



**VNiVERSiDAD
D SALAMANCA**

Facultad de Economía y Empresa

*Grado en Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas
Curso 2014/2015*

**LA GLOBALIZACIÓN ÉTICA:
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
Y ÉTICA EN LOS NEGOCIOS.
UN CASO PARTICULAR**

Autor: Susana Fernández Asensio

Tutor: Fernando Rodríguez Avelaira



Índice

0. Resumen.....	3
-----------------	---

1º PARTE: MARCO TEÓRICO

1. Introducción	3
2. Concepto de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	4
2.1. Teoría de la RSC a partir de la Globalización	7
2.2. Qué no es la RSC	8
3. Origen, evolución y antecedentes de la RSC.....	9
3.1. Actualidad y visión futura del concepto.....	12
4. Los Stakeholder. Grupos de interés de la RSC	12
4.1. Tipos de Stakeholders	13
5. Ámbito nacional de la RSC	15
5.1. Iniciativas para potenciar la RSC	16
5.1.1. Normativas e iniciativas de carácter internacional ..	16
5.1.2. Normativas e iniciativas de carácter nacional	18

2ª PARTE: UN CASO PRÁCTICO. MANGO

6. Presentación de la empresa. Mango.....	20
7. Evolución de Mango en materia de RSC.....	20
8. RSC en sector textil	22
8.1. RSC en Mango.....	23
8.1.1. Ámbito interno de responsabilidad. Empleados.....	23
8.1.2. Ámbito externo de responsabilidad. Proveedores ...	24
8.1.3. Sociedad y clientes	25
8.1.4. Medio ambiente	27
9. Beneficios de la RSC.....	28
9.1. Mango frente a su principal competidor: Inditex	31

3º PARTE: CONCLUSIÓN

10. Conclusión	36
11. Bibliografía	37
12. Anexos.....	38



Índice de Figuras, Tablas y Gráficos

1. FIGURAS

Figura 1: Pirámide de RSC (Carroll 1991)	5
Figura 2: <i>Triple Botton Line</i>	7
Figura 3: Evolución de la RSC.....	10
Figura 4: Identificación de los Stakeholder	14

2. TABLAS

Tabla 1: Marketing Social vs RSC	9
Tabla 2: Acción Social vs RSC	9
Tabla 3: <i>Stakeholder</i> Latentes	15
Tabla 4: <i>Stakeholder</i> Expectantes.....	15
Tabla 5: Evolución en las medidas de actuación de la RSC	21
Tabla 6: Evolución resultados Mango.....	29
Tabla 7: Necesidades de cada grupo de interés	38
Tabla 8: Los diez principios universales	39
Tabla 9: Datos Mango 2009 – 2013.....	40
Tabla 10: Datos Mango – Inditex 2013	40

3. GRÁFICOS

Gráfico 1: Dimensión económica (2009-2013).....	30
Gráfico 2: Dimensión social (2009-2013).....	31
Gráfico 3: Dimensión medioambiental (2009-2013).....	31
Gráfico 4: Dimensión económica (Mango vs Inditex)	33
Gráfico 5: Dimensión social (Mango vs Inditex)	33
Gráfico 6: Consumo energético (Mango vs Inditex)	34
Gráfico 7: Emisiones CO ² (Mango vs Inditex)	34
Gráfico 8: Residuos (Mango vs Inditex).....	35



0. RESUMEN

En el estudio se analiza un tema importante en nuestros días, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Se comienza investigando el lado más teórico para examinar las distintas posturas e hipótesis según la época en las que se desarrollaron y según la posición del autor. Además se analiza en profundidad a una de los supuestos más extendidos, el de los *stakeholder*, para verificar las acciones que toman las empresas en torno a sus grupos de interés. Como segunda parte, se examinará la RSC de un lado más práctico, observando y analizando las políticas sostenibles de una empresa del sector textil español como es Mango. Como punto final se pondrán de manifiesto las conclusiones y futuras líneas de actuación del trabajo.

1º PARTE: MARCO TEÓRICO

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial, donde priman los intereses económicos y financieros, encontramos la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), un concepto parcialmente nuevo, en el cual la sociedad cada día pone de manifiesto un mayor interés.

La globalización¹ ha cambiado la forma de actuar de las empresas, por tanto, en el entorno en el que nos encontramos, donde cada vez la comunidad está más comprometida con el medio ambiente, el valor social y la sostenibilidad, las empresas requieren de un mayor esfuerzo orientado a solventar los estragos y aspectos negativos realizados a causa de sus actividades, añadiendo a sus estrategias corporativas y cultura empresarial un grado de inversión social, es decir, actividades voluntarias que se centren en satisfacer socialmente al colectivo donde se establezcan, contribuyendo de esta forma al aumento del bienestar de las generaciones presentes y futuras.

Por lo cual, el objetivo del trabajo es estudiar en un contexto teórico-práctico el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) hoy día, así como, posicionarnos en la estrategia corporativa de una empresa y analizar cómo ha ido añadiendo funciones socialmente responsables y los resultados que ha obtenido.

¹ Fenómeno que ha integrado las economías mundiales a través de la comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo.



La primera parte del trabajo, se fundamenta en un marco teórico, donde se señala en primer lugar el concepto de RSC así como las distintas teorías que lo fundamentan, desde su origen hasta la actualidad. Además, vemos como este influye en los distintos grupos de interés, observando cómo está la realidad empresarial en el ámbito nacional de la RSC y las medidas que se toman en torno a ella. La segunda parte del trabajo se consolida de un lado más práctico, aplicando los conocimientos anteriormente demostrados a un caso empresarial.

El estudio finaliza con una tercera parte, en la que se citaran todas las conclusiones extraídas del mismo, así como los aportes teóricos desarrollados sobre el ya mencionado concepto de la Responsabilidad Social.

2. CONCEPTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

El concepto de RSC se caracteriza por su compleja naturaleza, además de por las numerosas definiciones aceptadas a la par que ambiguas de él. Si nos centramos en el marco común que poseen la mayoría de las nociones alberga el concepto de voluntariedad, definiendo por tanto, la RSC como los compromisos que van más allá de las obligaciones reglamentarias y convencionales, que deberían cumplirse en cualquier caso. No obstante, algunos autores Carroll (1991) apoyan la idea que este concepto debe evolucionar a una postura más preceptiva, sin dejar ese carácter potestativo que le identifica. Otros apoyan la idea antagónica Phillips (2003) en la que no debe de haber una legislación o normativa vigente para que la aplicación de este tipo de acciones sea viable.

Uno de los conceptos más extendidos y aceptado hoy día sobre la RSC en el ámbito nacional, es el concepto que dicta el Foro de expertos de RSC del Ministerio de Trabajo y asuntos sociales: *“La RSC es el conjunto de compromisos de diverso orden económico, social y medioambiental adoptados por las empresas, las organizaciones e instituciones públicas y privadas y que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez, al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible”*. En esta definición, aparece un nuevo enfoque, en



el que la RSC no es solo tarea de entes privadas, sino que son también adoptadas en el ámbito público y del voluntariado como es el caso de las ONG².

Si profundizamos un poco más, podemos encontrar definiciones de autores mucho más extensas, con matices más específicos. Nos centramos en una de las más extendidas y a partir de la cual se ha llevado a cabo la elaboración de la mayoría de estudios (Carroll 1979 p.500) donde “la RSC abarca todas las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado” Es tal la fuerza de dicha afirmación, que hoy día aún sigue siendo utilizada como base de muchos autores y como un punto de referencia en la literatura. Quizá este apoyo a dicha teoría viene dado por su posterior estudio basado en el modelo tridimensional que establece una determinación cuatripartita de la RSC, (Carroll 1991) que establece distintos niveles de responsabilidad en forma de pirámide (*ver figura 1*) en la cual intenta relacionar las preocupaciones u objetivos económicos y legales de las empresas con las preocupaciones y malestares de la sociedad. Carroll propone cuatro responsabilidades colocadas de forma piramidal por orden de primacía.

Figura 1: Pirámide de RSC (Carroll 1991)



Fuente: Carrol 1991

- **Responsabilidad Económica:** Es la base de las demás responsabilidades y el pilar de toda empresa. Se entiende como la producción de bienes y servicios que están

² Organización no gubernamental sin ánimo de lucro.



demandados por la sociedad y por los que las empresas reciben un precio justo (lo que está dispuesto a pagar el consumidor) que hace aumentar su beneficio y el crecimiento empresarial. Por tanto, la responsabilidad económica de las empresas está solicitada por la sociedad para su perduración.

- **Responsabilidad Legal:** Se basa en el cumplimiento de las leyes y regulaciones. La ley es lo que marca lo incorrecto y correcto dentro de la sociedad, por tanto, su cumplimiento implica en cierto grado, actuar políticamente correcto ante la sociedad. En conclusión, la responsabilidad legal asegura la obediencia y cumplimiento en los negocios.
- **Responsabilidad Ética:** Ir más allá de la ley. Significa realizar todo tipo de propuestas y acciones que no están reguladas por ninguna ley o normativa pero que la sociedad requiere y por tanto espera de las empresas. Debido a su carácter voluntario es difícil de medir su cumplimiento y de satisfacer a la sociedad en cuanto a lo que le relaciona con la empresa ya que ésta espera con rigor su ejecución.
- **Responsabilidad Discrecional, Voluntaria o Filantrópica:** Se basan en las labores que adopta la empresa de forma totalmente voluntaria y bajo su propia iniciativa, sin ningún tipo de reglamento, ya sea ético o legal, para cumplir de manera corporativa con la sociedad. Son obras que promueven el bienestar social y la mejora continua de la calidad de vida de la comunidad. La población no espera que se lleven a cabo, este aspecto es lo que le diferencia principalmente de la responsabilidad ética.

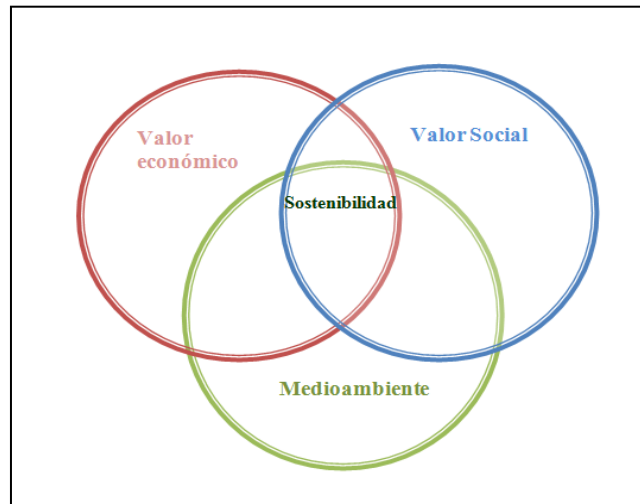
De esta forma, podemos decir que el concepto de RSC está muy ligado a la sociedad y al desarrollo de la misma, en la que las organizaciones tienen que llevar a cabo una serie de medidas para solventar los perjuicios que ocasionan a la población. Además las empresas deben estar comprometidas con los llamados “*Triple Botton Line*”³ (valor social, el valor económico y el medioambiente) que dan lugar a un desarrollo sostenible (ver figura 2). La interacción de las tres partes, logran un resultado final, en el que con la unión de las propuestas conllevan a un resultado positivo para la empresa y su entorno, ya que no solo intenta mejorar a los accionistas e inversores, sino que también estar comprometida con la comunidad y el medioambiente, logrando por ello, un

³ También llamado “Triple Resultado” o “Triple cuenta de resultados”. Utilizado por primera vez por Jonh Elkington en 1994, se utiliza para medir la sustentabilidad de una organización, respecto a su desempeño ambiental, social y financiero.



resultado favorable, a prueba está que la mayoría de las multinacionales (alrededor del 68%) realizan esta triple cuenta de resultados, que tiene carácter voluntario.

Figura 2: Triple Botton Line



Fuente: Elaboración propia

En definitiva, la RSC es la capacidad que tienen algunas organizaciones para lograr que todos los elementos que la componen funcionen armoniosamente y efectivamente, logrando la mayor rentabilidad para la empresa y el mayor beneficio para la comunidad que lo rodea, tanto miembros internos como externos, permitiéndole a la empresa ser un factor fundamental en el desarrollo de su entorno.

2.1. Teoría de la RSC a partir de la Globalización

En un mundo cada vez más pequeño, donde ya no existen límites ni fronteras, las empresas han tenido que ir cambiando sus estrategias hacia un libre mercado totalmente globalizado, donde lo que pasa en un país, influye hasta en el más lejano.

En una época donde esta todo extendido, y donde la mayoría del beneficio empresarial viene dado de mano de las grandes compañías multinacionales, se hace visible que éstas están concentrando todo el poder empresarial, y donde la competencia entre ellas es cada vez mayor, y la forma de aportar alguna mejora cara al rival se hace casi imprescindible, ya que la dificultad de diferenciación de costo hace que estas tiendan a aportar imagen cara a la sociedad, lavando así su reputación y efectos negativos que producen. Por tanto, existe una controversia, en cuanto a lo que se refiere a la RSC de



las grandes multinacionales, ya que podemos pensar ¿Porqué toman estas dichas medidas sostenibles? Hay dos puntos de vista, según Milton Friedman (1970), seguidor de la teoría instrumental, *“La única Responsabilidad Social que tiene la compañía es obtener ganancia sin que exista una inversión en aspectos sociales o medio ambientales”*. Según esta teoría, la RSC se basa en el crecimiento empresarial a costa de la riqueza y en una toma de medidas estratégicas ligadas con el marketing causa-efecto⁴, sin que exista ninguna conmuta ética o moral. Esta teoría es totalmente opuesta a las altruistas, como el caso de la conocida teoría del *“doing well by doing good”*⁵. Margolis y Walsh (2003) defienden el hecho de ganar haciendo el bien, o la teoría de Friedman (1983) en la que defiende que *“la RSC la tienen las empresas frente a todos los grupos de interés y no solo frente a los accionistas”*. Estas ideas se basan más en los principios universales y los valores humanos, siempre con un carácter ambiental y social.

Debido al aumento en el comercio exterior y la inversión extranjera se está induciendo a un mayor crecimiento de los países en desarrollo, lo que conlleva que se produzca más contaminación y polución. Por tanto, las compañías con gran poder, hacen que las medidas sociales que realicen muchas veces se pongan en duda, o simplemente se contradigan a lo que realmente hacen en el día a día, ya que para satisfacer algún grupo de interés u aspecto medioambiental, es posible que repercuta sobre otro, por lo consiguiente, hay tendencia a creer que las medidas de RSC que se toman por empresas (sobre todo de gran tamaño) tiendan a ser asemejadas a acciones de marketing y poder empresarial, en cambio, si las medidas son tomadas por empresas de un tamaño inferior, o con un menor poder burocrático, dichas políticas se asemejan a una postura altruista y desinteresada, que realiza las actividades por el desarrollo del bienestar social.

2.2. Qué no es la Responsabilidad Social Corporativa

Hasta lo ahora visto, solo hemos hablado de lo que es la RSC, pero es importante matizar lo que no es la RSC para no confundir las acciones que se pueden interpretar como materia social y así comprender e identificar el término sin dificultad.

⁴ Nueva tendencia de marketing en la que se está llevando a cabo una vinculación cada vez más social con el público en el que los resultados son totalmente medibles cuantitativamente.

⁵ Teoría de hacer el bien por hacerlo bien sin ningún interés económico.



La RSC se puede confundir con varios términos que llevan a cabo las empresas pero que no son RSC, uno de ellos es con el Marketing Social, que posee diferencias muy apreciables como las que podemos observar en la siguiente tabla. (ver tabla 1)

Tabla 1: Marketing Social vs RSC

	Marketing social	RSC
Grupo de interés	Solo los consumidores y clientes	Todos los grupos de interés
Departamentos	Marketing	Todos los departamentos

Fuente: Elaboración propia

Otro concepto con el que se suele equivocar es con la *Acción Social*, en modo de tabla (ver tabla 2) vemos de nuevo la disparidad de los términos.

Tabla 2: Acción Social vs RSC

	Acción Social	RSC
Acciones	Solo una. Suele estar dentro de la estrategia de RSC	Conjunto de acciones sociales, culturales, medioambientales...
Beneficios	Trata de ver que se hacen con los B°	Trata de cómo se consiguen los B°

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, de modo genérico, no podemos confundir la RSC con ninguna política que esté basada en un reglamento, ya que ésta va más allá de la ley. Además, las empresas deben de ser éticas y moralmente correctas, por tanto, tampoco se le puede confundir con buenas prácticas, acciones deontológicas o cualquier otra norma de naturaleza discrecional.

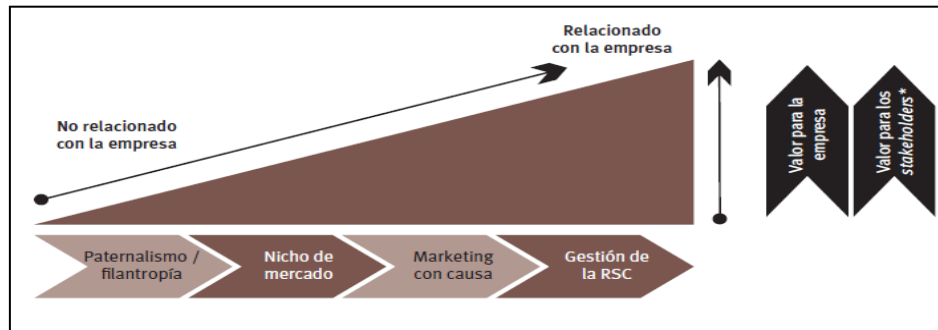
3. ORIGEN, EVOLUCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA RSC

A la hora de definir el nacimiento del concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), nos encontramos con la dificultad que no hay un inicio claro, sino una



consecuente lista de acontecimientos que marcan una serie de precedentes que darán lugar al concepto y evolución de la RSC. (Ver figura 3)

Figura 3: Evolución de la RSC



Fuente: Pesce (2010)

Ya en los años 20 se empezó a conocer algo que posteriormente sería llamado la RSC, en esta década están los primeros fundamentos acerca del concepto, se comienza hablar de Principio de Caridad⁶, pero sin solidez ni apoyo teórico, simplemente hechos que posteriormente serían identificados como medidas relacionadas con la RSC. Algunos ejemplos son las vacaciones pagadas o indemnizaciones por desempleo que ahora son políticas legislativas. Pero si tenemos que marcar un inicio claro, donde la RSC se potenció, no solo porque aparecieran las primeras literaturas, sino por el rápido crecimiento de empresas (sobre todo en América) y la situación en la que se estaba emergido, con grandes tasas de paro, racismo, contaminación, problemas socioculturales fueron las décadas de los 50 y 60, haciéndose fuerte este concepto.

Las primeras literaturas van de la mano del gran padre de la RSC es la década de los 50, Howard R. Bowen (1953), en su libro *Social Responsibilities of the Businessman*, define la RSC como “*las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad*”. Bowen fue el primero en estudiar la relación de las empresas con la sociedad, él dictaba que las empresas debían de devolver a la comunidad aquello que éstas le habían facilitado, no solo buscar el beneficio económico y financiero. En esta mitad del siglo XX las empresas debían reconocer sus daños y responder por ellos, la sociedad se iba percatando poco a poco de este

⁶ Cualquier tipo de creencia que hace que se crea que es la absoluta verdad por encima de cualquier teoría diferente.



fenómeno. El Estado empezó a intervenir para regular estas acciones, imponiendo normativas que regulasen y asegurasen los intereses sociales y medioambientales.

En la época de los 60, se deja atrás el concepto filantrópico⁷, las empresas empiezan a estudiar y a medir los resultados que le producían todas las labores sociales y medioambientales a la par que la sociedad exigía y enaltecía las acciones de dichas empresas. Se produjo una intercalación empresa-sociedad, aprendiendo ambas, las empresas se dieron cuenta que en esta situación estaban generando un nuevo nicho de mercado dejando a un lado los rendimientos económicos. Además comienzan también relaciones ente las Organizaciones Sin Ánimo de Lucro y las empresas, poniendo las primeras el lado más social y las segundas dando una imagen limpia en la comunidad y generando un valor agregado.

Durante los 70 y 80, se seguía con el mismo mecanismo de actuación que en los 60, con pocas nuevas teorías pero una gran profundización. Se estudiaron los casos empíricos y se llegaron a conclusiones para basar el modelo más significativo de la época y aplicable hoy día, el de los *stakeholders*. Ya no sólo la empresa le importaba a accionista e inversionista, sino que era un modelo de gestión en el que intervenían todo el entorno de la organización.

La etapa más innovadora, en la que se produjeron grandes cambios fue la de los 90. En ésta se intentaba buscar un ambiente de negocio en el que priorizara la transparencia y la proactividad. Se intenta buscar un beneficio empresarial a largo plazo, con modelos de negocios basados en estrategias de RSC para mejorar la competitividad en un mercado capitalista en el que el poder esta de la mano de grandes empresas.

Es también en los 90 cuando se desarrolla la Teoría Ética (*Bussines Ethics*) en la que se estudian los comportamientos normativos de las empresas, los aspectos morales y corporativos, las estrategias sociales etc. comprobando como las compañías que instauran en sus planes de negocio estrategias de RSC son más rentables y obtienen mayores rendimientos económicos, convirtiéndose en un punto de debate la veracidad de las acciones y el carácter voluntario y altruista que las caracterizan, pasando por tanto a litigar el concepto y la intención de las empresas, perdiendo estas credibilidad.

⁷ Derivado de filantropía “amor por el ser humano”. Hace referencia a la ayuda que se le ofrece a prójimo de forma desinteresada.



3.1. Actualidad y visión futura del concepto

En la actualidad el concepto está extendido y en continuo crecimiento, son muchas las empresas que en sus memorias anuales presentan un informe sobre RSC, sobre todo las grandes compañías (todas las empresas que cotizan el IBEX-35 presenta memoria de RSC) pero son cada vez más las pymes que se unen a esta tendencia de generar valor.

Hay que hacer hincapié en los últimos años que hemos vivido, en el que se ha estado inmerso en crisis económica, y donde en ocasiones se priorizaba los resultados económicos y la supervivencia de la empresa a las políticas sociales, pero estudios manifiestan que la mejor forma de afrontar la situación es con visión de futuro y estrategias de largo plazo antes que optar por el beneficio inmediato, por ello habría que adaptarse al mercado e integrar toda la organización a un modelo de gestión de responsabilidad social en el que se de prioridad a conductas éticas y a modelos sostenibles antes que a la riqueza.

El termino está sufriendo enormes porcentajes de crecimiento, pero se está quedando estancado en el concepto de que la empresa es la que adquiere el carácter corporativo y la que ofrece a los grupos de interés una serie de estabilidad social y estado de bienestar sin que esta responda con actividades sociales, por tanto, lo que se está promoviendo, es que exista un nexo entre *stakeholder* y *shareholder*⁸ para que los grupos externos a la empresa sean socialmente responsables y combatan junto a ella a crear un estado de bienestar social y ambas generen valor.

4. LOS STAKEHOLDER. GRUPOS DE INTERÉS DE LA RSC

Entre las teorías más recientes y aceptadas sobre la RSC se encuentra la de los *stakeholder*, que dicta como un grupo de individuos relacionados con la empresa, ya sea de forma interna o externa, espera de ésta un comportamiento ético y responsable con su entorno. Si seguimos la clasificación entre individuos externos e internos, según los documentos de la “*European Comission*” (2001) la dimensión interna engloba las acciones responsables y sociales de la compañía que afectan a los trabajadores, por ejemplo, seguridad laboral, derechos humanos, impacto ambiental, recursos naturales etc., la dimensión externa en contraposición, es la que se refiere al entorno físico, a los

⁸ Persona que forma parte de una empresa u organización.



comerciales, socios, proveedores, clientes y además, a los problemas medioambientales mundiales.

En la década de los ochenta, con el nuevo cambio de entender la empresa y la gestión de la misma, de nuevo Freeman (1984), dicta una nueva teoría de los *stakeholder* esta vez mucho más extendida y aceptada, ella define *stakeholder* como “*el individuo o grupo de individuos que está afectado o puede llegar a estarlo por la consecución de los objetivos de la empresa, ya que estas tienen una obligación moral y ética con la sociedad*”. A esa obligación le llamamos Responsabilidad Social Corporativa.

Los grupos de interés es una pieza clave en la RSC que va ligada al éxito empresarial y a la sostenibilidad⁹. Desde el punto de vista de la teoría de los *stakeholder* la empresa es considerada de modo plural, no limitando el poder a cosa de uno, sino a la pluralidad de agentes (Estado, clientes, competidores, proveedores, entidades, ONG`S, sindicatos y la sociedad en general, incluido en ella, el impacto al medio ambiente), que entre ellos muestran una relación, no solo de tipo contractual y económico, sino que va mas allá, al punto de vista social, revelando una relación moral y ética.

Cada grupo tiene unas necesidades y unos deseos a partir de lo que espera de la empresa y según lo que ésta influye (negativa o positivamente) en ella. Cada individuo espera unas expectativas particulares de la compañía (*véase anexo 1*), pero de forma común, el conjunto de grupo de interés velan por unas necesidades comunes, que según la AECA (2004) son las siguientes:

- Transparencia informativa, con ello la organización brindará confianza.
- Participación y dialogo, así las relaciones serán más fluidas y beneficiosas para ambos.
- Beneficio mutuo recibiendo contraprestaciones que permitan desarrollar y mejorar la relación económica, social y medioambiental.

4.1. Tipos de Stakeholder

Para poder conseguir el éxito empresarial, y consigo mismo, lograr una empresa totalmente sostenible, es necesario no solo identificar a los *stakeholders*, sino también

⁹ Cualidad de satisfacer las necesidades actuales sin poner en peligro las futuras, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, medio ambiente y bienestar social.



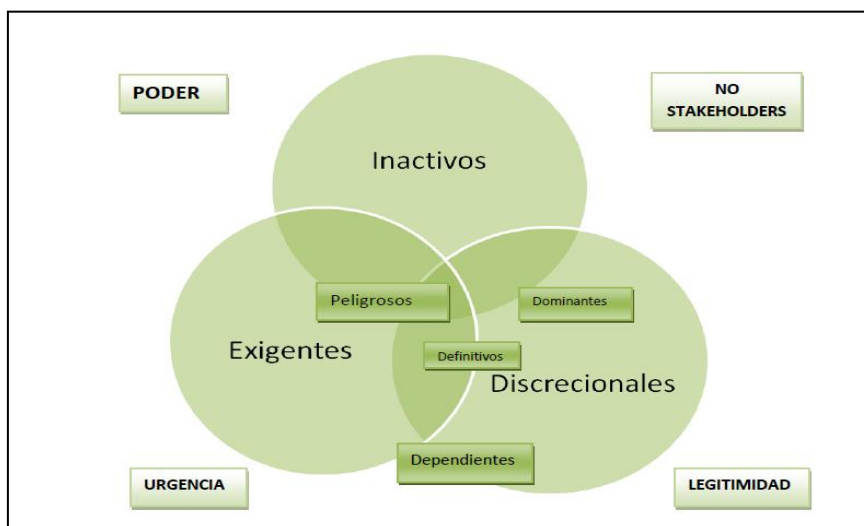
priorizarlos, ya que son los actores de cambio de la empresa, y con su estudio podremos lograr estrategias adecuadas.

Uno de los modelos más extendidos actualmente para la identificación y priorización de los *stakeholder* es el “Modelo de Prominencia” de Ronald Mitchell (1997) entendiendo prominencia como el grado de prioridad que otorga la empresa a los intereses de los *stakeholders*, dependiendo dicha prioridad de tres atributos clave:

- Poder: Influenciar en la organización, es decir, someter a la empresa a realizar alguna acción que sin su presión no lo llevarían a cabo.
- Legitimidad: Relaciones que tienen las empresas con los stakeholder a través de las cuales se pide a cambio un comportamiento deseado a la organización.
- Urgencia: Necesidad de aplicar algún cambio o comportamiento de forma inmediata en la organización.

Con la unión y aplicación de estos tres, los consensos serán más fáciles, y conjunto con la comunicación, se lograrán satisfacer las expectativas de un modo más favorable. Este modelo identifica 7 modelos de comportamiento de cada miembro del grupo de interés (ver figura 4), dependiendo de la combinación de las tres cualidades clave.

Figura 4: Identificación de los Stakeholder



Fuente: Mitchell et. Al. 1997

- Latentes: “stakeholders” que solo poseen un atributo (poder, legitimidad o urgencia), por lo que tienen baja prominencia.



Tabla 3: Stakeholder Latentes

Tipo de Stakeholder	Atributo
Inactivo	Solo poseen poder
Exigentes	Solo poseen urgencia
Discrecionales	Solo poseen legitimidad

Fuente: Elaboración propia

- Expectantes: “Stakeholders” que poseen dos atributos. Tienen una media prominencia.

Tabla 4: Stakeholder Expectantes

Tipo de Stakeholder	Atributo	Observaciones
Dominantes	Poseen poder y legitimidad	Tienen autoridad, son los que más atención reciben
Dependientes	Legitimidad y urgencia	Dependen de la empresa. Suelen ser los receptores de la RSC.
Peligrosos	Urgencia y poder	Utilizan los canales formales para generar un cambio. Suelen ser violentos en sus reclamos.

Fuente: Elaboración Propia

- Definitivos: Tienen los tres atributos, y por tanto, poseen un alto grado de prominencia y prioridad. Son los *stakeholders* ideales, ya que aunque posean un alto grado de poder para manejar las decisiones, con apoyo y atención, todas sus propuestas son éticas y morales.

5. ÁMBITO NACIONAL DE LA RSC

Como venimos comentando a lo largo del estudio, son muchos los aspectos que albergan cuando hablamos de RSC, muchas teorías, puntos de vista e incluso críticas,



pero para poder realizar un posterior análisis de un ejemplo concreto, mostrando las evidencias empíricas de un caso empresarial, nos vamos a centrar en cómo está la situación respecto a la RSC en nuestro país.

España, ha sido una gran potencia europea e incluso mundial, con un gran tejido empresarial de relevancia internacional, por lo que el desarrollo de la RSC, aunque más tarde que otros países, como el caso de EEUU o Gran Bretaña, ha entrado precozmente. En los 90 se desarrollaron grandes cúmulos empresariales, y España comenzó una internacionalización activa, forzando a que fuese más competente, no solo en aspectos económicos, sino en materia sostenible, ya que ahora gran número de empresas competentes tenían un sólido plan con estrategia de RSC impuesta. A esto también se le unió el cambio de mentalidad en la población, emergida en una época en la que se luchaba por el estado de bienestar, siendo más comprometidos con el medioambiente y en busca de acciones sociales que lograsen un desarrollo global.

Ahora bien, es ya en el nuevo siglo cuando las cosas comienzan a cambiar, partir del 2008 se produce un periodo de recesión. En este periodo se ha disminuido la inversión en RSC, siendo mucho menos activa que muchos países europeos. Esta desinversión en materia social, es llevada a cabo por la confusión del concepto, ya que una integrada RSC en la estrategia, dota a la empresa de una solida visión de futuro para todos sus *stakeholders* así como un aumento del valor empresarial. Por tanto, lo que se tiene que promover la recreación de un estado de bienestar y desarrollo de valor.

5.1. Normativa e iniciativas para potenciar la RSC

Como ya sabemos, la RSC no se rige de acuerdo a ningún marco legal de carácter legítimo, pero si existen una serie de normativas, códigos y certificaciones que hacen que hoy día se discrepe en cuanto a su voluntariedad.

5.1.1 Normativas e iniciativas de carácter internacional

- Normas *Accountability* (1996)

Las normas *Accountability*, son las normas de Aseguramiento de la Sostenibilidad. Fueron creadas en 1996 por una organización sin ánimo de lucro ISEA¹⁰ para asegurar y

¹⁰ Institute for Social and Ethical Accountability



reconocer en el ámbito internacional a cualquier empresa su esfuerzo en materia de mejora de los estándares de sostenibilidad.

- *Social Accountability Internacional SAI (1997)*

En 1997 se crearon esta serie de normas en EEUU para mejorar las condiciones laborales a través de normas sociales. La norma SA8000 tiene carácter voluntario y se basa en los acuerdos internacionales para promover y mejorar las condiciones laborales.

- Declaración Tripartita de la Organización Internacional del Trabajo OIT (1998)

El objetivo de la Declaración Tripartita de la OIT es solventar los daños de las empresas multinacionales, aportando a través de actividades progreso económico y social. Los miembros formantes de la OIT deberán presentar un informe anual argumentando los cumplimientos de las obligaciones que conlleva.

Los principios en las que se basa dicha declaración, van dirigidos tanto a empresas como a gobiernos, y abarcan los derechos fundamentales relacionados con política general; empleo; formación; condiciones de trabajo y vida y relaciones de trabajo.

- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (1999)

El pacto Mundial de las Naciones Unidas es una iniciativa voluntaria, en la que las empresas se comprometen al desarrollo de sus actividades bajo 10 principios universales (*véase anexo 2*) relacionados con cuatro líneas de actuación: Derechos humanos, laborales, medio ambiente y anti-corrupción. La aplicación de los principios implica un compromiso a largo plazo de forma explícita.

- *International Standard Organization ISO26000 (2010)*

Hasta el año 2010, la norma ISO que más se acercaba a la RSC y la sostenibilidad era la ISO14001, que es la que establece los estándares internacionales en materia medioambiental.

En 2010, se crea la Guía de Responsabilidad Social Corporativa, reflejada en la ISO26000. En dicha guía, se reflejan unas competencias en materia social para que las empresas, independientemente de su tamaño, puedan incorporar en sus políticas sociales



la RSC. La diferencia con otras normas ISO es que la 26000 no es certificable, sino que se trata de un conjunto de directrices para lograr una RSC integrada en la empresa.

Además de las anteriores normas a nivel internacional existen otras muchas, pero he seleccionado estas por su relevancia y reconocimiento a nivel mundial.

5.1.2 Normativas e iniciativas de carácter nacional

- El Libro Blanco de la RSC (2005)

El objetivo del Libro Blanco es potenciar la RSC en las empresas, para ello se crearon una serie de normas para que las políticas públicas apoyaran las medidas voluntarias de prácticas sociales y responsables.

- Ley de economía sostenible

La Ley2/2011, de 4 de marzo, de Economía sostenible, según el art. 39 hace referencia a la Responsabilidad Social Corporativa.

Dicha ley se divide en los cuatro puntos siguientes:

1. Promoción de la RSC por parte de la Administración pública.
2. Desarrollo de objetivos de autoevaluación y transparencia en la gestión, obteniendo un buen gobierno corporativo, compromiso con el medio ambiente y respeto de los derechos humanos, así como mejoras en el entorno laboral.
3. Difundir públicamente los resultados en materia de RSC a través de un informe.
4. Obligación por parte del Gobierno a dotar al consejo Estatal de RSE de todos los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

- SGE21 de Forética

La SGE21, es una norma certificable en materia de RSC en el territorio español. Para dicha certificación será necesario cumplir una serie de requisitos expuestos en 6 capítulos. Las empresas a las que se les otorgue el estándar demostrarán mantener una organización y gestión social integrada en sus estrategias y planes de acción.



- RS10 de AENOR¹¹

La RS10 no es una norma, sino una especificación certificable en el ámbito estatal que se aproxima a la ISO 26000, y simplemente establece requisitos para la creación de una organización socialmente responsable.

- Otros
 - Creación de una subcomisión de RSC dentro de la Comisión de Trabajo y asuntos sociales del Congreso de los Diputados. (Fruto de dicha subcomisión ha surgido el libro Blanco).
 - Creación de un foro de Expertos de RSC en el ámbito Estatal, y posterior creación de un Consejo de RSC que tiene como fin la consultoría y asesoría en dicha materia.

¹¹ Asociación Española de Normalización y Certificación



2ª PARTE: UN CASO PRÁCTICO. MANGO

6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA. MANGO

Mango es una multinacional española del sector textil, con más de 25 años de historia, abrió su primera tienda en Barcelona en el año 1984. En 2014 cuenta con la presencia en más de 100 países, en los cinco continentes con tiendas en ciudades tan emblemáticas en el mundo de la moda como Tokio o Verona.

Su actividad empresarial se centra en el diseño, fabricación y distribución de ropa y complementos para mujer y para hombre. Cuenta con más de 13000 empleados y altas tasas de personal joven. Además es una empresa con integración de la mujer en el mundo laboral, contando en su mayoría con personal femenino (el 86%).

En cuanto a los valores de la empresa, se encuentra inmersa en numerosos proyectos de RSC, mostrando que lucha por la mejora social y la protección del medio ambiente.

7. EVOLUCIÓN DE MANGO EN MATERIA DE RSC

Mango desde sus orígenes ha sido una empresa comprometida con la sociedad y con los principios básicos de la sostenibilidad. Referente y pionera a nivel nacional de cómo conseguir el éxito empresarial a través de no solo actividades lucrativas, sino también de conseguir el respaldo de todos sus grupos de interés, ya que siempre ha estado comprometida por lograr un bienestar común y el de su propia parte interna, creando en 2001 un sólido departamento de RSC en su organigrama.

Para desarrollar el plan de RSC se basan en 5 valores básicos con el que la empresa está comprometida para la consecución de la sostenibilidad, divididos en ámbitos de actuación, y los que conforman el Código Ético de Mango

1. Económico: Todas las actividades lucrativas se desarrollan aplicando una conducta ética, correcta y razonable.
2. Social y laboral: Apoyo de los derechos humanos y principios fundamentales de las personas.
3. Ambiental: Las actividades se desarrollan acorde a la protección del medio ambiente.



4. Calidad y seguridad de los productos: Se ofrece productos de calidad, asegurando que no conllevan riesgos para la salud.
5. Colaboración con la sociedad: Se contribuye a la mejora de la situación social.

Si repasamos la historia más reciente de la compañía, desde que incorporara un plan de RSC hasta ahora, podemos destacar algunas medidas que se han llevado a cabo en esta materia. Veamos un análisis cronológico. (*Ver tabla 5*)

Tabla 5: Evolución en las medidas de actuación de la RSC

AÑO	MEDIDAS DE ACTUACIÓN
2001	El Instituto Tecnológico Textil Europeo le certifica que sus productos no contienen sustancias nocivas para la salud.
2002	Se crea el departamento de RSC y la entrada al pacto Mundial de Naciones Unidas.
2005	Se elabora la primera memoria de sostenibilidad acuerdo con la GRI ¹²
2006	Se firman diversos convenios: Federación Textil y Química, Greenpeace y Escuela Superior de comercio internacional.
2007	Se crean dos programas de máster en la cátedra mango enfocado a la gestión en el punto de venta y al diseño de la moda.
2008	Se firma un acuerdo para la protección de los animales con FAADA ¹³
2009	Se comienza hacer frente al efecto invernadero a través de acuerdos con la fundación Ecodes.
2010	Se obtiene la certificación “ <i>Made in Green</i> ”
2011	Se incorpora al programa Transparencia para apoyar a las PYMES a que aplicaran en su gestión la RSC
2012	Acuden a Rio+20 ¹⁴ y después se involucran el proyecto Detox para dejar de utilizar algunas sustancias perjudiciales con el medio ambiente.
2013	Se firma el acuerdo sobre seguridad en la construcción de Edificios e instalaciones en Bangladesh.

Fuente: Elaboración Propia

¹² *Global Reporting Initiative*, estándar internacional para la elaboración de informes de sostenibilidad y RSC.

¹³ Fundación para la adopción, el apadrinamiento y la defensa de los animales.

¹⁴ Conferencia de Naciones unidas donde se junto referentes internacionales para tratar el tema de la sostenibilidad.



8. RSC EN EL SECTOR TEXTIL

La empresa en estudio es Mango, se encuentra dentro del sector textil, en el que al igual que el resto de ámbitos empresariales, en la última década ha sufrido numerosos cambios por la internacionalización de las empresas y por la globalización además de por la penetración de productos asiáticos de menor coste. Este sector, inmerso en una economía global, ha tenido que aplicar cambios sobre todo enfocado a realizar una producción globalizada, donde no haya fronteras y asignar a sus estrategias una deslocalización¹⁵ de la producción hacia países más competitivos como el este de Europa, Magreb y Sudeste asiático. Esta situación provoca que los consumidores cada vez se sientan más afectados por dichas prácticas empresariales y que lo tomen más en cuenta valorando los productos “*made in spain*” y castigando a las compañías que no invierten en la producción nacional, es por ello, que el sector textil sufre un sobresfuerzo en materia ética y moral, ya que posee ámbitos que requieren que las compañías de este sector tengan un potente plan de RSC, debido a que el impacto negativo que muestran a la sociedad es cada vez mayor.

Como medidas generales, las empresas que operan sobre todo en el ámbito internacional, tienen que asegurar unas condiciones de los trabajadores adecuadas, ya que en algunos de los países en los que producen u obtienen las materias primas las condiciones son precarias e inhumanas, por ello deben lograr que los productores, sean del país que sean, respeten las normas internacionales. Además de este pilar básico a la par que consistente e importante, para la obtención de las materias primas (sobre todo el algodón) o de la producción de los sintéticos se utilizan muchos productos químicos con gran contenido residual, por lo que conlleva una problemática ambiental que hay que hacer frente y certificar que vertidos, sustancias etc. se tratan de la forma más correcta y eficiente para no dañar al entorno además de para asegurar la seguridad de los trabajadores. Por último, en los últimos años, las empresas textiles de la moda, con sus grandes campañas publicitarias, han tenido que realizar unas conductas éticas, ya que cada vez se hacía más visible la distinción de tallas creando un complejo sistema estético, por lo que se optó por la estandarización del tallado.

¹⁵Movimiento de la cadena productiva que realizan algunas empresas de países desarrollados para llevar su actividad empresarial a países subdesarrollados, generalmente del Tercer Mundo.



8.1.RSC en Mango

Para Mango, la RSC siempre ha sido un componente importante en su organización, ya desde sus orígenes aportaba una serie de medidas internas que otras empresas del país aún desconocían o no aplicaban, por lo que siempre ha sido un pilar básico.

Respecto a las políticas sociales y éticas que ha llevado a cabo a lo largo de la historia Mango, las podemos separar claramente en dos etapas, la primera de ellas, antes de incorporar a su estructura el departamento de RSC, donde había un compromiso social, pero no de forma integrada y continua, se basaba en actividades éticas puntuales, así como en determinadas campañas y proyectos internacionales pero se carecía de sentido global. Fue en 2001 cuando dan un paso más y crearon un departamento de RSC ampliando así todas sus políticas sociales, además de su comportamiento ético y responsable. La RSC no solo forma parte de su propio departamento, sino que actúa de forma conjunta con todos, creando conductas justas, para demostrar la calidad humana de la plantilla. Además, un precepto que siempre ha querido mantener ha sido no mezclar la RSC con publicidad, la única forma de enterarse de las políticas de RSC es a través de la publicación de las memorias de sostenibilidad.

Para Mango por tanto, lo más importante es saciar las necesidades y expectativas de sus *stakeholder*, considerando a estos como parte fundamental de la estrategia de RSC, ya que a través de la comunicación e interrelación con ellos es cuando se logrará que todo lo planificado tenga su efecto. Para lograrlo se pone en marcha numerosas campañas solidarias, así como conferencias de carácter internacional donde se tratan con expertos las problemáticas sociales y se adquiere conocimiento. También se firman numerosos acuerdos y convenios con entidades sin ánimo de lucro, ya sea para la financiación de programas o para proyectos no económicos como puede ser la donación de ropa.

8.1.1 *Ámbito interno de responsabilidad. Empleados*

Mango divide sus responsabilidad a dos ámbitos generales, el primero que veremos será el interno, que lo forman los empleados junto con franquiciados y las políticas medioambientales que son llevadas a cabo a causa del daño al entorno que generan las propias fabricas, tiendas y productos.



Las principales puestas en marcha que se realizan para lograr un buen clima de trabajo y un capital humano comprometido con la compañía son las siguientes:

- Diálogo permanente: Se conciertan reuniones “Si yo fuera presidente” para el dialogo entre dirección y empleados.
- Servicio de resolución de conflictos: Sección para garantizar la intervención con su posterior solución en problemas interpersonales.
- Programa de bienestar: Se crea para aumentar el bienestar de los empleados, sobre todo a través de talleres y conferencias.
- Políticas de remuneraciones: Dentro del personal de estructura se revisan dos veces al año su salario para relacionarlo con su desempeño y desarrollo.
- Promoción y facilitación de la vida familiar con el trabajo:
 - La reinserción al puesto de trabajo tras las bajas maternales/paternales son del 100%. Además se cobran las pagas extras.
 - Flexibilidad laboral por motivos personales y realización de jornada intensiva en algunas ocasiones.
 - Existe un transporte colectivo para las principales rutas.
 - Subvenciones para los comedores y descuentos en la propia tienda.
 - Se promueve la estabilidad en el trabajo, así como la promoción interna.
 - No hay problemas de integración social, manteniendo una política de contratación joven, de integridad cultural y apoyo al empleo femenino.
 - Los trabajadores que lo soliciten pueden disfrutar de movilidad geográfica debido a la amplia red de nuestros servicios.
 - Se promueve la formación continua, tanto en aspectos técnicos como en capacidades profesionales. Además cuenta con el programa de Jóvenes talentos.
- Salud laboral: Para promover la salud laboral y mejores condiciones del entorno de trabajo, se recibe formación en esta materia y se evalúan de los riesgos de cada puesto de trabajo.

8.1.2 *Ámbito externo de responsabilidad. Proveedores*

El segundo ámbito en que trabaja Mango para lograr un sistema sostenible es el externo, que engloba a todas las actividades y procesos que llevan a cabo sus proveedores. Para



garantizar todos los estándares laborales, sociales y medioambientales de los fabricantes, Mango aplica un Código de conducta para ellos, basado en el Pacto Mundial de Naciones Unidas que se basa principalmente en:

- No utilización del trabajo infantil ni ningún tipo de trabajo forzado u obligatorio.
- Los fabricantes garantizaran un lugar de trabajo seguro y saludable.
- Derecho de asociación con fines sindicales, sin prohibición ni restricción.
- No discriminación de los trabajadores (raza, cultura, sexo...).
- No estará permitido los castigos abusivos u acosos.
- No se podrán realizar más horas que las legislativas.
- Los salarios deben cumplir todas las leyes y acuerdo a la legislación.
- Los fabricantes solo pueden realizar las tareas en las fábricas de Mango.

Este código de conducta de los proveedores es de obligado cumplimiento conjunto con todas las normativas y legislaciones vigentes. Para cerciorarse Mango realiza un control exhaustivo de todas las fábricas, llevando a cabo una serie de actuaciones como las siguientes:

- Antes de elegir al proveedor, se estudia que este cumpla todos los requisitos.
- Existe un control de calidad el cual visita periódicamente las fábricas.
- Se imparte formación sobre RSC a nivel interno y externo.
- Se llevan a cabo auditorías internas y externas para certificar el cumplimiento del código de conducta.

Si en algún aspecto se reconoce una incidencia ya sea sobre nuestro plan de conducta o sobre alguna legislación, se elabora un plan de acción, en el que se toman las medidas necesarias para solventarlo y llevar a cabo las repercusiones oportunas.

8.1.3 Sociedad y clientes

Como para cualquier empresa, para Mango lo más importante de su actividad empresarial es la satisfacción de sus clientes y el cubrimiento total de sus necesidades. Es por ello que la compañía crea un amplio programa enfocado en mejorar las relaciones con la sociedad y la comodidad de sus clientes, así como la seguridad, calidad y garantías en todos los productos, ya que se lleva a cabo en un sistema de producción y distribución sostenible, con grandes medidas de RSC.



En primer lugar, hablaremos de las medidas que lleva a cabo para la satisfacción del cliente en cuanto a su atención y facilidad de compra, para ello Mango ha creado una red humana que está en todo momento a disposición de los clientes, ubicando sus tiendas en calles comerciales y con un confort en el interior, para que el cliente se sienta cómodo. Además, fue pionera en la incorporación del e-commerce aumentando la satisfacción de los clientes y la facilidad de compra desde cualquier lugar y dispositivo.

Asimismo, debido a su gran sistema de creación de empleo, ha contribuido al desarrollo económico del país mostrando una mejora para la sociedad. En este sentido, también apoya a estudiantes que buscan su primer contacto con el mundo laboral en experiencias de prácticas, siendo posteriormente contratados un 12% de los jóvenes.

Dejando a un lado las políticas de relación/atención al cliente, nos vamos a centrar en la materia más social y comprometida, que a través de acciones aporta a la sociedad un valor añadido. En primer lugar analizamos los productos, Mango ofrece a la sociedad prendas de calidad, asegurando que no poseen sustancias químicas perjudiciales para la salud, y que están fabricadas en centros que cumplen las medidas correctas en cuanto a derechos humanos y seguridad laboral, además de cumplir el código de conducta que establece. En cuanto a las pieles, un tema complejo y de importancia social, certifica que todas las prendas de este material están compuestas con pieles de animales de la cadena alimenticia, nunca de conejo o exóticos.

En general, Mango está muy comprometida con acciones sociales dirigidas sobre todo a 3 ámbitos; familia, salud y educación. A través de estos tres pilares ha contribuido a la mejora y desarrollo social, financiando numerosos proyectos y programas aunque también con actividades de voluntariado (en la que participan gran parte de la plantilla) y acciones no económicas, pudiendo destacar entre otras los siguientes proyectos llevados a cabo en 2013:

- Colaboración con distintas fundaciones, asociaciones y ONG para financiar proyectos de ayuda social, destinados sobre todo a la construcción de escuelas y equipamiento, así como programas de becas y desarrollo escolar. También contribuye con apoyo médico y alimenticio para contribuir al desarrollo de los más desfavorecidos, no solo de países Tercer Mundistas, sino también europeos.



- Además de proyectos financieros, Mango apoya colaboraciones en voluntariado, gran parte de la plantilla ha participado en jornadas con niños en casas de acogida, jóvenes en vías de inserción laboral y exclusión social mostrándoles las oportunidades del mercado y realizando talleres.
- También participa en donaciones de ropa con fines solidarios, así como promocionar entre sus empleados mercadillos solidarios, campañas de donación de sangre, campañas de recogida de alimentos etc.

8.1.4 Medio ambiente

Para mango el compromiso con la conservación del entorno ha sido una preocupación desde sus orígenes, ya en 1999 realizaba prácticas de responsabilidad ambiental. Asimismo, se incorpora un sistema de gestión ambiental de Mango (SGAM) donde se trata todo lo relacionado con esta materia.

Al igual que en el resto de medidas de RSC, Mango divide las acciones de responsabilidad ambiental en dos ámbitos, el interno y el externo. Si comenzamos con el ámbito interno, la compañía posee unas instalaciones y puntos de ventas eficientemente energéticos, así como las actividades que desarrolla en ellos. Como principales funciones que lleva a cabo para la consecución de dicha eficiencia y reducción del impacto ambiental podemos destacar:

- Reducción de embases y embalajes tanto en fábricas como en punto de ventas.
- Cajas y bolsas 100% reciclables.
- Utilización del “*cross-docking*”¹⁶
- Gestión del punto de venta para la reducción del impacto ambiental, llevando a cabo medidas como: reducción del consumo eléctrico, utilización de materiales menos agresivos para el medio ambiente y reutilización de cajas y mobiliario.

Dentro del ámbito externo la preocupación se dirige hacia los siguientes campos:

- Subcontratación de la logística, optimizando la carga en tiempo y volúmenes.
- Los envíos por parte de los proveedores se hacen mayoritariamente a través del transporte marítimo (62,86%) ya que es el que menos contaminación genera.

¹⁶ Proceso en el que las cajas no tienen que ser manipuladas en los almacenes y son directamente mandadas al punto destino.



- Con los proveedores también se utiliza el “*cross-docking*”
- En el código de conducta de proveedores hay un apartado de política ambiental,

Aparte de las medidas de índole interna y externa que realiza mango, desde hace tiempo lleva a cabo un estudio y calcula de las emisiones de gases efecto invernadero para la reducción de las mismas. El compromiso en este programa es compensar las emisiones que genera con distintos proyectos de apoyo a las energías sostenibles, encontrándonos los siguientes:

- Participa e dos proyectos en Brasil para promover la biomasa.
- Posee dos mini centrales hidroeléctricas en Vietnam para dotar de electricidad sostenible a un pequeño poblado.
- Ha instalado dos aerogeneradores en la India que aumentan la capacidad de distribución eléctrica a través de la generación de energía renovable.

Además en España, forma parte del programa “Acordos Voluntari” para la disminución de gases efecto invernadero estimando una reducción del 30% para el 2020.

9. RESULTADOS DE LA RSC

Como recopilatorio de todas las actividades que realiza Mango para lograr un beneficio social y ambiental, podemos determinar que para la compañía la RSC es un pilar fuerte dentro de la departamentalización, por ello invierte una cantidad de recursos financieros en el departamento, apostando siempre por la mejora continua.

Para la empresa, queda una tarea pendiente, que es cuantificar los beneficios que le aporta cada una de las medidas que llevan a cabo y el departamento. No lo han puesto en marcha ya que son actos voluntarios que ocasionan beneficios intangibles, al margen del beneficio empresarial, pero como demuestran las experiencias empíricas llevadas a cabo en numerosas empresas, una buena política de RSC conlleva un aumento de competitividad para la empresa, traducido en una ventaja competitiva frente a los competidores, aumentando por tanto los beneficios empresariales de forma indirecta. Por tanto, es oportuno observar una evolución de los resultados de Mango en los últimos años (*ver tabla 7*), ya que implícitamente están reflejadas las tareas realizadas para lograr el desarrollo sostenible de la empresa y de todos los grupos de interés. Como se observa, en los últimos cinco años sufre un aumento continuado de la cifra de



negocios, con unos beneficios que en los últimos 2 años se han ido recuperando de la caída de ellos durante la madurez de la crisis económica en 2010 y 2011.

Tabla 7: Evolución resultados Mango

RESULTADOS	2009	2010	2011	2012	2013
Importe neto de la cifra de negocios (miles de euros)	1.145.156	1.269.523	1.408.414	1.690.982	1.845.782
Variación Interanual (%)	4,04%	10,86%	10,94%	20,06%	9,15%
EBITDA (miles de euros)	192.821	186.904	148.382	209.192	229.939
Variación Interanual (%)	(0,51%)	(3,07%)	(20,61%)	40,98%	9,92%
EBIT (miles de euros)	132.119	119.971	74.958	132.479	144.123
Variación Interanual (%)	(7,89%)	(9,19%)	(37,52%)	76,74%	8,79%
Beneficio (miles de euros)	125.183	112.935	64.874	110.490	120.598
Variación Interanual (%)	7,86%	(9,78%)	(42,56%)	70,31%	9,15%
Beneficio neto (miles de euros)	148.016	101.164	62.403	113.447	91.181
Variación Interanual (%)	8,32%	(31,65%)	(38,32%)	81,80%	(19,63%)

Fuente: Mango, Memoria de sostenibilidad 2013

Además de en los resultados económicos vamos a entrar más en detalle y realizamos una comparación de como se situaba la empresa en 2009 en materia sostenible (analizando el “triple botton line”) y como está ahora, comprobando la positiva evolución que ha llevado a cabo. A continuación la compararemos con su principal competidor: Inditex. Los datos de estos indicadores han sido recopilados de las distintas memorias anuales. (Véase anexo 3).

- **Dimensión económica:** (ver gráfico 1) podemos observar como Mango casi a duplicado el valor generado por la compañía del 2009 al 2013, lo que indica su crecimiento y creación de valor, además de la preocupación de la empresa por dicho ratio. El ebitda¹⁷ nos indica que la empresa esta generando un aumento de las ganancias en el epicentro de su actividad. Además he añadido la variable unidades producidas para ver la productividad, que como se ve sufre un consecuente aumento a lo largo de los años, debido a la inversión en tecnología y nuevos procesos, además de apostar por trabajadores comprometidos.
- **Dimensión social:** (ver gráfico 2) vemos como a lo largo de los últimos años se ha apostado por las contrataciones a tiempo completo y por la empleabilidad de

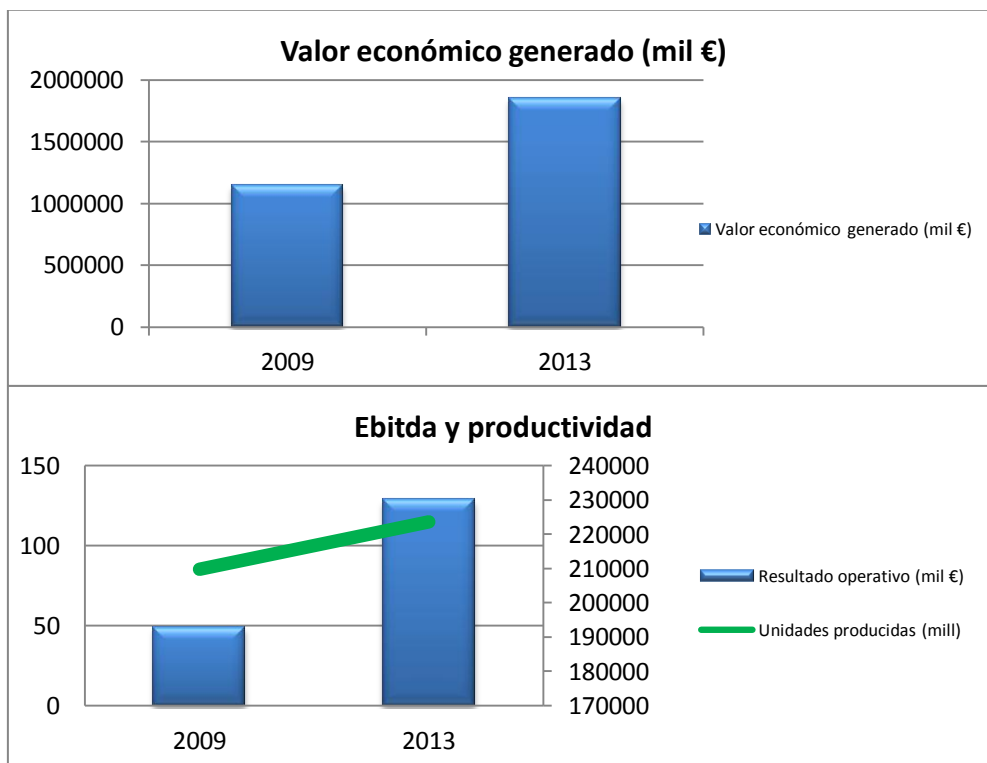
¹⁷ Sinónimo de resultado operativo. Indica lo que la empresa está ganando o perdiendo en el núcleo de su negocio y permite analizar la marcha del negocio base de la empresa.



la mujer, apostando por tanto por la igualdad de oportunidades. Como contraposición, ha reducido la estabilidad laboral en los últimos años debido en gran medida a la crisis, pero hay que añadir que ha contribuido al desarrollo del empleo generando oferta, aunque sea de duración determinada. Como dato, Mango apuesta por una plantilla joven, reduciendo la edad media por trabajador de 31,16 a 29,36 años.

- **Dimensión ambiental:** (ver gráfico 3) En cuanto a las medidas medioambientales podemos observar en el multigráfico dos tendencias, los consumos (tanto de agua como energético) que han sufrido una disminución debido al constante esfuerzo en reducción de consumo energético. Por contrapartida, se encuentran las emisiones de CO² y los residuos que aunque se aprecia un claro aumento, es debido al crecimiento del volumen del negocio (como podemos apreciar en la dimensión económica), si lo medimos proporcionalmente las medidas tomadas en ambos aspectos, así como el vínculo con el GIGA¹⁸, hacen que estas sean menores alícuotamente al volumen de Mango.

Gráfico 1: Dimensión Económica (2009-2013)

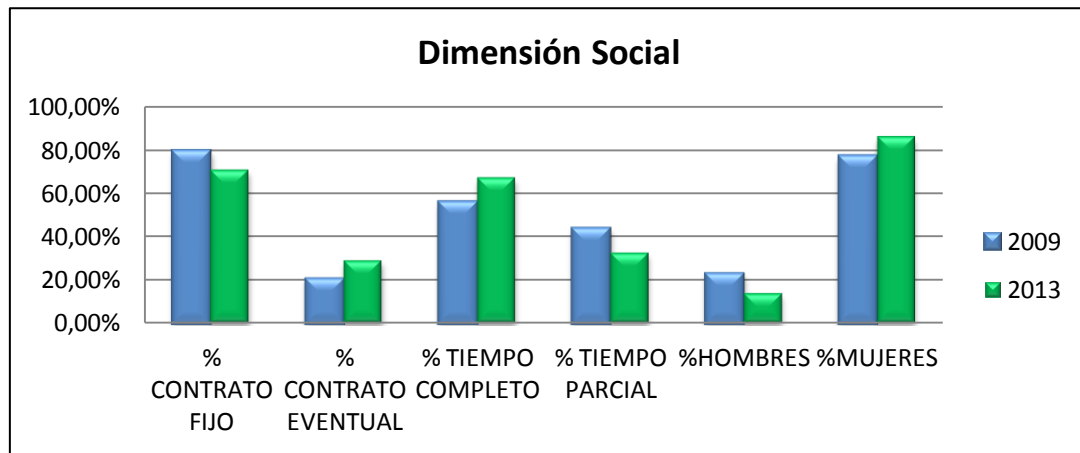


Fuente: Elaboración propia

¹⁸ Grupo de Investigación y gestión ambiental

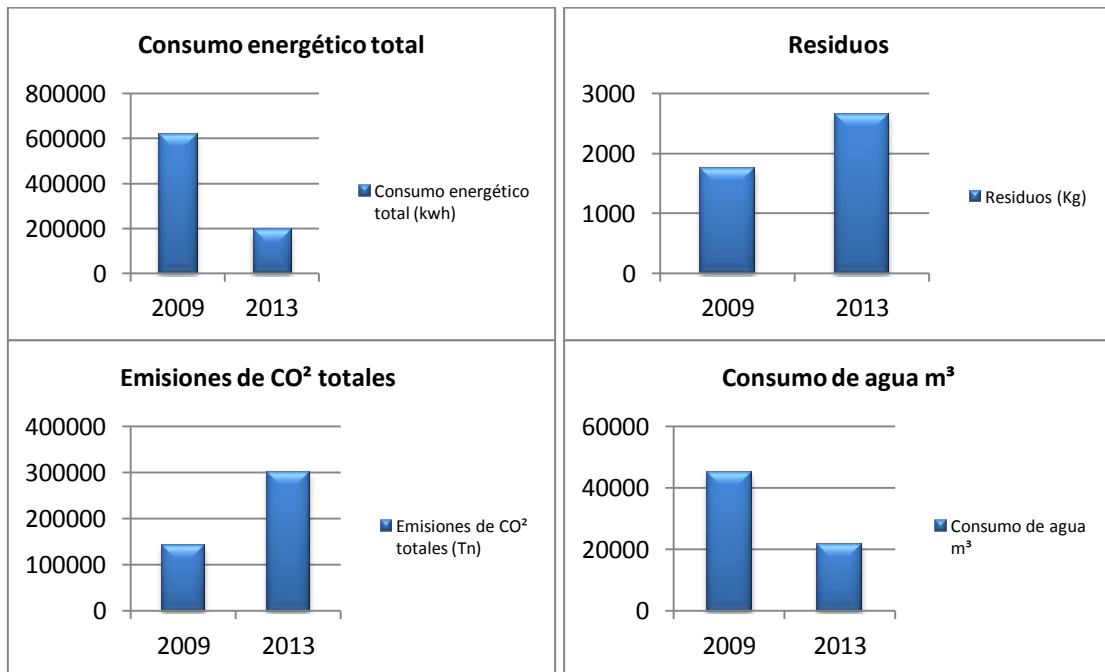


Gráfico 2: Dimensión Social (2009-2013)



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3: Dimensión Medioambiental (2009-2013)



Fuente: Elaboración propia

9.1 Mango frente a su principal competidor: Inditex

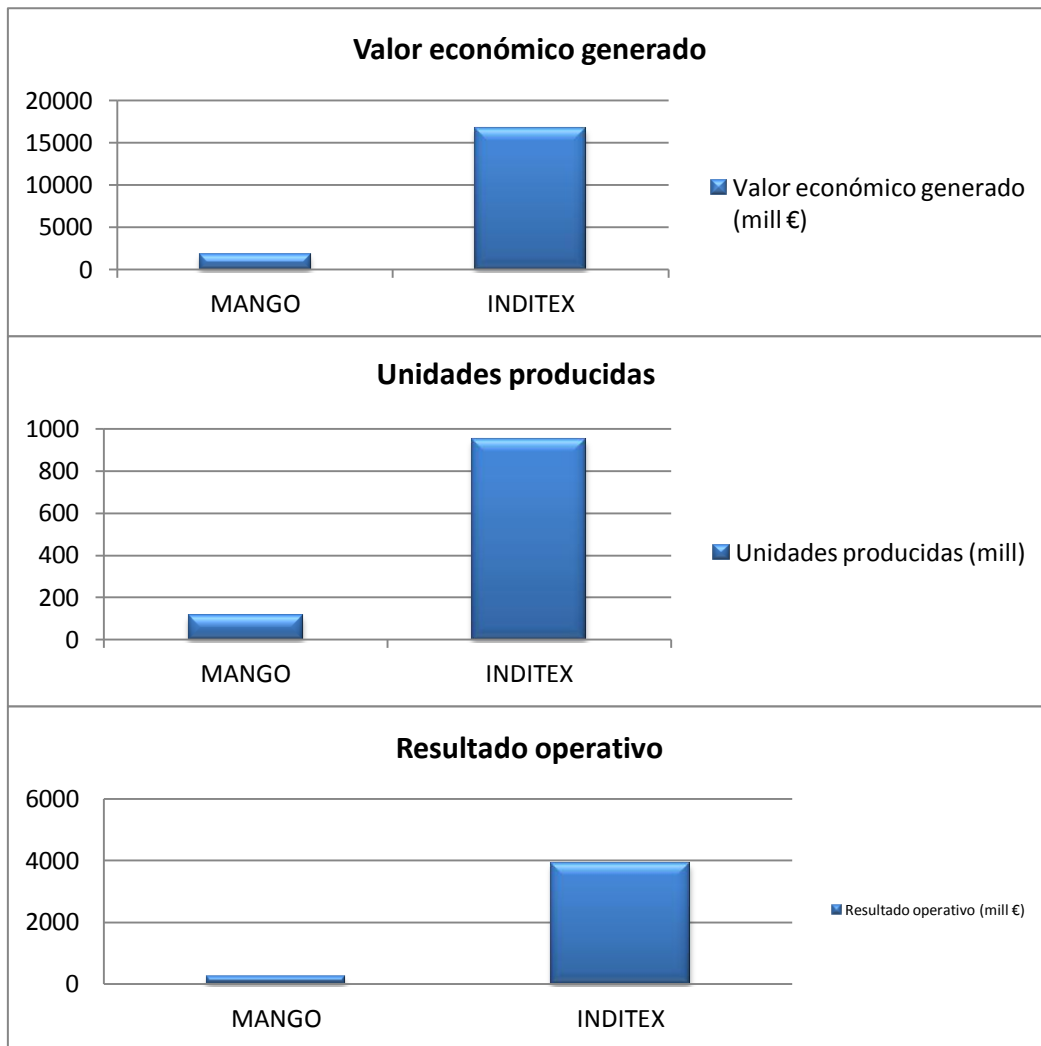
En el sector textil el primero de la fila, no solo en tamaño de empresa ni en volumen de negocios, sino también en materia sostenible es el grupo Inditex. Para ver como se sitúa la empresa en estudio frente a este grande vamos a realizar una comparación utilizando el triple resultado, similar a la realizada anteriormente pero entre ambas compañías.



- Dimensión económica: Como se puede observar (*ver gráfico 4*) el volumen de negocio del grupo gallego es mucho mayor en términos monetarios que el catalán. Si pasamos al ebitda, como es lógico, también es mucho mayor, e incluso con un margen superior en cuanto a la facturación generada. Centrándonos en la productividad, con un volumen de negocio diecisiete veces menor aproximadamente, Mango es capaz de producir un número de prendas tan sólo 8 veces menor, por lo que en ese aspecto Mango es bastante fuerte, y suponiendo una producción y facturación similar a Inditex, podría lograr (permaneciendo las demás variables constantes) un resultado operativo superior que ésta. En controversia esta que Inditex con un % de prendas menor es capaz lograr un resultado alícuota mayor, eso es debido a la eficiencia de gastos administrativos y de comercialización.
- Dimensión social: (*ver gráfico 5*) Centrándonos en los empleados de las compañías, señalar que Mango apuesta por la inserción de la mujer al mundo laboral situándose por encima que Inditex. En cuanto a la contratación a jornada completa también se sitúa por encima y señalar que la labor pendiente sería ofrecer más estabilidad laboral a los empleados aunque decir que no está muy alejada de la más fuerte, por consiguiente en este sentido mango es firme.
- Dimensión medioambiental: Pasamos a la dimensión más compleja de analizar por las numerosas variables que afectan. Recapitulando (*ver gráficos 6, 7 y 8*) Mango se sitúa aún muy por detrás de Inditex en este tema (Inditex al cotizar en bolsa está sometida a una presión burocrática mucho mayor). En cuanto al consumo energético, Mango aprovecha muy bien sus instalaciones, siendo todas ecoeficientes y hace que se acerque a Inditex un poco más. En las demás (según empleados y según prendas producidas) está bastante por debajo, por lo que debería tomar alguna medida sobre todo en los mecanismos de producción para producir con un menor consumo y en las tiendas, con medidas de concienciación energética de sus empleados para mejorar la eficiencia energética.
Si pasamos hablar de las emisiones de CO² Inditex es demasiado fuerte y Mango queda bastante por detrás de nuevo. Señalar que las medidas de compensación de emisiones de Mango son muy sólidas y esto le hace limpiar la imagen es este aspecto que tiene pendiente si lo comparamos con Inditex.
Por último, destacar que la política de residuos utilizada por Mango es eficiente, a la muestra están los datos, semejantes a la líder.

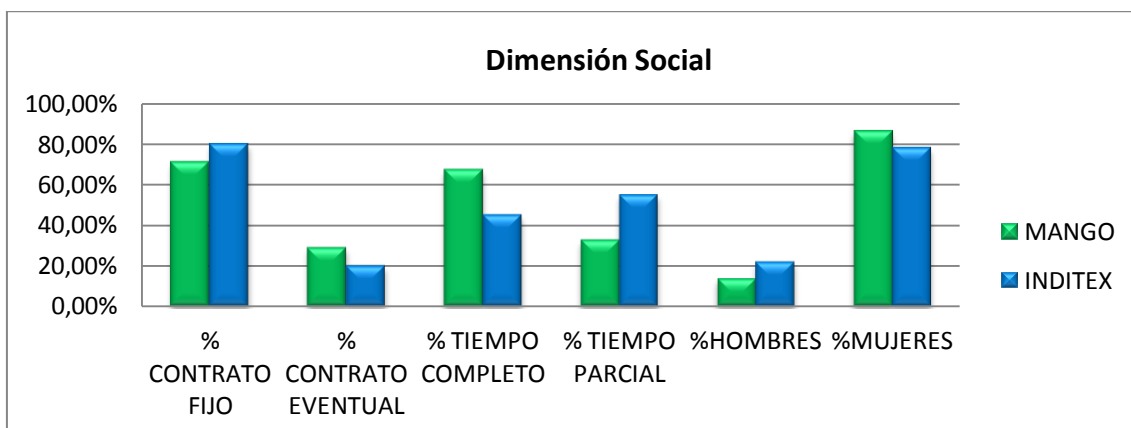


Gráfico 4: Dimensión económica (Mango vs Inditex)



Fuente: Elaboración propia

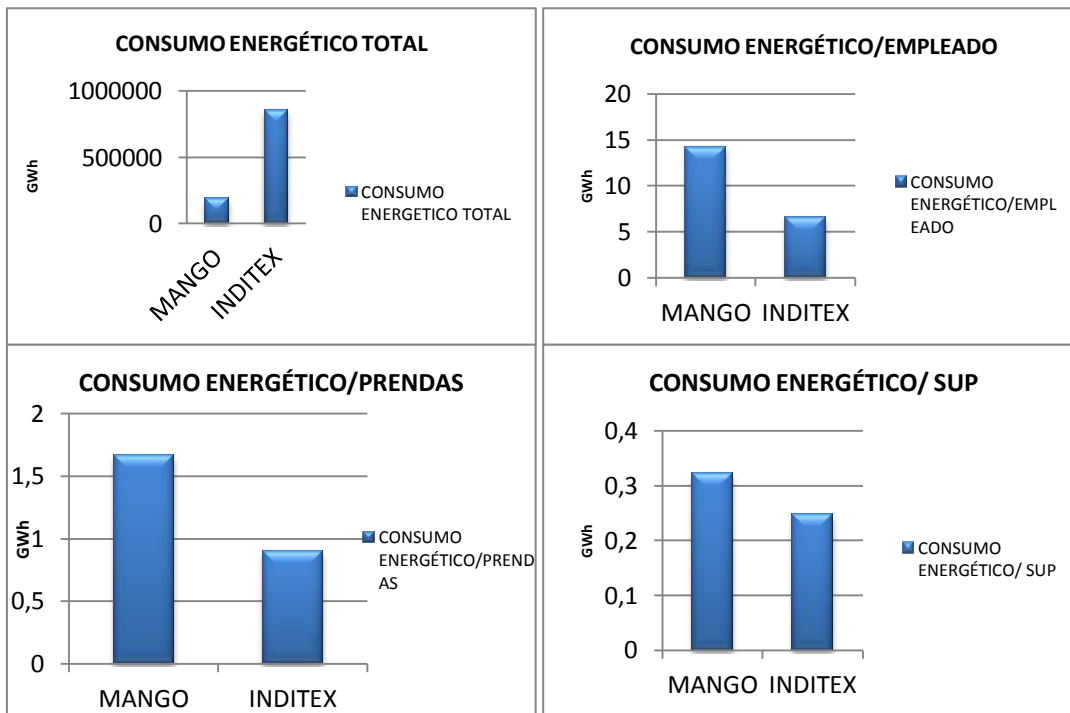
Gráfico 5: Dimensión social (Mango vs Inditex)



Fuente: Elaboración propia

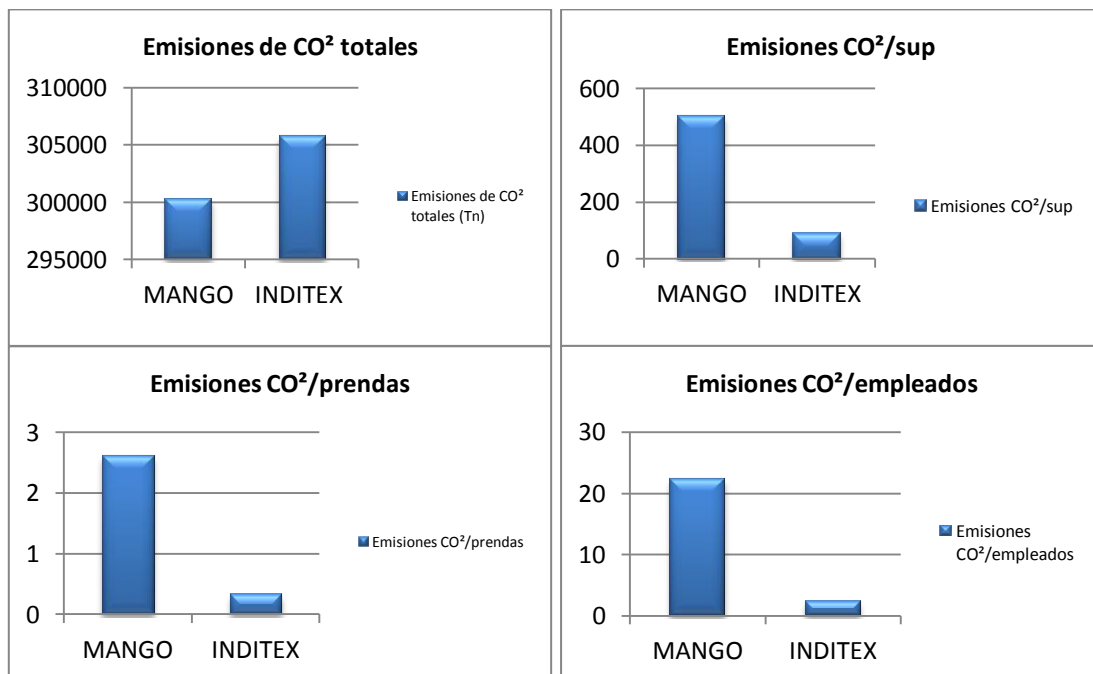


Gráfico 6: Consumo energético (Mango vs Inditex)¹⁹



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7: Emisiones CO² (Mango vs Inditex)

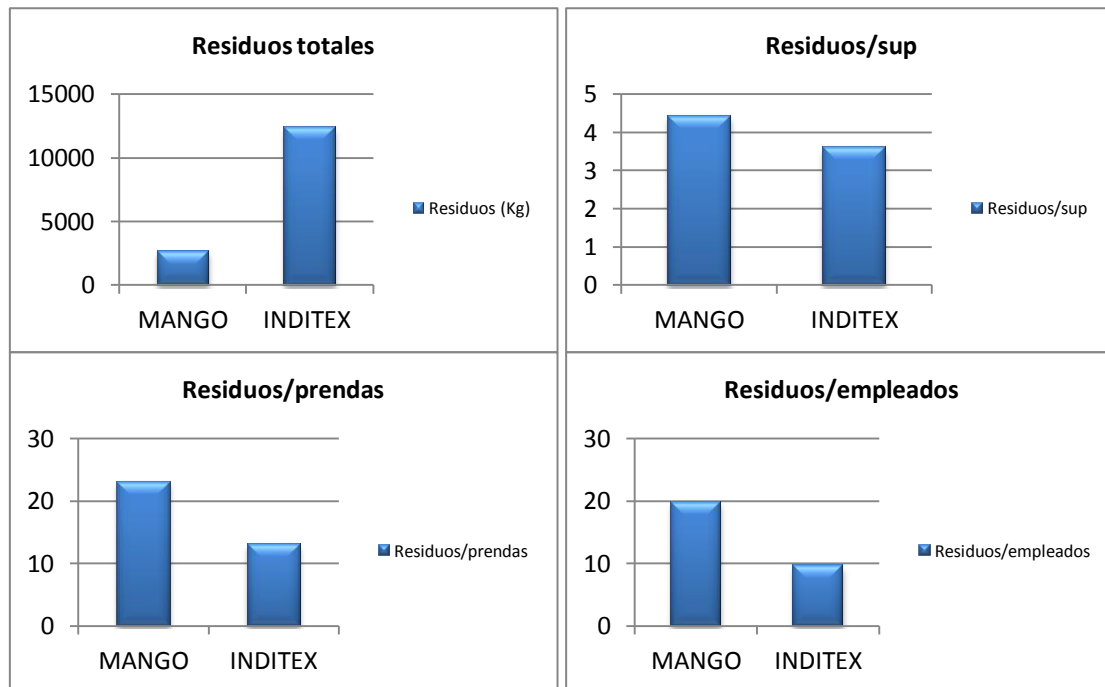


Fuente: Elaboración propia

¹⁹ Para los cálculos de los consumos energéticos hemos sumado los consumos de gas, electricidad y gasóleo expresados en GWh. Para su mejor interpretación gráfica en casos específicos se han multiplicado todos a escala 1000.



Gráfico 8: Residuos (Mango vs Inditex)



Fuente: Elaboración propia

Como deducción del resultado, añadir que Inditex está por encima en materia sostenible que Mango, teniendo ésta que apostar por la mejora continua, ya que se posiciona bastante por debajo de la grande del sector textil. Si hablamos de volumen de negocio, ventas, etc. también se localiza muy por debajo, tan solo la supera en la existencia en mercados, ya que Mango se instaure en 105 países frente a los 87 de Inditex.

Como sabemos, Inditex cotiza en bolsa, por lo que forma parte de índices bursátiles e índices de sostenibilidad (como el Fts4Good) que le presionan a tomar determinadas medidas y a fortalecer las estrategias de RSC. Si Mango saliese a bolsa debería unirse algún índice de sostenibilidad ya que tiene una repercusión muy favorable.

En definitiva, es difícil superar a la referente nacional en RSC pero no imposible, Mango debe apostar por medidas que fortalezcan este departamento de la empresa e intentar acercarse a Inditex siempre siguiendo su modelo original (ya que es uno de los más firmes), sobre todo añadiendo esfuerzo al área medioambiental, intentando ser aun más eficiente y utilizando más materiales y energías renovables.



3º PARTE: CONCLUSIÓN

10. CONCLUSIÓN

Como parte final para cerrar este trabajo, quisiera poner de manifiesto las cuestiones más relevantes que se han expresado a lo largo del texto.

La RSC es un tema de actualidad en el mundo empresarial, desde hace una década, las empresas se están reinventando para mostrarse más competitivas y poder llegar a competir en el mercado global. La RSC es el reto que deben aplicar todas las empresas, en especial las PYMES ya que con actos voluntarios y socialmente correctos se incurre en una interrelación con todos los grupos de interés, traduciendo esto en un mayor rendimiento, ya que las empresas que toman medidas más allá de los beneficios de los accionistas, se ven compensadas con un mayor apoyo de la sociedad, conllevando esto a un mayor beneficio global. Estas actividades se deben de realizar de forma voluntaria y ética, ya que los comportamientos oportunistas de las empresas están penados por los consumidores. No se debe utilizar la RSC como un instrumento de medida para lanzar estrategias de marketing, y generar rentabilidad económica, ya que su verdadero fin es lograr el desarrollo sostenible global.

En conclusión, para un desarrollo sostenible, se debe realizar una inversión en materia social llevando a cabo unas políticas y conductas que satisfagan a lo que los *stakeholder* esperan de la empresa, sumándole un valor añadido. Se ha estudiado el ejemplo de una empresa con una política social aplicada correctamente, el caso de Mango, comprometida y con un sólido plan sostenible, además de una visión futura que apoya la conducta moral de su capital humano, consiguiendo con ello el éxito empresarial. Mango posee un fuerte aliado, que es la relación y diálogo que muestra con sus grupos de interés, además de mostrar un equipo directivo expuesto a realizar con convicción ética todas las medidas, así como mostrar una transparencia empresarial que reafirma su pacto de solidaridad. Al compararlo con su principal competidor, se observa como aún se encuentra por debajo que él, asemejando la RSC a grandes empresas.

Como futura línea de investigación, sería posible e interesante realizar una estimación cuantitativa de los beneficios monetarios que generan las medidas que llevan a cabo en el departamento de RSC de Mango, reflejando numéricamente cuanto aporta ésta a la compañía y solidificando la firmeza de este estudio.



11. BIBLIOGRAFÍA

Asociación Española de la Economía digital.: “Libro Blanco del comercio electrónico”
Consultado: 21-05-15 en: www.liboblanco.adigital.org/

Antona, AM at. El. (2008): “La responsabilidad social corporativa”, Informe ISF N^o 3,
Ingeniería sin Fronteras

Argandoña, A. (2008): “La Responsabilidad Social de las Empresas pequeñas y
Medianas”, en Cuadernos de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social y
Gobierno Corporativo”, n^o 1.

Arniella Álvarez, O. (2013): “La responsabilidad social corporativa”, Trabajo fin de
máster, Universidad de Oviedo.

Ayuso, S. (2009): “RSC en la empresa internacional: Mango”, Cátedra Mango de
Responsabilidad Social Corporativa, Universitat Pompeu Fabra

Capriotti, P. (2010): Responsabilidad Social Empresarial”, Colección de libros de la
empresa, Bussines School, EBS Consulting Group

CEOE CEPYME Cantabria (2011): Guía “Responsabilidad Social Corporativa”

Grupo Inditex, Memoria anual 2013

Heredia Díaz, I. (2013): “Responsabilidad Social Corporativa de la Empresa de
distribución comercial Españolas. Evidencias Empíricas, Trabajo fin de Máster,
Univerisdad de Oviedo.

Mango, Memoria de Sostenibilidad 2013

Mañas, E. at. El. (2011): “La RSC, de nuevo ante la incertidumbre”, Informe 2011,
Instituto Universitario de análisis económico y social. Fundación Alternativa.

Quiroja, H. (2001): “Indicadores de sostenibilidad ambiental y desarrollo sostenible”,
CEPAL, Santiago de Chile

Vargas, L. (2006): “Mitos y realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en
España. Un enfoque multidisciplinar”, Thomson Civitas



12. ANEXOS

- **Anexo1:** Necesidades de cada grupo de interés

Tabla 7: Necesidades de cada grupo de interés

Grupo de Interés	Necesidades
ACCIONISTAS	Expectativas de rentabilidad económica
PROVEEDORES	Esperan un comportamiento socialmente responsable en materia sobre todo medioambiental, ya que es lo que más afecta en la relación proveedor – empresa
TRABAJADORES	No sólo esperan el mero cumplimiento de las normativas laborales, sino que las empresas realicen políticas más allá de las leyes, así como un desarrollo laboral óptimo y unas condiciones extraordinarias.
CLIENTES	Esperan actividades éticas y morales en sus contratos, así como prácticas con buena fe.
CONSUMIDORES	Esperan la adquisición de productos con estándares de calidad y seguridad. Además premian labores sociales y medioambientales en su consumo.
SOCIEDAD	Espera la contribución al desarrollo sostenible y creación de valor de toda la comunidad común.
MEDIO AMBIENTE	En cuanto al medio ambiente, es un comportamiento racional que se espera de las compañías

Fuente: Elaboración propia



- **Anexo 2:** Los 10 principios universales

Tabla 8: Los diez principios universales

PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
Principio 1. Derechos Humanos	“Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia”
Principio 2. Derechos Humanos	“Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos”
Principio 3. Normas Laborales	“Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva”
Principio 4. Normas Laborales	“Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción”
Principio 5. Normas Laborales	“Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil”
Principio 6. Normas Laborales	“Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación”
Principio 7. Medio Ambiente	“Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente”
Principio 8. Medio Ambiente	“Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente”
Principio 9. Medio Ambiente	“Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente”
Principio 10. Anticorrupción	“Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno”

Fuente: Elaboración propia a partir de la Red Pacto Mundial España



- **Anexo 3:** Datos²⁰ de los indicadores de resultados

Tabla 9: Datos Mango 2009 - 2013

DIMENSIÓN ECONÓMICA	2009	2013
Valor económico generado (mil €)	1145156	1845782
Resultado operativo (mil €)	192821	229939
Unidades producidas (mill)	85	115
DIMENSIÓN SOCIAL		
Nº DE EMPLEADOS	8.662	13.456
% CONTRATO FIJO	79,38%	70,98%
% CONTRATO EVENTUAL	20,62%	29,02%
% TIEMPO COMPLETO	56,13%	67,34%
% TIEMPO PARCIAL	43,87%	32,66%
%HOMBRES	23,02%	13,76%
%MUJERES	76,98%	86,24%
Media de edad	31,16 años	29,36 años
DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL		
Consumo energético total (kwh)	616023,83	192451,332
Emisiones de CO ² totales (Tn)	141000	300256,5
Residuos (Kg)	1750	2654,5
Consumo de agua m ³	44960	21929

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Datos Mango e Inditex 2013

DIMENSIÓN ECONÓMICA	MANGO	INDITEX
Valor económico generado (mill €)	1846	16724
Resultado operativo (mill €)	230	3926
Unidades producidas (mill)	115	948
DIMENSIÓN SOCIAL		
Nº DE EMPLEADOS	13.456	128.313
% CONTRATO FIJO	70,98%	80,00%
% CONTRATO EVENTUAL	29,02%	20,00%
% TIEMPO COMPLETO	67,34%	45,00%
% TIEMPO PARCIAL	32,66%	55,00%
%HOMBRES	13,76%	21,90%
%MUJERES	86,24%	78,10%
DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL		
Consumo energético total (kwh)	192451,332	852253,89
Emisiones de CO ² totales (Tn)	300256,5	305748,96
Residuos (Kg)	2654,5	12371,4
Consumo de agua m ³	21929	338655

Fuente: Elaboración propia

²⁰ Los valores han sido extraídos de las memorias anuales de ambas empresas y calculados a partir de ellas.