



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Administración y Dirección de Empresas
con Mención Internacional (E4)

Sostenibilidad y Greenwashing en la cadena de suministro de la industria textil

Autora: Andrea Nicol Babinski

Directora: María Paloma Bilbao Calabuig

Resumen

Hoy en día, la marca y la reputación de una empresa son factores esenciales para el éxito de la misma y su negocio. En la época de Internet se produce una rápida difusión de información que revela un número creciente de deficiencias medioambientales, económicas y sociales en las cadenas de suministro de las empresas. Por lo tanto, el reto es participar en actividades de responsabilidad social corporativa sin que los consumidores perciban la autenticidad de la marca como *Greenwashing*. Por esta razón, el objetivo de este trabajo es analizar las cadenas de suministro de las grandes empresas textiles (Adidas, Inditex y Nike) con respecto a sus prácticas sostenibles a través del análisis de contenido de sus informes de sostenibilidad de estas empresas. La revisión de literatura revela que las cadenas de suministro juegan un papel clave en el proceso de transformación hacia empresas sostenibles. Los resultados del análisis de contenido muestran que muchas de las empresas examinadas informan sólo a nivel de visión y objetivos. De esta manera, estas empresas podrían ser acusadas de *Greenwashing* por su insuficiente y parcial falta de información, ya que publican poca o ninguna información sobre cómo supervisan sus acciones y porque sólo publican lo que es "bueno", lo que hacen "bien". Las conclusiones de este trabajo sirven de guía tanto para el diagnóstico del *Greenwashing* como para la mejora de las prácticas sostenibles en la cadena de suministro de estas compañías. El trabajo también pretende contribuir al mundo científico con una propuesta teórica que pueda ser probada en investigaciones posteriores.

Palabras clave: Sostenibilidad, Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Industria Textil, Greenwashing, Gestión de cadena de suministro sostenible (GCSS), Informes de sostenibilidad

Abstract

Today, the brand and reputation of a company are essential factors for the success of this and its business. In the age of the Internet there is a rapid spread of information that reveals a growing number of environmental, economic and social deficiencies in companies' supply chains. Therefore, the challenge is to participate in corporate social responsibility activities without consumers perceiving the authenticity of the brand as Greenwashing. For this reason, the aim of this work is to analyse the supply chains of the large textile companies (Adidas, Inditex and Nike) with respect to their sustainable practices by analysing the content of their sustainability reports of these companies. The literature review reveals that supply chains play a key role in the transformation process towards sustainable companies. The results of the content analysis show that many of the companies examined report only at the level of vision and objectives. In this way, these companies could be accused of Greenwashing for their insufficient and partial lack of information, as they publish little or no information on how they monitor their actions and because they only publish what is "good", what they do "well". The conclusions of this work serve as a guide for the diagnosis of Greenwashing and for the improvement of sustainable practices in the supply chain of these companies. The work also aims to contribute to the scientific world with a theoretical proposal that can be tested in subsequent research.

Key words: Sustainability, Corporate Social Responsibility (CSR), Textile Industry, Greenwashing, Sustainable Supply Chain Management (SSCM), Sustainability Reporting

Índice

| | |
|---|-------------|
| Lista de abreviaturas..... | vii |
| Lista de figuras | viii |
| Lista de tablas | ix |
| 1 Introducción..... | 1 |
| 1.1 Objetivos | 2 |
| 1.2 Justificación..... | 2 |
| 1.3 Metodología..... | 4 |
| 1.4 Contribución..... | 5 |
| 1.5 Estructura del trabajo..... | 6 |
| 2 Conceptos básicos de la gestión de la cadena de suministro sostenible y de sostenibilidad..... | 7 |
| 2.1 Definición de la gestión de la cadena de suministro sostenible (GCSS)..... | 7 |
| 2.2 Origen de la gestión de la cadena de suministro sostenible | 9 |
| 2.3 Definiciones de sostenibilidad..... | 9 |
| 2.3.1 Sostenibilidad económica..... | 10 |
| 2.3.2 Sostenibilidad ecológica..... | 10 |
| 2.3.3 Sostenibilidad social..... | 11 |
| 2.3.4 Triple resultado..... | 12 |
| 2.4 Importancia y actualidad de la gestión de la cadena de suministro sostenible..... | 13 |
| 2.5 La gestión de cadena de suministro sostenible en la industria textil..... | 15 |
| 3 Sostenibilidad e imagen corporativa: El problema del <i>Greenwashing</i> en la cadena de suministro | 20 |
| 3.1 Definición de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) | 20 |
| 3.2 RSC, Sostenibilidad e imagen corporativa..... | 21 |
| 3.3 RSC en las Informes de Sostenibilidad | 22 |
| 3.4 Normas para la presentación de informes | 23 |
| 3.5 El <i>Greenwashing</i> | 27 |
| 3.5.1 Definición del <i>Greenwashing</i> | 28 |
| 3.5.2 Los impulsores y métodos del <i>Greenwashing</i> | 28 |
| 3.5.3 Modelos para la identificación y evaluación del <i>Greenwashing</i> | 31 |
| 4 Análisis de contenido de los informes de sostenibilidad respecto a las prácticas sostenibles en la cadena de suministro..... | 33 |
| 4.1 Metodología empleada | 33 |
| 4.2 Muestra..... | 39 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 5 | Resultados | 41 |
| 5.1 | Resultados Cuantitativos | 41 |
| 5.2 | Resultados Cualitativos | 46 |
| 5.2.1 | Adidas | 47 |
| 5.2.2 | Nike | 50 |
| 5.2.3 | Inditex | 54 |
| 6 | Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación..... | 59 |
| 6.1 | Conclusiones | 59 |
| 6.2 | Limitaciones y futuras líneas de investigación..... | 62 |
| 7 | Bibliografía..... | 63 |
| A1. | Panorama general de los tipos de información y sus combinaciones de Adidas... 80 | |
| A2. | Panorama general de los tipos de información y sus combinaciones de Nike..... 81 | |
| A3. | Panorama general de los tipos de información y sus combinaciones de Inditex .. 82 | |

Lista de abreviaturas

| | |
|--------------|--|
| AFIRM..... | Apparel & Footwear International RSL Management |
| CDP | Carbon Disclosure Project |
| CHRB | Corporate Human Rights Benchmark |
| DJSI..... | Dow Jones Sustainability Index |
| EG..... | Enfoque de Gestión |
| FLA..... | Fair Labor Association |
| GAI..... | Governance and Accountability Institute |
| GCS | Gestión de Cadena de Suministro |
| GCSS | Gestión de Cadena de Suministro Sostenible |
| GISR | Global Initiative for Sustainability Ratings |
| GFA | Global Framework Agreement |
| GRI | Global Reporting Initiative |
| GrSCM..... | Green Supply Chain Management |
| GCSV..... | Gestión de Cadena de Suministro Verde |
| IIRC | International Integrated Reporting Council |
| ILAB..... | Bureau of International Labor and Affairs |
| ILO..... | International Labour Organization |
| IPE | Institute of Public and Environmental Affairs |
| IR | Indicadores de Rendimiento |
| KPI..... | Key Performance Indicator |
| LOHAS..... | Lifestyle Of Health And Sustainability |
| MA..... | Management Approach |
| MRSLS | Manufacturing Restricted Substances List |
| OCDE | Organización Europea para la Cooperación Económica |
| OHSAS | Occupational Health- and Safety Assessment Series |
| OIT..... | Organización Internacional del Trabajo |
| ONG..... | Organización No Gubernamental |
| PI..... | Performance Indicators |
| RSC..... | Responsabilidad Social Corporativa |
| SASB | Sustainability Accounting Standards Board |
| SCI..... | Sustainable Compliance Initiative |
| SEC..... | United States Securities and Exchange Commission |
| TBL..... | Triple Bottom Line |
| UE..... | Union Europea |
| US-GAAP..... | United States Generally Accepted Accounting Principles |
| VG | Vision and Goals |
| VO | Visión y Objetivos |
| WBCSD..... | World Business Council for Sustainable Development |
| ZDHC | Zero Discharge of Hazardous Chemicals |

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Metodología del trabajo | 5 |
| Figura 2. Estructura del trabajo | 6 |
| Figura 3. Tres conceptos de RSC | 11 |
| Figura 4. Triple resultado | 13 |
| Figura 5. Falta de estandarización de los informes de RSC..... | 26 |
| Figura 6. Estructura de codificación | 36 |
| Figura 7. Proceso de codificación | 38 |
| Figura 8. Resumen del análisis cuantitativo y cualitativo de Adidas..... | 50 |
| Figura 9. Resumen del análisis cuantitativo y cualitativo de Nike | 53 |
| Figura 10. Resumen del análisis cuantitativo y cualitativo de Inditex..... | 57 |

Lista de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Artículos científicos encontrados sobre el <i>Greenwashing</i> y la cadena de suministro . | 3 |
| Tabla 2. Métodos típicos de <i>Greenwashing</i> | 30 |
| Tabla 3. Separación en diferentes tipos de información | 35 |
| Tabla 4. GRI como referencia para las áreas y elementos | 37 |
| Tabla 5. Empresas seleccionadas para la investigación | 40 |
| Tabla 6. Datos de las empresas | 41 |
| Tabla 7. Panorama general de los tipos de información y sus combinaciones por área | 43 |
| Tabla 8. Principales características de los informes de sostenibilidad en la industria textil.... | 45 |
| Tabla 9. Resumen de los tipos de información y sus combinaciones en total por área | 46 |

1 Introducción

¿Qué tienen Nike, Adidas e Inditex en común? Todas estas empresas pertenecen a la industria textil y han sido objeto de la atención de los medios de comunicación en el pasado debido a sus malas prácticas laborales en sus cadenas de suministro. Adidas, por ejemplo, fue acusada de hacer ropa con trabajo infantil, trabajo forzado, horas extras y acoso sexual (Burke, 2000). Asimismo, hace unos años, la revista *Life Magazine* publicó una historia que contenía una fotografía de un niño cosiendo balones de fútbol con el logotipo de Nike. La imagen era muy poderosa y reflejaba una situación que resultó ser real. La reputación de la compañía se vio afectada y comenzó la primera de muchas protestas (Baker, 2016). Lamentablemente, los problemas y desafíos ambientales y sociales no se limitan a las puertas de las empresas individuales, sino que deben tenerse en cuenta a lo largo de toda la cadena de suministro, a la que se presta muy poca atención.

A través de tales hechos, en los últimos años, la importancia de la sostenibilidad ha aumentado en muchas áreas, incluyendo la industria de la moda. Los primeros debates de las Naciones Unidas sobre cuestiones éticas de sostenibilidad comenzaron en 1992, desde entonces, la sostenibilidad ha sido relevante no sólo para diversos sectores y actores de la economía, sino también para la mayoría de la sociedad (United Nations, s.f.). Por lo tanto, muchas empresas activas a nivel mundial están haciendo públicas sus acciones hacia la sostenibilidad y, concretamente de Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC)¹ (Maines & Sprinkle, 2010).

En este contexto, no debe olvidarse que la industria textil es uno de los mercados de bienes de consumo más importantes, desde los principios de 2000 se ha registrado un crecimiento positivo. La producción textil mundial se ha más que duplicado desde entonces (Greenpeace, 2017; KPMG, 2015). En total, cada español consume una media de 34 prendas al año y dispone de alrededor de 12 kilos de ropa, lo que es una cantidad aterradora (Asociación Ibérica de Reciclaje Textil, 2016).

Zara y H&M son los llamados líderes de la moda *Fast Fashion*, lo que significa que cada año se lanzan hasta 24 nuevas colecciones. Concretamente, la industria textil, especialmente la conocida como *Fast Fashion*, se caracteriza por la alta competencia, la utilización intensiva de

¹ Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es el compromiso continuo de las empresas de comportarse de manera ética y contribuir al desarrollo económico, mejorando al mismo tiempo la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y de la sociedad en general (Holme & Watts, 2000).

los recursos, la desatención de los derechos laborales y, en particular por la violación de los derechos humanos básicos en algunos de los países subcontratados, lo que afecta fuertemente a la sostenibilidad de las cadenas de suministro de la moda (Asociación Ibérica de Reciclaje Textil, 2016; Greenpeace, 2017; Popescu, 2015).

Aunque cada vez con mayor frecuencia las empresas divulgan información sobre la RSC (Annunziata, Ianuario, & Pascale, 2011), es muy cuestionable si los actuales informes anuales independientes de RSC o los informes sociales y medioambientales son una práctica común en las empresas y si los informes elaborados por las propias empresas sólo sirven para mejorar su imagen (Adams, 2004). Con respecto a este punto, se tendría que mencionar el *Greenwashing*. Este es el acto de engañar a los consumidores con respecto a las prácticas ambientales y sociales de una compañía o los beneficios ambientales de un producto o servicio (The Sins of Greenwashing, 2019). Esto plantea la cuestión de: ¿Hasta qué punto son creíbles estos informes de sostenibilidad en la realidad?, ¿Cuánto de “verde” hay en las cadenas de suministro? ¿Tienen las empresas cadenas de suministro sostenibles o *greenwashed*?

1.1 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es analizar las cadenas de suministro de las tres empresas textiles más grandes del mundo en cuanto a su sostenibilidad. La finalidad de este trabajo es aclarar si las empresas textiles tienen prácticas sostenibles en su cadena de suministro o si sólo hacen *Greenwashing*. Este trabajo hará esto a través del análisis de contenido de los informes de sostenibilidad.

Por otra parte, otro objetivo del trabajo es proporcionar al lector conocimientos teóricos sobre las cadenas de suministro sostenibles, de sostenibilidad y el *Greenwashing*. Asimismo, con la elaboración del trabajo debe ser descubierto qué empresas practican el *Greenwashing* y qué empresas son realmente sostenibles. Además, debería aclararse en qué áreas las empresas sólo hacen declaraciones vacías sin medidas concretas y en qué medida publican indicadores relevantes como la huella ecológica de sus proveedores.

1.2 Justificación

Hoy en día, la literatura sobre el *Greenwashing* en la cadena de suministro está poco presente, sólo existe un número limitado de los artículos científicos sobre la cadena de suministro y el *Greenwashing*. La búsqueda bibliográfica de los términos clave “*Greenwashing*” y “cadena de suministro” arrojó sólo nueve resultados. Estos artículos científicos encontrados se ilustran en

la Tabla 1. En la revisión de literatura, no se podría encontrar literatura académica que investigue explícitamente sobre la industria textil. En este contexto, el investigador identifica un déficit en la literatura, que se refiere al *Greenwashing* y cadena de suministro en la industria textil. Una gran parte de estos artículos científicos examinan áreas distintas a la industria textil y, sólo examinan si los datos son cualitativos o cuantitativos en los informes de RSC (Al-Tuwaijri, Christensen, & Hughes, 2004). La revisión de la literatura señala que todavía no existe un análisis que examine sistemáticamente si las empresas textiles informan exhaustivamente sobre cuestiones específicas de RSC en la industria textil. En este contexto, resulta interesante que algunos estudios empíricos muestren que el activismo de divulgación de la RSC varía según las empresas, las industrias y el tiempo (Reverte, 2009). Se indica la necesidad de una investigación más profunda sobre el *Greenwashing* y las cadenas de suministro en la industria textil. Por eso, la razón principal de la investigación en el campo de la industria textil es que todavía no se ha concentrado ninguna investigación académica en esta área. Este trabajo tiene por objeto responder a este vacío.

Tabla 1. Artículos científicos encontrados sobre el *Greenwashing* y la cadena de suministro

| Número | Autores | Artículos científicos | Año |
|--------|---|--|------|
| 1. | Lee, H. C. B., Cruz, J. M., & Shankar, R. | Corporate Social Responsibility (CSR) Issues in Supply Chain Competition: Should Greenwashing Be Regulated? | 2018 |
| 2. | Blome, C., Foerstl, K., & Schleper, M. C. | Antecedents of green supplier championing and greenwashing: An empirical study on leadership and ethical incentives | 2017 |
| 3. | Lewis, J. K. | Corporate Social Responsibility/Sustainability Reporting Among the Fortune Global 250: Greenwashing or Green Supply Chain? | 2016 |
| 4. | Kinter, M. | Moving Toward Sustainable Decorating | 2009 |
| 5. | Healthcare Purchasing News. | How is 'greenwashing' whitewashing sustainability initiatives? | 2018 |
| 6. | Chanson, G., & Tite, T. | Le contrôle RSE des fournisseurs : entre « greenwashing » et effort réel d'une firme pivot. Le cas VEOLIA | 2018 |
| 7. | Cervellon, M.-C. (2013) | Conspicuous conservation | 2013 |
| 8. | Genç, E. (2013) | An Analytical Approach to Greenwashing: Certification Versus Noncertification | 2013 |
| 9. | Barthelmes, E. A., & Gareau, B. J. | Eco-fashion | 2018 |

Fuente: Elaboración propia

1.3 Metodología

Con el fin de lograr estos objetivos, se ha realizado una revisión bibliográfica para determinar el estado actual de la investigación y los modelos existentes para el descubrimiento de *Greenwashing*. Con este procedimiento, se puede encontrar vacíos de investigación, lo que contribuye encontrar el modelo conceptual correcto (Dasgupta, 2015). La revisión de la literatura muestra que el modelo más completo para el análisis de contenido de este trabajo fin de grado es el de Bouten, Everaert, Van Liedekerke, De Moor, & Christiaens (2011), por esta razón, en este trabajo se elabora un análisis de contenido basado en este marco conceptual. Este marco sirve para el análisis de contenido que revela la integridad de los informes de sostenibilidad de las empresas textiles.

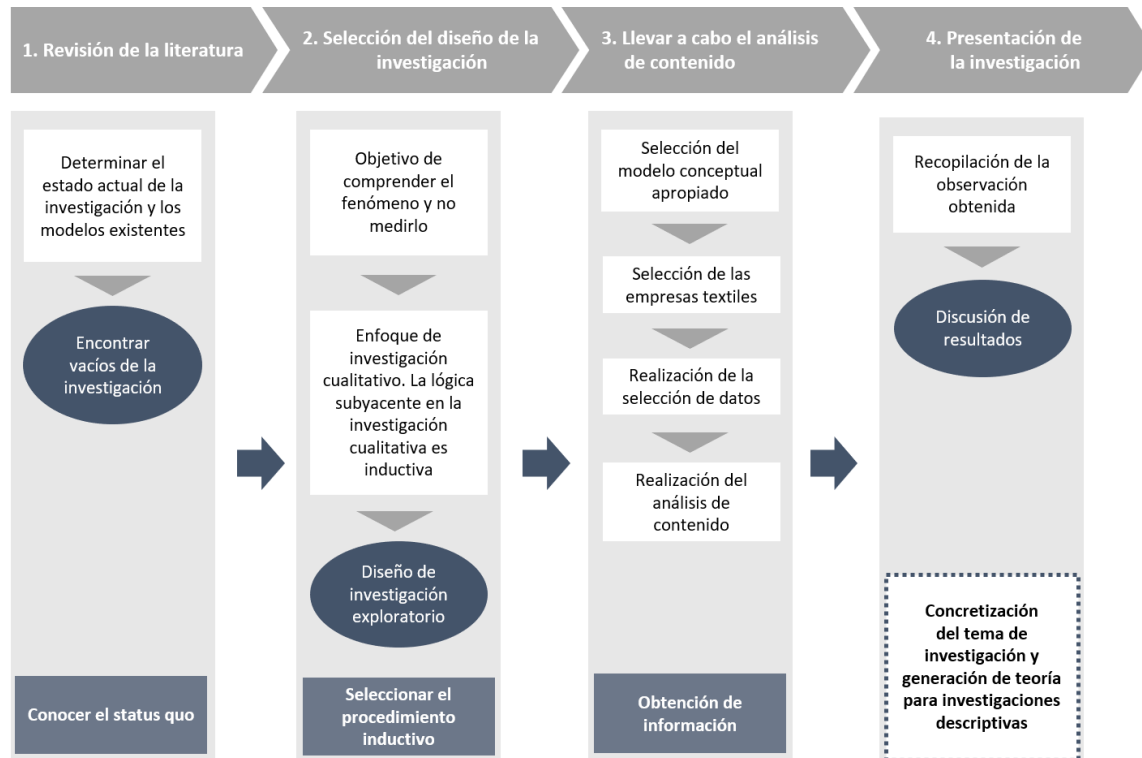
En la búsqueda del marco conceptual de análisis, se tuvo en cuenta que el marco elegido debía permitir identificar con claridad qué es el *Greenwashing* y qué no lo es en los informes de sostenibilidad de las empresas estudiadas. La respuesta a la pregunta, si las empresas textiles tienen cadenas de suministro sostenibles o *greenwashed*, debía darse, por un lado, por la combinación de la teoría desarrollada en este trabajo y, por otro lado, por el marco aplicado. La Figura 1 ilustra la metodología aplicada en este trabajo.

Por esta razón, este trabajo examina la cadena de suministro de las tres empresas textiles más grandes del mundo y de mayor venta en términos de sus prácticas sostenibles. Dado que el objetivo del trabajo es comprender mejor el fenómeno y no tanto es el de medirlo, se adopta un enfoque de investigación cualitativo. La lógica subyacente en la investigación cualitativa es inductiva, ya que trata de generar nuevas teorías y explicaciones teóricas (Dasgupta, 2015). Al buscar una propuesta de teoría y no pretender verificar otras teorías, el investigador está obligado a acercarse de manera inductiva. En general, los diseños cualitativos se entienden como holísticos en el sentido de que tratan de comprender el fenómeno y la situación en su conjunto (Patton, 2004). Como resultado final del estudio, se espera que se pueda derivar una posible descripción teórica del papel del *Greenwashing* en las empresas textiles.

Desafortunadamente, no existe una metodología sin desventajas. En este caso, las limitaciones más importantes del estudio de campo llevado a cabo son: (1) El estudio examina únicamente la industria textil, lo que plantearía la cuestión de la extrapolación de los resultados a otras industrias (2) Como los datos se recogen de los informes de sostenibilidad de las empresas estudiadas, los resultados no pueden ser aplicables a otras declaraciones de estas empresas

(3) El estudio es realizado por un solo investigador, para hacer frente a esta carencia, el investigador utiliza un marco establecido que minimiza la subjetividad.

Figura 1. Metodología del trabajo



Fuente: Elaboración propia

En la investigación cualitativa, a menudo se cuestiona la validez interna y externa. La validez interna, se garantiza analizando los datos sobre la base de declaraciones teóricas. Además, se utilizan varias fuentes bibliográficas para interpretar los resultados. Mientras que la validez externa se mantiene por varios análisis de diferentes empresas. Del mismo modo, la fiabilidad de la investigación se garantiza mediante la utilización de un marco (Dasgupta, 2015). La sección 4.1 describe con más detalle la metodología aplicada en este trabajo.

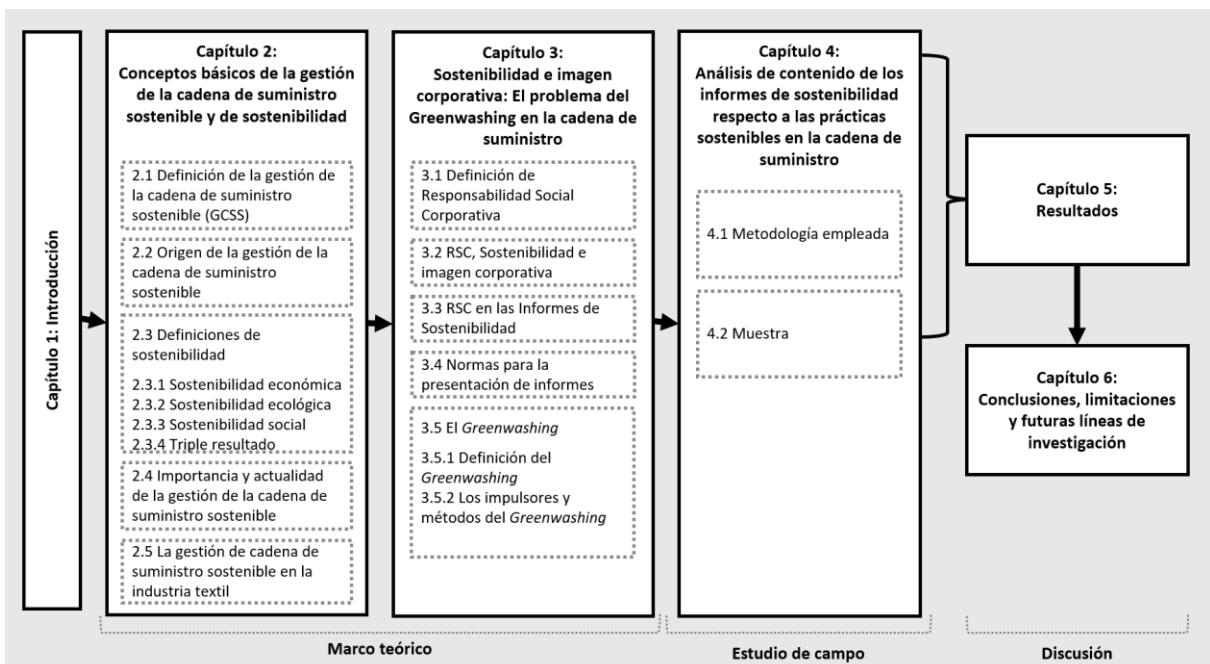
1.4 Contribución

Las conclusiones de este trabajo contribuyen al trabajo de la gestión empresarial y al trabajo de la regulación y legislación ya que ofrecen una guía tanto de diagnóstico del *Greenwashing* como de mejora de las prácticas sostenibles en la cadena de suministro de las empresas. El trabajo también pretende contribuir al mundo científico con una propuesta de teoría que pueda ser testada en posteriores investigaciones.

1.5 Estructura del trabajo

El siguiente trabajo se divide en dos partes principales: Por un lado, la revisión de la literatura y, por otro, el estudio de campo, que consiste en un análisis del contenido. En total, la revisión de literatura consta de diez secciones y tiene por objeto introducir al lector a las problemáticas del tema. Básicamente, esta parte de marco teórico pretende proporcionar al lector un conocimiento básico para que pueda entender las complejas relaciones y problemas en la cadena de suministro en el estudio de campo. La otra parte del trabajo presenta el estudio de campo, incluyendo la metodología y la muestra. Posteriormente, los resultados de la investigación son presentados en un capítulo separado. Finalmente, el trabajo se termina con las conclusiones, el desarrollo de una teoría, las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

Figura 2. Estructura del trabajo



Fuente: Elaboración propia

2 Conceptos básicos de la gestión de la cadena de suministro sostenible y de sostenibilidad

El presente capítulo proporciona una visión general de los fundamentos conceptuales y teóricos más importantes para una mayor comprensión del fenómeno de la gestión de la cadena de suministro sostenible (en adelante GCSS y traducido al inglés por *Sustainable Supply Chain Management*). Debido a la variedad de definiciones, es importante explicar cómo el autor entiende y utiliza estos términos. Esta sección se trata de la derivación de las prácticas de gestión de la cadena de suministro (en adelante GCS), la gestión de la cadena de suministro verde (en adelante GCSV), la gestión de cadena de suministro sostenible (GCSS) y el vínculo entre la gestión de la cadena de suministro sostenible y la sostenibilidad. En los últimos años, la sostenibilidad se ha vuelto progresivamente más importante en la sociedad, por lo que cada vez más empresas empiezan a implantar una gestión sostenible en su la cadena de suministro. La implementación de una cadena de suministro sostenible conlleva una serie de ventajas y permite a la empresa gestionar los riesgos futuros del negocio, realizar el potencial de rendimiento y contribuir a una ventaja competitiva (Ganse, Gschmak, & Wehrhan, 2012).

