



Facultad de Ciencias Económicas ICADE-ICAI

# **LA COMUNICACIÓN DE LA RSC DE ZARA Y LA PERCEPCIÓN SOBRE SU APLICACIÓN PRÁCTICA.**

Clave: 201600852

MADRID | Abril 2021

## RESUMEN

El aumento en la preocupación social por los daños producidos al medioambiente y a la sociedad en general ha afectado a la actividad empresarial, en concreto a la industria de la moda. Como resultado, las principales compañías de *fast fashion* han centrado sus esfuerzos en reducir las externalidades negativas de su actividad por medio del desarrollo y aplicación de políticas concretas de RSC.

El presente trabajo se centra en dar respuesta a la pregunta de cuál es la imagen que ZARA proyecta a la sociedad a través de sus políticas de RSC. Estas políticas establecen sus preocupaciones sociales y medioambientales, así como su interés por reducir los impactos negativos que puedan generar su actividad. Sin embargo, la imagen de la RSC percibida por la sociedad está condicionada fundamentalmente por la forma en que las políticas son comunicadas y aplicadas durante toda la actividad empresarial de ZARA.

El siguiente trabajo analiza los eventos comunicacionales realizados por ZARA para transmitir sus políticas de RSC, otros eventos que han afectado de forma negativa a la imagen de la compañía y, finalmente, la opinión actual de algunas ONG que puede servir como representación de la opinión de la sociedad en su conjunto sobre la imagen actual de la responsabilidad de ZARA.

Los resultados obtenidos tras el análisis establecen, por un lado, en qué áreas la compañía ha sabido comunicar y promover una imagen responsable y representativa de sus políticas de RSC. Y, por otro, también concretan en qué áreas los esfuerzos realizados por ZARA para mejorar la aplicación práctica de su RSC no han sido suficientes.

**Palabras clave:** RSC, *fast fashion*, ZARA, ONG, sostenibilidad, medioambiente, responsabilidad.

## **ABSTRACT**

The increase in social concern for the damage caused to the environment and society in general has affected business activity, specifically the fashion industry. As a result, the main *fast fashion* companies have focused their efforts on developing and applying specific CSR policies in order to reduce the negative externalities produced by their activity.

This paper is focused on answering the question of what image is currently projected by ZARA through its CSR policies. These policies portray not only their social and environmental concerns, but also their interest in reducing the negative impacts that their activity may generate. However, the image of CSR perceived by society is fundamentally conditioned by the way policies are communicated and applied throughout all ZARA's business activity.

The following work analyzes the communicational events carried out by ZARA to transmit its CSR policies, other events that have negatively affected the company's image and, finally, the current opinion of some NGOs that can be considered a representation of the opinion society has of the current image of ZARA's responsibility.

The results obtained after the analysis made, conclude in which areas the company has succeeded in communicating and promoting a responsible and representative image of its CSR policies. Nevertheless, they also specify in which areas the efforts made by ZARA to improve the practical application of its CSR policies have not been successful.

**Key words:** CSR, *fast fashion*, ZARA, NGO, sustainability, environment, responsibility.

## Índice

<b>1. Introducción .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Motivos de interés del tema escogido .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Introducción general al tema .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3. Objetivos .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4. Metodología .....</b>	<b>9</b>
<b>1.5. Estado de la cuestión .....</b>	<b>9</b>
<b>1.6. Estructura .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Responsabilidad Social Corporativa .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Definición RSC .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2. Esfuerzos internacionales para el desarrollo y regulación RSC .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3. El sector de la moda .....</b>	<b>16</b>
<b>2.4. RSC en la industria de <i>fast fashion</i> .....</b>	<b>17</b>
<b>3. Descripción de la compañía .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1. ZARA como empresa de <i>fast fashion</i> .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2. Posicionamiento de la compañía con respecto a la RSC .....</b>	<b>20</b>
<b>3.3. RSC de ZARA en la práctica .....</b>	<b>21</b>
<b>3.4. Percepción internacional de la RSC de ZARA .....</b>	<b>22</b>
<b>3.5. Principales retos actuales .....</b>	<b>23</b>
<b>4. Eventos comunicacionales .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1. La comunicación de la RSC de ZARA .....</b>	<b>28</b>
<b>4.2. Gestión de crisis .....</b>	<b>32</b>
4.2.1. Fabricas de Sao Paulo .....	33
4.2.2. Campaña Ropa Limpia .....	35
4.2.3. Fabricas en Tamil Nadu .....	36

4.2.4. Denuncias de La Alameda.....	37
4.2.5. Derrumbe de Rana Plaza .....	38
4.2.6. Changing Markets Foundation .....	40
4.2.7. Repercusión modelo con pecas.....	41
<b>5. Las ONG en el ámbito de la RSC .....</b>	<b>42</b>
<b>5.1. Las políticas de la RSC de ZARA y las ONG.....</b>	<b>43</b>
5.1.1. Greenpeace .....	44
5.1.2. Cáritas.....	46
5.1.3. Médicos Sin Fronteras .....	47
5.1.4. Otras ONG.....	49
<b>5.2. La imagen general de las ONG sobre la RSC de ZARA.....</b>	<b>49</b>
<b>6. Conclusiones.....</b>	<b>51</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>53</b>

## **1. Introducción**

### **1.1. Motivos de interés del tema escogido**

El motivo por el cuál el tema escogido se centra en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de una empresa de *fast fashion*, es principalmente porque combina dos cuestiones de gran interés desde mi punto de vista, tanto a nivel personal como para la sociedad en general.

Por un lado, nos encontramos en una sociedad más concienciada con el impacto negativo de las actividades empresariales en la que el esfuerzo realizado por una empresa para mejorar la imagen que proyecta al mercado resulta muy importante. Por esto, cómo las empresas desarrollan su responsabilidad social y cuál es su ética son temas muy actuales y que condicionan notablemente la marcha de la compañía.

Por otro lado, la moda es para mí un tema de gran interés que esta muy presente en mi día a día. Me resulta muy atractivo todo lo relacionado con la moda, disfruto mucho invirtiendo mi tiempo en conocer en profundidad el sector y las diferentes empresas que operan en él. Últimamente ha aumentado notablemente mi interés por las empresas con políticas más responsables, productos más sostenibles y actividades menos perjudiciales para el medio ambiente. Este tipo de compañías se encuentra en auge por el incremento de la preocupación entre la población por los posibles impactos negativos que normalmente produce la industria de la moda.

Por tanto, enlazar un área dentro de las empresas cuya importancia en el mercado es cada vez mayor con un sector que me despierta gran interés, permite poder realizar un trabajo que aporte conclusiones relacionadas con temas de actualidad.

### **1.2. Introducción general al tema**

En las últimas décadas ha aumentado la concienciación de la sociedad con respecto al impacto socioeconómico y medioambiental que tienen sus decisiones y cómo pueden afectar de forma negativa a diferentes niveles. Por esto, el grado de responsabilidad de una empresa en relación con sus potenciales resultados negativos resulta muy importante para los consumidores actualmente, pudiendo la percepción de este afectar, no sólo a la reputación de las empresas, sino también a su actividad y beneficio económico.

Cada vez en mayor medida, las empresas buscan cuidar más su imagen por la fuerte influencia que esta tiene en el comportamiento de los consumidores. Son las ONG los organismos que, legitimados por la sociedad, se encargan de elevar las preocupaciones individuales y las demandas de la sociedad a las empresas. Las ONG pueden, por tanto, resultar representativas a la hora de comprobar cuáles son las preocupaciones que la sociedad tiene en relación con la RSC de una compañía. Es decir, las demandas de las ONG frecuentemente sirven a las empresas como base para conocer en qué áreas de responsabilidad deben mejorar.

Como resultado, las compañías tratan de elaborar campañas más completas de RSC que permitan transmitir una imagen determinada, buscando producir una respuesta positiva en la población. Los esfuerzos por desarrollar unas políticas de RSC que permitan mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa no siempre tienen los resultados esperados, ya que dependen en gran medida de la aplicación práctica de esta RSC.

En definitiva, la influencia que las diferentes campañas de RSC ejercen en la sociedad depende en gran parte de la forma en que se aplican las políticas. No sólo resulta importante comunicar adecuadamente las políticas de RSC a la sociedad, sino que también es necesario que las mismas puedan ser interpretadas correctamente por medio de una actividad empresarial coherente.

Por esto, un análisis de la RSC de ZARA, de sus diferentes eventos comunicacionales, y de la visión que algunas ONG españolas importantes tienen de la compañía, puede ser de utilidad para conocer cuál es la imagen general que la sociedad tiene de ZARA y qué mejoras debe introducir la empresa en la aplicación de su RSC.

### **1.3. Objetivos**

Los objetivos principales de este trabajo se centran en el desarrollo de un análisis de la aplicación práctica de la RSC de la empresa ZARA. La imagen final de la RSC de ZARA será medida realizando un análisis de los principales eventos comunicacionales de la compañía. Además, el análisis será complementado con la visión actual que algunas ONG tienen de la compañía, lo cual permitirá conocer qué demandas sociales están siendo o no

satisfechas y, en definitiva, realizar una aproximación sobre cuál es la imagen global de la aplicación práctica de la RSC.

Resulta necesario, por tanto, revisar los escándalos y eventos comunicacionales que han afectado a la consolidación de una imagen social y ecológicamente responsable de la compañía. Además, también es conveniente establecer el posicionamiento actual de las ONG respecto a la RSC ZARA.

Para la consecución de este objetivo se necesitará:

- Definir la RSC: describir las principales consideraciones de la RSC, en qué consiste y cuáles son los ámbitos en los que se aplica.
- Establecer los principales retos a los que se enfrenta el sector de *fast fashion* respecto a la RSC. Y concretar en qué ámbitos ZARA tiene mayor número de retos, es decir, dentro de los retos de la industria, cuáles son los que más afectan a esta compañía en concreto.
- Desarrollar una descripción de la RSC de la compañía y conocer cuáles son los esfuerzos realizados por la misma para mejorar su imagen responsable en los últimos años.
- Estudiar los principales eventos comunicacionales relacionados con ZARA de los últimos quince años para conocer cómo ha transmitido sus políticas de RSC. Para ello, se expondrán los escándalos que han afectado a la imagen de la RSC de la compañía, acompañados por la respuesta dada por ZARA.
- Analizar la opinión y la percepción de la RSC de ZARA por parte de tres ONG importantes a nivel nacional a través de comunicados y noticias con menos de tres años de antigüedad. Esto permitirá determinar en qué áreas de responsabilidad ZARA ha plasmado sus preocupaciones por medio de un compromiso formal y a cuáles no ha prestado tanta atención.
- Relacionar las políticas de RSC con los principales eventos comunicacionales y con las opiniones de las ONG para establecer las áreas de mejora de ZARA respecto a la aplicación práctica de su RSC.



## 1.4. Metodología

Una vez detallados los objetivos de este trabajo, es necesario establecer la metodología que será empleada. Al tratarse de un trabajo de investigación enfocado desde el punto de vista de la comunicación, se empleará la literatura académica disponible y se utilizarán recursos periodísticos para situar los principales escándalos y campañas de ZARA. Por último, se recurrirá a las páginas web oficiales de las diferentes ONG para conocer su posicionamiento respecto a la RSC de ZARA.

- Primero, se revisará la literatura disponible en relación con la RSC, por un lado, la general, y por otro, la centrada en el sector de la moda o *fast fashion*. Adicionalmente, se definirán algunas políticas de RSC de ZARA y se tratarán de establecer los principales retos a los que se enfrenta a la hora de desarrollar una imagen responsable y comprometida con su RSC.
- Segundo, se emplearán recursos y plataformas periodísticas para enumerar y describir los principales eventos comunicacionales que han afectado a la imagen responsable de ZARA. Esto permitirá situar correctamente los diferentes acontecimientos en el tiempo, para así poder analizar la respuesta y conocer los cambios progresivos introducidos por la compañía.
- Tercero, con la información obtenida de las diversas fuentes, se hará un breve análisis crítico de la implementación de las políticas de RSC, los eventos comunicacionales, las crisis y la respuesta, acompañado de la percepción sobre la RSC de tres ONG con actuación en diferentes ámbitos.

## 1.5. Estado de la cuestión

La responsabilidad de las empresas podría considerarse un doble concepto, pues puede entenderse como la respuesta dada por las empresas a la sociedad ante ciertas situaciones, o bien, puede ser considerada como el grado en que la empresa desarrolla una actividad de forma responsable. Sin embargo, desde hace décadas, la responsabilidad de las empresas normalmente se asocia con la RSC. Este concepto nace de los esfuerzos realizados por las compañías para aportar mejoras al entorno económico, social y medioambiental en que operan.

El interés por las políticas de RSC de las compañías, así como por su aplicación práctica, ha aumentado en los últimos años. Esto ha sido consecuencia del aumento de la preocupación social sobre temas como la sostenibilidad y el respeto a los derechos humanos.

Existen diversos estudios centrados en el desarrollo de la RSC dentro de la industria de la moda en general. Estos estudios enfocan la RSC desde diferentes perspectivas; existen algunos que establecen los aspectos más importantes de las políticas de RSC dentro de la industria de la moda, como el elaborado por Francisco Lago (2019) denominado: “Estudio de las Políticas de Responsabilidad Social y Sostenibilidad en la Industria de la moda”.

Respecto al sector concreto de la moda rápida, “La responsabilidad social corporativa de las marcas globales y sus efectos en la conducta del consumidor: un estudio del sector moda rápida” de José Javier Rivera (2015), se centra en el estudio del efecto que la RSC produce en los consumidores dentro del sector. La tesis doctoral desarrolla y testa un modelo empírico de causalidad para estudiar la influencia de las políticas de RSC en los consumidores en España y Estados Unidos. Concluye que las políticas de RSC desarrolladas en base al tipo de consumidor y no creadas de forma global son aquellas que tienen un mayor éxito. Además, establece la importancia de mantener constante el interés por la inclusión de las preferencias de este tipo de consumidor en las políticas de RSC.

También se han empleado modelos de estudio de casos concretos para establecer las peculiaridades de la RSC dentro del sector de la moda. Por ejemplo, Vanesa Murujosa (2015) en su trabajo denominado: “RSC y textil-moda: del grupo Inditex y Mango (2012)”, desarrolla un estudio de caso sobre Mango e Inditex para resaltar la importancia de la RSC en la gestión empresarial. Este trabajo está centrado en el sector de la moda rápida, ya que ambas empresas son líderes en *fast fashion*. El trabajo realiza una comparación entre las políticas de RSC de Inditex y Mango durante el año 2012 y, a partir de la misma, establece los puntos de mejora dentro del sector. Finalmente, concluye que Inditex es una empresa referente en el desarrollo y aplicación de políticas comerciales dentro del sector.

Además, se ha generado un creciente interés sobre las estrategias aplicadas por el grupo Inditex debido al éxito en su modelo de negocio. Por esto, en la última década numerosos informes, monografías y tesis se han enfocado en realizar un análisis y estudio del caso de la compañía en diferentes ámbitos.

Por último, otro trabajo relevante que emplea también el estudio de caso del grupo Inditex se denomina “La Responsabilidad Social Corporativa De Las Multinacionales Españolas: El Caso Del Grupo Inditex” (Muñoz García, 2016). En él, se desarrolla el concepto de RSC de acuerdo con lo establecido por Inditex y se desarrollan las principales políticas de la compañía. Además, apunta que queda mucho por hacer dentro del sector, aunque sostiene que la mejora en las prácticas de la compañía depende de las exigencias de la sociedad.

## **1.6. Estructura**

Este trabajo está estructurado de forma que en el Capítulo 2 se pretende exponer una definición clara y extendida sobre la RSC, profundizando posteriormente en las características de esta en la industria de la moda rápida. El Capítulo 3 se centra en la descripción de las principales políticas establecidas por ZARA, para poder concretar las características específicas de su RSC.

A continuación, en el Capítulo 4, se presentarán las principales campañas de comunicación de ZARA relacionadas con la RSC, incluyendo los diferentes escándalos que han afectado negativamente a la compañía y las soluciones planteadas para intentar mejorar su reputación.

En el Capítulo 5, se establecerá una relación entre las ONG y las políticas de RSC y se describirán tres importantes ONG, así como su opinión reciente en relación con las políticas de RSC de ZARA. El Capítulo 6 contendrá una conclusión que englobe y resuma todo lo expuesto anteriormente, con los principales resultados obtenidos tras la investigación.

## **2. Responsabilidad Social Corporativa**

### **2.1. Definición RSC**

La RSC de una empresa es un tema que ha sido tratado en aumento por la literatura académica. Esto se debe a que actualmente las responsabilidades morales y sociales ejercidas por las compañías tienen una importante influencia en las decisiones individuales.

De acuerdo con lo establecido en el Libro Verde de la UE, la RSC se centra en la integración de forma voluntaria por parte de una compañía de las preocupaciones de tipo social y medioambiental en su actividad empresarial y en sus relaciones comerciales cotidianas (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). Las acciones de RSC van más allá de la

legislación vigente, tratan de complementarla por medio de una mayor inversión en capital humano, medioambiente y relaciones interpersonales. Los esfuerzos realizados tienen efectos positivos en la sociedad e indirectamente en la compañía, ya que mejoran la imagen de la empresa y, con ello, su competitividad.

