la industria de la moda en Suecia. En contraste con los modelos de *stakeholder* modernos, que tienen en cuenta a todos los agentes que se relacionan directa o indirectamente con la empresa, los resultados sugieren que la dirección de las compañías está centrada solo aquellos con los que hay transacción directa. De este modo, se otorga prioridad a aquellos *stakeholders* de los que la empresa es dependiente: primero proveedores, seguidos del consumidor directo y después, del consumidor final. La relevancia de las comunidades locales y empleados es mínima. Los resultados del estudio ponen de relieve que la teoría no se corresponde siempre con la práctica empresarial, que sigue el modelo de gestión tradicional. Los autores sugieren además que la RSC puede facilitar una posición estratégica y ser una fuente de diferenciación competitiva para las empresas.

Darnall, Henriques y Sadowsky (2010) hallaron en su estudio que existe una relación entre la receptividad a las presiones de los grupos de interés y el tamaño de la empresa. Mientras que las empresas de menor tamaño no siempre toman parte en iniciativas de protección medioambiental, son más receptivas que las de mayor tamaño a las presiones de los grupos de interés. Esto puede deberse a que tienen menor influencia con la que negociar.

Sin embargo, aquellas empresas que venden bajo marcas que son más grandes, y pese a tener una mayor influencia a la hora de negociar, tienen una gran vulnerabilidad en su marca misma.

La marca y el marketing de las empresas que las ponen en el mercado son una inversión continuada, sobre todo en las marcas de moda. Por ello, el tamaño, importancia y sobre todo reputación de marca son empleados por diferentes *stakeholders* para ejercer presión sobre ellas. La marca es la empresa a los ojos del mercado, con lo cual cualquier ataque sobre la marca puede dañar la inversión que se ha realizado para crearla y mantenerla.

Cualquier problema (medioambiental, social, etc.) que se le atribuya a la empresa corre el peligro de dañar la imagen de la marca ante los consumidores, y por ello las empresas prefieren desarrollar acciones de RSC. Esto encaja con el concepto de RSC explícita como políticas y acciones de carácter “voluntario e interesado” (Matten y Moon, 2005). Más allá de los requerimientos legales las empresas tratan de generar más valor para su marca y proteger el ya existente. Toda la responsabilidad con los stakeholders más allá de lo que establece el marco jurídico institucional (que sería RSC implícita) se reduce a la responsabilidad con el consumidor, dado que este es el único que va a afectar a la empresa. Los otros stakeholders, a través de la imagen de la empresa, aprovechan esto para garantizar que sus intereses son respetados y están representados.

### ***4.3. Factores que influyen la RSC***

La industria de la moda, al estar globalizada y tener un contacto tan directo con el consumidor (en contraste con otras como, por ejemplo, la petroquímica), ha sido objeto de amplia revisión en cuanto a temas de RSC. En esta sección determinaremos cuáles son los factores que promueven que las empresas de esta industria emprendan acciones de RSC.

Abreu (2015) considera que los factores que conducen a las empresas a adoptar políticas de RSC en el sector textil y de la moda en específico son los siguientes: presión de los grupos de interés, tamaño de la compañía, su posición en la cadena de valor y las dinámicas institucionales.

#### ***A. Presión de los grupos de interés***

La RSC se puede fomentar desde fuera de la empresa de diferentes maneras. Las autoridades ejercen el poder regulatorio a través de leyes y normas que establecen un marco de estándares y reglas que las empresas han de cumplir. Por otra parte, bancos y otras entidades financieras pueden tomar decisiones sobre en quién invertir o quién dar acceso al capital dependiendo de los riesgos (sociales, medioambientales, etc.) que presenta la empresa. Por último, los medios de comunicación y ONGs (a través de los medios y redes sociales) tienen poder de influencia sobre la opinión pública y las instituciones en tanto que se encargan de comunicar e informar sobre las políticas desarrolladas por las empresas, generando una determinada imagen o reputación externa. (Mitchell et al. 1997; Abreu, 2015). Estos grupos de interés tienen la

capacidad de ejercer presión de forma directa sobre las empresas de moda, es decir, la empresa depende de ellos para poder llevar a cabo su actividad (correspondientes a los *stakeholders* de naturaleza restringida). Es especialmente relevante el caso de las ONGs y los medios de comunicación, pues influyen en la imagen pública de la empresa, afectan a su marca.

#### *B. Tamaño de la empresa y posición en la cadena de valor*

González-Benito y González-Benito (2010) defienden una correlación positiva entre la adopción de políticas de RSC relacionadas con la preservación del medio ambiente, y el tamaño de la empresa. Esto se debe en gran medida a que las empresas de mayor tamaño tienen una mayor capacidad (en términos de recursos) para poner en marcha medidas de este tipo, y además su actividad genera una mayor presión por parte de grupos de interés (Abreu, 2019). Estos mismos autores afirman que la proximidad al consumidor final del agente en la cadena de valor se relaciona con una mayor responsabilidad. Esto es, las empresas como los productores de materias primas o productos intermedios no se perciben tan cercanas a la marca que compra el consumidor final. Por lo contrario, se ven como más relacionadas empresas al final de la cadena de valor, como los distribuidores.

#### *C. País y dinámicas institucionales*

Abreu et al. (2012) destacan la influencia del entorno nacional en la forma en que las empresas enfocan la RSC. Incluso siendo empresas del mismo tipo y con el mismo tamaño, diversos factores que son propios de cada país determinan cómo actúa cada empresa. Remitiéndose a Campbell (2007), explica que es más probable que se desarrollen programas de RSC cuando las empresas están sometidas a regulación más estricta tanto de agencias como de la propia industria, y al control de los medios de comunicación, ONGs y el público común. Esto se relaciona con clasificación de Matten y Moon (2005) de RSC explícita e implícita. En Europa, donde el marco jurídico-institucional es más fuerte, la mayor parte de las iniciativas de RSC se realizan de forma implícita, mientras que en los EE.UU., la tendencia a solucionar los problemas sociales a través de acciones concretas de RSC por parte de las compañías es mayor (RSC explícita).

Atendiendo a una clasificación diferente, Perry y Towers (2013) en su estudio en Sri Lanka, determinaron ciertos factores que promovían o causaban la RSC en las cadenas de suministro de la industria de la moda. Entre ellos están: la preocupación por la RSC del consumidor final (desarrollado más adelante), la intensidad del trabajo en las fábricas y las relaciones entre comprador y proveedor con orientación al largo plazo (integración y racionalización de la cadena de suministro).