2.1 Definición de la gestión de la cadena de suministro sostenible (GCSS)

La gestión de la cadena de suministro sostenible se compone de los dos conceptos, sostenibilidad y gestión de la cadena de suministro. En conjunto, la gestión de la cadena de suministro es un concepto de gestión y organización optimizada de procesos que se centra en la planificación y organización dentro de la cadena de suministro. Mientras que la cadena de suministro es la red de todas las empresas que participan en un proceso de creación de valor (Christopher, 2005). Por lo tanto, incluye a todos los proveedores de una empresa considerada con sus proveedores ascendentes hasta el proveedor de materia prima y también a todos los compradores y distribuidores, así como a sus distribuidores hasta el cliente final (Hohmann, Hügens, & Zelewski, 2008). Todos estos actores mencionados contribuyen a la creación de valor cultivando y extrayendo materias primas, adquiriéndolas, convirtiéndolas en productos finales y suministrando a los distribuidores o clientes finales (Heizer & Render, 2008).

La literatura contiene un gran número de definiciones de la gestión de la cadena de suministro. Una buena definición es: “La cadena de suministro abarca todas las actividades asociadas con el flujo y la transformación de mercancías desde la fase de materias primas (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información asociados. Los materiales y la información fluyen tanto hacia arriba como hacia abajo en la cadena de suministro. La gestión de la cadena

de suministro es la integración de estas actividades a través de la mejora de las relaciones en la cadena de suministro, para lograr una ventaja competitiva sostenible” (Handfield & Nichols, 1999, pág. 2).

En comparación con la gestión de suministro tradicional, la GCSS tiene fuertes similitudes, es un desarrollo ulterior de la cadena de suministro tradicional. Esto significa que la GCSS no sólo cubre los beneficios económicos de una organización, sino también las cuestiones sociales y medioambientales. Por lo tanto, la GCSS puede describirse mejor como: "La gestión de los flujos de materiales, información y capital teniendo en cuenta los objetivos de las tres dimensiones del desarrollo sostenible, es decir, económica, medioambiental y social" (Müller & Seuring, 2008, pág. 1700) o como: “La integración estratégica, transparente y el logro de los objetivos sociales, ambientales y económicos de una organización en la coordinación sistémica de los procesos de negocio interorganizaciones clave para mejorar el rendimiento económico a largo plazo de la empresa individual y sus cadenas de suministro” (Carter & Rogers, 2008, pág. 1629).

Ambas definiciones se refieren al concepto de *Triple Bottom Line* (en adelante TBL y traducido al español por Triple resultado) de Elkington (2004). Este concepto implica que las empresas a lo largo de la cadena de suministro cooperan con sus partes interesadas para incluir aspectos económicos, ecológicos y sociales en su proceso de creación de valor. El cumplimiento de los aspectos ecológicos y sociales marca la diferencia con respecto a la gestión convencional de la cadena de suministro. Por lo tanto, la cadena de valor sostenible puede definirse como una cadena de suministro en la que se alcanzan los objetivos económicos sin descuidar los aspectos sociales y medioambientales (Popescu, 2015).

Sin embargo, la gestión de la cadena de suministro verde (GCSV) se confunde a menudo con la GCSS. La delimitación conceptual de gestión de la cadena de suministro verde y de la gestión de la cadena de suministro sostenible resulta en la siguiente diferencia: la literatura existente de GCSV muestra preocupaciones con respecto al desempeño ambiental y económico de una cadena de suministro. En cambio, la cadena de suministro sostenible, en su conceptualización, incorpora también la dimensión social. Este concepto pretende abordar todas las dimensiones del *Triple Bottom Line* (Ahi & Searcy, 2013; Srivastava, 2007). De esta manera, la gestión de la cadena de suministro se vuelve sostenible. En síntesis, la GCSS es el desarrollo estratégico y la integración de los objetivos económicos, sociales y medioambientales de una empresa, lo

que puede lograrse mejorando el rendimiento económico a largo plazo de las empresas y las redes de creación de valor (Carter & Rogers, 2008).

2.2 Origen de la gestión de la cadena de suministro sostenible

En el año de 1979, la GCSS fue definida por primera vez como tal por Keith Oliver & Webber. Como parte de sus actividades de consultoría de negocios, Oliver desarrolló el término y así lanzó su discusión teórica en los Estados Unidos. En los países europeos, el término ha adquirido cada vez más importancia desde los años noventa como consecuencia de la creciente orientación al cliente, la globalización de los mercados y el establecimiento de una sociedad de la información (Ivanov, Tsipoulanidis, & Schönberger, 2017). Hoy en día, la GCSS se ha convertido en una herramienta importante dentro de la competitividad empresarial, ya que el potencial de las cadenas de suministro determina cada vez más el suceso de la empresa (Heizer & Render, 2008; Morana & Seuring, 2011).

En el contexto de la globalización, la creciente presión de tiempo y rendimiento a lo largo de la cadena de suministro se encontró con una legislación débil en los países productores que favorecía condiciones de trabajo inhumanas y procesos de producción no ecológicos (Boström, Jönsson, Lockie, Mol, & Oosterveer, 2014). Las consecuencias de esta tendencia se hicieron cada vez más públicas, con el resultado de que las empresas, se vieron presionadas especialmente los *Stakeholders* y las organizaciones no gubernamentales, para que tuvieran en cuenta el entorno social y ecológico en sus actividades económicas. Como resultado, se desarrolló el concepto de GCSS (Dickson & Chang, 2015).

2.3 Definiciones de sostenibilidad

La integración de una cadena de suministro sostenible en la estrategia corporativa es un paso en la dirección correcta para que las empresas pudieran alcanzar sus objetivos de sostenibilidad. Por lo tanto, se puede decir que el concepto de sostenibilidad con los tres pilares de la economía, la ecología y lo social está estrechamente relacionado con la gestión de la cadena de suministro (Müller & Seuring, 2008). Los programas de las Naciones Unidas para el medioambiente y la Agencia Americana de Protección del Medio Ambiente tienen una definición similar de sostenibilidad, que es: “Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Phillis, Kouikoglou, & Manousiouthakis, 2010, pág. 15). En relación con cada pilar de la sostenibilidad existe una definición separada de sostenibilidad, que se explica en detalle en el siguiente apartado.

2.3.1 Sostenibilidad económica

El objetivo económico general de la dimensión económica de la sostenibilidad es mantener la calidad de vida a lo largo del tiempo en la medida deseada y suficiente. Esto significa que la situación patrimonial de la empresa no debe deteriorarse (Quan, Wu, Li, & Ying, 2018). Con el fin de garantizar la estabilidad y la continuidad de la situación patrimonial, es necesario un desarrollo económico con crecimiento sostenible, disposición y capacidad de innovación, así como la preservación del capital social (Promberger, Spieß, & Kössler, 2011). A nivel microeconómico, los objetivos de la dimensión económica se expresan en términos monetarios, como el mantenimiento, el rendimiento adecuado y la distribución del capital, el aumento del volumen de negocios, la cuota de mercado y los beneficios, y la garantía de la calidad y los conocimientos técnicos (Waniczek & Werderits, 2006).

2.3.2 Sostenibilidad ecológica

La dimensión ambiental de la sostenibilidad se basa en algunos principios macroeconómicos de sostenibilidad ambiental. En particular, implica el uso de recursos renovables sólo en el contexto de su reproducción natural o la creación de sustitutos, la creación de sustitutos para todos los recursos no renovables consumidos, la producción de emisiones sólo en la medida en que el medio ambiente sea capaz de absorberlas, y la prevención de riesgos para la salud humana (Loew, Ankele, Braun, & Clausen, 2004). Por consiguiente, la dimensión medioambiental tiene por objetivo, entre otras cosas, conservar los recursos naturales, mejorar la calidad del medioambiente, reducir el consumo de materias primas y energía, reducir las emisiones nocivas, proteger la biodiversidad y evitar los riesgos para la salud humana y el medioambiente, por ejemplo, de las emisiones nocivas (Carter & Rogers, 2008; Waniczek & Werderits, 2006).

En general, la búsqueda de potenciales de mejora en la sostenibilidad ecológica se refiere a todo el ciclo de vida del producto (Carter & Rogers, 2008). Además de las medidas y objetivos voluntarios, también debe mencionarse aquí el cumplimiento de los requisitos de protección del medioambiente (Waniczek & Werderits, 2006). Esto da lugar a una serie de medidas que las empresas pueden tomar para proteger el medioambiente. Esto incluye la producción de envases reciclables o de envases fabricados a partir de materias primas renovables y la reducción de residuos a lo largo de todo el ciclo de vida del producto con el fin de conservar los recursos (Carter & Rogers, 2008; Waniczek & Werderits, 2006). Asimismo, existe la posibilidad de convertir el calor residual de los procesos químicos para su uso posterior como calefacción urbana. El consumo de agua dulce puede reducirse tratando el agua de proceso o utilizando

agua de lluvia en lugar de agua potable. Otras medidas ecológicas incluyen la instalación de sistemas de purificación de gases de escape y el uso de sustancias de bajo contenido en disolventes. Además, la transferencia del tráfico de la carretera al ferrocarril o al agua conduce a una reducción de las emisiones y, por tanto, a efectos positivos en el medioambiente (Tebaldi, Bigliardi, & Bottani, 2018).

2.3.3 Sostenibilidad social

En un panorama general, los objetivos del pilar social son, entre otros, el respeto de los derechos humanos, la protección de la salud humana, la prosperidad, la libertad individual y las oportunidades de desarrollo, la participación en los procesos de adopción de decisiones sociales, la seguridad social, la estabilidad y la equidad, la igualdad de oportunidades, las oportunidades de educación, la seguridad del empleo y la prestación de servicios para la tercera edad (Promberger, Spieß, & Kössler, 2011; Waniczek & Werderits, 2006).

Figura 3. Tres conceptos de RSC



Fuente: Elaboración propia

El comportamiento justo hacia los proveedores y otros socios de la cadena de suministro también forma parte de la sostenibilidad social. Esto significa que deben celebrarse contratos claros y transparentes con los proveedores, de modo que ningún participante pueda obtener una ventaja oculta. Además, se seleccionarán proveedores que, por ejemplo, eviten el trabajo infantil y paguen salarios justos. Los aspectos de seguridad también incluyen a la dimensión social. En el ámbito de la producción, las fábricas deben cumplir las normas y deben respetarse las normas sobre el tiempo de trabajo (Carter & Jennings, 2002).

Otro aspecto de la dimensión social de la sostenibilidad es la RSC. En esta se encontrarán diferentes subcategorías, la más mencionada en la literatura es el gobierno corporativo, en otra literatura también menciona la ciudadanía y el voluntariado corporativo. Las diferencias entre estos conceptos se muestran en la Figura 3.

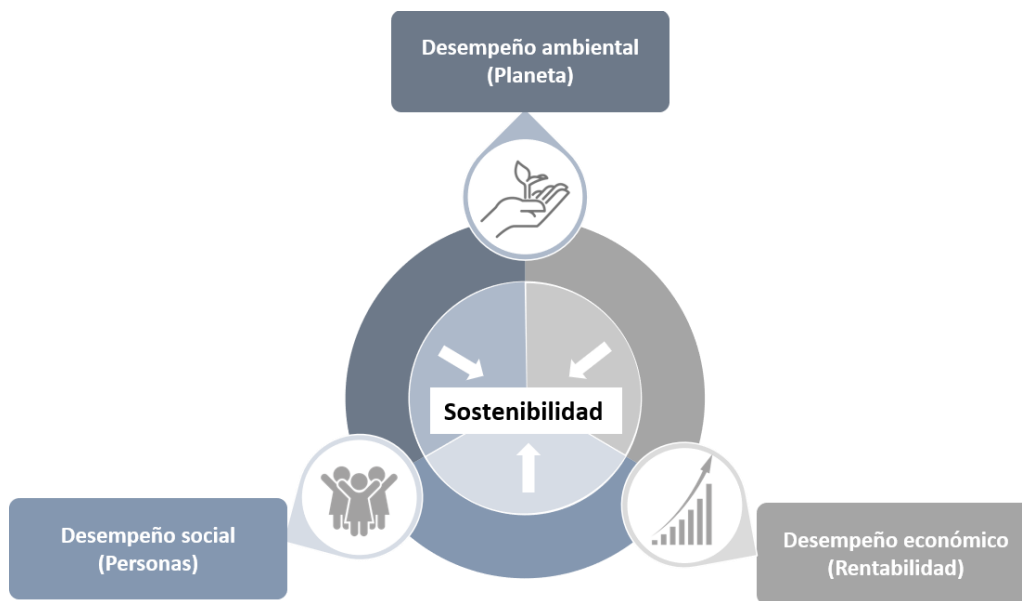
La sostenibilidad social se equipara en parte de la literatura con el término responsabilidad social corporativa. Por otro lado, la RSC también se utiliza como sinónimo del concepto tridimensional de sostenibilidad de Elkington (Andersen & Pedersen, 2006).

2.3.4 Triple resultado

El Triple resultado integra las tres dimensiones de sostenibilidad presentadas en solo un concepto (Carter & Rogers, 2008). Como ya se ha mencionado en la sección anterior, fue desarrollado por Elkington y tiene en cuenta simultánea equitativamente las dimensiones económicas, ambientales y sociales de la sostenibilidad (Dao, Langella, & Carbo, 2011; Hammer & Pivo, 2017).

Las dimensiones no se ven una al lado de la otra de forma aislada, sino que se entrelazan. Como se muestra en la Figura 4, la sostenibilidad prevalece cuando las tres dimensiones de la sostenibilidad se superponen (Carter & Rogers, 2008). Muchas empresas ven la sostenibilidad como un instrumento fragmentado de la dimensión social y medioambiental, separado de la estrategia corporativa, lo que no es el caso (Carter & Rogers, 2008). Las empresas que asumen que las tres dimensiones tienen el mismo peso en su estrategia empresarial pueden lograr un mayor rendimiento económico que las que se limitan a medidas económicas (Carter & Rogers, 2008). Es importante considerar estas tres dimensiones en la empresa, ya que los grupos de interés exigen cada vez más sostenibilidad en estas tres dimensiones. Si las empresas no cumplen estos requisitos, a menudo se ven amenazadas con boicots o con la pérdida de imagen. (Macchion, et al. 2018).

Figura 4. Triple resultado



Fuente: Elaboración propia a partir de Dao, Langella, & Carbo (2011)

2.4 Importancia y actualidad de la gestión de la cadena de suministro sostenible

La siguiente sección presenta la importancia y actualidad de la gestión de la cadena de suministro sostenible. Esta es una parte integral y actividad más cara en la mayoría de las empresas, lo cual es crucial para el suceso de la empresa y la satisfacción del cliente (Heizer & Render, 2008).

Desde el final de la Segunda Guerra Mundial, la globalización y la interdependencia mundial de las empresas ha aumentado. Este proceso está determinado esencialmente por dos fuerzas impulsoras: las decisiones políticas, por un lado, y el progreso técnico, por otro lado (Heizer & Render, 2008). Por ejemplo, el mercado interior de la UE y las organizaciones comerciales mundiales han reducido los aranceles o las subvenciones a la exportación para minimizar las barreras comerciales. Los costes de transporte también han reducido gracias a la optimización técnica y a las soluciones innovadoras (Heizer & Render, 2008; Popescu, 2015).

Debido a la globalización, es cada vez más fácil gestionar empresas a nivel internacional. Las empresas y los grupos de empresas están trasladando cada vez más sus instalaciones de producción a otros países, sobre todo a países emergentes o en desarrollo, debido a que en estos existen marcos jurídicos más débiles (Perry & Towers, 2013). En general, la globalización permite un aumento de la división internacional del trabajo y, por lo tanto, tiene una gran influencia en la estructura de las cadenas de valor de las empresas, ya que con el aumento de la división

internacional del trabajo, cada vez más procesos de prestación de servicios se subcontratan a proveedores de todo el mundo (Boström, Jönsson, Lockie, Mol, & Oosterveer, 2014).

Desgraciadamente, estas empresas que externalizan pierden el conocimiento directo sobre las etapas individuales (preliminares) de la fabricación de un producto. Este desarrollo se intensifica cuando se realizan cambios de proveedor y ubicación. Esto dificulta a las empresas el seguimiento de los pasos de trabajo en el punto de rendimiento, ya que el conocimiento sobre los proveedores y los métodos de producción se distribuye a nivel local y organizativo (Piplani, Pujawan, & Ray, 2008). Especialmente si una empresa se dedica al *Global Sourcing* y adquiere sus materias primas, así como productos de suministro (preliminares) en el mercado mundial, a priori está menos informada sobre los procesos a lo largo de la cadena de suministro (Piplani, Pujawan, & Ray, 2008). Además de los temas económicos tradicionales de la gestión de la cadena de suministro, como la optimización de costes y tiempo, las actividades de aprovisionamiento internacional también se centran en los aspectos medioambientales y sociales, que a su vez pueden ser importantes para sobrevivencia de la empresa. Ejemplos conocidos en el pasado fueron las empresas de la industria textil, alimentaria y papelera, entre otras, que fueron objeto de críticas de los medios de comunicación y del público debido a sus métodos de producción (Achabou & Dekhili, 2015). Sin embargo, los aspectos de sostenibilidad en las cadenas y relaciones de suministro no se limitan únicamente a estas industrias, sino que se están convirtiendo cada vez más en un problema intersectorial y mundial (Hall & Kim, 2015).

Paralelamente a este desarrollo, la demanda de productos sostenibles como los alimentos orgánicos, los textiles ecológicos y los productos de comercio justo ha aumentado fuertemente en la última década (Cervellon & Wernerfelt, 2012). La creciente importancia del grupo de clientes de *LOHAS* (*Lifestyles of Health and Sustainability*) es una prueba de ello. La abreviatura *LOHAS* significa hogares cuyos patrones de consumo y estilo de vida están orientados hacia un "Estilo de vida saludable y sostenible" (Anderson & Ray, 2000). Para la creciente demanda y proporción de productos sostenibles en el suministro total, las empresas, especialmente los líderes de marca necesitan asegurarse de que cumplen con los altos requisitos de calidad de los productos sostenibles a lo largo de toda la cadena de suministro y prestación de servicios (Barry, 2004). Incluso las empresas que no se centran sistemáticamente en productos sostenibles se enfrentan al reto de reducir los riesgos sociales y ecológicos en sus cadenas de suministro para salvaguardar su reputación y sus ventas o, por ejemplo, para tener en cuenta la evolución social y política (Macchion, et al. 2018). Asumir la responsabilidad precisamente en estas áreas puede

mejorar la imagen "verde" de la empresa o del producto y contribuir así a que la empresa se encuentre en una buena posición, lo que también entraña peligros, a saber, el *Greenwashing* (Winston, 2010), que se explicará con más detalle en el curso de este trabajo.

Como resultado, han aumentado los incentivos y la necesidad de que las empresas se informen selectivamente sobre la sostenibilidad de sus servicios porque no solo es el aspecto de la calidad, sino también la reputación de las empresas. Los productos están ganando importancia como factor que influyen en el éxito de una empresa (Cervellon, 2013).

2.5 La gestión de cadena de suministro sostenible en la industria textil

La creciente conciencia medioambiental de la sociedad está llevando a la introducción de prácticas y actividades empresariales respetuosas con el medioambiente. No obstante, no sólo los medios de comunicación, sino también los grupos de interés, como las organizaciones no gubernamentales (en adelante ONG) y el gobierno, así como los consumidores, esperan que las empresas proporcionen información sobre las condiciones de producción y servicio (Bouzon & Govindan, 2015). En la literatura se menciona muchos impulsores, como la legislación, el desarrollo económico, las preocupaciones, la responsabilidad social, la ética y la presión de las partes interesadas, como factores motivadores para que las empresas implementan actividades verdes (Bouzon & Govindan, 2015). La gestión de la cadena de suministro no es una excepción, ya que las actividades de planificación y control de la gestión de compras y logística, así como la coordinación y cooperación con los socios de ventas, incluida la oferta y la demanda, están sujetas a esta tendencia (Popescu, 2015).

El concepto de sostenibilidad y GCSS surgió por primera vez en la industria de la moda británica. En los años 60, la gente se interesó más por el medioambiente natural. Los textiles ecológicos y verdes, sin embargo, fueron descritos durante este período como anticuados y no de moda (Peattie, 1995). Los años 80 y principios de los 90 estuvieron marcados por campañas contra la piel que llevaron a la eliminación de la mayoría de las marcas de pieles de sus colecciones para garantizar unas buenas condiciones de bienestar animal. Por último, en la década de 1990, el interés por los aspectos éticos y la ropa respetuosa con el medioambiente siguió aumentando a medida que los medios de comunicación empezaron a prestar más atención a las prácticas de trabajo (BSR, 2012). Incidentes como el de la Plaza Rana en Bangladesh, donde más de 1.100 trabajadores perdieron la vida (Clean Clothes Campaign, 2016), hacen que el cuestionamiento de las condiciones de trabajo siga siendo un tema de actualidad.

Por desgracia estos accidentes como el de Rana Plaza no son casos aislados, en 2012, 300 trabajadores de una fábrica en Pakistán también perdieron la vida (Masood, Rehman, & Walsh, 2012). A pesar de estos eventos, cada año se siguen produciendo 150.000 millones de prendas de vestir, lo que corresponde a unos 62 millones de toneladas de prendas de vestir y accesorios (Trula, 2019).

En general, las condiciones en las cadenas de suministro de la industria textil son a menudo completamente opuestas a las justas y éticas, muchos consumidores son conscientes de las prácticas de las empresas, pero siguen comprando a gigantes de la moda rápida. Actualmente, existe una tendencia hacia una generación caracterizada por el despilfarro (Bianchi & Birtwistle, 2012). Los residuos textiles han aumentado en 2 millones de toneladas cada año entre 2005 y 2010 (Perry & Towers, 2013). Desafortunadamente, H&M y Zara contribuyen a esta tendencia debido el hecho que ofrecen ropa de moda a bajo precio y de baja calidad con ciclos de vida cortos (Choi, Guo, Sheron, & Li, 2015).

Uno de los factores desencadenantes de estos escándalos es la caída constante del precio de la ropa. Debido la globalización, la producción se ha desplazado cada vez más de los países occidentales con salarios bajos (Altuntas & Turker, 2014). La deslocalización de muchas fábricas de producción, mejora a menudo los beneficios, pero al mismo tiempo conduce a un empeoramiento de las condiciones de trabajo de los empleados a pesar de la existencia de un código de conducta. Además, muchos fabricantes se encuentran bajo presión para bajar continuamente sus precios (Skov, 2008), lo que tiene un impacto grave en la cadena de suministro. Esto significa que los grandes minoristas de la moda como H&M, Inditex o Uniqlo ganan poder para obligar a los proveedores a ofrecer precios más bajos y entregas más rápidas gracias al rápido crecimiento de la cuota de mercado. Con el fin de garantizar que los proveedores cumplan estos requisitos, a menudo celebran contratos con subcontratistas poco fiables o éticos (Shambu, 2015).

La mayor parte de la mano de obra de la industria de la moda está formada por jóvenes con escasa formación, ya que el proceso de fabricación en esta industria no requiere altas cualificaciones. En los países en desarrollo, las mujeres y los niños son el grupo más afectado porque están en desventaja y tienen que aceptar salarios más bajos para sobrevivir (OECD, 2008). En consecuencia, la industria textil y de la confección se enfrenta a problemas como condiciones inadecuadas de salud y seguridad, discriminación de género, violaciones de los derechos laborales (incluido el trabajo infantil y forzado, salarios bajos, jornadas laborales prolongadas),

vivienda inadecuada, transporte inadecuado, atención de la salud y cuidado de los niños (Martin, 2013).

En total, el trabajo forzoso y el trabajo infantil son uno de los mayores problemas en la industria textil. En un informe reciente publicado por una organización no gubernamental llamada *Walk Free Foundation*, Uzbekistán y Pakistán se encuentran entre los cinco peores países en cuanto al número de personas obligadas a la esclavitud moderna. El gobierno uzbeko utiliza alrededor de un millón de habitantes urbanos cada año para cosechar algodón no remunerado (Kelly, 2016). Además, el proceso de costura fue analizado en un informe de la Oficina de Trabajo y Asuntos Internacionales con respecto al trabajo infantil y se descubrió que la industria textil y de la confección es un sector que depende repetidamente del trabajo infantil (Bureau of International Labor and Affairs, 2017).

Otro reto social importante en la industria de la moda es el pago de salarios dignos. La *Clean Clothes Campaign* da la siguiente definición de salario digno: “Se debe ganar un salario digno en una semana laboral estándar (no más de 48 horas) y permitir que una trabajadora de la confección pueda comprar alimentos para sí misma y su familia, pagar el alquiler, la atención médica, la ropa, el transporte y la educación, y tener una pequeña cantidad de ahorros para cuando algo inesperado ocurra” (Clean Clothes Campaign, 2019). Sin embargo, no existe una regulación ni un estándar específico para determinar el salario mínimo vital en los respectivos países. Un estudio de la *International Labour Organization* (en adelante ILO y traducido al español Organización Internacional del Trabajo) sobre los salarios de más de 100 productores en diez países asiáticos concluyó que los trabajadores tienen que trabajar muchas horas para alcanzar el salario mínimo. Sin embargo, este problema no se limita a Asia. Un estudio realizado en Estados Unidos también reveló que el 43 por ciento de los trabajadores de las fábricas no tenían derecho al salario mínimo legal y que el 71 por ciento no recibía compensación por las horas extraordinarias (International Labour Organization, 2014).

Además del aumento de la gama de productos y de la demanda de proveedores externos, las empresas de la moda tienen cada vez más dificultades para gestionar y controlar sus actividades en la cadena de suministro, lo que pone en peligro el cumplimiento de los estándares de calidad y sostenibilidad (Altuntas & Turker, 2014). Un buen ejemplo es el gigante de la moda rápida Inditex, cuya cadena de suministro comprende alrededor de 7.210 fábricas declaradas por los proveedores y alrededor de 1.824 proveedores en su cadena de suministro (Inditex S.A., 2017).

Como resultado, las grandes marcas de moda a menudo no saben de dónde proceden sus materias primas, quién las produce y en qué condiciones de trabajo están. El número elevado de proveedores de Inditex muestra lo difícil que se ha vuelto hacer un seguimiento de cada paso de la fabricación y de cada participante en la cadena de suministro, debido a la creciente complejidad de las redes de proveedores a causa de las estrategias de externalización de las empresas (Smith, Bhattacharya, Vogel, & Levine, 2010).

Además de los aspectos sociales y la complejidad de la cadena de suministro, hay un gran número de impactos negativos en el medioambiente. En este contexto, no cambia el hecho que la industria textil con 3 billones de dólares estadounidenses de facturación es una de las industrias más grandes y al mismo tiempo una de las menos sostenibles, ya que consume una gran cantidad de recursos valiosos como agua, electricidad y algodón. El cultivo de algodón, por ejemplo, cubre sólo el 3 % de la superficie agrícola, pero requiere alrededor del 25 % de los pesticidas utilizados en la agricultura en su conjunto (Floden, Nagurney, & Yu, 2015). El caso es que las Naciones Unidas esperan que la demanda mundial de energía aumente en un 45%, la demanda de agua dulce en un 20% y la demanda de alimentos en un 50% para 2030 es alarmante, por lo que es necesario cerrar la cadena de suministro para conservar recursos valiosos (Bouzon & Govindan, 2015).

Para mantener la sostenibilidad en la cadena de suministro, las organizaciones tendrían que implementar la logística inversa, esta se refiere a todos los procesos logísticos en los que las mercancías proceden del cliente (final) y vuelven a la cadena de suministro. En este proceso, los materiales se devuelven del cliente al proveedor con el objetivo de maximizar el valor de las mercancías devueltas mediante el reciclaje (Sasikumar & Kannan, 2008). En este sentido, este tipo de prácticas puede entenderse como la responsabilidad compartida entre productores y consumidores de minimizar los residuos mediante la reutilización, el reprocesamiento, el reciclaje y la eliminación segura de los artículos indeseables con el fin de mejorar la capacidad de absorción y regeneración del planeta y contribuir así a la sostenibilidad y el reciclaje (Sasikumar & Kannan, 2008).