La dirección de las empresas debe responder por sus acciones cuando estas entran en conflicto con las expectativas que la sociedad posee. Por esto, actualmente deben rendir cuentas no sólo a los accionistas, sino también a los consumidores y clientes.

La RSC nace fundamentalmente como resultado de la búsqueda del equilibrio entre la satisfacción de las demandas de los diferentes Grupos de Interés y la responsabilidad que las empresas adquieren sobre sus prácticas (Muñoz-Martín, 2013).

Conviene destacar que la RSC debe ir de la mano de la ética empresarial, que será la que condicione las diferentes prácticas y actividades llevadas a cabo. Por ello, para que una empresa tenga unas políticas fuertes y consolidadas de RSC que satisfagan las expectativas del mercado, primero tiene que haber desarrollado una política empresarial concreta que exprese correctamente la ética de la empresa y sus valores. Es decir, la RSC termina siendo la expresión práctica de la ética empresarial y del compromiso de la compañía con los resultados obtenidos a nivel social y moral en sus actividades. La responsabilidad empresarial no debe desarrollarse desde un punto de vista estratégico ya que en ese caso no aportará valor moral y, además, obstaculizará la implantación de una política de RSC creíble y eficaz (García-Marzá, 2014).

Por otro lado, la RSC de una empresa debe ser individual y estar adaptada a la actividad económica que desarrolla, es fundamental que la empresa desarrolle una ética que guíe su comportamiento, con la que se identifique y que también le permita diferenciarse dentro del sector en que opera. Esto tendrá como resultado unas prácticas mucho más adecuadas que permitan reducir los resultados negativos y no perjudicar a la empresa.

La RSC además permite crear una ventaja competitiva de la compañía dentro de su sector, ya que sirve como elemento diferenciador entre los competidores. Actualmente, en una sociedad en que se da tanta importancia a los aspectos más sociales y morales, resulta

fundamental poder diferenciarse del resto usando una política de RSC transparente y comprometida con la sociedad (Kramer & Porter, 2006).

Cada compañía proyecta una imagen de responsabilidad en la sociedad que no solo afecta a su sistema de desarrollo y organización, sino que también influye notablemente en sus *stakeholders*, principalmente en sus trabajadores. Con una política adecuada, el compromiso que tienen los empleados con la empresa se fortalece y con ello mejora su productividad, pues pasan a identificarse mucho más con la cultura y los valores de la compañía. Fomentar el desarrollo de unos empleados comprometidos con la compañía y con sus resultados genera un mayor valor en el mercado, lo que facilita un mejor posicionamiento de la empresa dentro de su sector de actividad.

La sobreexplotación de los recursos, el aumento de los trabajos precarios, el empeoramiento de las condiciones laborales y la producción excesiva de residuos nocivos en las últimas décadas del siglo pasado, han resultado en una mayor preocupación global por la sostenibilidad de las actividades empresariales. Las mencionadas prácticas surgieron como resultado de una intensa y descontrolada actividad económica y productiva. Estas consecuencias destructivas a numerosos niveles produjeron que, en muchos sectores económicos, la población cambiase su visión de las empresas, lo que afectó notablemente a su desarrollo y productividad. Con el fin de frenar esta tendencia de desconfianza, las empresas han incrementado en los últimos años su concienciación sobre los efectos de su actividad y esto se ha traducido en un elevado interés por el desarrollo y la práctica de la RSC.

## **2.2. Esfuerzos internacionales para el desarrollo y regulación RSC**

El incremento en la preocupación social por los efectos directos e indirectos producidos por las empresas ha llevado a numerosas instituciones y organizaciones regionales e internacionales a dar más importancia en sus discursos a las políticas que regulan las prácticas de RSC de las empresas. Estos organismos han realizado esfuerzos para regular la RSC con el fin último de garantizar un desarrollo sostenible por medio de unas prácticas mucho más transparentes y honestas (Saavedra Robledo, González, & Muñoz-Torres, 2010).

Las primeras llamadas al desarrollo de la responsabilidad empresarial datan del siglo pasado, un ejemplo importante es la propuesta del Secretario General de las Naciones Unidas Kofi Annan en 1999 para crear un Pacto Mundial dentro de las Naciones Unidas. El principal objetivo consistía en animar a las principales empresas líderes internacionalmente a adoptar prácticas empresariales responsables con los derechos humanos, laborales y el medio ambiente (Ramírez Orellana, 2006).

Actualmente, esta iniciativa desarrollada por las Naciones Unidas tiene como objetivo promover la RSC a través de 10 principios para el desarrollo sostenible de las empresas. Este programa internacional es la mayor iniciativa relacionada con la responsabilidad empresarial llevada a cabo hasta el momento, con unos principios normativos muy completos basados fundamentalmente en aspectos de Declaraciones y Convenciones Universales (Pacto Mundial, 2019).

Las principales áreas en las que se basan los principios son cuatro: los derechos humanos, los derechos laborales, el medio ambiente y la corrupción. Concretamente, establecen que las empresas deberían regular su actividad en relación con esas áreas no sólo en los mercados en que opera, sino también en los lugares de producción y en las diferentes cadenas de suministro.

La adhesión al Pacto Mundial aporta muchos beneficios y facilita el proceso de internacionalización de las diferentes empresas. El Pacto permite desarrollar una adecuada política de RSC con la que se pueda obtener la legitimidad dentro de la sociedad a nivel global, lo que incrementa la competitividad de la empresa y mejora su reputación. Basar la actividad empresarial en unos valores aceptados por la sociedad en su conjunto, facilita que las empresas se establezcan y expandan mucho más fácilmente por nuevas zonas geográficas (Ruiz-Morales, Herrero Pérez, & Platero Jaime, 2017).

La investigación realizada por Ayuso y Mutis (2010) con el fin de comprobar si los principios son efectivos y adecuadamente aplicados por las empresas españolas adheridas al Pacto Mundial, concluye que el grado de cumplimiento es elevado. En este estudio destacan las empresas de nacionalidad española, cuyos indicadores sobre el cumplimiento de los diferentes principios alcanzan un valor del 80%.

La OCDE constituye otra institución que ha llevado a cabo intensos esfuerzos a nivel internacional para contribuir al desarrollo de la RSC. Por medio de las Líneas Directrices de la OCDE, los gobiernos tratan de guiar a las empresas multinacionales hacia actividades que coordinen las políticas nacionales y que permitan el fortalecimiento de la confianza entre empresas y autoridades (OCDE, 2013). Estas normas y principios crean un código de conducta empresarial responsable que anima a las empresas internacionales a progresar económica, social y medioambientalmente.

Adicionalmente, en 2001 la Comisión Europea publicó el Libro Verde, donde se desarrolla un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). Este libro plasma la política europea sobre la RSC, y aunque tiene unas funciones muy similares a las de las iniciativas mencionadas anteriormente, pone su foco en las políticas comunitarias de la Unión Europea.

A nivel nacional existen también importantes iniciativas, como la Estrategia Española de Responsabilidad Social Empresarial de 2015, cuyo objetivo principal es fomentar una economía sostenible, integradora y productiva (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2015). Pretende establecer un marco común en materia de RSC para todos los actores económicos y sociales del país. La iniciativa establece unas acciones y prioridades que parten de unos principios inspiradores y que sirven de guía para las organizaciones que quieren integrar de forma efectiva la RSC en sus políticas.

Adicionalmente, en 2018 se publicó una ley sobre la obligatoriedad de proveer información no financiera, la Ley 11/2018. Dicha ley exige una ampliación del contenido del informe de gestión y mayor concreción en el contenido de la información no financiera dentro del informe de gestión. Además, esta ley pone de relieve la importancia de aportar información relacionada con los impactos detectados y exige un desglose de cuestiones medioambientales, sociales y relativas al personal, respeto a los derechos humanos, lucha contra la corrupción y el soborno y la sociedad en su conjunto (Garrigues, 2018). Excepcionalmente, el informe podrá omitir solo aquella información considerada perjudicial para la posición comercial de la organización.

Estas iniciativas ponen de manifiesto el incremento de los esfuerzos realizados por las diferentes instituciones para controlar, regular y equilibrar las políticas de RSC de las

compañías a nivel nacional e internacional. Progresivamente, estos esfuerzos han ido en aumento resultando en muchos casos en normas de tipo vinculante para las compañías.

### **2.3. El sector de la moda**

El sector textil incluye todos aquellos procesos que tienen por objeto la producción de elementos de vestuario. La vestimenta lleva siendo empleada por la sociedad varios siglos, lo que significa que el sector textil ha estado siempre presente. Sin embargo, resulta conveniente distinguir áreas dentro del sector textil. El sector textil es diverso y comprende una elevada cantidad de procesos productivos ya que existen diferentes ramas de producción: calzado, textil-hogar, prendas de vestir, accesorios, etc. Todas las empresas enfocadas en la fabricación de productos textiles, confección de prendas y peletería, preparación y fabricación del cuero, se encuentran englobadas dentro del sector textil (IDEPA, 2019).

El sector textil se diferencia del sector de la moda en el objetivo que persiguen. El primero se centra en cubrir la necesidad básica de vestuario. Sin embargo, el sector de la moda tiene como objetivo la expresión individual y el seguimiento de las tendencias. Se puede considerar que el sector textil tiene dos perspectivas; por un lado, es un bien de primera necesidad, y por otro, se considera un bien de lujo, que se encuentra reconocido como sector de moda (Costa & Duch, 2004).

Históricamente la moda ha sido un mecanismo de expresión individual, empleado desde un punto de vista estético como reflejo de la personalidad y carácter del portador. Sin embargo, la RSC dentro de este sector ha empezado a cobrar importancia en las últimas décadas, con el desarrollo de la moda rápida. Previamente, seguir la moda era mucho menos asequible debido al elevado precio de las prendas en tendencia, producidas con materiales más naturales y de forma mucho más artesanal. En resumen, hace varias décadas poder seguir las tendencias estaba solo al alcance de unos pocos debido a su elevado coste, por lo que la actividad productiva del sector era de mucha menor dimensión. Por lo tanto, los posibles efectos negativos producidos por su actividad no eran excesivamente significativos.

La industria de la moda siempre ha tenido un papel importante dentro de la sociedad, influyendo en muchas de las decisiones de compra de los consumidores. Sin embargo, gracias a la globalización, ha pasado a ser un sector con mucha mayor presencia, en el que impera una



mayor profundización y extensión. La variedad de productos es mucho mayor y el precio menor, por lo que las decisiones de compra para los consumidores se hacen menos complicadas y, por tanto, el dinero es gastado más frecuentemente y con mucha más facilidad.

Las dinámicas cambiantes dentro de la industria de la moda han forzado a las empresas de *retail* a adaptarse y buscar costes bajos, flexibilidad en los diseños, en la calidad y en la producción; estrategias clave para mantener una posición rentable en un mercado con elevada demanda (Bhardwaj & Fairhurst, 2010). En resumen, como el mercado ha ido demandando cada vez más, las empresas han tenido que aumentar su grado de adaptación para poder mantenerse estables y competitivas.

El desarrollo de las redes sociales también ha influido notablemente en aspectos comerciales, en concreto, en la forma de actuar, pensar y comprar de los consumidores. Esto es debido a los llamados *influencers*, perfiles con gran cantidad de seguidores y alto impacto en sus recomendaciones de compras, que ejercen gran influencia sobre la población en temas concretos (Gómez Nieto, 2018). Estos perfiles mantienen un vínculo constante con los seguidores y emplean un sistema de marketing que permite a los consumidores recibir información ajustada a su perfil (Pérez Curiel & Luque Ortiz, 2018). Por ello, la recomendación continua y directa de ciertos productos por parte de perfiles con quien sienten afinidad incita a los seguidores a aumentar el consumo de muchos productos de diversa naturaleza, así como a demandar mayor variedad de productos en mercados locales.

#### **2.4. RSC en la industria de *fast fashion***

El concepto de *fast fashion* nace con la globalización y se refiere al modelo de negocio centrado en producir colecciones de bajo precio que intentan imitar las tendencias creadas por las marcas más lujosas de moda. En definitiva, la moda rápida busca satisfacer los deseos de los consumidores más jóvenes, con menor poder adquisitivo y que quieren seguir las tendencias de las grandes marcas (Joy, Venkatesh, Wang, Chan, & Sherry, 2012).

Las ventajas que proporcionan las empresas de *fast fashion* a los consumidores son numerosas. Sin embargo, tienen un coste indirecto elevado por los resultados negativos que el desarrollo de su actividad produce. Normalmente este tipo de industria es considerado

opuesto a la moda sostenible, por lo que frecuentemente sus prácticas entran en conflicto con las principales características de RSC en el sector. Este tipo de producción masiva es muy criticada, pues se considera que el consumo desmedido está implícito en ella y que esta actividad se nutre de la precariedad de los países en desarrollo, que permiten una producción barata y un comercio excesivo de los productos en mercados formados por individuos con alto poder de compra (Gutiérrez López, 2020).

Uno de los principales retos existentes dentro del sector es controlar el daño producido al medio natural y a los recursos primarios. Realmente el impacto medioambiental de este tipo de producción es muy elevado, no sólo por la cantidad de recursos consumidos y materiales empleados, sino también por los residuos producidos, la emisión de gases nocivos, el empleo de energías no renovables o la contaminación de las aguas.

Por otro lado, esta nueva forma de ver la moda incita al consumismo exagerado e invita a los consumidores a comprar en aumento para poder seguir tendencias que apenas llegan a durar semanas (Barahonda Gaete, 2018). Cuando una prenda empieza a estar obsoleta se tiende a rechazarla y a comprar otra que nazca de una tendencia mucho más reciente, se da una necesidad irracional de cambio continuo de armario.

Por último, las empresas son cada vez más criticadas por la falta de responsabilidad a la hora de asegurar unas condiciones y puestos de trabajo dignos en los lugares de producción. Son a menudo consideradas responsables de las injusticias existentes dentro de las fábricas, que normalmente están ubicadas en países en desarrollo. Ante esto, las compañías de *fast fashion* se respaldan en el hecho de que están respetando la regulación existente dentro del país de producción, considerablemente más laxa que la existente en países más desarrollados.

Estas tres áreas son las que presentan mayor controversia en el sector de la moda rápida, ejerciendo presión sobre las empresas para que se responsabilicen de sus acciones y resultados.

### **3. Descripción de la compañía**

#### **3.1. ZARA como empresa de *fast fashion***

Considerado uno de los principales grupos de distribución en el mundo de la moda, el grupo español Inditex engloba marcas muy conocidas a nivel mundial, entre las que se encuentra ZARA. Pull&Bear, Stradivarius, Massimo Dutti o Uterqüe son también marcas importantes del grupo, que poseen aspectos comunes, pero que se diferencian en el tipo de consumidor al que van dirigidos sus productos.

Como la página web corporativa de Inditex indica, cada marca tiene su propia personalidad y unos diseños característicos enfocados a un tipo de consumidor concreto. La independencia a la hora de desarrollar los estilos y las prendas permite adecuarse a diferentes sectores de la sociedad, lo que unido al modelo de negocio de Inditex hace de todas las marcas un éxito rotundo (Inditex, s.f.-f).

Sin embargo, el grupo empresarial comenzó a operar con ZARA, por lo que esta es su marca más conocida dentro del sector de la moda. ZARA es el origen de Inditex, ya que fue la primera de las marcas en abrir una tienda en A Coruña en 1975. Desde sus inicios, sus prioridades han girado en torno a la belleza, claridad y funcionalidad y, fundamentalmente, la rapidez ejercida en cada uno de los procesos de su actividad.

Considerada la empresa líder en *fast fashion*, Inditex es ahora la segunda compañía más grande de moda en el mundo, siendo Adidas la primera, según un informe elaborado por Brand Finance. En este informe denominado “*Apparel 50 2019*” (Haigh, 2019), Brand Finance calcula el valor de la marca a través de un método de valoración que cumple con los estándares de la industria establecidos en ISO 10668. Este método emplea un índice sobre la fuerza de la marca, un porcentaje de fidelidad de marca, los ingresos de la marca y el valor de la marca por medio del descuento de los ingresos al valor presente de la marca.

Inditex cuenta con en torno a siete mil tiendas físicas, más de dos mil de la marca ZARA, en noventa y seis mercados diferentes, siendo el mercado español en que tiene mayor presencia (Montes, 2019). Es el exitoso modelo de negocio general de la compañía, basado en la creatividad y la calidad en el diseño a un coste muy asequible, lo que ha producido que muchas empresas intenten copiarlo (Crofton & Dopico, 2007).

En agosto de 2020, Forbes consideraba a ZARA, junto con Santander, una de las marcas españolas más valiosas del mundo, con la posición 41 en el prestigioso ranking global que realiza la revista. Adicionalmente, el CEO de la marca, Pablo Isla, ha sido premiado con el título de mejor CEO Forbes de la Década por el elevado valor de marca y la cuantía de los ingresos de ZARA (Serrano, 2020).