Los autores en este campo también han analizado cuáles son los factores que inhiben a las empresas de moda de llevar a cabo políticas de RSC y sostenibilidad.

En el mismo estudio en Sri Lanka (Perry y Towers, 2013), definían como factores inhibidores (que cohiben el desarrollo de la RSC) en la industria de la moda los siguientes: tendencia de precios a la baja (márgenes menores luego menos dinero para inversiones en sostenibilidad), prácticas negativas de compra de los minoristas (necesidad de velocidad y flexibilidad) y la complejidad de la cadena de suministro en la industria (amplitud, globalización y falta de trazabilidad).

Desde una perspectiva de *stakeholders*, diferenciaremos las diferentes acciones que se llevan a cabo por parte de cada uno o que la empresa lleva a cabo respecto a ellos, para delimitar cuáles son las prácticas comunes, relevantes y de próxima aparición en la industria.

#### **4.4. Empresa - Consumidor**

##### *4.4.1. Responsabilidad del consumidor*

La creencia general es que las empresas llevan a presión de los consumidores para que ofrezcan un producto sostenible y que genere un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Sin embargo, esta afirmación requiere un amplio espectro de matices. Comenzando por que en muchas ocasiones, las opiniones de los consumidores no se corresponden con sus actos. En su artículo acerca de la industria de la moda en Alemania y países circundantes, Bürklin (2018) halló que la falta de alineamiento entre los intereses de las empresas, consumidores y otros *stakeholders* tiene un impacto negativo en la promoción de beneficios económicos y sociales de las iniciativas de RSC.

Un estudio realizado en Canadá y Hong Kong (Joy, Sherry, Venkatesh y Wang & Chan, 2012) concluyó que los consumidores tienen un interés y preocupación por la sostenibilidad (especialmente las nuevas generaciones), pero no suelen tener en cuenta esos valores éticos cuando adquieren un artículo de moda.

En efecto, existe una amplia brecha entre lo que los consumidores piensan y lo que los consumidores hacen. Una de las razones para tal vacío puede ser la falta de información para los consumidores en el mercado (Valor, 2008). Los consumidores soportan toda la carga de recabar información sobre las marcas para poder hacer una compra responsable, lo que convierte el acto de consumir de manera responsable en una actividad tediosa y casi “heroica”. Según Valor, los consumidores pueden “cooperar con iniciativas existentes, alinearse con ellas, e incluso proporcionar incentivos adicionales. Pero no se les puede pedir que sean la piedra angular del sistema”. Para lograr tal alineamiento de información e intereses entre consumidores y empresas se hacen necesarias actividades de márketing especializadas (Bürklin, 2018).

La propia industria reconoce este vacío. En un simposio en la universidad Bocconi de Milán, el presidente de la firma de moda italiana Dondup, Matteo Marzotto, hablaba de este tema (Zini, 2018), afirmando que “se nos pide información clara y gran transparencia, de nosotros depende garantizarlas”.

Sin embargo, sus preocupaciones son importantes para la reputación. Mientras que el incluir prácticas sostenibles no va siempre a tener un efecto en ventas, un problema

medioambiental, por ejemplo, que pueda vincularse a la empresa y por consiguiente a su marca, sí.

#### *4.4.2. Barreras para la transformación verde*

Bonini y Oppenheim (2008), hablan de 5 barreras para la transformación verde o greening, concepto que hace referencia al comportamiento del consumidor al comenzar a comprar productos sostenibles. Son las siguientes:

- Falta de conciencia: los consumidores están concienciados sobre la necesidad de actuar en favor del medio ambiente pero no están muy seguros de qué actividades contribuyen a hacerlo. La huella de carbono no es una métrica intuitiva ni útil para que el consumidor la pueda entender.
- Percepciones negativas: en muchas ocasiones una “etiqueta verde” tiene un efecto disuasorio entre los consumidores. Muchos consumidores creen que estos productos no cumplen las expectativas de rendimiento, etc. de los productos convencionales.
- Altos precios: existe una percepción de estos productos como caros, y que no son rentables sobre todo en el largo plazo (baja calidad).
- Baja disponibilidad: en muchas ocasiones los consumidores no pueden encontrar estos productos sostenibles o “verdes” que buscan, o les requiere un esfuerzo extraordinario
- Desconfianza: además de poner en tela de juicio la calidad de los productos “verdes”, cuestionan que en realidad lo sean. Esto está además fundado en ciertos casos en que se cuentan medias verdades o se atribuyen características falsas a los productos.

#### *4.4.3. Déficit de confianza del consumidor y transparencia*

Es conocido en la industria que existe un déficit de confianza entre los consumidores, y diversas encuestas sugieren que la confianza de los consumidores en las empresas está en descenso. Según una encuesta de McKinsey & Company (2016), el 52% de los consumidores de la generación *millennial* busca información siempre antes de adquirir un producto, principalmente a través de artículos y reseñas. Además, las redes sociales juegan un papel fundamental en la renovada transparencia que los consumidores buscan. Las marcas ya no pueden controlar el mensaje que mandan a los consumidores.

Según el análisis presentado por Global Fashion Agenda, la mitad de la industria no emprende ningún tipo de acciones de sostenibilidad. El análisis de los datos es fundamental para poder ofrecer información fiable y relevante. Muchas marcas están recurriendo a sumarse a iniciativas que resuenan entre la opinión pública (por ejemplo, dejar de usar pieles) pero eso no dice nada sin una métrica del impacto subyacente que lo respalde (Kent, 2019b).

La transparencia en las primeras fases de la cadena de suministro se presenta también como un asunto relevante en lo que atañe a la sostenibilidad de los procesos, las condiciones de los trabajadores en el proceso de producción de las prendas y el respeto al medio ambiente.

Esta falta generalizada de confianza está causando que muchas marcas apuesten por una transformación hacia la “transparencia radical” en términos de producción. Las empresas de moda que aplican estas políticas de transparencia tratan de ofrecer datos específicos sobre materiales, costes, impacto ambiental, etc. (McKinsey & Company, 2018).