En este contexto, la cooperación entre los miembros de la cadena de suministro y otras partes interesadas para hacer frente a los desafíos del cambio climático puede ser beneficiosa. Esto subraya la importancia de explorar la dimensión social de la RSC. Varios autores se refieren a las *Anchor Companies* (en español: empresas ancla) como empresas que juegan un papel importante en la GCSS (Bowen, Cousins, Lamming, & Farukt, 2001; Zhu, Geng, Fujita, &

Hahimoto, 2010). Estas empresas son a menudo organizaciones globales o internacionales que ocupan una posición clave en la economía regional a través de su interacción con los proveedores y otras empresas de la región y que interactúan con el mercado internacional, por ejemplo, en regiones donde la estructura empresarial está dominada por una gran empresa integrada verticalmente y rodeada de proveedores (Karlsen, 2013; Welsh Government, s.f.). Cuando una *Anchor Company* decide cambiar su cadena de suministro y comienza a centrarse más en los aspectos de TBL, todos los miembros involucrados en esta cadena de suministro cambian su comportamiento y procesos de acuerdo con las directrices establecidas por la *Anchor Company*. Las mejoras se integran continuamente con miembros individuales que se ayudan, guían y apoyan entre sí (Carter & Easton, 2011; Ahi & Searcy, 2013). Un ejemplo de una *Anchor Company* es Tesco con la ayuda de From Somewhere, una marca sostenible en el Reino Unido, juntos intentan utilizar los residuos del almacén textil de Tesco (Pasquinelli, 2012). Estos residuos son el resultado de las rápidas tendencias de la moda estacional en la industria. En general, este proyecto de Tesco y From Somewhere subraya que las grandes organizaciones son cada vez más conscientes del impacto medioambiental de sus acciones y que pueden trabajar en su contra para convertirse en un buen ciudadano corporativo (Sheehan, 2013).

En un entorno tan competitivo como el actual, muchas empresas tendrán que enfrentarse cada vez más a sus prácticas de RSC en el futuro, ya que es la única forma de sobrevivir a largo plazo en un sector tan competitivo como éste (Hall & Kim, 2015). Esto sólo puede lograrse si los valores de las tres dimensiones de la sostenibilidad se implementan y viven en la empresa. Hoy en día, una gran parte de las empresas desarrollan sistemas para medir sus prácticas de sostenibilidad y RSC con el fin de hacer sus acciones más transparentes. Comparten esta información más adelante en sus informes de sostenibilidad y permiten a los grupos de interés conocer las operaciones de la empresa (Dickson & Chang, 2015).

Según un estudio de KPMG, cada vez más empresas integran una estrategia de sostenibilidad en su filosofía empresarial, por primera vez en la historia de esta encuesta, cada sector tiene una tasa de reporte del 60% (KPMG, 2017). Esto demuestra que las empresas intentan cada vez más ser transparentes con sus grupos de interés, porque cuando hay una falta de transparencia, la supuesta responsabilidad social de la empresa aparece rápidamente como una palabrería vacía. En este contexto, desafortunadamente, estos informes también incluyen la posibilidad de un *Greenwashing*, es decir, presentar la empresa de forma más sostenible de lo que realmente es. El siguiente capítulo tratará el problema con más detalle.

3 Sostenibilidad e imagen corporativa: El problema del *Greenwashing* en la cadena de suministro

En estos días, las empresas no sólo dependen del éxito económico, sino también cada vez más de la responsabilidad social y ecológica. La RSC es una cuestión que las empresas no pueden simplemente ignorar; pueden utilizarla mucho más para causar una buena impresión en los consumidores (Macchion, et al. 2018). Según una encuesta, alrededor del 66 por ciento de los consumidores tienen una imagen positiva de las empresas que son comprometidas con los temas sociales, el medioambiente y los derechos humanos (Nielsen, 2015). Se plantea la cuestión de si se trata de una mera maniobra estratégica o de una comunicación creíble a largo plazo de los valores culturales de la empresa. La responsabilidad social de las empresas debe basarse en una estrategia empresarial a largo plazo, porque sólo un enfoque a largo plazo crea credibilidad (Chiu, Lai, Pai, & Yang, 2010). Por esta razón, este capítulo tiene el objetivo de aclarar con más detalle al RSC, el *Greenwashing*, el vínculo entre RSC e imagen corporativa y las normas para la presentación de informes con el fin de lograr una comprensión profunda.

3.1 Definición de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Uno de los mayores problemas de la responsabilidad social corporativa es que, a pesar de la creciente importancia de la RSC, no existe una definición uniforme de aplicación general a nivel internacional. Actualmente hay una multitud de definiciones de la RSC, la RSC es también conocida como responsabilidad social de las empresas - en resumen, "la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad" (Comisión Europea, 2011, pág. 7). Esta definición es la más utilizada y es de la Unión Europea (en adelante UE). En su Libro Verde, la UE define la RSC como un concepto en el que las empresas integran voluntariamente las preocupaciones sociales y medioambientales en sus actividades empresariales y en su interacción con las partes interesadas (European Commission, s.f.). En este contexto, es importante señalar que el carácter voluntario de las empresas para actuar de forma socialmente responsable no sólo se basa en la satisfacción de las expectativas legales, sino que va más allá del cumplimiento, lo que significa invertir "más" en capital humano, medioambiente y relaciones con las partes interesadas (European Commission, 2001). Por lo tanto, la RSC se refiere a todas las actividades que van más allá de las normas legales. Esto significa que la RSC debe integrarse en la gestión empresarial. La RSC es más que una mera responsabilidad social: abarca la responsabilidad social general y, por lo tanto, también la responsabilidad ecológica y económica de las empresas (European Commission, 2001).

Otra definición muy citada es la del *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD): “La Responsabilidad Social Corporativa es el compromiso continuo de las empresas de comportarse de manera ética y contribuir al desarrollo económico, mejorando al mismo tiempo la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y de la sociedad en general” (Holme & Watts, 2000). Esta definición muestra claramente que la RSC es esencialmente una responsabilidad ética. Esto extiende el propósito original de la empresa de generar beneficios económicos a la tarea de contribuir al bienestar de la sociedad, teniendo en cuenta tanto los aspectos sociales como los medioambientales. Las dos definiciones se refieren a los aspectos voluntarios, medioambientales, sociales y económicos (Blowfield & Murray, 2011).

Un problema importante de la RSC es el hecho de que una empresa no recibe sanciones, aunque no participe o viole los principios de la RSC (Berger-Walliser & Scott, 2018). Otro aspecto importante es su carácter voluntario, que ofrece a las empresas la oportunidad de hacer más social la globalización (Fontaine, 2013). En conjunto, la responsabilidad social significa tratar a los empleados de forma justa, pero sobre todo pagarles de forma justa; y la responsabilidad ecológica sigue residiendo en el uso moderado, económico y eficiente de los recursos naturales (O’Byrne, 2015).

Un factor de éxito de la RSC es claramente la transparencia que genera, por lo que las empresas deben ser prudentes a la hora de publicar informes de sostenibilidad, ya que en el peor de los casos pueden ser utilizadas en su contra (Blowfield & Murray, 2011). Esto no significa, que la empresa sólo deba ofrecer una colección "verde" o "justa" a un grupo objetivo consciente del medioambiente, mientras que el resto de la gama de productos se sigue produciendo de manera cuestionable. Las empresas deben actuar voluntariamente en este sentido y establecer sus propias normas. No obstante, incluso si las empresas establecen sus estándares de RSC, esto no significa que trabajen y produzcan de acuerdo con estas directrices en sus instalaciones de producción y proveedores (Cervellon, 2013).

3.2 RSC, Sostenibilidad e imagen corporativa

El problema es que cada vez más empresas intentan asumir su responsabilidad social, pero al final no actúan en consecuencia. Siempre hay empresas que se ponen abrigos sociales porque entienden que pueden usarlos para mejorar su imagen. Sin embargo, si este compromiso social es sólo una pequeña parte de la filosofía empresarial y si las empresas producen en condiciones

ambiental y socialmente degradantes, la publicación de este comportamiento empresarial puede dañar, si no arruinar, rápidamente la imagen de una empresa (Choi, Guo, Sheron, & Li, 2015).

En la era de Internet que la información se está difundiendo rápidamente, es más importante que nunca que las empresas se comporten correctamente en todos los aspectos. Es más fácil que nunca informarse como consumidor y, por lo tanto, también descubrir y compartir simplemente las injusticias. En general, el progreso de los medios de comunicación lleva a que se descubran más y más quejas a nivel ecológico, económico y social (Choi, Guo, Sheron, & Li, 2015). Por esta razón, según Wagner, Lutz, & Weitz (2009) informar sobre actividades de RSC que no corresponden a prácticas reales tiene un efecto destructivo en la reputación de las empresas, ya que conduce a una percepción de hipocresía por parte del consumidor.

La imagen lo es todo, reconstruir la marca y la imagen corporativa después de un escándalo es difícil y tedioso, pero también costoso. Por lo tanto, la RSC no es sólo una herramienta para que las empresas se presenten al mundo exterior y construyan su imagen, sino que también deben actuar en consecuencia (Cahill, 2015). Además, la implementación de la RSC en la gestión empresarial puede ser una ventaja competitiva. Una empresa que aplica correctamente los factores de la RSC puede diferenciarse y distinguirse de las empresas de la competencia (Guadamillas-Gómez, Donate-Manzanares, & Škerlavaj, 2010). Sin embargo, si una empresa opera la RSC como un mero *Greenwashing*, tarde o temprano se hará pública y dañará su imagen (Chaudhary, Tripathi, & Monga, 2011). El desafío es participar en actividades de RSC sin que los consumidores perciban la autenticidad de la marca como *Greenwashing* (Cervellon, 2013).

3.3 RSC en las Informes de Sostenibilidad

Las empresas pueden informar sobre sus actividades de RSC de varias maneras, la forma más común de hacerlo es a través de un informe de RSC o de sostenibilidad. Actualmente, la tendencia es hacia la presentación de informes integrados. En el informe integrado de RSC, las actividades de sostenibilidad de la empresa se incluyen en el informe anual. Estas empresas que se orientan hacia la presentación de informes integrados para anticiparse a los requisitos reglamentarios pueden desarrollar una ventaja competitiva, porque permite a los *Stakeholders* comprender mejor la calidad y la sostenibilidad del desempeño de la empresa. En la actualidad, la presentación de informes de RSC puede considerarse voluntaria u obligatoria, dependiendo del país (Deloitte, 2015; PwC Deutschland, 2012).

Inicialmente, todos los informes de RSC eran voluntarios, pero ahora existe una tendencia hacia la obligación de publicación de informes de RSC, especialmente en la UE (Deloitte, 2015). Austria, Polonia y la República Checa se adhieren a las directrices de la OCDE, tienen marcos legales y promueven iniciativas como parte de su política de divulgación voluntaria de la RSC. Asimismo, Malta, Rumania, Eslovaquia, Eslovenia y Turquía promueven la divulgación voluntaria de la RSC. Mientras que, en Turquía y Rumania, la elaboración de informes de RSC está aún en fase de desarrollo y países como Bulgaria, Chipre y Croacia también están empezando con la publicación de la RSC. En conjunto, más de la mitad de los países con publicación obligatoria de la RSC son europeos: Noruega, Suecia, Dinamarca, Países Bajos, Francia y Suiza.

Desde 2013, la Comisión de la Unión Europea propuso que las grandes empresas y aquellas con ciertas características, por ejemplo, las entidades públicas, reportan su información no financiera, y el Parlamento Europeo aprobó la moción en abril de 2014. Además, estos requisitos también pueden depender de las regulaciones gubernamentales o de los procedimientos de la bolsa de valores de cada país. Por ejemplo, Francia exige la presentación de informes de sostenibilidad a través de sus *Nouvelles Regulations Economiques*, mientras que Dinamarca lo exige a través de la Ley de estados financieros danesa (Boje, 2015).

Resulta interesante que la presentación de informes de RSC en los Estados Unidos es voluntaria, lo que significa que las empresas estadounidenses van a la zaga de sus homólogas europeas en lo que respecta a la presentación de informes de RSC. La elaboración de informes de RSC corre a cargo principalmente de grandes empresas internacionales. Mientras que el número de los informes de RSC de las pequeñas y medianas empresas siguen siendo bajos, incluso en los países industrializados (Popa, 2015). Aproximadamente el 95% de las 250 empresas más grandes del mundo informan sobre cuestiones de RSC (Bonsón & Bednárov, 2015). Sin embargo, la verificación por parte de terceros independientes sigue siendo poco clara, ya que sólo el 40% de los informes se emitieron con confirmación externa (Jones & Jonas, 2011).

3.4 Normas para la presentación de informes

En el ámbito de la sostenibilidad, existen varias normas que definen los órganos y las iniciativas de presentación de informes. El *Carbon Disclosure Project* (CDP), el *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) y la *Global Initiative for Sustainability Ratings* (GISR) proporcionan calificaciones para medir los impactos ambientales, mientras que la *Global Reporting Initiative* (GRI), el *International Integrated Reporting Council* (IIRC) y el *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) se centran en la elaboración de informes (D'Aquila, 2018).

Según el *Governance and Accountability Institute* (GAI), alrededor del 81% de las empresas del S&P 500 publicaron un informe de sostenibilidad en 2015, en comparación con 2011 en que eran sólo 20% (D'Aquila, 2018). En el año 2019, más de 17.000 empresas habían elaborado más de 100.000 informes en todo el mundo (Corporate Register, s.f.). Estas cifras ilustran la importancia que siempre se atribuye cada vez más a los informes.

Lamentablemente, en la actualidad no existe una norma uniforme para la presentación de informes sobre la RSC. No obstante, las directrices más utilizadas para la elaboración de informes son desarrolladas por el GRI. Las últimas normas son los *GRI Sustainability Reporting Standards*, cuyos predecesores son el G3 y G4. Estas nuevas normas son obligatorias para la elaboración de informes GRI desde el 1 de julio de 2018 (GRI, 2016). En el caso del G4, la elaboración del informe se convierte en un informe integrado y en el caso del G3, se recomienda la elaboración de un informe separado de RSC. La versión actual de los *GRI Sustainability Reporting Standards* tienen por objeto mejorar la flexibilidad en la forma y aplicación de la información. Junto con otros marcos para la sostenibilidad, como los objetivos de desarrollo sostenible de varios países, habrá más espacio para la modificación y la expansión (GRI, 2016).

Los actuales *GRI Sustainability Reporting Standards* exigen un informe de empresa sobre siete áreas de la RSC: sociedad, medioambiente, diversidad, derechos humanos, gobierno corporativo, relaciones con los empleados y gestión de productos (GRI, 2016). Sin embargo, los informes GRI son a menudo criticados porque muchas veces se basan en la auto información, son en su mayor parte cualitativos, no requieren la garantía de un tercero y no reportan resultados (Hąbek, 2017). Los inversores, en particular, están empezando a exigir cada vez más que los proveedores externos, como empresas de auditoría, consultores u organismos de certificación, garanticen el contenido de los informes de RSC (Hąbek, 2017).

Además de las directrices del GRI, existen otras normas de información que incluyen la ISAE 3000 producida por la Junta Internacional de Normas de Auditoría y Aseguramiento, el ISO 26000 que es elaborado por la Organización Internacional de Normalización, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, SA 8000, y AA1000 desarrollado por *Account Ability* (Brown, de Jong, & Levy, 2009). La ISAE 3000 es una norma para la garantía sobre la información no financiera que está diseñada para ser aplicada a una amplia gama de tareas de auditoría y de control interno, sostenibilidad y cumplimiento de leyes y reglamentos. Sus mandatos pueden ir desde el examen de declaraciones sobre la fiabilidad de los controles internos hasta la realización de

exámenes del desempeño o de los precios y el desempeño, pasando por posibles mandatos futuros de presentación de informes integrados o de responsabilidad social de las empresas (Deloitte, 2013). La AA1000 fue creada con el propósito de promover la sostenibilidad y se basa en tres principios: materialidad, integridad, y capacidad de respuesta (Brown, de Jong, & Levy, 2009). Otra norma muy interesante es la SA 8000, ya que fue creada específicamente para empresas, proveedores y minoristas para regular las condiciones marco a lo largo de la cadena de suministro. Esta norma también define los requisitos que deben cumplirse y refleja las disposiciones laborales contenidas en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Los contenidos de la norma SA8000 son el trabajo infantil, el trabajo forzado u obligatorio, la salud y la seguridad, la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva, la discriminación, las prácticas disciplinarias, las horas de trabajo y el sistema de remuneración y gestión (Social Accountability International, s.f.). En resumen, la falta de estandarización de los informes de RSC plantea varios problemas, en particular, la diversidad de las normas de información permite a las grandes empresas elegir el conjunto de indicadores que mejor los representan (Michelon, Pilonato, & Ricceri, 2014).

Por un lado, la falta de estandarización en los informes de sostenibilidad es generada por el alto número de marcos que están en competencia. El mayor problema es que los estándares están alineados de forma diferente para los diferentes grupos objetivo y, por lo tanto, plantean retos a los inversores y a las empresas. Por ejemplo, el sistema de información GRI está dirigido a un público amplio, mientras que el SASB se concentra en las industrias. La mayoría de las empresas utilizan el marco GRI, que a menudo se cita como el estándar para la elaboración de informes de sostenibilidad. No obstante, las empresas que utilizan el marco GRI a menudo no son coherentes con la versión específica de las directrices, por lo que utilizan diferentes versiones como G3, G3.1 o G4. Sin embargo, todas estas versiones anteriores son inválidas a partir del 1 de julio de 2018 (Pandit & Rubenfield, 2016). Por el contrario, el marco de la SASB está diseñado específicamente para las empresas de Estados Unidos. y las presentaciones ante la *United States Securities and Exchange Commission* (SEC), por lo que es probable que la SASB sea más importante para las empresas de Estados Unidos en el futuro. En general, la colaboración mundial para armonizar los marcos y los parámetros será importante para lograr una mayor coherencia y comparabilidad entre las dependencias de presentación de informes (D'Aquila, 2018).

Otro problema es la falta de un estándar de la presentación de informes de sostenibilidad. La SEC y los US-GAAP son responsables de regular la presentación de la información financiera, mientras que no existe una estandarización similar en la presentación de informes de sostenibilidad. Por ejemplo, el consumo de energía se mide de forma diferente en todo el mundo, algunos utilizan giga julios mientras que otros utilizan kilovatios-hora. Si bien las cuestiones sociales se miden por el número de empleados, el número de horas de formación y la tasa de lesiones, entre otros factores. Sin una norma regulada para la presentación de informes, es difícil para los inversores potenciales utilizar esta información para la toma de decisiones (D'Aquila, 2018; Deloitte, 2016).

Figura 5. Falta de estandarización de los informes de RSC



Fuente: Elaboración propia

El último problema son los métodos incoherentes de presentación de informes. En la actualidad, los inversores reciben información sobre sostenibilidad de cuatro maneras diferentes: En forma de informes individuales, de cuestionarios para inversores, de mociones de accionistas y, por último, en forma de presentaciones ante la SEC (Pandit & Rubenfield, 2016). Desafortunadamente, cada método de reporte tiene sus límites. Una gran proporción de empresas elaboran sus

propios informes de sostenibilidad, pero estos informes suelen estar más orientados al marketing y suponen un riesgo para el *Greenwashing* (D'Aquila, 2018). La Figura 5 resume la falta de estandarización de los informes de RSC y sus explicaciones.

3.5 El *Greenwashing*

Por muy positivas que parezcan la RSC y la sostenibilidad, así como los debates y discusiones asociados, y por muy positivo que sea que estas cuestiones sean cada vez más conocidas por el público, no hay que olvidar que también en este caso existe un peligro (Winston, 2010). Una de las opiniones más críticas de los informes de RSC es que pueden estar destinados sólo a la apariencia. Un estudio de Loughran, McDonald, & Yun (2009) encontró que muchas compañías internacionales utilizaron hasta 10.000 términos como "ético" y "socialmente responsable" en sus informes de sostenibilidad, muchos de estos informes trataron de engañar al público y a los reguladores. En la gran mayoría de los casos, la elaboración de un informe de RSC no está motivada únicamente por consideraciones morales, éticas o incluso filantrópicas, sino que se utiliza a menudo para mejorar la imagen de una empresa. Políticos, empresas y organizaciones hablan cada vez más de sostenibilidad y responsabilidad social, lo que significa que estos términos pierden su contenido semántico y a menudo sólo pueden entenderse como frases vacías (Ranke, 2004). La mayoría de los informes de sostenibilidad están formulados cualitativamente, y destacan objetivos, ideales, compromisos y aspiraciones más que acciones concretas (Paul, 2008). En este contexto, un estudio realizado por Fortanier & Kolk (2007) revela que sólo el 16% de las empresas internacionales informaron sobre el impacto económico de sus actividades en el país de origen. El problema que surge es que muchas empresas sólo informan sobre ciertas áreas, como los puestos de trabajo generados, a menudo cuantitativamente, mientras que las prácticas de RSC se informan a nivel cualitativo. Según otro estudio, frecuentemente, muchas empresas no revelan cómo se calcularon algunos indicadores y cuándo se utilizaron los indicadores, se seleccionaron los que mejor representaban a la empresa (Antunes da Silvaa & Borsat, 2017).

Por esta razón hay empresas que verifican e investigan la variedad del contenido de los informes y el posible *Greenwashing*. Se puede hacer referencia al Observatorio Multinacional y el CorpWatch, que sigue más a escala internacional, o al Observatorio Europa Corporativa a escala europea. Todas estas organizaciones cuestionan las actividades corporativas con respecto al *Greenwashing* (Corporate Europe Observatory, s.f.; CorpWatch, s.f.; Multinationals Observatory, 2018). En España, por ejemplo, existe un observatorio de la RSC que se llama

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa que investiga el comportamiento de las empresas en diversas dimensiones y publica informes periódicos (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, s.f.). Además, hay campañas específicas de ONGs que evalúan a las empresas de determinados sectores, como la industria textil, en función de su cadena de suministro, por ejemplo, la *Clean Clothes Campaign* (Clean Clothes Campaign, s.f.).

En los siguientes párrafos se definirá el concepto y se discutirán los métodos y impulsores del *Greenwashing*.

3.5.1 Definición del *Greenwashing*

Aunque no existe una definición generalmente aceptada, el término "*Greenwash*" está establecido internacionalmente. Algunas empresas utilizan prácticas engañosas para promover la percepción de que las políticas o productos de una empresa están en armonía con el medioambiente (Shacklett, 2011). Esto significa que las empresas pueden tener dos caras. Por un lado, con el que presentan su empresa en el mercado y, por otro, lo que corresponde a la realidad. En general, estas dos representaciones de la empresa son incompatibles y contradictorias (Kirchschläger, 2015). Otra definición posible es: "El acto de engañar a los consumidores con respecto a las prácticas ambientales y sociales de una compañía o los beneficios ambientales de un producto o servicio" (The Sins of Greenwashing, s.f.). En resumen, se puede decir que las buenas campañas de *Greenwash* consiguen engañar a la gente y darles una imagen distorsionada positiva de una empresa sin decir explícitamente la mentira, pero siempre están al borde de la mentira.

El origen del término *Greenwashing* no se conoce con exactitud, pero el término fue acuñado en gran medida por el ecologista y biólogo Jay Westerveld, quien lo utilizó en 1986 en un ensayo sobre una industria hotelera que alentaba a los huéspedes a reutilizar sus toallas, alegando que era mejor para el medioambiente porque utilizaba menos agua. La intención del hotel, sin embargo, no era ahorrar agua, sino reducir los costes de lavandería (Kubiak, 2016).

3.5.2 Los impulsores y métodos del *Greenwashing*

El *Greenwashing* utiliza las relaciones públicas, la retórica y las técnicas de manipulación para encubrir la historia o las actividades de una empresa. Las empresas afirman, entre otras cosas, promover la erradicación de la pobreza y el hambre en el mundo, comercializar sus productos de forma justa o fabricarlos de forma ecológica y respetuosa con el clima (CorpWatch, 2001).

Por regla general, la empresa destaca públicamente los servicios, actividades o resultados individuales respetuosos con el medioambiente o las evaluaciones correspondientes realizadas por terceros con un mayor esfuerzo de relaciones públicas, por ejemplo, en campañas de prensa o anuncios publicitarios para ser mejor percibida por la sociedad. A menudo, las declaraciones individuales realizadas, por ejemplo, sobre un producto o proceso nuevo y respetuoso con el medioambiente de la empresa, son correctas en sí mismas, pero sólo afectan a una pequeña parte de las actividades de la empresa, mientras que la actividad principal sigue siendo contaminante (Pearce, 2008).

Según Delmas & Burbano (2011), existen principalmente cuatro razones subyacentes por las que las empresas optan por el *Greenwashing*:

- Factores externos no relacionados con el mercado: Las ONGs, el Internet, los activistas y los medios de comunicación desempeñan un papel importante como supervisores informales del *Greenwashing* por parte de las empresas. Estas organizaciones tratan de responsabilizar a las empresas que engañan a los consumidores difundiendo información y lanzando campañas. Esto presiona a las empresas que no cuentan con ciertas políticas ambientales y sociales a etiquetar sus productos como ecológicos.
- Factores externos del mercado: Son los consumidores "verdes", los inversores y los incentivos inducidos por la competencia. Debido a la creciente atención que se presta a la sostenibilidad y a otras cuestiones medioambientales, los consumidores y los inversores presionan a las empresas para que sean respetuosas con el medio ambiente y, por lo tanto, tengan incentivos para comunicar de forma positiva su comportamiento medioambiental y social o, en otras palabras, para que se comprometan con el *Greenwashing*.
- Nivel de organización: El nivel de organización incluye las características internas de la empresa, la estructura de incentivos y la ética. Sus características, como el tamaño y la rentabilidad, influyen en las estrategias generales de que dispone la empresa, los costes y beneficios y la forma en que opera bajo las presiones externas descritas anteriormente. Además, la estructura de incentivos y el clima ético pueden determinar el comportamiento ético de la empresa. El *Greenwashing* encaja en la descripción de un comportamiento poco ético, que es un comportamiento dañino que puede ser percibido ilegal o moralmente inaceptable por la comunidad en general. Además, una empresa puede tener recompensas por ciertos resultados como incentivo para el *Greenwashing*.

- Comportamiento psicológico: A menudo es la decisión personal de la persona que toma las decisiones o del gerente de comunicar un producto en particular de tal manera que haya sido fabricado en armonía con el medio ambiente o bajo condiciones sociales. Esto puede ser el resultado de una información imperfecta. La información imperfecta puede poner a los individuos en un sesgo optimista, llevándolos a sobreestimar la probabilidad de eventos positivos y a subestimar los negativos.

Tabla 2. Métodos típicos de *Greenwashing*

| Métodos | Descripción |
|------------------------------------|---|
| 1. Conflictos de intereses ocultos | Un producto se anunciará como respetuoso con el medio ambiente debido a una sola propiedad, aunque otras propiedades del producto son perjudiciales para el medio ambiente |
| 2. Evidencia faltante | Hacer declaraciones que no puedan ser verificadas por organismos independientes o que no puedan ser corroboradas por estudios significativos |
| 3. Declaraciones vagas | Se utilizan términos poco definidos que pueden ser fácilmente malinterpretados |
| 4. Etiquetas falsas | Etiquetas utilizadas por institutos sospechosos o etiquetas autoinventadas que prácticamente no tienen valor informativo |
| 5. Declaraciones irrelevantes | Declaraciones que son verdaderas pero no significativas. Ejemplo: Un producto se anuncia con la expresión "libre de CFC", aunque sólo cumpla los requisitos legales |
| 6. Menos maldad | Comparación de un producto con un producto aún menos respetuoso con el medio ambiente para que aparezca mejor |
| 7. Mentiras | Enviar mensajes publicitarios inexactos. Ejemplo: se utiliza un sello orgánico aunque el producto no haya sido certificado para este sello |
| 8. Profundo <i>Greenwashing</i> | Las empresas intentan influir en los responsables políticos a través del cabildeo para debilitar la naturaleza vinculante de los requisitos medioambientales. Ejemplo: entretejiendo pasajes legislativos para legitimar la falsa electricidad verde |
| 9. Falta de acciones | Las empresas hacen hincapié en la importancia de la sostenibilidad, pero de hecho apenas pueden mostrar ninguna actividad que la sustente |
| 10. Extrañas plumas | Un progreso técnico normal o una tecnología adquirida se vende como el propio éxito de la empresa. Ejemplo: Una reducción de las emisiones de CO2 requerida por la ley se gasta como contribución propia de la empresa |

Fuente: PwC Deutschland (2013)

En conjunto, la consultora PwC Deutschland (2013) y Heinrich (2018) nombran diez métodos de *Greenwashing*, incluyendo los conflictos de intereses ocultos, la evidencia faltante, las declaraciones vagas, las etiquetas falsas, las declaraciones irrelevantes, la menos maldad, las mentiras, el profundo *Greenwashing*, la falta de acciones y las extrañas plumas como métodos típicos de *Greenwashing* para las empresas. Estos se describen con más detalle en la Tabla 2.