La clave del éxito radica en la rapidez y eficacia a todos los niveles: los diseñadores asisten a las mejores semanas de la moda para inspirarse en sus diseños y se anticipan a las demandas del consumidor; los responsables de tienda redactan informes semanales sobre los ítems más vendidos y el stock en tienda, las fotos de catálogo se envían rápidamente para ser publicadas, entre otras actividades. En definitiva, se intenta crear un proceso rápido e interactivo donde todos los Grupos de Interés formen parte activa para producir un resultado idóneo, caracterizado por la rapidez a la hora de responder a las necesidades de los clientes.

ZARA cuenta con un circuito corto en su distribución, se centra en reducir la distancia entre los diferentes agentes que intervienen en el proceso de producción, distribución y venta (Martínez Barreiro, 2008). Esto permite a la compañía adaptarse inmediatamente a las tendencias y modas, gracias también a la implantación de sistemas integrales de información que interpretan a tiempo real el mercado de masas a la vez que desarrolla diseños de ropa más flexibles y versátiles.

### **3.2. Posicionamiento de la compañía con respecto a la RSC**

Inditex como grupo define su RSC en función de los Grupos de Interés, entre los que se encuentran clientes, empleados, fabricantes y proveedores, accionistas, comunidad global y medio ambiente (Inditex, 2015).

La RSC de la empresa está basada en la cultura empresarial de Inditex, fundamentada en la sostenibilidad de su modelo de negocio. Esta sostenibilidad es lograda por medio de una oferta de productos de moda centrados en el respeto de los Derechos Humanos y Sociales en el proceso de producción y suministro, que cumpla con unos altos estándares de salud, seguridad y medio ambiente. La transparencia y diálogo, frecuentes entre los Grupos de Interés y la compañía, serán los principios base para la correcta aplicación de una cultura empresarial sostenible.

Como garantía del cumplimiento de los estándares de sostenibilidad, Inditex posee internamente un Código de Conducta y Prácticas Responsables y otro Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores. Su incumplimiento y cualquier otro aspecto relacionado con estos dentro de la compañía, es gestionado y regulado por el Comité de Ética (Inditex, s.f.-g).

El grupo busca generar el mayor valor posible a todos los niveles, lo que le lleva a ser una de las compañías modelo para muchas otras empresas.

### **3.3. RSC de ZARA en la práctica**

Inditex, como grupo textil en su conjunto, emplea lo que denominan *Right To Wear*, una filosofía enfocada en la protección de los Derechos Humanos y el entorno. Este concepto está íntimamente ligado a la RSC, pues se centra en garantizar un modelo de negocio sostenible que permita satisfacer las demandas de los clientes a la vez que genera efectos positivos en los Grupos de Interés (Inditex, s.f.-g). Con esta filosofía, Inditex garantiza una gestión sostenible en todos los procesos que engloban su actividad:

- Origen y empleo de las materias primas.
- Diseño, producción y distribución de prendas.
- Protección de los derechos humanos y laborales.
- Etapas de la cadena de suministro y conocimiento de los proveedores.
- Condiciones de empleados directos e indirectos.
- Consumo de recursos en sus instalaciones, tiendas y procesos.
- La posterior vida de los productos.
- Respuesta dada a los Grupos de Interés y a la sociedad en general.
- La contribución fiscal y el apoyo general a la comunidad.

Según la propia compañía, la gestión de las personas dentro de la empresa se encuentra enfocada en el respeto a los derechos humanos y laborales centrándose fundamentalmente en los proveedores. Inditex expone que aplica medidas que garantizan el respeto a los derechos de los trabajadores durante todo el proceso de producción y distribución, prohíbe el trabajo infantil o forzoso, así como la discriminación dentro de los lugares de trabajo, además, impulsa la libertad sindical (Inditex, s.f.-e). Adicionalmente, asegura que la ayuda

proporcionada en otros países en que operan va más allá, pues contribuyen por medio de la fiscalidad, con el objetivo principal de fomentar el desarrollo social. A esto se añade la inversión realizada por Inditex en programas sociales de voluntariado relacionados con la educación, ayuda humanitaria y bienestar social (Inditex, s.f.-b).

Con respecto a sus productos, Inditex busca desarrollar un ciclo de vida completo para sus prendas y para ello aplica la filosofía *Closing de Loop*, centrada en la no acumulación de recursos (Inditex, s.f.-d). Sí es cierto que ZARA posee una línea denominada *Join Life*, cuyo objetivo es lograr un mayor nivel de sostenibilidad en su producción.

Sin embargo, los esfuerzos en el área de reciclado de los productos no son tan destacables pues, aunque si es cierto que las materias primas son sostenibles y se reciclan de manera natural, las opciones a la hora de darle una segunda vida a la ropa son limitadas. Tan solo existen puntos concretos donde depositar las prendas para donar. En cambio, en otras compañías como Mango, las prendas de segunda mano entregadas en tienda son bonificadas al cliente por medio de descuentos en próximas compras.

En relación con la reducción de emisiones de gases nocivos para la atmósfera y la mitigación de sus efectos, Inditex desarrolla una política sostenible sobre el uso energético. La estrategia de empleo de energía se encuentra claramente definida por la compañía, y promueve un uso adecuado y eficiente de la energía durante todo el proceso de creación de valor (Inditex, s.f.-c). La adhesión al pacto Fashion Industry Charter for Climate Action de las Naciones Unidas reafirma el interés de la compañía por reducir las emisiones de gases hasta el nivel cero (UN Environment Programme, 2018).

#### **3.4. Percepción internacional de la RSC de ZARA**

Greenpeace considera a ZARA una compañía *Detox Leader* en gestión de productos químicos, porque trata de erradicar de forma activa la presencia de tóxicos en las aguas, intentando también que otras empresas se inspiren y continúen el camino hacia unas aguas más limpias y un ambiente menos contaminado (Greenpeace, s.f.-a).

Por esto, establece, dentro de su cadena de suministro, unos requisitos mínimos relacionados con los vertidos químicos para prácticas de fabricación de los proveedores (Inditex, s.f.-a).

El nuevo modelo de tiendas ha permitido a ZARA obtener certificados de construcción sostenible como el LEED, o BREAM, en algunas de sus tiendas más importantes como la de *Park House* en Londres o la de *Campos Eliseos* en París y en otros centros logísticos y oficinas. Actualmente la mayoría de las tiendas físicas de las distintas marcas de Inditex son ecoeficientes. En concreto, cabe destacar que el 100% de los establecimientos ZARA son considerados eco-tiendas desde 2019 (Inditex, s.f.-h).

Además, la compañía se ha adherido a múltiples instituciones y programas internacionales con el fin de mejorar sus prácticas y aumentar su responsabilidad. Entre otras, Inditex integra los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda de las Naciones Unidas en sus políticas. Desde 2017, la estrategia de la compañía se alinea con los ODS por medio del seguimiento de algunas de las 169 metas específicas, que impulsan el crecimiento económico, la protección del medio y la inclusión social (Inditex, 2017a).

La política fiscal de Inditex incorpora también los principios existentes en las Líneas Directrices de la OCDE antes mencionadas, lo que garantiza una conducta empresarial responsable (Inditex, 2019).

En resumen, los esfuerzos de la compañía con respecto a la RSC son numerosos, lo que le ha llevado a obtener la puntuación más alta dentro del sector en el índice FTSE4Good (Inditex, 2017b). Éste es un índice bursátil de la Bolsa de Londres que incluye empresas con prácticas sostenibles en el ámbito medioambiental, social y de gobierno (Aguilar, 2017). Adicionalmente, ha sido considerada la compañía más sostenible de *retail* por el Índice de Sostenibilidad de Dow Jones, otro índice muy similar al anterior que abarca también la dimensión económica, social y ambiental.

Asimismo, Inditex está adherida al Pacto Mundial previamente mencionado, lo que aumenta las evidencias de su interés por cumplir los estándares comunitarios e internacionales de responsabilidad empresarial.

### **3.5. Principales retos actuales**

A pesar de todos los esfuerzos realizados por la compañía para mantener una imagen social positiva y responsable, existen aún retos a los que Inditex debe enfrentarse como

consecuencia del aumento de la demanda y la presión de los consumidores y de la sociedad en general.

En concreto, los principales retos de la industria de la moda en general están enfocados en la mejora de la sostenibilidad en los procesos y productos. Son las empresas de *fast fashion* las consideradas por la sociedad responsables de la ausencia de ética dentro de la industria textil (Lambert, 2014). Por esto, el cambio aparentemente está en manos de la moda rápida, que posee gran peso económico, cultural y ambiental actualmente.

Las principales soluciones a esta situación están relacionadas con la transición hacia la denominada moda sostenible, centrada en el esfuerzo continuo por mejorar la sostenibilidad en todos los procesos de las cadenas de producción y venta (Larios Francia, 2019). Desde el punto de vista medioambiental dentro de este modelo, existen tres retos principales:

- Asegurar el uso eficiente de los recursos disponibles.
- Emplear fuentes de energía renovable en cada una de las etapas del ciclo de vida del producto.
- Incrementar la reutilización y el reciclado de los productos y de las materias empleadas.

Asimismo, se dan tres retos también a nivel socioeconómico:

- Mejorar las condiciones de trabajo durante todo el proceso de producción y distribución.
- Implementar una buena ética y aplicarla correctamente en sus prácticas.
- Fomentar un consumo responsable y sostenible de las prendas.

Por tanto, el objetivo de la moda rápida actualmente está centrado en la transformación del sector y en la implementación de un modelo basado en la moda sostenible. El principal propósito debería ser emplear un sistema de desarrollo adecuado dentro de la industria en base a los puntos fuertes y débiles de las principales compañías. El concepto de “moda circular” elaborado por la firma consultora Green Strategy, en concreto, por Anna Brismar (2019), aparenta ser una alternativa adecuada que permita el cambio hacia la moda sostenible.

Esta idea se basa en el modelo de economía circular y está centrado en el crecimiento sostenible dentro de la industria textil en su conjunto. La circularidad en la moda emplea un enfoque holístico que permite mantener los recursos dentro del sistema reduciendo al



máximo el desaprovechamiento de los productos naturales empleados en la industria (Niemirowicz, 2020).

La “moda circular”, por tanto, defiende la integración dentro de sus diseños de características como una mayor longevidad, eficiencia de recursos, no toxicidad, biodegradación, reciclado, todo ello empleando una ética adecuada en sus prácticas (Brismar, s.f.). Asimismo, este sistema circular requiere un esfuerzo continuo por la integración de *stakeholders*, en especial de los clientes, a fin de lograr mantener cerrado el ciclo del producto. Los clientes son el centro de cualquier actividad económica, por lo que se les debe dar la importancia pertinente durante el desarrollo de la actividad económica. En definitiva, este modelo está centrado en la reestructuración de los procesos:

- Rediseño de las prendas a fin de emplear materiales sostenibles y de buena calidad, que permitan a los consumidores utilizar la prenda durante un mayor periodo de tiempo sin que la misma se vea dañada.
- Reciclaje de los materiales empleados durante el ciclo de vida del producto, así como las prendas en desuso con el fin de optimizar recursos.
- Re-uso de las prendas por parte de los consumidores, produciendo prendas con diseños más versátiles que permitan a los clientes emplear la prenda en diversas situaciones.

Una correcta transición hacia la moda sostenible requiere introducir las medidas anteriores en los diferentes procesos. Si bien es cierto que ZARA ha realizado numerosos esfuerzos para acercarse a una moda más sostenible, aún no parecen suficientes.

En primer lugar, es cierto que la compañía ha introducido el empleo de materiales sostenibles con sus colecciones *Join Life* y que también poseen ciertas prendas producidas con materiales de alta calidad. Sin embargo, la cantidad de prendas diseñadas con materiales nocivos para el medioambiente y de baja calidad sigue siendo muy elevada, en torno al 80% no forma parte de la colección *Join Life*. Como resultado, la vida útil de las prendas es limitada, las prendas se estropean excesivamente con el uso, y finalmente, su deterioro resulta nocivo para el medio (Barahonda, 2019).

En relación con el reciclaje, al emplear productos no reutilizables en las prendas, el daño producido cuando estas son desechadas es elevado. Si los materiales empleados fuesen de origen natural en su totalidad, las prendas no recicladas no dañarían tanto el medio natural.

Con respecto al último punto, la compañía no facilita el re-uso de las prendas por parte de los consumidores. Al centrarse en la moda *fast fashion*, los diseños son muy cambiantes y varían según las tendencias, por lo que ampliar la frecuencia del uso de las prendas resulta complicado. La elevada rapidez con la que varían las tendencias hace que los diseños sean muy característicos y las prendas tengan una vida útil relativamente corta para los compradores.

Además, no existen programas desarrollados por la compañía que inciten al reciclado de prendas por parte de los clientes. Es cierto que Inditex cuenta con contenedores en las tiendas físicas para depositar prendas en desuso que son donadas a Cáritas u otras organizaciones. Sin embargo, estos contenedores suelen ser utilizados para reciclar prendas que han perdido todo el valor para el cliente. Aún así, muchos de los clientes no conocen la existencia de dichos contenedores, por lo que se limitan a tirar sus prendas sin reciclarlas, contaminando así el medio ambiente.

Realmente ZARA no posee ninguna iniciativa que invite a los consumidores a darle una segunda vida a las prendas que ya no usan y con la que se puedan ver beneficiados. Por ejemplo, aquellos que poseen prendas prácticamente nuevas de temporadas pasadas siguen considerando que las mismas tienen valor, por lo que no se ven animados a donarlas.

En relación con los aspectos sociales de los procesos de producción y transporte de ZARA, la empresa se ha visto involucrada en numerosos escándalos relacionados con los proveedores en países en desarrollo. A pesar de que la compañía ha tratado de controlar a sus proveedores y ha condenado aquellas prácticas que violan sus Códigos de Conducta, los problemas en este ámbito siguen estando presentes. Las compañías de *fast fashion* se encuentran en el punto de mira de muchas organizaciones sin ánimo de lucro, ya que todavía existen numerosos aspectos en los que esta industria debe mejorar.

Por último, el modelo de *fast fashion* incita a los clientes a comprar con elevada frecuencia, aumentando notablemente el consumismo. Este fenómeno llega a ser peligroso para la

sociedad, pues no fomenta un sistema de compra deliberada, el proceso de decisión de compra se reduce y las consecuencias no son adecuadamente medidas. Por esto, ZARA posee cierta responsabilidad a la hora de fomentar compras responsables que garanticen el aprovechamiento de la compra realizada.

#### **4. Eventos comunicacionales**

Las políticas de RSC de Inditex muestran la preocupación por los diferentes impactos producidos por la compañía. Estas políticas constituyen la intención teórica de la compañía por mantener unas prácticas sostenibles y responsables con su influencia en la sociedad. Sin embargo, y a pesar de la importancia de un correcto desarrollo de las políticas de RSC, es fundamental introducir dichas políticas de forma práctica en el desarrollo de su actividad. Por lo que, para lograr una RSC que aporte valor a la compañía se necesita, por un lado, comunicar activamente las políticas de RSC y por otro, introducirlas adecuadamente en los diferentes procesos de actividad de la compañía.

Una forma muy extendida de dar a conocer las políticas de RSC de las compañías es comunicando directamente los esfuerzos realizados. Por lo general las empresas prefieren comunicar sus intereses y preocupaciones directamente empleando diferentes campañas de comunicación. En la mayoría de ocasiones, estas campañas ayudan a fortalecer la imagen proyectada a la sociedad y resaltan aspectos importantes de la RSC. Aun así, existen diversas formas de comunicar las políticas de RSC.

Sin embargo, desde el punto de vista de la comunicación, existen también otros factores externos no controlados que pueden afectar a la comunicación de la RSC de una compañía. Por ejemplo, se pueden dar diferentes escándalos mediáticos que comprometan dichas políticas de RSC.

Como ha sido expuesto anteriormente, ZARA ha introducido la RSC en su actividad y sus procesos. Por esto, resulta conveniente explicar algunas de las campañas comunicativas realizadas por ZARA en relación con la RSC. Adicionalmente, conviene exponer otros eventos que hayan podido afectar a la RSC de forma negativa.

#### **4.1. La comunicación de la RSC de ZARA**

El grupo Inditex es considerado un gran referente en el mundo de la moda, no solo por su modelo de negocio, sino también por su estrategia de marketing. Inditex se caracteriza por seguir un modelo de comunicación alejado de la prensa, la televisión o la radio, en el que hay ausencia de inversión en publicidad. El modelo de negocio de ZARA es la campaña de comunicación en sí misma, al no invertir en publicidad física u online la compañía no lanza campañas de publicidad comercial a través de los medios de comunicación.

Las campañas de la compañía se encuentran ocultas dentro de sus colecciones, sin anuncios ni promociones. ZARA se limita a darse a conocer por su estrategia de negocio basada en la filosofía *Just In Time*, en una elevada presencia de tiendas físicas y en el éxito de sus colecciones. Además de la innovación en tiendas físicas y aplicaciones, también las redes sociales contribuyen a la creación y al mantenimiento de la imagen de marca y facilitan la comercialización de los productos (Calviño Lorenzo, 2020).

En definitiva, ZARA se centra en implementar estrategias de comunicación digital adaptativa, donde el cliente es el centro y la compañía busca adaptarse a sus demandas (Martínez Sala, Segarra Saavedra, & Cristófol Rodríguez, 2019). Tanto sus productos como sus tiendas comunican, no solo la ubicación, también la estética presente dentro de los establecimientos y los escaparates (Calviño Lorenzo, 2020).

Algunos ejemplos de campañas indirectas de comunicación llevados a cabo por la compañía se exponen a continuación. Los siguientes eventos sirven para obtener una idea general de cómo ZARA ha buscado plasmar y comunicar indirectamente muchas de sus políticas de RSC.

##### ***Apertura tiendas ecoeficientes***

Inditex comunicó su interés en la mejora de la sostenibilidad en ZARA a través de la inauguración de una nueva tienda en Serrano en 2014 (Rivas, 2014). ZARA introdujo con esta apertura, la ecoeficiencia en las infraestructuras de las tiendas físicas, siendo ZARA Serrano la primera tienda física de la marca en aplicar este nuevo modelo. Esta primera eco-tienda, ubicada en el centro de Madrid, recibió la certificación en sostenibilidad LEED previamente mencionada, que verifica el empleo de una estrategia y diseño enfocado en la

sostenibilidad. Este diseño eco-sostenible introdujo tecnologías centradas en la reducción del consumo de energía como el ajuste automático de la temperatura del local o sensores de iluminación (Torres, 2014).

Fundamentado en el empleo sostenible de los recursos, este sistema centra las obras de construcción en el uso de materiales, productos y remodelaciones interiores que mejoren el rendimiento energético, la eficiencia en el uso del agua, la disminución de los gases emitidos y la reducción del impacto general producido en el medio ambiente (Rodríguez Rodríguez, 2014).

Actualmente y desde finales de 2019, todas las tiendas físicas de ZARA son consideradas ecoeficientes, lo que permite a la marca un ahorro del 20% en el consumo de energía y una reducción del 40% en el uso de agua en comparación con un local convencional (elEconomista, 2020).

Además, ZARA inaugurará el 17 de marzo de 2021 un edificio ecoeficiente en su sede central de Arteixo, A Coruña. Estas instalaciones englobarán el estudio de ZARA online y el departamento de Diseño de ZARA Man. Siguiendo con el modelo de las tiendas, el edificio contará con tecnologías que mejoren la sostenibilidad y reduzcan el consumo de energía y de agua. Para ello, el edificio cuenta con paneles solares que permiten el autoabastecimiento eléctrico, depósitos para el aprovechamiento de agua de lluvia y una estructura fabricada con materiales reciclados (Redacción quincemil, 2021).

Con la introducción de la sostenibilidad en sus tiendas e instalaciones, ZARA lleva a la práctica algunas de sus políticas de RSC relacionadas con el consumo de recursos en sus instalaciones, tiendas y procesos. Esta iniciativa permite hacer visible su compromiso con la sostenibilidad sin necesidad de realizar una campaña de comunicación publicitaria.

### ***Join Life***

En 2016 la compañía lanzó su primera colección de moda sostenible con el fin de reforzar su compromiso con la sostenibilidad y respeto a los derechos humanos. Una vez más, ZARA no lanzó una campaña publicitaria que mostrase explícitamente sus esfuerzos para ser sostenible, lo hizo directamente con la producción de prendas con etiqueta *Join Life* (Villarroya, 2016). La adherencia a iniciativas internacionales como, por ejemplo, los 17

Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, sirvió de base para desarrollar esta iniciativa. La campaña consiste en incorporar a ciertas prendas esta etiqueta, la cual garantiza que la mayor parte de las materias primas empleadas en su fabricación son de origen natural. Esta etiqueta también significa que el producto ha sido fabricado empleando tecnologías basadas en el ahorro de recursos y el cuidado al medioambiente, lo que constituye un gran beneficio para el medioambiente (San Esteban, 2017).

A su vez, esta etiqueta puede poseer tres lemas diferentes dependiendo del tipo de sostenibilidad empleada en la producción de la prenda. Estos lemas son: *Care for Water* si la sostenibilidad está relacionada con una reducción del empleo de agua; *Care for Climate* si se han usado energías renovables en la fabricación y *Care for Fiber* si las fibras de la prenda tienen origen sostenible (Tomás, 2017). Actualmente, en torno a un 20% de las prendas de ZARA poseen esta etiqueta. Se trata de una campaña de carácter permanente, cuya presencia tiene por objetivo incrementar la compañía progresivamente con el tiempo.

Esta iniciativa deja entrever la preocupación por cerrar el ciclo de vida de las prendas y la forma de plasmar algunas políticas de RSC de la compañía relacionadas con el origen y empleo de las materias primas o con el diseño, producción y distribución de prendas. La forma de dar a conocer estos productos sostenibles es a través de la página web, de la aplicación o de las tiendas físicas.

### ***Reducción de plásticos***

Con el objetivo de reducir la huella medioambiental, ZARA optó por acabar con sus bolsas de plástico a principios de 2019 de la mano de una filosofía denominada *Green to Pack*. Las nuevas bolsas empleadas desde su lanzamiento hasta la actualidad están hechas de papel reciclado y reciclable. Además, los sobres de regalo y el empaquetado para las compras online también incorporaron este cambio y pasaron a ser también de materiales reciclados y reutilizables.

Este hecho no sólo redujo la cantidad de plástico empleado por la compañía en su actividad, sino que también supuso una reducción notable del uso de tinta, así como del consumo de agua (Casco, 2019). Las bolsas poseen un certificado de sostenibilidad FSC que promueve la gestión de los bosques responsable social y económicamente. Esta nueva medida en la que

ZARA resultó ser pionera dentro del sector evita la tala de casi 22.000 árboles e impulsa la reducción de las emisiones de CO2 hasta llegar a más de 1.500 toneladas al año (Zorrilla, 2020).

Esta iniciativa constituye otra forma de comunicar indirectamente al público las medidas tomadas en la práctica para mejorar el impacto de la actividad económica de ZARA. Y evidencia el interés por parte de la compañía por la reducción de los plásticos de un solo uso.

### ***Modelos curvy***

ZARA también ha desarrollado campañas indirectas para apoyar la inclusión de todo tipo de cuerpos y el *body positive*, a través de sus modelos de fotografía. En concreto el pasado mes de enero, ZARA introdujo a una famosa modelo *curvy* llamada Paloma Elsesser en sus catálogos (Devesa, 2021). Esta campaña resulta ser otro ejemplo claro de como ZARA no realiza publicidad directa como tal, sino que introduce sus mensajes de forma indirecta en su catálogo y tiendas.

ZARA ya había incluido diferentes complejiones físicas, así como la diversidad racial en sus modelos por medio del empleo de diferentes perfiles en su catálogo online. A pesar de que la firma no se ha pronunciado sobre la introducción de esta modelo en el nuevo catálogo, muchos consideran que esta modelo es considerada *curvy* por emplear tallas superiores a la L. Es cierto que en temporadas anteriores había tratado de diversificar las modelos, pero ninguna había sido considerada como *curvy* por la sociedad en su conjunto. En cambio, con Paloma, la situación ha cambiado ya que antes de participar en el catálogo de ZARA ya era considerada modelo *curvy*.

Esto demuestra como ZARA no solo se ha centrado en la aplicación de medidas sostenibles, sino que también busca introducir cambios a la hora de plasmar su RSC en la práctica y proyectar una imagen concreta de inclusión a la sociedad.

### ***Iniciativas coronavirus***

Otro ejemplo de campaña indirecta ocurrió en marzo de 2020, cuando ZARA lanzó una iniciativa para promover que la gente se quedara en casa durante el inicio de la pandemia producida por virus SARS COVID-19. Desde el confinamiento total en 2020, la marca ha

tratado de animar a la actuación responsable por parte de los consumidores, lanzando colecciones con diseños enfocados en la comodidad. El catálogo online de las colecciones 2020-2021 muestra fotografías de las modelos en espacios que simulan estancias del hogar.

Además, en enero de 2021, ZARA organizó un mercadillo benéfico en Arteixo con el fin de recaudar fondos destinados a las personas afectadas por el coronavirus. Esta iniciativa consigue dos objetivos, por un lado, dar una segunda vida a las prendas permitiendo su reutilización, y por otro, recaudar fondos con fines solidarios relacionados con la crisis del COVID-19. ZARA ha realizado iniciativas similares, pero ninguna ha tenido unos niveles de recaudación tan elevados, lo que hizo de este mercadillo un éxito (Economía Digital Galicia, 2021).

Además, ZARA donó cuatro máquinas a COGAMI, una organización de personas con discapacidad, para producir mascarillas protectoras de la transmisión del coronavirus. Las máquinas fueron donadas en septiembre de 2020 para la fabricación de once millones de mascarillas al mes. Estas máquinas contribuirán a la generación de puestos de trabajo y fomentarán la inclusión de personas con discapacidad en el mundo laboral (Europa Press, 2020).

Por último, ZARA modificó en abril de 2020 su logo temporalmente para lanzar un mensaje a la población. A través de la red social Instagram, publicó un vídeo en que se ve como las letras de ZARA se separan a la vez que aparecen unos subtítulos en inglés que dicen: “Respetando la distancia social, pero manteniéndonos mas juntos que nunca”.

ZARA ha buscado con esto no sólo adaptarse a la nueva situación mundial, sino también tratar de concienciar a los consumidores sobre la importancia de seguir con las recomendaciones de la OMS. La marca considera fundamental su papel a la hora de animar a la población, por lo que ha buscado reinventarse desarrollando prendas que permitan quedarse en casa a la vez que seguir la moda y las tendencias.

## **4.2. Gestión de crisis**

En la última década se han producido situaciones de crisis que han afectado notablemente a la compañía. Tras esto, la compañía ha buscado mejorar sus actuaciones y ha intentado poner solución a las diferentes situaciones. En este apartado se exponen algunos de los principales



eventos que han afectado a la compañía acompañados por la respuesta dada por ZARA. Estos últimos escándalos están íntimamente relacionados, en su mayoría, con el incumplimiento de los estándares sobre las condiciones de trabajo en fábricas textiles situadas en países en desarrollo.

#### **4.2.1. Fabricas de Sao Paulo**

Uno de los mayores escándalos de las últimas décadas en que ZARA se ha visto involucrada ocurrió en 2011 en Brasil. El ministerio de trabajo del país denunció a la compañía por fomentar prácticas de trabajo cercanas a la esclavitud en algunas de las fábricas de sus proveedores en Sao Paulo. Tras inspeccionar dos talleres de la firma textil AHA, que proporcionaba el 90% de sus productos a ZARA, el ministerio emitió 52 actas de infracción contra la marca por mantener a la mano de obra bajo condiciones precarias.

En tales condiciones de insalubridad y peligro se encontraban quince trabajadores, entre los que había una menor. Como respuesta, ZARA fue señalada también por explotación infantil. Además, tras las investigaciones se determinó que el salario de los trabajadores en dichas fábricas estaba por debajo del mínimo vigente en Brasil (La Vanguardia Redacción, 2011). A pesar de ser una empresa subcontratada, el gobierno brasileño consideró que ZARA poseía elevado grado de responsabilidad, ya que la subcontrata formaba parte de su cadena productiva, por lo que esos trabajadores estaban bajo su responsabilidad.

Poco después, un evento similar permitió a la Superintendencia Regional de Trabajo y Empleo desmantelar talleres clandestinos en Sao Paulo. En esta ocasión 52 trabajadores, en su mayoría bolivianos, fueron liberados de la situación de ‘esclavitud’ y explotación a la que estaban sometidos en sus puestos de trabajo. La mayoría de estos trabajadores formaba parte del proceso de producción y confección de prendas para ZARA (Lobo J. L., 2011).

Este escándalo continuó hasta 2012, cuando la inspección de trabajo brasileña detectó que, desde el último suceso, gran cantidad de trabajadores de las subcontratas había sufrido algún perjuicio por irregularidades laborales que previamente ZARA se había comprometido a eliminar. Extensas jornadas de trabajo, condiciones irregulares y fraudulentas habían afectado a numerosos trabajadores produciendo un incumplimiento del acuerdo contra el trabajo esclavo establecido por la compañía (elDiario.es, 2015).

### ***Respuesta de la compañía***

Los sucesos ocurridos en Sao Paulo violan el Código de Conducta de la compañía, que defiende el respeto a los derechos humanos durante toda la cadena de producción. Inditex respondió a esto, negando cualquier responsabilidad en esas prácticas y mantuvo que no formó parte ni estuvo al corriente de la situación, ya que dichas prácticas estaban en contra del Código de Conducta para Fabricantes y Proveedores (La Vanguardia Redacción, 2011).

Inditex respondió a las siguientes acusaciones sobre los talleres clandestinos en Brasil responsabilizando a la firma AHA. Sostuvo que fue el proveedor quien, de forma no autorizada, subcontrató para la fabricación de prendas de ZARA a los talleres mencionados.

Por medio de un trabajo conjunto con el Ministerio de Trabajo y Empleo de Brasil, Inditex prometió en una comparecencia apoyar al gobierno en las tareas necesarias para acabar con dichas prácticas. Adicionalmente, la marca se comprometió a tomar las medidas pertinentes para que la firma AHA entregase una compensación económica a los trabajadores afectados por la precaria situación de trabajo.

ZARA creó un teléfono con llamadas gratuitas para aquellos que quisiesen denunciar el trabajo degradante por parte de proveedores, además aumentó notablemente las inspecciones de trabajo y mantuvo contacto con los trabajadores afectados para ofrecerles trabajo en la firma. Con el fin de velar por el cumplimiento de su Código de Conducta, ZARA también firmó acuerdos para aumentar la supervisión de los diferentes procesos dentro de su cadena de producción (EFECOM, 2011). Entre los programas en que se ha involucrado la compañía desde el incidente destacan los organizados por la ONG Centro Pastoral del Emigrante, la Asociación Nacional de Extranjeros en Brasil y el Centro de Apoyo al Inmigrante (Arias, 2011).

Como respuesta a los sucesos siguientes producidos en Brasil, Inditex estableció que realizaba profundos procesos de auditoría a proveedores de ZARA en todos los países, para asegurar el cumplimiento del Código de Conducta de la compañía. Sin embargo, un representante de Inditex en Brasil evitó dar respuesta a la acusación de una posible vinculación de ZARA con más de 30 talleres clandestinos (Lobo J. L., 2011).

Finalmente, en 2011, Inditex llegó a un acuerdo con el Gobierno brasileño en que se comprometía a invertir en torno a 1,8 millones de dólares en acciones sociales dentro del país, creando con ello un fondo de emergencia para resolver situaciones similares a la expuesta anteriormente (Arias, 2011). ZARA justificó que las denuncias que surgieron el año siguiente eran infundadas y que esas empresas nunca habían suministrado productos a la compañía (Economía Digital, 2015b).

#### **4.2.2. Campaña Ropa Limpia**

La campaña Ropa Limpia surge como resultado de los esfuerzos de una red de ONG, sindicatos y otras organizaciones a nivel internacional para mejorar las condiciones de los trabajadores en el sector textil y equipararlas a las establecidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La compañía posee tres líneas de actuación: la concienciación y movilización de personas consumidoras; presión a empresas de fabricación textil para aumentar su responsabilidad sobre las condiciones laborales; y exigir a los gobiernos el respeto a los convenios de la OIT (SETEM Federación, s.f.).

En diversas ocasiones esta campaña ha publicado informes sobre las condiciones de trabajo en países en desarrollo, documentando situaciones de explotación (Escrivá Vilaseca, 2014). Recientemente, elaboraron un informe sobre la muerte de 28 trabajadores en una fábrica textil en Tánger, Marruecos. En él criticaban la informalidad en las relaciones laborales, la ausencia de transparencia en las actividades y la impunidad en este tipo de actividades (SETEM Federación, 2021).

En 2011, una sindicalista simpatizante de la campaña Ropa Limpia sobre las condiciones de vida de las obreras de la confección en Tánger, Naima Naim, acudió a la Junta de Accionistas de Inditex. Durante la Junta, explicó las condiciones laborales de las trabajadoras en la industria, así como las situaciones de vulneración de los derechos humanos de los obreros dentro de las fábricas. Naima Naim, marroquí de nacimiento, denunció la situación en un taller productor de prendas para ZARA en Taza, Marruecos. La activista afirmaba que las condiciones laborales eran precarias, los trabajadores no tenían contratos, ni protección social o de salud, experimentaban acosos y agresiones continuas (SETEM Euskadi, 2011).

En su conjunto, la campaña Ropa Limpia demandó a Inditex con el fin de mejorar la situación de trabajo textil en los países en desarrollo. Adicionalmente, solicitó a Inditex una lista de proveedores para mantener un mayor control sobre las condiciones de trabajo en aquellas fábricas en las que ZARA deslocaliza la producción (SETEM Euskadi, 2011).

### ***Respuesta de la compañía***

Inditex mostró estar de acuerdo con los objetivos propuestos por la campaña Ropa Limpia para la mejora de la situación laboral en los proveedores. Y, de acuerdo con lo establecido por Pablo Isla, la compañía ha conseguido mejorar notablemente las condiciones en estos lugares gracias a un mayor cumplimiento del Código de Conducta de la compañía. Aunque SETEM, coordinador de la campaña, estableció que las respuestas proporcionadas en la Junta de Accionistas a sus primeras demandas fueron vagas e imprecisas (SETEM, 2008).

Con respecto a la reacción de los accionistas a la intervención de Naima Naim, el sustituto de Amancio Ortega, Pablo Isla, se comprometió a continuar con los esfuerzos para que Inditex se convierta en promotor del cambio en los países en desarrollo donde se encuentran establecidos muchos de sus proveedores (Chic, 2011). La promesa del grupo tenía como objetivo mejorar las relaciones sindicales dentro de las fábricas textiles, así como las condiciones de los trabajadores en las mismas.

### **4.2.3. Fabricas en Tamil Nadu**

En 2012, un informe titulado “Captured by Cotton” redactado por la ONG SOMO, relataba el proceso de reclutamiento de menores, concretamente niñas entre 14 y 20 años, por parte de los principales fabricantes textiles de Tamil Nadu, una región del sur de India. Las adolescentes atraídas por la falsa promesa de una vida mejor, empujadas por sus padres, solicitaban trabajo que finalmente resultaba ser precario (Coninck, Theuws , & Overeem, 2011).

Una de las principales empresas indias encargada de llevar a cabo estas prácticas, Eastman Exports, es proveedor habitual de la compañía ZARA. Las jornadas laborales de las niñas explotadas eran muy extensas, llegando a las doce horas diarias en momentos de elevada demanda. Además, los contratos de trabajo eran frecuentemente violados y los empleados

tenían prohibición expresa de afiliarse a sindicatos. En resumen, las condiciones de trabajo violaban de manera flagrante los derechos y libertades de los individuos (Lobo J. L., 2012).

### ***Respuesta de la compañía***

Como defensa a las acusaciones del Centre for Research on Multinational Corporations (SOMO) Inditex aseguró que en 2011 el informe “Captured by Cotton” fue analizado por Ethical Trading Initiative (ETI), de la que Inditex forma parte, a fin de estudiar la situación para eliminar las prácticas ilegales. Esta organización internacional centrada en la lucha contra la explotación laboral, SOMO, ayudó a la multinacional a adoptar las medidas necesarias para prevenir que las peligrosas situaciones presentadas en el informe se produjesen (Lobo J. L., 2012).

A fin de mantener una situación laboral adecuada en Tamil Nadu, Inditex continuó realizando auditorías a las empresas proveedoras y monitorizando continuamente la actividad de estas para evitar la posible repetición de las situaciones de explotación a menores.

#### **4.2.4. Denuncias de La Alameda**

En Argentina, una ONG denominada La Alameda denunció situaciones similares el año siguiente, en 2013. ZARA fue denunciada por la fundación La Alameda por la vía penal, tras haber salido a la luz la existencia de un taller clandestino en el que se fabricaba ropa de la marca. Dentro del taller en Liniers trabajaban menores y adultos durante jornadas de más de trece horas bajo unas condiciones laborales deficientes, baja salubridad y escasez de alimentos (Delicado, 2013). La ONG, apoyada explícitamente por el papa Francisco, denunció que en estos talleres los trabajadores vivían bajo el denominado sistema de ‘camas calientes’, dormían donde trabajaban en condiciones de explotación.

A la primera denuncia de La Alameda se suma otra demanda a Inditex tras un vídeo grabado por la ONG en un taller clandestino. Las imágenes muestran como uno de los proveedores de la marca, Karina Kanaan SRL., visita el taller de Mataderos (Buenos Aires) para recoger mercancía a este taller. Adicionalmente, en el local se encontraron documentos acreditativos de dichas entregas al proveedor de ZARA. La Alameda sostiene que el taller solo produce para ZARA y otra marca, y que el proveedor de ZARA implicado solo trabaja como mero intermediario. El vídeo además muestra las deficientes condiciones del lugar, similares a las

del taller en Liniers, y cómo el proveedor es perfectamente consciente de la situación (Castro, 2013).

### ***Respuesta de la compañía***

Las denuncias de La Alameda a ZARA llevaron a la marca a investigar los hechos en los mencionados talleres clandestinos. ZARA, confirmó no tener ningún tipo de relación con los talleres ya que la empresa implicada, Karina Kanaan SRL, no constataba como proveedor de la marca (Inditex, 2015).

Adicionalmente, investigó la situación en los talleres y emitió en un comunicado que las condiciones expuestas en la denuncia no se correspondían con la situación real. Con respecto al vídeo presentado, la única referencia directa sobre la posible relación de ZARA con los talleres es realizada por un individuo por lo que no se considera una fuente fiable de información.

ZARA ha formado parte de numerosas iniciativas en el país para mejorar su cadena de suministro. Un ejemplo son las acciones que lleva a cabo junto con el Instituto de Tecnología Industrial de gobierno argentino para mejorar el control y la auditoría de proveedores e imponer el cumplimiento del Código de Conducta de la marca.

#### **4.2.5. Derrumbe de Rana Plaza**

Otro importante suceso relacionado con los proveedores de Inditex ocurrió en Bangladesh en 2013, con el derrumbe del edificio Rana Plaza. El incidente producido a las afueras de Dhaka fue devastador y acabó con la vida de 1.134 personas. Además, más de 2.000 resultaron heridas (Fatás, 2018).

Rana Plaza era un edificio de ocho plantas, con diversos negocios como bancos y tiendas, pero con predominio de fábricas textiles. El día previo al suceso se aconsejó el desalojo del edificio por presencia de grandes grietas, pero los trabajadores de estas fábricas textiles recibieron la orden de no hacer caso a las recomendaciones y continuar con el trabajo (Khan, 2013). Los trabajadores recibieron amenazas de ser despedidos en caso de no cumplir con sus obligaciones laborales. Incluso, algunos sufrieron agresiones por parte de sus jefes. A

pesar de las evidencias visuales de las grandes grietas, los trabajadores fueron obligados forzosamente a continuar con su labor (Kabir, Maple, & Fatema, 2018).

El derrumbe de Rana Plaza no sólo afectó a Inditex, sino que otras muchas marcas se vieron involucradas en la catástrofe, ya que mantenían relaciones comerciales con estas fábricas textiles. La explotación laboral, la falta de seguridad y la opacidad en las prácticas de los proveedores, puso en el punto de mira a la industria textil (Domínguez, 2018). El evento evidenció la gravedad de este tipo de problemas, así como la necesidad de cambio dentro de la industria. También aumentó la importancia de regular las relaciones con proveedores por parte de las marcas.

Como resultado, la repercusión mundial de la catástrofe llevó a las compañías textiles a revisar exhaustivamente sus políticas con proveedores y adicionalmente, tomar medidas para adelantarse y prevenir tragedias similares a la de Rana Plaza.

### ***Respuesta de la compañía***

Frente al derrumbe de Rana Plaza, Inditex defendió que ya no formaba parte de las cadenas que fabricaba en el edificio, pero aún así se proclamó contribuyente del plan de compensación destinado a las víctimas del derrumbe (Economía Digital, 2015a). Inditex había producido en Rana Plaza años previos al derrumbe, pero cesó su actividad en el edificio antes de 2012, por lo que no formó parte ni fue responsable realmente de la tragedia.

En 2013 Inditex, a pesar de no estar implicada en el escándalo, se adhirió junto a más de ciento cincuenta marcas al Acuerdo de Bangladesh sobre Seguridad en la Construcción de Edificios y de Instalaciones de Sistemas contra Incendios, que tenía como objetivo evitar una nueva tragedia similar a la de Rana Plaza.

Los esfuerzos realizados por la multinacional para controlar la situación en el país han producido resultados muy positivos, Inditex destaca en Bangladesh por ser una de las multinacionales que mejor vela por unas adecuadas condiciones de trabajo, por la seguridad en edificios y por la prevención de incendios. Los hallazgos que Inditex ha realizado en relación con estas materias han sido corregidos y verificados por la compañía. Los hallazgos corregidos alcanzan el 93%, siendo el promedio de la industria de un 84% de casos subsanados (Economía Digital, 2019).

#### **4.2.6. Changing Markets Foundation**

Changing Markets Foundation, una organización europea, realizó un informe crítico denominado ‘Moda Sucia: la contaminación en la cadena de suministros del textil está intoxicando a la viscosa’ (Changing Markets Foundation, s.f.). La viscosa es una de las principales materias primas empleadas en el sector textil, y ZARA emplea este material en la producción de muchas de sus prendas. La viscosa tiene un origen sostenible, ya que es fibra vegetal. Sin embargo, durante su producción se emplean numerosos compuestos químicos que pueden ser tóxicos.

Los principales proveedores de viscosa se encuentran en Asia y, tras investigar estas fábricas, el informe denuncia que grandes cantidades de aguas residuales no tratadas están siendo descargadas en lagos y ríos. Pruebas realizadas por Changing Markets Foundation en Indonesia, China e India muestran cómo los vertidos están perjudicando a los ecosistemas de la zona, destruyendo la flora y la fauna marina, lo que también está afectando notablemente a la economía de los pescadores (Changing Markets Foundation, 2020).

El informe muestra como también los vertidos tienen impacto en la población local, que han dejado de beber agua de los pozos por miedo a las posibles consecuencias que eso pueda tener en la salud. Además, los trabajadores que están en contacto continuo con las sustancias químicas podrían incluso tener problemas de salud derivados de este contacto (Ecologistas en Acción, 2017).

El informe anima a implementar cambios que permitan eliminar los procesos de producción ‘sucios’ y así poder producir una viscosa responsable. Changing Markets propone implementar un sistema de producción *closed-loop* donde todos los químicos puedan ser reusados y no sean vertidos al medio natural. Como resultado de las presiones por parte de las principales marcas, que emplean su poder de compra para mejorar los procesos, muchos fabricantes han introducido nuevos métodos más sostenibles para producir el material. (Changing Markets Foundation, s.f.).

#### ***Respuesta de la compañía***

Las demandas establecidas por el informe de Changing Markets Foundation sobre la ‘moda sucia’, animaron a Inditex a inscribirse en 2018 al *Roadmap* creado por la fundación. El



*Roadmap* concreta políticas para abordar los impactos ambientales producidos en el tratamiento de la viscosa dentro de la cadena de suministro de las compañías textiles. Inditex, además, ha incrementado sus esfuerzos para mejorar la transparencia con respecto a quiénes son sus proveedores de viscosa publicando una lista pública de estos (Changing Markets Foundation, 2020).

Las principales marcas textiles incluyendo a Inditex, han creado una Mesa Redonda y han desarrollado un cuestionario de autoevaluación para recopilar información sobre la monitorización y verificación de las cadenas de suministro y así garantizar que los proveedores sigan adecuadamente el *Roadmap* de la fundación.

Inditex abordó el asunto de la viscosa por medio de los procesos de diligencia y evaluación y se comprometió individualmente con sus proveedores a mejorar los mecanismos existentes. Las auditorías elaboradas por Inditex como método de control de los procesos se harían de forma no anunciada anualmente, además de las auditorías EU BAT elaboradas por terceros. Además, tiene como objetivo crear informes anuales adicionales elaborados por el proveedor sobre los procesos de producción de los tejidos (Changing Markets Foundation, 2020).

#### **4.2.7. Repercusión modelo con pecas**

ZARA ha sido señalada por otros sucesos de menor importancia, relacionados con el catálogo de productos y con las modelos presentes en sus fotografías. En las últimas colecciones la marca ha sido aplaudida al apostar por la inclusión de modelos con diferentes características físicas, ya mencionado anteriormente. Sin embargo, en China, la aparición de la modelo con pecas Jing Wen, en la colección de labiales de ZARA despertó muchas críticas (Holland & Xiong, 2019).

Las pecas están mal vistas entre la población china, y quienes las poseen se ven frecuentemente obligados a taparlas para evitar el rechazo social. La cultura China considera que, en la raza china, la piel debe carecer de manchas e impurezas, por lo que normalmente las mujeres asiáticas emplean métodos estéticos para eliminarlas o corregirlas (Informalia, 2019). Las manchas en la piel pueden poseer un carácter ideológico y la cultura china incluso las llega a considerar una difamación.

ZARA con esto, quiso animar y fomentar la naturalidad en sus modelos, pero no tuvo la respuesta esperada, y la sociedad china lo interpretó como un insulto. La sociedad china consideró este acto como una imposición de los estándares de belleza occidentales a las mujeres chinas, promoviendo una imagen falsa y xenófoba de los chinos (de los Ríos, 2019).

### ***Respuesta de la compañía***

La campaña de la modelo china con pecas y el rechazo por parte de la cultura china hacia las mismas despertó un amplio debate en la sociedad. La repercusión mediática de las fotografías de la modelo china con las pecas visibles y la controversia generada en las redes sociales del país, llevaron a ZARA a emitir un comunicado como respuesta. En sus declaraciones, ZARA reiteraba que la intención de la campaña no era faltar al respeto a la población china y que simplemente pretendían resaltar la belleza natural de la modelo (Corral, 2019). Además, la empresa se defendía argumentando que las fotografías formaban parte de la campaña internacional, por lo que no estaban destinadas únicamente a la población asiática.

## **5. Las ONG en el ámbito de la RSC**

Las ONG, Organizaciones No Gubernamentales, son instituciones sin afán lucrativo con fines sociales y humanitarios. La RAE define una ONG como ‘Organización de iniciativa social, independiente de la Administración pública, que se dedica a actividades humanitarias, sin fines lucrativos’ (s.f.).

Las ONG poseen una relación directa con la RSC empresarial ya que ambas tienen un objetivo común: la búsqueda de una mejora en las condiciones de vida de la población mundial (Pinzón Camargo, 2005). Además, desde el punto de vista de las ONG, la RSC es el medio que poseen las empresas para reflejar sus esfuerzos por promover mejoras dentro de la sociedad.

Por otro lado, las ONG son las grandes influencias en el desarrollo de la RSC pues son las que elevan las demandas sociales y ambientales a las empresas. Las ONG se centran en velar por los intereses de las personas y por ello exigen a las empresas responsabilidades en situaciones de desigualdad e injusticia.

Las ONG ejercen su influencia en todos aquellos ámbitos y sectores en los que existen irresponsabilidades en relación con los derechos fundamentales de las personas, la protección del medioambiente y el comercio justo. Muchas ONG han centrado sus críticas en el sector de la moda ya que consideran que muchas de sus prácticas afectan negativamente a los tres ámbitos mencionados.

Al centrarse en los aspectos a mejorar de las empresas, las ONG no entran a valorar todos los aspectos de la RSC de las mismas. Simplemente, se limitan a ejercer presión sobre aquellos aspectos a mejorar y buscan crear programas y convenios con las empresas para garantizar y facilitar cambios. Por esto, la imagen que las ONG poseen de ZARA actualmente puede resultar representativa de, por un lado, los aspectos de la RSC que se deben mejorar de acuerdo con las demandas sociales, y por otro, de las áreas en las que su compromiso por mejorar sí ha quedado plasmado.

Además, las ONG se involucran con las empresas en proyectos a fin de fomentar las sinergias y los potenciales beneficios mutuos. En numerosas ocasiones, las empresas al carecer de experiencia sobre como realizar cambios relacionados con la RSC, desarrollan programas conjuntos con ONG. Estos programas permiten que las ONG se encarguen de aconsejar, dirigir los esfuerzos de las compañías y gestionar los recursos proporcionados.

Existen numerosas ONG que han criticado a ZARA en la última década por diversas razones como, por ejemplo, los escándalos mencionados anteriormente. Si bien no todas las críticas han sido negativas, la compañía también ha sido alabada en ciertas situaciones por haberse comprometido con ciertas ONG para realizar mejoras en el ámbito de su RSC.

### **5.1. Las políticas de la RSC de ZARA y las ONG**

Para poder conocer bien qué imagen poseen actualmente las ONG sobre la RSC de ZARA, resulta conveniente escoger algunas de las más importantes y de las que han reclamado a ZARA responsabilidad en sus prácticas. Algunas de las siguientes ONG demandaron a la compañía responsabilidades en ámbitos concretos, como por ejemplo Greenpeace con la gestión de los recursos empleados en los procesos productivos de ZARA. Otras simplemente han iniciado programas conjuntos con la compañía con el objetivo de impulsar ciertas mejoras en el ámbito social y medioambiental.

A continuación, se exponen tres ONG importantes a nivel nacional que han expresado recientemente, concretamente en los tres últimos años, su opinión sobre las mejoras en la aplicación de la RSC de Inditex. Las tres ONG escogidas son Greenpeace, Cáritas y Médicos Sin Fronteras. Todas ellas poseen elevada importancia no sólo a nivel nacional sino también internacional; Greenpeace y Médicos Sin Fronteras poseen una dimensión internacional por sí mismas y Cáritas pertenece a federaciones operativas de alcance mundial, por ejemplo, *Cáritas Internationalis*.

Las tres ONG están enfocadas en la mejora de aspectos sociales y defensa de los derechos humanos, aunque sus objetivos principales difieren. Greenpeace está más focalizada en lo medioambiental; Cáritas se centra más en la inclusión social; y Médicos Sin Fronteras busca mejorar el acceso a asistencia sanitaria. La diferencia en la misión de las tres ONG permite analizar la RSC de Inditex de forma más completa basándose en diferentes perspectivas sociales.

Además, estas tres organizaciones han sido las que se han pronunciado recientemente respecto a las políticas de RSC de Inditex, por lo que pueden ser representativas de la imagen general que tienen las ONG más importantes sobre las acciones de la compañía. Principalmente, estas ONG reconocen los esfuerzos de Inditex en su RSC a la hora de defender los derechos humanos, contribuir a la mejora de la sociedad, reducir el impacto medioambiental y fomentar el reciclado de prendas.

### **5.1.1. Greenpeace**

Entre las ONG más importantes se encuentra Greenpeace, conocida globalmente por los diferentes movimientos pacifistas llevados a cabo para destacar la importancia de problemas sociales concretos. La organización se describe como “una organización ecologista y pacifista internacional, económica y políticamente independiente, que no acepta donaciones ni presiones de gobiernos, partidos políticos o empresas” (Greenpeace, s.f.-b). Greenpeace es considerada una de las principales impulsoras de la paz y sostenibilidad del planeta por la repercusión mediática que han tenido sus protestas pacíficas.

Greenpeace ha llevado a cabo diversas iniciativas relacionadas con la contaminación en la industria textil, enfocadas concretamente en la industria de la moda rápida. La organización

ha desarrollado programas para presionar a las empresas con el objetivo de reducir el impacto que la industria produce en el cambio climático. El 8% de los gases del efecto invernadero son producidos por el sector de la moda, por lo que se considera que el sector posee una gran influencia en el impacto medioambiental (Greenpeace, 2018).

Greenpeace desarrolló en 2012 un programa denominado Campaña *Detox* con el objetivo de promover una reducción de los químicos producidos por la industria textil. El programa sigue activo y hace un seguimiento de los avances llevados a cabo por las ochenta empresas de moda comprometidas con el mismo (Greenpeace, 2018). La campaña incorporaba un informe denominado “*Detox Catwalk*” con un análisis en profundidad de las empresas y su esfuerzo por ser menos tóxicas. Esta campaña influyó notablemente en Inditex, ya que la compañía aumentó sus esfuerzos por reducir su impacto negativo.

Actualmente, Greenpeace considera a Inditex una empresa *Detox Leader* por ser un referente en el sector y fomentar una industria de la moda libre de tóxicos en la producción de prenda. Greenpeace ha reconocido los esfuerzos realizados por Inditex desde 2018 y considera que ha superado las expectativas en materia de mejora de procesos que tenía la ONG (Narváez, 2019). Además, la ONG elaboró una lista de sustancias negras que Inditex ya ha eliminado totalmente de sus procesos de producción. Inditex también ha implementado programas de formación de sus trabajadores para concienciar desde dentro de la compañía sobre la importancia de la sostenibilidad en los procesos. Adicionalmente, Inditex ha proporcionado transparencia en las analíticas y una lista de sus proveedores clara para demostrar su preocupación por la eliminación total de los residuos tóxicos en la cadena de producción.

Greenpeace premia los esfuerzos en la eliminación de tóxicos, la adecuada gestión del agua y la reducción de la contaminación llevados a cabo por Inditex. Además, en 2018 en el informe “*Destination Zero*” de 2018 Greenpeace consideró a Inditex un líder en el cambio dentro del sector. Greenpeace aplaude también los objetivos a largo plazo de Inditex y considera adecuada la hoja de ruta para lograr una completa sostenibilidad dentro de la compañía. Greenpeace sitúa a Inditex como un referente, ya que ha demostrado que sus políticas de RSC relacionadas con la sostenibilidad son aplicadas y facilitan el cambio y la mejora de la responsabilidad medioambiental dentro del sector (La Vanguardia Redacción , 2020).

Por lo tanto, la ONG reconoce el éxito en el desarrollo de las políticas de RSC en materia de origen y empleo de las materias primas, producción de prendas, conocimiento y transparencia de los proveedores y consumo de recursos en instalaciones, procesos y tiendas. Aunque Greenpeace reconoce los esfuerzos de Inditex, considera que aún queda mucho camino por recorrer (La Opinión, 2019).

### **5.1.2. Cáritas**

Cáritas es una organización dirigida por la Iglesia Católica que tiene como objetivo atender a la población con bajo poder adquisitivo (Cáritas, s.f.). Cáritas es una de las principales ONG que operan dentro del territorio español, aunque también tiene influencia a nivel mundial. Cáritas tiene por misión la eliminación de las situaciones de riesgo y exclusión social que dificultan el desarrollo integral de las personas. Además, Cáritas realiza diferentes acciones sociales relacionadas con la atención a familias en riesgo de pobreza, la gestión de personas sin hogar, el comercio justo, la igualdad de oportunidades laborales y el impacto sobre el medioambiente (Cáritas, s.f.).

La organización lanzó en 2018 un proyecto denominado Moda-Re, basado en el reciclado de ropa y el fomento de la economía circular. El proyecto no sólo anima a la reutilización de prendas, sino que también permite la creación de empleo destinado a personas en riesgo de exclusión social. La iniciativa Moda-Re consiste en la creación de tiendas de ropa de segunda mano a las que las personas que necesitan prendas pueden acudir y adquirirlas de forma gratuita. Por esto, Moda-Re tiene como objetivos principales la inclusión de personas desfavorecidas, el reciclado de prendas y el respeto al medioambiente (Pérez Lucena, 2019).

El programa Moda-Re ha sido impulsado y apoyado por Inditex por medio de un convenio sujeto a renovación. Ambas organizaciones han desarrollado una red de tiendas de segunda mano que hacen posible tanto el reciclado de prendas como la inclusión laboral. Cáritas considera que los esfuerzos realizados por Inditex con su contribución al programa resaltan el interés de la compañía por garantizar la sostenibilidad en su actividad y en sus prendas. Además, Cáritas ha felicitado a Inditex por sus esfuerzos en la investigación sobre la reutilización de las fibras textiles procedentes de ropa ya usada (Cáritas, 2020). El proyecto ha logrado recaudar 48.000 toneladas de ropa para las tiendas sociales y también ha resultado en la creación de 2.500 puestos de trabajo (Moreno Quicios, 2020).

Además, Inditex también se había involucrado previamente en otros proyectos de la ONG centrados en la formación y el impulso del empleo social que facilitaban la incorporación al mercado laboral de personas en riesgo de exclusión social (Martínez, 2020). Con esto, Inditex pretende mostrar su compromiso con la sociedad y en concreto, con el acceso de la población excluida a las mismas oportunidades que el resto de las personas.

El vínculo entre Inditex y Cáritas se ha estrechado con el tiempo, dado que ambas organizaciones poseen preocupaciones sociales y medioambientales comunes. Cáritas considera a Inditex ‘socio fundamental’ en su lucha contra la pobreza y la exclusión (Cáritas, 2020). El director de Cáritas en Galicia, José Antonio Mouriño, defiende que Inditex ayuda mucho y que, gracias a las donaciones realizadas por Inditex, gran número de personas pueden experimentar una mayor inclusión social y laboral (Silva, 2020).

Cáritas agradece a Inditex el interés por emplear sus recursos en la mejora de la sociedad y por fomentar la donación de ropa a través de los contenedores presentes en las tiendas físicas. Además, Inditex se asegura de que los tejidos de las prendas donadas que no puedan ser ubicadas en las tiendas solidarias se reciclen y se cierre así su ciclo de vida.

En resumen, Cáritas posee una visión muy positiva de Inditex y de los esfuerzos realizados a la hora de plasmar sus políticas de RSC en sus actividades. Considera que se ha involucrado de lleno en programas llevados a cabo por la ONG y que su preocupación e interés por mejorar es continuo. La ONG considera un éxito el método que Inditex emplea a la hora de aplicar sus políticas de RSC, concretamente las relacionadas con la posterior vida de los productos y la contribución a la sociedad.

### **5.1.3. Médicos Sin Fronteras**

Otra ONG importante a nivel nacional es Médicos Sin Fronteras, organización que se centra en la acción médico-humanitaria a nivel mundial. Médicos Sin Fronteras proporciona atención médica y asistencia a personas afectadas por conflictos violentos y armados, crisis sanitarias y desastres naturales. El objetivo principal de Médicos Sin Fronteras no es transformar una sociedad concreta, sino proporcionar el apoyo necesario que necesitan las personas para superar un periodo problemático. Médicos Sin Fronteras facilita el acceso a

atención sanitaria a todos aquellos que tienen falta de recursos y medios para recibir una atención sanitaria adecuada (Médicos Sin Fronteras, s.f.-b).

Joanne Liu, presidenta internacional de Médicos Sin Fronteras, destaca la importancia de los acuerdos con el sector privado, que impulsan su labor y les permiten llegar rápidamente a los que más lo necesitan. Además, David Noguera, presidente de Médicos Sin Fronteras en España, alaba la actuación de Inditex en concreto, ya que su ayuda permite a la ONG asistir a gran cantidad de personas que se encuentran en riesgo sanitario (El Independiente, 2018). Médicos Sin Fronteras destaca que, gracias a la contribución logística y a las donaciones de Inditex, el material sanitario y la ayuda humanitaria llega rápidamente a zonas de emergencia.

Médicos Sin Fronteras sostiene que los programas y convenios firmados por Inditex con diferentes ONG ratifican su interés y compromiso con causas médicas y humanitarias de crisis. Inditex, además de haber contribuido con Médicos Sin Fronteras en la crisis de los refugiados, también aporta activamente donaciones a programas relacionados con el acceso al agua potable y proyectos de asistencia sanitaria en gran número de países en desarrollo (Médicos Sin Fronteras, 2018).

Adicionalmente, Médicos Sin Fronteras ha agradecido públicamente en su página web a Inditex su ayuda a la hora de dar respuesta a la crisis del coronavirus en España. La ONG agradece los recursos proporcionados por Inditex, ya que considera que, gracias a ellos, su personal médico ha podido reaccionar adecuadamente a la emergencia sanitaria existente durante la pandemia. Estas aportaciones de Inditex han sido importantes no solo en España, sino también en Europa y el resto del mundo (Médicos Sin Fronteras, s.f.-a).

En definitiva, Médicos Sin Fronteras reconoce que los esfuerzos de Inditex relacionados con la protección de los derechos humanos y el apoyo general a la comunidad son adecuados. Sin embargo, y a pesar de resultar relevante la opinión positiva de esta ONG, conviene destacar que la actividad de ZARA con Médicos Sin Fronteras puede considerarse mera filantropía empresarial, por lo que puede no ser relevante a la hora de analizar las políticas de RSC de ZARA. Aún así, esta opinión sobre la marca refuerza lo establecido por Cáritas anteriormente, siendo de utilidad para conocer la percepción de la responsabilidad de ZARA por parte de importantes organizaciones sociales internacionales.



#### **5.1.4. Otras ONG**

Además, conviene exponer cuál es la opinión de las ONG que demandaron responsabilidad a Inditex en algunos eventos comunicacionales previamente mencionados. En líneas generales ninguna de las ONG mencionadas ha vuelto a demandar responsabilidad a ZARA por estar implicada en escándalos como los expuestos en el punto 4.2.

Ni la fundación SETEM, ni la ONG La Alameda y ni la ONG SOMO han vuelto a exigir a ZARA responsabilidad, debido a que la marca no se ha visto involucrada en ningún escándalo posterior a los ya explicados previamente. Sin embargo, conviene destacar que Changing Markets Foundation sí reconoció en un informe en 2018 los esfuerzos llevados a cabo por ZARA para convertirse en un referente dentro de la industria.

Inicialmente, las ONG demandaron responsabilidad a ZARA en las etapas del proceso de producción y tacharon a la marca de irresponsable por no asegurar unas buenas condiciones de trabajo en sus subcontratas. Posteriormente, estas ONG han seguido teniendo a la industria textil en el punto de mira, intentando encontrar a los responsables de otros nuevos escándalos de explotación laboral. Sin embargo, las ONG no han podido demostrar la existencia una relación entre dichas situaciones y ZARA, por lo que no han interpuesto más demandas a la compañía en los últimos años.

En definitiva, la ausencia de opiniones por parte de las ONG que anteriormente habían exigido más responsabilidad a ZARA puede tener una doble interpretación. Por un lado, se puede entender que ZARA ha mejorado la aplicación práctica de sus políticas de RSC en los procesos de la cadena productiva. Además, ha dejado de ser el principal foco de las anteriores ONG. Por otro, los esfuerzos no parecen ser suficientes ya que las ONG demandantes no reconocen explícitamente el afán de ZARA por mejorar en la práctica.

#### **5.2. La imagen general de las ONG sobre la RSC de ZARA**

Las tres ONG anteriores poseen una imagen actual positiva sobre ZARA, debido a las mejoras introducidas y a la involucración por parte de la compañía en los últimos años en diferentes proyectos relacionados con la RSC. Todas las opiniones positivas expuestas anteriormente sobre las políticas de Inditex están relacionadas con los siguientes procesos de su actividad, ya mencionados en el punto 3.3.:

- Origen y empleo de las materias primas.
- Diseño, producción y distribución de prendas.
- Protección de los derechos humanos.
- Etapas de la cadena de suministro y conocimiento de los proveedores.
- Consumo de recursos en sus instalaciones, tiendas y procesos.
- La posterior vida de los productos.
- Respuesta dada a los Grupos de Interés y a la sociedad en general.
- La contribución fiscal y el apoyo general a la comunidad.

Al haberse involucrado en proyectos para mejorar la aplicación de su RSC, ZARA ha logrado obtener la aprobación por parte de las ONG en diversas áreas.

Las ONG reconocen los esfuerzos de ZARA para evitar que se repitan algunas de sus crisis relacionadas con esos procesos como la asociada a Changing Markets Foundation. Además, por lo general, las ONG consideran que las expectativas de mejora han sido superadas por Inditex con bastante éxito.

Sin embargo, estas organizaciones no se han pronunciado respecto a otros dos procesos de la actividad de ZARA:

- Protección de los derechos laborales.
- Condiciones de empleados directos e indirectos.

La mayoría de las crisis de ZARA mencionadas anteriormente están íntimamente relacionadas con la violación de los derechos de los trabajadores en países en desarrollo y la falta de regulación en las condiciones de trabajo. Por esto, y a pesar de que no han vuelto a ocurrir escándalos recientes, parece que ZARA no ha realizado suficientes esfuerzos en materia de condiciones laborales. Ninguna ONG importante ha demandado a ZARA responsabilidad por escándalos en los últimos años, pero tampoco ha felicitado a la compañía por ser un referente de unas buenas condiciones de trabajo.

En relación con este aspecto, solo una ONG se ha pronunciado recientemente: Oxfam Intermón. Esta ONG estableció en 2019 que Inditex era una de las empresas del Ibex 35 con mayor brecha salarial, en la que el sueldo más elevado era 455 veces más alto que el salario medio (RTVE.es, 2019). Sin embargo, también reconoció la ausencia de brecha salarial de

género entre los miembros de Inditex. Oxfam Intermón afirma que esta empresa es un referente en el mercado, por lo que resulta muy importante que establezca un buen sistema salarial.

Las condiciones de trabajo en Inditex engloban muchos aspectos sobre los que ninguna ONG de importancia a nivel nacional se ha querido pronunciar. Por un lado, esto resulta positivo, ya que Inditex deja de estar en el punto de mira del trabajo esclavo e infantil en la industria textil. Pero, por otro, puede considerarse negativo, ya que la compañía no ha logrado involucrarse en ningún proyecto conjunto con una ONG que le permita obtener el reconocimiento explícito de haber conseguido acabar con la explotación laboral dentro de sus procesos productivos.

## **6. Conclusiones**

Tras analizar las políticas de RSC de ZARA y los retos a los que se enfrenta la industria de la moda rápida, resulta coherente afirmar que la compañía busca ir un paso por delante en lo que a su responsabilidad se refiere. ZARA posee unas políticas de RSC muy completas, entre las que se encuentran las filosofías de *Closing the Loop* o *Join Life*, que engloban la mayoría o incluso la totalidad de las preocupaciones sociales y medioambientales. ZARA se centra en la mejora continua de sus procesos y en la reducción de las externalidades negativas que pueden afectar notablemente a su entorno.

Además, la compañía ha logrado el éxito en todas sus campañas de comunicación, ya que estas han expresado adecuadamente muchas de sus preocupaciones sociales. Adicionalmente, las principales iniciativas aplaudidas por las tres ONG están íntimamente relacionadas con los eventos indirectos de comunicación lanzados por ZARA. Es decir, ZARA no sólo ha acertado con la comunicación de su RSC en áreas como la gestión de recursos, reducción del impacto medioambiental, responsabilidad ante la situación de pandemia o existencia de problemas sociales y de inclusión; sino que también, gracias a los programas en los que se ha involucrado junto con las tres ONG mencionadas, la empresa ha reforzado la credibilidad de la mayoría de sus políticas de RSC a través de una adecuada aplicación práctica.

Sin embargo, la percepción de la sociedad sobre las políticas de respeto a los derechos laborales y la mejora de las condiciones de trabajo se puede considerar menos positiva. Por un lado, ZARA sí que ha tratado de comunicar su preocupación por las condiciones laborales a través de la defensa de la libertad sindical y la redacción del Código de Conducta y Prácticas Responsables. Sin embargo, no ha realizado campañas indirectas relevantes sobre este aspecto, por lo que puede llegar a ser complicado para la población percibir la preocupación de ZARA por los aspectos laborales.

Realmente los eventos comunicacionales que han afectado a ZARA relacionados con los derechos del trabajador han sido muy negativos y han supuesto para la compañía momentos de crisis. Como respuesta, ZARA ha incrementado en los últimos años las auditorías e inspecciones a proveedores. Sin embargo, dentro de la sociedad sigue presente la huella dejada por los escándalos anteriores, por lo que ZARA debería prestar mucha más atención a su comunicación en este ámbito y tratar de contrarrestar los eventos negativos pasados con medidas que supongan un impacto visible y positivo.

Además, aunque ZARA sí se ha adherido a pactos e iniciativas institucionales para mejorar las condiciones de vida y trabajo mundiales, no trabaja junto a ninguna ONG que garantice el respeto a los derechos de los trabajadores y asegure la ausencia total de explotación laboral. Esto puede ser interpretado como una falta de actuación responsable de la compañía, que no ha querido establecer con ninguna ONG un compromiso formal centrado en acabar de forma efectiva con las desigualdades laborales durante el proceso de producción, venta y distribución.

En resumen, se puede concluir que ZARA ha conseguido cumplir los principales retos medioambientales y sociales existentes dentro del sector de *fast fashion* gracias a una correcta y adecuada aplicación práctica de su RSC. Sin embargo, todavía le quedan muchos esfuerzos que realizar para poder convertirse en un referente a todos los niveles dentro del sector, sobre todo en el ámbito del respeto a las condiciones de trabajo en la cadena de suministro. En conclusión, aunque ZARA resulte ser una de las principales compañías en cuanto a la implementación de cambios efectivos hacia una moda completamente sostenible, aún quedan algunas áreas en las que mejorar.

## **Bibliografía**

- Aguilar, A. (2017, Agosto 03). *5 Cosas que Debes Saber del FTSE4Good*. expok News. <https://www.expoknews.com/5-cosas-que-debes-saber-del-ftse4good/>
- Arias, J. (2011, Diciembre 20). *Zara llega a un acuerdo con el Gobierno de Brasil por una acusación de practicar trabajo esclavo*. El País Economía. [https://elpais.com/economia/2011/12/20/actualidad/1324369973\\_850215.html](https://elpais.com/economia/2011/12/20/actualidad/1324369973_850215.html)
- Ayuso, S., & Mutis, J. (2010). El Pacto Mundial de las Naciones Unidas- ¿una herramienta para asegurar la responsabilidad global de las empresas? *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad (Georgetown University)*, 4(2), 28-38. <https://www.redalyc.org/pdf/5118/511851324006.pdf>
- Barahonda Gaete, M. L. (2018). *Análisis de Fast Fashion como Generador de Patrones de Consumo Insostenibles*. [Trabajo fin de Máster, Univesidad América]. Fundación Universidad América, Bogotá. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7138/1/078390-2018-I-GA.pdf>
- Barahonda, V. (2019, Noviembre 28). *Inditex Impulsa la Sostenibilidad y la Innovación como Valores de Futuro*. elEconomista.es. <https://www.economista.es/especial-medio-ambiente/noticias/10223055/11/19/Inditex-impulsa-la-sostenibilidad-y-la-innovacion-como-valores-de-futuro.html>
- Bhardwaj, V., & Fairhurst, A. (2010, Febrero 18). Fast fashion: Response to Changes in the Fashion Industry. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1), 165-173. [https://www.researchgate.net/publication/232964904\\_Fast\\_fashion\\_Response\\_to\\_changes\\_in\\_the\\_fashion\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/232964904_Fast_fashion_Response_to_changes_in_the_fashion_industry)
- Brismar, A. (2019, Abril 11). *One integrated vision for the fashion industry*. Green Strategy. <https://www.greenstrategy.se/one-integrated-vision-for-the-fashion-industry/>
- Brismar, A. (s.f.). *Green Strategy*. Origin and Definition of Circular Fashion. <https://www.greenstrategy.se/circular-fashion-definition/>

- Calviño Lorenzo, S. (2020). *ZARA: Desmontando el Mito de Usar Publicidad Tradicional para Llegar al Éxito*. [Trabajo fin de Grado, Universidad de Valladolid]. Repositorio Universidad de Valladolid. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/42311>
- Cáritas. (2020, Octubre 29). *Cáritas e Inditex: la moda al servicio de las personas y del planeta*. Cáritas Española. <https://www.caritas.es/entidades-solidarias/caritas-e-inditex-la-moda-al-servicio-de-las-personas-y-del-planeta/>
- Cáritas. (s.f.). *Qué hacemos*. Cáritas Española. <https://www.caritas.es/que-hacemos/>
- Casco, J. G. (2019, Febrero 13). *Zara dice adiós a las bolsas de plástico este viernes*. Economía Digital Galicia. [https://www.economiadigital.es/galicia/empresas/zara-dice-adios-a-las-bolsas-de-plastico-este-viernes\\_605810\\_102.html](https://www.economiadigital.es/galicia/empresas/zara-dice-adios-a-las-bolsas-de-plastico-este-viernes_605810_102.html)
- Castro, N. (2013, Abril 12). *Interponen una Segunda Denuncia contra Zara por Utilizar Mano de Obra Esclava*. El Mundo. <https://www.elmundo.es/america/2013/04/11/argentina/1365706266.html>
- Changing Markets Foundation. (2020, Diciembre). *Dirty Fashion: Crunch Time*. <https://dirtyfashion.info/assets/reports/CM-WEB-DIRTY-FASHION-CRUNCH-TIME-DEC-2020.pdf>
- Changing Markets Foundation. (s.f.). *Dirty Fashion Journey*. Dirty Fashion. <https://dirtyfashion.info>
- Chic, D. (2011, Julio 23). *Naima Naim y Mercè Espuñes : "Los accionistas deberían verse responsables de sus prácticas"*. elPeriódico de Aragón. [https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/espacio3/naima-naim-merce-espunes-los-accionistas-deberian-verse-responsables-sus-practicas\\_689127.html](https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/espacio3/naima-naim-merce-espunes-los-accionistas-deberian-verse-responsables-sus-practicas_689127.html)
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión Europea. [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Coninck, N., Theuws, M., & Overeem, P. (2011, Mayo 1). *Captured by Cotton: Exploited Dalit girls produce garments in India for European and US markets*. SOMO & ICN.

<https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=479004100026073008088018123120115090056069085080028027023072023081091001007096071105004042026057051007117113107084104113014067045047056048048071028084121110089067073058014071065107072122072001086100102114071120116028125103100123001011023126120103094090&EXT=pdf&INDEX=TRUE>

Corral, M. (2019, Febrero 21). *China contra Amancio Ortega: este es el error que ha iniciado la guerra contra Zara.* El Español. [https://www.elespanol.com/social/20190221/china-amancio-ortega-error-iniciado-guerra-zara/377713202\\_0.html](https://www.elespanol.com/social/20190221/china-amancio-ortega-error-iniciado-guerra-zara/377713202_0.html)

Costa, M. T., & Duch, N. (2004). La renovación del sector textil-confección en España. *Instituto de economía de Barcelona* (355/356), 263-272. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/355/1PAG%20263-272.pdf>

Crofton, S. O., & Dopico, L. G. (2007). Zara-Inditex and the Growth of Fast Fashion. *Essays in Economic & Business History*, 25(1), 41-54. [https://www.researchgate.net/publication/262048389\\_Zara-Inditex\\_and\\_the\\_Growth\\_of\\_Fast\\_Fashion](https://www.researchgate.net/publication/262048389_Zara-Inditex_and_the_Growth_of_Fast_Fashion)

Delicado, A. (2013, Abril 08). *Zara Recurre al Trabajo Esclavo en Argentina.* Público. <https://www.publico.es/internacional/zara-recurre-al-esclavo-argentina.html>

Devesa, C. (2021, Enero 22). *ZARA estrena modelo <<curvy>>.* La Voz de Galicia. <https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/yes/2021/01/22/zara-estrena-modelo-curvy-revolucionaria-redes/00031611321973426903689.htm>

Domínguez, X. (2018, Agosto 06). *La Lección de la Tragedia del Rana Plaza.* elDiario.es. [https://www.eldiario.es/alternativaseconomicas/leccion-tragedia-rana-plaza\\_132\\_2026544.html](https://www.eldiario.es/alternativaseconomicas/leccion-tragedia-rana-plaza_132_2026544.html)

Ecologistas en Acción. (2017, Junio 13). *Transnacionales: Moda Sucia..* <https://www.ecologistasenaccion.org/34494/>

- Economía Digital. (2015a, Abril 24). *Sospechoso silencio de Inditex, El Corte Inglés y Mango con sus donaciones a Bangladesh*. Economía Digital Galicia. [https://www.economiadigital.es/galicia/empresas/sospechoso-silencio-de-inditex-el-corte-ingles-y-mango-con-sus-donaciones-a-bangladesh\\_362164\\_102.html](https://www.economiadigital.es/galicia/empresas/sospechoso-silencio-de-inditex-el-corte-ingles-y-mango-con-sus-donaciones-a-bangladesh_362164_102.html)
- Economía Digital. (2015b, Mayo 14). *Brasil amenaza a Inditex con una multa millonaria*. Economía Digital Galicia. [https://www.economiadigital.es/galicia/empresas/brasil-amenaza-a-inditex-con-una-multa-millonaria\\_363151\\_102.html](https://www.economiadigital.es/galicia/empresas/brasil-amenaza-a-inditex-con-una-multa-millonaria_363151_102.html)
- Economía Digital. (2019, Octubre 15). *Inditex aumenta sus fábricas en Bangladesh desde la tragedia de 2013*. Economía Digital Galicia. [https://www.economiadigital.es/galicia/empresas/inditex-aumenta-sus-fabricas-en-bangladesh-desde-la-tragedia-de-2013\\_20001575\\_102.html](https://www.economiadigital.es/galicia/empresas/inditex-aumenta-sus-fabricas-en-bangladesh-desde-la-tragedia-de-2013_20001575_102.html)
- Economía Digital. (2021, Enero 8). *Recaudación récord del mercadillo solidario en Inditex: casi 500.000 euros en Arteixo*. Economía Digital Galicia. <https://www.economiadigital.es/galicia/empresas/recaudacion-record-del-mercadillo-solidario-en-inditex-casi-500-000-euros-en-arteixo.html>
- EFECOM. (2011, Septiembre 26). *Gobierno de Brasil considera lenta respuesta de Zara contra empleo degradante*. Fashion Network. <https://mx.fashionnetwork.com/news/Gobierno-de-brasil-considera-lenta-respuesta-de-zara-contra-empleo-degradante,917076.html>
- El Independiente. (2018, Diciembre 13). *Inditex y Médicos Sin Fronteras firman un convenio de colaboración de 2,5 millones*. El Independiente. <https://www.elindependiente.com/economia/2018/12/13/inditex-y-medicos-sin-fronteras/>
- elDiario.es. (2015, Mayo 13). *Brasil Amenaza a Inditex con una Multa Millonaria por Incumplir un Acuerdo Contra el Trabajo Esclavo*. [https://www.eldiario.es/economia/inditex-enfrenta-millones-brasil-incumplir\\_1\\_2682513.html](https://www.eldiario.es/economia/inditex-enfrenta-millones-brasil-incumplir_1_2682513.html)
- elEconomista. (2020, Noviembre 26). *Inditex, líder en desempeño medioambiental de su sector*. <https://www.eleconomista.es/especial-medio->



ambiente/noticias/10902578/11/20/Inditex-lider-en-desempeno-medioambiental-de-su-sector.html

Escrivá Vilaseca, M. (2014). *La Responsabilidad Social Corporativa en el Sector de la Moda en España: el Caso Inditex*. [Trabajo fin de Grado, Universitat Abat Oliba CEU]. Repositorio Insitucional Universitat Abat Oliba CEU. [https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/11313/7/Responsabilidad\\_Escriva\\_2014.pdf](https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/11313/7/Responsabilidad_Escriva_2014.pdf)

Europa Press. (2020, Septiembre 18). *Inditex dona máquinas para fabricar 11 millones de mascarillas al mes para el Covid-19*. El Mundo. <https://www.elmundo.es/economia/empresas/2020/09/18/5f648567fc6c83255c8b4650.html>

Fatás, M. (2018, Abril 24). *Cinco Años del Desastre de Rana Plaza*. El país. [https://elpais.com/elpais/2018/04/23/alterconsumismo/1524490982\\_683391.html](https://elpais.com/elpais/2018/04/23/alterconsumismo/1524490982_683391.html)

García-Marzá, D. (2014). La RSC en Perspectiva Ética. *Mediterráneo Económico*, (26), 239-254. <https://www.publicacionescajamar.es/publicacionescajamar/public/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/26/26-698.pdf>.

Garrigues. (2018, Diciembre 31). *Publicada la Ley en Materia de Información No Financiera y Diversidad en España*. Garrigues Comunica. [https://www.garrigues.com/es\\_ES/noticia/publicada-la-ley-en-materia-de-informacion-no-financiera-y-diversidad-en-espana](https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/publicada-la-ley-en-materia-de-informacion-no-financiera-y-diversidad-en-espana)

Gómez Nieto, B. (2018, Abril 02). El influencer: Herramienta Clave en el Contexto Digital de la Publicidad Engañosa. *Methaodos. Revista de Ciencias Sociales*, 6(1), 149-256. <http://dx.doi.org/10.17502/m.rcs.v6i1.212>

Greenpeace. (2018, Julio 13). *Siete años de Campaña Detox: El sector textil avanza pero el 85% de la industria sigue suspendiendo*. <https://es.greenpeace.org/es/sala-de-prensa/comunicados/siete-anos-de-campana-detox-el-sector-textil-avanza-pero-el-85-de-la-industria-sigue-suspendiendo/>

- Greenpeace. (s.f.-a). *Inditex. The Detox Catwalk*. <https://www.greenpeace.fr/detox-catwalk/#inditex>
- Greenpeace. (s.f.-b). *Quiénes somos*. Greenpeace España. <https://es.greenpeace.org/es/quienes-somos/>
- Gutiérrez López, F. (2020). *La Moda Sostenible como Antagonista al Fast-Fashion y su Oportunidad de Negocio*. [Trabajo fin de Grado, Universidad de León]. Repositorio Universidad de León. <http://hdl.handle.net/10612/12392>
- Haigh R. (2019). *Apparel 50 2019*. Brand Finance. <https://brandirectory.com/rankings/apparel/2019>
- Hill, M. (2021, Enero 15).. *The Five R's of Fashion: Reduce, Rewear, Recycle, Repair, Resell*. Good on you. <https://goodonyou.eco/5rs-of-fashion/>
- Holland, O., & Xiong, Y. (2019, Febrero 19). *Campaña de Zara enciende el debate sobre las pecas y la belleza en China*. CNN Estilo. <https://cnnespanol.cnn.com/2019/02/19/campana-de-zara-enciende-el-debate-sobre-las-pecas-y-la-belleza-en-china/>
- IDEPA. (2019). *El sector Textil en Asturias*. Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias. <https://www.idepa.es/conocimiento/flash-sectorial/sector-textil>
- Inditex. (2015). *Política de Responsabilidad Social Corporativa*. <https://www.inditex.com/documents/10279/240915/Politica+de+Responsabilidad+Social+Corporativa+de+Inditex/f3f8ce94-9534-4c91-a412-4a1672c959f2>
- Inditex. (2017a). *Contribución al Desarrollo Sostenible*. Inditex Memoria Anual 2017. [https://static.inditex.com/annual\\_report\\_2017/desarrollo-sostenible](https://static.inditex.com/annual_report_2017/desarrollo-sostenible)
- Inditex. (2017b). *Índices*. Inditex Memoria Anual 2017. [https://static.inditex.com/annual\\_report\\_2017/accionista/indices](https://static.inditex.com/annual_report_2017/accionista/indices)
- Inditex. (2019). *Transparencia Fiscal*. Inditex Memoria Anual 2019. [https://static.inditex.com/annual\\_report\\_2018/es/prioridad-8.html](https://static.inditex.com/annual_report_2018/es/prioridad-8.html)

Inditex. (s.f.-a). *Agua*. <https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente/agua>

Inditex. (s.f.-b). *Apoyo a la comunidad*. <https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad>

Inditex. (s.f.-c). *Cambio Climático y Energía*. <https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente/cambio-climatico-y-energia>

Inditex. (s.f.-d). *Cloosing the Loop*. <https://www.inditex.com/comprometidos-con-el-medio-ambiente/closing-the-loop> .

Inditex. (s.f.-e). *Derechos Laborales*. <https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-proveedores/respeto-a-los-derechos-laborales>

Inditex. (s.f.-f). *Nuestras marcas*. <https://www.inditex.com/>

Inditex. (s.f.-g). *Right to Wear*. <https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/right-to-wear>

Inditex. (s.f.-h). *Tiendas Ecoeficientes*. <https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente/cambio-climatico-y-energia/tiendas-ecoeficientes>

Informalia. (2019, Febrero 20). *Zara asegura que la modelo con pecas que ha generado polémica está fotografiada 'tal cual' de forma natural*. *elEconomista.es*. <https://www.waikato.ac.nz/library/guidance/referencing/apa/examples/magazines-and-newspapers>

Joy, A., Venkatesh, A., Wang, J., Chan, R., & Sherry, J. F. (2012, Abril 21). Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands. *Fashion Theory*, 16(3), 273-295. [https://www.researchgate.net/profile/Annamma-Joy/publication/272214030\\_Fast\\_Fashion\\_Sustainability\\_and\\_the\\_Ethical\\_Appeal\\_of\\_Luxury\\_Brands/links/54e220930cf2c3e7d2d20e21/Fast-Fashion-Sustainability-and-the-Ethical-Appeal-of-Luxury-Brands.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Annamma-Joy/publication/272214030_Fast_Fashion_Sustainability_and_the_Ethical_Appeal_of_Luxury_Brands/links/54e220930cf2c3e7d2d20e21/Fast-Fashion-Sustainability-and-the-Ethical-Appeal-of-Luxury-Brands.pdf)

Kabir, H., Maple, M., & Fatema, S. R. (2018). Vulnerabilities of Women Workers in the Readymade Garment Sector of Bangladesh: A Case Study of Rana Plaza. *Journal of*

- International. Women's Studies*, 19(6), 224-235.  
[https://www.researchgate.net/publication/328017879\\_Vulnerabilities\\_of\\_Women\\_Workers\\_in\\_the\\_Readymade\\_Garment\\_Sector\\_of\\_Bangladesh\\_A\\_Case\\_Study\\_of\\_Rana\\_Plaza](https://www.researchgate.net/publication/328017879_Vulnerabilities_of_Women_Workers_in_the_Readymade_Garment_Sector_of_Bangladesh_A_Case_Study_of_Rana_Plaza)
- Khan, M. (2013, Diciembre 26). *Grandes Historias 2013: el Derrumbe en Bangladesh que Sacudió la Industria Textil*. BBC News.  
[https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/12/131127\\_grandes\\_historias\\_2013\\_edificio\\_bangladesh\\_yv](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/12/131127_grandes_historias_2013_edificio_bangladesh_yv)
- Kramer, M. R., & Porter, M. E. (2006). Estrategia y Sociedad: El Vínculo Entre Ventaja Competitiva y Responsabilidad Social Corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.  
[https://www.iarse.org/uploads/Porter\\_y\\_Kramer\\_Estrategia\\_y\\_Sociedad\\_HBR\\_dic\\_2006.pdf](https://www.iarse.org/uploads/Porter_y_Kramer_Estrategia_y_Sociedad_HBR_dic_2006.pdf)
- La Opinión. (2019, Julio 18). *Greenpeace reconoce a Inditex como líder de su campaña contra el uso de químicos*. La Opinión A Coruña.  
<https://www.laopinioncoruna.es/economia/2019/07/18/greenpeace-reconoce-inditex-lider-campana-23737423.html>
- La Vanguardia Redacción. (2011, Agosto 18). *Brasil expedienta a Zara por un escándalo de esclavitud en Sao Paulo*. La Vanguardia Internacional.  
<https://www.lavanguardia.com/internacional/20110818/54201597972/brasil-expedienta-a-zara-por-un-escandalo-de-esclavitud-en-sao-paulo.html>
- La Vanguardia Redacción. (2020, Junio 05). *La estrategia medioambiental de Inditex avanza hacia la economía circular*. La Vanguardia.
- Lago Fernández, F. (2019). *Estudio de las Políticas de Responsabilidad Social y Sostenibilidad en la Industria de la Moda*. [Trabajo fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Universidad Pontificia Comillas.  
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/32559/TFG%20-%20Lago%20Fernandez%20Francisco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Lambert, M. (2014, Noviembre 26). *The Lowest Cost at Any Price: The Impact of Fast Fashion on the Global Fashion Industry*. [Senior Thesis, Lake Forest College] Lake Forest College Publications. <https://core.ac.uk/download/pdf/48614342.pdf>
- Larios Francia, R. P. (2019, Octubre). El Reto de la Sostenibilidad en la Industria Textil y de la Moda. *Mundo Textil* (159), 36-40. [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10185/Larios\\_el\\_reto\\_de\\_la\\_sostenibilidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10185/Larios_el_reto_de_la_sostenibilidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lobo, J. L. (2011, Agosto 19). *Brasil Acorralla a Inditex: Detectados otros 30 Talleres de 'Esclavos' Vinculados a Zara*. El Confidencial. [https://www.elconfidencial.com/espana/2011-08-19/brasil-acorralla-a-inditex-detectados-otros-30-talleres-de-esclavos-vinculados-a-zara\\_251132/](https://www.elconfidencial.com/espana/2011-08-19/brasil-acorralla-a-inditex-detectados-otros-30-talleres-de-esclavos-vinculados-a-zara_251132/)
- Lobo, J. L. (2012, Marzo 23). *Trabajo Esclavo en la India: Tres Empresas Españolas Están Incluidas en la 'Lista Negra'*. El Confidencial. [https://www.elconfidencial.com/espana/2012-03-23/trabajo-esclavo-en-la-india-tres-empresas-espanolas-estan-incluidas-en-la-lista-negra\\_234092/](https://www.elconfidencial.com/espana/2012-03-23/trabajo-esclavo-en-la-india-tres-empresas-espanolas-estan-incluidas-en-la-lista-negra_234092/)
- Martínez Barreiro, A. (2008, Diciembre). Hacia un Nuevo Sistema de la Moda: El Modelo ZARA. *Revista Internacional de Sociología* , 66(51), 105-122. <https://doi.org/10.3989/ris.2008.i51.111>
- Martínez Sala, A. M., Segarra Saavedra, J., & Cristófol Rodríguez, C. (2019, Marzo 31). Estrategia de Comunicación Digital en el Sector Franquicias de Moda. El Caso de Zara en Facebook. *Área Abierta. Revista de comunicación audiovisual y publicitaria*, 19(2), 145-162. <https://revistas.ucm.es/index.php/ARAB/article/view/60999>
- Martínez, J. (2020, Enero 16). *Inditex y Cáritas: un acuerdo a favor de la inclusión y la circularidad*. FashionUnited. <https://fashionunited.es/noticias/empresas/inditex-y-caritas-un-acuerdo-a-favor-de-la-inclusion-y-la-circularidad/2020011631949>
- Médicos Sin Fronteras. (2018, Diciembre 17). *Inditex aporta 2,5 millones de euros a Médicos Sin Fronteras*. <https://www.msf.es/actualidad/inditex-aporta-25-millones-euros-medicos-fronteras>

- Médicos Sin Fronteras. (s.f.). *¡Muchas Gracias por Vuestro Apoyo!*  
<https://www.msf.es/coronavirus/gracias-inditex>
- Médicos Sin Fronteras. (s.f.). *Qué Hacemos*. <https://www.msf.es/conocenos/que-hacemos>
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2015). *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas*. Gobierno de España, Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones, Madrid.  
<https://www.mites.gob.es/es/rse/eerse/index.htm>
- Montes, L. (2019, Febrero 27). *Estas son las 10 Empresas de Moda más Valoradas del Mundo en 2019*. Business Insider. <https://www.businessinsider.es/estas-son-10-empresas-moda-valoradas-mundo-2019-380973>
- Moreno Quicios, R. (2020, Enero 22). *Así es el apoyo de Inditex al proyecto textil de Cáritas*. Alfa y Omega. <https://alfayomega.es/asi-es-el-apoyo-de-inditex-al-proyecto-textil-de-caritas/>
- Muñoz García, A. M. (2016). *La Responsabilidad Social Corporativa de las Multinacionales Españolas: El Caso del Grupo Inditex*. [Trabajo fin de Grado, Universidad de Valladolid]. Repositorio Universidad de Valladolid.  
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/18619/TFG-N.%20555.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Muñoz-Martín, J. (2013, Noviembre 15). *Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC)*. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad (Georgetown University)*, 7(3), 76-88. <https://gcgjournal.georgetown.edu/index.php/gcg>
- Murujosa Vaamonde, V. (2015). *RSC y textil-moda: análisis comparativo del grupo Inditex y Mango (2012)*. [Trabajo fin de Grado, Universidad de Coruña]. Repositorio Universidad de Coruña.  
[https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/14634/MurujosaVaamonde\\_Vanesa\\_TFG\\_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/14634/MurujosaVaamonde_Vanesa_TFG_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

- Narváez, A. (2019, Diciembre 15). *Lo que dice Greenpeace de la sostenibilidad de Inditex: de las campañas a los hechos*. El Español. <https://www.elspanol.com/quincemil/articulos/actualidad/lo-que-dice-greenpeace-de-la-sostenibilidad-de-inditex-de-las-campanas-a-los-hechos>
- Niemirowicz, K. (2020, Diciembre 17). *'Vistámonos de residuos': La moda será sostenible o no será*. Forbes. <https://forbes.es/opinion/83588/vistamonos-de-residuos-la-moda-sera-sostenible-o-no-sera/>
- OCDE. (2013). *Lineas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>
- Pacto Mundial. (2019). *Global Compact (Deprecated)*. Pacto Mundial: Red Española. <https://www.pactomundial.org/global-compact/>
- Pérez Curiel, C., & Luque Ortiz, S. (2018). El marketing de influencia en moda. Estudio del nuevo modelo de consumo en Instagram de los millennials universitarios. *adComunica.Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación* (15), 255-281. <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2018.15.13>
- Pérez Lucena, R. (2019, Marzo 29). *Solidaridad a través de Cáritas e Inditex*. Ramón Pérez Lucena: Abogado de Fundaciones. <https://www.abogadodefundaciones.com/solidaridad-traves-caritas-e-inditex/>
- Pinzón Camargo, M. A. (2005, Abril). El papel de las ONG y sus alcances en la Responsabilidad Social Empresarial. *Opera*, 5(5), 75-96. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67550506>
- RAE. (s.f.). *ONG*. Real Academia Española: <https://dle.rae.es/ONG>
- Ramírez Orellana, A. (2006,Septiembre). La RSC y la Triple Cuenta de Resultados. *Estrategia Financiera* (231), 56-62. <http://pdfs.wke.es/6/7/0/3/pd0000016703.pdf>
- Redacción quincemil. (2021, Abril 3). *Inditex inaugura el día 17 su nuevo edificio ecoeficiente en Arteixo (A Coruña) para Zara*. El Español. <https://www.elspanol.com/quincemil/articulos/actualidad/inditex-inaugura-el-dia-17-su-nuevo-edificio-ecoeficiente-en-arteixo-a-coruna-para-zara>

- de los Ríos, E. (2019, Febrero 21). *¿Es racista Zara por usar un modelo china con pecas en un anuncio?* mujerhoy. <https://www.mujerhoy.com/belleza/maquillaje/201902/21/pecas-modelo-zara-escandalo-china-manchas-piel-20190221135631.html>
- Rivas, T. G. (2014, Abril 23). *Zara abre su tienda más espectacular en la Milla de Oro.* ABC. <https://www.abc.es/madrid/20140403/abci-zara-apertura-serrano-201404031248.html>
- Rivera Alcamí, J. J. (2015). *La responsabilidad social corporativa de las marcas globales y sus efectos en la conducta del consumidor: un estudio del sector moda rápida.* [Trabajo fin de Grado, Universidad de Valencia]. Repositorio Universidad de Valencia. <http://hdl.handle.net/10550/50791>
- Rodríguez Rodríguez, F. J. (2014). La Nueva Tienda de ZARA Serrano: Imagen de la Integración de la Sostenibilidad en el Modelo de Negocio de Inditex. *CONAMA2014: Congreso Nacional de Medio Ambiente.* Universidad de Vigo. <http://www.conama.org/conama/download/files/conama2014/CT%202014/1896711417.pdf>
- RTVE.es. (2019, Octubre 23). *Los máximos directivos del IBEX 35 cobran de media 123 veces más que sus empleados, según Oxfam Intermón.* RTVE. <https://www.rtve.es/noticias/20191023/maximos-directivos-del-ibex-35-cobran-media-123-veces-mas-empleados-segun-oxfam-intermon/1984701.shtml>
- Ruiz-Morales, C. A., Herrero Pérez, S. A., & Platero Jaime, M. (2017). Beneficios de la Adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas en el Proceso de Internacionalización de las Empresas Españolas. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa* (26), 125-147. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6235023>
- Saavedra Robledo, I., González, M., & Muñoz-Torres, M. (2010). *Introducción a la Sostenibilidad y la RSC.* netbiblio. [https://www.researchgate.net/publication/260506893\\_Introduccion\\_a\\_la\\_sostenibilidad\\_y\\_la\\_RSC](https://www.researchgate.net/publication/260506893_Introduccion_a_la_sostenibilidad_y_la_RSC)



- San Esteban, N. (2017, Noviembre 24). *Así es Join Life, la colección con la que Inditex Quiere Ofrecer Moda Sostenible.* El Español. [https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20171123/264224606\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20171123/264224606_0.html)
- Serrano, M. (2020, Julio 28). *ZARA y Santander, las Marcas Españolas Más Valiosas del Mundo.* Forbes. <https://forbes.es/listas/73110/zara-y-santander-las-marcas-espanolas-mas-valiosas-del-mundo/>
- SETEM. (2008, Julio 18). *Las respuestas de Inditex en su Junta de Accionistas a la Campaña Ropa Limpia fueron vagas e imprecisas.* Campaña Ropa Limpia. <https://ropalimpia.org/noticias/las-respuestas-de-inditex-en-su-junta-de-accionistas-a-la-campana-ropa-limpia-fueron-vagas-e-imprecisas/>
- SETEM Euskadi. (2011, Julio 18). *Una sindicalista del Sur interviene junto a la Campaña Ropa Limpia ante la Junta de Accionistas de Inditex.* SETEM Noticias. <http://www.setem.org/blog/es/mcm/una-sindicalista-del-sur-interviene-junto-a-la-campana-ropa-limpia-ante-la-junta-de-accionistas-de-inditex>
- SETEM Federación. (2021, Febrero 09). *Tragedia en un Taller Textil Clandestino de Tánger.* Campaña Ropa Limpia. <https://ropalimpia.org/noticias/tragedia-en-un-taller-textil-clandestino-de-tanger/>
- SETEM Federación. (s.f.). *Campaña Ropa Limpia.* <https://ropalimpia.org>
- Silva, T. (2020, Octubre 15). *Cáritas abre una «boutique» de ropa económica en el municipio de Inditex.* La Voz de Galicia. [https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/coruna/2020/10/15/caritas-abre-boutique-ropa-municipio-inditex/0003\\_202010H15C6991.htm](https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/coruna/2020/10/15/caritas-abre-boutique-ropa-municipio-inditex/0003_202010H15C6991.htm)
- Tena Mucha, E. (2015). *Círculo Vicioso de Insostenibilidad: Tres desafíos De la Fast Fashion.* *Gestión Empresarial*, 17-19. [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjs1JXcnL\\_vAhXBDGMBHXrsC84QFjAAegQIAxAD&url=http%3A%2F%2Frevistas.pucp.edu.pe%2Findex.php%2Finnovag%2Farticle%2Fdownload%2F18757%2F18997%2F&usg=AOvVaw25kSIcnXX-U-vm46oMNRWY](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjs1JXcnL_vAhXBDGMBHXrsC84QFjAAegQIAxAD&url=http%3A%2F%2Frevistas.pucp.edu.pe%2Findex.php%2Finnovag%2Farticle%2Fdownload%2F18757%2F18997%2F&usg=AOvVaw25kSIcnXX-U-vm46oMNRWY)

- Tomás, M. (2017, Marzo 25). *'Join Life' (Únete a la vida), un ejemplo de que la moda sostenible es posible*. Hispanidad. [https://www.hispanidad.com/publirreportaje/join-life-el-ejemplo-de-que-la-moda-sostenible-es-posible\\_276747\\_102.html](https://www.hispanidad.com/publirreportaje/join-life-el-ejemplo-de-que-la-moda-sostenible-es-posible_276747_102.html)
- Torres, L. (2014, Abril 02). *Este viernes se inaugura el Zara más grande de España en Serrano*. Zona Retiro. <https://zonaretiro.com/empresas/apertura-zara-calle-serrano-4-abril-2014/>
- UN Environment Programme. (2018). *Fashion Industry Charter for Climate Action*. Climate Initiatives Platform. [http://climateinitiativesplatform.org/index.php/Fashion\\_Industry\\_Charter\\_for\\_Climate\\_Action](http://climateinitiativesplatform.org/index.php/Fashion_Industry_Charter_for_Climate_Action)
- Villarroya, M. (2016, Septiembre 23). *Zara se une a la moda sostenible con su primera colección 'Join Life'*. El Mundo: Yodona. <https://www.elmundo.es/yodona/moda/2016/09/23/57e5065422601d960d8b4595.html>
- Zorrilla, Á. (2020, Julio 03). *El retail apuesta por el 'packaging' ecológico*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/economia/20200703/482053084344/retail-apuesta-packaging-ecologico-brl.html>