The Business of Fashion en su informe The State of Fashion 2019, define tres dinámicas que serán clave a partir de ahora para la transparencia en la cadena de valor:

- A. Las empresas auditarán sus prácticas comerciales para identificar aquellas áreas con potencial de dañar la confianza del consumidor, y están dispuestas a invertir con tal de evitar una crisis de PR. Para ello, se invierte además en destacar aquellas prácticas en las que son mejores.
- B. Se emplearán nuevas tecnologías como el *blockchain* para trazar el origen y trayectoria de los productos y sus componentes, fomentando la transparencia.
- C. Se responderá de manera más transparente cuando haya una crisis de reputación, admitiendo los fallos y tratando de corregirlos.

En muchas ocasiones la falta de transparencia no se trata de que las empresas estén engañando al consumidor. Estas pueden identificar un número determinado de proveedores, pero en una cadena de suministro tan completa como la textil y de la moda, cada proveedor a su vez externaliza procesos a otras empresas, con lo que la red de proveedores se multiplica exponencialmente. Así pues, es difícil que las marcas



sepan con certeza quién está involucrado en la creación de sus productos (Chitrakorn, 2019).

Chitrakorn (2019) cita a la organización activista Global Fashion Agenda, afirmando que una octava parte del mercado de la moda global, incluyendo marcas grandes como Nike o Levi's, han suscrito objetivos sostenibles para 2020 que incluyen la publicación de todos los proveedores que producen para ellos. Aunque se publiquen los datos y proveedores, esta información no es útil o no llega al consumidor, lo que hace necesaria la existencia de estándares globales. Firmas como Inditex o Hennes & Mauritz tienen sus propios códigos de sostenibilidad y sus propios estándares, pero si cada uno se fija los suyos, no hay un concepto universal de sostenibilidad o de transparencia (aunque obtengan sellos estandarizados externos).

Actualmente para atajar los problemas mencionados, destacan tecnologías como el *blockchain* como una manera de solucionar el asunto de la complejidad en las cadenas de suministro para lograr transparencia en las empresas de moda. “La tecnología *blockchain* impulsa la transparencia y permite a las marcas no solo comunicar sus valores, sino también exigir responsabilidad a todos sus socios y productores en la cadena de suministro por cada uno de sus eslabones” (Chitrakorn, 2019). Esta tecnología permite a cada uno de los agentes y empresas que participa en la cadena de suministro poder conocer su historia, es decir, por dónde ha pasado antes.

#### 4.4.4. *El factor millennial*

Volviendo a la responsabilidad de los consumidores, cabe adoptar un enfoque demográfico-económico. La generación *millennial* (aquellos entre el 1980 y 2000, aprox.), es la que más se preocupa por temas de sostenibilidad y responsabilidad. Según el informe *Cone Communications Millennial CSR Study* (Cone Communications, 2015), en comparación con el total de la población, los *millennials* muestran una mayor tendencia hacia el consumo de productos de marcas con políticas de RSC, el boicot a marcas socialmente irresponsables y compartir iniciativas sostenibles con conocidos. Por otra parte y de acuerdo con “Millennials. Coming of Age”, publicado por Goldman Sachs (2019), la generación “millennial” es la que más población representa en los EEUU, y sin embargo tienen el nivel de ingresos más bajo (comparado con los “baby boomers” y la “generación X”).

Aun no probada una relación causal directa, se puede inferir la existencia una disonancia entre el aspecto ético y el aspecto económico (renta disponible): las personas con interés por la promoción de procesos y empresas sostenibles, o que simplemente tienen en cuenta factores éticos a la hora de comprar un artículo de moda, no se corresponden con las personas que tienen el poder adquisitivo para permitirse los precios de las marcas que lo venden.

Es más, el análisis de la firma de consultoría global McKinsey & Company (Remy, Speelman y Swartz, 2016), afirma que el incremento de poder adquisitivo de la generación *millennial* en los próximos años, vendrá acompañado de un aumento en las expectativas de los consumidores para que las empresas operen de manera sostenible. Por esta razón, en el futuro la disonancia anteriormente descrita se podría ver reducida, y la sostenibilidad y RSC de las marcas convertirse en regla, por demanda expresa de los consumidores.

#### 4.5. Empresa - Proveedores

Como se ha desarrollado en el marco conceptual, la transparencia es una parte muy importante de cómo las empresas enfocan su actividad en términos de RSC. En las definiciones de RSC recogidas por Accinelli y Fuente (2013), proponen una dimensión de esta como las actividades relacionadas con la “formalización de sistemas de transparencia informativa en una dimensión tanto interna como externa a la empresa”. Diversos autores ven la transparencia tanto como un objetivo de las políticas de RSC, como una herramienta para garantizar su cumplimiento.

Fashion Transparency Index plantea que la falta de transparencia en la industria textil y de la moda es una de las grandes barreras para el cambio que se intenta llevar a cabo. La transparencia en la cadena de suministro es solamente del 21% de media según su índice, que revisa la actividad y nivel de publicidad de la misma en 200 grandes empresas de moda.

##### 4.5.1. Redefiniendo la transparencia en la industria

En abril de 2013, las paredes del complejo industrial Rana Plaza en Dhaka, Bangladesh, cedieron, y el edificio se derrumbó, resultando en 1.134 muertos y alrededor de 2.500 heridos, de las personas que allí trabajaban. Más allá de la tragedia, el caso del Rana Plaza conmocionó al público, y desencadenó una ola de protestas y escrutinio sin precedentes en la industria de producción textil (Jacoby, 2018).

Las misérrimas condiciones en las que se produce el *fast fashion* salieron a la luz: salarios medios de 50 dólares mensuales, semanas de 100 horas de trabajo, vulneración constante de los derechos humanos, entre otras. Esto marcó un antes y un después en las condiciones de trabajo de las fábricas que subcontratan para grandes multinacionales textiles en Bangladesh, y sentó precedente y ejemplo para otros países en vías de desarrollo en los que estas empresas producen sus prendas. Más de 200 empresas internacionales firmaron un pacto legalmente vinculante, el Acuerdo de Bangladesh sobre Seguridad de Construcción de Edificios y de Instalaciones de Sistemas contra Incendios, con sindicatos y organizaciones pro-derechos humanos. Empresas como el gigante del *retail* estadounidense Walmart o la multinacional española Mango producían algunos de sus productos en las fábricas del complejo Rana en Dhaka. En palabras del director de noticias

en inglés de Bangladesh News 24: “la seguridad en las fábricas dejó de ser considerado un lujo occidental” (McLean, 2017; Jacoby, 2018).

Tras la catástrofe del Rana Plaza en India, surgieron nuevos modos de evaluación de las marcas y ganaron peso diferentes *stakeholders* como asociaciones u organizaciones no gubernamentales. Entre ellas ha tenido especial impacto y relevancia en el curso de los últimos años Fashion Revolution. Fashion Revolution es un movimiento global que pretende concienciar y presionar a empresas, consumidores y demás agentes para cambiar la forma en que se obtienen, producen y consumen las prendas de ropa, para que se haga de manera “segura, limpia y justa”. Especialmente reseñable es el informe *Fashion Transparency Index* (Índice de Transparencia de la Moda), que publican cada año, y en el que evalúa la transparencia de las 150 marcas de ropa más grandes globalmente. Además, las clasifica en un ranquin en función de “cuánto revelan sobre sus políticas sociales y medioambientales, prácticas e impacto”.

Como explica Órsola de Castro, cofundadora del movimiento, en el informe de 2018:

*La transparencia es visibilidad. Queremos ver a la industria de la moda respetar a sus productores y entender sus procesos. Queremos una visión clara e ininterrumpida de principio a fin, para fomentar la dignidad, el empoderamiento y la justicia para la gente que hace nuestra ropa y para proteger el medio ambiente que todos compartimos.*

La idea que subyace a esta búsqueda de transparencia es presionar a las marcas a que sean más responsables y más sostenibles. Se trata de arrojar luz hacia todos los procesos a lo largo de la cadena de valor de las marcas de moda, para asegurar que las marcas dan lo mejor y para que el consumidor pueda conocer lo que hay detrás de los productos que está adquiriendo.

#### *4.5.2. Transparencia y medio ambiente*

El problema de la transparencia en la industria de la moda cobra especial relevancia a la hora de determinar el impacto real sobre la sociedad y el medio ambiente que le podemos atribuir a la misma. Kent (2019a) habla de la dificultad de conocer con exactitud y veracidad la información acerca del impacto ambiental de las empresas de moda. Por ejemplo, en sus estudios y entrevistas con grupos de interés importantes en la industria, la fundadora de New Standard Institute Maxine Bédar, halló que cifras que se repiten una

y otra vez en la industria, como que una de cada seis personas trabaja en la industria textil y del vestido o que el 80% de estas son mujeres, parecen no estar fundadas en datos fiables. En cuanto a medio ambiente, la cifra de que es la segunda industria más contaminante del planeta también es discutida e inexacta, pero viene a representar la realidad de un sector que es ciertamente contaminante. “Los materiales son producidos por industrias altamente contaminantes como la petrolera y la agraria. Los procesos de producción frecuentemente conllevan el uso de químicos nocivos y grandes volúmenes de agua. El producto viaja más lejos a través de cadenas de suministro globales. La ropa sin vender y la usada se suma a crecientes pilas de residuos”.

Esto acaba convirtiéndose en un problema, según la publicación profesional de moda *The Business of Fashion* (Kent, 2019a):

*La opacidad que envuelve el impacto medioambiental puede ser una excusa muy conveniente para evitar abordar el asunto de manera significativa. Y a pesar de que más marcas se están sumando a iniciativas globales para reducir su huella, muchas carecen de la información necesaria para realizar un cambio de manera efectiva.*

Esta información también permitiría a las empresas poder sopesar las ventajas y desventajas (sobre todo en términos económicos) de aplicar diferentes medidas como el uso de materiales más respetuosos con el medio ambiente.

### **3.5.3. RSC en la cadena de suministro y su gestión**

La adecuada gestión de las cadenas de suministro se presenta como un área clave para las empresas en el contexto de lo analizado con anterioridad: ciclos de producción cortos, globalización, etc. Se trata por tanto de una necesidad estratégica, y la RSC en lo que a ello se refiere debe ser por tanto una prioridad estratégica también. Perry and Towers (2013) afirman que una empresa es solamente “tan sostenible como su cadena de suministro”.

En su estudio en 2019, Perry y Wood, defienden la importancia del SCM (*supply chain management*, o gestión de la cadena de suministro) como estrategia que permite lograr los objetivos de RSC. Según su análisis, existen diversas maneras en que las empresas de moda pueden adaptar sus procesos a la creciente competitividad del mercado reduciendo

su tiempo de producción y puesta en venta, sin tener que comprometer los derechos y seguridad de los trabajadores en la cadena de producción. Entre estas maneras, destacan una mayor integración en los procesos previos a la producción (diseño, desarrollo), integración en cuanto a compartir información, y crear una red de proveedores más reducida que permita tener relaciones más cercanas entre las distintas fases de la cadena de valor.

La idea subyacente aquí es que una integración y visión conjunta de objetivos y estrategias, hará que los proveedores compartan el compromiso con la RSC que se establece en la empresa. Los autores argumentan que se crea un ambiente de innovación en que los diferentes agentes se complementan para crear una cadena de suministro que beneficia a todos los grupos de interés.

Perry y Towers (2013) definen los siguientes como marcos útiles para que las empresas controlen la RSC en toda la cadena de suministro:

- incentivo para los proveedores para adoptar estándares internacionales como: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA8000
- creación de marcos extensivos
- exigencia de códigos de conducta para proveedores
- auditorías regulares de los proveedores

La globalización, presión de precios y desintegración vertical de la industria se proponen como las causas últimas de recientes escándalos en la industria de la moda, entre ellos, el más sonado, el Rana Plaza. Este punto de inflexión contribuyó a una ya existente tendencia en medios de comunicación y consumidores a exigir a las empresas responsabilidad por su cadena de suministro (Andersen y Skøtt-Larsen, 2009; Perry y Wood, 2019). Se suman iniciativas para el cambio como Fashion Revolution o Greenpeace.

Perry y Wood (2019) identifican tres áreas que siguen siendo desafíos para las empresas en términos de exigir responsabilidad a los proveedores: plazos (de entrega), flexibilidad y coste. Se trata en los tres casos de un problema de gestión de riesgos, que viene acentuado por la creciente competitividad y el estrechamiento de los márgenes con los que las empresas operan.

Sugieren además que la implementación de una vez de demasiadas políticas de sostenibilidad y conformidad con estándares de seguridad, medio ambiente, etc. llega a ser contraproducente. Esto se debe a que no se pueden introducir tantos cambios en proveedores que no tienen los recursos necesarios, o en tan poco tiempo, por ello una introducción gradual y con ayuda de la empresa principal se posiciona como más efectiva. En ocasiones hay una desconexión entre lo que se quiere hacer cumplir y lo que la cadena de suministro es en realidad capaz de cumplir (Hearson, 2009; Perry y Wood, 2019).

En Perry y Towers (2013) se demuestra que las alianzas y colaboraciones a largo plazo entre los diferentes agentes presentes en la cadena de suministro, que implican un compromiso por la mejora social y medioambiental, son claves para el funcionamiento de una producción ética (presentan el caso de Sri Lanka como un país ejemplar para la externalización de la producción).

#### **4.6. Empresa - Regulación**

La Responsabilidad Social Corporativa de carácter implícito son acciones que la empresa realiza obligada por el marco jurídico-institucional del país. En el caso de las empresas que producen ropa en países occidentales, donde la ley regula la protección de los trabajadores y el medio ambiente en gran medida, la RSC es en su mayor parte implícita, pues se trata de requerimientos legales para que la empresa pueda funcionar. Sin embargo en países emergentes y subdesarrollados adonde se deslocaliza la producción de las prendas, los marcos legales tienden a ser más débiles en este aspecto. Por ello, las empresas de moda tienen que llevar a cabo políticas de RSC explícitas, yendo más allá de lo estrictamente legal para compensar la falta de regulación y llegar a los estándares de los países en que la mayor parte de consumidores están.

##### *4.6.1. Estandarización y certificaciones*

En un contexto en el que es ciertamente difícil conocer con exactitud el alcance las políticas de RSC en las empresas de la industria de la moda, debido a la naturaleza y complejidad de la misma, y la falta generalizada de transparencia, la estandarización aparece como una solución adecuada. Consiguiendo certificaciones, o trabajando con proveedores que las tengan, las marcas aseguran que se cumplen unas ciertas condiciones, evitan daños potenciales para su marca de antemano, sin tener que revisar continuamente el desempeño social y medioambiental de estas empresas.

Existen variedad de certificaciones y asociaciones que tratan de establecer estándares en lo que se refiere a responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, para la actividad de las compañías en la moda. Para los propósitos de este trabajo, se analizarán dos: B Corporation e ISO 14000.

##### *B Corporation*

B Corporation es una certificación que la organización americana B Lab otorga a empresas (con ánimo de lucro). Se le da a aquellas compañías que cumplen con unos ciertos estándares de desempeño social y medioambiental, transparencia pública y responsabilidad legal, “para equilibrar beneficio y propósito”. Este movimiento trata de redefinir la economía global a través de un cambio en la forma de hacer negocios hacia



un modelo sostenible. Esto se garantiza mediante acuerdos que obligan a las (B Corporation, 2019).

Las certificaciones como B Corporation, ayudan a que ciertos consumidores que no confían plenamente en las afirmaciones de las marcas acerca de la sostenibilidad de sus procesos se fíen más y sepan que hay un tercero que asegura que los estándares se están cumpliendo (Cherrier, Lee y Seifert, 2017). De gran relevancia internacional, Honeyman (2014) lo describió como “uno de los estándares más altos para los negocios socialmente responsables”.

#### *ISO 14000*

El Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa destaca la familia de normas ISO 14000, y en especial la ISO 14001, entre los sistemas de gestión ambiental. Este estándar internacional lo emite Organización Internacional por la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés), y es de los más usados, pues es aplicable a cualquier empresa en cualquier sector. Esto se debe a que no establece objetivos ambientales, sino que está centrado en cómo mejorar los procesos en las empresas para reducir el impacto medioambiental de las mismas. Además de certificados para empresas que actúan en conformidad con las normas, se certifican productos a los que se les otorga el denominado “sello ambiental”.

#### **4.7. Ejemplos de buenas prácticas**

Para concluir este trabajo, señalaremos casos de éxito y empresas de moda con iniciativas pioneras que han probado ser exitosas y efectivas en el ámbito de la RSC.

Una de las empresas que mejor hace el reporting de sus actividades en materia social y medioambiental es el conglomerado de lujo francés Kering. El modelo de *reporting* que emplean, inspirado en el concepto de *Triple Bottom Line*, es un ejemplo para la industria. Emiten lo que denominan EP&L (*Environmental Profit & Loss*), una “Cuenta de pérdidas y ganancias medioambiental”. Este documento que emiten cada año mide la huella medioambiental de todas las operaciones del grupo a lo largo de la cadena de suministro y calcula su valor monetario. Dos aspectos del modelo de reporting son claves:

- La medida en valor monetario, que permite una comprensión sencilla para todos los *stakeholders* y realizar una comparación el impacto en las diferentes áreas de negocio y eslabones de la cadena de suministro.
- El análisis de la cadena de suministro que incluye materias primas, procesamiento, fabricación, montaje, y operaciones y tiendas. Se cubre la totalidad de la cadena, asegurando que incluso fases que están externalizadas son controladas bajo la óptica de la sostenibilidad. Asimismo, se puede determinar cuáles son las áreas en que se necesita acción más urgentemente.

El modelo de información de Kering aumenta la transparencia y es una herramienta ideal para poder tener en cuenta a los diferentes grupos de interés a la hora de establecer políticas de RSC y saber dónde y cómo actuar.

En el espectro contrario del mercado de moda, la marca sueca de moda rápida H&M también destaca por su compromiso por la sostenibilidad, que ha convertido en bandera de la firma. Sus iniciativas en materia de RSC y sostenibilidad, van desde el producto hasta los procesos, y tratan de abarcar toda la cadena de suministro (Książak, 2016).

Por una parte, presentan un compromiso con la sostenibilidad referida a sus proveedores y la fabricación de los tejidos y las prendas. Evalúan anualmente las prácticas de sus proveedores según su código de conducta, y se les ayuda a corregir los problemas. Asimismo, presentan un compromiso con la fabricación de tejidos sostenibles, innovando en este ámbito, pues supone más de un tercio de su impacto ambiental total.

Por otra parte, tratan de reducir el impacto medioambiental tras la venta, a través de iniciativas de reciclaje. En este sentido fueron pioneros en instalar contenedores para recoger ropa usada de los consumidores en las tiendas y ofrecer descuentos en sus artículos a quien lo haga. Sin embargo, la capacidad de reciclar estos tejidos es muy limitada, lo que lleva ha llevado a muchos *stakeholders* a calificar sus acciones com *greenwashing* (Agro y Matteis, 2018).

La marca de zapatos americana Allbirds, ha aplicado un modelo de cadena de suministro con el que se demuestra la compatibilidad de la sostenibilidad con la obtención de rendimientos económicos a gran escala (Cernasky, 2019). La empresa está valorada en

1.400 millones de USD de acuerdo con The Wall Street Journal (Copeland, 2019). Incentivan la sostenibilidad de toda la cadena de suministro a través de:

- La estandarización de procesos bajo procedimientos y normas como B Corp y Forest Stewardship Council. A través de estos estándares de sostenibilidad, son capaces de identificar proveedores que vayan a ayudar a mejorar la eficiencia de su cadena de suministro. Además, la información de las B Corp es de disponibilidad pública para asegurar la máxima transparencia.
- El desarrollo de relaciones a largo plazo y la estrecha colaboración con los proveedores (acuerdos de uno a cinco años). Invierten en proveedores para que puedan desarrollar al máximo sus prácticas sostenibles, y a la vez, establecen un compromiso a largo plazo para asegurarles que van a tener salida a esa producción sostenible y la expansión o conversión de su negocio va a ser rentable (establecen un mecanismo de precios que asegura rentabilidad para los proveedores). Esto corrobora lo expuesto por Perry y Towers (2013): las colaboraciones a largo plazo en la cadena de suministro fomentan una producción ética.

En declaraciones a Vogue Business, representantes de Allbirds reconocen que una de las claves que les permite invertir en sostenibilidad es su modelo de negocio sin intermediarios, directo al consumidor, que reduce enormemente sus gastos generales. Además, Tim Brown, fundador de la marca, afirma que los consumidores no compran sostenibilidad, sino que compran un gran producto que es resultado de la gestión de la cadena de suministro y de valor que han hecho (Cernasky, 2019).

Las prácticas que se han expuesto han servido de ejemplos para otras marcas en términos de llevar a cabo políticas de RSC, y de comunicarlas de una manera transparente. La transparencia en la cadena de suministro es uno de los temas que más relevancia tienen para la consecución de una sostenibilidad real, y el manejo de esa información transparente para que las empresas puedan emprender acciones efectivas para abordar los problemas que esta industria presenta para el medio ambiente y la sociedad.

## 5. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa se presentan como claves para la protección de la marca y el buen desarrollo estratégico de las empresas de moda, en especial de aquellas que venden directamente al consumidor final. En efecto, las empresas en la actualidad no solo deben preocuparse por las acciones que ellas mismas llevan a cabo, sino que, además, se les atribuye la responsabilidad de controlar toda la cadena de suministro involucrada en el producto. Asimismo, la protección de la imagen de marca y la inversión asociada a esta en estas empresas, es empleada por los distintos grupos de interés para conseguir que emprendan políticas que les beneficien, ya sea en el ámbito de lo social como en el de lo medioambiental.

Como se ha expuesto, la RSC hace referencia a las acciones y políticas que las empresas llevan a cabo yendo más allá de lo estrictamente requerido por el marco jurídico-institucional, orientadas a generar un impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente. De este modo, se busca lograr un desarrollo económico sostenible. Para lograrlo, la RSC se apoya en la teoría *stakeholder*, que propone una gestión de la empresa que tiene en cuenta a todos los grupos de interés, esto es, aquellos agentes que afectan a su actividad o se ven afectados por ella, directa o indirectamente (Freeman, 2011). También se ha demuestra que la gestión empresarial basada en la satisfacción de las necesidades de los *stakeholders* genera valor sostenible para la empresa y ayuda a controlar su reputación (Porter y Kramer, 2011).

La industria de la moda, conformada por aquellas empresas que venden ropa bajo una marca, se caracteriza por estar globalizada, con gran parte de la producción de las prendas deslocalizada a países en desarrollo. Esto se debe a que las empresas de moda se centran en los procesos de diseño y venta, donde más valor aportan, y externalizan las demás fases de la cadena de suministro en lo que se conoce como desintegración vertical (Perry y Wood, 2019). Otra característica clave de la industria es la velocidad (Luque-González, 2019), ya que la moda es cada vez más efímera y, por tanto, las marcas se ven obligadas a presentar nuevas colecciones constantemente. Como consecuencia, los procesos requieren de velocidad y flexibilidad para que la cadena de suministro sea capaz de adaptarse a las cambiantes tendencias y exigencias del mercado.

De entre los grupos clave para la realización de la sostenibilidad en las empresas de la moda, el consumidor se presenta como el más relevante. Las empresas que funcionan en el mercado con una marca se comunican a través de ella con los consumidores, las marcas se crean para ellos. Además, el desarrollo de estas marcas supone una inversión de dinero para las empresas. De este modo, está interés de la empresa tener bajo control y gestionar aquellos elementos que puedan afectar a la marca.

La marca, como imagen de la empresa, recibe cualquier impacto negativo que pueda surgir de una práctica socialmente irresponsable o insostenible. Los grupos de interés externos como los medios de comunicación, las ONGs y los gobiernos tienen un papel muy importante en este sentido, pues contribuyen en gran medida a la formación de la reputación de marca de las empresas, y, por tanto, tienen la capacidad de ejercer presión para que ésta actúa de modo responsable (Abreu, 2015). Por todo esto se posicionan los consumidores como el grupo de interés clave en la industria de la moda, ya que todas las iniciativas de RSC en último término tratan de proteger la imagen de marca con la que la empresa se presenta ante ellos.

Aunque a los consumidores les importa la sostenibilidad de las marcas de moda, esto no determina su decisión de compra (Bürklin, 2018). Sin embargo, con el aumento del poder adquisitivo de los *millennials* en los años venideros, la preocupación ética podría comenzar a ser un factor decisivo en sus hábitos de consumo. Para rentabilizar las iniciativas sostenibles que las empresas llevan a cabo, necesitan ser transparentes en la totalidad de la cadena de valor para obtener la confianza de los consumidores.

Por otro lado, la cadena de suministro se presenta como un elemento clave en el análisis de la RSC en la industria de la moda. Pese a la externalización de los procesos, las marcas necesitan tomar responsabilidad sobre sus proveedores, lo cual se puede conseguir con mecanismos de aumento de la transparencia. Esto es especialmente importante para las partes de la cadena localizadas en países en desarrollo, donde los derechos de los trabajadores no están garantizados y la regulación medioambiental es más laxa. Se ha demostrado que presionar a las marcas para que publiquen todos los datos sobre su cadena les fuerza a comportarse de manera responsable (Kent, 2019b). Además, colaborar con los proveedores de manera estrecha y a largo plazo genera un mayor compromiso de estos con la transparencia y consecuentemente con la RSC (Perry y Wood, 2019). Asimismo,

la adopción de regulaciones y estandarizaciones como la B Corporation o las ISO 14000 son prácticas que ayudan a garantizar el cumplimiento de ciertos requisitos de sostenibilidad en la producción.

Finalmente, este trabajo aporta un valor añadido al lector al ofrecer ejemplos de cómo la teoría expuesta se aplica en la industria textil en la actualidad. Así, el estudio de las iniciativas de RSC de Kering, H&M y Allbirds ilustran y enriquecen la literatura ya existente alrededor la gestión estratégica de la cadena de suministro y el compromiso con la sostenibilidad y la transparencia, y nos proporcionan una visión más completa del tema.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agro, C. y Matteis, S. (2018). What really happens to old clothes dropped in those in-store recycling bins. *CBC News*. Recuperado de: <https://www.cbc.ca/news/business/clothes-recycling-marketplace-1.4493490>
- Amed, I. (2018). Burberry Stops Destroying Product and Bans Real Fur. *Business of Fashion*. Recuperado de: <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/burberry-stops-destroying-product-and-bans-real-fur>
- Andersson, J., Berg, A., Hedrich, S., Ibanez, P., Janmark, J., y Magnus, K. (2018). *Is apparel manufacturing coming home?*. McKinsey Apparel, Fashion & Luxury Group. Recuperado de [https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Is%20apparel%20manufacturing%20coming%20home/Is-apparel-manufacturing-coming-home\\_vf.ashx](https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Is%20apparel%20manufacturing%20coming%20home/Is-apparel-manufacturing-coming-home_vf.ashx)
- Barcellos, L. (2010). Modelos de Gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial. (Tesis Doctoral). Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Barsh, J., Brown, L., y Kian, K. (2016). Millennials: Burden, blessing or both?. *McKinsey & Company*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/millennials-burden-blessing-or-both>
- Bonini, S. y J. Oppenheim. 2008. Cultivating the Green Consumer. *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2008, pp. 56–61.
- Buck, T. (2014). Fashion: A better business model. *Financial Times*. Recuperado de: <https://www.ft.com/content/a7008958-f2f3-11e3-a3f8-00144feabdc0#ixzz3559h0Psl>
- Bürklin, N. (2018). Institutional enhancement of consumer responsibility in fashion. *Journal Of Fashion Marketing And Management: An International Journal*, 23(1), pp. 48-65.
- Castrillón, M. A., y Mares, A. I. (2014). Revisión sobre la sostenibilidad empresarial. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1(3), pp. 52-77.

- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), pp. 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), pp. 39-48.
- Cernansky, R. (2019). How Allbirds built a sustainable supply chain. *Vogue Business*. Recuperado de: <https://www.voguebusiness.com/companies/allbirds-building-a-sustainable-supply-chain>
- Cherrier, H., Lee M.S.W. y Seifert, M. (2017) Anti-consumption and Governance in the Global Fashion Industry: Transparency is Key. En: Hira A., Benson-Rea M. (eds) *Governing Corporate Social Responsibility in the Apparel Industry after Rana Plaza*. Palgrave Macmillan: New York
- Chitakorn, K. (2018). Can Transparency Solve the Consumer Trust Deficit? *The Business Of Fashion*. Recuperado de: <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/consumers-are-distrusting-transparency-matters-in-fashion>
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), pp. 92-117.
- CNAE (2009). Clasificación Nacional de Actividades Económicas CNAE-2009. *Página web del Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado de: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177032&menu=ultiDatos&idp=1254735976614](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177032&menu=ultiDatos&idp=1254735976614)
- Comisión De Las Comunidades Europeas. (2001). Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas: CCE.
- Cone Communications. (2015). 2015 Cone Communications Millennial CSR Study. Boston: Cone Communications. Recuperado de <http://www.conecomm.com/2015-cone-communications-millennial-csr-study-pdf>
- Cooper, K. (2018). Fast fashion: Inside the fight to end the silence on waste. BBC News. Retrieved February 5, 2019, from <https://www.bbc.com/news/world-44968561>



- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), pp. 1-13.
- Darnall N., Henriques I. y Sadosky P. (2010). Adopting Proactive Environmental Strategy: The Influence of Stakeholders and Firm Size. *Journal of Management Studies* 47:6, pp. 1073-1094.
- Djelic, ML y Ainamo, A (1999) The coevolution of new organizational forms in the fashion industry: a historical and comparative study of France, Italy, and the United States, *Organization Science*, 10 (5), pp 622-637
- Ellen MacArthur Foundation. (2019). A new textiles economy: Redesigning fashion's future (pp. 18-33). Ellen MacArthur Foundation.
- Evan, W.M. y Freeman, R. E (1988): A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. En. *Ethical theory and business* (pp. 97-106). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Fernie, J y Azuma, N (2004) The changing nature of Japanese fashion: can quick response improve supply chain efficiency? *European Journal of Marketing*, 38(7), pp 790-808
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. (2011), "La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación", en Valores y Ética para el siglo XXI, Madrid, BBVA.
- García-Santos, J. J., y Madero-Gómez, S. M. (2016). La Evolución del Concepto de Responsabilidad Social Corporativa: Revisión literaria. *Conciencia Tecnológica*, (51), 5, pp. 38-46.
- Gil Lafuente, A. M. y Paula, L. B. (2011): La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*. Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, Vol. 11, pp. 71-90

- González-Benito, J., y González-Benito, Ó. (2010). A study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies. *Business Strategy and the Environment*, 19(3), pp. 164-181.
- Hendriksz, V. (2019). Boohoo, Asos & Missguided pave the way for 'Ultrafast Fashion'. *Fashion United*. Recuperado de <https://fashionunited.uk/news/fashion/boohoo-asos-missguided-pave-the-way-for-ultrafast-fashion/2017052424625>
- ISO (2019). ISO 14000 family - Environmental management. *International Organization for Standardization, página oficial*. Recuperado de: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>
- Jacoby, J. (2018). What's Changed (and What Hasn't) Since the Rana Plaza Nightmare. Recuperado de <https://www.opensocietyfoundations.org/voices/what-s-changed-and-what-hasn-t-rana-plaza-nightmare>
- Joy, A., Sherry, J., Venkatesh, A., Wang, J., & Chan, R. (2012). Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands. *Fashion Theory*, 16(3), pp. 273-295.
- Kent, S. (2019a). Exactly How Bad Is Fashion for the Planet? We Still Don't Know For Sure. *The Business of Fashion*. Recuperado de: <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/exactly-how-bad-is-fashion-for-the-planet-we-still-dont-know-for-sure>
- Kent, S. (2019b). Fashion Industry Still Failing on Transparency. *The Business of Fashion*. Recuperado de: <https://www.businessoffashion.com/articles/news-bites/fashion-industry-still-failing-on-transparency>
- Książak, P. (2016). The CSR Challenges in the Clothing Industry. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership* 3(2), pp. 51-65.
- Lizcano-Prada, J., & Lombana, J. (2018). Responsabilidad Social Empresarial (RSE): reconsiderando conceptos y enfoques. *Civilizar*, 18(34), pp. 119-134.
- Lowson, R. (2003) Apparel sourcing: assessing the true operational cost, *International Journal of Clothing Science and Technology*, 15 (5), pp 335-345.

- Luque-González, Arturo (2019). Textile production and its relationship with corporate social responsibility. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 59-76.
- Matten, D. and Moon, J. (2005). A Conceptual Framework for Understanding CSR. En: *Corporate Social Responsibility Across Europe*, 1ª ed. Heidelberg: Springer Berlin, pp.335-356.
- McKinsey & Company. (2018). *The State Of Fashion 2019*. McKinsey & Company (in partnership with The Business Of Fashion). Recuperado de <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/the%20state%20of%20fashion%202019%20a%20year%20of%20awakening/the-state-of-fashion-2019-final.ashx>
- McLean, F. (2017). Tejiendo el cambio: la crisis de moralidad en la moda rápida. El País. Recuperado de [https://elpais.com/elpais/2017/04/06/planeta\\_futuro/1491475639\\_932101.html](https://elpais.com/elpais/2017/04/06/planeta_futuro/1491475639_932101.html)
- Millennials Infographic (2019). Goldman Sachs. Recuperado de <https://www.goldmansachs.com/insights/archive/millennials/>
- Muñoz, M. (2013). La responsabilidad social en el ámbito de la empresa: impactos sobre la movilidad sostenible. Recuperado de [http://eciencia.urjc.es/jspui/bitstream/10115/11594/1/TMS8\\_RSC%20y%20movilidad%20sostenible.pdf](http://eciencia.urjc.es/jspui/bitstream/10115/11594/1/TMS8_RSC%20y%20movilidad%20sostenible.pdf)
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2019). ISO 14001: sistemas de gestión ambiental. *Web del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa*. Recuperado de: <https://observatoriorsc.org/iso-14001-sistemas-de-gestion-medioambiental/>
- ONU. (1998). Protocolo de Kyoto sobre el Cambio Climático. Recuperado de: <http://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpspan.pdf>
- OIT. (2019). Textiles; vestido; cuero; calzado. *Página oficial de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)*. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/textiles-clothing-leather-footwear/lang--es/index.htm>

- Palmer, H. J. (2012), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Does it Pay to Be Good?" (2012). CMC Senior Theses. Paper 529. [http://scholarship.claremont.edu/cmc\\_theses/529](http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/529)
- Pedersen, E., Lauesen, L. and Kourula, A. (2017). Back to basics: exploring perceptions of stakeholders within the Swedish fashion industry. *Social Responsibility Journal*, 13(2), pp. 266-278.
- Perry, P. & Towers, N. (2013). Conceptual framework development: CSR implementation in fashion supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(5/6), pp. 478-501.
- Perry, P. & Wood, S. (2019) "Exploring the International Fashion Supply Chain and Corporate Social Responsibility: Cost, Responsiveness and Ethical Implications". En Fernie, J. and Sparks, L. (eds.), *Logistics and Retail Management*, 5th Edition, Kogan Page.
- Preston, L., y H. J. Sapienza. 1990. "Stakeholder Management and Corporate Performance", *Journal of Behavioral Economics* 19 (4), pp. 361-375.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2).
- Remy, N., Speelman, E., y Swartz, S. (2016). Style that's sustainable: A new fast-fashion formula. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula>
- Rodrigues, P., y Borges, A. (2015). Corporate social responsibility and its impact in consumer decision-making. *Social Responsibility Journal*, 11(4), pp. 690-701.
- Sampedro, C. (2014). Responsabilidad social corporativa. Concepto, dimensión interna y comunicación (Grado). Universidad de la Rioja.
- Sánchez-Fernández, M., Casilla Nieto, L., y Ríos Manríquez, M. (2016). A responsabilidade social empresarial no sector téxtil. *Anuario Da Facultade De Ciencias Do Traballo da Universidade da Coruña*, (7), pp. 203-222.

- Seara, J., Boger, S., Hase, C., Von Berlepsch, V. y Deichmann, S. (2018). Sustainability Is Good Business For Fashion. *Boston Consulting Group*. Recuperado de: <https://www.bcg.com/publications/2018/sustainability-good-business-fashion.aspx>
- Singleton, J. (1997). *The World Textile Industry*. Londres: Routledge.
- Slaper, T. F., y Hall, T. J. (2011). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*, 86(1), pp. 4-8.
- Valor, C. (2008). Can Consumers Buy Responsibly? Analysis and Solutions for Market Failures. *Journal of Consumer Policy*, 31(3), pp.315-326.
- Wiener, A. (2017). Inside Adidas' Robot- Powered, On-Demand Sneaker Factory. *Wired*. Recuperado de: <https://www.wired.com/story/inside-speedfactory-adidas-robot-powered-sneaker-factory/>
- Wood, Donna J. 1991. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), pp. 691-718.
- Wood Mackenzie (2016). Product developments in manmade fibres: Is cotton able to compete? (Presentación). Bremen, Alemania: Bruna Angel.
- Zini, E. (2018). Creating Shared Value in Fashion [Artículo en web]. Recuperado de: <http://excellencemagazine.luxury/2018/12/creating-shared-value-in-fashion/>