En resumen, se puede decir que el *Greenwashing* es un acto de engañar a los consumidores con respecto a las prácticas ambientales y sociales de una compañía o los beneficios ambientales de un producto o servicio (The Sins of Greenwashing, s.f.). Para conseguirlo, el *Greenwashing* utiliza a menudo las relaciones públicas, la retórica y las técnicas de manipulación para encubrir la historia o las actividades de una empresa (CorpWatch, 2001). Es una práctica habitual en las empresas, cada vez es más difícil para el ciudadano medio distinguir entre las empresas realmente comprometidas con el medio ambiente y las personas y aquellas que sólo utilizan la cortina verde para ocultar comportamientos oscuros (Fanjul, 2011). Por esta razón, el *Greenwash* es en realidad un asunto extremadamente serio, es un peligro, es insidioso, es erosionando la confianza del consumidor, es contaminando la credibilidad de todo el marketing relacionado con la sostenibilidad y, por lo tanto, es inhibiendo el progreso hacia una economía sostenible. En otras palabras, es muy difícil para los clientes ver qué empresas se están comportando realmente de forma sostenible (Winston, 2010). Por lo tanto, es importante conocer los diferentes métodos de *Greenwashing* para poder reconocer *Greenwashing* en el mejor de los casos.

3.5.3 Modelos para la identificación y evaluación del *Greenwashing*

La tendencia actual es que las empresas divulguen cada vez más información sobre la RSC, es cuestionable si los informes de RSC son ciertos (Adams, 2004). Hopwood (2009) cree que algunas compañías reportan mucho más sobre metas y objetivos que sobre acciones y desempeño real. Sobre la base de este supuesto, se llevaron a cabo nuevas investigaciones para investigar este fenómeno. En este conjunto, existen varias empresas que verifican la verdad de los informes como ya se ha explicado en el punto 3.5, y aparte de esto, la revisión de la literatura revela que existen algunos modelos para la identificación y evaluación del *Greenwashing*.

Siano, et al. (2015) se refieren a su marco establecido que mide la eficacia de la comunicación sobre sostenibilidad a través de los sitios *web* corporativos. Este marco comprende un total de cuatro dimensiones principales que contienen subtemas medibles. El análisis se centra en la orientación hacia la sostenibilidad, los elementos estructurales relacionados con el compromiso

de los grupos de interés, las herramientas de gobernanza de la sostenibilidad corporativa, los elementos de contenido relacionados con su impacto en el negocio principal, así como el cumplimiento de los principios de comunicación y, por último, los procesos. Otro modelo es de Gallicano (2011) que proporciona un marco integrado para evaluar las alegaciones de *Greenwashing*, investigando la imparcialidad de las críticas ambientales sobre la base de investigaciones independientes. En este análisis, el autor se refiere a los esfuerzos de comunicación de la empresa con la ayuda de *EnviroMedia Social Marketing* y la Universidad de Oregon. Y, por último, existe un marco de Bouten, et al. (2011) que mide si los informes de RSC son exhaustivos por el hecho de que este marco ofrece la posibilidad de dividir la información de los informes en tres áreas: Visión y objetivos, enfoque de gestión, e indicadores de rendimiento.

El modelo de Gallicano es sólo un caso que comienza a iluminar la justicia de las acusaciones de *Greenwashing*. Este estudio está limitado por los límites del caso que se seleccionó y a una exploración de las opiniones de los públicos críticos en línea. Por esta razón, este modelo es inadecuado para la aplicación a esta investigación (Gallicano, 2011). Asimismo, el modelo según Siano, et al. (2015) tiene carencias, el marco muestra algunos signos de estar incompleto en relación con aspectos de comunicación para la sostenibilidad. Ambos modelos están incompletos y desafortunadamente no hacen referencia a estándares globales como el GRI, que es un estándar relevante para la elaboración de informes de sostenibilidad.

De estas limitaciones resultantes, se elige el marco Bouten et al. (2011) para esta investigación porque es el más completo de todos, no muestra carencias, basa en los estándares GRI, es adecuado tanto para el análisis cuantitativo como cualitativo, y por lo tanto ideal para esta investigación. Este marco se explicará con más detalle en el siguiente capítulo.

4 Análisis de contenido de los informes de sostenibilidad respecto a las prácticas sostenibles en la cadena de suministro

Con la selección del marco finaliza la revisión de la literatura que tiene por objeto proporcionar al lector un conocimiento básico para que pueda entender las complejas relaciones y problemas en la cadena de suministro en el estudio de campo. En el capítulo siguiente se describirá el estudio de campo y se discutirá con más detalle la metodología, así como la muestra de la investigación.

4.1 Metodología empleada

En esta investigación se aplicó el marco de Bouten, et al. (2011), ya que este marco se puede utilizar tanto para el análisis cuantitativo como cualitativo de los informes de sostenibilidad. Además, está orientado a los estándares GRI y se puede utilizar para todo tipo de textos escritos como sitios *web* o informes individuales (Beck, Campell, & Shrives, 2010). Dado que este trabajo tiene por objeto analizar los informes de sostenibilidad, este marco ofrece la mejor base para el análisis de esta investigación. Este marco mide si los informes de RSC son exhaustivos por el hecho de que este marco ofrece la posibilidad de analizar y dividir la información de los informes en tres áreas: visión y objetivos, enfoque de gestión e indicadores de rendimiento que se mencionará más adelante en detalle.

Una de las principales ventajas del análisis de los informes de sostenibilidad es la sencillez del método. Por una parte, el informe anual juega un papel importante para las empresas, ya que se considera la herramienta más importante utilizada por las empresas para comunicarse con sus grupos de interés (Neu, Warsame, & Pedwell, 1998; ReportWatch, 2016). Por otra parte, según Breitbarth, Harris, & Insch, (2010) este análisis ofrece una clara ventaja porque los datos representan la posición oficial, inequívoca y uniforme de la empresa. Además, los datos están libre del sesgo personal de los encuestados, pueden proporcionar información clara sobre las acciones de la empresa y son fácilmente accesibles (Sweeney & Coughlan, 2008). Asimismo, en la era de Internet es más fácil que nunca obtener información, los informes pueden ponerse a disposición del público y descargarse fácilmente de Internet.

En este trabajo se realizó un análisis del contenido de los informes de sostenibilidad de una muestra de tres empresas dentro de las 100 principales empresas textiles del mundo. Se ha llevado a cabo un análisis de los contenidos de la comunicación emitida por estas empresas y que está disponible en forma de textos. En el análisis de contenido se codifica un texto. Esta codificación define el texto en diferentes categorías conceptuales (Guthrie & Abeysekera, 2006).

Esta forma de análisis se utiliza en la mayoría de los casos para evaluar los informes de RSC. En este sentido, una crítica importante es que muchos estudios de análisis de contenido no proporcionan suficiente información para permitir que otros comprendan cómo se ha llevado a cabo el análisis de contenido (Unerman, 2000), por esta razón el análisis del contenido se explica en detalle en este trabajo.

En este contexto, es importante que para el análisis del contenido se elija un sistema de categorías completo, es decir, que abarque todos los aspectos del material de investigación que se debe tener en cuenta al responder a la pregunta de investigación. Además, la definición de categorías debe ser disyuntiva e inequívoca, es decir, cada característica del contenido examinado debe poder asignarse sin duda alguna a una sola categoría (Guthrie & Abeysekera, 2006). Según Bouten, et al (2011), un análisis adecuado del contenido requiere una estructura de codificación derivada de significados comunes. Por ello, las directrices para la elaboración de informes de sostenibilidad del *Global Reporting Initiative* sirven como punto de partida adecuado para el desarrollo de la estructura de codificación. Ya que el marco del GRI es global y aceptado internacionalmente, se puede considerarlo como el marco para la aplicación de la *Triple Bottom Line*. Además, las directrices GRI proporcionan una visión general estructurada del contenido básico de los informes de sostenibilidad. El contenido básico se divide en seis áreas: economía, medioambiente, derechos humanos, prácticas laborales y trabajo decente, responsabilidad por los productos y sociedad (Bouten, et al., 2011). Este enfoque contribuye directamente a la transparencia y replicabilidad del análisis de contenido, ya que otros investigadores también pueden utilizar estas pautas para determinar a qué área y elemento pertenece una divulgación (Bouten, et al., 2011). Por este motivo las categorías de este trabajo se basan en los estándares GRI.

Además, en este conjunto, el GRI sugiere que una empresa debe proporcionar varios tipos de información en su informe, tales como estrategia y perfil, enfoque de gestión e indicadores de desempeño al revelar una posición de RSC. Desafortunadamente, a menudo estas se solapan porque estas categorías de GRI no están claramente definidas. Por esta razón, este trabajo se refiere a los tres tipos de información según Robertson & Nicholson (1996) y Vuontisjärvi (2006). Una descripción detallada de los diferentes tipos de información se puede encontrar en Tabla 3. De acuerdo con este marco, sólo cuando la actividad descrita en el texto cubre las tres categorías, se considera completa.

Tabla 3. Separación en diferentes tipos de información

| Nombre | Descripción |
|---|--|
| Visión y Objetivos (VO)/ Vision and Goals (VG) | Según Vuontisjärvi (2006) esta categoría contiene información sobre los objetivos o valores declarados. Esta categoría se refiere al primer nivel de Robertson & Nicholson (1996), la "Retórica General" |
| Enfoque de Gestión(EG)/ Management Approach (MA) | Esta categoría, según Vuontisjärvi (2006), cubre la forma en que la empresa procede para alcanzar la meta y corresponde al segundo nivel, "Esfuerzo específico", de la jerarquía de Robertson y Nicholson (1996) |
| Indicadores de Rendimiento (RI)/ Performance Indicators (PI) | Esta categoría refleja el desempeño real de la RSC, similar al de Vuontisjärvi (2006), al proporcionar medidas cuantitativas del desempeño de la RSC. Esta tercera categoría es equivalente al tercer nivel de Robertson y Nicholson (1996), " Implementación y seguimiento" |

Fuente: Bouten, et al. (2011), Robertson & Nicholson (1996) y Vuontisjärvi (2006)

Para garantizar la fiabilidad de los instrumentos, este trabajo sigue el enfoque propuesto por Krippendorff (2004) y Milne & Adler (1999) para garantizar que las definiciones de las categorías de análisis de contenido sean fiables (Bouten, et al., 2011). En este contexto, la fiabilidad de la estructura de codificación de Bouten et al. (2011) fue probada y ajustada en una codificación de prueba por los investigadores.

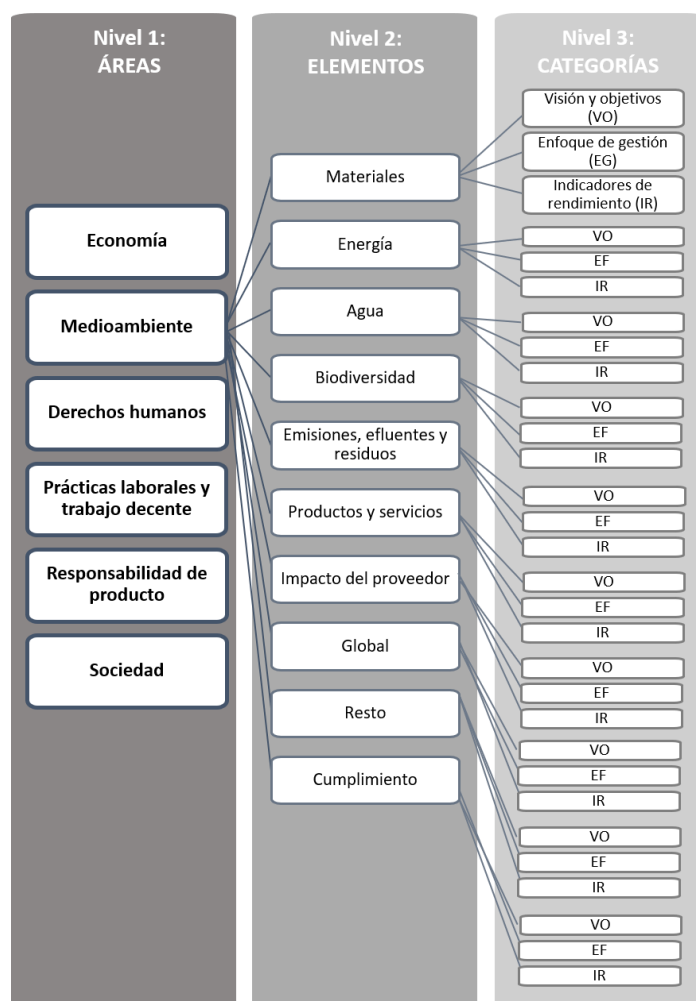
El ajuste resultó en la adición de un elemento llamado "Resto" a cada una de las áreas. Esta posición adicional es necesaria porque ciertas revelaciones pertenecen a uno de los rangos, pero todavía están fuera de los rangos de ese rango (Bouten, et al., 2011). El conjunto de reglas de decisión integrales resultantes del proceso de adaptación promovió a la confiabilidad del instrumento (Milne & Adler, 1999) y la objetividad del estudio, ya que las reglas permitieron a los codificadores independientes identificar exactamente lo que pertenecía a una categoría en particular y lo que no (Bouten, et al., 2011). Estas reglas de decisión llevaron al desarrollo de un manual de codificación para ayudar a los otros codificadores en sus decisiones finales de codificación. Este manual fue ampliamente utilizado durante el proceso final de codificación (Bouten, et al., 2011).

La fiabilidad de la codificación significa que los datos codificados generados por el análisis del contenido son realmente fiables (Bouten, et al., 2011). Para garantizar la seguridad de la codificación, todos los informes examinados se codificaron dos veces con un intervalo de tiempo

con lo que se garantiza la fiabilidad del proceso de codificación (Mayring, 2010). Las desviaciones del primer análisis al segundo análisis fueron de un promedio de 0,96% de modo que se puede suponer con una probabilidad muy alta que los resultados son fiables.

La Figura 6 muestra la estructura aplicada de codificación en este análisis que tiene la forma de un árbol de codificación. Esta estructura de codificación consta de tres niveles: i) áreas ii) elementos y iii) categorías y es necesaria para el proceso de codificación. Todas las áreas y elementos de los informes se han codificado según el mismo esquema.

Figura 6. Estructura de codificación



Fuente: Bouten, et al. (2011)

Según Kippendorff (2004), este tipo de estructura de codificación en forma de árbol tiene las siguientes ventajas: Por un lado, se minimiza la confusión de criterios, los esquemas de decisión pueden reducir drásticamente un gran número de alternativas, los esquemas de decisión pueden prevenir la falta de fiabilidad debido a que las categorías se definen en diferentes niveles de

generalidad o que se superponen en significado y cuando el registro involucra varias dimensiones de juicio, los esquemas de decisión ofrecen a los codificadores la oportunidad de determinar cada una por separado.

Para el análisis de contenido en este trabajo, los informes de las empresas textiles a analizar estaban a disposición al investigador en el formato PDF, ya que son de libre acceso al público en el sitio *web* de la empresa. El análisis del contenido se llevó a cabo con la ayuda del programa Atlas.ti, que ofrece la posibilidad de examinar los informes cuantitativa y cualitativamente, y permite categorizar la información de los informes en las diferentes áreas, elementos y categorías seleccionados

Para poder codificar los documentos posteriormente, es necesario transferir un árbol de codificación a Atlas.ti para que el investigador tenga las distintas categorías disponibles, ordenadas y jerarquizadas para poder llevar a cabo la codificación. Las áreas y elementos insertados en Atlas.ti se muestran en la Tabla 4. Estas codificaciones preestablecidas sirven como guía para el procedimiento posterior. Además, de estas áreas y elementos, se codifican tres códigos adicionales para las diferentes categorías (los diferentes tipos) de información.

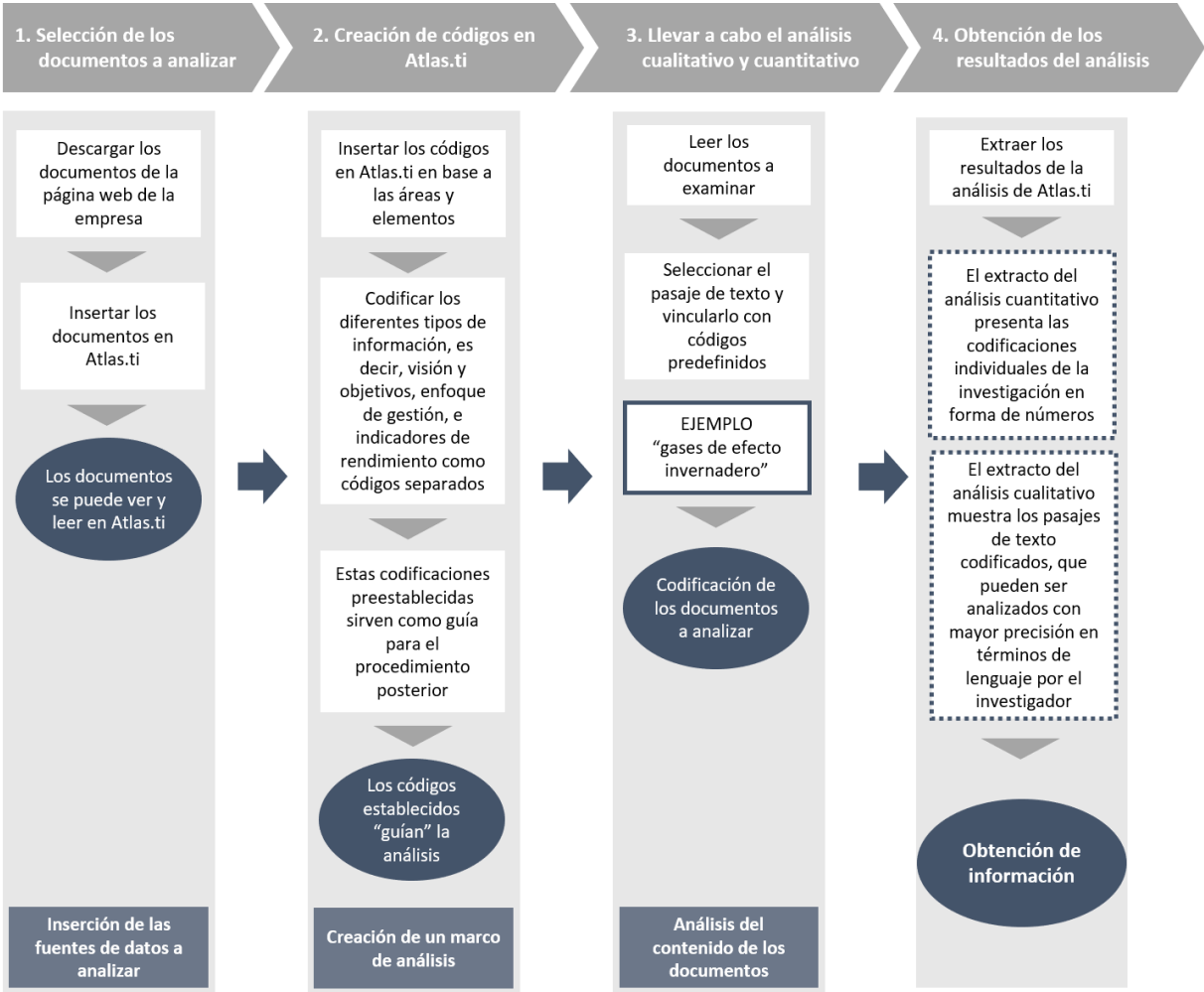
Tabla 4. GRI como referencia para las áreas y elementos

| Áreas | Economía | Medioambiente | Derechos humanos | Prácticas laborales y trabajo decente | Responsabilidad de producto | Sociedad |
|-----------|--|--|--|--|--|--|
| Elementos | <ul style="list-style-type: none"> Impactos económicos directos Impactos económicos indirectos Presencia en el mercado Cumplimiento Resto | <ul style="list-style-type: none"> Materiales Energía Agua Biodiversidad Emisiones, efluentes y residuos Productos y servicios Impacto del proveedor Global Cumplimiento Resto | <ul style="list-style-type: none"> Prácticas de inversión y adquisiciones No discriminación Libertad de asociación y negociación colectiva Trabajo infantil Trabajo forzoso y obligatorio Prácticas de seguridad Derechos de los indígenas Cumplimiento Resto | <ul style="list-style-type: none"> Empleo Relaciones empresa/trabajadores Salud y seguridad laboral Formación y educación Diversidad e igualdad de oportunidades Satisfacción laboral Cumplimiento Resto | <ul style="list-style-type: none"> Salud y seguridad de los clientes Etiquetado de productos y servicios Comunicación de marketing Privacidad de los clientes Satisfacción de los clientes Cumplimiento Resto | <ul style="list-style-type: none"> Comunidad Corrupción Comportamiento anticompetitivo Políticas públicas Cumplimiento Resto |

Fuente: Bouten, et al. (2011)

El procedimiento para categorizar la información de los informes de sostenibilidad se aplicó en este trabajo tanto para el análisis cualitativo como cuantitativo. Esto significa que tanto los datos cualitativos como los cuantitativos son codificados de la misma manera en el mismo proceso. La diferencia radica únicamente en los extractos de análisis de Atlas.ti. El análisis cuantitativo presenta las codificaciones individuales de la investigación en forma de números, mientras que el análisis cualitativo muestra los pasajes de texto codificados, que pueden ser analizados con mayor precisión en términos de lenguaje por el investigador.

Figura 7. Proceso de codificación



Fuente: Elaboración propia

La Figura 7 muestra el proceso de codificación. Durante el proceso de codificación, era necesario leer cada informe para identificar y codificar cada frase que contenía información de RSC, asignándole una etiqueta de contenido y tipo de información.

El proceso de codificación se puede describir de la siguiente manera: (1) El investigador marca el pasaje de texto a codificar (2) Luego, el investigador codifica el pasaje de texto en base a las áreas, elementos y tipos de información predefinidos. Para ilustrar mejor este procedimiento, se utilizará un ejemplo para describirlo con más detalle: Si el texto contiene información sobre gases de efecto invernadero, el investigador selecciona primero, el área “medioambiente” y para especificar luego selecciona “emisiones, efluentes y residuos”, y en última instancia decide qué tipo de información se trata, si se trata de visión y objetivos, enfoque de gestión, e indicadores de rendimiento. Este enfoque se sigue sistemáticamente a lo largo de todo el informe para obtener resultados.

4.2 Muestra

Dado que el objetivo de la investigación es construir teorías y no ponerlas a prueba, el muestreo teórico es el más apropiado. El muestreo teórico significa que las empresas se seleccionan porque son particularmente adecuados para iluminar y ampliar las relaciones y la lógica entre construcciones (Eisenhardt & Graebner, 2007). Como este estudio es principalmente un análisis de contenido cualitativo y muy detallado, un pequeño tamaño de muestra es apropiado (Hsieh & Shannon, 2005). En el estudio, la pregunta de la investigación se refiere a la investigación del *Greenwashing* en los informes de sostenibilidad de la industria textil. Las unidades de análisis del estudio son, por lo tanto, los informes de sostenibilidad de las tres mayores empresas textiles del mundo según un informe publicado el año pasado por Statista (2018). Este informe contiene información sobre las 100 empresas más importantes de la industria textil.

Para la muestra se seleccionan las empresas textiles Adidas, Nike e Inditex, que se encuentran entre las cuatro mayores empresas textiles del mundo. En primer lugar, del informe está Dior, que no recibe atención porque no es una empresa adecuada para el análisis, ya que las otras tres empresas textiles seleccionadas son más cercanas, competidores y las de consumo de masa. Dos de las empresas seleccionadas pertenecen al sector deportivo, mientras que una de ellas, Inditex, representa bien a todas las demás empresas textiles. Estas tres empresas textiles tienen en común una cadena de suministro muy larga y compleja.

Dior está excluida porque la empresa se centra más en el mercado del lujo y también se concentra en otro tipo de consumidor. Por otra parte, las empresas seleccionadas, Adidas, Nike e Inditex, son las que presentan los mayores problemas en su cadena de suministro debido a su complejidad. Por esta razón son ejemplos interesantes para el análisis, en general hay un gran número de titulares sobre estas empresas en los periódicos, como el hecho de que menores de

edad de la India, Camboya o Bangladesh trabajan en las fábricas de Inditex. El mayor problema en este caso es la identificación de proveedores; Inditex, por ejemplo, cuenta con un total de más de 7.000 proveedores (Villaécija, 2017). Adidas por ejemplo fue acusada de hacer ropa con trabajo infantil, trabajo forzado, horas extras y acoso sexual (Burke, 2000). Asimismo, han publicado estudios que demuestran que existe una estrecha relación entre las grandes marcas y las fábricas contaminantes de China, India e Indonesia, que están destruyendo el medioambiente en estos países y afectando gravemente a la salud de sus habitantes (Taeño, 2014).

Básicamente, para el análisis se ha leído y analizado los informes de las empresas que disponen la información más actualizada. Se utilizaron los informes más recientes de las compañías textiles. En el caso de Adidas, se trata de un informe de 2016, ya que no se ha podido encontrar ningún informe más reciente en la búsqueda, pero en el caso de Nike e Inditex es diferente, ya que ambos informes son de 2017 y, por tanto, son los más recientes de la compañía. En la Tabla 5 aparecen las tres compañías seleccionadas. Esta tabla contiene datos sobre el país de origen, el rango, el año, el tipo de informe elaborado y el número de páginas del informe.

Tabla 5. Empresas seleccionadas para la investigación

| Nombre de la empresa | Rango de Statista | País | Nombre del reporte | Año | Cantidad de páginas |
|--|-------------------|----------------|--------------------------------|------|---------------------|
| Adidas AG | 4 | Alemania | Sustainability Progress Report | 2016 | 84 |
| Nike Inc | 2 | Estados Unidos | Sustainable Business Report | 2017 | 74 |
| Industria de Diseño Textil SA (Inditex SA) | 3 | España | Annual Report | 2017 | 388 |

Fuente: Elaboración propia

5 Resultados

El siguiente capítulo presenta los resultados cuantitativos y cualitativos del análisis del contenido de los informes de sostenibilidad.

5.1 Resultados Cuantitativos

Todas de las empresas investigadas publican algún tipo de informe de RSC en su página *web*. Dos de las empresas seleccionadas (Nike y Adidas) publican sus informes en forma de sostenibilidad. Sólo una empresa, Inditex, sigue la tendencia hacia un informe integrado de sostenibilidad según el actual estándar GRI. Dos de los informes analizados son del año 2017 y uno del año 2016. Dado que las empresas no están obligadas a publicar informes de RSC, tienen la libertad de hacerlo a menudo o tan raramente como deseen y también varía la extensión y el detalle de dichos informes considerablemente.

El informe más breve es elaborado por Nike, este se compone de 74 páginas con objetivos, medidas e indicadores definidos en torno al medioambiente y las condiciones de trabajo. Por el contrario, Inditex publica un informe de RSC de 388 páginas y proporciona información muy detallada. En el centro del campo queda Adidas con sólo 84 páginas publicadas.

Todas las empresas investigadas utilizan la versión 4 o los *GRI Sustainability Reporting Standards*. Del mismo modo, todas las empresas investigadas utilizan certificaciones de terceros para que sus datos sean verificados por terceras partes.

Tabla 6. Datos de las empresas

| Nombre de la empresa | Estándar de informe | Información ambiental | Información de los proveedores | Detalle | Proveedor impacto ambiental |
|--|---------------------|-----------------------|--------------------------------|-----------|-----------------------------|
| Nike Inc | GRI 4 | Sí | Sí | Medio | No |
| Industria de Diseño Textil SA (Inditex SA) | Informe integrado | Sí | Sí | Medio | No |
| Adidas AG | GRI 4 | Sí | Sí | Detallado | Sí |

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 6 ilustra la información sobre las empresas en cuanto a los estándares utilizados de reporte, las certificaciones de terceros, los reportes ambientales, la información de los proveedores, el nivel de detalle de las interacciones con los proveedores y el impacto de las actividades de los proveedores en el medioambiente.

En general, se puede afirmar que todas empresas investigadas publican información sobre su impacto ambiental, proporcionan información sobre su cadena de suministro y su relación con los proveedores, pero el nivel de detalle difiere marcadamente según las empresas. Todas las empresas investigadas informan cuantitativamente sobre las emisiones de gases de efecto invernadero, los productos químicos, el consumo de agua y energía y la cantidad de residuos generados. Asimismo, los informes proporcionan informaciones sobre el compromiso social de las empresas.

En comparación, el informe de Adidas es muy detallado, mientras que los informes de sus competidores son breves e indicaban que los proveedores se seleccionan en función de varios factores, incluidas sus prácticas de sostenibilidad, o que se exige a los proveedores que cumplen con un código de sostenibilidad establecido por la empresa. Adidas enumera a sus proveedores de primer, segundo y tercer nivel con los que hace negocios, y declara que debían obtener la certificación ISO 14001² para la gestión medioambiental, la norma OHSAS 18001³ para la gestión de la salud y la seguridad en el trabajo y seguir un sistema para gestionar la huella de CO₂ de los proveedores. Adidas facilita cifras precisas sobre el impacto medioambiental de sus proveedores, lo que no es el caso de las otras dos empresas.

El programa Atlas.ti crea tablas en que se muestra exactamente con qué frecuencia se ha codificado un determinado código. Esto significa que el investigador recibe números exactos del análisis sobre la frecuencia con la que se utiliza un código y un tipo de información en los informes de sostenibilidad. La Tabla 7 aclara todas las cifras de las empresas investigadas. Además, revela si los tipos de información difieren entre los elementos, como informan sobre

² La norma internacional de gestión medioambiental ISO 14001 define los requisitos reconocidos mundialmente para un sistema de gestión medioambiental y forma parte de una familia de normas. Esto incluye muchas otras normas para diversas áreas de la gestión ambiental, como las evaluaciones del ciclo de vida, los indicadores ambientales y las evaluaciones del desempeño ambiental (International Organization for Standardization, s.f.).

³ *Occupational Health- and Safety Assessment Series*: Es actualmente una norma sólo en Gran Bretaña y Polonia, pero ya se utiliza en muchos países como base de certificación para los sistemas de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo. La norma OHSAS 18001 ha sido sustituida por la norma ISO 45001, la nueva norma internacional de salud y seguridad en el trabajo (The British Standards Institution, s.f.).

Tabla 7. Panorama general de los tipos de información y sus combinaciones por área

| | Total | VO y EG e IR | | VO y EG | | EG e IR | | VO e IR | | Sólo EG | | Sólo VO | | Sólo IR | |
|--|-------------|--------------|------------|------------|-------------|-----------|------------|-----------|------------|------------|-------------|------------|--------------|------------|-------------|
| | | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Economía | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cumplimiento | 9 | 0 | 0,0 | 1 | 11,1 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 4 | 44,4 | 4 | 44,4 | 0 | 0,0 |
| Impactos económicos directos | 20 | 0 | 0,0 | 1 | 5,0 | 1 | 5,0 | 2 | 10,0 | 4 | 20,0 | 7 | 35,0 | 5 | 25,0 |
| Impactos económicos indirectos | 6 | 0 | 0,0 | 1 | 16,7 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 4 | 66,7 | 1 | 16,7 |
| Presencia en el mercado | 10 | 1 | 10,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 10,0 | 8 | 80,0 |
| Resto | 12 | 0 | 0,0 | 1 | 8,3 | 0 | 0,0 | 1 | 8,3 | 1 | 8,3 | 5 | 41,7 | 4 | 33,3 |
| Medioambiente | | | | | | | | | | | | | | | |
| Biodiversidad | 8 | 0 | 0,0 | 3 | 37,5 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 12,5 | 4 | 50,0 | 0 | 0,0 |
| Cumplimiento | 47 | 0 | 0,0 | 8 | 17,0 | 5 | 10,6 | 0 | 0,0 | 18 | 38,3 | 10 | 21,3 | 6 | 12,8 |
| Emisiones, efluentes y residuos | 109 | 3 | 2,8 | 16 | 14,7 | 1 | 0,9 | 3 | 2,8 | 21 | 19,3 | 38 | 34,9 | 27 | 24,8 |
| Energía | 64 | 3 | 4,7 | 12 | 18,8 | 7 | 10,9 | 0 | 0,0 | 11 | 17,2 | 19 | 29,7 | 12 | 18,8 |
| Materiales | 79 | 1 | 1,3 | 12 | 15,2 | 4 | 5,1 | 1 | 1,3 | 15 | 19,0 | 37 | 46,8 | 9 | 11,4 |
| Global | 65 | 2 | 3,1 | 23 | 35,4 | 1 | 1,5 | 1 | 1,5 | 11 | 16,9 | 25 | 38,5 | 2 | 3,1 |
| Productos y servicios | 24 | 4 | 16,7 | 2 | 8,3 | 0 | 0,0 | 1 | 4,2 | 3 | 12,5 | 13 | 54,2 | 1 | 4,2 |
| Resto | 44 | 2 | 4,5 | 9 | 20,5 | 2 | 4,5 | 0 | 0,0 | 18 | 40,9 | 12 | 27,3 | 1 | 2,3 |
| Impacto del proveedor | 25 | 2 | 8,0 | 3 | 12,0 | 2 | 8,0 | 1 | 4,0 | 3 | 12,0 | 11 | 44,0 | 3 | 12,0 |
| Agua | 74 | 4 | 5,4 | 10 | 13,5 | 3 | 4,1 | 3 | 4,1 | 17 | 23,0 | 29 | 39,2 | 8 | 10,8 |
| Derechos humanos | | | | | | | | | | | | | | | |
| Trabajo infantil | 13 | 0 | 0,0 | 1 | 7,7 | 3 | 23,1 | 0 | 0,0 | 3 | 23,1 | 4 | 30,8 | 2 | 15,4 |
| Cumplimiento | 45 | 3 | 6,7 | 9 | 20,0 | 1 | 2,2 | 0 | 0,0 | 9 | 20,0 | 21 | 46,7 | 2 | 4,4 |
| Trabajo forzoso y obligatorio | 8 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 12,5 | 1 | 12,5 | 5 | 62,5 | 1 | 12,5 |
| Libertad de asociación y negociación colectiva | 20 | 1 | 5,0 | 7 | 35,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 5 | 25,0 | 6 | 30,0 | 1 | 5,0 |
| Derechos de los indígenas | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Prácticas de inversión y adquisiciones | 4 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 25,0 | 2 | 50,0 | 1 | 25,0 |
| No discriminación | 13 | 1 | 7,7 | 4 | 30,8 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 3 | 23,1 | 4 | 30,8 | 1 | 7,7 |
| Resto | 12 | 2 | 16,7 | 0 | 0,0 | 2 | 16,7 | 0 | 0,0 | 5 | 41,7 | 2 | 16,7 | 1 | 8,3 |
| Prácticas de seguridad | 2 | 0 | 0,0 | 1 | 50,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 50,0 | 0 | 0,0 |
| Prácticas laborales y trabajo decente | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cumplimiento | 71 | 6 | 8,5 | 13 | 18,3 | 4 | 5,6 | 1 | 1,4 | 16 | 22,5 | 20 | 28,2 | 11 | 15,5 |
| Diversidad e igualdad de oportunidades | 46 | 4 | 8,7 | 12 | 26,1 | 1 | 2,2 | 0 | 0,0 | 12 | 26,1 | 14 | 30,4 | 3 | 6,5 |
| Satisfacción laboral | 31 | 1 | 3,2 | 10 | 32,3 | 0 | 0,0 | 1 | 3,2 | 7 | 22,6 | 11 | 35,5 | 1 | 3,2 |
| Empleo | 30 | 1 | 3,3 | 8 | 26,7 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 11 | 36,7 | 6 | 20,0 | 4 | 13,3 |
| Relaciones empresa/ trabajadores | 10 | 0 | 0,0 | 3 | 30,0 | 1 | 10,0 | 0 | 0,0 | 3 | 30,0 | 3 | 30,0 | 0 | 0,0 |
| Salud y seguridad laboral | 57 | 6 | 10,5 | 16 | 28,1 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 15 | 26,3 | 18 | 31,6 | 2 | 3,5 |
| Resto | 31 | 2 | 6,5 | 6 | 19,4 | 2 | 6,5 | 0 | 0,0 | 6 | 19,4 | 7 | 22,6 | 8 | 25,8 |
| Formación y educación | 60 | 3 | 5,0 | 13 | 21,7 | 1 | 1,7 | 3 | 5,0 | 20 | 33,3 | 13 | 21,7 | 7 | 11,7 |
| Responsabilidad de producto | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cumplimiento | 8 | 2 | 25,0 | 0 | 0,0 | 1 | 12,5 | 0 | 0,0 | 3 | 37,5 | 2 | 25,0 | 0 | 0,0 |
| Salud y seguridad de los clientes | 30 | 0 | 0,0 | 5 | 16,7 | 1 | 3,3 | 0 | 0,0 | 5 | 16,7 | 15 | 50,0 | 4 | 13,3 |
| Privacidad de los clientes | 5 | 0 | 0,0 | 4 | 80,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 20,0 | 0 | 0,0 |
| Satisfacción de los clientes | 15 | 1 | 6,7 | 4 | 26,7 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 9 | 60,0 | 1 | 6,7 |
| Comunicación de marketing | 8 | 0 | 0,0 | 2 | 25,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 25,0 | 4 | 50,0 | 0 | 0,0 |
| Etiquetado de productos y servicios | 2 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 100,0 | 0 | 0,0 |
| Resto | 3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 33,3 | 1 | 33,3 | 1 | 33,3 |
| Sociedad | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comportamiento anticompetitivo | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Cumplimiento | 2 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 100,0 | 0 | 0,0 |
| Comunidad | 92 | 1 | 1,1 | 20 | 21,7 | 9 | 9,8 | 1 | 1,1 | 24 | 26,1 | 25 | 27,2 | 12 | 13,0 |
| Corrupción | 1 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 100,0 | 0 | 0,0 |
| Políticas públicas | 9 | 0 | 0,0 | 2 | 22,2 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 22,2 | 4 | 44,4 | 1 | 11,1 |
| Resto | 2 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 50,0 | 1 | 50,0 | 0 | 0,0 |
| Total | 1226 | 56 | 4,6 | 242 | 19,7 | 52 | 4,2 | 20 | 1,6 | 282 | 23,0 | 423 | 34,5 | 151 | 12,3 |

VO: Visión y objetivos; EG: Enfoque de gestión; IR: Indicadores de rendimiento
 La combinación más frecuente se indica en negrita y los porcentajes se redondean. Utilizando las cifras exactas, suman el 100,0%

Fuente: Elaboración propia

un determinado elemento y cómo estas empresas revelan ese elemento, es decir, proporcionando los tres tipos de información, dos tipos de información, o sólo un tipo de información. Los elementos más frecuentemente mencionados y codificados están marcados en negrita. En el Anexo A.1, A.2 y A.3 encontrará los extractos de los análisis de cada una de las empresas, que pueden ser utilizados para una mejor comprensión de los resultados.

La Tabla 5 confirma que, por lo general, los elementos económicos sólo incluyen visión y objetivos. Las empresas no informan exhaustivamente sobre esta área (VO y EG e IR). Casi todos los elementos medioambientales suelen estar cubiertos únicamente por los datos de visión y objetivo. Sin embargo, los tres tipos de información (VO y EG e IR) son más frecuentes en el área medioambiental que en el área económica. Por ejemplo, los elementos: “productos y servicios”, “agua”, “emisiones, efluentes y residuos”, “global” e “impacto de proveedor” suelen estar representados por una combinación de dos o más tipos de revelación (VO y EG e IR; VO y EG). Además, con frecuencia se proporcionan dos tipos de información (VO y EG) para la “biodiversidad” (37,5%) y para “global” (35,4%).

La frecuencia de las combinaciones de tipos de información no varía mucho entre los elementos de las prácticas laborales y del área de trabajo decente. Todas empresas que divulgan información sólo proporcionan información sobre el VO en relación con los tres puntos siguientes: “cumplimiento”, “diversidad e igualdad de oportunidades”, “satisfacción laboral”, “relaciones empresa/trabajadores”, “salud y seguridad laboral”. Los tres tipos de información (VO y EG e IR) son proporcionados por aproximadamente el 10,5% de las empresas que divulgan información sobre “salud y seguridad laboral”, mientras que cerca del 30% proporcionan ambos tipos de información (VO y EG) cualitativa. Los resultados de “satisfacción laboral” son los opuestos; aproximadamente el 32,3% revelan de forma exhaustiva.

Todas empresas revelan los tres tipos de información (VO y EG e IR) sobre uno o más elementos en las áreas de los derechos humanos, la responsabilidad sobre los productos y la sociedad. Las compañías reportan sólo información de VG sobre los elementos de derechos humanos que divulgan. Sólo siete elementos de derechos humanos están cubiertos por los tres tipos de información de una empresa, a saber, “cumplimiento”, “libertad de asociación y negociación colectiva”, “no discriminación” y “resto”.

Además, todas empresas revelan sólo información sobre la visión y los objetivos en relación con la responsabilidad de los productos. Un número considerable de empresas proporcionan los

tres tipos de información (VO y EG e IR) - o una combinación de dos tipos (VO y EG) - sobre “privacidad de los clientes” y “satisfacción de los clientes”, así como “cumplimiento”. En el campo de la sociedad, sólo la “comunidad” está cubierta por una combinación de tres tipos de información (VO y EG).

Los resultados cuantitativos de Adidas se detallan en el Anexo A.1. Los resultados muestran que Adidas proporciona una cantidad particularmente grande de información sobre el medioambiente, ya que el análisis de este informe muestra que los elementos más frecuentemente utilizados y codificados son "emisiones, efluentes y residuos", con 45 citas de un total de 351 de elementos codificados. En segundo lugar, se encuentra el elemento "agua", que se menciona 36 veces de un total de 351 y el elemento "materiales" también se mencionó 23 veces en este informe de sostenibilidad.

El informe de Nike se centra también en el medioambiente. En el Anexo A.2 se muestra los tipos de información y sus combinaciones por área de Nike. El extracto de resultados ilustra que el elemento "emisiones, efluentes y residuos" es el elemento que más se menciona y codifica en este informe de sostenibilidad, con 56 citas de un total de 377. El elemento "materiales" es también el segundo más mencionado elemento en este informe con un total de 35 menciones. Por último, el elemento "agua" también se menciona como el tercer elemento codificado con mayor frecuencia.

Inditex difiere en este aspecto de los otros dos competidores. Los resultados detallados del informe de Inditex, se puede encontrar en el Anexo A.3. Los resultados muestran que Inditex tiene un enfoque diferente a los otros dos, con mayor frecuencia se menciona el elemento "comunidad", 53 veces de un total de 498 codificaciones. Seguido por el elemento "cumplimiento" del ámbito de las prácticas laborales y el trabajo decente, que se menciona 37 veces. Además, el informe de sostenibilidad de Inditex también incluye muchas menciones del elemento “Salud y seguridad laboral”, lo que no es el caso en las otras dos compañías.

Tabla 8. Principales características de los informes de sostenibilidad en la industria textil

| Tipos de información | Número de elementos cubiertos por | | Número de elementos no cubiertos por | | Número total de elementos | |
|----------------------------|-----------------------------------|------|--------------------------------------|------|---------------------------|-----|
| | n | % | n | % | n | % |
| Visión y Objetivos | 423 | 34,5 | 803 | 65,5 | 1226 | 100 |
| Enfoque de Gestión | 282 | 23,0 | 944 | 77 | 1226 | 100 |
| Indicadores de Rendimiento | 151 | 12,3 | 1075 | 87,7 | 1226 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

Además, la Tabla 8 ilustra que el 23% de todos los elementos codificados (de todas empresas) está cubierto por una divulgación de un enfoque de gestión, mientras que el 34,5% de todos los elementos está cubierto por una divulgación de la visión y objetivos. En general, el indicador de rendimiento sólo alcanza el 12,3% en todos los informes. Al ilustrar que la frecuencia de los tipos de información y sus combinaciones son diferentes, la Tabla 9 muestra que el nivel de información global difiere entre las áreas GRI. En total se ha codificado 1226 elementos, el sector medioambiental registra un total de 539 codificaciones, seguidas de prácticas laborales y trabajo decente con un total de 336 codificaciones. En tercer lugar, se encuentran los derechos humanos con un total de 117 codificaciones, directamente detrás de ellos se encuentra el área de responsabilidad de producto con un total de 71 codificaciones. Más concretamente, sólo el 4,6% de los informaciones cubren los tres tipos de información. En todas las áreas, los elementos contienen con mayor frecuencia sólo información sobre visión y objetivos.

Tabla 9. Resumen de los tipos de información y sus combinaciones en total por área

| La posición se cubre de la siguiente manera: | Total | | Economía | | Medioambiente | | Derechos humanos | | Prácticas laborales y trabajo decente | | Responsabilidad de producto | | Sociedad | |
|--|-----------------------|-------------|---------------------|-------------|----------------------|-------------|----------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|---------------------|-------------|
| | N=1226 ^{a,b} | | N=57 ^{a,b} | | N=539 ^{a,b} | | N=117 ^{a,b} | | N=336 ^{a,b} | | N=71 ^{a,b} | | N=61 ^{a,b} | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| VO y EG y IR | 56 | 4,6 | 1 | 1,8 | 21 | 3,9 | 7 | 6,0 | 23 | 6,8 | 3 | 4,23 | 1 | 0,9 |
| VO y EG | 242 | 19,7 | 4 | 7,0 | 98 | 18,2 | 22 | 18,8 | 81 | 24,1 | 15 | 21,1 | 22 | 20,8 |
| EG y IR | 52 | 4,2 | 5 | 8,8 | 25 | 4,6 | 6 | 5,1 | 9 | 2,7 | 2 | 2,82 | 9 | 8,5 |
| VO y IR | 20 | 1,6 | 3 | 5,3 | 10 | 1,9 | 1 | 0,9 | 5 | 1,5 | 0 | 0 | 1 | 0,9 |
| Sólo EG | 282 | 23,0 | 9 | 15,8 | 118 | 21,9 | 27 | 23,1 | 90 | 26,8 | 11 | 15,5 | 27 | 25,5 |
| Sólo VO | 423 | 34,5 | 21 | 36,8 | 198 | 36,7 | 45 | 38,5 | 92 | 27,4 | 34 | 47,9 | 33 | 31,1 |
| Sólo IR | 151 | 12,3 | 14 | 24,6 | 69 | 12,8 | 9 | 7,7 | 36 | 10,7 | 6 | 8,45 | 13 | 12,3 |

VO: Visión y objetivos; EG: Enfoque de gestión; IR: Indicadores de rendimiento
La combinación más frecuente se indica en negrita

a Nota: N es la suma de los elementos revelados por todas empresas
b Nota: Los porcentajes se redondean. Utilizando las cifras exactas, suman el 100,0%

Fuente: Elaboración propia

5.2 Resultados Cualitativos

Para el análisis cualitativo también se utilizó la estructura de codificación creada por Bouten, et al. (2011). Este marco mide si la información sobre RSC es completa, dividiéndola en tres áreas: visión y objetivos, enfoque de gestión e indicadores de rendimiento. Sólo cuando la actividad descrita cubre las tres categorías de informes de RSC se considera completa.

Según Robertson & Nicholson, (1996) un informe que sólo informa sobre visiones y objetivos corporativos sin más información sobre medidas y acciones puede describirse como retórica general o *Greenwashing*. Esto significa que, si las empresas hacen declaraciones sobre su compromiso social, como afirmar que sólo hacen negocios con proveedores que actúan de forma sostenible, pero sin dar detalles precisos sobre cómo definen sus criterios de selección de los

proveedores, esto se puede ver como una retórica general. Las empresas que van un paso más allá son aquellas que proporcionan información sobre acciones de gestión a través de una descripción de acciones o procesos específicos, una certificación de proveedores específica o tienen un código de conducta, pero desafortunadamente no dan detalles precisos de cómo supervisan y aplican estas acciones o procesos específicos. Esto también puede ser visto como una retórica general. Los indicadores de desempeño de acuerdo con este modelo pueden ser mediciones cuantitativas reales de los impactos ambientales de los proveedores. Estos incluyen, por ejemplo, declaraciones sobre emisiones de gases de efecto invernadero, accidentes medioambientales, consumo de agua y energía y la cantidad de residuos generados.

Nike e Inditex no proporcionan información profunda sobre los aspectos medioambientales de sus relaciones en la cadena de suministro. Todas de las empresas textiles investigadas sólo informan sobre su sostenibilidad en su cadena de suministro a nivel de visión y objetivo con un 34,5 % como muestra el análisis cuantitativo. En los siguientes apartados se analizará con más detalle el contenido de los informes de sostenibilidad de las empresas examinadas. En total, hay diferencias en la profundidad de la información publicada.

5.2.1 Adidas

Adidas habla de sostenibilidad y responsabilidad social con declaraciones como: [Reconocemos nuestra responsabilidad de respetar los derechos humanos (...) esforzándonos por operar con responsabilidad a lo largo de toda la cadena de valor, salvaguardando los derechos de nuestros propios empleados y los de nuestros proveedores a través de nuestras *Workplace Standards*] (Adidas AG, 2016, pág. 10) y [invertimos tiempo en preparar y compartir actualizaciones sobre nuestras políticas y prácticas de derechos humanos, incluyendo la divulgación de nuestro *Approach to Human Rights Defenders*] (Adidas AG, 2016, pág. 10). Sin embargo, no proporciona información sobre la forma en que se aplica estas normas, pero da información sobre cómo supervisa estos estándares. En el informe Adidas dice: [(...) una validación importante de nuestros esfuerzos proviene del recientemente lanzado *Corporate Human Rights Benchmark (CHRB)*, que clasifica a las 500 principales empresas que cotizan en bolsa a nivel mundial (...)] (Adidas AG, 2016, pág. 10). Esto se puede entender como una forma de certificación de terceros.

La situación es diferente en el ámbito del medioambiente. En este contexto, Adidas afirma: [Analizamos toda nuestra cadena de valor desde el procesamiento de las materias primas (Nivel

3), la cadena de suministro ascendente (Nivel 2), los proveedores directos (Nivel 1) (...)" (Adidas AG, 2016, pág. 11). Adidas proporciona información exacta sobre la forma en que lleva a cabo su análisis, tal como describe: [El análisis se llevó a cabo en tres pasos: en primer lugar, recopilamos datos primarios relevantes de nuestros propios sistemas y operaciones, así como datos secundarios para completar las posibles vacíos de datos] (Adidas AG, 2016, pág. 11). Adidas es la única empresa que proporciona datos cuantitativos sobre el impacto de sus proveedores el área del medioambiente: [(...) con más de la mitad de estas emisiones de Co2 (54%) causadas más allá de nuestros proveedores directos (...)] (Adidas AG, 2016, pág. 11) y [(...) el consumo de agua representa el 15% de nuestros impactos totales, con proveedores directos] (Adidas AG, 2016, pág. 11).

Además, Adidas define objetivos y medidas claros en el área de aguas residuales, tales como: [Con el problema cada vez mayor de la escasez de agua, hemos desarrollado un enfoque global para mejorar la eficiencia del agua, mejorar la calidad de las aguas residuales (...)] (Adidas AG, 2016, pág. 16). En el informe también Adidas menciona medidas para lograr este objetivo: [Educar a nuestros proveedores, subcontratistas (...) sobre las mejores tecnologías y procesos disponibles para fortalecer sus capacidades (...)] (Adidas AG, 2016, pág. 16) y [(...) también realizamos revisiones mensuales de los proveedores (...)] (Adidas AG, 2016, pág. 17). Además, el procedimiento también se menciona en detalle: [Utilizando un punto de referencia divisional y teniendo en cuenta (...)] (Adidas AG, 2016, pág. 19). Sin embargo, a nivel de los indicadores de rendimiento no se revela mucha información, simplemente dice: [El 54% de nuestros proveedores estratégicos estaban en camino de alcanzar el objetivo de 2020] (Adidas AG, 2016, pág. 19).

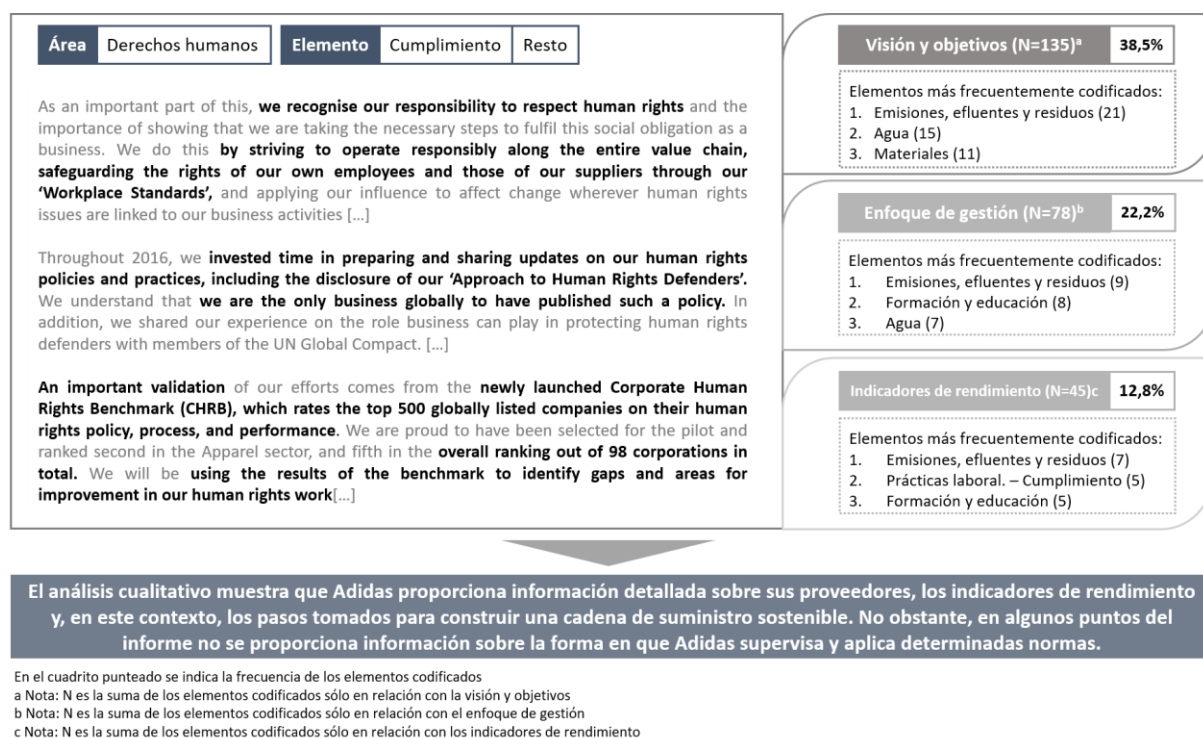
Asimismo, en el ámbito de los productos químicos tóxicos, Adidas también tiene objetivos fijados: [(...) eliminar gradualmente los productos químicos peligrosos, proporcionando a nuestros proveedores una lista de productos químicos positivos (...)] (Adidas AG, 2016, pág. 29). Para llevar a cabo el proyecto, hace referencia a la cooperación con la organización ZDH: [También contribuimos a la *MRS� Conformance Guidance*, una herramienta que tiene como objetivo apoyar a (...)] (Adidas AG, 2016, pág. 29) y los [documentos de referencia] (Adidas AG, 2016, pág. 29). Adidas publica aquí las sutilezas del esfuerzo que han hecho para alcanzar la meta con respecto a la MRS� de la ZDHC.

Adidas es muy consciente de que [(...) el mayor impacto ambiental ocurre en nuestra cadena de suministro (...)] (Adidas AG, 2016, pág. 34). Para limitar el impacto ambiental, Adidas formula

una “*Sustainable Strategy*” que, con la ayuda de sus “*eKPI.2.0 programmes*”, pretende garantizar una mayor transparencia en las cadenas de suministro. Además, Adidas proporciona información sobre el consumo actual de energía, agua y residuos. Con este fin, también informa en detalle sobre sus esfuerzos para implementar este proyecto. En este sentido, declara: [Usamos una herramienta en línea y un cuadro de mando ambiental que muestra (...)] (Adidas AG, 2016, pág. 34), [Dentro de la herramienta *eKPI 2.0*, hemos desarrollado tres grupos de proveedores de referencia para cada categoría (...)] (Adidas AG, 2016, pág. 34) y [El equipo de la SEA llevó a cabo 171 sesiones de capacitación y talleres para proveedores, licenciarios (...)] (Adidas AG, 2016, pág. 64). En este contexto también Adidas menciona cifras exactas, como por ejemplo: [80% de los proveedores estratégicos de nivel 1 alcanzarán la calificación 4C (...)] (Adidas AG, 2016, pág. 44) y [(...) se realizaron 1.225 visitas a fábricas (...)] (Adidas AG, 2016, pág. 64).

Adidas también formula metas en el área de prácticas laborales y trabajo decente: [Por lo tanto, como mínimo, hemos establecido nuestros *Workplace Standards*, nuestro código de conducta en la cadena de suministro] (Adidas AG, 2016, pág. 40). Desafortunadamente, no da ninguna información sobre cómo monitorea y aplica este objetivo, Adidas afirma: [Estas normas son normas contractuales vinculantes que aplicamos en las fábricas de nuestros proveedores para cubrir la salud y seguridad de los trabajadores (...)] (Adidas AG, 2016, pág. 40). Como medida para alcanzar este objetivo, hace referencia a un “*Worker Hotline Project*” (Adidas AG, 2016, pág. 40), que debería ser un "servicio independiente" en el que los empleados puedan presentar quejas o sugerencias. Asimismo, Adidas dice que el Equipo de Cumplimiento está comprometido a [(...) la existencia e implementación de sistemas de gestión por parte del proveedor] (Adidas AG, 2016, pág. 69), pero desgraciadamente no ofrece información más precisa sobre cómo Adidas controla y aplica estas normas, sólo dice que: [El equipo identifica cualquier brecha en las políticas y procedimientos relacionados con áreas específicas como el trabajo forzoso, el trabajo infantil (...)] (Adidas AG, 2016, pág. 69). En cuanto a las auditorías realizadas, Adidas se refiere a terceros como la *Fair Labor Association (FLA)*: [(...) la FLA realizó cuatro evaluaciones de fábrica o ejercicios de verificación de remediación utilizando la metodología de la *Sustainable Compliance Initiative (SCI)*] (Adidas AG, 2016, pág. 72) o a proveedores que están certificados según la Norma International Environmental Management Standard OHSAS 18001.

Figura 8. Resumen del análisis cuantitativo y cualitativo de Adidas



Fuente: Elaboración propia

La figura 8 muestra un resumen de la empresa textil Adidas. Esta figura ilustra los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos. El recuadro grande muestra un extracto del informe de sostenibilidad, así como los áreas y elementos codificados. Los tres recuadros más pequeños representan los tipos de información (visión y objetivo; enfoque de gestión; indicadores de rendimiento) y proporcionan más información sobre cada tipo de información y sus características. Los elementos codificados con más frecuencia se nombran en estos recuadros. Por ejemplo, en el informe de Adidas se codificó un total de 135 elementos dentro de visión y objetivos, de los cuales los más nombrados fueron "emisiones, efluentes y residuos" con 21 menciones.

5.2.2 Nike

Nike también tiene el objetivo de hacer productos sostenibles, escribe en su informe: [(...) hemos desarrollado un sistema de puntuación de nuestros productos en función del rendimiento de la sostenibilidad] (Nike Inc., 2017, pág. 22). Lamentablemente, en ningún momento Nike explica detalles de cómo aplican este sistema de puntuación. También Nike escribe: [Creemos que podemos crear el impacto más positivo en nuestra huella medioambiental general desarrollando opciones de algodón más sostenibles (...) y prácticas laborales más justas] (Nike Inc., 2017, pág. 24). Tampoco en este caso ofrece más información sobre la forma en que le gustaría

conseguirlo. Además, el “*Supply Chain Sustainability Inditex*” crea [...] claros requisitos mínimos de sostenibilidad para todos los proveedores de servicios logísticos (...) (Nike Inc., 2017, pág. 28). Una vez más, Nike no da detalles precisos sobre cómo aplica o supervisa estas normas. Sólo hace declaraciones vagas, tales como: [...] administrar a nuestros proveedores para mejorar su desempeño de sostenibilidad a través del reconocimiento, oportunidades de colaboración y asignación de volúmenes] (Nike Inc., 2017, pág. 28).

La situación es diferente en el área de ahorro de energía, donde Nike ha puesto en marcha el “*NIKE Energy Minimum Program*”. En este caso, indica exactamente cómo se propone a lograr su objetivo. Nike menciona acciones explícitas, tales como: [Compartiendo las mejores prácticas para el mantenimiento de las máquinas para reducir (...)] (Nike Inc., 2017, pág. 27) o [...] incluyen la eliminación de los sistemas de calderas de vapor (...)] (Nike Inc., 2017, pág. 27). Lo mismo se aplica a las aguas residuales, donde también el objetivo de Nike es: [...] enseñando a nuestros proveedores a ser conscientes, a comprometerse y a hacer mejoras significativas en el uso del agua (...)] (Nike Inc., 2017, pág. 32). Además, Nike da a sus proveedores una pauta precisa, la pauta de „*Water Risk Mitigation Guideline* “, para alentar a los proveedores a cerrar la cadena de suministro y reciclar el agua. Sin embargo, el informe también describe: [Para las aguas residuales, el cumplimiento legal es el mínimo requerido de nuestros proveedores. Pero el cumplimiento legal difiere de un país a otro] (Nike Inc., 2017, pág. 35). Esta información es interesante, ya que no se da más detalles en este punto, sobre cuáles son las normas exactas.

Nike también define objetivos claros en el área de uso de químicos en la producción, que son resumidos en el objetivo de [...] cero descargas de productos químicos peligrosos] (Nike Inc., 2017, pág. 34). Nike describe el procedimiento exacto de cómo quiere lograr su objetivo. Define una serie de puntos que deberían contribuir a la consecución del objetivo, tales como: [1. Capacidad de gestión de productos químicos de elevación: Basamos el desempeño en 121 proveedores estratégicos (...)], [2. Evaluación de nuevos productos químicos: Yendo más allá del cumplimiento al fortalecer (...)] o [...] programa de formación (...) para todos los proveedores] (Nike Inc., 2017, pág. 34). Del mismo modo, Nike da detalles precisos sobre cómo proceder. Describe que ha formado cooperaciones como con el “*Apparel & Footwear International RSL Management (AFIRM) Group*”. Es interesante observar que la [lista de límites químicos para todos los materiales] es recopilada juntamente con AFIRM, y es principalmente una lista en que los [límites químicos son basados en la legislación] y la lista también contiene [reducciones

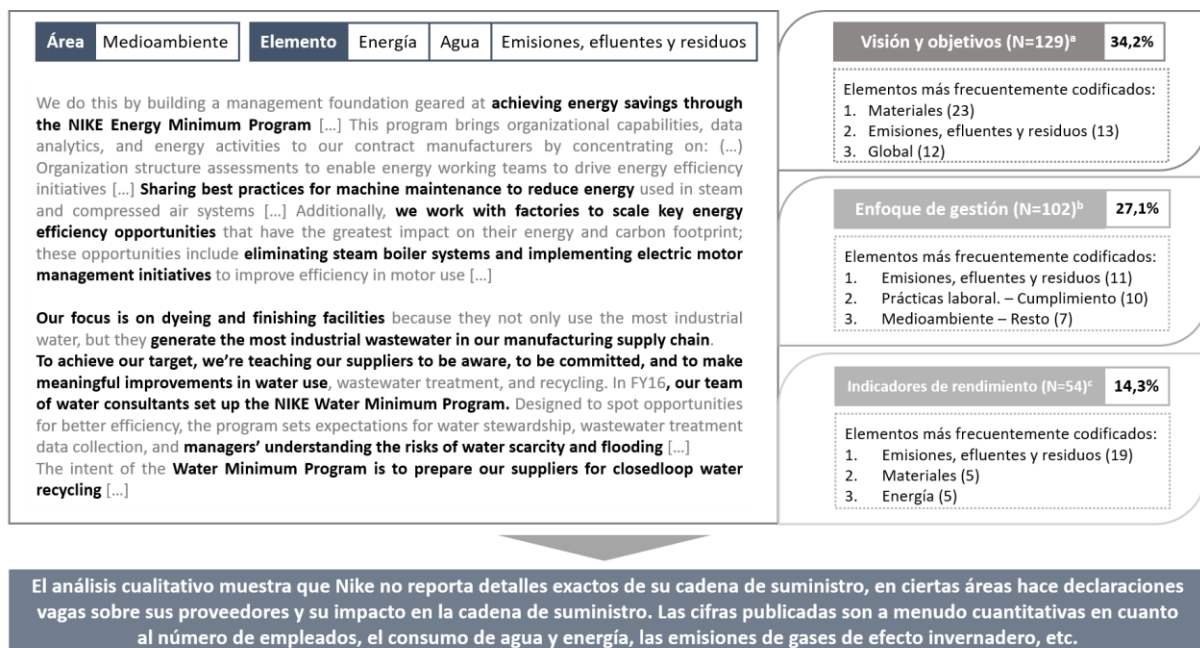
voluntarias] (Nike Inc., 2017, pág. 34), pero en este punto Nike no da más detalles. No obstante, en este contexto, proporciona indicadores tales como: [El 98% de los materiales que analizamos son conformes (...)] (Nike Inc., 2017, pág. 35).

Nike también tiene el objetivo de [(...) proporcionar condiciones de trabajo justas y seguras para los empleados (...)] (Nike Inc., 2017, pág. 41). Para que Nike logre este objetivo, desarrolla un "*Code of Conduct and Leadership Standards*", que se basa en la "*International Labour Organization (ILO)*". Este [(...) Código de Conducta y el Código de Liderazgo (...)] establece los estándares mínimos de Salud y Seguridad Ocupacional (OH&S) que esperamos de cada una de las instalaciones de NIKE] (Nike Inc., 2017, pág. 81). Nike sólo menciona pasos como: [(...) continuamos evolucionando nuestras expectativas de cumplimiento y nuestro programa de monitoreo] y [(...) un nuevo sistema de gestión de la conformidad de las fábricas, conocido como *Factory Compliance Ownership Program*, que incluye más detalles y un sólido protocolo de auditoría] (Nike Inc., 2017, pág. 42). Sin embargo, no menciona cómo monitorea o aplica estas normas. La única información que Nike da es: [Vigilamos el cumplimiento de las normas OH&S en las instalaciones de NIKE y contratamos a los fabricantes a través de auditorías externas (...)] (Nike Inc., 2017, pág. 81). En este caso no se alcanza el enfoque de gestión. Destaca la información del informe: [(...) se obtiene únicamente de fábricas que cumplen con nuestra definición de sostenibles, o clasifican Bronce en nuestro Índice de Manufactura y Abastecimiento Sustentable (...)] (Nike Inc., 2017, pág. 41), aunque esta no es una clasificación muy buena, los materiales Nike obtiene de estos proveedores. Sin embargo, en el informe también contiene un indicador: [El 86% cumple con el Código de Conducta y los Estándares de Liderazgo del Código NIKE] (Nike Inc., 2017, pág. 42).

Para Nike, también es la [(...) la protección de la vida y la salud es un derecho fundamental en el lugar de trabajo] (Nike Inc., 2017, pág. 43). Para lograr esta misión, crea su iniciativa "*Culture of Safety*", que tiene como objetivo: [(...) desarrollar comportamientos de liderazgo en seguridad y permitir a los trabajadores participar en sus programas de seguridad] (Nike Inc., 2017, pág. 43). Nike integra su "*Culture of Safety*" en su "*NIKE Lean management framework*". Nike describe detalladamente los pasos individuales del proceso: [(...) realizó cursos de cultura y seguridad en inglés y en idiomas locales (...)], [(...) evolucionaron las normas de seguridad de las máquinas para hacer frente a los riesgos asociados a los nuevos equipos de fabricación modernizados] y [apoyo confiable de terceros] (Nike Inc., 2017, pág. 43).

Otro objetivo de Nike es hacer negocios „de manera ética y sostenible“. Nike se rige por la Declaración Universal de Derechos Humanos, es decir, por las normas internacionales prescritas. Las expectativas de Nike en este contexto se basan en los "Code of Conduct and Code of Leadership Standards". Estos incluyen los requisitos fundamentales para todos los proveedores. Sin embargo, en este punto Nike no da detalles exactos sobre la verificación ni sobre cómo se aplica estos Códigos de Conducta. El trabajo infantil también está regulado en el Código de Conducta: [El código de conducta de NIKE requiere que los trabajadores tengan al menos 16 años, o superen la edad legal nacional de escolaridad obligatoria y la edad mínima de trabajo] (Nike Inc., 2017, pág. 48). En este contexto, Nike desarrolla una serie de medidas para prevenir el trabajo de los menores, por ejemplo, en sus "NIKE's Code Leadership Standards", formula requisitos específicos sobre cómo los proveedores deben verificar la edad de los trabajadores. Nike también ofrece apoyo para asegurar que estos jóvenes obtengan un certificado de fin de estudios.

Figura 9. Resumen del análisis cuantitativo y cualitativo de Nike



En el cuadrado punteado se indica la frecuencia de los elementos codificados
a Nota: N es la suma de los elementos codificados sólo en relación con la visión y objetivos
b Nota: N es la suma de los elementos codificados sólo en relación con el enfoque de gestión
c Nota: N es la suma de los elementos codificados sólo en relación con los indicadores de rendimiento

Fuente: Elaboración propia

La figura 9 muestra un resumen de la empresa textil Nike. Esta figura ilustra los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos. Estos muestran que los resultados son muy similares a los de Adidas. Por ejemplo, en el informe de Nike se codificó un total de 129 elementos den-

tro de visión y objetivos, de los cuales los más nombrados fueron "materiales" con 11 menciones. Desafortunadamente, Nike no reporta detalles exactos sobre su cadena de suministro en comparación con Adidas. Las cifras publicadas son a menudo cuantitativas en cuanto al número de empleados o el consumo de agua y energía, por ejemplo.

5.2.3 Inditex

Inditex ha recibido un número considerable de certificaciones. Además, su informe está asegurado por SGS ICS Ibérica S.A. y de acuerdo con la norma ISO 19011⁴. Del mismo modo, para Inditex la [(...) la salud y la seguridad en el trabajo, parte esencial de su relación con sus empleados] (Inditex S.A., 2017, pág. 47). Con el fin de acercarse a este objetivo, en el informe Inditex escribe: [Formamos a todos nuestros empleados (...) y aplicamos las disposiciones de nuestro *Code of Conduct and Responsible Practices* y nuestra Política de Salud y Seguridad] (Inditex S.A., 2017, pág. 47). Sin embargo, en ningún momento da información sobre la forma en que estas políticas y normas son monitoreadas e implementadas. El informe sólo hace referencia a la certificación OHAS 18001. Del mismo modo, Inditex no menciona aquí ningún otro indicador.

Inditex también marca el objetivo de implantar la diversidad y la inclusión en su compañía. Quiere conseguirlo con la ayuda de su "*Diversity and inclusion Policy*", que también se deriva del „*Code of Conduct and Responsible Practices*“ y está en línea con la Política de Cumplimiento y la Política de Derechos Humanos de Inditex. Se trata de regular [(...) remuneración y beneficios, promoción, transferencias y desarrollo profesional] (Inditex S.A., 2017, pág. 53) de los empleados. Sin embargo, Inditex, no proporciona información sobre la forma en que se supervisan o aplican estas normas.

Con el fin de lograr la transparencia y la trazabilidad en la cadena de suministro, Inditex también formula una serie de procedimientos que deben conducir a la consecución de este objetivo. En su informe, Inditex menciona una [(...) herramienta informática, diseñada internamente y ad hoc por nuestros equipos, que nos permite compartir información sobre la cadena de suministro en tiempo real] (Inditex S.A., 2017, pág. 70). Inditex da detalles precisos de las medidas para

⁴ ISO 19011 es una guía para la auditoría de sistemas de gestión (International Organization for Standardization, s.f.).

lograr su objetivo, tales como: [Monitoreo: Los distintos tipos de auditorías nos permiten controlar continuamente nuestra cadena de suministro(...)], [Mejora continua y sostenibilidad: Nuestro Departamento de Sostenibilidad trabaja directa y continuamente con los equipos de compras (...)] o [Verificación: A partir del análisis de la información introducida por los proveedores en el sistema de gestión de fabricantes de Inditex, las auditorías de trazabilidad permiten evaluar las capacidades] (Inditex S.A., 2017, pág. 70). Inditex también proporciona indicadores precisos de cuántas auditorías finales se han llevado a cabo: [(...) realizamos un total de 2.621 auditorías de trazabilidad (...)] (Inditex S.A., 2017, pág. 72).

Inditex también se centra en sus empleados, lo que también se refleja en su estrategia "*Workers at the Centre*". En su informe, Inditex menciona una serie de cooperaciones con otras organizaciones que están diseñadas para ayudar a lograr este objetivo. Como por ejemplo la cooperación con el "*Global Framework Agreement (GFA)*". Inditex menciona, entre otros, detalles explícitos sobre la mayoría de las medidas tomadas por la empresa: [(...) crear un espacio para el intercambio de ideas y acciones sobre los derechos de los trabajadores (...)] (Inditex S.A., 2017, pág. 85), [Identificar los impactos potenciales de la cadena de suministro en los derechos humanos] (Inditex S.A., 2017, pág. 81) o [Identificar y dialogar con nuestros grupos de interés y, en particular, con los trabajadores] (Inditex S.A., 2017, pág. 81). Lamentablemente, el informe no proporciona muchos detalles sobre sus esfuerzos en cada una de estas acciones.

El informe también contiene objetivos para lograr la seguridad en el trabajo. En su mayor parte, el informe menciona el "*Code of Conduct for Supplier and Manufacturers Compliance Programs*" y las "*International Standards*" que deben conducir a la [salud y seguridad en el trabajo] (Inditex S.A., 2017, pág. 82) en la empresa. Las medidas mencionadas incluyen la [colaboración con diferentes partes interesadas] (Inditex S.A., 2017, pág. 98) y auditorías por [auditores sociales calificados, expertos en derechos humanos y otros especialistas técnicos] (Inditex S.A., 2017, pág. 104). Además, Inditex afirma en su informe que están formando a su personal en relación con la norma SA8000. Además, en su informe Inditex informa que ellos: [(...) trabajan juntos en conferencias anuales para compartir las mejores prácticas y diseñar futuras estrategias y líneas de acción] (Inditex S.A., 2017, pág. 104) para que puedan alcanzar la seguridad laboral en su empresa. Su Código de Conducta es: [(...) diseñado para evaluar y optimizar todas las fábricas y proveedores con un enfoque permanente en la mejora de las condiciones sociales y laborales de los empleados] (Inditex S.A., 2017, pág. 108). En el informe Inditex también indica

la forma en que supervisan estas disposiciones: [Las auditorías sociales son realizadas principalmente por auditores externos (...)], [El método utilizado para este tipo de auditoría es siempre el mismo (...)] o [Un elemento esencial de la auditoría social son las entrevistas con los trabajadores y sus representantes sindicales] (Inditex S.A., 2017, pág. 109). Esta información está muy detallada. El informe también proporciona indicadores como lo siguiente: [95% de la producción fue llevada a cabo por proveedores con una calificación A o B] (Inditex S.A., 2017, pág. 109).

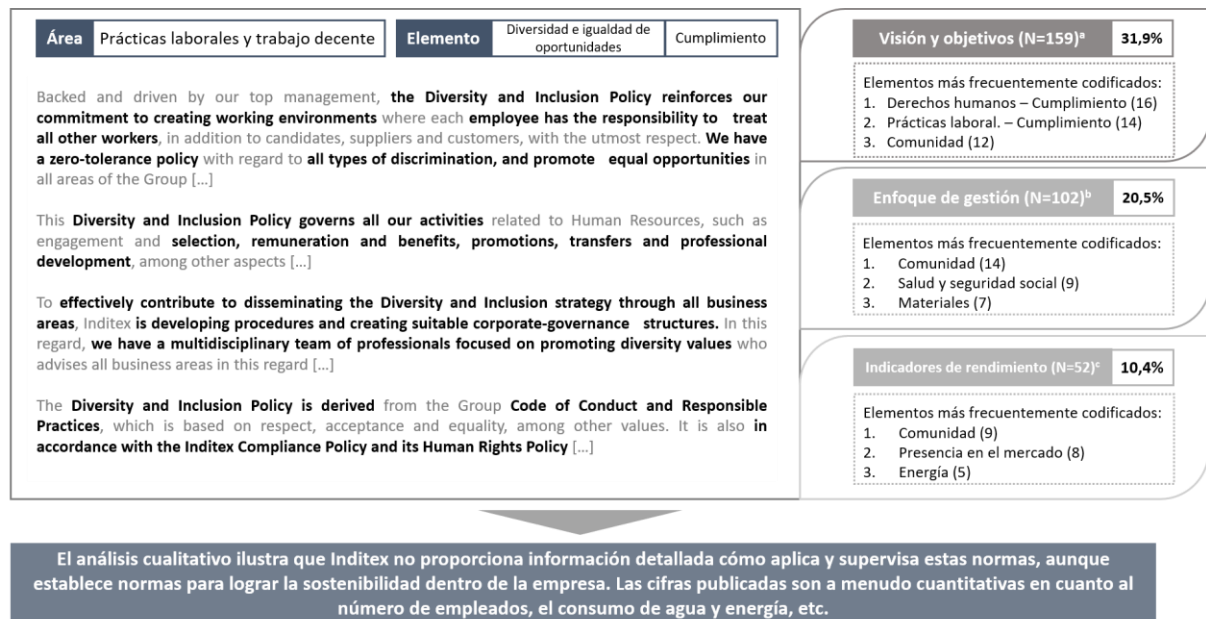
Adicionalmente, Inditex también formula objetivos como: [(...) asegurar que nuestros productos son más responsables con el medio ambiente] (Inditex S.A., 2017, pág. 126). En este punto, Inditex menciona varios programas, como el "*IPLUS*" o el "*Green to Wear program*". Mientras que el primero se ocupa más de las precauciones y límites para la seguridad de los usuarios, el programa "*Green to Wear*" se ocupa de las regulaciones diseñadas para proteger el medioambiente. Inditex escribe en su informe: [(...) definimos esta herramienta de acción y mejora, definimos los requisitos mínimos de comportamiento ambiental responsable que deben cumplir nuestros fabricantes y proveedores] (Inditex S.A., 2017, pág. 126). Lamentablemente, el informe no proporciona información precisa sobre la forma en que verifican las normas que han establecido.

Otro objetivo que Inditex persigue es la consecución de [Cero Descarga de Sustancias Químicas Peligrosas] (Inditex S.A., 2017, pág. 126). Esto Inditex quiere lograr [más allá de la legislación internacional existente] con la ayuda de una lista "listo para fabricar" elaborada por ellos en cooperación con [proveedores de la industria química, así como científicos e investigadores] (Inditex S.A., 2017, pág. 126), y su implementación está dirigida a lograr el objetivo "*Clean Factory*" de Greenpeace. Para conseguir este objetivo, Inditex ayuda a sus proveedores a publicar los resultados obtenidos en el análisis de las aguas residuales y colabora con el "*Chinese Institute of Public and Environmental Affairs (IPE)*". El IPE proporciona un mapa: [(...) que demostrará su compromiso con la transparencia y controlará el comportamiento medioambiental de los proveedores de China] (Inditex S.A., 2017, pág. 126). Lamentablemente, en ningún momento Inditex ofrece información detallada sobre la forma en que se supervisan o aplican estas normas.

Al igual que las dos figuras anteriores, la Figura 10 muestra un resumen de la empresa textil Inditex. Esta figura ilustra los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos. Inditex se asemeja bastante a Nike en cuanto a la falta de información sobre la forma en que supervisan o

aplican determinadas normas. Lo que llama la atención es que Inditex, obviamente, se concentra en otras áreas en sus informes de sostenibilidad. Dado que los recuadros de la derecha muestran que los elementos más frecuentemente codificados con el tipo de información visión y objetivo fueran, por ejemplo: "cumplimiento" del área de "derechos humanos". De un total de 159 elementos codificados, el elemento fue codificado 16 veces.

Figura 10. Resumen del análisis cuantitativo y cualitativo de Inditex



En el cuadrado punteado se indica la frecuencia de los elementos codificados
a Nota: N es la suma de los elementos codificados sólo en relación con la visión y objetivos
b Nota: N es la suma de los elementos codificados sólo en relación con el enfoque de gestión
c Nota: N es la suma de los elementos codificados sólo en relación con los indicadores de rendimiento

Fuente: Elaboración propia

Todas las empresas textiles incluidas en la muestra alcanzan el nivel de visión y objetivos (34,5%). Sin embargo, todas las empresas sólo publican información sobre los objetivos de la cadena de suministro que, cuando se alcanzan, conducen a la clasificación de los indicadores de rendimiento. Inditex aprueba un “*Code of Conduct for Supplier and Manufacturers Compliance Programs*” (Inditex S.A., 2017, pág. 82), inicia auditorías de planta de los proveedores y es miembro del programa “*Green to Wear*”. El programa “*Green to Wear*” (Inditex S.A., 2017, pág. 126) se ocupa de las regulaciones diseñadas para proteger el medioambiente. Al igual que Inditex, Nike tiene un “*Code of Conduct and Leadership Standards*” (Nike Inc., 2017, pág. 81), que se basa en la “*International Labour Organization*” (Nike Inc., 2017, pág. 81) para proporcionar condiciones de trabajo justas y seguras para los empleados. Además, Nike describe en su informe que forma cooperaciones con el “*Apparel & Footwear International RSL Management (AFIRM) Group*” (Nike Inc., 2017, pág. 34) para crear una lista de valores límite

químicos para todos los materiales. Del mismo modo, Adidas formula una “*Sustainable Strategy*” (Adidas AG, 2016, pág. 34) que, con la ayuda de sus “*eKPI.2.0 programmes*” (Adidas AG, 2016, pág. 34), pretende a garantizar una mayor transparencia en las cadenas de suministro. Asimismo, Adidas proporciona información sobre el consumo actual de energía, agua y residuos. En cuanto a las auditorías realizadas, Adidas se refiere a terceros como la “*Fair Labor Association*” (Adidas AG, 2016, pág. 72) o a proveedores que están certificados según la Norma International Environmental Management Standard OHSAS 18001.

Todos estos ejemplos ilustran que las empresas están haciendo grandes esfuerzos para implementar una cadena de suministro sostenible y trazable con el fin de resistir la presión cada vez mayor de las partes interesadas.

6 Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Este capítulo pretende extraer conclusiones del análisis del contenido de los informes de sostenibilidad y dar respuesta al objetivo establecido en la introducción. Además, se formulan las limitaciones, así como las líneas de investigación futuras y se elaborará una teoría a base de las conclusiones del trabajo.

6.1 Conclusiones

Este trabajo de investigación llega a la conclusión central de que las empresas textiles comunican en sus informes de sostenibilidad sobre el impacto medioambiental dentro de su cadena de suministro, en su mayor parte, sólo a nivel de visión y objetivos (34,5%). Por lo cual, se las podría acusar de *Greenwashing*. Según Robertson & Nicholson (1996), reportar sobre visiones y objetivos corporativos, sin dar más informaciones sobre medidas y acciones, puede describirse como retórica general o *Greenwashing*.

Sin embargo, todas las empresas textiles estudiadas (Adidas, Inditex y Nike) han sido premiadas por su comportamiento medioambiental y se sitúan en los primeros puestos del ranking mundial. Desafortunadamente, según el marco de Bouten, et al (2011), ninguna de las empresas examinadas alcanza el nivel de información exhaustiva sobre su cadena de suministro. Todas las compañías textiles investigadas siguen el GRI como estándar de reporte, pero el análisis cualitativo muestra que no todas las empresas reportan detalles exactos de su cadena de suministro. Todas empresas investigadas hacen, en ciertas áreas, declaraciones vagas sobre sus proveedores y su impacto en la cadena de suministro, por ejemplo, en el área de prácticas laborales y trabajo decente (cumplimiento; salud y seguridad laboral), medioambiente (emisiones, efluentes y residuos; cumplimiento; agua; resto; global), derechos humanos (cumplimiento) y seguridad de producto (salud y seguridad de los clientes). Por lo tanto, se puede hablar también de una forma de *Greenwashing*. Sin embargo, todas estas empresas textiles examinadas estaban muy interesadas en lograr la sostenibilidad dentro de sus cadenas de suministro. Todas las empresas intentan establecer acciones y medidas para que la cadena de suministro sea más transparente y sostenible. Los resultados del análisis cualitativo ilustran que sólo Adidas proporciona información detallada sobre sus proveedores y, en este contexto, los indicadores de rendimiento. Además, Adidas indica los pasos que ha tomado para construir una cadena de suministro sostenible. Al mismo tiempo, esto no significa que las demás empresas no hayan publicado ningún indicador de rendimiento, sino que las cifras que publican son mucho más cuantitativas en cuanto al número de empleados, las emisiones de gases de efecto invernadero, los productos

químicos, el consumo de agua, energía, así como la cantidad de residuos generados. De todos modos, estas áreas mencionadas no son de gran importancia. En este contexto, los indicadores más interesantes serían cifras precisas sobre el seguimiento de las normas establecidas por las empresas o el impacto de los proveedores.

Un aspecto negativo en todos los informes es el hecho de que no se eligen las mismas unidades y medidas para los indicadores medioambientales. Por ejemplo, Adidas elige MWh/m², Inditex elige MWh/kg y Nike elige kWh/kg para indicar el ahorro de energía. Lo que lleva de nuevo al problema de la falta de estandarización dentro de los informes de sostenibilidad.

En general, se puede decir que el compromiso con una cadena de suministro sostenible no difiere mucho entre las diferentes empresas textiles investigadas. El análisis muestra que todas las empresas textiles intentan controlar las actividades de sus proveedores y van encaminadas hacia prácticas sostenibles. En este estudio se ilustra que la sostenibilidad está jugando un papel cada vez más importante en las actividades de las empresas. Por desgracia, este desempeño es a menudo un proceso largo y costoso. Las empresas textiles que reflexionan sobre sus acciones y sobre el conjunto sus impactos, tienen una ventaja decisiva a largo plazo, ya que la sostenibilidad es cada vez más importante en la empresa.

Además, los diez métodos identificados del *Greenwashing* en este trabajo proponen una descripción específica para asegurar un entendimiento común. A base de esta elaboración se puede concluir que el conocimiento adquirido puede servir para futuras investigaciones, basadas en ello, a través de una comprensión unificada de lo que es el *Greenwashing* y lo que no lo es. Básicamente, en los informes de sostenibilidad de las compañías textiles se encuentran varios métodos de *Greenwashing* que se discutirán con más detalle en la siguiente sección.

En primer lugar, se puede mencionar los conflictos de intereses ocultos como método de uso frecuente en los informes de sostenibilidad. En este método, es decir, un determinado producto se anuncia como respetuoso con el medioambiente por una sola propiedad, aunque otras propiedades del producto son perjudiciales para el mismo. Un ejemplo de esto es el algodón orgánico que está en armonía con el medioambiente, pero sin ninguna mejora en los estándares ambientales de las fábricas productoras en China que están perjudicando el medioambiente. En segundo lugar, cabe mencionar el método de evidencia faltante, es decir, declaraciones que no pueden ser verificadas por entidades independientes. Este tipo también se encuentra a menudo en los informes de sostenibilidad, ya que las empresas se comunican sólo a nivel de visión

y objetivos, sin que estos objetivos sean verificados por entidades independientes. Del mismo modo, las empresas textiles utilizan declaraciones vagas, en las que utilizan términos mal definidos que pueden ser fácilmente malinterpretados. Por último, se menciona el método de falta de acciones, entre las que las empresas destacan la importancia de la sostenibilidad, pero apenas pueden mostrar ninguna actividad que la apoye. Este método es comparable a nivel del enfoque de gestión, aunque todas las empresas textiles estudiadas muestran esfuerzos hacia prácticas sostenibles, a menudo hay una gran falta de información precisa sobre cómo implementan o supervisan ciertas medidas. Esto fue llamativo, ya que a menudo se trataba de normas establecidas por la empresa, pero se proporciona sólo poca o ninguna información detallada al respecto de directrices.

En resumen, mediante el *Greenwashing*, las empresas e instituciones intentan lavar su imagen y aprovechar el prestigio comercial de lo verde publicitando sus productos y políticas como respetuosos con el medioambiente o ecológicos, aunque no sea del todo cierto. Se centran en los datos que les interesan, ocultan otros factores menos sostenibles o simplemente rotan la información a voluntad. Es curioso que muchas empresas prefieran gastar dinero en campañas fraudulentas con proyectos de escaparate en lugar de seguir una política verdaderamente sostenible dentro de la empresa. En resumen, el *Greenwashing* es una práctica habitual y, por lo tanto, de importancia ya que el *Greenwashing* es un peligro.

Sobre la base de los resultados de este trabajo, se puede suponer que las grandes empresas textiles internacionales con grandes volúmenes de ventas, a menudo en sus informes de sostenibilidad, sólo hacen afirmaciones a nivel de visión y objetivos, sin que existan medidas concretas que las respalden. Esta conclusión plantea la teoría de que las grandes empresas textiles internacionales a menudo sólo informan sobre el nivel de visión en sus informes de sostenibilidad y, por lo tanto, se dedican al *Greenwashing*.

El estudio contribuye a ampliar la literatura en las siguientes áreas:

1. Ayuda a comprender las diferencias en las publicaciones de informes de sostenibilidad para la industria textil.
2. Ayuda a documentar el vínculo entre el *Greenwashing* y las prácticas sostenibles de varias empresas de la industria textil.
3. Ayuda a identificar los diferentes niveles de información en los informes de sostenibilidad, así como métodos de *Greenwashing* que afectan la credibilidad de la empresa. En

la actualidad, la literatura que se trata del vínculo entre el *Greenwashing* en la cadena de suministro textil es limitado. Actualmente no existe ningún estudio similar en la industria textil. En resumen, el estudio ayuda a comprender el porqué y el cómo se hacen *Greenwashing* en la cadena de suministro de la industria textil.

4. Ayuda a identificar patrones de *Greenwashing* que deberían dejar a la compañía en una buena posición.

En resumen, se puede decir que la tendencia actual de que cada vez más empresas se preocupan por los efectos de sus acciones es tranquilizadora. En los últimos años, se han logrado muchos avances significativos en la sostenibilidad de la cadena de suministro, pero sería deseable que las empresas textiles informaran aún más sobre su desempeño de sostenibilidad en los próximos años de lo que lo hacen ahora. En este punto, sería útil que la elaboración de informes de sostenibilidad se convirtiera en una obligación para todas las compañías.

6.2 Limitaciones y futuras líneas de investigación

La muestra se limitó únicamente a las empresas textiles que figuran en la lista de las 100 empresas textiles más importantes del mundo, por lo que no es posible generalizar las actividades a las pequeñas y medianas empresas, así como empresas de lujo. Una muestra más grande habría conducido a un error estándar más pequeño, pero un tamaño de muestra más pequeño era adecuado para el análisis cualitativo en profundidad de este trabajo.

En el futuro, debería realizarse una investigación para examinar el rendimiento de sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas, así como de empresas de lujo y sus proveedores. Debido al hecho que un gran sector de la industria textil se caracteriza por la presencia de empresas de lujo, habría sido interesante examinar más de cerca sus actividades de sostenibilidad. Además, hay muy poca investigación explícita sobre el *Greenwashing* en la industria textil, hay más necesidad de investigación sobre la relación entre el *Greenwashing* y prácticas sostenibles en la cadena de suministro. Por lo tanto, se propone que la teoría desarrollada se pruebe en un marco más amplio y cuantificable en futuras líneas de investigación.

7 Bibliografía

- Achabou, M. A., & Dekhili, S. (2015). Constraints and Drivers of Growth in the Ethical Fashion Sector: The Case of France. En T.-M. Choi, & T. C. Cheng, *Sustainable Fashion Supply Chain Management. From Sourcing to Retailing* (págs. 167-181). Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer.
- Adams, C. A. (2004). The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 17, No. 5, págs. 731–757.
- Adidas AG. (2016). *Adidas Sustainability Progress Report 2016*. Obtenido de Adidas AG: https://www.adidas-group.com/media/filer_public/08/7b/087bf055-d8d1-43e3-8adc-7672f2760d9b/2016_adidas_sustainability_progress_report.pdf
- Ahi, P., & Searcy, C. (16 de Agosto de 2013). A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 52, No. 1, págs. 329-341.
- Altuntas, C., & Turker, D. (2014). Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. *European Management Journal*, Vol. 32, No.5, págs. 837-849.
- Al-Tuwaijri, S. A., Christensen, T. E., & Hughes, K. (Agosto de 2004). The relations among environmental disclosure, environmental performance, and economic performance: a simultaneous equations approach. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, No. 5/6, págs. 447–471.
- Andersen, M., & Pedersen, E. R. (16 de Noviembre de 2006). Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships. *Journal of Public Affairs*, Vol. 6, No. 3, págs. 228–240.
- Anderson, S. R., & Ray, P. (2000). *The Cultural Creatives. The Cultural Creatives: How 50 Million People Are Changing The World*. New York: Three Rivers Press.
- Annunziata, A., Ianuario, S., & Pascale, P. (7 de Noviembre de 2011). Consumers' Attitudes Toward Labelling of Ethical Products: The Case of Organic and Fair Trade Products. *Journal of Food Products Marketing*, Vol. 17, No. 5, págs. 518-535.

- Antunes da Silvaa, F., & Borsat, M. (2017). Organizational Performance and Indicators: Trends and Opportunities. *Procedia Manufacturing*, Vol. 11, No. 27, págs. 1925-1932.
- Asociación Ibérica de Reciclaje Textil. (2016). *LA ROPA USADA. Tendencias de un mercado emergente. El residuo olvidado en el siglo XXI*. Obtenido de <http://www.asirtex.org/wp-content/uploads/2017/03/Resumen-Ejecutivo-La-Ropa-Usada.pdf>
- Baker, M. (29 de Febrero de 2016). *Nike and child labour – how it went from laggard to leader*. Obtenido de Mullen Baker: <http://mullenbaker.net/article/clear-reflection/nike-and-child-labour-how-it-went-from-laggard-to-leader>
- Barry, J. (2004). Supply chain risk in an uncertain global supply chain environment. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34, No. 9, págs. 695-697.
- Beck, A. C., Campell, D., & Shrives, P. J. (Septiembre de 2010). Content analysis in environmental reporting research: Enrichment and rehearsal of the method in a British–German context. *The British Accounting Review*, Vol. 42, No. 3, págs. 207-222.
- Berger-Walliser, G., & Scott, I. (2018). Redefining Corporate Social Responsibility in an Era of Globalization and Regulatory Hardening. *American Business Law Journal*, Vol. 55, No. 1, págs. 167–218.
- Bianchi, C., & Birtwistle, G. (2012). Consumer clothing disposal behaviour: A comparative study. *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 36, No. 3, págs. 335–341.
- Blowfield, M., & Murray, A. (2011). *Corporate Responsibility*. New York: Oxford University Press.
- Boje, D. M. (2015). *Organizational Change and Global Standardization: Solutions to Standards and Norms Overwhelming Organizations*. New York, London: Routledge.
- Bonsón, E., & Bednárov, M. (Diciembre de 2015). CSR reporting practices of Eurozone companies. *Revista de Contabilidad*, Vol. 18, No. 2, págs. 182-193.

- Boström, M., Jönsson, A. M., Lockie, S., Mol, A. P., & Oosterveer, P. (21 de Noviembre de 2014). Sustainable and responsible supply chain governance: challenges and opportunities. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 107, págs. 1-7.
- Bouten, L., Everaert, P., Van Liedekerke, L., De Moor, L., & Christiaens, J. (2011). Corporate social responsibility reporting: A comprehensive picture? *Accounting Forum*, Vol. 35, No. 3, págs. 187–204.
- Bouzon, M., & Govindan, K. (2015). Reverse Logistics as a Sustainable Supply Chain Practice for the Fashion Industry: An Analysis of Drivers and the Brazilian Case. En T.-M. Choi, & T. C. Cheng, *Sustainable Fashion Supply Chain Management. From Sourcing to Retailing* (págs. 85-104). Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer.
- Bowen, F. E., Cousins, P. D., Lamming, R. C., & Farukt, A. C. (2001). The role of supply management capabilities in green supply. *Product and Operations Management*, Vol. 10, No. 2, págs. 174–189.
- Breitbarth, T., Harris, P., & Inch, A. (2010). Pictures at an exhibition revisited: Reflections on a typology of images used in the construction of corporate social responsibility and sustainability in non-financial corporate reporting. *Journal of Public Affairs*, Vol. 10, No.4, págs. 238–257.
- Brown, H. S., de Jong, M., & Levy, D. L. (2009). Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 17 , págs. 571–580.
- BSR. (Octubre de 2012). *Sustainable fashion design: Oxymoron no more?* Obtenido de BSR: https://www.bsr.org/reports/BSR_Sustainable_Fashion_Design.pdf
- Bureau of International Labor and Affairs. (2017). *U.S. Department of Labor's 2017 Findings on the Worst Forms of Child Labor*. Obtenido de https://www.dol.gov/sites/default/files/documents/ilab/ChildLaborReport_Book.pdf
- Burke, J. (19 de Noviembre de 2000). *Child labour scandal hits Adidas*. Obtenido de The Guardian: <https://www.theguardian.com/uk/2000/nov/19/jasonburke.theobserver>

- Cahill, B. (4 de Agosto de 2015). *Brands should focus on a higher purpose, not just profits*. Obtenido de The Guardian: <https://www.theguardian.com/media-network/2015/aug/04/brands-purpose-profits-cause-marketing>
- Carter, C. R., & Easton, P. L. (2011). Sustainable supply chain management: Evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 41, No. 1*, págs. 46–62.
- Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2002). Logistics Social Responsibility: An Integrative Framework. *Journal of Business Logistics, Vol. 23, No. 1*, págs. 145-180.
- Carter, C. R., & Rogers, D. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 38, No. 5*, págs. 360-387.
- Cervellon, M.-C. (2013). Conspicuous conservation. Using semiotics to understand sustainable luxury. *International Journal of Market Research, Vol. 55, No. 5*, págs. 695-717.
- Cervellon, M.-C., & Wernerfelt, A.-S. (2012). Knowledge sharing among green among fashion communities online: Lessons for the sustainable supply chain. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, Vol. 16, No. 2*, págs. 176-192.
- Chaudhary, B., Tripathi, S., & Monga, N. (2011). Green Marketing and CSR . *International Journal of Research in Finance & Marketing, Vol. 1, No. 6*, págs. 82-99.
- Chiu, C. J., Lai, C. S., Pai, D. C., & Yang, C. F. (4 de Febrero de 2010). The effects of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation. *Journal of Business Ethics, Vol. 95, No. 3*, págs. 457–469.
- Choi, T.-M., Guo, S., Sheron, S.-Y. H., & Li, W.-Y. (2015). Effects of Used Garment Collection Programs in Fast-Fashion Brands. En T.-M. Choi, & T. C. Cheng, *Sustainable Fashion Supply Chain Management. From Sourcing to Retailing* (págs. 183-197). Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer.

- Christopher, M. (2005). *Logistics and Supply Chain Management*. Harlow: Financial Times Prent.
- Clean Clothes Campaign. (22 de Abril de 2016). *Rana Plaza three years on: the struggle for justice and safety is not over*. Obtenido de Clean Clothes Campaign: <https://cleanclothes.org/news/2016/04/22/rana-plaza-three-years-on>
- Clean Clothes Campaign. (s.f.). *A Living Wage = A Human Right*. Obtenido de Clean Clothes Campaign: <https://cleanclothes.org/livingwage>
- Clean Clothes Campaign. (s.f.). *Improving working conditions in the global garment industry*. Obtenido de Clean Clothes Campaign: <https://cleanclothes.org/>
- Comisión Europea. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Obtenido de Comisión Europea: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF>
- Corporate Europe Observatory. (s.f.). *Greenwash*. Obtenido de Corporate Europe Observatory: <https://corporateeurope.org/tags/greenwash>
- Corporate Register. (s.f.). *Actual Corporate Reports*. Obtenido de Corporate Register: <http://www.corporateregister.com/>
- CorpWatch. (22 de Marzo de 2001). *Greenwash Fact Sheet*. Obtenido de CorpWatch: <https://corpwatch.org/article/greenwash-fact-sheet>
- CorpWatch. (s.f.). *Greenwash & Public Relations*. Obtenido de CorpWatch: <https://corpwatch.org/issues/greenwash-public-relations>
- Dao, V., Langella, I., & Carbo, J. (Marzo de 2011). From green to sustainability: Information Technology and an integrated sustainability framework. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 20, No. 1, págs. 63-79.
- D'Aquila, J. M. (Junio de 2018). *The Current State of Sustainability Reporting*. Obtenido de The CPA Journal: <https://www.cpajournal.com/2018/07/30/the-current-state-of-sustainability-reporting/>

- Dasgupta, M. (2015). Exploring the Relevance of Case Study Research. *Vision, Vol. 19, No. 2*, págs. 147–160.
- Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management, Vol. 9, No. 2*, págs. 108-119.
- Delmas, M., & Cuerel Burbano, V. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review, Vol. 54, No. 1*, págs. 64-87.
- Deloitte. (10 de Diciembre de 2013). *IAASB veröffentlicht übergreifenden Standard zu prüfungsnahen Leistungen*. Obtenido de IASPlus:
<https://www.iasplus.com/de/news/2013/dezember/iaasb-isa-3000>
- Deloitte. (2015). *Integrated Reporting a better view?* Obtenido de Deloitte:
<https://www.iasplus.com/en/binary/sustain/1109integratedreportingview.pdf>
- Deloitte. (2016). *Sustainability Disclosure: Getting Ahead of the Curve*. Obtenido de Deloitte:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us-risk-sustainability-disclosure.pdf>
- Dickson, M. A., & Chang, R. K. (2015). Apparel Manufacturers' Path to World Class Corporate Social Responsibility: Perspectives of CSR Professionals. En T.-M. Choi, & T. Cheng, *Sustainable Fashion Supply Chain Management. From Sourcing to Retailing* (págs. 107-127). Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal, Vol. 50, No. 1*, págs. 25–32.
- Elkington, J. (2004). Assessing the Sustainability of Business and CSR. En A. Henriques, & J. Richardson, *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?* (págs. 1-16). London: Routledge.
- European Commission. (18 de Julio de 2001). *GREEN PAPER. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Obtenido de European Commission:
http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.html

- European Commission. (s.f.). *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Obtenido de European Commission: https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_de
- Fanjul, S. C. (5 de Agosto de 2011). *El engaño verde*. Obtenido de EL PAÍS: https://elpais.com/sociedad/2011/08/05/actualidad/1312495207_850215.html
- Floden, J., Nagurney, A., & Yu, M. (2015). Fashion Supply Chain Network Competition with Ecolabeling. En T.-M. Choi, & T. C. Cheng, *Sustainable Fashion Supply Chain Management. From Sourcing to Retailing* (págs. 61-84). Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer.
- Fontaine, M. (2013). Corporate Social Responsibility and Sustainability: The New Bottom Line? *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4, No. 4, págs. 110-119.
- Fortanier, F., & Kolk, A. (2007). On the economic dimensions of corporate social responsibility: Exploring fortune global 250 reports. *Business Society*, Vol. 46, No. 4, págs. 457-478.
- Gallicano, T. (Julio de 2011). A Critical Analysis of Greenwashing Claims. *The Public Relations Journal*, No. 5, Vol. 3, págs. 1-21.
- Ganse, J., Gschmak, S., & Wehrhan, F. (2012). Nachhaltigkeit im Supply Chain Management. *Zeitschrift für Controlling & Management*, Vol. 56, No. 4, págs. 260-265.
- Greenpeace. (2017). *Konsumkollaps durch Fast Fashion*. Obtenido de https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/s01951_greenpeace_report_konsumkollaps_fast_fashion.pdf
- GRI. (19 de Octubre de 2016). *First Global Sustainability Reporting Standards Set to Transform Business*. Obtenido de GRI: <https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/First-Global-Sustainability-Reporting-Standards-Set-to-Transform-Business.aspx>
- Guadamillas-Gómez, F., Donate-Manzanares, M. J., & Škerlavaj, M. (2010). The integration of corporate social responsibility into the strategy of technology-intensive firms: a

- case study. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakultet au Rijeci, Vol. 28, No. 1*, págs. 9-34.
- Guthrie, J., & Abeysekera, I. (2006). Content analysis of social, environmental reporting: What is new? *Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. 10, No. 2*, págs. 114-126.
- Hąbek, P. (2017). CSR Reporting Practices in Visegrad Group Countries and the Quality of Disclosure. *Sustainability 2017, Vol. 9, No. 12*, págs. 1-18.
- Hall, M. L., & Kim, H.-S. (2015). Green Brand Strategies in the Fashion Industry: Leveraging Connections of the Consumer, Brand, and Environmental Sustainability. En T.-M. Choi, & T. C. Cheng, *Sustainable Fashion Supply Chain Management. From Sourcing to Retailing* (págs. 31-45). Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer.
- Handfield, R. B., & Nichols, J. E. (1999). *Introduction to Supply Chain Management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Heinrich, P. (2018). *CSR und Kommunikation: Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln*. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00207a&AN=reu.1655840959&lang=de&site=eds-live>
- Heizer, J., & Render, B. (2008). *Dirección de la producción y de operaciones*. Madrid: Pearson Educación.
- Hohmann, S., Hügens, T., & Zelewski, S. (2008). *Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme*. München: Oldenbourg Verlag.
- Holme, R., & Watts, P. (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. Genf: World Business Council for Sustainable Development.
- Hopwood, A. G. (2009). Accounting and the environment. *Accounting, Organizations and Society, Vol. 34, No. 3/4*, págs. 433–439.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research, Vol. 15, No. 9*, págs. 1277-1288.

- Inditex S.A. (2017). *Annual Report 2017*. Obtenido de Inditex S.A.:
https://static.inditex.com/annual_report_2017/assets/pdf/memoria_en.pdf
- International Labour Organization. (2014). *Wages and Working Hours in the Textiles, Clothing, Leather and Footwear Industries*. Obtenido de International Labour Organization:
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@sector/documents/publication/wcms_300463.pdf
- International Organization for Standardization. (s.f.). *ISO 14000 family - Environmental management*. Obtenido de International Organization for Standardization:
<https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>
- International Organization for Standardization. (s.f.). *ISO 19011:2011*. Obtenido de International Organization for Standardization:
<https://www.iso.org/standard/50675.html>
- Ivanov, D., Tsipoulanidis, A., & Schönberger, J. (2017). *Global Supply Chain and Operations Management - A Decision-Oriented Introduction to the Creation of Value*. Cham: Springer.
- Jones, A., & Jonas, G. A. (2011). Corporate social responsibility reporting: The growing need for input from the accounting profession. *CPA Journal*, Vol. 81, No. 2, págs. 65–71.
- Karlsen, J. (2013). The Role of Anchor Companies in Thin Regional Innovation Systems Lessons from Norway. *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 26, No. 1, págs. 1-13.
- Kelly, A. (1 de Junio de 2016). *46 million people living as slaves, latest global index reveals*. Obtenido de The Guardian: <https://www.theguardian.com/global-development/2016/jun/01/46-million-people-living-as-slaves-latest-global-index-reveals-russell-crowe>
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

- Kirchschläger, P. G. (2015). CSR between Greenwashing and Ethical Reflection: Human Rights as Ethical Frame of Reference for Corporate Social Responsibility (CSR). *Zeitschrift Fuer Wirtschafts- Und Unternehmensethik, Vol. 16, No. 3*, págs. 264–287.
- KPMG. (2015). *Fashion 2025 - Studie zur Zukunft des Fashion-Markts in Deutschland*.
Obtenido de KPMG:
<https://www.mitteldeutschland.com/sites/default/files/uploads/2016/01/28/kpmgfashion2025-studiezurzunfufunftdesfashion-marktsindeutschland.pdf>
- KPMG. (2017). *The road ahead. The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*. Obtenido de KPMG: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>
- Kubiak, H. (2016). The Phenomenon of Greenwashing in Marketing Communication of CSR. *Wspólczesne Problemy Ekonomiczne, No. 12*, págs. 95-102.
- Loew, T., Ankele, K., Braun, S., & Clausen, J. (2004). *Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung*. Obtenido de https://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Themen/Einfuehrung/ioew_csr_diskussion_2004.pdf
- Loughran, T., McDonald, B., & Yun, H. (Mayo de 2009). A wolf in sheep's clothing: The use of ethicsrelated terms in 10-K reports. *Journal of Business Ethics, Vol. 89, No. 1*, págs. 39–49.
- Macchion, L., Da Giau, A., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P., Rinaldi, R., & Vinelli, A. (3 de Agosto de 2018). Strategic approaches to sustainability in fashion supply chain management. *Production Planning & Control, Vol. 29, No. 1*, págs. 9-28.
- Maines, L. A., & Sprinkle, G. B. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons, Vol. 53, No. 5*, págs. 445-453.
- Martin, M. (2013). Creating Sustainable Apparel Value Chains: A Primer on Industry Transformation. *Impact Economy Primer Series, Vol. 2, No. 1*, págs. 1-47.

- Masood, S., Rehman, Z., & Walsh, D. (12 de Septiembre de 2012). *More Than 300 Killed in Pakistani Factory Fires*. Obtenido de The New York Times:
<https://www.nytimes.com/2012/09/13/world/asia/hundreds-die-in-factory-fires-in-pakistan.html>
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Michelon, G., Pilonato, S., & Ricceri, F. (2014). CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 33, págs. 59-78.
- Milne, M. J., & Adler, R. W. (1999). Exploring the reliability of social and environmental disclosures content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 12, No. 2 , págs. 237–256.
- Morana, R., & Seuring, S. (Diciembre de 2011). A Three Level Framework for Closed-Loop Supply Chain Management - Linking Society, Chain and Actor Level. *Sustainability*, Vol. 3, No. 5, págs. 678-691.
- Müller, M., & Seuring, S. (Octubre de 2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, No.15, págs. 1699–1710.
- Multinationals Observatory. (2018). *Greenwashing*. Obtenido de Multinationals Observatory:
<http://multinationales.org/Investigations>
- Neu, D., Warsame, H., & Pedwell, K. (3 de Abril de 1998). Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, No. 3, págs. 265-282.
- Nielsen. (12 de Octubre de 2015). *Consumer-Goods' Brands That Demonstrate Commitment to Sustainability Outperform Those That Don't*. Obtenido de Nielsen:
<https://www.nielsen.com/eu/en/press-room/2015/consumer-goods-brands-that-demonstrate-commitment-to-sustainability-outperform.html>
- Nike Inc. (2017). *FY16/17 Sustainable Business Report*. Obtenido de Nike Inc.:
https://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_downloads/2018/SBR-Final-FY16-17.pdf

- O'Byrne, R. (17 de Septiembre de 2015). *Corporate Social Responsibility – Much More than Just Marketing*. Obtenido de <https://www.logisticsbureau.com/corporate-social-responsibility-much-more-than-just-marketing/>
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (s.f.). *Publicaciones*. Obtenido de Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa: <https://observatoriorsc.org/inicio/que-hacemos/publicaciones/>
- OECD. (2008). *Gender and Sustainable Development. Maximising the economic, social and environmental role of women*. Obtenido de <https://www.oecd.org/social/40881538.pdf>
- Olugu, E. U., & Wong, K. Y. (Enero de 2009). Supply Chain Performance Evaluation: Trends and Challenges. *American Journal of Engineering and Applied Sciences*, Vol. 2, No. 1, págs. 202-211.
- Pandit, G. M., & Rubenfield, A. J. (Junio de 2016). *The Current State of Sustainability Reporting by Smaller S&P 500 Companies*. Obtenido de The CPA Journal: <https://www.cpajournal.com/2016/06/17/current-state-sustainability-reporting-smaller-sp-500-companies/>
- Pasquinelli, I. (2012). *Could small be the new big for the fashion industry?* Obtenido de The Guardian: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/fashion-industry-trends-innovation-small-business>
- Patton, M. Q. (2004). *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Paul, K. (2008). Corporate sustainability, citizenship and social responsibility reporting. *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 32, págs. 63–78.
- Pearce, F. (23 de Octubre de 2008). *Greenwash. Ethical Business. The great green swindle*. Obtenido de The Guardian: <https://www.theguardian.com/environment/2008/oct/23/ethicalbusiness-consumeraffairs>
- Peattie, K. (1995). *Environmental marketing management: Meeting the green challenge*. London: Pittman Publishing.

- Perry, P., & Towers, N. (2013). Conceptual framework development CSR implementation in fashion supply chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 43, No. 5/6, págs. 478–500.
- Phillis, Y. A., Kouikoglou, V. S., & Manousiouthakis, V. (Abril de 2010). A review of sustainability assessment models as system of systems. *IEEE Systems Journal*, Vol. 4, No. 1, págs. 15-25.
- Piplani, R., Pujawan, N., & Ray, S. (2008). Sustainable Supply Chain Management. *International Journal Production Economics 2008*, Vol. 111, No. 2, págs. 293-194.
- Popa, R. A. (2015). The Corporate Social Responsibility Practices in The Context of Sustainable Development. The case of Romania. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 23, No. 2, págs. 1279-1285.
- Popescu, A. C. (2015). Fast Fashion and sustainable supply chain management. *Revista Tinerilor Economisti (The Young Economists Journal)*, Vol. 1, No. 24, págs. 29-40.
- Promberger, K., Spieß, H., & Kössler, W. (2011). *Unternehmen und Nachhaltigkeit: Eine managementorientierte Einführung in die Grundlagen nachhaltigen Wirtschaftens (Schriftenreihe Management und Unternehmenskultur)*. Wien: Linde Verlag.
- PwC Deutschland. (2012). *Integrated Reporting – The Future of Corporate Reporting*.
Obtenido de PwC Deutschland:
<https://www.pwc.de/de/rechnungslegung/assets/integrated-reporting-die-zukunft-der-berichterstattung.pdf>
- PwC Deutschland. (2013). *Horst, D. PwC-Experte für Nachhaltigkeit. Vorsicht, Greenwashing: Konsumenten blicken hinter die grüne Fassade*. Obtenido de PwC:
<http://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/vorsicht-greenwashing-konsumenten-blicken-hinter-die-gruene-fassade.jhtml>
- Quan, Y., Wu, H., Li, S., & Ying, S. X. (26 de Febrero de 2018). Firm sustainable development and stakeholder engagement: The role of government support. *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)*, Vol. 27, No. 8, págs. 1145–1158.

- Ranke, J. (Enero de 2004). Projektbeispiel: "Public-Private-Partnership" - Zur sozialen Verantwortung deutscher Unternehmen. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Vol. 5, No. 2, págs. 208-211.
- ReportWatch. (2016). *How important is the annual report today?* Obtenido de ReportWatch: <https://www.reportwatch.net/report-essentials/how-important-is-the-annual-report-today/67/>
- Reverte, C. (14 de Octubre de 2009). Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms. *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, No. 2, págs. 351–366.
- Robertson, D. C., & Nicholson, N. (Actubre de 1996). Expressions of corporate social responsibility in U.K. firms. *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, No. 10, págs. 1085–1106.
- Sasikumar, P., & Kannan, G. (26 de Septiembre de 2008). Issues in reverse supply chains, part II: Reverse distribution issues-an overview. *International Journal of Sustainable Engineering*, Vol. 1, No. 4, págs. 234–249.
- Schwalbach, J., & Schwerk, A. (2008). Corporate Governance und Corporate Citizenship. En A. Habisch, M. Neureiter, & R. Schmidpeter, *Handbuch Corporate Citizenship* (págs. 71-85). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Shacklett, M. (Diciembre de 2011). Sustainability, greenwashing, and the road ahead for the supply chain. *World Trade*, Vol. 24, No. 12, págs. 32–35.
- Shambu, G. (2015). Using The Fast Fashion Supply Chain To Teach Sustainability. *Business Education Innovation Journal*, Vol. 7, No. 1, págs. 62-67.
- Sheehan, M. (2013). Corporate citizenship. *Leader to Leader*, Vol. 70, págs. 26–31.
- Siano, A., Piciocchi, P., Vollero, A., Della Vollpe, M., Palazzo, M., Conte, F., . . . Amabile, S. (2015). Developing a framework for measuring effectiveness of sustainability communications through corporate websites. *Procedia Manufacturing*, Vol. 3, págs. 3615-3620.

- Skov, L. (2008). *Ethics and the fashion industry in West Europe*. Obtenido de Copenhagen Business School:
<https://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7770/Creative%20Encounters%20Working%20Papers%2018.pdf?sequence=1>
- Smith, N. C., Bhattacharya, C. B., Vogel, D., & Levine, D. (2010). *Global Challenges in Responsible Business*. Cambridge, New York, Melbourne, Madrid, Cape Town, Singapore, São Paulo, Delhi, Dubai, Tokyo: Cambridge University Press.
- Social Accountability International. (s.f.). *SA8000 Standard*. Obtenido de Social Accountability International: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689>
- Srivastava, S. K. (Febrero de 2007). Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, No.1, págs. 53–80.
- Statista. (2018). *Top 100 Companies: Textile*. Obtenido de Statista:
<https://www.statista.com/study/40685/top-100-textile-companies-global/>
- Sweeney, L., & Coughlan, J. (2008). Do different industries report corporate social responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14, No. 2, págs. 113–124.
- Taeño, J. (14 de Junio de 2014). *De lo que no presume Amancio Ortega: Zara se abastece con empresas que están contaminando sin piedad China, India e Indonesia*. Obtenido de https://es.noticias.yahoo.com/de-lo-que-no-presume-amancio-ortega-zara-se-abastece-con-empresas-que-estan-contaminando-brutalmente-china-india-e-indonesia-114328457.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly9rYW9zZW5sYXJlZC5uZXQvaW5kaXRleC1zZS1hYmFzdGVjZS
- Tebaldi, L., Bigliardi, B., & Bottani, E. (30 de Octubre de 2018). Sustainable Supply Chain and Innovation: A Review of the Recent Literature. *Sustainability*, Vol. 10, No.11, págs. 1-29.

- The British Standards Institution. (s.f.). *BS OHSAS 18001*. Obtenido de The British Standards Institution: <https://www.bsigroup.com/en-GB/ohsas-18001-occupational-health-and-safety/>
- The Sins of Greenwashing. (s.f.). *The Seven Sins*. Obtenido de The Sins of Greenwashing: <http://sinsofgreenwashing.com/findings/the-seven-sins/index.html>
- Trula, E. M. (5 de Marzo de 2019). *150.000 millones de prendas de ropa al año (y otras cifras en las que las tiendas no quieren que pienses)*. Obtenido de <https://magnet.xataka.com/preguntas-no-tan-frecuentes/150-000-millones-prendas-ropa-al-ano-otras-cifras-que-tiendas-no-quieren-que-pienses>
- Unerman, J. (2000). Methodological issues: Reflections on quantification in corporate social reporting content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 13, No. 5, págs. 667–680.
- United Nations. (s.f.). *About the Sustainable Development Goals*. Obtenido de United Nations: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- Villaécija, R. (19 de Marzo de 2017). *Así combaten Inditex, H&M y Primark la explotación en sus fábricas*. Obtenido de El Mundo: <https://www.elmundo.es/economia/2017/03/19/58ca89eee5fdea012e8b469f.html>
- Vuontisjärvi, T. (2006). Corporate social reporting in the European context and human resource disclosures: An analysis of Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, No. 4, págs. 331–354.
- Wagner, T., Lutz, R., & Weitz, B. (Diciembre de 2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 6, págs. 77–91.
- Waniczek, M., & Werderits, E. (2006). *Sustainability Balanced Scorecard*. Wien: Linde Verlag.
- Welsh Government. (s.f.). *Welsh government. Anchor companies*. Obtenido de Welsh Government: <https://gov.wales/topics/businessandconomy/how-we-support-businesses/anchor/?lang=en>

Winston, A. (15 de Abril de 2010). *Avoiding Greenwash and Its Dangers*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2010/04/avoiding-greenwash-and-its-dan.html>

Zhu, Q., Geng, Y., Fujita, T., & Hahimoto, S. (2010). Green supply chain management in leading manufactures: Case studies in Japanese large companies. *Management Research Review*, Vol. 33, No. 4, págs. 380–392.

A1. Panorama general de los tipos de información y sus combinaciones de Adidas

| | Total | VO y EG e IR | | VO y EG | | EG e IR | | VO e IR | | Sólo EG | | Sólo VO | | Sólo IR | |
|--|------------|--------------|------------|-----------|-------------|-----------|-------------|----------|------------|-----------|-------------|------------|--------------|-----------|-------------|
| | | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Economía | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cumplimiento | 3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 66,7 | 1 | 33,3 | 0 | 0,0 |
| Impactos económicos directos | 1 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 100,0 | 0 | 0,0 |
| Impactos económicos indirectos | 2 | 0 | 0,0 | 1 | 50,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 50,0 | 0 | 0,0 |
| Presencia en el mercado | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Resto | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Medioambiente | | | | | | | | | | | | | | | |
| Biodiversidad | 2 | 0 | 0,0 | 1 | 50,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 50,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Cumplimiento | 21 | 0 | 0,0 | 5 | 23,8 | 2 | 9,5 | 0 | 0,0 | 4 | 19,0 | 6 | 28,6 | 4 | 19,0 |
| Emisiones, efluentes y residuos | 45 | 1 | 2,2 | 4 | 8,9 | 0 | 0,0 | 3 | 6,7 | 9 | 20,0 | 21 | 46,7 | 7 | 15,6 |
| Energía | 15 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 13,3 | 10 | 66,7 | 3 | 20,0 |
| Materiales | 23 | 1 | 4,3 | 4 | 17,4 | 1 | 4,3 | 0 | 0,0 | 4 | 17,4 | 11 | 47,8 | 2 | 8,7 |
| Global | 18 | 1 | 5,6 | 8 | 44,4 | 1 | 5,6 | 0 | 0,0 | 5 | 27,8 | 3 | 16,7 | 0 | 0,0 |
| Productos y servicios | 7 | 1 | 14,3 | 2 | 28,6 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 14,3 | 3 | 42,9 | 0 | 0,0 |
| Resto | 9 | 1 | 11,1 | 1 | 11,1 | 1 | 11,1 | 0 | 0,0 | 2 | 22,2 | 4 | 44,4 | 0 | 0,0 |
| Impacto del proveedor | 15 | 1 | 6,7 | 3 | 20,0 | 2 | 13,3 | 0 | 0,0 | 1 | 6,7 | 7 | 46,7 | 1 | 6,7 |
| Agua | 36 | 2 | 5,6 | 7 | 19,4 | 3 | 8,3 | 1 | 2,8 | 7 | 19,4 | 15 | 41,7 | 1 | 2,8 |
| Derechos humanos | | | | | | | | | | | | | | | |
| Trabajo infantil | 6 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 3 | 50,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 33,3 | 1 | 16,7 |
| Cumplimiento | 7 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 28,6 | 3 | 42,9 | 2 | 28,6 |
| Trabajo forzoso y obligatorio | 1 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 100,0 | 0 | 0,0 |
| Libertad de asociación y negociación colectiva | 4 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 50,0 | 2 | 50,0 | 0 | 0,0 |
| Derechos de los indígenas | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Prácticas de inversión y adquisiciones | 4 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 25,0 | 2 | 50,0 | 1 | 25,0 |
| No discriminación | 1 | 0 | 0,0 | 1 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Resto | 4 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 50,0 | 1 | 25,0 | 1 | 25,0 |
| Prácticas de seguridad | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Prácticas laborales y trabajo decente | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cumplimiento | 9 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 22,2 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 22,2 | 5 | 55,6 |
| Diversidad e igualdad de oportunidades | 13 | 0 | 0,0 | 3 | 23,1 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 4 | 30,8 | 4 | 30,8 | 2 | 15,4 |
| Satisfacción laboral | 14 | 0 | 0,0 | 6 | 42,9 | 0 | 0,0 | 1 | 7,1 | 1 | 7,1 | 5 | 35,7 | 1 | 7,1 |
| Empleo | 12 | 0 | 0,0 | 4 | 33,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 4 | 33,3 | 2 | 16,7 | 2 | 16,7 |
| Relaciones empresa/trabajadores | 3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 33,3 | 2 | 66,7 | 0 | 0,0 |
| Salud y seguridad laboral | 11 | 0 | 0,0 | 4 | 36,4 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 9,1 | 6 | 54,5 | 0 | 0,0 |
| Resto | 9 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 22,2 | 4 | 44,4 | 3 | 33,3 |
| Formación y educación | 23 | 0 | 0,0 | 3 | 13,0 | 0 | 0,0 | 1 | 4,3 | 8 | 34,8 | 6 | 26,1 | 5 | 21,7 |
| Responsabilidad de producto | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cumplimiento | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Salud y seguridad de los clientes | 10 | 0 | 0,0 | 1 | 10,0 | 1 | 10,0 | 0 | 0,0 | 3 | 30,0 | 2 | 20,0 | 3 | 30,0 |
| Privacidad de los clientes | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Satisfacción de los clientes | 1 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 100,0 | 0 | 0,0 |
| Comunicación de marketing | 3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 66,7 | 1 | 33,3 | 0 | 0,0 |
| Etiquetado de productos y servicios | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Resto | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Sociedad | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comportamiento anticompetitivo | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Cumplimiento | 1 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 100,0 | 0 | 0,0 |
| Comunidad | 13 | 0 | 0,0 | 5 | 38,5 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 4 | 30,8 | 3 | 23,1 | 1 | 7,7 |
| Corrupción | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Políticas públicas | 3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 66,7 | 1 | 33,3 | 0 | 0,0 |
| Resto | 2 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 50,0 | 1 | 50,0 | 0 | 0,0 |
| Total | 351 | 8 | 2,3 | 63 | 17,9 | 16 | 4,6 | 6 | 1,7 | 78 | 22,2 | 135 | 38,5 | 45 | 12,8 |
| VO: Visión y objetivos; EG: Enfoque de gestión; IR: Indicadores de rendimiento La combinación más frecuente se indica en negrita y los porcentajes se redondean. Utilizando las cifras exactas, suman el 100,0% | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

A2. Panorama general de los tipos de información y sus combinaciones de Nike

| | Total | VO y EG e IR | | VO y EG | | EG e IR | | VO e IR | | Sólo EG | | Sólo VO | | Sólo IR | |
|--|------------|--------------|------------|-----------|--------------|----------|------------|----------|------------|------------|-------------|------------|--------------|-----------|-------------|
| | | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Economía | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cumplimiento | 2 | 0 | 0,0 | 1 | 50,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 50,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Impactos económicos directos | 5 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 40,0 | 1 | 20,0 | 2 | 40,0 |
| Impactos económicos indirectos | 2 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 100,0 | 0 | 0,0 |
| Presencia en el mercado | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Resto | 1 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 100,0 | 0 | 0,0 |
| Medioambiente | | | | | | | | | | | | | | | |
| Biodiversidad | 1 | 0 | 0,0 | 1 | 100,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Cumplimiento | 14 | 0 | 0,0 | 2 | 14,3 | 1 | 7,1 | 0 | 0,0 | 8 | 57,1 | 1 | 7,1 | 2 | 14,3 |
| Emisiones, efluentes y residuos | 56 | 2 | 3,6 | 10 | 17,9 | 1 | 1,8 | 0 | 0,0 | 11 | 19,6 | 13 | 23,2 | 19 | 33,9 |
| Energía | 26 | 0 | 0,0 | 9 | 34,6 | 3 | 11,5 | 0 | 0,0 | 5 | 19,2 | 5 | 19,2 | 4 | 15,4 |
| Materiales | 35 | 0 | 0,0 | 3 | 8,6 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 4 | 11,4 | 23 | 65,7 | 5 | 14,3 |
| Global | 23 | 0 | 0,0 | 9 | 39,1 | 0 | 0,0 | 1 | 4,3 | 0 | 0,0 | 12 | 52,2 | 1 | 4,3 |
| Productos y servicios | 5 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 20,0 | 3 | 60,0 | 1 | 20,0 |
| Resto | 13 | 0 | 0,0 | 3 | 23,1 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 9 | 69,2 | 1 | 7,7 | 0 | 0,0 |
| Impacto del proveedor | 3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 33,3 | 0 | 0,0 | 2 | 66,7 | 0 | 0,0 |
| Agua | 30 | 1 | 3,3 | 3 | 10,0 | 0 | 0,0 | 2 | 6,7 | 8 | 26,7 | 9 | 30,0 | 7 | 23,3 |
| Derechos humanos | | | | | | | | | | | | | | | |
| Trabajo infantil | 7 | 0 | 0,0 | 1 | 14,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 3 | 42,9 | 2 | 28,6 | 1 | 14,3 |
| Cumplimiento | 7 | 0 | 0,0 | 2 | 28,6 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 3 | 42,9 | 2 | 28,6 | 0 | 0,0 |
| Trabajo forzoso y obligatorio | 7 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 14,3 | 1 | 14,3 | 4 | 57,1 | 1 | 14,3 |
| Libertad de asociación y negociación colectiva | 7 | 0 | 0,0 | 2 | 28,6 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 28,6 | 3 | 42,9 | 0 | 0,0 |
| Derechos de los indígenas | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Prácticas de inversión y adquisiciones | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| No discriminación | 4 | 0 | 0,0 | 1 | 25,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 50,0 | 0 | 0,0 | 1 | 25,0 |
| Resto | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Prácticas de seguridad | 2 | 0 | 0,0 | 1 | 50,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 50,0 | 0 | 0,0 |
| Prácticas laborales y trabajo decente | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cumplimiento | 25 | 0 | 0,0 | 7 | 28,0 | 0 | 0,0 | 1 | 4,0 | 10 | 40,0 | 4 | 16,0 | 3 | 12,0 |
| Diversidad e igualdad de oportunidades | 8 | 0 | 0,0 | 2 | 25,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 25,0 | 3 | 37,5 | 1 | 12,5 |
| Satisfacción laboral | 13 | 0 | 0,0 | 2 | 15,4 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 6 | 46,2 | 5 | 38,5 | 0 | 0,0 |
| Empleo | 3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 33,3 | 2 | 66,7 | 0 | 0,0 |
| Relaciones empresa/trabajadores | 4 | 0 | 0,0 | 1 | 25,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 50,0 | 1 | 25,0 | 0 | 0,0 |
| Salud y seguridad laboral | 16 | 0 | 0,0 | 3 | 18,8 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 5 | 31,3 | 7 | 43,8 | 1 | 6,3 |
| Resto | 5 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 3 | 60,0 | 1 | 20,0 | 1 | 20,0 |
| Formación y educación | 11 | 0 | 0,0 | 3 | 27,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 6 | 54,5 | 2 | 18,2 | 0 | 0,0 |
| Responsabilidad de producto | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cumplimiento | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Salud y seguridad de los clientes | 10 | 0 | 0,0 | 3 | 30,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 10,0 | 5 | 50,0 | 1 | 10,0 |
| Privacidad de los clientes | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Satisfacción de los clientes | 1 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 100,0 | 0 | 0,0 |
| Comunicación de marketing | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Etiquetado de productos y servicios | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Resto | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Sociedad | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comportamiento anticompetitivo | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Cumplimiento | 1 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 100,0 | 0 | 0,0 |
| Comunidad | 26 | 0 | 0,0 | 7 | 26,9 | 1 | 3,8 | 0 | 0,0 | 6 | 23,1 | 10 | 38,5 | 2 | 7,7 |
| Corrupción | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Políticas públicas | 4 | 0 | 0,0 | 1 | 25,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 50,0 | 1 | 25,0 |
| Resto | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Total | 377 | 3 | 0,8 | 77 | 20,4 | 6 | 1,6 | 6 | 1,6 | 102 | 27,1 | 129 | 34,2 | 54 | 14,3 |
| VO: Visión y objetivos; EG: Enfoque de gestión; IR: Indicadores de rendimiento La combinación más frecuente se indica en negrita y los porcentajes se redondean. Utilizando las cifras exactas, suman el 100,0% | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

A3. Panorama general de los tipos de información y sus combinaciones de Inditex

| | Total | VO y EG e IR | | VO y EG | | EG e IR | | VO e IR | | Sólo EG | | Sólo VO | | Sólo IR | |
|--|------------|--------------|------------|------------|-------------|-----------|------------|----------|------------|------------|-------------|------------|-------------|-----------|-------------|
| | | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Economía | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cumplimiento | 4 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 25,0 | 3 | 75,0 | 0 | 0,0 |
| Impactos económicos directos | 14 | 0 | 0,0 | 1 | 7,1 | 1 | 7,1 | 2 | 14,3 | 2 | 14,3 | 5 | 35,7 | 3 | 21,4 |
| Impactos económicos indirectos | 2 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 50,0 | 1 | 50,0 |
| Presencia en el mercado | 10 | 1 | 10,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 10,0 | 8 | 80,0 |
| Resto | 11 | 0 | 0,0 | 1 | 9,1 | 0 | 0,0 | 1 | 9,1 | 1 | 9,1 | 4 | 36,4 | 4 | 36,4 |
| Medioambiente | | | | | | | | | | | | | | | |
| Biodiversidad | 5 | 0 | 0,0 | 1 | 20,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 4 | 80,0 | 0 | 0,0 |
| Cumplimiento | 12 | 0 | 0,0 | 1 | 8,3 | 2 | 16,7 | 0 | 0,0 | 6 | 50,0 | 3 | 25,0 | 0 | 0,0 |
| Emisiones, efluentes y residuos | 8 | 0 | 0,0 | 2 | 25,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 12,5 | 4 | 50,0 | 1 | 12,5 |
| Energía | 23 | 3 | 13,0 | 3 | 13,0 | 4 | 17,4 | 0 | 0,0 | 4 | 17,4 | 4 | 17,4 | 5 | 21,7 |
| Materiales | 21 | 0 | 0,0 | 5 | 23,8 | 3 | 14,3 | 1 | 4,8 | 7 | 33,3 | 3 | 14,3 | 2 | 9,5 |
| Global | 24 | 1 | 4,2 | 6 | 25,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 6 | 25,0 | 10 | 41,7 | 1 | 4,2 |
| Productos y servicios | 12 | 3 | 25,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 8,3 | 1 | 8,3 | 7 | 58,3 | 0 | 0,0 |
| Resto | 22 | 1 | 4,5 | 5 | 22,7 | 1 | 4,5 | 0 | 0,0 | 7 | 31,8 | 7 | 31,8 | 1 | 4,5 |
| Impacto del proveedor | 7 | 1 | 14,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 28,6 | 2 | 28,6 | 2 | 28,6 |
| Agua | 8 | 1 | 12,5 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 25,0 | 5 | 62,5 | 0 | 0,0 |
| Derechos humanos | | | | | | | | | | | | | | | |
| Trabajo infantil | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Cumplimiento | 31 | 3 | 9,7 | 7 | 22,6 | 1 | 3,2 | 0 | 0,0 | 4 | 12,9 | 16 | 51,6 | 0 | 0,0 |
| Trabajo forzoso y obligatorio | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Libertad de asociación y negociación colectiva | 9 | 1 | 11,1 | 5 | 55,6 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 11,1 | 1 | 11,1 | 1 | 11,1 |
| Derechos de los indígenas | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Prácticas de inversión y adquisiciones | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| No discriminación | 8 | 1 | 12,5 | 2 | 25,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 12,5 | 4 | 50,0 | 0 | 0,0 |
| Resto | 8 | 2 | 25,0 | 0 | 0,0 | 2 | 25,0 | 0 | 0,0 | 3 | 37,5 | 1 | 12,5 | 0 | 0,0 |
| Prácticas de seguridad | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Prácticas laborales y trabajo decente | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cumplimiento | 37 | 6 | 16,2 | 6 | 16,2 | 2 | 5,4 | 0 | 0,0 | 6 | 16,2 | 14 | 37,8 | 3 | 8,1 |
| Diversidad e igualdad de oportunidades | 25 | 4 | 16,0 | 7 | 28,0 | 1 | 4,0 | 0 | 0,0 | 6 | 24,0 | 7 | 28,0 | 0 | 0,0 |
| Satisfacción laboral | 4 | 1 | 25,0 | 2 | 50,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 25,0 | 0 | 0,0 |
| Empleo | 15 | 1 | 6,7 | 4 | 26,7 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 6 | 40,0 | 2 | 13,3 | 2 | 13,3 |
| Relaciones empresa/trabajadores | 3 | 0 | 0,0 | 2 | 66,7 | 1 | 33,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Salud y seguridad laboral | 30 | 6 | 20,0 | 9 | 30,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 9 | 30,0 | 5 | 16,7 | 1 | 3,3 |
| Resto | 17 | 2 | 11,8 | 6 | 35,3 | 2 | 11,8 | 0 | 0,0 | 1 | 5,9 | 2 | 11,8 | 4 | 23,5 |
| Formación y educación | 26 | 3 | 11,5 | 7 | 26,9 | 1 | 3,8 | 2 | 7,7 | 6 | 23,1 | 5 | 19,2 | 2 | 7,7 |
| Responsabilidad de producto | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cumplimiento | 8 | 2 | 25,0 | 0 | 0,0 | 1 | 12,5 | 0 | 0,0 | 3 | 37,5 | 2 | 25,0 | 0 | 0,0 |
| Salud y seguridad de los clientes | 10 | 0 | 0,0 | 1 | 10,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 10,0 | 8 | 80,0 | 0 | 0,0 |
| Privacidad de los clientes | 5 | 0 | 0,0 | 4 | 80,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 20,0 | 0 | 0,0 |
| Satisfacción de los clientes | 13 | 1 | 7,7 | 4 | 30,8 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 7 | 53,8 | 1 | 7,7 |
| Comunicación de marketing | 5 | 0 | 0,0 | 2 | 40,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 3 | 60,0 | 0 | 0,0 |
| Etiquetado de productos y servicios | 2 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 2 | 100,0 | 0 | 0,0 |
| Resto | 3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 33,3 | 1 | 33,3 | 1 | 33,3 |
| Sociedad | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comportamiento anticompetitivo | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Cumplimiento | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Comunidad | 53 | 1 | 1,9 | 8 | 15,1 | 8 | 15,1 | 1 | 1,9 | 14 | 26,4 | 12 | 22,6 | 9 | 17,0 |
| Corrupción | 1 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 100,0 | 0 | 0,0 |
| Políticas públicas | 2 | 0 | 0,0 | 1 | 50,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 50,0 | 0 | 0,0 |
| Resto | 0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Total | 498 | 45 | 9,0 | 102 | 20,5 | 30 | 6,0 | 8 | 1,6 | 102 | 20,5 | 159 | 31,9 | 52 | 10,4 |
| VO: Visión y objetivos; EG: Enfoque de gestión; IR: Indicadores de rendimiento La combinación más frecuente se indica en negrita y los porcentajes se redondean. Utilizando las cifras exactas, suman el 100,0% | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia