



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: La industria textil, del vestir y de la moda : una estrategia de desarrollo sustentable y el compromiso social empresarial ; casos: Zara y Nike

Autores (en el caso de tesis y directores):

Silvia Noemí Molteni

Benito Cleres, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis: 2017

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

TESINA DE GRADO

**LA INDUSTRIA TEXTIL, DEL VESTIR Y DE LA MODA.
UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO SUSTENTABLE Y
EL COMPROMISO SOCIAL EMPRESARIAL.**

CASOS: *ZARA Y NIKE*

ALUMNA: SILVIA NOEMI MOLTENI

TUTOR: BENITO CLERES

Índice

Introducción.....	7
Resumen ejecutivo.....	8
Capítulo I	
Problemas, objetivos, antecedentes de la Investigación.....	10
1.1. Formulación del problema.....	10
1.2. Objetivos de investigación.....	10
1.2.1. Objetivo general.....	11
1.2.2. Objetivos específicos.....	11
1.2.3. Hipótesis.....	11
1.2.4. Estado de arte.....	11
1.2.5. Justificación.....	13
1.2.6. Metodología de la investigación.....	15
1.2.7. Género y soporte.....	16
Capítulo II	
Marco teórico y enfoques de la investigación.....	18
2.1. Marco teórico.....	18
2.1.1 La RSE como estrategia de negocio.....	18
2.1.1.1. La Responsabilidad Social Empresarial: definición.....	18
2.1.1.2. Ventajas de la Responsabilidad Social Empresaria.....	18
2.1.1.3. Desarrollo sostenible y diseño sustentable.....	19
2.1.1.4. Los costos y la RSE: generadora de valor.....	21
2.1.1.5. El consumidor como stakeholder.....	22
2.1.1.6. Valores para definir una estrategia de RSE.....	23
2.1.1.7. La Responsabilidad Social Empresarial y los problemas éticos de nuestros tiempos.....	24

2.1.2. Estrategia de negocio en el sector.....	24
2.1.2.1. Cadena de valor.....	24
2.1.2.2. Mejora continua. Calidad total.....	25
2.1.2.3. Cómo desarrollar una ventaja competitiva.....	26
2.1.2.4. Estrategias genéricas.....	27
2.1.2.5. Brenchmarking.....	28
2.1.2.6. Equipos de trabajo.....	28
2.1.2.7. El outsourcing como generador de valor agregado.....	29
2.1.2.8. Innovar en outplacement.....	30
2.1.3. La responsabilidad social y la era del posmodernismo: nuevos hábitos de consumo.....	30
2.1.3.1 Características de la industria textil en Argentina.....	30
2.1.3.2. La industria de la moda en el mundo.....	32
2.1.3.3. La industria de la moda en la Argentina.....	32
2.1.3.4. El papel de los clientes en el marco de la RSE.....	33
2.1.3.5. La cadena de valor textil y confecciones.....	34
2.1.3.6. Las tendencias de consumo.....	34
2.1.3.7. Consumo responsable.....	35
2.1.3.8. La predicción de tendencias de moda y la comunicación.....	36
2.1.3.9. El ciclo de la tendencias.....	37
2.1.3.10. ¿Cómo llegaban las tendencias a la gente?.....	37
2.1.4. Desarrollo sustentable y sustentabilidad.....	38
2.1.4.1. Concepto.....	38
2.1.4.2. Contexto de sostenibilidad y exhaustividad.....	38
2.1.4.3. Moda y sustentabilidad.....	39
2.1.4.4. Integración de la RSE en la cadena de valor.....	40
2.1.4.5. Cadena de valor textil e indumentaria.....	40
2.2. Enfoques de investigación.....	40

a. El enfoque económico.....	41
b. El desafío social.....	41
c. La comunicación científica.....	41
d. Teorías sociológicas.....	42
e. Teoría psicoanalítica.....	42
f. Aprendizaje organizacional.....	43
g. Organizaciones de aprendizaje continuo.....	43
h. El marketing social.....	44
i. Comportamiento del consumidor.....	44

Capítulo III

Desde la Responsabilidad Social Empresaria al desarrollo integral local.....	46
3.1. Generar relaciones de confianza y cooperación con el sector.....	46
3.2 .Las empresas están bajo ataque: se desconfía de ellas y han perdido prestigio..	48
3.3. Los tres niveles de valor compartido.....	49
a. El primero relacionado con el producto y el cliente.....	49
b. El segundo nivel involucra a la cadena de valor.....	50
c. El tercer nivel si vincula con los miembros de la comunidad en la que está inserta una empresa.....	50
3.4. Crear valor a través de la identidad de la marca.....	50
3.5. Grupos de Interés e imagen política de la empresa.....	51
3.6. El papel de las Organizaciones No Gubernamentales, ONG's.....	52
3.7. Los empresarios y la responsabilidad social de la empresa.....	53
3.8. La práctica de los derechos humanos en las empresas del sector textil y de la moda.....	53
3.9. Los principios medioambientales en el contexto de las empresas.....	54
3.10. ¿Por qué el enfoque precautorio es relevante para los negocios?.....	55

Capítulo IV

Evolución de las estrategias en el mundo de la moda	56
4.1. La moda posmoderna.....	56
4.2. Obsolescencia programada en el mundo de la moda.....	57
4.3. Moda rápida Versus Moda lenta. Pensar en nuevas estrategias.....	58
4.4. La predicción de tendencias de moda y la comunicación.....	59
4.5. El problema del diseño de moda en Argentina.....	60
4.6. Moda sustentable, una alternativa positiva a la hora de vestirse.....	60
4.7. ¿Cuáles son los beneficios de usar ropa sustentable?.....	61
4.8. El nuevo glamour ecológico.....	61
4.9. ¿Cómo es el lujo sustentable?.....	62
4.10. El rubro textil pide cambios.....	63
4.11. El trabajo del Observatorio de Tendencias del Centro INTI Textiles. Período 2013-2014.....	64
4.12. La transición desde las fibras naturales a las fibras sintéticas y su impacto en la industria textil.....	65

Capítulo V

Panorama crítico para la industria textil	66
5.1. Subcontratación y de la economía formal en el subsector de la confección de prendas de vestir.....	66
5.2. Liderando el cambio en la industria textil y de la moda: los valores del pacto mundial en el sector textil y de la moda.....	67
5.3. La práctica de los derechos humanos en las empresas del sector textil y de la moda.....	67
5.4. Eliminación del trabajo forzoso u obligatorio.....	68
5.5. El problema del trabajo infantil.....	69
5.6. Discriminación en materia de empleo y ocupación.....	69

Capítulo VI

Estrategias de cambio basadas en el desarrollo sustentable	71
---	----

6.1. Estrategia sustentable basada en la RSE.....	71
6.2. Compromiso con la comunidad.....	72
6.3. Compromiso ambiental.....	72
6.4. Proyecto integrado con proveedores.....	73
6.5. Compromiso con los RRHH de la empresa.....	73
6.6. Empresas B: un nuevo concepto que conjuga el negocio con procesos amigables con el ambiente y la sociedad.....	74
6.7. Fortalecen la certificación en RSE de proveedores de la industria textil.....	75
6.8. Acuerdo para promover la sustentabilidad en la cadena de valor de la Industria textil.....	76
6.9. Proyecto para lograr un futuro sostenible en la industria de la moda.....	77
6.10. OIT y H&M se unen para trabajar en la cadena de suministro de la Industria textil.....	79
6.11. Sindicatos del sector textil de Argentina acuerda comenzar campaña contra el trabajo precario.....	80
 Capítulo VII	
Análisis de Casos: ZARA Y NIKE.....	82
7.1. El Caso ZARA.....	82
7.1.1. ZARA y su estrategia de sustentabilidad.....	82
a. Modelo de negocios.....	82
b. ZARA y el Plan Comunidad.....	83
c. ZARA con más de 200 puntos “A la Medida”.....	84
d. ZARA se compromete a una moda sin contaminación.....	85
e. Concepto de sustentabilidad en tienda de referencia mundial para Zara.....	86
7.1.2. Problemática de ZARA en el ámbito de las prácticas de los derechos humanos.....	88
a. Piden cierre de fábrica de un proveedor.....	88
b. ZARA pondrá una etiqueta en sus prendas para identificar a sus proveedores...	89
c. Hallan trabajo esclavo en talleres vinculados con Inditex.....	90

7.2. Caso de éxito de RSE: <i>NIKE</i>	91
7.2.1. La empresa.....	91
7.2.2. Estrategias sustentables.....	91
7.2.3. Tecnologías y herramientas innovadoras.....	91
7.2.4. Campañas exitosas.....	92
7.2.5. <i>NIKE</i> se orienta a programas de incentivos.....	93
7.2.6. <i>NIKE</i> presenta su primer centro de teñido “Libre de Agua”.....	94
7.2.7. <i>NIKE</i> lanza una aplicación para que los diseñadores elijan materiales sustentables.....	95
7.2.8. Principales críticas a las políticas de <i>NIKE</i>	95
7.2.9. Ayuda económica a empleados despedidos por dos proveedores.....	96
a. La presión universitaria.....	96
b. La respuesta de <i>NIKE</i>	97
c. Análisis del conflicto.....	97
7.2.10. <i>NIKE</i> da a conocer sus nuevos objetivos de sustentabilidad.....	98
7.2.11. <i>NIKE</i> declara en su Comunicación del Progreso (CoP) de 2012.....	100
7.2.12. El informe de <i>NIKE</i> incluye los nuevos objetivos de rendimiento sostenible.....	101
7.2.13. Tecnología Bluesing para gestionar proveedores textiles más sustentables.....	102
Conclusiones	104
Bibliografía	107

Introducción

La relación de la moda con la Responsabilidad Social Empresarial, surge en la industria del calzado e indumentaria, como consecuencia del trabajo esclavo infantil en reconocidas marcas internacionales y su impacto a través de las denuncias. Entre otras cosas el trabajo no registrado, el trabajo esclavo y particularmente el trabajo esclavo infantil.

Esto provoca un proceso de cambio en las empresas del rubro textil, considerando la problemática de la condición de los trabajadores, comienzan a comprometerse con aquellos procesos que valoran los recursos naturales, a través de la recuperación y reciclaje.

Por otro lado, las marcas internacionales se suman a la llamada “ola verde”, a través del control, mediante auditorías internas y externas, verificando la formalidad de los procesos, la industria de la indumentaria constituye el eslabón final del complejo industrial textil. Este sector está posicionado como uno de los más dinámicos en el desarrollo de la economía nacional, ello gracias a factores sociales, culturales y económicos propios de nuestro país. El rasgo diferenciador de la industria de la indumentaria en Argentina es el atributo principal que caracteriza al sector en el contexto mundial. Diseño, calidad y buen gusto son las principales fortalezas y han permitido superar los más diversos escenarios y presentarse como un sector con ciertas ventajas para enfrentar un contexto internacional caracterizado por su constante cambio. Los diseños originales se han convertido en un elemento que identifica a la indumentaria argentina, logrando satisfacer la demanda del producto más básico hasta el de alta gama. Las marcas locales posicionan al país como un referente de la moda y el diseño internacional.

La “moda” es, en este contexto, uno de los principales determinantes. Su significado hace referencia a lo actual, a lo que está en vigor e interesa a una mayoría en un momento determinado. Aplicada a la indumentaria, es aquel atuendo, estilo, prenda, color o complemento, que se lleva por parte del grupo socialmente referente, que es el capaz de influir en los demás. La moda es algo cultural, expresa el espíritu del tiempo y es uno de los indicios más inmediatos de los cambios sociales, políticos, económicos y culturales, adhesión a códigos de conductas y prácticas.

Según Susana Saulquin, socióloga, especialista en el tema, hasta ahora la moda nunca había mirado a la ética sino la estética, y al comenzar el siglo XXI esta perspectiva se modificó. *“Se habla de una moda ética, en un sentido ético del consumo. Lo que*

*desaparece, es el consumo, es el comprar moda y tirar continuamente, porque la tendencia del siglo XXI es el cuidado de los recursos humanos y el planeta”.*¹

Se hace hincapié en la convicción de las organizaciones para construir y mantener un ambiente sano. Se espera que operen en el plano de lo legítimo, lo honesto y lo socialmente aceptable no por obligación, sino porque creen que es lo correcto y actúan en consecuencia. Se trata de desarrollar la identidad que moviliza cada una de sus decisiones de forma voluntaria. Y por otro lado, es fundamental que sus acciones involucren a toda la organización y sus grupos de interés, durante un tiempo prolongado. No se trata de acciones aisladas y puntuales, sino que las mismas deben mantener coherencia a lo largo del tiempo. De aquí parte una de las bases de este trabajo, analizar aquellas empresas que mantienen acciones de RSE en el largo plazo, diferenciándolas de aquellas que sólo las realizan para crear una buena imagen pero no son consistentes en el tiempo.

*“La ética es un saber que orienta comportamientos. Pero no es un saber instrumental, porque requiere convicción, consentimiento y compromiso en las prácticas y relaciones. No se trata de cuidar la inversión o mejorar el rendimiento a largo plazo. En el marco de la llamada dirección estratégica o en la búsqueda de agregar valor a las empresas se habla de la ética y los valores compartidos como instrumentos de crecimiento”*²

Asimismo, en el primer capítulo se definen, el objetivo e hipótesis y antecedentes que permiten proponer nuevos enfoques estratégicos, basados en el desarrollo sustentable. En el segundo capítulo se delimita el marco teórico que justifica el desarrollo del presente trabajo y la Metodología de investigación empleada. También, en los capítulos subsiguientes, se hace referencia al concepto de RSE y los distintos grupos de interés, las normas internacionales en la que se encuentra encuadrada, la vinculación de la RSE, el consumidor y la moda en Argentina, las estrategias de negocio. Y, por último, se desarrollarán casos que en distintas organizaciones es aplicable, para cada grupo de interés, la RSE.

Resumen ejecutivo

¹Saulquín, Susana. Escuela Superior de Moda y Protocolo. Reportaje: *El valor Internacional de la Moda ética* (2013). Recuperado en: <https://escuelasuperiordemodayprotocolo.wordpress.com/2013/12/18/reportaje-el-valor-internacional-de-la-moda-etica/>

²Etkin, J. *Identidad de las Organizaciones: Invariancia y Cambio*. Editorial Paidós, Buenos Aires, 1989.

Si bien hay excepciones, las empresas dentro del sector textil tienden a fracasar en mostrar un liderazgo en cuestiones de sustentabilidad. En vez de orientarse hacia la frontera estratégica, o junto con otras compañías hacia la frontera estructural, terminan debilitando la base de las prácticas que incluyen aspectos éticos, para la comunidad y el ambiente.

El desarrollar estrategias basadas en la sustentabilidad permite a las empresas crear ideas exitosas que sean limitadas hasta convertirse en normas y actuar de forma colectiva en la frontera estructural, mediante la resolución de problemas complejos, como se menciona en el presente trabajo las acciones de Nike Internacional, para poder sobreponerse a las decisiones que sus proveedores tomaron respecto del despido de los trabajadores.

Significa que las iniciativas corporativas en la frontera estratégica, que se vinculan con acciones de sustentabilidad, permiten que las compañías demuestren permanentemente que no están siendo deshonestas, a través de declaraciones falsas o falsas prácticas de sustentabilidad, que tienen que ver con el sistema ecológico, el buen vivir y acciones positivas para la comunidad.

Por tal motivo, las industrias deben actuar en forma conjunta en la frontera estructural para promover un progreso constructivo y deseado por los ciudadanos, pero que no puede ser generado por una firma individual. Será clave identificar los obstáculos estructurales para cambiar y encontrar manera de superarlos. Tales son los casos que se mencionan en el presente trabajo: *Nike, Zara*, entre otras.

Por último, los objetivos y las normas de RSE y la sustentabilidad no han sido lo suficientemente claros como para que las empresas, en particular las del sector textil, sector que se ha analizado y evaluado, entendieran los beneficios del “buen accionar”. A medida que las regulaciones se vuelven más tirantes, el dinero más escaso y las soluciones más difíciles, la capacidad de las empresas para innovar cada vez es más valiosa. Ellas intentan generar valor agregado para sus clientes, siempre que éstos interpreten las acciones que las compañías están integrando progresivamente, pero lentamente, al objetivo principal de sus negocios.

Problema, objetivos, antecedentes de la investigación

1.1. Formulación del problema

La problemática clave que orienta a esta investigación se consolida en un problema central:

¿Es posible que las empresas del sector textil puedan desarrollar estrategias basadas en la sustentabilidad, que permita crear ideas exitosas y que éstas se conviertan en las mejores prácticas en cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial dentro de la organización?

Por otro lado, en torno a la problemática del desarrollo y crecimiento del sector textil, es que surgen particularidades del sector, que conllevan a definir una serie de preguntas a saber:

- ¿Qué cambia cuando una empresa actúa sobre la sustentabilidad?;
- ¿Cómo es posible para las empresas capitalizar la sustentabilidad al integrarla al campo corporativo?;
- ¿Cómo desarrollar una ventaja competitiva y de credibilidad frente al consumidor?;
- ¿Cómo se crea un nuevo negocio para poder operar en el campo de la sustentabilidad?;
- ¿Cuáles son las dimensiones necesarias para captar el grado de desarrollo de la actividad de diseño en una industria específica como la de la indumentaria?.

Como se deduce del planteo del problema, la necesidad de investigación de la sustentabilidad, se fundamenta en el apoyo a la evolución de las prácticas empresariales hacia un desarrollo sustentable en toda la cadena de suministros, como alternativa de solución a un problema económico, social y ambiental que apremia a la sociedad contemporánea.

1.2. Objetivos de investigación

1.2.1. Objetivo general

Evaluar la situación actual del Sector y considerar la posibilidad de desarrollar una estrategia de sustentabilidad, en función a las acciones desarrolladas en el marco de la Responsabilidad Social Empresaria, para los distintos grupos de interés.

1.2.2. Objetivos específicos

- Impulsar la mejora continua de la gestión del medio ambiente en la industria de la Indumentaria.
- Promover la sostenibilidad en los productos y procesos del sector de indumentaria.
- Explicar cómo se aplica la integridad a diversos grupos de interés, como propietarios, clientes, empleados, la comunidad y el gobierno.
- Identificar el tipo de estrategias y prácticas utilizadas por las organizaciones más activas en este campo.

1.2.3. Hipótesis

El desarrollo de una estrategia sustentable, basada en la responsabilidad social empresaria, implica: cambiar las variables en el marco competitivo, redefinir las amenazas y oportunidades en el sector, mejorar la imagen de la compañía, definir los grupos de interés y desarrollar una ventaja competitiva. Se trata de un nuevo enfoque estratégico, con prácticas de gestión sustentable.

1.2.4. Estado de arte

La industria textil es generalmente de capital intensiva y altamente automatizada. Dentro de la industria textil, la industria de la indumentaria es la más compleja y de mayor competitividad, debido a la atonicidad de las unidades productivas, a la alta heterogeneidad en la elaboración de los productos y a la complejidad de la distribución y comercialización. El sector se caracteriza por ser el más competitivo, y dentro de este modelo se diferencia:

-La moda de alta calidad: en este segmento la industria se caracteriza por moderna tecnología, trabajadores y diseñadores relativamente bien remunerados y un elevado grado de flexibilidad. La ventaja competitiva de las firmas en este segmento, se relaciona con la capacidad de diseños que capturan los gustos y preferencias.

-Producción masiva: se trata de un segmento productor de bienes de calidad inferior y/o estándares, tales como camisetas y uniformes, ropa interior, blanco, etc. Las fábricas se localizan, en gran medida en países en vía de desarrollo, a menudo en zonas francas. Emplean principalmente mano de obra femenina, frecuentemente con bajo grado de calificación y es común la tercerización a talleres hogareños.

El proceso globalizador de la economía ha tenido repercusiones en todos los sectores de actividad pero, sin duda, el sector textil ha sido uno de los que más afectado se ha visto. La progresiva reducción de las barreras comerciales de este sector ha supuesto el desplazamiento de los principales centros productivos desde el mundo desarrollado a Asia, continente dentro del cual China ha ido aumentando en los últimos años su tasa de crecimiento hasta conseguir desplazar a otros proveedores del sudeste asiático que, hasta ahora, habían jugado un papel dominante como Hong Kong, Taiwán o Corea del Sur. La necesidad de poder entender la complejidad de los flujos comerciales mundiales hacen necesaria la estructuración del comercio mundial en tres grandes bloques comerciales: Estados Unidos, Europa y Asia. Durante los últimos años, Estados Unidos ha sufrido una reducción de su producción y un importante incremento de sus importaciones (especialmente de China e India) que han sumido a su sector textil en una crisis generalizada, crisis que ha provocado el establecimiento de medidas proteccionistas como freno ante la **“invasión de productos chinos”**. Con respecto a Europa, su demanda se ha visto estabilizada durante estos últimos años y, al igual que Estados Unidos, también ha visto como las importaciones asiáticas se incrementaban notablemente. El sector textil ha sufrido una reducción de su actividad, del empleo y ha contemplado como sus precios y sus márgenes se han degradado. Todo esto, unido a la revalorización del euro frente al dólar, ha supuesto un freno a las exportaciones europeas y una ayuda a los países asiáticos en cuanto a un aumento de su presión sobre el mercado europeo.

Asia, por su parte, ha experimentado un incremento de su tasa de crecimiento económico paralelo a la liberalización del sector textil, crecimiento que ha supuesto que países de la Unión Europea como Francia, Alemania, Italia o España, de gran tradición en la producción textil, se hayan visto desplazados del mercado mundial. A su vez, el crecimiento que ha tenido China también ha supuesto un detrimento de la cuota de mercado de otros países asiáticos que, hasta el año 2000 se posicionaban como claros países exportadores (Pakistán, Malasia, etc.), y que también ha alcanzado a países como los del Magreb. Los grandes centros textiles europeos han visto como la liberalización del sector ha supuesto un cambio radical del patrón de comercio mundial y de los equilibrios de las balanzas comerciales.

El crecimiento de las importaciones chinas en el sector textil-confección se explica fundamentalmente por sus bajos costes salariales y laborales. Estos bajos niveles salariales y los reducidos costes de transporte con estos países se han convertido en un importante atractivo para muchas multinacionales, que han optado por una estrategia deslocalizadora de sus procesos productivos, retroalimentando de este modo la fortaleza económica de China en la actividad textil.

Las perspectivas de cara a los próximos años auguran un espectacular crecimiento de China que, si bien apuntan a una ganancia de mercado moderada en cuanto a productos textiles, que señalan la posibilidad de que llegue a controlar el 50% del mercado estadounidense de prendas de vestir y el 29% del mercado europeo. El proceso de liberalización del sector textil cuyo objetivo ha sido un aumento del multilateralismo comercial y del bienestar global de la sociedad, ha tenido como resultado un incremento en la división en áreas mundiales y una mejora económica de aquellos países cuyos costes salariales y sociales eran menores. Mejora económica que permitirá que en un futuro China, juntamente con la India, puedan llegar a sumar el 65% del mercado de Estados Unidos y el 35% del mercado europeo.

1.2.5. Justificación

Según la Comisión Europea, la industria textil y de indumentaria es una industria diversa y heterogénea que abarca un número importante de actividades desde la transformación de fibras en hilados y telas hasta la transformación de las telas en prendas de vestir que podrán ser o no de moda. La industria textil es intensiva y ofrece puestos de trabajo de nivel básico para el trabajo no calificado en países desarrollados y en vías de desarrollo. La creación de trabajo en este sector ha sido particularmente fuerte para las mujeres en países pobres, quienes previamente no contaban con oportunidades de generar ingresos además del trabajo en el servicio doméstico, y el informal. Debido a la dimensión del sector y a la dependencia histórica de la manufactura de indumentaria en la mano de obra barata, la industria indumentaria (vestimenta) y textil está sujeta a un interés político intenso que ha sido moldeado significativamente por tratados de comercio internacionales.

Estimar el número de personas que trabaja en estos sectores es extremadamente difícil debido a la cantidad de pequeñas firmas y subcontratistas activos en el área y la dificultad de trazar límites entre los sectores. Según estadísticas de la “Industrial Statistics Database” —INDSTAT— de la Organización de las Naciones Unidas para el

desarrollo Industrial, alrededor de 26,5 millones de personas trabajan en el sector de indumentaria y textil en el mundo (ILO, 2006). También el mismo reporte de ILO indica que de estos 26,5 millones de trabajadores, 13 millones están empleados en el sector de indumentaria y 13, 5 millones en el sector textil.

Estos números solamente representan a las personas empleadas en la manufactura —no en la venta u otros sectores relacionados— (Allwood, J. M. et ál., 2006). Además, es un sector en el que se puede adoptar tecnología relativamente moderna, incluso en países en vías de desarrollo, con costos de inversión relativamente bajos.

Estas características tecnológicas de la industria la han convertido en el primer escalón de industrialización en dichos países, algunos de los cuales han tenido una alta tasa de crecimiento en el sector (Kyvik Nordås, 2004). Al mismo tiempo, la industria textil y de indumentaria (y de moda) tiene segmentos de alto valor agregado en el que el diseño, la investigación y el desarrollo son factores competitivos importantes. El sector de alta categoría de la industria de la moda usa intensivamente el capital humano en el diseño y en el marketing. Lo mismo se aplica a los segmentos de mercado como la ropa deportiva en los que tanto el diseño como la tecnología aplicada al material son importantes. No hay duda de que la industria textil (y de la moda) es importante en la economía, pero, desde la visión de la sustentabilidad, esta industria muchas veces opera a expensas del medioambiente y de factores sociales. (Gardetti y Torres, 2011) Elkinton (1998) definen a la sustentabilidad como la armonía de tres elementos economía, medioambiente e igualdad social. Si bien esta definición está estrechamente relacionada con las organizaciones, también puede ser aplicada a nivel societal. El desarrollo sustentable no es sólo un nuevo concepto, sino también un nuevo paradigma y esto requiere ver las cosas de manera distinta. Es una noción del mundo profundamente diferente a la que domina nuestro pensamiento corriente e incluye satisfacer los valores humanos básicos como justicia, libertad y dignidad (Ehrenfeld, 1999). Es la visión por la cual podemos construir una manera de ser (Ehrenfeld, 2002). También, Suzuki y Dressler (2002) definen a la sustentabilidad —a nivel individual— como la evaluación de todos los comportamientos humanos con la visión de reformular aquellos que contradicen el desarrollo de un futuro sustentable. El término empresa responsable en la sociedad actual centra su atención en la satisfacción de las necesidades reales de los grupos de interés mediante la integración de forma voluntaria, entre otros, de las preocupaciones sociales y medioambientales de los mismos en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con los diferentes interlocutores. La

empresa responsable sabe que debe velar por el cuidado de su mercado y que tan importante para su permanencia a largo plazo es la generación de capital económico como la creación de valor social y medioambiental". (Garrigues, A. 2005: pp. 11-12).

1.2.6. Metodología de la investigación

Es necesario explicar por qué es conveniente llevar a cabo esta investigación y cuáles serían los beneficios que de ella se derivarían. Al respecto, Hernández Sampieri et al.³, proponen una serie de criterios para evaluar el potencial de una investigación, los cuales son analizados a continuación.

Derivado del planteo de la naturaleza del problema se plantea una estrategia cualitativa, que en base a los objetivos y a la complejidad propia del fenómeno a estudiar, adoptará un matiz descriptivo y explicativo del problema en cuestión (Selltiz, Jahoda, Deutsch y Cook, 1965). La justificación y pertinencia la encontramos en el aporte de numerosas fuentes metodológicas que la recomiendan en la articulación de investigaciones complejas, que requieren de suma profundidad en el estudio de fenómenos y de flexibilidad en la adaptación de recursos investigativos descriptivos y explicativos.

Según Gürtler y Günter (2007), la investigación cualitativa se prescribe para los siguientes contextos de investigación:

- Obra en el desarrollo de teorías nuevas basadas en los hechos empíricos, de acuerdo a los postulados de la Grounded theory expuesta por Glaser y Strauss (1967) y se constituye en medio eficaz en el abordaje de problemas que proponen aperturas hacia nuevos campos de investigación, en el propósito de validar hallazgos de investigación que obedecen a objetivos de replicación de los resultados de una investigación o para aplicar resultados científicos en la resolución de problemas concretos.
- Permite el acceso y comprensión de las perspectivas subjetivas de un problema, y la investigación de su influencia y relación con otros fenómenos.
- De acuerdo al ambiente del problema se proyecta un diseño de investigación de naturaleza cualitativa, con diferentes diseños: exploratorio, descriptivo, analítico, experimental, predictivos, evaluativos, de predicción y de intervención

³Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. *Metodología de la investigación*, 2010.

Asimismo, la presente investigación aborda a los resultados esperados, por parte de las empresas, mediante una metodología cualitativa y el análisis del comportamiento de éstas frente al desarrollo sustentable, en relación con los cambios en el contexto social y tecnológico. De acuerdo al ambiente del problema se proyecta un modelo de investigación de naturaleza cualitativa, con diferentes diseños: exploratorio, descriptivo, analítico, experimental, predictivos, evaluativos, de predicción y de intervención. En el marco de la metodología cualitativa propuesta se define el medio ideal de abordaje que permite una investigación descriptiva y explicativa, mediante el método de casos, técnica de uso muy difundido en ciencias sociales y en administración (Yin, 1989). La elección del método de caso es coherente con la conceptualización de Kerlinger (1981), sobre el planteo del problema de investigación. Como cualquier investigación, antes de abordar a lo empírico, mediante la presentación de un caso, es imprescindible partir de la frontera del conocimiento que ya ha sido alcanzada por la comunidad científica. Es por ello que se parte de la literatura de referencia y /o de investigaciones previas: especificar y definir los conceptos clave, determinar lo que no se sabe y lo que se desea conocer mediante esta investigación, así como conocer y seleccionar los modelos teóricos existentes a priori, y así poder explicar esa realidad compleja y abierta. Por otro lado, los estudios exploratorios permiten “descubrir” y determinar indicios sobre la naturaleza general de un problema, analizan algo poco investigado o desconocido. Son flexibles, y sirven para aumentar el grado de familiaridad de un fenómeno y para definir variables relevantes de fases posteriores de indagación. Asimismo, los estudios descriptivos son más estructurados que los primeros y buscan medir una serie de características de cierto fenómeno en determinado momento: el investigador elige las dimensiones a medir y de ese modo los resultados dan un panorama del fenómeno estudiado. Finalmente, los estudios explicativos buscan exponer el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto, es decir, explicar las causas o consecuencias de un fenómeno y determinar en qué circunstancias se produce el mismo a través de la prueba de hipótesis.

1.2.7. Género y soporte

El presente trabajo de investigación pretende detectar e identificar las habilidades y competencias de las organizaciones, para la aplicación de nuevas metodologías de trabajo. El desarrollo de una investigación aporta algún nuevo conocimiento o un nuevo enfoque sobre algo conocido. Asimismo, para abordar a los distintos aspectos y definiciones, se utilizará una base de datos para la investigación, por lo que será soporte escrito digital con impresiones de acuerdo al reglamento. Asimismo, las acciones

tendientes a relevar textos en bibliotecas, instituciones y universidades, a fin de abordar al material bibliográfico inherente al objeto de estudio.

Capítulo II

Marco teórico y enfoques de la investigación

2.1. Marco teórico

2.1.1. La RSE como estrategia de negocio

2.1.1.1. La Responsabilidad Social Empresarial: definición

La norma 26000⁴ de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) la define como: La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad,
- Tome a consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento,
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Asimismo, La ISO 26000 tiene por objeto integrar la experiencia internacional en responsabilidad social, lo que significa qué asuntos la organización necesita abordar con el fin de operar de una manera socialmente responsable y qué es una mejor práctica en la aplicación de la RS. La ISO 26000 es una herramienta de RS poderosa para ayudar a las organizaciones a pasar de las buenas intenciones a las buenas acciones.

2.1.1.2. Ventajas de la Responsabilidad Social Empresaria

⁴La Norma Internacional ISO 26000, comprende una guía en RS. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. La norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más. Recuperado el 20 de abril de 2016 en: <http://www.iso.org/iso/home.html>

En la Argentina con la profunda crisis sufrida entre los años 2001 y 2002, las empresas comprendieron que para acercarse más a la gente, a partir de una visión de Guiar al mundo en lo esencial para una vida mejor, hacía falta tener un rol en el que se involucraran los más altos estándares de la RSE.

Hoy sin lugar a dudas, se puede afirmar que se cumplieron los objetivos sociales. A partir de este enfoque estratégico, se advirtió, además que se fortalecería la competitividad empresarial y se transformaría la RSE, en una oportunidad de posicionamiento, como un atributo íntimamente vinculado con el prestigio y la imagen corporativa.

Una de las principales y reconocidas ventajas de la RSE es el aumento de la imagen de marca y reputación, la cual mejora el desempeño económico y a su vez, permite una diferenciación de la competencia. Pero además, favorece la su comunicación con los distintos públicos y la lealtad de sus consumidores que desencadena en un aumento de la producción y las ventas. Las posibilidades de financiamiento mejoran y crece la captación y retención de los recursos humanos, ya que una empresa que es socialmente responsable supone un clima laboral propicio y condiciones laborales justas. Podemos decir que la conciencia social y ecológica de una empresa crea ventajas comparativas difíciles de imitar.

Según Michael Porter: *“Estrategia no es hacer lo mismo que la competencia pero mejor, sino hallar un lugar distinto para que la organización de valor. El desafío es asimilar las mejores prácticas y a la vez tener claro dónde hacer la diferencia”*.⁵

Entonces, una empresa socialmente responsable se vale de su conciencia social y ambiental no solo para ganar dinero y aumentar su reputación, sino que lo adopta como una filosofía de gestión, que perdura en el tiempo y tiene consistencia con sus decisiones. No es solo un discurso ni constituyen acciones pasajeras, y en ese punto, es donde estas prácticas deben utilizarse para generar valor para todos sus grupos de interés.

2.1.1.3. Desarrollo sostenible y diseño sustentable

El estudio de la interacción entre medio ambiente y las industrias debe tener como objetivo alcanzar los beneficios económicos de la actividad, con el mínimo deterioro del ambiente. Es lo que normalmente definimos como “desarrollo sustentable”. Una

⁵*¿Qué es Estrategia?.* Entrevista a Michael Porter. Recuperado el 16 de marzo de 2016 en: <https://www.youtube.com/watch?v=Knwk15Q2OJ4>

de las definiciones más aceptadas —aunque vaga y no operativa— sobre desarrollo sustentable es la del Informe de la Comisión Mundial del Medioambiente y Desarrollo (WCED) —Nuestro Futuro Común—, también denominado Informe Brundtland, que dice que es una modalidad de desarrollo que permite satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas.⁶

Todas las estrategias preventivas se encuentran en el marco conceptual del desarrollo sustentable cuyo objetivo es: “*Lograr un desarrollo equilibrado con crecimiento económico, equidad social y utilización racional de los recursos naturales con el fin de satisfacer las necesidades de las presentes generaciones sin comprometer la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades*”.

El concepto de desarrollo sustentable no es nuevo, si bien ha sido ampliamente utilizado desde hace tiempo, comenzó a tener repercusión a nivel mundial a partir de la publicación del **Informe Brundtland** en 1987⁷. Este informe fue el punto de partida de una serie de consultas internacionales que culminaron en la conferencia de Río de Janeiro donde fue incorporado en la agenda 21. A partir de esta fecha los distintos países fueron integrándolo en sus agendas ambientales.

El desarrollo sustentable es una aproximación integral al gerenciamiento de los recursos ambientales, económicos y sociales a largo plazo. En términos simples significa modificar la forma de tomar decisiones de manera tal que en ella se incluyan la identificación y evaluación de los impactos económicos, sociales y ambientales y la evaluación a partir de esta información de la sustentabilidad a largo plazo. Para implementar este tipo de estrategias es necesario que todos los actores (gobierno, comunidad y empresas) trabajen conjuntamente. La realidad mundial actual muestra que pese a toda la publicidad que se le está dando al concepto pocas personas comprenden realmente qué significa y cómo se aplica al trabajo ambiental y a la vida de todos los días.⁸

⁶Los textiles, la moda y la sustentabilidad. ¿Qué es desarrollo sustentable y sustentabilidad?. Recuperado el 18 de mayo de 2016 en: <http://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2015/08/Liderando-el-Cambio.pdf>

⁷Nuestro futuro coman: el informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Recuperado el 10 de marzo 2016, en: <http://www.fao.org/docrep/s5780s/s5780s09.htm>

⁸Del Giorgio Solfa, F. y Lasala, A (2010). *La incorporación de metodologías de diseño y desarrollo sustentable en los sistemas productivos regionales a partir del Parque Científico y Tecnológico Medioambiental*. Recuperado el 16 de marzo de 2016 en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/3827>

Por un lado, el desarrollo sostenible abarca una gama muy amplia de actividades. Cuatro áreas clave han sido identificadas:

- *Producción y consumo sostenible*: Cambiar la manera en que los productos y servicios están diseñados, producidos, utilizados y desechados - en resumen, lograr más con menos.
- *Cambio climático y energía*: Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en el mundo, y al mismo tiempo prepararnos con acciones concretas para un cambio climático inevitable.
- *Recursos naturales*: Entender los límites de los recursos naturales que sustentan la vida, tales como agua, aire y suelo.
- *Comunidades sostenibles*: El cuidado de los lugares donde la gente vive y trabaja, por ejemplo, mediante el desarrollo de espacios verdes y la construcción de viviendas eficientes energéticamente.

Por otro lado, se define diseño sustentable a aquel que considera los impactos ambientales en todas las etapas del proceso de diseño y fabricación de un producto, a fin de que estos generen el menor impacto ambiental durante el ciclo de su vida útil, satisfaciendo así las generaciones presentes sin afectar o comprometer a las futuras (Del Giorgio Solfa y Lasala, 2010).

2.1.1.4. Los costos y la RSE: generadores de valor

Muchas veces es difícil distinguir entre el termino precio (¿Cuánto cuesta?) y valor (¿Cuánto vale?). El concepto de valor es la utilidad que obtenemos de un bien y el precio es la cantidad que pagamos en moneda corriente. Sería ideal que precio y valor fueran la misma cosa pero la realidad es que en el mundo de la moda, esto no ocurre.

Cuando hablamos de diseño sustentable, el desafío es vender por valor y no por precio bajos, una variable que el consumidor valora por encima de un producto ecológico. La producción en masa permite menores costos y menores precios, que es la cara más valorada por los clientes, sin tener en cuenta otros aspectos clave.

Según Susana Saulquin: *“La ecología es calidad y eso tendrá un costo. Tiene un 20% de costo más, por lo tanto eso incide en el argentino que le gustaba cambiar y tirar. Con el tiempo, tener una prenda ecológica va a ser un lujo”*⁹

⁹Saulquin, S. *El sistema de la moda sigue operando, aunque la tendencia sea salirse de lo masivo*. Recuperado el 16 de abril de 2016 en: <http://www.lanacion.com.ar/1716787-susana-saulquin-el-sistema-de-la-moda-sigue-operando-aunque-la-tendencia-sea-salirse-de-lo-masivo>

De todos modos, la eficiencia y la disminución de los costos, a través de la adopción de mejores prácticas de gestión permiten dar un mayor valor, respecto a los siguientes aspectos:

- La productividad laboral y la eficiencia, por medio de la mejora del clima organizacional
- La eficiencia en el uso de las materias primas y de los suministros. Tal es el caso de los planes Visión 2010 y vivir bien.
- La Diferenciación, a través de prácticas que permitan: Mejorar el clima organizacional, aumentar la fidelidad de los clientes ya existentes; acceder a nuevos clientes, mejorar las relaciones con la cadena de valor y contribuir al desarrollo social.

2.1.1.5. El consumidor como stakeholder

Stakeholder es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: **Strategic Management: A Stakeholder Approach** (Pitman, 1984), para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa». Estos grupos o individuos son los públicos interesados o el entorno interesado ("stakeholders"), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios.¹⁰

Bajo el concepto de RSE no sólo los dueños de una empresa son actores clave, también lo son sus trabajadores y la comunidad en general. Conscientes de que las actividades de una empresa impactan económica, ambiental y socialmente, es importante que éstas consideren a los *stakeholders* a la hora de tomar alguna decisión.

Si las organizaciones establecen diálogos con otros actores, se podrá construir una relación integral para desarrollar estrategias que conduzcan a una organización sustentable y a la vez, satisfacer las necesidades de sus grupos de interés. Por otro lado, los consumidores afectan significativamente la sobrevivencia de la empresa en el mercado por ser el grupo que genera, mediante sus decisiones de compra, los ingresos de la compañía. Sin estos ingresos, la empresa no tendría cómo hacer frente a sus obligaciones con los demás *stakeholders* (proveedores, prestamistas, accionistas, acreedores estatales, obras comunitarias, entre otros) ni podría ejecutar sus planes de crecimiento y expansión. Por tanto, ya sea que se adopte un punto de vista amplio sobre

¹⁰*Stakeholders*. Recuperado el 10 de marzo de 2016 en: <http://www.gerenciadinamicahoy.com/2013/01/stakeholders.html>

quiénes son los grupos de interés de las empresas –cualquier grupo social que pueda afectar a la empresa o ser afectado por ella- o restringido –basado en la realidad práctica de los recursos materiales limitados y del tiempo de atención también limitado de los directivos de la empresa- no cabe duda de que los consumidores constituyen un grupo de interés para la empresa.



Fuente: Administración. Robbins

2.1.1.6. Valores para definir una estrategia de RSE¹¹

- La construcción de confianza a través de la integridad y la ética en los negocios.
- La preservación del equilibrio ambiental.
- La promoción del talento interno y el trabajo en equipo.
- La colaboración con el desarrollo de la comunidad.
- La contribución al crecimiento a través de toda la cadena de valor.

En este marco, se diseña un abanico de acciones ante los distintos grupos de interés Orientado a concretar el objetivo y los valores planteados.

Grupo de Interés	Acción
Comunidad	Salud, Educación y calidad de Vida
Medio Ambiente	Reducción consumo de Energía. Reducción utilización de Agua. Desarrollo de productos mediambientales sostenibles.
Público Interno	Vivir bien: -Esparcimiento Salud Emocional Salud Física
Proveedores	Modalidad de Contratación Régimen ART Criterios para la selección de proveedores

Fuente: La Sustentabilidad como Modelo de Negocio. Revista Management Herald – octubre de 2011.

¹¹La Sustentabilidad como Modelo de Negocio. En: Revista Management Herald, Año X, octubre, 2011.

2.1.17. La Responsabilidad Social Empresaria y los problemas éticos de nuestros tiempos

Bernardo Kliksberg, haciendo referencia a la responsabilidad social, destaca, en primer lugar, algunos problemas éticos de nuestros tiempos:¹²

- Políticas de personal que respeten sus derechos y favorezcan su desarrollo.
- Transparencia y buen gobierno corporativo.
- Juego limpio con el consumidor.
- Protección del medio ambiente.
- Integración a los grandes temas sociales 6. No practicar un doble código de ética.
- Consumidores responsables.
- Una sociedad civil movilizadora.

¿Qué es exactamente lo que los ciudadanos piden cuando reclaman la responsabilidad social empresaria?

Se refieren primero a buenas políticas de personal. O sea que se empieza por la propia casa. Pregónarla hacia fuera y no practicarla hacia adentro es absolutamente inconsistente. Pero cuando se habla de buenas políticas de personal no se habla de lo que esto significa en América Latina. En esta región se consideran buenas políticas de personal cuando se pagan a tiempo los sueldos, cuando se pagan las cargas previsionales, o cuando se dan las vacaciones pos parto. Es decir cuando se cumple con la ley. Cumplir con la ley no basta de ninguna manera. No hacerlo es ser infractor a las leyes aprobadas por una sociedad democrática. Buenas políticas de personal significa darles oportunidades de desarrollo a los miembros de la organización.¹³

2.1.2. Estrategias de negocio en el sector

2.1.2.1. Cadena de valor

Es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar cuáles son las diferentes actividades que se desarrollan en las empresas, clasificadas en aquellas que tienen una vinculación directa con la generación de valor para el producto, y el resto de actividades, las cuales sirven para las tareas primarias. Es necesario analizar cuáles de

¹² Kliksberg, B. *La responsabilidad social es la gerencia del siglo XXI*. Recuperado el 10 de marzo de 2016 en: <http://revistamyt.com/dr-bernardo-kliksberg-la-responsabilidad-social-es-la-gerencia-del-siglo-xxi/>

¹³ SRT- *Superintendencia de riesgo de trabajo*. Recuperado el 10 de marzo de 2016 en: <http://www.srt.gob.ar/?s=responsabilidad+social&lang=en>

esas actividades suponen una ventaja competitiva para la empresa en el mercado respecto a su competencia y utilizarla en su propio beneficio.¹⁴

La gestión de una cadena de valor sostenible empieza por la elección de proveedores y clientes que integren criterios de RSE, aspectos laborales y éticos, seguridad y salud, y medio ambiente. Esta gestión también incluye la generación de planes de acción conjuntos para mejorar en estos aspectos en toda la cadena.¹⁵

En una compañía, la estrategia debe trascender la mera intención de mejorar sus prácticas, ya que es necesario que realice algo que la diferencie de la competencia de modo que reduzca sus costos y satisfaga mejor a sus clientes. Es por eso que la implementación de la RSE en la cadena de valor, puede ser una oportunidad para diferenciarse, y a la vez, una forma de controlar que cada una de las partes de la cadena contemple consecuencias ambientales y sociales.

“La RSE más estratégica ocurre cuando una empresa añade una dimensión social (y ambiental) a su propuesta de valor, convirtiendo el impacto social (y ambiental) en una parte integral de la estrategia”¹⁶

Es necesario comenzar a pensar a las prendas como un sistema completo que respete a todos los participantes de la cadena de valor textil para lograr un comportamiento socialmente responsable en todas las áreas.

2.1.2.2. Mejora continua. Calidad total

La calidad total, puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial en todos sus aspectos. No sólo se pretende fabricar un producto para venderlo, sino que abarca otros aspectos, tales como, mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal. El concepto de la calidad total, es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en todas las áreas. Kaoru Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición de Calidad total: *“Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una*

¹⁴La cadena de valor de Porter. Recuperado el 10 de marzo de 2016 en: <http://www.emprendepymes.es/la-cadena-de-valor-de-porter-el-analisis-estrategico-de-tu-pyme/>

¹⁵RSE más allá de las empresas. Recuperado el 10 de marzo de 2016 en: <http://www.sumarse.org.pa/site/wp-content/uploads/2013/10/RSE-m%C3%A1sall%C3%A1de laempresas.pdf>

¹⁶ Porter, M. *Estrategia Competitiva*. Editorial Pirámide, Madrid, 1985.

*empresa, según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad.*¹⁷

La RSE podría entenderse como una evolución de la Calidad, en la medida que el mercado está evolucionando a incluir en su concepto de Calidad, ya no sólo características inherentes a los productos, sino también la forma ética como esos bienes se produjeron.¹⁸

Los principios básicos en que se fundamenta una gestión de calidad total son:¹⁹

-*Satisfacción del cliente*: es el corazón del concepto de calidad que debe implementarse en una organización que aspire a la calidad total, lo que implica, entre otras muchas cosas, abrir el mayor número de cauces posibles para conocer bien la opinión de nuestros clientes sobre nuestros productos.

-*Mejora continua*: cuando el producto llega a manos del cliente, está todavía en la fase de diseño y desarrollo, es decir, que el sistema productivo de la empresa debe basarse en una retroalimentación continua desde los clientes, adaptándonos constantemente a sus opiniones, incorporando continuamente las mejoras que nos soliciten y, por tanto, no dando nunca por finalizado o por definitivo a ninguno de los procesos productivos de la organización.

-*Gestión basada en hechos*: las afirmaciones que se realicen sobre cualquier aspecto del sistema productivo deben estar basadas en hechos, no en opiniones; deben ser medibles numéricamente, de modo que sean aceptadas por toda la organización.

-*Gestión basada en personas*: una organización son proveedores, trabajadores y clientes, pero nadie conoce mejor la relación entre proveedores, sistema productivo y clientes, que los propios trabajadores.

2.1.2.3. Cómo desarrollar una ventaja competitiva²⁰

Una ventaja competitiva se define como un atributo superior y estratégico que un producto o marca tiene sobre sus rivales en el marco de su industria de competencia.

¹⁷ Ishikawa, K. *Herramientas para el Análisis de la Mejora Continua*. Recuperado el 10 de marzo de 2016 en: <http://javyer.weebly.com/unidad-1.html>

¹⁸ Umberto Calderon. (n.d). *Calidad, ética y responsabilidad social empresarial*. Recuperado el 10 de marzo de 2016 en: <http://es.scribd.com/doc/27804516/Calidad-Etica-y-Responsabilidad-Social-Empresarial>

¹⁹ Manene, L. (2010). *Calidad total: filosofía, definición, historia e implementación*. Recuperado el 10 de marzo de 2016 en: <http://www.luismiguelmanene.com/2010/12/01/calidad-total-su-filosofia-evolucion-definicion-e-implantacion/>

²⁰ Hermida-Serra-Kástica. *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, 2004.

Es decir, es aquello en lo que una empresa es mejor que sus competidores y con lo que es capaz de entregar mayor valor a sus clientes.

Podemos hablar de ventajas competitivas estáticas y dinámicas. Las ventajas competitivas estáticas se basan en inversiones *hard*, solo sirven durante un lapso determinado, ya que se tornan obsoletas con el tiempo y pueden llegar a desencadenar desventajas competitivas al transformarse en fuertes barreras de salida.

Son las ventajas típicas para entornos estables y estáticos. La administración tradicional utilizaba las ventajas competitivas estáticas como principal barrera de entrada en un sector.

En cambio, las ventajas competitivas dinámicas, se basan en inversiones *soft*. Son ideales para contextos turbulentos y cambiantes, ya que no se tornan obsoletos a medida que el contexto se transforma. Surgen de la cultura corporativa, a partir de ella se delinearán el criterio de dirección hacia toda la estructura.

Empresarios con un enfoque tipo *soft* formarán una cultura en donde se capacitará y se incentivará a los recursos humanos para incrementar el nivel de utilización de su potencial creativo e innovador. De este modo toda la empresa se dinamizará en busca de un mejor servicio al cliente, y así lograr la flexibilidad necesaria ante los cambios que cada día resultan más sorprendentes en el contexto.

2.1.2.4. Estrategias genéricas

Un tema que Porter (1980) analiza en profundidad es el de las estrategias genéricas. La esencia de una estrategia competitiva, consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente. Esto implica verla inserta en el contexto general donde interactúan una serie de variables: la competencia, los consumidores, el contexto nacional y el contexto mundial. En función a esta estrategia competitiva se definen las cuatro estrategias genéricas

	Líder en Costos	Líder en Diferenciación
Para todo el Mercado	<i>Liderazgo total en costos</i>	<i>Liderazgo total en diferenciación</i>
Para un Nicho o Segmento	<i>Liderazgo enfocado en costos</i>	<i>Liderazgo enfocado en diferenciación</i>

Fuente: Administración Estratégica. Hermida –Serra Kástika

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto (Porter, 1987).

2.1.2.5. Benchmarking

Según Robert C. Camp (2002) el benchmarking es en primer lugar un proceso de establecimiento de metas, pero también contempla un valor motivacional significativo, pues cuando es implementado de manera integrada en las responsabilidades, en los procesos y en el sistema de premiación de la organización, habilita e incita a buscar metas realistas y a efectuar cambios en prácticas existentes que, de lo contrario, tendrían que ser impuestas. El benchmarking, es un desafío que lleva a los individuos y sectores, de manera productiva y planificada, a concentrarse en aquello que genere un desempeño superior.²¹

Se trata de un proceso sistemático y continuo mediante el cual se comparan y evalúan los productos, operaciones y procedimientos que se realizan en el sector, con relación a los de organizaciones conocidas como líderes. Esto implica investigación permanente y procedimiento de aprendizaje continuo

“El objetivo primario de su aplicación es el de proveer a la administración, de prácticas que deliberadamente den al cliente mayores valores”²². La práctica del estudio de referencia tiene una alta relación con: la creación de mayor valor para el cliente y el mejoramiento continuo de los sistemas que crean valor para el cliente.

Los estudios de referencia son diferentes de los estudios de mercado, exámenes de satisfacción-insatisfacción, y análisis competitivo. El mayor punto de diferencia está dado por su enfoque en la práctica, que es satisfacer las necesidades del cliente

2.1.2.6. Equipos de trabajo

²¹Franco de Abreu, E; Giuliani, A.; Pizzinatto, C. y Alves Correa, D. (2006). *Benchmarking Como Instrumento Dirigido al Cliente*. Recuperado el 10 de marzo de 2016 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87791706>

²²Aguado, J. *Benchmarking. Un acercamiento al concepto y sus aplicaciones*. Recuperado el 10 de marzo de 2016 en: www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Benchmarking.pdf

Los equipos de trabajo, por lo general, son mucho más pequeños que los grupos formales en las organizaciones. Un equipo de trabajo consiste en un número pequeño de empleados con habilidades complementarias que colaboran en un proyecto, están comprometidos con un propósito común y son responsables de manera conjunta de realizar tantas que contribuyan al logro de las metas de una organización. No todos los grupos de personas que trabajan juntas forman un equipo de trabajo. Para ser un equipo los miembros deben tener una meta compartida que solo pueden lograr si se comunican y colaboran entre sí.

Aunque cada equipo de trabajo tiene sus propias metas, las razones principales que dan los gerentes para organizar el trabajo, incluyen: atender mejor a los clientes por medio de innovación, velocidad, reducciones en el costo y mejoramiento de la calidad.

Existen distintos tipos de equipos de trabajo:

- *Círculos de calidad*: es un grupo de empleados que se reúnen de manera regular para identificar, analizar y proponer soluciones para diversos tipos de problemas de producción. No tienen autoridad para poner en práctica sus propuestas.
- *Fuerzas de tarea*: es un equipo que se forma para lograr una meta específica muy importante para una organización.
- *Multidisciplinarios*: consta de empleados de diversas áreas funcionales y en ocasiones varios niveles de la organización que trabajan en forma colectiva en tareas específicas.
- *Autoadministrados*: consta de empleados que trabajan juntos diariamente para hacer un producto o entregar un servicio.

2.1.2.7. El outsourcing como generador de valor agregado.

La integración económica, la globalización y la creciente competencia entre países que desde hace unos años se viene produciendo, son algunos de los factores que, en cierto modo, están obligando a las empresas a desintegrar verticalmente algunas de las actividades que hasta el momento desarrollaban en su interior, para de esa forma seguir siendo competitivas. Este proceso de desintegración puede analizarse desde dos

puntos de vista: a) según el vínculo de propiedad entre las empresas participantes y b) según el país de destino o receptor de la actividad²³.

2.1.2.8. Innovar en outplacement²⁴

Las empresas advirtieron la importancia de contar con recursos humanos capaces a adaptarse a los cambios constantes y vertiginosos, inherentes al momento histórico, pero también a desarrollar nuevas competencias, sorteando las dificultades de manera eficaz, con la visión de negocio necesaria para proyectarse en diversas posiciones y funciones, a corto, mediano y largo plazo. El outplacement, de acuerdo a los tiempos que corren, debe asumir un enfoque innovador, a través de un proceso permeable al reconocimiento de las competencias que se poseen y del potencial por desarrollar. Es una práctica que va en aumento, y una nueva especialidad para muchos consultores y empresas especializadas en RR.HH: se trata del “*Outplacement*”, o el conjunto de técnicas para reubicar trabajadores cuando por fusiones, adquisiciones y reestructuraciones hay que prescindir de parte del personal. Se trata de contenerlos y reorientarlos, para facilitarles una positiva reinserción laboral y que no se vea afectada su reputación en el mercado de trabajo ni su vida familiar. Es que muchas veces se ha observado que los desvinculados comprenden perfectamente las razones por las que se prescinde de ellos, pero quedan resentidos al notar un manejo desprolijo o poco amable de la situación. Y ya son muchas las consultoras en RR.HH que están ofreciendo ocuparse profesionalmente de gestionar esas “transiciones” en los casos de cambios estructurales de las corporaciones.

2.1.3. La responsabilidad social y la era del posmodernismo: nuevos hábitos de consumo

2.1.3.1. Características de la industria textil en Argentina

Con la apertura de la economía que se da en la Argentina a partir del año 1991 (plan de convertibilidad) las empresas se ven obligadas a reparar en un aspecto clave que no era muy tenido en cuenta hasta ese momento como lo es la competitividad.

²³Linares Navarro, E. Pla Barber, J. Puig Blanco, F (2009). *La Estrategia de Outsourcing Internacional en España: Una Aproximación a los Sectores Manufactureros Tradicionales*. Recuperado el 10 de marzo de 2016 en: <http://www.redalyc.org/pdf/2741/274120375003.pdf>

²⁴*Innovar en Outplacement*. Recuperado el 10 de marzo de 2016 en: <http://castrelosconsulting.com.ar/site/?p=2147>

La competitividad en los países desarrollados ha producido en las empresas una búsqueda de nuevas herramientas para mantenerse en el mercado que sin lugar a dudas hoy en día es de una alta competitividad provocando un ambiente dinámico y de cambios constantes.

Por tal motivo las empresas han incursionado en una serie de temas tales como: Estrategia Competitiva, Total Quality Management, Benchmarking, Outsourcing, Outplacement, Downsizing, Reengineering, Just-In-Time, con el objetivo de contrarrestar los efectos provocados por el ambiente dinámico.

Las grandes empresas desarrollan sus políticas de crecimiento basadas en las distintas técnicas mencionadas anteriormente, generando un ambiente competitivo que obliga a las empresas a mantener un continuo planeamiento táctico y estratégico.

Dentro de la estructura productiva de nuestro país y sobre todo de nuestra provincia las pequeñas y medianas empresas industriales ocupan un lugar importante, y su éxito será una consecuencia del conocimiento de sus propias limitaciones, de su correcta ubicación en el mercado y fundamentalmente de su voluntad de crecer. Es por ello que el propósito de este proyecto de tesis, es el de analizar la estructura competitiva del sector industrial textil y los diferentes grupos de interés que emergen tanto del entorno interno como del externo.

La cadena de valor textil e indumentaria es uno de los sectores de más larga tradición en la historia de la industrialización de la Argentina. Respecto de otros sectores industriales, este sector se ha desarrollado en cada uno de los segmentos, aportando calidad y diseño propio a sus productos. Además, se caracteriza por ser el de mayor generación de empleo industrial: en 2010 la cadena ocupó aproximadamente 360 mil trabajadores. Esta cadena tiene una fuerte presencia de Pymes, una vinculación estratégica con el desarrollo de las economías regionales y con una marcada orientación al mercado interno.

A partir de la reindustrialización iniciada en 2003 la producción sectorial reaccionó vigorosamente, incrementándose un 146% en los últimos 9 años con crecimiento en todos los segmentos de la cadena. En este proceso es importante destacar el rol de las políticas expansivas del gobierno nacional, que impulsaron un aumento de la demanda doméstica. Específicamente, el impulso a la demanda se vio reflejado en el aumento del consumo per cápita de fibras textiles, desde 8 kg, en 2003 a más de 13 kg, en 2010. La expansión se vio interrumpida en el año 2008, cuando la crisis internacional afectó al sector en el marco de una mayor competencia externa. En este contexto se reforzaron las medidas de monitoreo del comercio, de modo que en 2010 se habían logrado

recuperar los niveles de producción previos a la crisis. (*Plan Estratégico industrial, Ministerio de Industria, Presidencia de la Nación, 2012*).

2.1.3.2. La Industria de la moda en el mundo

Durante el siglo XX, la ideología de “fast fashion” era la base del comercio textil: crear colecciones de ropa en periodos de tiempo cada vez menores, alentando la producción obsesiva y la compra compulsiva. No se tenía en cuenta la cantidad de desperdicios y basura industrial que se generaba y la necesidad de obtener grandes volúmenes de producto en el menor tiempo posible, fomentaba la explotación de mano de obra encargada de la moldería, corte y confección de las prendas.

A nivel mundial, el punto de encuentro entre la RSE y la moda, surgió a partir del impacto que generaron las denuncias de trabajo esclavo infantil en reconocidas marcas internacionales de calzado e indumentaria. A partir de allí, se inició una etapa de cambio para las empresas del rubro textil, quienes comenzaron a considerar la problemática de la condición de los trabajadores y a comprometerse de a poco con aquellos procesos que valoraban los recursos naturales, a través de la recuperación y el reciclaje, y los recursos humanos, aplicando el comercio justo.

Actualmente, las marcas internacionales se sumaron a la “ola verde”, a través del control mediante auditorías internas y externas de sus formas de producción, la adhesión a códigos de conductas y prácticas responsables y la incorporación de prendas y medios de producción sustentables en sus colecciones.

Según Susana Saulquin, socióloga especialista en el tema, hasta ahora la moda nunca había mirado a la ética sino la estética, y al comenzar el siglo XXI esta perspectiva se modificó. “*Se habla de una moda ética, en un sentido ético del consumo. Lo que desaparece es el comprar moda y tirar continuamente, porque la tendencia del siglo XXI es el cuidado de los recursos humanos y el planeta*”.²⁵

2.1.3.3. La industria de la moda en la Argentina

En el país, la “moda ecológica” o “moda ética” se está incorporando de a poco en las colecciones de algunos diseñadores. Este trabajo parte de la hipótesis que los

²⁵Saulquin, Susana. *El nuevo lujo es tener una prenda éticamente buena*. Recuperado el 10 de marzo de 2016 en :<http://www.pagina12.com.ar/diario/diálogos/21-251667-2014-07-28.html>

consumidores todavía no tienen conciencia de lo ecológico, ya que este fenómeno furor a nivel mundial, todavía no lo es en nuestro país.

Susana Saulquin, sostiene que: *“Aunque la realidad es que, cuando el mundo entero camina para ese lado, los argentinos enseguida se suben a las tendencias y por lo tanto, el país también se va a sumar”*.²⁶

En la actualidad existe una mayor conciencia de consumo, a la que se suman nuevas tecnologías y un nivel educativo más alto. Se pone más énfasis que nunca en el producto y en la comunicación a través de los medios.

Existen ejemplos concretos de marcas argentinas orientadas a diseñar sus prendas sustentablemente, a través del reciclaje y de la mejor utilización de los recursos. Algunas de ellas son Cosecha Vintage, Sr.Amor, Tramando, y son las que se analizarán en el trabajo a través de su historia, análisis de su misión, visión, colecciones, posicionamiento y entrevistas con sus creadores.

2.1.3.4. El papel de los clientes en el marco de la RSE

“Como la producción de prendas éticas resulta incompatible en una economía de masas, es muy posible que la variable de ajuste sea el desprestigio y rechazo a toda producción no responsable”. Las industrias de explotación seguirán existiendo mientras exista demanda y se compren sus productos, por lo tanto, el consumidor juega un papel clave a la hora de presionar a las empresas y “castigar” a aquellas que no siguen normas o estándares comprometidos con aspectos sociales y ambientales.²⁷

Uno de los objetivos de este trabajo, es determinar si el consumidor carece de interés u información para determinar cuál es una empresa socialmente responsable y cual no lo es, para saber si la conciencia social de una empresa es un factor importante a la hora de adquirir su producto.

Según Soledad Offenhenden²⁸, especialista en tendencias de moda: *“Los procesos de integración de las tendencias en los países periféricos son paulatinos y ocurren sin el frenesí instaurado en epicentros de la moda y de a poco se irá instalando en el país.*

²⁶Saulquin, Susana. *El nuevo lujo es tener una prenda éticamente buena*. Recuperado el 10 de marzo de 2016 en: <http://www.pagina12.com.ar/diario/dialogos/21-251667-2014-07-28.html>

²⁷Saulquin, Susana. *Ética del vestido del siglo XXI*. En: Revista de cultura Ñ. Recuperado el 10 de marzo de 2016 en: <http://edant.revistaenie.clarin.com>

²⁸*Que es la moda ética*. Infobae Moda. Recuperado el 10 de mayo de 2016 en: www.infobae.com/2009/11/26/486330-que-es-la-moda-etica

Los consumidores son parte del sistema de consumo y por ello son permeables a las tendencias sociales”.

La conciencia ambiental es un fenómeno que se está dando a nivel mundial en distintas áreas, entre ellas, en el mundo de la moda y es de suma importancia la difusión para que el consumidor conozca y se interese, para que los esfuerzos por elaborar un producto sustentable tengan un valor para el cliente y de esta manera, cambiar la orientación de un ámbito que antes estaba dedicado sobre todo al consumo, hacia otro que se preocupa por el cuidado del medio ambiente y la sociedad.

2.1.3.5. La cadena de valor textil y confecciones

La cadena de valor textil y confecciones es uno de los sectores de más larga tradición en la historia de la industrialización de nuestro país y se ha desarrollado en cada uno de sus eslabones, aportando calidad y diseño propio a sus productos. Es una cadena con una fuerte presencia de empresas Pymes y una importante generación de empleo industrial; presentando, además, una marcada orientación al mercado interno y una vinculación estratégica con el desarrollo de las economías regionales.²⁹

2.1.3.6. Las tendencias de consumo

La comprensión y aplicación de las tendencias de consumo, al igual que el conocimiento en profundidad de los consumidores, siempre serán el santo grial de los profesionales de la empresa y del marketing. Nunca antes el comportamiento y las preferencias del consumidor se habían transformado a escala global y con tanta rapidez; por tanto el rastreo de las tendencias de consumo resulta decisivo para los especialistas en marketing y predictores de moda. La tendencia del consumo se halla en constante evolución, por eso la habilidad para identificarlas en el comportamiento de consumidor mediante su observación debería dar como resultado la innovación rentable. Las empresas de moda pueden crear un equipo propio de predictores de tendencias o comprar la información a alguna agencia de predicción, sea como sea, la clave del éxito es su aplicación.³⁰

A partir de las tendencias de consumo, surgen distintas cuestiones:

²⁹*La cadena de valor textil y confecciones. ObservatorioPymeregional. Recuperado el 10 de marzo de 2016 en: http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wpcontent/uploads/2014/09/FOP_OR_1201_Informe-Cadena-de-valor-textil-y-confecciones-Santa-Fe.pdf*

³⁰Castoriadis, Cornelius. *La institución imaginaria de la sociedad*. Turquets, Buenos Aires, 1993.

-¿Posee la tendencia el potencial para influir o dar forma a la visión de la empresa y para permitirle desarrollar un nuevo concepto de negocio, una nueva iniciativa empresarial o una nueva marca?.

-¿Añade la tendencia algún elemento novedoso para un cierto segmento de clientes, como por ejemplo un nuevo producto, servicio o una nueva experiencia?.

-¿Habla la tendencia el mismo lenguaje que los consumidores que ya la están viviendo para poder transmitirles un mensaje mediante el marketing, la publicidad y las Relaciones Públicas?.

Por encima de todo, las empresas deben utilizar las tendencias de consumo para obtener ventaja competitiva y para crear constantemente productos nuevos y excitantes.

2.1.3.7. Consumo responsable

Los hábitos cotidianos están contribuyendo a la degradación de la Naturaleza. La sociedad en que vivimos favorece el consumismo y el despilfarro, somos la generación de "usar y tirar", pero nuestro planeta constituye un sistema cerrado y la basura no desaparece en el contenedor, todo va a parar a algún lugar: al aire, a la tierra o al agua. Las Administraciones Públicas deberían fomentar urgentemente la reducción, reutilización y máximo reciclado de los residuos domésticos e industriales; pero los individuos son el primer eslabón del proceso y deben contribuir reduciendo al mínimo los residuos y separando los componentes de la basura para su correcta Reutilización o Reciclado.³¹

De acuerdo a la Declaración oficial de Naciones Unidas con motivo de la Cumbre de la Tierra de 2002, una de *"las principales causas de que continúe deteriorándose el medio ambiente mundial son las modalidades insostenibles de consumo y producción, particularmente en los países industrializados"*³². En este sentido Naciones Unidas hace un llamado a revisar estas modelos insostenibles, recurriendo a modelos de consumo responsable.

Por consumo responsable entendemos la elección de los productos y servicios no sólo en base a su calidad y precio, sino también por su impacto ambiental y social, y por la conducta de las cuales añadimos el calificativo de responsable a nuestro consumo.

³¹*El Poder del Consumidor*. Recuperado el 20 de marzo de 2016 en: http://www.gestrategica.org/templates/noticias_detalle.php?id=632

³²*El Poder del Consumidor*. Recuperado el 16 de marzo de 2016 en: http://www.gestrategica.org/templates/noticias_detalle.php?id=632

Estamos significando la importancia que tiene el consumidor para elegir entre las diversas opciones que le ofrece el mercado de bienes y servicios, teniendo en cuenta los productos que valoran la justicia social, la ética y la solidaridad, y la protección del medio ambiente. La ciudadanía puede convertir su capacidad de compra en un importante instrumento de presión; como dice una organización pionera en estos temas, puede “votar por sus valores a través de su acto de compra”. Los consumidores tienen a su alcance la posibilidad de premiar a los mejores y rechazar a los peores, exigiendo el cumplimiento de determinadas garantías sociales, laborales y medio ambientales.³³

2.1.3 8. La predicción de tendencias de moda y la comunicación

La predicción de tendencias de moda, es utilizada por los profesionales de la moda, tanto compradores como diseñadores, en apoyo de la producción, y la compra de lo que se prevé será tendencia generalizada en temporadas venideras. Se utiliza para determinar el comportamiento de los consumidores y sus preferencias de compra en el futuro.

La predicción de tendencias, es un proceso complejo, no es solo un cálculo conjeturado. La estrategia de predicción de la compañía así como su mercado objetivo condiciona la posible combinación de las fuentes utilizadas como inspiración.

El sector de la predicción de tendencias de moda se desarrolló en los años 1960, impulsado por la evolución de la comunicación de masas. En la actualidad, esa misma comunicación ha contribuido a generar un tipo de consumidor más sofisticado y cultivado a nivel visual. La moda de diseñador continúa ejerciendo su influencia sobre los diseñadores comerciales y los minoristas. Esto se conoce como efecto de goteo. La teoría del goteo afirma que: Cuando las clases sociales más bajas, o simplemente, las clases percibidas como más bajas, adoptan una moda, ésta ya no resulta deseable para los líderes de la clase social más alta. Aplicando esta teoría a la moda, cuando una tendencia se generaliza entre el gran público, los creadores sienten la necesidad de crear.

Por último, el sector de las tendencias debe estar preparado para las nuevas temporadas con bastante anticipación, basta decir que los productores de fibras y tejidos empiezan a desarrollar sus productos con casi dos años de antelación respecto de cada temporada.

³³*Criterios para un consumo responsable* (2011). Recuperado el 16 de marzo de 2016 en: <http://consumoresponsable.org/criterios/index>

2.1.3.9. El ciclo de las tendencias

*“La moda se halla en un ciclo evolutivo constante, del que la predicción de tendencias constituye una parte importante”*³⁴. La primera fase del ciclo conlleva la predicción de tendencias de diseño, un proceso que llevan a cabo, tanto los diseñadores como los profesionales de la predicción. El siguiente paso consiste en la presentación de la información al cliente a quién se comprará o producirá artículos conforme a la tendencia. Después los productos se lanzan al mercado a la vez que son promocionados por el cliente, los consumidores los adquieren y el ciclo vuelve a comenzar.

Resulta útil, sostiene Susana Dillón, considerar la predicción como un ciclo continuo, que refleja la naturaleza cíclica de la industria de la moda. Por otro lado, para ejercer la predicción de tendencias resulta esencial poseer un buen conocimiento de la actualidad, por ejemplo de la política y las economías globales, y del efecto que este provoca en el consumidor. Los predictores de tendencias deben saber entender, las noticias, los asuntos de actualidad, los acontecimientos económicos, culturales y creativos, y las tendencias socioeconómicas.

Los analistas de moda experimentados evalúan los patrones de compra del consumidor, el perfil del cliente y sus opciones de estilo de vida, y todo ello se utiliza como soporte de la predicción de tendencias que realizan para sus clientes. Además, se sirven de fuentes de información, como servicios de diseño, color y video, periódicos, libros, revistas y sitios webs.

2.1.3.10. ¿Cómo llegaban las tendencias a la gente?

“Buenos Aires estaba muy ligada a España, desde donde llegaban todo tipo de noticias, incluidas las de moda”, explica Brizzi. En 1837, apareció el periódico ‘La Moda’, que divulgaba las distintas usanzas en nuestro país y en el cual escribía Juan Bautista Alberdi. Tiempo después, comenzaron a llegar modistas y sastres de España y Francia, y hacia mediados del siglo XIX ya se podían conseguir en estas tierras revistas como la española “La Moda Elegante”, que incluía moldes detallados e indicaciones precisas para confeccionar distintos tipos de prendas, bordados y manualidades. Basta leer la definición de la Real Academia Española: *uso, modo o costumbre que está en boga*

³⁴Dillón, S. Revista. *Management Herald*, octubre, 2013.

*durante algún tiempo, o en determinado país, con especialidad en los trajes, telas y adornos, principalmente los recién introducidos.*³⁵

2.1.4. Desarrollo sustentable y sustentabilidad

2.1.4.1. Concepto

Una de las definiciones más aceptadas, aunque vaga y no operativa sobre desarrollo sustentable es la del Informe de la Comisión Mundial del Medioambiente y Desarrollo (WCED), *Nuestro Futuro Común*, también denominado Informe Brundtland, que dice que es una modalidad de desarrollo que permite satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. Si bien lograr la sustentabilidad es el objetivo del desarrollo sustentable (Doppelt, 2010), la palabra “sustentabilidad” —hoy en día— tiene varios significados y frecuentemente se la reduce asociándola con el medioambiente. Algunos autores, Frankel (1998) y Elkinton (1998), definen a la sustentabilidad como la armonía de tres elementos: economía, medioambiente e igualdad social. Si bien esta definición está estrechamente relacionada con las organizaciones, también puede ser aplicada a nivel societal. El desarrollo sustentable no es solo un nuevo concepto, sino también un nuevo paradigma y esto requiere ver las cosas de manera distinta. Es una noción del mundo profundamente diferente a la que domina nuestro pensamiento corriente e incluye satisfacer los valores humanos básicos como justicia, libertad y dignidad (Ehrenfeld, 1999). Es la visión por la cual podemos construir una manera de ser (Ehrenfeld, 2002). También, Suzuki y Dressler (2002) definen a la sustentabilidad a nivel individual, como la evaluación de todos los comportamientos humanos con la visión de reformular aquellos que contradicen el desarrollo de un futuro sustentable

2.1.4.2. Contexto de sostenibilidad y exhaustividad

Las orientaciones de ISO, en responsabilidad social, enfatizan el valor que tiene reportar públicamente el desempeño de la responsabilidad social frente a las partes interesadas internas y externas, como empleados, comunidades locales, inversionistas y entes reguladores. La ISO 26000 agregará valor a las iniciativas existentes para la Responsabilidad Social Empresaria, basada en el consenso internacional entre expertos

³⁵Halperin, Paula. *La moda en la Argentina: 200 años con el foco en las tendencias*. Recuperado el 10 de marzo de 2016 en: <http://www.lanacion.com.ar/1266774-la-moda-en-la-argentina-200-anos-con-el-foco-en-las-tendencias>

representantes de los principales grupos de interés y así fomentar la aplicación de las mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo. Asimismo, la guía ISO 26000 plantea que los reportes de responsabilidad social deberían *“presentar el desempeño operacional de la organización (...) en el contexto del desarrollo sostenible”*. También, ISO 26000 hace un llamado para que los reportes presenten un *“panorama completo del desempeño de la organización en materia de responsabilidad social”* y el principio de Integridad.

2.1.4.3. Moda y sustentabilidad

Esencialmente, la moda es la forma en que nuestra ropa refleja y comunica nuestras visiones individuales dentro de la sociedad, relacionándonos con el tiempo y con el espacio (Fletcher, 2008). La ropa es lo material que da a la moda una visión contextual en la sociedad (Cataldi, Dickson and Grover, 2010). Moda es algo que cambia permanentemente mientras que el sentido de la moda y lo que ella significa no cambian. La moda, que es profunda y apunta directamente a quiénes somos y cómo nos conectamos con otras personas, a menudo sugiere una tendencia pasajera, algo transitorio y superficial. Como indica Walker (2006), estas connotaciones negativas pertenecen solo a la manera en que la moda se manifiesta, se usa y el cambio, en sí mismo, no es ni positivo ni negativo, la naturaleza de ese cambio es lo que importa. Sustentabilidad, por otro lado, tiene que ver con una perspectiva de muy largo plazo. Moda puede ser definida como un descarte del vestir que es totalmente funcional por razones puramente semióticas o simbólicas (Koefoed and Skow, sin año). Por ello, la moda es, frecuentemente, generadora de desperdicios y parecería un impedimento para la sustentabilidad. Pero, más allá de esta contradicción, la moda no necesariamente debe entrar en conflicto con los principios de la sustentabilidad. Tiene un rol en la promoción y logro de la sustentabilidad y puede, incluso, ser un elemento clave para trabajar hacia formas de vida más sustentables (Walker, 2006). Moda es proceso, nace y está expresada en las personas y, como objeto material, está relacionada directamente con el medioambiente. Está embebida en cada día de nuestra vida. Así para Hethorn y Ulasewicz (2008), la sustentabilidad dentro del espacio de la moda significa que, durante el desarrollo y uso de una cosa o un proceso, no se hizo daño a las personas ni al planeta, y que la cosa o el proceso, una vez puestos en acción, pueden mejorar el bienestar de la gente que interactúa con ellos y el ambiente en el que se desarrollaron y son usados.

2.1.4.4. Integración de la RSE en la cadena de valor

Es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar cuáles son las diferentes actividades que se desarrollan en las empresas, clasificadas en aquellas que tienen una vinculación directa con la generación de valor para el producto, y el resto de actividades, las cuales sirven para las tareas primarias. Por tanto, es necesario analizar cuáles de esas actividades suponen una ventaja competitiva para la empresa en el mercado respecto a su competencia y utilizarla en su propio beneficio. La gestión de una cadena de valor sostenible empieza por la elección de proveedores y clientes que integren criterios de RSE, aspectos laborales y éticos, seguridad y salud, y medio ambiente. Esta gestión también incluye la generación de planes de acción conjuntos para mejorar en estos aspectos en toda la cadena.

En una compañía, la estrategia debe trascender la mera intención de mejorar sus prácticas, ya que es necesario que realice algo que la diferencie de la competencia de modo que reduzca sus costos y satisfaga mejor a sus clientes. Es por eso que la implementación de la RSE en la cadena de valor, puede ser una oportunidad para diferenciarse, y a la vez, una forma de controlar que cada una de las partes de la cadena contemple consecuencias ambientales y sociales. *“La RSE más estratégica ocurre cuando una empresa añade una dimensión social (y ambiental) a su propuesta de valor, convirtiendo el impacto social (y ambiental) en una parte integral de la estrategia”* (Porter 1985).

2.1.4.5. Cadena de valor textil e indumentaria

Es necesario comenzar a pensar a las prendas como un sistema completo que respete a todos los participantes de la cadena de valor textil para lograr un comportamiento socialmente responsable en todas las áreas. En la cadena productiva textil y de indumentaria presenta diferentes facetas. Por un lado, existe un segmento fuertemente integrado a escala global, comandado por grandes empresas que en general se concentran en las actividades de comercialización y desarrollo de marcas o en los negocios de venta propios y transfieren las etapas más intensivas en mano de obra a los países en desarrollo con salarios más bajos. Por otro lado, las operaciones de commodities textiles y de indumentaria con bajo grado de diferenciación que operan en otros segmentos de mercado y permiten la existencia de una compleja red comercial de operadores esporádicos o permanentes que actúan cubriendo todo el espectro del mercado.

2.2. Enfoques de investigación

a. El enfoque económico³⁶

Permite aseverar que la especialización tiene un efecto esencialmente significativo sobre los organismos responsables del funcionamiento económico de la sociedad. El objetivo de aumentar al máximo la riqueza o los beneficios, plantea políticas que no consideran la faceta ética. “*Existe una sola Responsabilidad social de los negocios: utilizar sus recursos y emprender actividades encaminadas al aumento de los beneficios, en tanto que respete las reglas del juego y entre en franca y libre competencia, sin engaño o fraude*”. El fenómeno de la globalización conlleva a las empresas a reparar en un aspecto clave que no era muy tenido en cuenta hasta ese momento como lo es la competitividad. La competitividad en los países desarrollados ha producido en las empresas una búsqueda de nuevas herramientas para mantenerse en el mercado que sin lugar a dudas hoy en día es de una alta competitividad provocando un ambiente dinámico y de cambios constantes.

b. El desafío social³⁷

La sociedad espera mucho de su sector empresarial, desde obligaciones elementales como la creación de trabajo y riqueza, hasta responsabilidades anexas, como el patrocinio de las artes. A nivel mundial, el punto de encuentro entre la RSE y la moda, surgió a partir del impacto que generaron las denuncias de trabajo esclavo infantil en reconocidas marcas internacionales de calzado e indumentaria. A partir de allí, se inició una etapa de cambio para las empresas del rubro textil, quienes comenzaron a considerar la problemática de la condición de los trabajadores y a comprometerse de a poco con aquellos procesos que valoraban los recursos naturales, a través de la recuperación y el reciclaje, y los recursos humanos, aplicando el comercio justo.

La sociedad es un entramado de vínculos y relaciones entre personas y organizaciones. Por lo general las personas participan en diversos tipos de organizaciones que tienen distintos sentidos, estructuras y dinámicas. Voy a referirme a la dinámica de la empresa privada con los sindicatos de trabajadores, las asociaciones civiles sin fines de lucro de causas sociales o ambientales, las comunidades campesinas y las entidades públicas³⁸.

C. La comunicación científica

³⁶Competitividad, innovación y empresas de alto crecimiento en España. Recuperado el 20 de marzo de 2016 en: www.ipyme.org/Publicaciones/CompetitividadInnovacionEmpresasCrecimiento.pdf

³⁷Castoriadis, Cornelius. . *La institución imaginaria de la sociedad*. Turquets, Buenos Aires, 1993.

³⁸*La trama social: empresa privada y otras organizaciones de la sociedad*. Recuperado el 16 de marzo de 2016 en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36193698>

“La sociedad es, entre otras cosas, un sistema comunicativo, y toda comunicación es una especie de conducta social. El sistema comunicativo es un sistema de control, donde los controles comprueban la salida y el proceso (...).” En ningún otro lado encontramos instituciones como modo de relación que mantengan la cohesión de los componentes de una totalidad; y no podemos “explicar” -producir causalmente o deducir racionalmente- ni la forma institución como tal, ni el hecho de la institución, ni las instituciones primarias específicas de cada sociedad.”³⁹

d. Teorías sociológicas

El concepto de habitus permite a Bourdieu sustituir “*la visión corriente del mundo social*” entre individuo y sociedad (y otra suerte de dicotomías) por la de la relación entre dos modos de existencia (y de percepción) de lo social, el habitus y el campo, la historia hecha cuerpo y la historia hecha cosa (Bourdieu, 2002a: 41-42). También, define al campo social como una esfera de la vida social que se ha ido autonomizando de manera gradual a través de la historia en torno a cierto tipo de relaciones, intereses y recursos propios, diferentes a los de otros campos. El móvil de la lucha de clases está constituido por bienes y clasificaciones (capital simbólico). Las clasificaciones, y la noción misma de clase social, no serían un asunto en juego tan decisivo en la lucha (de clases) “*si no contribuyesen a la existencia de las clases sociales añadiendo a la eficacia de los mecanismos objetivos (las otras especies de capital: económico, cultural, social) que determinan las distribuciones y que aseguran su reproducción el refuerzo que les proporciona el acuerdo de los espíritus que ellas estructuran*” (Bourdieu, 2007a: 227).

e. Teoría psicoanalítica

Según Sigmund Freud: “*El comportamiento de las personas está guiado de manera esencial por una serie de razones profundas del espíritu humano y, por tanto, de difícil comprensión para un análisis de lógica física. Estos llamados fantasmas que guían el comportamiento de las personas, sin ellas aceptarlo de una manera abierta, son básicamente el impulso sexual y el impulso agresivo*”

La psicología estudia los fenómenos relacionados con los comportamientos humanos y con la mente; y es evidente que uno de esos comportamientos es la comunicación, pero no todos los comportamientos son comunicativos. La conducta es, para resumirlo de forma sencilla, cualquier reacción (forma de hacer algo) de un ser vivo ubicado en un entorno, orientada a satisfacer necesidades o aspiraciones de cualquier nivel transformando en beneficio propio ese contexto, ya sea fisiológico (alimentarse),

³⁹Castoriadis, Cornelius. . *La institución imaginaria de la sociedad*. Turquets, Buenos Aires, 1993.

cognitivo (aprender), afectivo (desear), conativo (esforzarse), etc. Hay seres vivos que organizan sus comportamientos mediante programas de conducta (asociaciones de estímulo/respuesta) heredados genéticamente, con escaso margen de libertad para modificarlos mediante aprendizaje; mientras que otros seres vivos, como el ser humano, construimos programas muy complejos de comportamiento a partir de muy escasa dotación genética de conductas simples (como las respuestas innatas a estímulos incondicionados: los arcos reflejos).⁴⁰

f. Aprendizaje organizacional⁴¹

Las cinco disciplinas del aprendizaje Organizacional:

- *Dominio Personal*: Desarrollar la capacidad de identificar que es importante para nosotros y dominar la habilidad para lograrlo.
- *Visión Compartida*: Desarrollar la capacidad de una aspiración común.
- *Modelos Mentales*: Desarrollar la capacidad de identificar nuestro modo de ver el mundo y como él condiciona nuestras acciones.
- *Aprendizaje en Equipo*: Construir inteligencia colectiva y compromiso en el equipo.
- *Aprendizaje Compartido*: Desarrollar la capacidad para identificar patrones que unen las piezas y gerencia la complejidad.

g. Organizaciones de aprendizaje continuo

La organización debe reinventarse a sí misma, llevando adelante procesos de reingeniería, mediante las cuales se modifican los supuestos y enfoques sobre los cuales ha sido diseñada la estructura y distribuidos los recursos. Una organización de aprendizaje continuo es aquella que ha desarrollado la capacidad de adaptarse y cambiar permanentemente. Peter Senge, explica que: *“Para crear una organización que aprende, el punto de partida es definir la visión, los valores y el propósito”*. Asimismo, *“una organización que aprende resulta del ejercicio del compromiso personal y de construir una comunidad, es decir, una “Comunidad de Compromiso”*”. Dicho compromiso no solo se contrae con la organización, sino también con los cambios que va sufriendo el mundo.

⁴⁰*La Comunicación y la experiencia: saber comunicarse no significa saber de comunicación*. Cap1. Recuperado el 16 de marzo de 2016 en: https://www.ucm.es/data/cont/docs/268-2013-08-11-Pinuel_Ensayo_General_Comunicacion.pdf

⁴¹Senge, P (1947).*La quinta disciplina*. Buenos Aires, Editorial Granica, 1998, p. 15.

h. El marketing social⁴²

Por parte de los académicos del marketing estaría indicando que la función tradicional atribuida a esta disciplina – resumida en las 4P's del marketing- se ha ampliado. La sociedad le está reclamando al marketing algo más que productos de buena calidad a precios competitivos, información oportuna, promociones adecuadas y productos y servicios disponibles en momentos y lugares de venta convenientes.

El público espera, además, que los productos sean amigables con el medio ambiente, que no pongan en riesgo su salud ni su integridad física y que cumplan con lo que prometen. El consumidor espera, también, que se le dé solución diligente y justa a sus reclamos, que se le informe oportunamente de los daños potenciales de los bienes y servicios que compra; que los precios reflejen la calidad que recibe o que se respete su privacidad, entre otras demandas.

En respuesta a las críticas levantadas contra la disciplina del marketing, la American Marketing Association (AMA), amplió su concepto tradicional de marketing para incorporar las nuevas demandas sociales exigidas a esta disciplina. Así, en octubre de 2007, la AMA adoptó la siguiente definición: *“Marketing es la actividad, grupo de instituciones y procesos para la creación, comunicación, entrega e intercambio de ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general.”*

El concepto de marketing social supone un marketing que integra la responsabilidad social en la toma de decisiones y en todas las actividades que implica el ejercicio de esta función. De acuerdo a esta filosofía, las empresas que se inspiran en ellas se esfuerzan por equilibrar sus objetivos económicos con los intereses de largo plazo del consumidor y con el bienestar de la sociedad en general.

i. Comportamiento del consumidor

Una mención aparte merecen los impactos generados por el consumidor. No solo Erhenfeld (1999 y 2002) y Suzuki y Dressler (2002) ubican a la sustentabilidad en el plano individual. Precedentemente, D. Early en su trabajo *“What is Sustainable Design”* de 1993 define a la sustentabilidad como la integración de los sistemas naturales a los patrones humanos de comportamiento, mientras que Vieira, también en 1999, establece que la sustentabilidad identifica un concepto y una actitud en desarrollo que observa los recursos de la tierra, el agua y la energía como aspectos integrales del desarrollo. Es

⁴²La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina. Recuperado el 16 de marzo de 2016 en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36193698>

decir, una sociedad sustentable no es posible sin individuos sustentables (Cavagnaro and Curiel, 2012).⁴³

Desde el punto de vista o perspectiva económica del comportamiento del consumidor, el origen de los estudios sobre este tema se encuentra en los primeros análisis microeconómicos de la conducta de los individuos. A partir de estos estudios distintos autores (Samuelson, 1953, 1956; Debreu, 1959, 1960; Uzawa, 1960) enunciaron durante la década de los 50 y principios de los 60 lo que se denominó teoría clásica del comportamiento del consumidor, caracterizada por su enfoque eminentemente utilitarista. De este modo, la conducta de consumo es considerada un proceso de elección y se explica en función de la utilidad que los distintos bienes proporcionan a los sujetos. En particular, la elección de los individuos dependerá de sus preferencias, y se verá a su vez, limitada por la restricción presupuestaria. Dentro de la dimensión económica existe un ciclo formado por la producción, el intercambio y el consumo. Para algunas organizaciones, el consumo es la actividad económica de mayor relación con la satisfacción de las necesidades. Los artículos que el sujeto adquiere a través del consumo es la respuesta directa a la necesidad. Los objetos serían por sí mismos la fuente que proporciona satisfacción a los seres humanos. En tanto que algo es deseado como objeto del consumo, éste ya no se desenvuelve tan sólo en el ámbito de las cosas, sino en el mundo de los valores simbólicos que son inherentes a cualquier objeto.⁴⁴

La sociedad es siempre histórica en sentido amplio, pero propio, del término: atraviesa siempre un proceso de autoalteración, es un proceso de autoalteración. Este proceso puede ser, y ha sido casi siempre, lo suficientemente lento como para ser imperceptible. Pero en nuestra pequeña provincia sociohistórica ha sido, durante los últimos 400 años, más rápido y violento. La pregunta acerca de la identidad diacrónica de una sociedad, la cuestión de saber cuando una sociedad deja de ser “la misma” y deviene “otra” es una pregunta histórica concreta a la cual la lógica habitual no puede ofrecer respuesta (son la Roma de la primera República, la de Marius y Sylla, etc., “la misma Roma?”)⁴⁵.

⁴³*Comportamiento del consumidor: Definición y Teorías*. Recuperado el 16 de abril de 2016 en: <https://cconsumer.wordpress.com/comportamiento-del-consumidor-2/comportamiento-del-consumidor-definicion-y-teorias/>

⁴⁴Henao, O. y Córdoba L.J. (2007) *Comportamiento del consumidor, una mirada sociológica*. Recuperado el 16 de marzo de 2016 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420387003>

⁴⁵Castoriadis, Cornelius. *La institución imaginaria de la sociedad*. Turquets, Buenos Aires, 1993.

Desde la Responsabilidad Social Empresaria al desarrollo integral local

3.1. Generar relaciones de confianza y cooperación con el sector

Durante todo el siglo XX se entendió a la empresa como un actor económico cuya única finalidad era generar utilidades para sus accionistas. Milton Friedman, Premio Nobel de Economía en 1976 y figura central del neoliberalismo económico, sostenía que las organizaciones solo debían dedicarse a generar ganancias, ya que el mercado sería el encargado de mantener el orden y el equilibrio de la sociedad.

“La responsabilidad social es lo que siempre hacen las empresas cuando dan empleo, pagan salarios y generan riqueza que se destina en parte a asumir las obligaciones tributarias, todo lo cual trae enormes beneficios para los empleados y sus familias, los clientes y proveedores, todas ellas favorecidas con impuestos salidos de sus propios bolsillos. No es necesario, entonces, exigir responsabilidad social a las empresas, pues ya la ejercen por naturaleza, por definición”⁴⁶

Desde esta postura, el lucro, la competitividad, la importancia de los resultados financieros fueron creando una brecha cada vez mayor entre la empresa y la concepción de la misma como un actor social, además de económico. En la actualidad, la desigualdad, exclusión, desempleo y la dificultad para acceder a bienes y servicios, se instalaron como un problema estructural en toda América Latina, poniendo en evidencia la necesidad de replantear el paradigma existente hasta entonces. En el año 2000 el Pacto Global de las Naciones Unidas, se convirtió en una invitación a todas las organizaciones para asumir voluntariamente el compromiso de aplicar los Diez Principios citados a continuación, como una forma de rendir cuentas a la sociedad y comprometerse con un crecimiento económico. Con estos principios, se promueve el desarrollo humano asignándoles a los empresarios una mayor responsabilidad y compromiso con todos sus stakeholders o grupos de interés involucrados.

⁴⁶Sierra Montoya, J. *¿Por qué Milton Friedman rechaza la responsabilidad social empresarial?*. Recuperado el 16 de abril de 2016 en: <http://rsnoticias.com/opinion/item/1682-¿por-qué-milton-friedman-rechaza-la-responsabilidad-social-empresarial>

En Argentina, el pacto global firmado en el año 2004 convocó a 230 organizaciones y actualmente las mismas crecieron a 270. A partir de 2005, se conformó un grupo de organizaciones encargados de dirigir un cuerpo de gobierno, cuyo Plan Bienal es el siguiente: “Aumentar la presencia en todo el territorio nacional de la red del Pacto Global, integrando a nuevos actores con especial énfasis en pequeñas y medianas empresas; fortalecer institucionalmente la red y el cuerpo de gobierno; generar mayor conocimiento sobre la iniciativa, sus beneficios e impactos hacia las empresas y la sociedad en general a través de la promoción y difusión de buenas prácticas, conocimientos, conceptos y metodologías, la adhesión de nuevos participantes y la capacitación para la puesta en práctica de los Principios del Pacto Global con el fin de contribuir a alcanzar los ODM en el país”⁴⁷

El mundo está cambiando la visión de la empresa: ya no sólo es una fuente para generar ganancias, sino que es un actor importante a la hora de contribuir con proyectos que colaboren en aspectos claves como la educación, salud, empleo, vivienda y nutrición. Si bien el objetivo principal de toda empresa es obtener utilidades, es importante entender que la empresa funciona dentro de una sociedad en la que la empresa está inmersa, y es necesario contribuir con la misma a través de prácticas de buen gobierno, rendición de cuentas, políticas justas de recursos humanos, comercialización responsable, cuidado del medio ambiente y desarrollo comunitario.

Es un requisito fundamental un cambio de mentalidad en cuanto a la forma de hacer negocios para que la RSE se incorpore en las empresas como una estrategia y no como una táctica. Es decir, debe apuntar a cumplir objetivos organizacionales globales, que abarquen a todos los departamentos y no solo a uno de sus componentes o unidades. Además los mismos deben ser a largo plazo y definidos por la alta administración.⁴⁸ La RSE por otra parte, es un buen camino para generar valor para sus grupos de interés pero es necesario pensar que ese procesos no es genérico, es decir, el desarrollo de determinadas acciones no necesariamente creen valor para todos los grupos involucrados en el negocio, tales como, clientes, dueños y recursos humanos.

⁴⁷*Pacto Global en Argentina*. Recuperado el 10 de abril de 2016 en: <http://www.pactoglobal.org.ar/content.asp?id=2>

⁴⁸Vicente, M. y Ayala, J. *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Editorial Pearson, México, 2008.

ENFOQUES	PRINCIPIOS
Derechos Humanos	1° Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos 2° No ser cómplices en los abusos de los derechos
Ámbito Laboral	3° Apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical y el derecho a la negociación colectiva. 4° Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio 5° Abolir cualquier forma de trabajo infantil 6° Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación
Medio Ambiente	7° Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente 8° Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental. 9° Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
Anti-Corrupción	10° Las empresas e instituciones deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidos extorsión y soborno

Fuente: Elaboración Propia. www.pactoglobal.org.ar

“Para crear valor para el grupo de clientes se aspira a que el producto tenga y manifieste una capacidad superior para satisfacer las necesidades de los consumidores y además, que tal potencialidad sea reconocida por ellos.” Para crear valor para los dueños, se pretende que la acción tenga un dividendo y una cotización superior. Y para crear valor para los recursos humanos se busca que el elemento imagen organizacional se incremente a través de condiciones laborales superiores para el personal.⁴⁹

3.2. Las empresas están bajo ataque: se desconfía de ellas y han perdido prestigio

Actuar sobre los problemas sociales y ambientales, reivindica el rol de las empresas y ayuda a mejorar su negocio. Asegura Porter que: *“Por primera vez en la historia, desde la revolución industrial, parece estar produciéndose lo que podría considerarse un quiebre entre los negocios y la sociedad, un distanciamiento entre las corporaciones y la gente.”* La idea de que las empresas existen para maximizar la ganancia de los accionistas ya no resulta atractiva para la comunidad. Cuando los beneficios se

⁴⁹Podmoguilnye, M. *El costeo basado en actividades*. La ley, 2005.

redujeron los puestos de trabajo empezaron a perderse y los salarios a recortarse, la sociedad comenzó a cuestionar al mundo corporativo.

Asimismo, Porter define el “*Valor compartido*”, que significa atender a un problema social, a un desafío social, como puede ser el agua, la nutrición o la salud, y a la vez obtener una ganancia. Encararlo como un negocio, en vez de verlo como caridad o donación. Encontrar la manera de atender esa necesidad en forma redituable. El valor compartido reside en los productos, en el cliente, en los proveedores, en toda la cadena de valor, en las instituciones de la comunidad que rodea a la empresa. La mayor oportunidad de crecimiento reside en hallar nuevos mercados, nuevas necesidades que no han sido atendidas, nuevas formas de operar el negocio, con un mejor manejo del impacto en el medio ambiente y en la comunidad

Para Porter, la Responsabilidad Social Empresaria consiste fundamentalmente en tomar recursos de la compañía e invertirlos en ser un buen ciudadano, es decir, reciclar efluentes, donar dinero a causas sociales, incrementar la transparencia, entre otras cosas. Pero el Valor compartido, en cambio, se refiere al negocio mismo de la compañía, a operar el negocio de manera diferente. El valor compartido implica plantear un nuevo modelo de negocio. Cuando las empresas crean valor compartido, están creando renta, ganancia. Se trata de integrar al negocio la variable del impacto social y ambiental para obtener valor económico de ello.

3.3. Los tres niveles del valor compartido

Michel Porter y Mark Kramer desarrollaron la “Teoría de la creación de valor compartido”, la misma establece que **“la empresa se hace consciente, y para que el negocio prospere en el largo plazo, la calidad de vida, oportunidades y perspectivas a futuro de las comunidades, deben también experimentar un progreso”**. De este modo, colabora en la formación de un círculo virtuoso donde la creación de valor económico incorpora el desarrollo social y comunitario y la protección del medio ambiente. Por otro lado, el Valor Compartido puede darse en diferentes niveles, especialmente en tres:

a. El primero relacionado con el producto y el cliente

La idea es repensar el producto para atender una necesidad social importante, no solamente las necesidades convencionales que se han ido satisfaciendo en el pasado. Se trata de cómo las empresas pueden servir a clientes que hasta ahora han sido ignorados, cuyas demandas no han sido escuchadas.

b. El segundo nivel involucra a la cadena de valor

Esto tiene que ver con la forma en que opera el negocio. La compra de materia prima, la manufactura, servicio al cliente, entrenar y capacitar a los empleados. Es decir maximizar los recursos para desarrollar la actividad, limitando el uso de energía, acomodar la escala de sueldos para que los empleados de menores ingresos reciban un salario decente.

c. El tercer nivel se vincula con la educación de los miembros de la comunidad en la que está inserta una empresa

Las corporaciones deben tomar la responsabilidad sobre la formación de la gente. Las compañías están experimentando serias dificultades para encontrar la gente que necesitan. La reacción tradicional de las corporaciones, frente a este problema es echar algo de dinero al sistema educativo. Con esto, las empresas creían haber cumplido con su parte. Ahora, en cambio las compañías han comenzado a comprender que ellas mismas pueden involucrarse en el sistema educativo, generar alianza y asociaciones con colegios comunitarios, con escuelas técnicas, a fin de incrementar el número de personas que poseen los conocimientos que las empresas requieren. La Compañías, de los distintos sectores, hoy se encuentran con esta problemática, la dificultad para encontrar capital humano capacitado.

3.4. Crear valor a través de la identidad de la marca ⁵⁰

En primer lugar, identificar la vinculación del producto como estilo de vida del consumidor, permite conocer el modo y el contexto en que el bien o servicio que se encuentra detrás de la marca se relaciona con el estilo de vida del consumidor, de esta manera se estará en condiciones de descubrir los significados que podrían integrarse a una estrategia basada en la sustentabilidad.

Por otro lado, definir la esencia de la marca, es fundamental para identificar nuevas oportunidades de crear un posicionamiento de alto impacto en la comunidad. Asimismo, definir la personalidad, el carácter, el temperamento de la marca, al igual que las personas, tiene una personalidad clara. El compromiso de la marca con el mercado y el consumidor, define, de alguna manera, cómo localizar las expectativas el consumidor, que hoy se han convertido en el compromiso por parte de las compañías. La capacidad y potencial de la comunicación de la marca, dado que la misma comunica atributos y

⁵⁰Cómo crear el Posicionamiento eficaz de una marca. En: Revista Management Herald. Año X, febrero, 2014.

valores llegan al consumidor en forma de percepciones. Se hace necesario definir estas percepciones.

Cabe destacar que, las marcas, al igual que las personas. Son percibidas en un ambiente específico que enriquece y potencia los significados. Los bienes y servicios se relacionan con los consumidores bajo circunstancias específicas que tienen que ver con hábitos, lugares y circunstancias. Por último, las marcas, no generan los mismos significados en todos los países y regiones, quiere decir que las connotaciones sociales dependen de las experiencias o vivencias grupales, condiciones geográficas, históricas o culturales, valores morales y educativos y paradigmas y prejuicios anclados en el inconsciente colectivo que pueden llegar a modificar el significado de una marca entra una región o un lugar y otro.

3.5. Grupos de interés e imagen política de la empresa

Un desajuste entre la imagen empresarial y la política de la organización, causa confusión entre los consumidores sobre la definición y posición de la empresa. Normalmente suele suceder que una empresa no practica lo que predica, de modo que la imagen se deteriora a los ojos de los grupos clave de interés. Para identificar los huecos Imagen-Cultura, es necesario comparar qué es lo que necesitan que los empleados deben transmitir, de acuerdo a lo que están comentando los clientes y otros grupos de interés.

¿Qué imagen asocian los grupos de interés con la empresa?

En primer lugar hay que comprender las perspectivas que las personas ajenas a la empresa tienen de ella. Las mismas pueden ser reales o percibidas. Radican de los pensamientos, sentimientos y opiniones de las personas y de los hechos de la empresa. Cuando los grupos de interés, advierten que la política de una organización, no concuerdan con su imagen subjetiva.

¿De qué manera interactúan los empleados y los grupos de interés?

Las prácticas laborales fueron evolucionando, donde los empleados son una pieza fundamental de los esfuerzos de sustentabilidad. A tal punto que participan en el diseño de productos que cuenten con características que satisfagan las necesidades, no ya del cliente en particular, sino focalizar a los grupos de interés, que, por el concepto de la cadena de valor, esa diferenciación en los productos será percibida por los clientes.

3.6. El papel de las Organizaciones No Gubernamentales, ONG's

En las últimas décadas hemos asistido a la modificación de la trama de relaciones universales. Primero, porque los mecanismos tecnológicos actuales han permitido ampliar la velocidad de las comunicaciones. En segundo lugar, porque se han bajado las fronteras económicas que dificultaban las actividades comerciales internacionales. En tercer lugar, porque las empresas globales han adquirido un peso mayor porque actúan simultáneamente en varias naciones y zonas geográficas del mundo, poniendo en evidencia los límites de la acción de los Estados. En cuarto lugar, porque hay una mayor conciencia de los problemas ambientales que hemos contribuido a desencadenar. En quinto lugar, porque la capacidad de influencia de las organizaciones se ha potenciado en la medida en que les resulta posible obtener respaldo o rechazo a sus propuestas a escala mundial. Finalmente, porque se ha potenciado el paradigma de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible, contribuyendo a modificar la percepción del rol que pueden cumplir las empresas. En este contexto, también se han modificado los roles que cumplen los distintos tipos de organizaciones.⁵¹

En 2005 se crea la cooperativa como fuente de trabajo para los costureros que lograban escapar de los talleres textiles clandestinos, y así comienza la producción de indumentaria bajo la marca: "Mundo Alameda". Este proyecto textil sirvió como base para la creación de la Unión de Trabajadores Costureros (UTC), a partir de denuncias de trabajadores textiles, víctimas de la explotación laboral en talleres clandestinos de la industria textil. El propósito de esta agrupación gremial es defender los derechos de los trabajadores. A nivel internacional, la lucha contra el trabajo esclavo dio origen a una marca global "No Chains" que reunió el trabajo de "Mundo Alameda" con la cooperativa tailandesa "Dignity Returns". Se trata de una alianza entre dos grupos de trabajadores con idiomas, costumbres y creencias distintos pero con un mismo objetivo. A partir de esta situación, las investigaciones y denuncias se ampliaron al ámbito del trabajo infantil y el trabajo esclavo en el campo, y surge la necesidad de crear la "Fundación Alameda" como herramienta jurídica. En 2013 se lanza la Campaña Nacional Contra el Trabajo Esclavo, en este marco se denunciaron más de una decena de empresas que ejercen explotación laboral.⁵²

⁵¹*El Papel de las Organizaciones No Gubernamentales*. Recuperado el 16 de marzo de 2016 en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=3619369>

⁵²*Cooperativa Textil 20 de diciembre*. Recuperado el 16 de abril de 2016 en : <http://www.fundacionalameda.org/>

3.7. Los empresarios y la Responsabilidad Social de la Empresa

Las empresas deberían organizarse como entidades socialmente responsables. Pero ello supone que los empresarios adopten esta perspectiva. Más aún, no basta que sólo algunos la desarrollen y obtengan las ventajas correspondientes. Se necesita que un universo más extenso de empresarios lo hagan. Sabemos que, si bien hay un nuevo contexto mundial favorable al desarrollo de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible, también existen resistencias a su adopción como prácticas empresariales. En la medida en que los empresarios se organicen para promover en el interior de sus empresas y de las demás la responsabilidad social ello hará posible el cambio de la dinámica empresarial en América Latina y en el mundo. Existen varias organizaciones en nuestro continente que dan cuenta de este interés. Podemos citar a Foro Empresa, entidad que agrupa a una diversidad de organismos nacionales encaminados en esa dirección; al Instituto Ethos; al Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE); a Perú 2021 y a Acción Empresarial, entre otros. Los gremios empresariales también se encuentran trabajando en este mismo sentido y pueden convertirse no sólo en los promotores de la idea general sino en soporte técnico para que sus agremiados aprendan a adoptar nuevas maneras de gestionar las empresas.⁵³

3.8. La práctica de los derechos humanos en las empresas del sector textil y de la moda⁵⁴

De acuerdo con Ruggie (2011), la responsabilidad de respetar los derechos humanos constituye una norma de conducta mundial aplicable a todas las empresas, dondequiera que operen. Existe con independencia de la capacidad y/o voluntad de los Estados de cumplir sus propias obligaciones de derechos humanos y no reduce esas obligaciones. Se trata de una responsabilidad adicional a la de cumplir las leyes y normas nacionales de protección de los derechos humanos. La responsabilidad de respetar los derechos humanos exige que las empresas:

a. Eviten que sus propias actividades provoquen o contribuyan a provocar consecuencias negativas sobre los derechos humanos y hagan frente a esas consecuencias cuando se produzcan;

⁵³ *Los empresarios y la Responsabilidad Social de la Empresa*. Recuperado el 16 de marzo de 2016 en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36193698>

⁵⁴ *Liberando el Cambio. La Práctica de los Derechos Humanos en las Empresas*. Recuperado el 16 de marzo de 2016 en: <http://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2015/08/Liderando-el-Cambio.pdf>

b. Traten de prevenir o mitigar las consecuencias negativas sobre los derechos humanos directamente relacionadas con operaciones, productos o servicios prestados por sus relaciones comerciales, incluso cuando no hayan contribuido a generarlos.

Las empresas pueden estar implicadas en las consecuencias negativas sobre los derechos humanos a través de sus propias actividades o como resultado de sus relaciones comerciales con otras partes. Las “actividades” de una empresa incluyen tanto sus acciones como sus omisiones; y sus “relaciones comerciales” abarcan las relaciones con socios comerciales, entidades de su cadena de valor y cualquier otra entidad no estatal o estatal directamente relacionada con sus operaciones comerciales, productos o servicios. La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos.

3.9. Los principios medioambientales en el contexto de las empresas

“Las políticas y las operaciones de las empresas y de la industria pueden desempeñar un papel fundamental en la reducción de los impactos sobre el uso de recursos y sobre el medioambiente. En particular, las empresas pueden contribuir a través de la promoción de la producción más limpia y de la responsabilidad empresarial”. (Agenda 21, Capítulo 30).

La Cumbre de la Tierra celebrada en Río ha actuado como un “llamado de atención” para muchos sectores de la sociedad, siendo uno de ellos el sector empresarial. Por vez primera, un grupo de accionistas se reunió para debatir las dificultades planteadas por los modelos de industrialización, el crecimiento de la población y los desequilibrios sociales del mundo. La conferencia puso de relieve la fragilidad real del planeta y, en particular, centró la atención sobre tres puntos:

- El daño que se está produciendo a muchos ecosistemas naturales.
- La amenazada capacidad del planeta para sostener la vida en el futuro.
- Nuestra limitada capacidad para sostener el desarrollo económico y social a largo plazo.

Dado el papel cada vez más importante que desempeña el sector privado en las cuestiones de gobierno mundial, el público demanda que las empresas desarrollen sus actividades de una manera que no solo se traduzca en una mayor prosperidad económica y favorezca la justicia social, sino que también garantice la protección ambiental en las regiones y los países donde están radicados. Los Principios 7, 8 y 9

del Pacto Mundial facilitan un marco de referencia para que las empresas afronten los retos medioambientales claves.

3.10. ¿Por qué el enfoque precautorio es relevante para los negocios?⁵⁵

El elemento clave de un enfoque precautorio, desde una perspectiva empresarial, es la idea de la prevención en lugar de curación. En otras palabras, es más rentable tomar medidas tempranas para asegurar que no ocurra un daño ambiental irreversible. Las empresas deben considerar lo siguiente:

- A pesar de que es cierto que las medidas preventivas para evitar causar daños al medioambiente y su puesta en práctica suponen un gasto adicional, las medidas para paliar daños ya producidos –por ejemplo los costos de reparación o deterioro de la imagen de la compañía– pueden ser mucho más gravosas.
- La inversión en métodos de producción no sostenibles, es decir, que agotan los recursos y degradan el medioambiente produce una rentabilidad menor a largo plazo que la inversión en instalaciones ecosostenibles. A su vez, la mejora del rendimiento ambiental supone un riesgo financiero inferior, una consideración importante a tener en cuenta por parte de las aseguradoras.
- La investigación y el desarrollo en productos respetuosos con el medioambiente pueden producir considerables beneficios a largo plazo.

⁵⁵*El Principio Precautorio en Acción.* Recuperado el 16 de marzo de 2016 en: <http://www.sustainableproduction.org/downloads/El%20Principio%20Precautorio.pdf>

Capítulo IV

Evolución de las estrategias en el mundo de la moda

4.1. La moda posmoderna

La historia de la vestimenta se ha visto afectada por diferentes sucesos a través del tiempo. Alguno de los más influyentes fueron los distintos movimientos sociales de protesta por la inconformidad con respecto al mundo establecido, en búsqueda de cambios, como por ejemplo los movimientos feminista de los 60, el movimiento hippie, también en los 60 y principios de los 70 y otros. Otra de las causas por las que la moda fue cambiando con el tiempo, fueron la búsqueda de la comodidad y practicidad, distintas necesidades económicas y la producción en masa y en serie, que llevó a la creación de diseños simples y el uso de materiales baratos.

La moda posmoderna surge con la crisis económica occidental, marcada de manera simbólica con el ataque a las torres gemelas en septiembre de 2011. La oleada de las marcas de *smart casual* dominó el mercado y la atención de los posibles consumidores se dirigió hacia lo que unía la utilidad y los costes reducidos. La moda parecía ponerse al servicio de la razón e inclinarse hacia el minimalismo.

Con estos acontecimientos la moda sufrió un duro golpe pero encontró fuerzas para recuperarse y renacer con la ayuda de la vinculación de la moda a las estrategias de marketing.

Por otro lado, muchas de las marcas conocidas y acomodadas en el mercado optaron con romper con la larga tradición de su diseño para darle un look a la marca totalmente nuevo. Por ejemplo, Gucci con Tom Ford reemplazó las formas redondeadas y el colorido marrón por las líneas rectas y el clásico y brillante negro incrementando su aura de glamour con la publicidad. Asimismo, Dior con John Galliano se envolvió en la extravagancia y decadencia. Prada optó por el compromiso político y la sensibilidad.

Las tres marcas comprendieron que en la sociedad moderna el factor más importante para definir una “ventaja competitiva”, no era el diseño de la ropa sino el aura que lo envolvía Reinventándose, la Alta Costura volvió a ser deslumbrante, creativa y uniéndose al mundo de los famosos conquistó a los medios de comunicación. Sin embargo, los consumidores posmodernos resultan estar mucho más educados en el

sector de moda que sus padres, y no permiten que la alta costura haga de ellos sus víctimas. Quieren crear su propio estilo y participar en el alza de las tendencias nuevas. De hecho, son ellos las personas normales que hoy en día marcan lo que está de moda y las prendas que debieran ser desechadas. Como consumidores inteligentes y con un presupuesto limitado buscan efectos originales combinando la ropa de alta costura con las prendas de marcas de gran distribución como Zara o H&M.

Estas marcas que surgieron a lo largo del siglo XX para su verdadero boom, tuvieron que esperar al primer milenio, donde sus puntos fuertes son el diseño imaginativo y la incompatible relación de calidad-precio. También se conciben estas marcas como modernas y accesibles que han democratizado a la moda permitiendo a la clase media, el acceso a lo chic y glamour. Las marcas de gran distribución siguen las novedades de alta costura y las introducen en sus colecciones ofreciendo al consumidor gran variedad de modelos y asegurando su rápida rotación. En la moda posmoderna aparece un fenómeno más la semi-costura, que comprende la ropa de tipo *sportswear* o *streetwear*. La ropa que se lleva en circunstancias determinadas y que se encuentra separada de lo estético, se rige por tendencias paralelas a la alta costura.

Por último, la moda de hoy, aunque democratizada, no es uniforme y el mercado intenta tener ofertas para todos, incluso para aquellos que quieren ir en contracorriente. Las prendas funcionan como signos, Sin embargo, la moda posmoderna se caracteriza por la repetición. Las combinaciones son nuevas y creativas, pero se basan en los elementos heredados y explotan ya lo descubierto.

4.2. Obsolescencia programada en el mundo de la moda

La obsolescencia programada también ha llegado a la moda, con el permiso de los propios consumidores. La obsolescencia programada es un fenómeno contemporáneo que el hombre ha creado para que los productos de consumo se queden obsoletos o estropeados en un corto periodo de tiempo, y de esa manera tener que seguir comprando ese mismo artículo cuando se estropee. Un maquiavélico bucle que tiene sus inicios en la Revolución Industrial, cuando empezó la producción en serie. Llegados al año 2016, esta cuestión lejos de frenarse sigue a toda máquina, aunque ya hay muchas voces discrepantes que abogan por otro tipo consumo más consciente, y ligado

a la realidad pura y dura de nuestro planeta, que está en las últimas si nadie lo va remediando por el camino de referencia.⁵⁶

Vivimos en una sociedad donde el consumo constituye una parte fundamental de nuestras vidas, es así que muchas empresas ponen en marcha estrategias que resultan de dudosa validez ética y moral, con el único objetivo de obtener beneficios económicos. Que los usuarios puedan vivir una experiencia de consumo es la meta que las empresas están tratando de alcanzar. La industria estimula de manera positiva la demanda al alentar a los consumidores a comprar de forma artificial y acelerada nuevos productos si desean seguir utilizándolos. Pero, existe el riesgo de una reacción por parte de los consumidores al saber que se está invirtiendo en diseñar productos que se vuelven obsoletos más rápidamente, haciendo que éstos desarrollen y cambien sus competencias, basando su elección en la calidad y duración del producto.⁵⁷

4.3. Moda rápida Versus Moda lenta. Pensar en nuevas estrategias

Si bien muchas marcas textiles se han manejado hasta ahora con estrategias basadas en liderazgo en costos, o bien, diferenciación en calidad, como se definen en el capítulo 2 del presente trabajo, lo cierto es que las mismas no están dando los resultados que se esperaban. Por ejemplo en el caso de GAP, al comprar la mayoría de las prendas en Asia, el departamento de compras de Gap tomaba, con algunos meses por adelantado, una decisión arriesgada sobre qué tipo de moda se vendería la temporada siguiente. Estas fuertes apuestas eran difíciles de probar y algunos proveedores exigían a GAP el pago por anticipado, antes del envío de la mercancía. Como garantía de pago a los proveedores GAP utilizaba cartas de crédito, lo cual inmovilizaba liquidez. Por otro lado, una vez que las prendas llegaban a EEUU o Europa en grandes cantidades, una parte importante iba a parar a los almacenes de GAP, desde los cuales se reponían las existencias de las tiendas. De esta manera, GAP tenía liquidez inmovilizada y más mercancía parada en los almacenes. Como consecuencia GAP estaba más expuesta a sufrir las tendencias de moda siempre volubles. Asimismo, esta estrategia de moda lenta no ha dado resultado a GAP en la última década del siglo XX, dado que su marcha comercial fue decayendo progresivamente.

⁵⁶*La Obsolescencia Programada También ha Llegado a la Moda*. En: Revista Digital sobre cultura ecológica. 2016. Recuperado el 16 de marzo de 2016 en: <http://www.concienciaeco.com/2016/01/12/la-obsolescencia-programada-tambien-ha-llegado-a-la-moda/>

⁵⁷*Marketing ético como fundamento del bien común en las organizaciones*. Artículo 23/10/2012. Recuperado el 16 de marzo de 2016 en: <http://diarioresponsable.com/opinion/16015-marketing-etico-como-fundamento-del-bien-comun-en-las-organizaciones>

De manera opuesta, la estrategia de moda rápida implementada por *Zara*, que según el Director de Mercados de Capitales, el factor clave que impulsa la marca de las tiendas, es la tendencia de la moda correcta. El precio es importante pero está en segundo lugar. El mensaje, dada la alta rotación del stock, es “cómpralo hoy, porque la próxima semana ya no estará aquí”. “Vuelva la semana que viene para ver la nuevas prendas”. Dice, también que la clave está en el Modelo de Capital circulante, con el dinero de los clientes en la caja, las existencias que rotan con rapidez y unas generosas condiciones de pago con los proveedores firmemente integrados en el sistema. *Zara* participa con mucho éxito en uno de los sectores con la competitividad más agresiva del mundo, y lo mejor fue que el modelo tenía la complejidad suficiente para que unos pocos fueran capaces de imitarlo con éxito, lo que ponía las bases para que *Zara* tuviera una “ventaja competitiva” sostenible. Para concluir, cabe destacar que *Zara* tarda solo dos semanas para que una prenda pase de la fase de diseño a la tienda.

4.4. La predicción de tendencias de moda y la comunicación⁵⁸

La predicción de tendencias de moda, es utilizada por los profesionales de la moda, tanto compradores como diseñadores, en apoyo de la producción, y la compra de lo que se prevé es tendencia generalizada en temporadas venideras. Se utiliza para determinar el comportamiento de los consumidores y sus preferencias de compra en el futuro.

La predicción de tendencias, es un proceso complejo, no es solo un cálculo conjeturado. La estrategia de predicción de la compañía así como su mercado objetivo condiciona la posible combinación de las fuentes utilizadas como inspiración.

El sector de la predicción de tendencias de moda se desarrolló en los años 1960, impulsado por la evolución de la comunicación de masas. En la actualidad, esa misma comunicación ha contribuido a generar un tipo de consumidor más sofisticado y cultivado a nivel visual. La moda de diseñador continúa ejerciendo su influencia sobre los diseñadores comerciales y los minoristas. Esto se conoce como efecto de goteo. La teoría del goteo afirma que: *“Cuando las clases sociales más bajas, o simplemente, las clases percibidas como más bajas, adoptan una moda, ésta ya no resulta deseable para los líderes de la clase social más alta. Aplicando esta teoría a la moda, cuando una tendencia se generaliza entre el gran público, los creadores sienten la necesidad de crear”*.

⁵⁸El Poder del Consumidor. http://www.gestrategica.org/templates/noticias_detalle.php?id=63

Por último, el sector de las tendencias debe estar preparado para las nuevas temporadas con bastante anticipación, basta decir que los productores de fibras y tejidos empiezan a desarrollar sus productos con casi dos años de antelación respecto de cada temporada.

4.5. El Problema del diseño de modas en Argentina

Es muy usual que las marcas de moda argentinas toman como inspiración a diseñadores internacionales con tanta fidelidad, que llegan al límite que hay entre diseñar y copiar. Para diseñar indumentaria de moda se deben seguir las tendencias, y brindar al mercado indumentaria que satisfaga las necesidades de los consumidores. A la vez el diseño de una colección de indumentaria lleva una coherencia: texturas, materiales, gamas de colores, tipologías, largos modulares, siluetas, entre otros.

Por el contrario, en las marcas de diseño argentino, no podemos ver esta coherencia, porque lo que hacen no es un proceso de diseño hecho y derecho, sino que toman prestados los diseños de diferentes diseñadores que encajan con el estilo de la marca y con los gustos de sus clientes. No se trata de que este proceso este mal, de hecho a todos nos gusta tener estos diseños primer-mundistas a la vuelta de casa, tampoco debiéramos tildar a estas personas de diseñadoras siendo que lo que hacen apenas es llevar creatividad. Son diseñadoras tanto las personas que trabajan para una marca, como las personas que a través de sus talento, esfuerzo, y dedicación, hace una prenda de diseño propio. Esto no significa que hacer o que hacen las marcas de moda no lleve dedicación, esfuerzo y talento, lo lleva pero enfocado a diferentes objetivos: talento en mantener fijo el estilo de marca y saber qué se pondrían sus clientes, esfuerzo para conseguir los materiales para lograrlo y dedicación, porque de otra forma no podrían llegar cada temporada a hacer tantas prendas.

4.6. Moda sustentable, una alternativa positiva a la hora de vestirse⁵⁹

La producción textil tradicional genera un impacto ambiental importante, ya sea por los materiales que se utilizan para su fabricación (nylon, poliéster, rayon, etc.) como por los colorantes. Estas sustancias suelen contener metales pesados que contaminan el agua y afectan la salud. Pero existen nuevas iniciativas sustentables en la moda. Marcas como Levi's, Ona Saez, Nike o Adidas están incorporando materiales biodegradables

⁵⁹ *Moda Sustentable*. Recuperado el 17 de abril de 2016 en: http://www.clarin.com/vida-sana/ecologia/Moda-sustentable-alternativa-positiva-vestirse_0_1334869587.html

en sus prendas. Además, varias camisetas de fútbol están confeccionadas a partir de PET reciclado.

4.7. ¿Cuáles son los beneficios de usar ropa sustentable?⁶⁰

- Es buena para la Tierra, ya que proviene de cultivos sin pesticidas ni tóxicos.
- Es buena para las personas. Se preocupa por el comercio justo.
- Es buena para los animales. La moda sustentable utiliza los productos animales pero de una manera consciente y libre de crueldad y, en algunos casos, incluso se evita el uso de productos de origen animal.
- Es más duradera. Se hace con calidad para que dure más y se necesite comprar menos prendas con menor frecuencia.
- Sus cuidados son más simples. Cuidar de estas prendas resulta más económico y sencillo: sólo necesitas lavarlas con un detergente que no dañe al ambiente y secarlas al sol.
- La moda sustentable no sólo se trata de productos hechos a base de cultivos orgánicos, sino también de productos recuperados, reciclados y prendas vintage.

Algunas marcas que mantienen el concepto de moda y sustentabilidad son **VerdeTextil.com**, **LibreLiebre.com.ar**, **CallingGod.com** o **Chunchino.com**, que crean prendas a partir de algodón orgánico, libres de productos químicos y con técnicas de estampado menos agresivas. Además, para el packaging del producto, algunas marcas introducen la alternativa de bolsas de papel reciclado o packaging adecuados que no tengan impacto ambiental. Más allá de una colección con identidad propia, hay todo un mensaje de conciencia ecológica, un concepto que pretende establecer un vínculo que trasciende a la moda.

4.8. El nuevo glamour ecológico⁶¹

Es la última tendencia. Penélope Cruz, Vanessa Hudgens y la propia Katherine Salosny son algunas de las famosas que optaron por llevar prendas orgánicas en la alfombra roja. Una apuesta que cada día gana más adeptos y que —sin sacrificar el buen diseño— promueve el cuidado del medio ambiente con el desarrollo de una moda más sostenible.

⁶⁰Ibíd

⁶¹*Moda sustentable: El nuevo glamour ecológico*. En: Revista Caras. Sección Estilo. Recuperado el 17 de marzo de 2016, en: <http://www.caras.cl/moda/moda-sustentable-el-nuevo-glamour-ecologico/>

Positivo para el planeta, la industria y el bolsillo. Esta es la premisa de las firmas de moda que están fabricando prendas y productos con materiales orgánicos para promover el camino hacia una elaboración a gran escala que incorpore un proceso de desarrollo más consciente y con menos impacto ecológico.

Los requerimientos para llamar "sustentable" a una colección responden a que las materias primas sean orgánicas y que durante el proceso de diseño no se utilicen pesticidas, plaguicidas o insecticidas. Un sistema riguroso que incluso exige que se confirme, mediante un análisis de tinturas, que se cumplan estos parámetros. Piel, algodón, cáñamo y seda orgánicos, además de fibra biodegradable *lyocell*, son algunos de los materiales que utilizan distintas marcas del mundo como Ideo, Master & Muser, Mark and Spencer y People Tree. Aunque fue la firma sueca H&M la primera compañía de moda en lanzar una iniciativa global de recolección y reciclaje en 2013, ofreciendo una solución simple a los clientes para reciclar y que ha logrado recolectar más de 14.000 toneladas de ropa en todo el mundo.

4.9. ¿Cómo es el lujo sustentable?⁶²

Hay un nuevo lujo que no tiene que ver con un producto sofisticado ni carísimo, sino con lo artesanal, en materiales naturales, confeccionado de manera exclusiva, respetando el medio ambiente y las condiciones en que trabajan quienes lo producen. Lo hecho a mano es un lujo. Implica una adquisición meditada, que lo valora; se opone a la compra inconsciente. Las marcas de lujo ya no pueden darle la espalda a la sustentabilidad. El compromiso ambiental y la responsabilidad social no son temas ajenos a las principales firmas de la industria de la moda y la cosmética. La comprobación de los efectos negativos de la actual economía sobre el planeta; el cada vez mayor interés de la población en estas cuestiones que condicionan su vida, y la creciente demanda de un compromiso con los derechos humanos vencieron a la indiferencia de muchos.

"La sustentabilidad es una necesidad de la especie humana. La declinación drástica de los recursos naturales, la extinción de las especies, la desaparición de culturas milenarias hacen que el hombre repiense la modalidad de su desarrollo", dice Miguel Ángel Gardetti, director del Centro de Estudios para el Lujo Sustentable.

⁶²*Cómo es el lujo sustentable.* La Nación –Moda. 18/05/2016. Recuperado el 19 de mayo de 2016 en: <http://www.lanacion.com.ar/1899992-como-es-el-lujo-sustentable>

Otra voz autorizada es la de Diana Verde Nieto, una experta en sustentabilidad, argentina, radicada en Londres, que creó la empresa Positive Luxury para lograr influir en las marcas con el fin de dar un giro en su forma de producir. Busca movilizar a los consumidores para que compren aquellas marcas que se preocupan por la gente y el planeta. Asegura que la sustentabilidad y la responsabilidad social ya no son una opción para las marcas de lujo sino un requisito que no deben eludir. Creó Positive Luxury en 2011 y logró que sea el primer sello de calidad y confianza para las marcas de lujo; forman parte de este sello, firmas como Sephora, Weleda, Louis Vuitton, Kiehl's, Loewe, Dior y DKNY, entre otras.

4.10. El rubro textil pide cambios⁶³

En el primer Foro Estratégico de la Cámara Argentina de la Indumentaria referentes del sector pidieron un plan de desarrollo estratégico y no una apertura indiscriminada

En la Argentina hay muchas marcas, fabricantes de telas, diseñadores y empresarios; también hay impuestos, talleres en condiciones informales, y una industria de 135.000 puestos de trabajo. Pero sobre todo, hay miedos: de que el Gobierno no tenga un plan de desarrollo estratégico para el sector y de que se llegue a una apertura indiscriminada de productos del exterior.

Las principales inquietudes planteadas en el primer foro estratégico de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI), en el que se debatió hacia dónde va la indumentaria argentina. Entre los disertantes, estuvieron Claudio Drescher, presidente de la Cámara y titular de la marca Jazmín Chebar; Diego Coatz, economista, jefe de la Unión Industrial Argentina, y el diseñador Martín Churba, entre otros.

El empresario Claudio Drescher sostuvo que orientarán la producción argentina hacia segmentos de alta calidad con mayor valor agregado, preservando el empleo digno, y con una fuerte apuesta a la articulación de tareas entre el Estado y las empresas privadas. También se refirió al contrabando que padece el sector como "un flagelo", y apuntó al, que debe encabezar una "batalla durísima" contra esta práctica ilegal.

"Hay mucho por hacer en la industria textil argentina", disparó Drescher. Y agregó que en materia textil, el país "no hizo bien los deberes". Consideró que en la actualidad falta elaborar una propuesta "suficientemente competitiva", como para imponer la producción a nivel internacional. Ante la apertura económica del mercado textil pidió

⁶³*El rubro textil pide cambios*. En: La Nación-Moda (18/05/2016). Recuperado el 20 de mayo de 2016 en: <http://www.lanacion.com.ar/1899971-el-rubro-textil-pide-cambios>

que no sea "tonta, sino que se establezca un comercio internacional inteligente". Puntualmente en relación con la posibilidad de que se instalen grandes cadenas como H&M o Forever21, señaló que pretenden que no sólo vengan a vender sus excedentes, sino que se instalen en el país para producir y dar trabajo.

Consultado sobre los altísimos precios de la indumentaria argentina, respondió que tienen ese valor porque el 55% del precio de la ropa corresponde a una fuerte carga impositiva. Diego Coatz, por su parte, detalló que el precio de venta de un jean en un centro comercial se compone en un 25,3% por impuestos, un 7,4% por costos financieros, un 28,7 % corresponde al valor del alquiler, un 19,6% es por el costo industrial y un 19,1 % es la ganancia de la marca.

4.11. El trabajo del Observatorio de Tendencias del Centro INTI Textiles. Período 2013-2014⁶⁴

La innovación es un imperativo para la industria de nuestro tiempo. Hoy no es posible competir en mercados locales y globales sin la incorporación del diseño como herramienta de diferenciación aplicada a diferentes aspectos de las empresas: gestión, producción, comercialización y comunicación. Desde el OdtINTI hemos venido acompañando la evolución de uno de los sectores más innovadores de la industria de indumentaria y textil nacional: el diseño de autor. Con un crecimiento y expansión federal, cientos de empresas y emprendimientos generan actualmente colecciones originales de prendas, calzado, accesorios y joyería contemporánea. El estudio que aquí presentamos es una prueba fehaciente del impacto económico de ese sector. Circuitos de producción y comercialización de diseño ya se encuentran consolidados en gran parte del país. El público ha incorporado el consumo de productos diferenciados a sus hábitos cotidianos, por lo que el mercado se encuentra permeable a nuevas propuestas. Sin embargo, la dinámica del mercado actual de la moda y el diseño plantea constantemente nuevos desafíos que los diseñadores deben sortear. Por ello, cada año, el OdtINTI se plantea desarrollar y mejorar herramientas y acciones de capacitación y asistencia técnica, atento a las demandas que nos formulan empresas y emprendedores, como así también instituciones públicas y privadas vinculadas a la temática del diseño de indumentaria con las cuales trabajamos conjuntamente.

⁶⁴*Diseño de Indumentaria de Autor en Argentina (2014) Diagnóstico productivo e impacto económico basado en la Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor 2014.* Recuperado el 20 de mayo de 2016 en: https://www.inti.gob.ar/textiles/pdf/EstudioDiseu00F1odeIndumentariadeAutorenARG2014_vd.pdf

4.12. La transición desde las fibras naturales a las fibras sintéticas y su impacto en la industria textil⁶⁵

A lo largo de las distintas épocas, el hombre ha empleado fibras vegetales, animales e incluso minerales para fabricar muchos artículos útiles. La vestimenta ha sido confeccionada a partir de fibras blandas y flexibles de algodón vegetal o lino, o de fibras animales como la lana y la seda. El algodón y el lino también han sido los constituyentes primarios de papel para periódico de alta calidad. Las fibras rígidas y resistentes se emplearon en papeles comunes, envoltorios, sogas y esteras. Las fibras blandas y mullidas sirvieron para relleno en tapicería de muebles. Las cerdas cortas y gruesas de los animales han sido útiles en la manufactura de cepillos.

La única fibra mineral importante que existe en estado natural es el amianto, el que hasta fines de los años '70 era extensamente usado en materiales aislantes y retardadores de llama. Sin embargo se ha demostrado que las fibras de amianto expuestas al aire causan serios daños en los pulmones, por lo que su uso ha sido drásticamente reducido. En las épocas actuales, no obstante, si bien las fibras naturales tanto vegetales como animales aún siguen en plena vigencia, los científicos y fabricantes han logrado elaborar muchas fibras a partir de compuestos químicos, en su búsqueda de mejores y más resistentes materiales que se muestren de acuerdo con la preservación de la naturaleza.

⁶⁵*Las pymes en la industria textil y la logística de distribución.*(INTI-UBA-FADU-CITENEM).Recuperado el 20 de mayo de 2016 en: <https://www.inti.gob.ar/prodiseno/pdf/laspymesenlaindumentaria.pdf>

Capítulo V

Panorama crítico para la industria textil

5.1. Subcontratación y de la economía formal en el subsector de la confección de prendas de vestir

En el caso de las cadenas de confección de prendas de vestir de moda, se registra una marcada desintegración vertical debida a que los principales mayoristas y empresas de marca han abandonado la fabricación para concentrarse únicamente en el diseño y la comercialización del producto; subcontratan ahora esta fabricación o recurren a firmas locales que la subcontratan a intermediarios, los que a su vez subcontratan a productores por cuenta propia y trabajadores a domicilio.⁶⁶

Las pautas mundiales del comercio y la inversión tienden a privilegiar el capital, especialmente las empresas que pueden moverse rápidamente y cruzar fácilmente las fronteras, y a perjudicar a la mano de obra, especialmente a los trabajadores poco calificados que no pueden emigrar fácilmente o de ninguna manera (Rodrik, 1997).

Por su parte, derivado de la Declaración del Milenio, el Pacto Mundial (o Global, como a veces suele llamárselo) es una iniciativa conjunta del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), dirigida a favorecer el desarrollo de la responsabilidad social empresaria, promoviendo los derechos humanos, los estándares laborales, la preservación del medioambiente y la anticorrupción. La Declaración del Milenio implicó la posibilidad de un cambio de enfoque de las políticas públicas en el sentido de que el sistema económico debe estar subordinado a objetivos sociales más amplios y centrado en el desarrollo humano como eje fundamental del desarrollo (Fuentes, 2005).⁶⁷

⁶⁶Carr, M. y Chen, M. (2002). *La globalización y la economía informal: las repercusiones de la globalización del comercio y la inversión en los trabajadores pobres*. Oficina Internacional del Trabajo en Ginebra Recuperado el 20 de marzo de 2016 en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_122054.pdf

⁶⁷*El Pacto Mundial y la primera iniciativa sectorial*. Red Pacto Mundial Argentina. Recuperado el 20 de abril de 2016 en: <http://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2015/02/Liderando-el-Cambio.pdf>

A pesar de que las empresas que funcionan de forma legal normalmente no recurren a las prácticas de trabajo forzoso, el mismo puede venir a través de empresas subcontratadas y proveedores. Por ello, los responsables de las empresas deben conocer todas las formas y causas por las que se produce el trabajo forzoso. Comprender las causas del trabajo forzoso es el primer paso para actuar y evitar que se produzca. Esto exige una serie de intervenciones dirigidas no solo a paliar las necesidades de los propios trabajadores forzados, sino también las de sus familias.⁶⁸

5.2. Liderando el cambio en la industria textil y de la moda: Los valores del pacto mundial en el sector textil y de la moda

La industria textil utiliza cantidades importantes de agua y energía (dos de los factores de mayor preocupación en el mundo) además de generar residuos, efluentes y contaminación. Tanto la producción como el consumo de productos textiles son fuentes significativas de daño ambiental. En referencia a los aspectos sociales, se han perdido puestos de trabajo no calificados en regiones que dependían, en gran medida, de estas industrias. Otro grave problema, aún no resuelto, es el de la flexibilidad cada vez mayor que precisan las empresas de la industria textil y de la indumentaria. Frente a la presión generada por la competencia internacional, resulta difícil para las empresas garantizar una estabilidad duradera en el empleo. No menos importante es el trabajo clandestino que prolifera tanto en los países en desarrollo como en los países desarrollados. El trabajo infantil sigue siendo una realidad en este sector pese a que la tendencia creciente comience a invertirse con la presión en aumento de diferentes organismos. Y la moda, por su parte y en la peor de sus formas, alienta el consumo desmedido, propicia valores banales para llegar a la felicidad, además de provocar estrés e inseguridad en el consumidor y efectos muy nocivos a la salud como la bulimia y la anorexia.

5.3. La práctica de los derechos humanos en las empresas del sector textil y de la moda⁶⁹

⁶⁸*Principio 4. Eliminación del trabajo forzoso u obligatorio.* Recuperado el 20 de abril de 2016 en: <http://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2015/02/Liderando-el-Cambio.pdf>

⁶⁹*La práctica de los derechos humanos en las empresas del sector textil y de la moda.* Red Pacto Mundial Argentina. Recuperado el 20 de abril de 2016 en: <http://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2015/08/Liderando-el-Cambio.pdf>

Las empresas pueden estar implicadas en las consecuencias negativas sobre los derechos humanos a través de sus propias actividades o como resultado de sus relaciones comerciales con otras partes. Las “actividades” de una empresa incluyen tanto sus acciones como sus omisiones; y sus “relaciones comerciales” abarcan las relaciones con socios comerciales, entidades de su cadena de valor y cualquier otra entidad no estatal o estatal directamente relacionada con sus operaciones comerciales, productos o servicios. La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos se aplica a todas las empresas independientemente de su tamaño, sector, contexto operacional, propietario y estructura. Sin embargo, la magnitud y la complejidad de los medios dispuestos por las empresas para asumir esa responsabilidad pueden variar en función de esos factores y de la gravedad de las consecuencias negativas de las actividades de la empresa sobre los derechos humanos.

Las pequeñas y medianas empresas —pymes— pueden disponer de menor capacidad, así como de procedimientos y estructuras de gestión más informales que las grandes empresas, de modo que sus respectivos procesos y políticas adoptarán formas diferentes. Sin embargo, algunas pymes pueden provocar graves consecuencias negativas sobre los derechos humanos, que requerirán la adopción de las correspondientes medidas, con independencia de su tamaño. La gravedad de esas consecuencias se determinará en función de su escala, alcance y carácter irremediable. Los medios dispuestos por una empresa para cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos también pueden variar en función de si actúa, y en qué medida, a través de un grupo empresarial o a título individual. De todos modos, la responsabilidad de respetar los derechos humanos se aplica plenamente y por igual a todas las empresas.

5.4. Eliminación del trabajo forzoso u obligatorio

El trabajo forzoso u obligatorio se define como *“todo trabajo o servicio exigido a un individuo bajo la amenaza de una pena cualquiera y para el cual dicha persona no se ofrece voluntariamente”*. El trabajo forzoso viola los derechos humanos y priva a la sociedad de la oportunidad de desarrollar buenos recursos humanos para el mercado de trabajo moderno, para desarrollar los conocimientos y preparar a los niños para el mercado laboral del futuro. Las consecuencias negativas que produce el trabajo forzoso dejan huella en el individuo, en particular en los niños, así como en la economía, ya que la degradación del capital humano y de la estabilidad social pone en peligro las inversiones al retardar el desarrollo adecuado de los recursos humanos. El trabajo

forzoso reduce el nivel de productividad y retarda el crecimiento económico de la sociedad en su conjunto. La disminución de ingresos a causa de la pérdida de puestos de trabajo habituales o de actividades generadoras de ingresos reduce los ingresos vitales de familias enteras y, además, acarrea la pérdida de alimento, vivienda y servicios sanitarios.⁷⁰

5.5. El problema del trabajo infantil

En muchos países en desarrollo, el trabajo infantil constituye aún un grave problema, a pesar de que también existe (de forma menos visible) en los países desarrollados e industrializados donde, por ejemplo, se registra este tipo de trabajo entre las comunidades de inmigrantes. El trabajo infantil existe tanto en la economía formal como en la informal, pero es, en este último caso, en donde se encuentran las peores formas de explotación infantil. El empleo de mano de obra infantil puede dañar seriamente la reputación de una empresa. Esto es especialmente cierto en el caso de empresas transnacionales que disponen de extensas cadenas de suministros y servicios en las que la explotación económica de los niños, incluso por parte de una empresa asociada al negocio, puede dañar la imagen de la marca y ocasionar fuertes pérdidas y reducción del valor de las acciones. La complejidad de la problemática del trabajo infantil supone que las empresas deban abordar la cuestión de una forma sensible e integral y no tomar medidas que puedan dejar a los niños en manos de modalidades de explotación aún más peligrosas.

Las empresas tienen una responsabilidad primordial en la eliminación del trabajo infantil en todo el mundo (no solo en la contratación). El desarrollo del conocimiento y la comprensión de las causas y consecuencias del trabajo infantil es el primer paso que una empresa puede dar para evitar la explotación infantil.

5.6. Discriminación en materia de empleo y ocupación

La discriminación puede surgir en una gran variedad de situaciones relacionadas con el acceso al trabajo. Entre ellas se encuentra el acceso al empleo y a determinadas ocupaciones, a la formación y a la orientación profesional. Además, puede producirse en cuanto a las cláusulas y las condiciones de contrato de empleo, por ejemplo en la

⁷⁰*Principio 4. Eliminación del trabajo forzoso u obligatorio. Los derechos laborales en el contexto de las empresas.* Recuperado el 2 de mayo de 2016 en: http://pactoglobal.org.ar/wp_content/uploads/2015/02/Lideando-el-Cambio.pdf

igualdad en la remuneración, el número de horas de trabajo y descanso establecidas, las vacaciones pagadas, la licencia por maternidad, la seguridad durante el periodo de ocupación, la política de ascensos, la seguridad social y la seguridad ocupacional y sanitaria. La no discriminación supone simplemente que la selección de los empleados se efectúe en función de su capacidad para realizar el trabajo en cuestión y que no exista distinción, exclusión o preferencias basadas en otras cuestiones. A los empleados que sufren discriminación en el trabajo se les niegan oportunidades y se vulneran sus derechos humanos fundamentales. Esto perjudica al sujeto particular y ejerce un impacto negativo que afecta a la gran contribución que estos trabajadores pueden hacer a la sociedad. Las prácticas discriminatorias en el empleo y la ocupación restringen el número de candidatos disponibles y su formación y retardan el crecimiento económico del conjunto de la sociedad. La ausencia de un clima de tolerancia produce pérdidas de oportunidades para el desarrollo de conocimientos, de infraestructuras que fortalecen la competitividad de la economía y de creación de un clima de respeto cívico funcional al mantenimiento de las instituciones democráticas. Finalmente, la discriminación aísla al empleado de la esfera de la comunidad y puede dañar la reputación de una empresa y potencialmente, reducir sus beneficios y el valor de sus acciones.⁷¹

⁷¹*Principio 6. Eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación. Los derechos laborales en el contexto de las empresas.* Recuperado el 2 de mayo de 2016 en: <http://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2015/02/Liderando-el-Cambio.pdf>

Capítulo VI

Estrategias de cambio basadas en el desarrollo sustentable

6.1. Estrategia sustentable basada en la RSE

Cabe destacar que la evolución de la estrategia hizo ver a muchos productores textiles, que ya no podía pensarse en considerar dos únicas cuestiones para competir, como el precio y la calidad, según definió Porter en los años '80 donde los negocios se pensaban en función a maximizar ganancia, participación en el mercado. Es por eso que surge una nueva forma de pensar estratégicamente. Esta nueva forma se orienta a la sustentabilidad, en función a la responsabilidad social empresaria por parte de las compañías.

Para desarrollar una estrategia basada en la sustentabilidad, se definen las características de los distintos grupos de interés, y en cada uno de ellos se destacan casos como *Nike*, *Zara*, entre otros, a fin de determinar el grado de compromiso de las compañías en cuanto a las prácticas de RSE.

De todas maneras, nada hace suponer que estas grandes Compañías cumplan a raja tabla con la sociedad y el medio ambiente. Así lo definió Porter, en cuanto a que hay que pensar desde el negocio involucrado a los distintos grupos de interés. Cada grupo de interés persigue objetivos muy claros, que dan el marco adecuado para desarrollar una estrategia basada en la sustentabilidad, mediante prácticas que, de alguna manera representen aspectos éticos, y que los mismos den valor agregado al consumidor. Asimismo, aspectos basados en la confianza, en la transparencia que den lugar a la RSE.

La sustentabilidad no es una estrategia que una compañía pueda implementar siguiendo un conjunto de reglas. En realidad, surge del desafío de que cada organización enfrenta en su mercado. Si tomamos el caso de Nike, cuya marca es sinónimo de un diseño de vanguardia. Como parte de su estrategia para reducir la cantidad de materiales usados en la confección de sus prendas, y por consiguiente reducir también los desechos, el rediseño de sus productos se convirtió en un elemento clave de su orientación hacia la sustentabilidad. Es posible ir más allá del cumplimiento

de las reglas y capitalizar la sustentabilidad al integrarla al tejido corporativo, desde el diseño y la fabricación, hasta la cadena de abastecimiento.

6.2. Compromiso con la comunidad

Bajo el nombre de +ComUNIDAD las empresas del sector deben implementar programas en sus relaciones con la comunidad, alineados con el objetivo general de poner en práctica iniciativas sociales orientadas a generar un impacto positivo en las comunidades, acercando oportunidades a los individuos para que desarrollen su potencial y mejoren su calidad de vida.

Las iniciativas de + comUNIDAD deben estar basadas en tres pilares esenciales para el desarrollo de las personas: la salud, la educación y la calidad de vida. Para cada uno de ellos deben desarrollarse programas:

- *Programa Educación:* se orienta a brindar herramientas y transmitir habilidades a niños y adolescentes, todos pertenecientes a los sectores menos favorecidos, con el fin de facilitar la inserción y su desarrollo competitivo en la sociedad.
- *Programa Calidad de Vida:* busca mejorar la calidad de vida de la comunidad mediante el deporte, la cultura, el esparcimiento y la recreación.
- *Programa Salud:* el concepto clave en este programa es prevenir y educar en salud a las familias de las comunidades donde opere cada empresa.

Por otro lado, +ComUNIDAD debe incluir programas que consistan en construir alianzas con ONGs u otras instituciones orientadas a cubrir los ejes de trabajo adoptados por las empresas del sector textil.

6.3. Compromiso ambiental

El compromiso ambiental se concreta con el programa creado a partir de un trabajo coordinado e interdisciplinario, con la participación de líderes comerciales, personal, de manufactura y expertos en tecnología. Los objetivos de este programa reflejan la preocupación por las emisiones relacionadas con el sector energético, el cambio climático, la disponibilidad de agua limpia, y el uso y degradación del suelo, principales problemas medioambientales identificado por el Programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente.

El programa de compromiso ambiental se focaliza a tres sectores clave de las operaciones de las plantas industriales:

- Uso de energía: Reducción del consumo
- Emisiones de carbono: Reducción de las emisiones de dióxido de carbono, equivalente por unidad de producción.
- Desechos de fabricación: Evitar por completo que acaben en rellenos sanitarios
- Uso de agua: Reducción de su utilización en los procesos de fabricación.
- Diseño para el medio ambiente: Desarrollo de productos y embalajes medioambientales sostenibles.
- Coherencia entre los sistemas de gestión del medio ambiente y de seguridad: Establecimiento de un sistema único para gestionar los problemas medioambientales y de seguridad de acuerdo con las normas ISO en cada instalación operativa.

6.4. Proyecto integrado con proveedores

Con el fin de responder a la confianza de los consumidores las distintas empresas del sector textil determinan el perfil de sus proveedores, buscando fortalecer la calidad de los procesos junto con la excelencia de sus productos. Cabe destacar que este es el concepto principal del plan **Integrity Project**. Las empresas deben focalizarse en su mejoramiento continuo y sistemático para poder permanecer en el ámbito competitivo. Asimismo, en la búsqueda de construir relaciones de negocio perdurables, equitativas y justas, desde el comienzo del proceso de selección de los proveedores, lo que alienta la competencia justa, la transparencia y la imparcialidad. Para lograrlo, una de las principales estrategias, es lanzar un Código de Conducta para Proveedores que forman parte de la red de abastecimiento.

6.5. Compromiso con los RRHH de la empresa

El Proyecto Vivir Bien está dirigido a mejorar la calidad de vida de todos los colaboradores de la empresa, alrededor de cuatro ejes principales:

- *Trabajo*: incluye entre otros aspectos, el festejo de cumpleaños de todos los que integran el plantel de la organización, la entrega de productos a los empleados, la creación de una tarjeta de beneficios, poner en marcha

programas basados en la asistencia al empleado salarios incrementales de acuerdo a la función.

- *Esparcimiento*: Busca generar entre los empleados un ambiente más distendido y de intercambio, como así también tiempo para divertirse, festejar y compartir con los compañeros de trabajo.
- *Salud emocional*: contempla un club para empleados, programa espacios verdes, grupos de entrenamiento semanal en oficinas y en la planta, gimnasia laboral y masajes.
- *Salud física*: incluye la implementación de un chequeo médico anual con devolución, mejora de planes médicos, la realización de cursos de seguridad e higiene, capacitación de evacuadores en oficinas, charlas sobre cáncer de mama, sobre seguridad doméstica y primeros auxilios y campaña antigripal entre otras acciones.

6.6. Empresas B: un nuevo concepto que conjuga el negocio con procesos amigables con el ambiente y la sociedad⁷²

Varias compañías argentinas comenzaron a cambiar sus objetivos y formas de trabajo para obtener la certificación BCorp; el respeto a la naturaleza, beneficios laborales y acción social están entre sus objetivos

"Ser la mejor empresa para el mundo y no la mejor del mundo" es una definición adecuada para comprender una nueva filosofía que comenzaron a adoptar muchas compañías en los últimos años. Es el sistema B, la certificación B o Bcorp, según su nombre en inglés. Una Empresa B no está determinada por el rubro, el tamaño o la facturación: es una compañía comprometida a generar un cambio, que considera en sus decisiones a los consumidores, a los trabajadores, a la comunidad, a los inversores y al ambiente. Su objetivo es combinar el negocio con aportes sociales y el cuidado del hábitat en el ámbito en el que se desarrolla.

Una tienda de alimentos, una gran empresa de cosméticos, una fábrica de té gourmet, una compañía que crea sus propios diseños a partir de desechos, una metalúrgica e incluso un medio de comunicación han conseguido la certificación en

⁷²Rocha, Laura. Empresas B. Artículo La Nación, (Enero 2015). Recuperado el 17 de marzo de 2016 en: <http://www.lanacion.com.ar/1760477-empresas-b-un-nuevo-concepto-que-conjuga-el-negocio-con-procesos-amigables-con-el-ambiente-y-la-sociedad>

nuestro país. De las más de 30 empresas que ya forman parte de este ecosistema, 20 están radicadas en la ciudad o en la provincia de Buenos Aires.

El Sistema B plantea un compromiso real, escrito en los estatutos de la compañía. Y debe renovarse cada dos años. El desafío plantea cambio e innovación, y también compromiso.

"El sistema promueve la transición hacia economías sustentables, teniendo como prioridad el desarrollo de las Empresas B. Nacieron en los Estados Unidos (B corporation) y se extendieron a Chile, la Argentina, Brasil y Colombia, de la mano de Sistema B", explicó Florencia Güenzani, una de sus responsables en el país.

"BLab es la fundación que creó el concepto de Empresa B y es la que certifica a nivel global. Nosotros tenemos una alianza con ellos y promovemos a las empresas B. Pero la visión de sistema B es mucho más amplia. Entre su público están las empresas", agregó Güenzani.

La certificación es una revisión detallada de todos los procesos de una empresa que busca identificar posibles áreas de mejora y oportunidades para ser un agente de cambio. En todo el mundo hay unas 1195 empresas certificadas; 128 de ellas están en América del Sur.

6.7. Fortalecen la certificación en RSE de proveedores de la industria textil ⁷³

El Programa de Certificación de Proveedores de la Asociación Brasileña de Retail Textil (ABVTEX) celebró la primera reunión de su flamante Consejo Asesor, integrado por la Federación Brasileña y la Industria del Vestido (Abit), Instituto Ethos, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (Sebrae) y empresas asociadas a ABVTEX. Hasta enero de 2013, alrededor de 3.500 empresas manufactureras que operan en el Estado de San Pablo ya había sido auditada y 2.660 de ellos fueron certificadas. Lanzado en septiembre de 2010, el Programa de certificación de los proveedores - ABVTEX fue creado para difundir los principios y valores de la responsabilidad social de la empresa entre los proveedores y subcontratistas de estos minoristas. Su objetivo principal es permitir al Retail certificar y supervisar que sus proveedores sigan las buenas prácticas en las relaciones laborales y en otros aspectos de la responsabilidad social, con el

⁷³Certificación en RSE de proveedores de la industria textil. 25.02.2013 | América Latina. Recuperado el 18 de mayo de 2016 en: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/fortalecen-la-certificacion-en-rse-de-proveedores-de-la-industria-textil>

objetivo de establecer un nuevo ambiente de negocios en la cadena textil, basado en la ética, la transparencia y el trabajo decente. El programa tiene dos líneas principales:

a. Certificación y Vigilancia: que ofrece una auditoría independiente de las prácticas de supervisión, las citas y los aspectos de gestión relacionados con los siguientes temas: trabajo infantil, trabajo forzoso u obligatorio; mano de obra extranjera irregular, la libertad de asociación, la discriminación, el abuso y el acoso, la salud y seguridad en el empleo, el seguimiento y la documentación, la compensación, las horas trabajadas, los beneficios, el control de la cadena de producción y el medio ambiente.

b. Formación: el objetivo de la capacitación es desarrollar y apoyar a los proveedores y sus subcontratistas, para que puedan adaptarse a la certificación. El Consejo Asesor tiene como objetivo principal de monitorear los resultados de la certificación de los proveedores y subcontratistas, así como sugerir mejoras en el proceso.

6.8. Acuerdo para promover la sustentabilidad en la cadena de valor de la industria textil⁷⁴

El Gobierno holandés junto a una coalición de empresas, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil lanzó un Acuerdo para promover “la sustentabilidad” en el sector textil en cadenas de valor localizadas en países como Bangladesh, India, Pakistán y Turquía. Al momento se han sumado 35 empresas del sector, que en conjunto representan al menos el 30 por ciento de las ventas en los Países Bajos. El objetivo del acuerdo busca combinar fuerzas en un esfuerzo por lograr mejoras prácticas y asegurar la sostenibilidad de la cadena de suministro de la industria textil y del vestido. Por ejemplo, hacer frente a problemas tales como condiciones de trabajo peligrosas y la contaminación ambiental.

El acuerdo pretende trabajar con representantes sindicales de trabajadores de la industria en temas como trabajo infantil, trabajo forzado, salarios básicos, condiciones de vida y trabajo de los empleados, impactos ambientales, entre otros temas. Los próximos pasos de este proceso incluyen garantizar la financiación del acuerdo. El acuerdo ha sido elaborado bajo la dirección del Consejo Económico y Social de los Países Bajos (SER).

⁷⁴*Sustentabilidad en la cadena de valor de la Industria Textil*. 29.03.2016 | Cadena de valor. Recuperado el 18 de mayo de 2016 en: <http://www.comunicarseweb.com.ar/noticia/acuerdo-para-promover-la-sustentabilidad-en-la-cadena-de-valor-de-la-industria-textil>

Las empresas participantes trabajarán en identificar las cuestiones que afectan a sus proveedores en todas las etapas de la cadena y establecerán un plan de mejora anual con objetivos específicos por un período de tres a cinco años. Se evaluarán la calidad y la ambición de los planes de mejora. Los sindicatos y organizaciones de la sociedad civil apoyarán los planes de mejora con sus conocimientos y experiencia y con el involucramiento de sus socios locales en el proceso de implementación. El gobierno holandés intentará llegar a acuerdos con los gobiernos de los países de producción para tratar de reforzar la inspección de salud y seguridad.

Cada año, las partes emitirán un informe conjunto sobre sus actividades en el marco del acuerdo y los resultados obtenidos. A partir del tercer año en adelante, las empresas participantes individuales también se comunicarán públicamente por su propia cuenta.

La Campaña **Ropa Limpia** también ha participado en el proceso de elaboración del acuerdo pero debido a que no era factible incluir un objetivo de salario digno en el acuerdo, la organización no ha firmado éste.

Lilianne Ploumen, ministro holandés de Comercio Exterior y Cooperación para el Desarrollo, dijo: *"En este acuerdo de amplio apoyo, las empresas y organizaciones de la sociedad civil están tomando un gran paso adelante en la lucha contra las malas prácticas en la industria textil en los países en desarrollo. Juntos se esforzarán para mejorar las condiciones de trabajo en estos países y hacer que el proceso de fabricación sea más respetuoso con el medio ambiente. Esta es una muy buena noticia para todas aquellas personas que todavía están trabajando largas jornadas en condiciones peligrosas con un salario muy bajo. Es también una buena noticia para la industria en su conjunto y para el consumidor: todo el mundo estará mejor como resultado"*.

6.9. Proyecto para lograr un futuro sostenible en la industria de la moda⁷⁵

El Instituto Danés de moda y BSR anunciaron la publicación del documento "NICE Consumer, hacia un marco para un futuro sostenible en la Moda". El proyecto tiene como objetivo inspirar cambios en las políticas gubernamentales y prácticas comerciales para ayudar a los consumidores a tomar decisiones más sostenibles en la compra, el uso, el cuidado y el correcto desecho de artículos de moda.

⁷⁵Proyecto para lograr un futuro sostenible *en la industria de la moda*. Artículo 2012. Recuperado el 20 de abril de 2016 en: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/proyecto-para-lograr-un-futuro-sostenible-en-la-industria-de-la-moda>

El NICE, en sus siglas en inglés (Iniciativa Limpia y Ética de los países nórdicos), es un compromiso conjunto de la industria de la moda nórdica para asumir el liderazgo en temas sociales y ambientales a través del intercambio de conocimientos y el desarrollo.

"Dado que los recursos se vuelven escasos y más caros, la innovación en la moda- el futuro de la elegancia- es cada vez más un tema de sostenibilidad: ropa, zapatos y accesorios que se ven bien y además tienen escaso impacto ambiental y social", dijo el Gerente de RSE Cody Sisco.

"Queremos crear un movimiento mundial a favor de la moda sostenible, que active e involucre al consumidor de la moda en formas nuevas e innovadoras", agregó Jonas Eder-Hansen, Director de Desarrollo del Instituto Danés de moda. *"Si movilizamos al consumidor, podemos crear un cambio real dentro de la industria."*

La investigación muestra que a pesar de numerosos esfuerzos de la industria, la compra ética ocurre con más frecuencia cuando coincide con el presupuesto del consumidor, aun así no está garantizada. El consumo sostenible de la moda es aún difícil de lograr debido a que muchos otros factores influyen en las decisiones de compra, desde la apariencia del objeto y la sensación que produce hasta el estado de ánimo del consumidor o incluso el clima. La industria de la moda se ha esforzado por crear productos que sean asequibles, de moda, y sostenible.

Para solucionar este problema, el proyecto "NICE Consumer" desarrollará una visión y un marco para el consumo sostenible basado en la investigación y el diálogo con los líderes de la industria de la moda. En conjunción con el lanzamiento de este proyecto, BSR y el Instituto Danés de moda están lanzando un nuevo informe que:

- Define el consumo sostenible y describe qué forma podría tomar.
- Identifica los obstáculos actuales al consumo sostenible.
- Aplica las lecciones de éxito de las campañas que se centraron en el cambio de los patrones de consumo en la industria de la moda.
- Describe el papel potencial que puede tener la industria, el gobierno, la sociedad civil y los consumidores en la remodelación de la industria de la moda hacia un consumo sostenible.

6.10. OIT y H&M se unen para trabajar en la cadena de suministro de la industria textil⁷⁶

H&M firma acuerdo con la OIT para promover la sostenibilidad en las cadenas de aprovisionamiento mundial de la industria de la confección. El acuerdo comprende un trabajo conjunto en relaciones profesionales y salarios, formación y desarrollo de competencias en las fábricas que producen para H&M, así como el fortalecimiento de las organizaciones de empleadores y de trabajadores en la industria global de la confección.

“Los problemas en la industria de la confección son sistémicos y precisan de una acción que contribuya a desarrollar relaciones laborales eficaces y promueva el respeto de las normas internacionales del trabajo. Por lo tanto, existe la necesidad apremiante de establecer colaboraciones estratégicas y exhaustivas con empresas que posean experiencia en estos ámbitos, como H&M”, declaró el Director General de la OIT, Guy Ryder.

La cooperación entre la OIT y H&M data de 2001, cuando H&M se integró al programa de la OIT Better Factories para Camboya. En 2013, esta cooperación se amplió a fin de abordar específicamente las relaciones de trabajo y los salarios en ese país, que incluyó acciones a nivel de gobernanza. También en 2013 ambas organizaciones llevaron a cabo un proyecto de desarrollo de competencias en Bangladesh, con el objetivo de mejorar la calidad de trabajo y la productividad en las fábricas, así como hacer posible que los trabajadores documenten sus calificaciones y les sean formalmente reconocidas.

En el marco del nuevo acuerdo, esta colaboración más exhaustiva y estratégica, promoverá una amplia gama de actividades a nivel mundial, nacional y de empresa en un gran número de países, hasta finales de 2018. La asociación pretende instaurar un modelo positivo e innovador para otras marcas y crear una alianza global dirigida a promover el Programa de Trabajo Decente de la OIT en las cadenas de aprovisionamiento mundial de la industria de la confección.

“Vemos en la cooperación una oportunidad para fortalecer aún más nuestros esfuerzos dirigidos a crear relaciones de trabajo eficientes en todos nuestros mercados de producción estratégicos. La OIT, gracias a su singular estructura tripartita, es el socio

⁷⁶*Cadena de suministro de la industria textil.* Recuperado el 18 de mayo de 2016 en: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/oit-y-hm-se-unen-para-trabajar-en-la-cadena-de-suministro-de-la-industria-textil>

perfecto para abordar cuestiones como salarios, formación y desarrollo de capacidades en la industria textil”, afirmó Karl-Johan Persson, Director Ejecutivo de H&M.

6.11. Sindicatos del sector textil de Argentina acuerda comenzar campaña contra el trabajo precario⁷⁷

Cinco sindicatos del sector textil de Argentina se reunieron el 11 de agosto de 2015, en Buenos Aires, para intercambiar experiencias sobre el sector. Acordaron unir fuerzas para comenzar una campaña contra el trabajo precario, una realidad que afecta a gran parte de los trabajadores textiles del país.

Las agrupaciones gremiales del sector textil se reunieron con representantes de IndustriALL Global Union para buscar soluciones y mejorar la situación de los trabajadores del sector. Para ello acordaron comenzar una campaña contra el trabajo precario, en vísperas del Día Internacional del Trabajo Decente el próximo 7 de octubre.

Participó la Asociación Obrera Textil (AOT), la Federación Obrera Nacional de la Industria del Vestido y Afines (FONIVA), el Sindicato Obrero de la Industria del Vestido y Afines (SOIVA) y la Union Cortadores de la Indumentaria (UCI) afiliados a IndustriALL Global Union, y el Sindicato de Empleados Textiles de la Industria y Afines (SETIA). De parte de IndustriALL participó el Secretario Regional Jorge Almeida y los coordinadores del proyecto de Trabajo Precario, Armelle Seby a nivel mundial y Elías Pintado a nivel regional.

Cada organización sindical planteó los problemas que enfrentan y propuso posibles soluciones. Una de las problemáticas que debatieron es la inmigración de trabajadores que llegan al país para trabajar en talleres textiles clandestinos. Aseguraron que aproximadamente 2.7 millones de trabajadores llegan a la Argentina desde Bolivia con la promesa de un trabajo digno.

Sin embargo los emplean en condiciones precarias, no tienen seguro de salud, trabajan largas jornadas y corren un alto riesgo de tener un accidente laboral por la falta de medidas de seguridad. Por ello coincidieron que era importante actuar mediante campañas que sean visibles ante el gobierno y las empresas involucradas.

“Hay que obligar a que se tome conciencia para darle valor al trabajo social. Hablamos de trabajo esclavo, de chicos, talleres clandestinos. En costura y corte es una constante,

⁷⁷Sector textil de Argentina acuerda comenzar campaña contra el trabajo precario (2015). Recuperado el 18 de mayo de 2016 en: <http://www.industrialall-union.org/es/sector-textil-de-argentina-acuerda-comenzar-campana-contra-el-trabajo-precario>

en la zona de Flores hay miles de talleres en esas condiciones. Queremos influir todo lo que podamos en la legislación e insistir fuertemente en eso. Los sindicatos tienen una tarea fundamental, tenemos que ir empresa por empresa” explicó Heraldo Pablo Mage de la UCI.

Por su parte Armelle Seby y Elías Pintado aseguraron que el trabajo precario es uno de los 5 ejes de IndustriALL. Por ello promueven que los sindicatos sumen este tema a sus luchas para frenar la expansión del trabajo precario, mediante 3 niveles de acción: campañas a nivel legislativo, campañas a nivel de sindicalización y nivel de acción de negociación colectiva. La idea es construir estrategias sostenibles y conjuntas siempre en los tres niveles.

Propusieron plataformas de acción y seminarios de planificación, y consideraron que es importante que exista un mejor contacto entre los sindicatos e IndustriALL para que informen sobre las campañas que realizan y puedan apoyarlos entendiendo la problemática, intercambiando información y construyendo una agenda. Finalmente acordaron llevar a cabo una nueva reunión antes del 7 de octubre para elaborar un plan de acción y planificar la campaña contra el trabajo precario.

Jorge Almeida evaluó la reunión y consideró que: *“El trabajo precario requiere una re- planificación de nuestras acciones, las cuales deben fortalecerse para un trabajo constante en el día a día de las organizaciones sindicales. Felicitamos a las organizaciones textiles de Argentina que están de acuerdo en reunirse en un seminario para reflexionar acerca de cómo fortalecer el trabajo sindical a favor del trabajo decente”*.

7.1. El caso *Zara*

7.1.1. *Zara* y su estrategia de sustentabilidad

a. Modelo de negocios⁷⁸

Su singular modelo de gestión (Ferdows et al., 2002, 2004; Fraiman y Singh, 2002), basado en la innovación, la flexibilidad y en su forma de entender la moda con creatividad y diseño de calidad combinada con una respuesta rápida a las exigencias del mercado, le permitieron una rápida expansión internacional y una buena recepción de sus diferentes conceptos comerciales. En los últimos años Inditex tiene un crecimiento sostenido por encima de la media del sector, alcanzando unas ventas en el año 2007 de 9.435 billones de euros (8.196 billones de euros en el año 2006).

El modelo de negocio de *Zara* se caracteriza por un elevado grado de integración vertical, en lugar de otros modelos desarrollados por competidores internacionales, en el que se integran todas las fases del proceso de la moda: diseño, manufactura, logística y distribución en tiendas propias. Cuenta con una estructura flexible y con una fuerte orientación hacia el cliente. La clave de este modelo es la capacidad de adaptar la oferta en el menor tiempo posible a los deseos de los consumidores. Para la marca, el tiempo es el principal factor a considerar. La integración vertical permite reducir los plazos y disponer de una gran flexibilidad con una reducción de las existencias al mínimo y reduciendo al máximo el “riesgo de la moda”. El éxito de las colecciones reside en la capacidad de reconocer y asimilar los constantes cambios en las tendencias de la moda, diseñando en cada momento nuevos modelos que respondan a los deseos de los consumidores. *Zara* aprovecha la flexibilidad de su modelo de negocio para adaptarse a los cambios que pueden tener lugar durante una colección y, así, poder reaccionar a esos cambios presentando nuevos productos en las tiendas en el período de tiempo más corto posible. Los nuevos modelos son íntegramente desarrollados por los equipos de creación de las diferentes cadenas. Mientras que los otros players necesitan unos seis meses de media para el diseño y otros tres meses para fabricar y colocar los nuevos

⁷⁸*Internalización en la Industria de la Moda: El Caso ZARA. En. Revista Galega de Economía, vol. 19, núm. 2, 2010, pp. 1-23. Universidad de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela, España. Recuperado el 10 de mayo de 2016 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39115730007>*

productos en los puntos de venta, Zara realiza todo ese proceso aproximadamente en quince días.

El marketing de *Zara* es su propio punto de venta. La empresa gasta de media el 0,13% de sus ingresos en marketing, cifra considerada muy baja en comparación con la competencia, que gasta de media entre un 3% y un 4%. La estrategia adoptada por *Zara*, según Mazaira et al. (2003), y confirmada en las entrevistas, es la inversión en la localización y en el merchandising visual de sus tiendas. El punto de venta es elegido cuidadosamente, siendo importantes los grandes centros comerciales y la localización del público destinatario, ya sean shoppings centers de consumidores con un alto poder adquisitivo o calles de compras (flagships). El layout de las tiendas se desarrolla en una tienda piloto en Arteixo, tienda que fue visitada en la sede de Inditex cuando se realizaron las entrevistas y, una vez aprobado, un equipo viaja a cada tienda para implantar el nuevo layout.

La integración vertical señalada por Christopher et al. (2004) y verificada en las entrevistas es parte de la filosofía de trabajo del grupo, según la cual para conseguir el éxito es necesario tener una mano en la fábrica y otra en el cliente, es decir, es necesario controlar lo que sucede con el producto antes de que el consumidor lo adquiera. De acuerdo con esa filosofía, *Zara* desarrolló una cadena de distribución, creando, produciendo, distribuyendo y disponiendo de nueva mercancía en sus puntos de venta cada quince días. En un mercado volátil donde el ciclo de vida de los productos es corto, es recomendable tener pocos activos para la producción, pero *Zara* contradice esa lógica. Aproximadamente la mitad de sus productos se produce en sus propias estructuras, mientras que los colores y cerca del 40% de los tejidos son adquiridos en otras fábricas del Grupo Inditex. El hecho de poseer su propia estructura le permite tener un mejor control y planeamiento de producción y capacidad, lo que sería imposible si dependiese de proveedores externos, sobre todo si se localizaran en países muy distantes. Toda la producción se recibe en el centro logístico a partir del cual se distribuirá simultáneamente a todas las tiendas del mundo con una frecuencia elevada y constante –dos veces por semana–, incluyendo siempre en cada envío nuevos modelos, lo que permite una constante renovación de la oferta en las tiendas.

b. Zara y el Plan Comunidad

La RSC de *Zara* y Grupo Inditex consideran que la inversión en la comunidad supone un reto por mejorar el bienestar global a través de la aplicación de recursos empresariales. Esta forma de entender la estrategia de inversión social implica la participación en prácticas socialmente responsables a partir de acciones que generen

impacto social y económico en la comunidad. En 2012 la inversión de Inditex en la comunidad fue más de 21 millones de euros y sirvió de ayuda directa para 740.000 personas.

Inditex pone en marcha todas sus acciones de inversión en la comunidad con organizaciones no lucrativas de referencia y con experiencia, tanto en el ámbito del proyecto como el de la región. Entre estas organizaciones se destacan: Entre culturas, Médicos sin Fronteras, Cáritas y Cruz Roja.

La colaboración con la Fundación Entre culturas e Inditex, se enmarca dentro del “Convenio Marco de Colaboración” firmado entre ambas organizaciones en el año 2002, a través del cual Inditex ha donado más de 35 millones de euros a proyectos educativos y de generación de empleo.

El Proyecto llamado EPGO (Educar Personas-Generar Oportunidades) es un programa de desarrollo comunitario de Inditex, en colaboración con la Fundación Entre culturas y su servicio jesuita al refugiado (SJR), que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de las personas y su entorno a través de la educación y el empleo.

En Latinoamérica, este programa concentra su atención a colectivos vulnerables: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela, reconstruye, recicla y asume compromisos como lo hizo William Booth, quien a través de su prédica de amor creó la institución.

El desfile consistió en presentar cinco modelos reciclados e cada diseñador y cada uno marcó con su propio sello esos modelos reciclados. De la experiencia se desprende que no solo se reciclan prendas, sino que, a partir de pequeños movimientos micro sociales, es posible reciclar la conciencia social, distinta de la conciencia individual, exacerbada por los tiempos que corren, una forma de recomponer los valores resquebrajados, por aquellos impuestos por la posmodernidad y globalización.

c. Zara con más de 200 puestos “A la Medida”

El grupo cree en la estabilidad, el empleo y la formación continua. Una de las principales firmas internacionales de moda, que pertenece al Grupo Inditex y está integrada por más de 92000 profesionales en todo el mundo, siendo el 55% empleados fuera de España, el 84% del personal es femenino y la mayoría de los colaboradores son jóvenes con una edad promedio de 26 años.

La cultura corporativa de Inditex, se basa en el trabajo en equipo, la comunicación abierta entre los jefes y empleados para lograr el compromiso general que es la satisfacción del cliente. Inditex ofrece un entorno dinámico e internacional, donde se

valoran las ideas y se apuesta por la promoción interna. Los profesionales encuentran oportunidades para trabajar en el mundo de la moda. Por su parte, los colaboradores deciden en qué área desean trabajar, ya sea en las tiendas, en contacto directo con los clientes, o bien, ser creativos o y participar en las decisiones del producto, en cuanto a su diseño y confección.

d. Zara se compromete a una moda sin contaminación

Zara y su marca asociada Inditex se comprometieron a eliminar las sustancias tóxicas de su cadena de distribución y producción para el año 2020, en respuesta a la intensa presión pública ejercida durante tan sólo ocho días por la campaña de Greenpeace contra la contaminación de sus prendas. Como parte de este gran compromiso Inditex empezará a requerir a 20 proveedores que para el mes de marzo de 2013 hagan pública toda la información acerca de los químicos tóxicos utilizados en sus instalaciones, y liberados al medio ambiente a través del agua, y la compartan con la población local de que habita alrededor las áreas de producción.

Zara e Inditex se comprometieron a eliminar las sustancias tóxicas de su cadena de distribución y producción para el año 2020, en respuesta a la intensa presión pública ejercida durante tan sólo ocho días por la campaña de Greenpeace contra la contaminación de sus prendas. La buena noticia llega ocho días después de que Greenpeace lanzara en Beijing el 20 de Noviembre su informe: "Puntadas tóxicas: el oscuro secreto de la moda". Desde entonces, más de 300 mil personas se sumaron a la campaña, y decenas de miles participaron vía Facebook y Twitter, mientras que más de 700 personas reclamaron en las calles frente a los comercios de Zara alrededor del mundo en señal de protesta.

"Greenpeace celebra el compromiso de Zara para dejar de contaminar. Si la compañía más grande de la moda a nivel mundial pudo hacerlo, ahora no hay excusa para que otras marcas no se comporten como se debe respecto a sus cadenas de producción en pos de una moda sin contaminación", declaró Martin Hojsik, Coordinador de Campaña de Tóxicos en Greenpeace Internacional.

Zara se convirtió hoy en la octava marca en comprometerse a eliminar los residuos químicos peligrosos de su cadena de distribución y producción desde que Greenpeace lanzó su campaña llamada "Detox" en el 2011. Como parte de ese compromiso, la marca está reforzando la prohibición de APEOs (familia de sustancias químicas, algunas de las cuales están prohibidas en la Unión Europea) y dio su palabra para fijar más plazos para otros químicos de riesgo, como el PFC (perfluorocarbonos).

Asimismo, *Zara* exigirá al menos a 20 proveedores empezar a revelar información sobre sus descargas contaminantes para fines de marzo de 2013. Lo mismo hará con 100 de sus proveedores en países en vías de desarrollo (40 de ellos en China) para finales de ese año. El proyecto también incluye publicar datos sobre el uso de tinturas “AZO” que son considerados oficialmente cancerígenas. Estos incluirán información específica: sustancia por sustancia, planta por planta y año por año.

“La gente tiene derecho a saber que sus ríos están siendo contaminados con químicos peligrosos que están presentes en su ropa. El compromiso de Zara de empezar a producir de manera más transparente es un hito en la manera en la que la ropa es manufacturada y va a ser clave para influenciar a las demás marcas a seguir este camino, para erradicar los residuos peligrosos para el 2020”, sentenció Yifang Li, Responsable Senior de la Campaña de Tóxicos en Greenpeace de Asia del Este.

Zara hoy se une al equipo de Nike, Adidas, Puma, H&M, M&S, C&A y Li-Ning, que también aceptaron dejar de contaminar, pero todavía quedan otras empresas de ropa muy importantes que tienen que responder a la urgencia de la situación de los ríos y lagos contaminados.

La campaña Detox de Greenpeace demanda a la industria de la moda compromiso para reducir a cero la cantidad de desechos químicos peligrosos para el año 2020 y requiere a sus proveedores que revelen qué es lo que liberan para que las comunidades estén informadas sobre la contaminación en las aguas locales.

e. Concepto de sustentabilidad en tienda de referencia mundial para *Zara*⁷⁹

Zara presentó su nuevo concepto de tienda global en la Quinta Avenida de Nueva York. La tienda más grande en EE.UU. incorpora además los últimos avances en ecoeficiencia y busca ser referencia mundial de la cadena. *Zara* ha abierto en Nueva York una nueva tienda que incorpora su nuevo concepto arquitectónico y de diseño interior. El establecimiento, ubicado en el edificio Tishman (en el 666 de la 5ª avenida, en la confluencia con la calle 52), ocupa un emplazamiento único en una de las áreas comerciales más importantes del mundo y presenta un diseño interior innovador que refuerza el protagonismo de la moda.

Esta nueva tienda de *Zara* en la Quinta Avenida es la más grande de la cadena en Estados Unidos, con más de 3.000 metros cuadrados de superficie distribuidos en tres

⁷⁹*Zara* presentó su nuevo concepto de tienda global en la Quinta Avenida de Nueva York. 22.03.2012 | Mundo. Recuperado el 20 de mayo de 2016 en: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/concepto-de-sustentabilidad-en-tienda-de-referencia-mundial-para-zara>

plantas. La tienda, en la que trabajarán 450 personas, se abre a la Quinta Avenida y a la calle 52 con cinco escaparates y una fachada de más de 23 metros.

La renovada imagen de tienda está basada en cuatro principios: belleza, claridad, funcionalidad y sostenibilidad. En todo el espacio prima la sencillez, en la búsqueda del contacto directo del cliente con la moda.

En cada una de las tres plantas, la tienda se ordena funcionalmente en torno a dos largos ejes, pasillos o "pasarelas", que conducen a espacios individualizados o "cubos" en cada lateral, en los que se muestran las distintas colecciones de forma individualizada. Las maderas del mobiliario se han terminado en texturas que recuerdan a tejidos como el lino o la seda, en colores neutros y elegantes.

La tienda, además, profundiza en los compromisos medioambientales del Grupo plasmados en el Plan Inditex Sostenible 2011-2015 e incorpora todos los elementos de sostenibilidad de las tiendas ecoeficientes de Inditex. Estas son algunas de las medidas medioambientales más destacadas del establecimiento:

- Uso de detectores de presencia en el almacén que disminuyen la intensidad lumínica en un 80% cuando no hay nadie y detectores de presencia en las zonas de menos tránsito (baños y pasillos internos).
- Reducción de la iluminación de la tienda en un 66% durante las tareas de limpieza y carga y descarga en la tienda.
- Climatización más eficiente del mercado con un sistema de Volumen de Refrigeración Variable.
- Arranque secuenciado de los sistemas energéticos, para evitar picos de consumo.
- Ajuste automático de los termostatos de la climatización.
- Cortinas de aire con regulación electrónica que evitan la entrada de aire más frío o más caliente procedente del exterior.
- Escaleras mecánicas con regulación de velocidad.
- Doble puerta de entrada con funcionamiento automático.
- Madera para el mobiliario certificada con el sello PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification) que garantiza que procede de bosques gestionados de manera sostenible y responsable.
- Las bolsas de papel también tienen el sello PEFC y las de plástico son biodegradables.

- El resultado es una tienda que consume un 30% menos de energía respecto al consumo medio anual de una tienda convencional, disminuye un 70% el consumo de agua y evita la emisión de más de 150 toneladas de CO2 al año.

7.1.2. Problemática de *Zara* en el ámbito de las prácticas de los derechos humanos

a. Piden cierre de fábrica de un proveedor⁸⁰

La empresa de indumentaria de origen español *Zara* ordenó el cierre de una fábrica en Bangladesh que pertenece a uno de sus proveedores luego de que trabajadores de la planta se quejaron a la BBC sobre las condiciones laborales en el lugar.

Impulsadas por una investigación de la BBC, una inspección de las premisas de la fábrica en la capital bengalí, Dhaka encontró condiciones laborales "muy pobres". Según Inditex, la empresa propietaria de la *marca Zara*, la fábrica no produce prendas para ellos, pero sí es propiedad de uno de los proveedores de las tiendas de ropa. Inditex ordenó a ese proveedor que cierre la fábrica, que se ubique a sus trabajadores en nuevos empleos y que se permitan sindicatos en el resto de sus plantas. De la investigación surgen los siguientes hallazgos o evidencias:

-*Abuso*: Una trabajadora de la fábrica le dijo a la BBC que *"la condición general de la fábrica no es buena; hay abusos verbales y también abuso físico". "Si cometemos un mínimo error, nos golpean o nos los deducen de nuestros salarios"*. Otra mujer dijo que no podían dejar la empresa porque les debían sueldos atrasados. *"Si me voy sin permiso no me van a pagar los sueldos atrasados. Ése es el problema. No es fácil dejar la fábrica"*, dijo la empleada. Ambas dijeron que habían trabajado en prendas para *Zara*.

-*Sorprendido*: El titular de responsabilidad social de Inditex, Javier Chercoles, le dijo a la BBC que *Zara* no estaba al tanto de que estuviese comprando prendas de esa fábrica en los últimos cinco años. Como resultado de las acusaciones, Chercoles viajó a Bangladesh y visitó la planta en Dhaka. Dijo que le había tomado un tiempo que le permitiesen entrar al establecimiento, pero, cuando pudo, descubrió que allí no se producían prendas de *Zara*, aunque sí prendas de otras marcas internacionales. Chercoles dijo que le sorprendió lo que vio. *"La fábrica está en condiciones muy pobres. No hay evidencia de que en esa fábrica se hayan producido prendas de cualquiera de*

⁸⁰*Zara ordenó el cierre de una fábrica en Bangladesh*. 15.07.2011 | Contratapa. Recuperado el 18 de mayo de 2016 en: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/piden-cierre-de-fabrica-de-un-proveedor>

las siete marcas de Inditex," dijo Chercoles. "Estaba lleno de marcas que producían ahí, marcas internacionales, pero no de Inditex", explicó.

-Limpieza: Sin embargo, lo que descubrió Chercoles es que ésta era una fábrica asociada a otra que sí produce prendas para *Zara* en la que -según Inditex- las condiciones son mucho mejores. Las dos fábricas no están cerca entre ellas, pero Chercoles admitió que era posible que se haya transferido parte de la producción de una a la otra sin la autorización ni el conocimiento de Inditex. Chercoles le dijo al dueño que si Inditex sigue siendo un cliente debe corregir la situación, cerrar la planta y transferir el personal a otra planta. *"Si este señor quiere ser nuestro socio en el futuro, tiene que cerrar la fábrica porque es como una gangrena"*, dijo Chercoles.

-Observadores: El dueño de la fábrica proveedora ha acordado cerrarla y reubicar al personal en otras plantas antes del 25 de septiembre. Además, ha firmado un acuerdo que asegura que los trabajadores serán protegidos, que el proceso será supervisado por observadores independientes y que se reconocerá y permitirá a los sindicatos. Esos observadores ya están trabajando en las plantas. Un portavoz del proveedor dijo que no estaban al tanto del abuso verbal y físico que mencionaron las trabajadoras entrevistadas por la BBC. *"Proveeremos transporte a quienes quieran transferirse a las otras plantas, y cualquier trabajador que decida libremente que no desea transferirse recibirá su remuneración completa"*, dijo el portavoz. Según la especialista en asuntos empresariales de la BBC, Caroline Bayley, la serie de decisiones que tomó Inditex después de enterarse de las acusaciones que difundió la BBC demuestran lo sensible que son los vendedores minoristas a las condiciones laborales en las fábricas de sus proveedores. Según Bayley, saben que los consumidores están cada vez más alertas de cómo y dónde se producen sus prendas baratas: por ello, sienten que su reputación está en juego (BBC Mundo).

b. Zara pondrá una etiqueta en sus prendas para identificar a sus proveedores⁸¹

A casi tres años de haber sido denunciada por trabajo esclavo en Brasil y a pocos días de comparecer sobre el asunto ante la Asamblea Legislativa de San Pablo, la filial local de la española *Zara* anunció un proyecto piloto a partir del cual sus prendas contarán con una etiqueta electrónica con código QR que permitirá identificar al proveedor que las confeccionó. El anuncio fue realizado por el Presidente de *Zara* Brasil João Braga durante una conferencia de prensa convocada para sentar la posición de la

⁸¹*Zara pondrá una etiqueta en sus prendas para identificar a sus proveedores.* 21.05.2014 | América Latina. Recuperado el 16 de mayo de 2016 en: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/zara-pondra-una-etiqueta-en-sus-prendas-para-identificar-sus-proveedores>

empresa un día antes de tener que brindar explicaciones ante la Asamblea Legislativa de San Pablo sobre las denuncias por trabajo esclavo que golpearon a la empresa en 2011.

“*No se trata de una acción de marketing, es una señal de transparencia para con nuestros clientes*”, explicó el Presidente de la empresa. Para acceder a la información los clientes deberán descargar en sus móviles una aplicación con lector de código de barras QR. Allí podrán ver el nombre del taller textil proveedor, su ubicación y la cantidad de empleados.

Braga también contó que la empresa invirtió en materia de responsabilidad social empresaria casi catorce millones de reales en los últimos tres años. Buena parte de los fondos fueron a parar a la creación de un Centro de Integración Ciudadana para Inmigrantes para la Secretaría de Justicia de San Pablo.

Si bien el funcionario dijo no poder garantizar que la totalidad de la cadena de suministro esté exenta de tener malas condiciones laborales, la empresa cumplió con las requisitorias del Ministerio de Trabajo de entregar informes periódicos con los controles que realiza a sus talleres proveedores. En 2011 inspectores de trabajo auditaron a un taller textil tras la denuncia de un inmigrante boliviano, y constataron que había 52 personas trabajando 14 horas al día por entre 12 y 20 centavos de real (0,06 céntimos de euro) por pieza acabada. La empresa suministraba el 90% de prendas a *Zara*.

c. Hallan trabajo esclavo en talleres vinculados con Inditex⁸²

De acuerdo a un informe de la ONG Reporter Brasil difundido hoy, la Regional de Trabajo y Empleo de San Pablo encontró trabajadores en condiciones de esclavitud, luego de una inspección en talleres subsidiarios de una intermediaria de costuras para la *marca Zara*, de la multinacional española Inditex. La empresa sostiene que esta situación supone una infracción del Código de Conducta para Fabricantes y Talleres Externos de Inditex y que ha exigido urgentemente al proveedor responsable de la subcontratación fraudulenta que de forma inmediata subsane esta situación. En una reciente operación que supervisó los talleres subcontratados de los fabricantes de ropa *Zara*, 15 personas fueron liberadas por su condición de trabajadores esclavos.

La investigación de la Regional de Trabajo y Empleo de São Paulo que culminó con la inspección realizada a finales de junio, se realizó a partir de otra auditoría realizada

⁸²*Trabajo esclavo en talleres vinculados con Inditex*. 17.08.2011 | Europa. Recuperado el 18 de mayo de 2016 en: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/hallan-trabajo-esclavo-en-talleres-vinculados-con-inditex>

en la localidad La Americana en mayo. En ese momento, 52 trabajadores se encontraban en pésimas condiciones cosiendo pantalones para *Zara*. En tres oportunidades, los equipos de Inspección de Trabajo de la capital paulista encontraron trabajadores extranjeros sometidos a esclavitud.

"Debido a que es una gran marca, que está en todas partes, la acción se convierte en ejemplar y educativa para toda la industria ", expresó Giuliana Cassiano Orlandi, auditora fiscal que participó en todas las etapas de la revisión.

Según el informe, los talleres de costura inspeccionadas no cumplían con ninguna norma relativa a salud y seguridad. Además de la suciedad, los trabajadores vivían con el peligro de incendio, que podría tener grandes proporciones debido a la cantidad de tejido alrededor de la planta y la ausencia de ventanas, y la falta de extintores.

Los talleres proveedores de *Zara* eran subsidiarios de la intermediaria AHA (que usa también el nombre SIG Indústria e Comércio de Roupas Ltda.

7.2. Caso de éxito de RSE: Nike⁸³

7.2.1. La empresa

Nike es el mayor proveedor de productos deportivos en el mundo, con presencia en más de 140 países. Su sede está en Oregon, EEUU, y se trata de una empresa que ve a la responsabilidad y sustentabilidad como catalizadores de innovación y diseño. Por lo tanto, sus productos son planeados desde esta visión. Al ser una de las marcas más reconocidas mundialmente, también ha recibido múltiples críticas.

7.2.2. Estrategias sustentables

La estrategia de sustentabilidad de *Nike* se basa en 4 pilares: crear un portafolio de materiales sustentables, hacer prototipos y de modelos sustentables de abastecimiento y manufactura, crear condiciones para que el consumo sustentable prospere y crear ingresos a través de servicios digitales.

7.2.3. Tecnologías y herramientas innovadoras

⁸³*Caso de éxito de RSE: Nike*. Recuperado el 17 de marzo de 2016, en: <http://www.expoknews.com/caso-de-exito-de-rse-nike/>

- a. Su tecnología *Nike Flyknit* garantiza que el tejido usado en los zapatos Nike es solo el necesario, de forma que no solo son más ligeros, sino más ecológicos.
- b. Su programa “*Re usa un Zapato*” ha reciclado más de 25 millones de tenis de diversas marcas desde 1990, usando sus materiales en canchas y otras superficies.
- c. Su *H2O Insight Water Tool*, una herramienta que también puede ser usada por otras empresas, permite que proveedores y empresas rastreen indicadores de la calidad, cantidad y eficiencia del agua que utilizan.
- d. Desde 2010 fabrica uniformes hechos con materiales reciclados, y en 2012 presentó una nueva versión. Los uniformes ahora están compuestos en un 96% de material reciclado.
- e. En 2011 *Nike* se convirtió en miembro fundador de la *Sustainable Apparel Coalition*, formada por ONGs, la Agencia de Protección Ambiental de EEUU y otras empresas. La Coalición pretende crear un índice de sustentabilidad que sea usado por toda la industria del vestido y el calzado.
- f. En 2012 estrenó su Índice de manufactura, para uniformar los estándares de sus 930 fábricas.
- g. En julio de 2012 presentó los tacos para fútbol Nike GS, los cuales son los más sustentables producidos hasta ahora, con materiales orgánicos y reciclados.

7.2.4. Campañas exitosas

- a. *Nike* es una marca especialmente buena comunicando sus esfuerzos sustentables. Desde 2011 lanzó el slogan “*Better world*”, el cual engloba todos los esfuerzos de la marca por ser más verde y señalar su liderazgo en ésta área. La empresa comunica estos esfuerzos por medio de videos, impresos, sitios web, entre otros. Casi toda su publicidad actual tiene un ángulo responsable.
- b. En 2007, para conmemorar el Día Internacional sin Auto, lanzó un anuncio apoyando la causa.
- c. Después del terremoto en Japón en 2011, lanzó la campaña *All For Japan* para recaudar fondos, que *Architecture for Humanity* usó para ayudar a reconstruir el país.

7.2.5. Nike se orienta a Programas de Incentivos ⁸⁴

La empresa internacional *Nike*, líder en ropa deportiva, pretende también ser líder en la gestión de sus recursos humanos, privilegiando en sus relaciones laborales, el respeto a sus empleados y el crecimiento de la compañía en conjunto con el desarrollo de las personas. Las políticas y programas que desarrolla para mejorar la calidad de vida de sus empleados, están dirigidas a:

a. *Evaluación de desempeño*: la compañía tiene definido un set de 50 competencias que va trabajando con cada empleado para que juntos logren los objetivos que se plantean. Existe la evaluación en 360% que persigue que se genere un trato justo e igualitario a todos los empleados.

b. *Fomentar al deporte*: Muchos de los empleados de la compañía desarrollan sus funciones o actividades, dada su pasión por el deporte. Para ello tienen prácticas consideradas de Vivir Bien: salen a correr en la hora del almuerzo, van al gimnasio u ocupan la sala de ejercicios que tiene el edificio. Además, la empresa cuenta con duchas para luego de la actividad física.

c. *Horario flexible y vestimenta casual*: Horario flexible y vestimenta casual: "*Somos una compañía orientada a los resultados. Si hay que trabajar hasta tarde lo hacemos, pero cada uno administra su tiempo de la forma que le parezca la más apropiada*", comenta Arteaga. Esta visión del trabajo también ha permitido a *Nike* contar durante el verano con un horario que le permite a la gente irse los viernes a las 4 de la tarde, tras trabajar media hora más el resto de la semana. Cuando las personas viajan por trabajo, la empresa se preocupa de compensar, dentro de lo posible, con días libres el tiempo que han estado lejos de sus familias. Como parte del espíritu de *Nike* también existe la libertad de usar vestimenta casual durante toda la semana.

d. *Remuneraciones y compensaciones*: *Nike* tiene la perspectiva de ubicar los salarios en el promedio del mercado. "*No interesa que las personas estén preocupadas por lo que reciben y estén mirando a otro lado, porque no se sienten bien compensadas. Si tienes a alguien bueno hay que cuidarlo*"

e. *Comunicación*: Esta es una empresa con una política de puertas abiertas donde además se fomenta el trabajo en equipo. Respecto a los medios de comunicación interna se usa el mail de manera preferencial. Cada tres meses además se realiza una reunión general para comunicar los resultados financieros, informar sobre los avances

⁸⁴*Nike Acción Por la Gente*. Recuperado el 10 de abril de 2016, en: <http://www.sigweb.cl/biblioteca/NIKE.pdf>

respecto a las metas y definir las nuevas estrategias. También una vez al año, se informa de los resultados y de las estrategias futuras. Una oportunidad abierta y franca de comunicación es la que se produce entre el gerente general y un grupo de empleados una vez al mes. Él recibe comentarios y sugerencias de los trabajadores respecto de la marcha de la empresa. También la gerente de Recursos Humanos realiza reuniones trimestrales por áreas "para pensar cómo está el clima organizacional".

f. *Beneficios*: descuentos para ocupar instalaciones del centro deportivo de la Universidad Católica. Entradas gratis para ir a ver los partidos. Descuentos de un 50% en los productos de *Nike* para el grupo familiar.

g. *Capacitación*: Se orienta a entrenamientos específicos por áreas. La capacitación continua y las posibilidades que se le ofrecen a los empleados, hace que se refleje en los resultados de la compañía.

7.2.6. Nike presenta su primer centro de teñido “Libre de Agua”⁸⁵

Nike ha revelado un paso más en la visión Nike Inc., se trata de la apertura de un centro de teñido Waterfree con equipos de alta tecnología para eliminar el uso de agua y productos químicos de proceso de teñido de la tela. El teñido de solo una camiseta requiere 25 litros de agua, pero con la tecnología DryDye este proceso no requiere del uso de agua, asimismo utiliza el 50% menos de energía y 50% menos de productos químicos.

La tecnología DryDye ha evolucionado para eliminar la necesidad de agua durante el proceso de teñido, mediante el uso de CO₂ a presión en lugar de H₂O tradicional. *Nike* forma parte de las empresas que trabajan con Dye Coo Textil Systems BV, la compañía que inventó la tecnología para reemplazar el agua por el uso de carbono a presión.

La tecnología también llamada Color Dry, ha obtenido beneficios ambientales en las fábricas de sus proveedores, asimismo, y comparado con métodos tradicionales, supone una disminución del consumo de energía en un 60%.

⁸⁵*Nike presenta un nuevo centro de teñido*. Recuperado el 17 de abril de 2016 en: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/nike-lanza-una-aplicacion-para-que-los-disenadores-elijan-materiales-sustentables>

7.2.7. Nike lanza una aplicación para que los diseñadores elijan materiales sustentables⁸⁶

La nueva aplicación “*Making*” que ayuda a los diseñadores de productos a tomar decisiones responsables que contemplen el impacto ambiental de los materiales utilizados. Presenta un ranking que clasifica los materiales en cuatro áreas de impacto ambiental: agua, químicos, energía y residuos. Está basada en el *Índice de Materiales Sustentables de Nike* (MSI por sus siglas en inglés).

Bajo el nombre de “*Making*” esta nueva herramienta presenta un ranking que clasifica los materiales utilizados en prendas de vestir en cuatro áreas de impacto ambiental: agua, químicos, energía y residuos. La clasificación se basa en una puntuación sobre 50 puntos.

A través de la comparación entre materiales, los diseñadores podrán elegir los de menor impacto ambiental. La aplicación fue creada por Nike con ideas y comentarios de los estudiantes del Centro de Moda Sostenible de la London College of Fashion.

"La innovación está en el ADN de Nike, y la sostenibilidad es una parte integral del proceso de diseño de la empresa", dijo Lee Holman, vicepresidente de Nike Apparel Design. *"Hemos creado esta aplicación para empoderar a los diseñadores de todo el mundo y orientarlos hacia mejores decisiones en materiales en las etapas iniciales del proceso de innovación. Para crear en última instancia, productos que sean mejores para los consumidores y para el planeta."*

Hannah Jones, Vicepresidente de negocios sustentables de Nike. *"Hoy, más que nunca, creemos que el intercambio de herramientas e índices de transparencia e innovación impulsarán a los negocios y la sociedad hacia un futuro sustentable"*.

7.2.8. Principales críticas a las políticas de Nike

a. En la década de los 90 recibió muchas críticas públicas por sus políticas de empleo. Por ejemplo, apareció en el documental de Michael Moore (quien años más tarde ganó un Oscar) *The Big One*, dedicado a analizar las fallas económicas y el desempleo en EEUU. Como respuesta, la marca adoptó una nueva política de monitoreo y creó su

⁸⁶Nike lanza una nueva aplicación. Recuperado el 17 de mayo de 2016 en: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/nike-lanza-una-aplicacion-para-que-los-disenadores-elijan-materiales-sustentables>

departamento de RSE. También fue duramente criticada por el famoso libro *No Logo*, de Naomi Klein.

b. Como a la mayoría de las grandes corporaciones, la principal crítica a *Nike* es sobre las condiciones de trabajo en sus maquiladoras, tanto el ambiente físico de estos lugares, como el trato que se le da a los obreros. La empresa ha tomado medidas, y sus planes han sido elogiados por organizaciones como la Global Alliance.

c. En 2010, la organización United Students Against Sweatshops acusó a *Nike* de no pagarle compensación a empleados hondureños después de cerrar una fábrica. El pago ascendía a 2.2 millones de dólares, pero la marca invierte 25 millones al año en sus esfuerzos de RSE.

d. En 2011, Greenpeace lanzó una campaña contra *Nike* y otras empresas, ya que descubrió que algunas de sus fábricas contribuían a la contaminación del agua en China.

e. En julio de 2012 la empresa fue acusada de publicidad engañosa, ya que futbolistas patrocinados por *Nike* emitieron twitts apoyando una campaña de la marca sin dejar en claro que se trataba de publicidad pagada.

7.2.9. Ayuda económica a empleados despedidos por dos proveedores⁸⁷

Nike anuncia pagar un millón y medio de dólares para indemnizar a 1.800 trabajadores en Honduras que fueron despedidos por dos subcontratistas que cerraron sus fábricas. La conducta de la empresa abrió el debate en el empresariado: *¿Es parte de la RSE asumir estos costos?*

a. La presión universitaria

La historia se inicia con un grupo de estudiantes de universidades que tenían su ropa deportiva manufacturada por *Nike* bajo licencia que iniciaron una serie de protestas demandando que *Nike* se hiciera cargo del conflicto desatado en Honduras a raíz del cierre de dos de sus subcontratistas.

Por ejemplo, La Universidad de Wisconsin-Madison puso fin a su acuerdo de licencia con *Nike* a raíz del conflicto hondureño porque su Código de Conducta así se lo marcaba., y la Universidad de Cornell advirtió que haría lo mismo. La rectora de la

⁸⁷*Ayuda económica a empleados despedidos por dos proveedores*. Recuperado el 18 de mayo de 2016 en: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/nike-da-conocer-sus-nuevos-objetivos-de-sustentabilidad>

Universidad de Wisconsin en Madison, Bidy Martin, terminó en abril el acuerdo de licencia con *Nike*, por lo que la empresa no podría producir la ropa de sus equipos deportivos. Bidy dijo que *Nike* había violado su código de conducta, que requiere que las compañías que fabrican productos para universidades sean responsables de sus subcontratistas. En Cornell, 1.100 estudiantes solicitaron a la Universidad para terminar sus contratos con *Nike*. Treinta grupos de estudiantes, el periódico estudiantil de la Universidad y la Asamblea también aprobaron la idea. La campaña adoptó el lema "¡Sólo paga!", jugando con el célebre slogan "*just do it*".

b. La respuesta de Nike

La vocera de *Nike*, Kate Meyers, aclaró que los 1,5 millones de dólares son para "un fondo de ayuda de los trabajadores" y no era indemnización por despido. *Nike* también acordó proporcionar formación profesional y la financiación de la cobertura de salud para los trabajadores despedidos por los dos subcontratistas.

"Estábamos tratando realmente de encontrar una manera en que podamos ayudar a crear un programa que tenga sentido para los trabajadores sobre el terreno". (Meyers). "Este puede ser un momento decisivo. Hasta ahora, las grandes marcas de ropa se han negado en redondo a asumir ninguna responsabilidad financiera directa de las obligaciones de los trabajadores de las fábricas de sus contratistas. Ahora la empresa de ropa deportiva de más alto perfil ha hecho justamente eso", sostuvo Scott Nova representante del Worker Rights Consortium, organización que ofició de mediadora en esta ocasión.

La WRC está conformada por un grupo de 186 universidades que monitorea las fábricas que hacen ropa con su logo.

C. Análisis del conflicto

El conflicto había comenzado en enero de 2009, cuando Hugger y Tex Visión - dos subcontratistas que hicieron camisetas para Nike en Honduras- cerraron sus plantas. Nova, del WRC, reveló que *Nike* en un primer momento alegó que los dos subcontratistas no estaban haciendo prendas de vestir con el logo de las universidades. El 20 de abril, la empresa emitió una declaración diciendo que estaba decepcionada de que los subcontratistas no hubiesen pagado la indemnización, pero agregó: *"sigue siendo la posición de Nike que las fábricas que emplean directamente a los trabajadores son responsables de asegurar que sus empleados reciban sus derechos correctos, y*

como tal Nike no pagará indemnizaciones a los trabajadores que fueron empleados por Hugger y Tex Visión".

WRC estará a cargo de distribuir los fondos a los trabajadores junto con la Central General de Trabajadores de Honduras (CGT).

Nike había contratado los servicios de las fábricas ubicadas en Choloma y San Pedro Sula para producir ropa. Las fábricas cerraron sin aviso en enero del 2009 y a los trabajadores se les debían 2,6 millones de dólares en liquidación, según la ley hondureña.

En un nuevo comunicado oficial del 26 de julio Niké advierte que *“trabjará con sus proveedores de Honduras para ofrecer programas de formación profesional y dar prioridad a la contratación de ex trabajadores Hugger y Visión Tex en puestos de trabajo que estén disponibles en los próximos dos años”*.

“Nike y la CGT están muy contentos de haber trabajado juntos para crear una solución que ayuda a los ex trabajadores Hugger y Visión Tex en Honduras para recibir apoyo financiero y médico. Nike y la CGT se han comprometido a trabajar juntos, en conjunción con otras partes interesadas en Honduras, para desarrollar a los trabajadores a largo plazo”, culmina el comunicado.

7.2.10. Nike da a conocer sus nuevos objetivos de sustentabilidad⁸⁸

La compañía Nike publicó el informe “Resumen de Rendimiento de los Negocios Sostenibles FY10-11”, que aborda sus nuevos objetivos y describe su progreso en los negocio, el trabajo y las metas ambientales. El informe también analiza los principales retos que enfrenta y la estrategia de negocios que tiene por delante, demostrando su compromiso con un futuro más transparente y sostenible.

A largo plazo la visión estratégica de Nike - disociar el crecimiento de los recursos limitados - se ve subrayada por nuevas metas y desafíos, incluyendo un compromiso de toda la compañía para integrar aún más los principios de sostenibilidad en sus procesos de innovación, de gobierno corporativo y en todas sus carteras. El desafío para el nuevo año se estructura en dos niveles: continuar con los objetivos de mejora en las áreas de

⁸⁸La compañía Nike publicó el informe “Resumen de Rendimiento de los Negocios Sostenibles FY10-11”. Recuperado el 20 de mayo de 2016 en: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/nike-da-conocer-sus-nuevos-objetivos-de-sustentabilidad>

impacto clave para "Hacer de hoy un día mejor" y ampliar los compromisos en innovación para "diseñar el futuro". Estos dos niveles establecen la forma en que Nike está trabajando por cambios a largo plazo. *"Nike es reconocida mundialmente por nuestros productos de rendimientos innovadores y la sostenibilidad se ha convertido cada vez más en el núcleo de nuestro enfoque de negocios"*, dijo Mark Parker, presidente y director ejecutivo de Nike. *"Hemos invertido continuamente en la reducción de nuestro impacto ambiental y social, desde nuestro negocio y cadena de suministro, y hemos logrado avances sustanciales en la última década. Sabemos que no podemos lograr nuestros objetivos de sostenibilidad, simplemente agregando mejoras. Tenemos que ofrecer innovaciones que hagan rápidamente evolucionar la forma que tenemos de hacer las cosas."*

También se presentó el nuevo sistema de calificación industrial, el índice de manufactura, que evalúa el rendimiento total de una fábrica e incluye una mirada más profunda a la forma en que se busca alcanzar la sostenibilidad. Este índice eleva el rendimiento medio ambiental y laboral frente a las medidas tradicionales que miden la entrega de calidad, el costo y el tiempo. Junto a este índice, la compañía ha desarrollado otro que evalúa la procedencia y fabricación de la Sostenibilidad (SMSI), midiendo el desempeño de la fábrica contratada en términos de sostenibilidad, incluyendo medidas de rendimiento del medio ambiente (agua, energía, carbono, y residuos), en temas de salud, seguridad laboral y gestión del trabajo. Luego de dos años de trabajo en el desarrollo del índice y de su aplicación en un exitoso programa piloto, el SMSI está siendo utilizado en toda la cadena de suministro global de Nike.

El Informe de Nike se centra en gran medida en el papel de la innovación, la transparencia y la colaboración en el tratamiento de los temas de sostenibilidad. El resumen muestra que Nike ha logrado avances significativos en la mayoría de sus objetivos fijados, incluyendo la reducción de residuos en la fabricación de calzado, aplicación de su índice y directrices de diseño sustentable y la implementación de programas de capacitación para el área de Recursos Humanos en las fábricas contratadas. En otras áreas, incluida la reducción del exceso de horas extras en las fábricas contratadas, el progreso fue más lento de lo previsto. Nike también ha cambiado el enfoque de algunos de sus objetivos, incluyendo los relacionados con las emisiones de carbono, basado en una comprensión más profunda de los desafíos con el fin de mejorar la alineación con la estrategia empresarial. El avance obtenido en sus objetivos

fue un impulsor clave para rediseñar su proceso de evaluación de fábrica y los criterios de abastecimiento para lograr mejorar el rendimiento en el largo plazo.

Nike trabajó con la organización BSR (*Business for Social Responsibility*) con el objetivo de involucrar a un panel de evaluadores externos con experiencia en estos temas, incluyendo representantes de organizaciones no gubernamentales, representantes de la academia y los negocios, para evaluar sus informes y participar en el debate sobre su nueva lista de objetivos de sostenibilidad. El profesor Richard Locke, del Instituto tecnológico de Massachussets, cuya actual investigación se centra en la mejora de las condiciones laborales y medioambientales en las cadenas de suministro mundiales, fue uno de los críticos y dijo que el proceso había sido bien organizado, riguroso y transparente.

"Estoy impresionado por el compromiso de Nike para participar y abrir un debate constructivo sobre lo que es factible y lo que es aspiracional", dijo Locke. Y, agregó: "Esta empresa tiene una posición de liderazgo y ha aprendido el valor de la asociación y la colaboración como oportunidad de negocio, no como un riesgo".

7.2.11. Nike declara en su Comunicación del Progreso (COP) de 2012⁸⁹

Nuestra responsabilidad ambiental comienza con el impacto de nuestras operaciones y se extiende hasta el impacto de nuestras actividades a lo largo de la cadena de valor, desde el diseño y materiales hasta la fabricación y el envío del producto para el uso del consumidor. También consideramos nuestro impacto en la industria y en el mundo, y continuaremos abogando por legislación que promueva políticas más fuertes sobre clima y energía a través de BICEP (*Business for Innovative Climate and Energy Policy*) y otras asociaciones. *Nike* continúa su inversión en su programa sobre clima y energía con la implementación de una base de datos para entender y reportar mejor nuestra huella. Continuamos con nuestro enfoque sobre las áreas de impacto más significativo, incluyendo las fábricas contratadas donde *Nike* está haciendo proliferar un plan de mejora continua, programas de capacitación e implementación de herramientas para aumentar la eficiencia energética y disminuir la intensidad del carbono. Asimismo, continuamos implementando mejoras en nuestro programa de logística. Anticipamos que nuestra inversión ayudará a dar forma a nuestro enfoque y a la industria ya que

⁸⁹*Prácticas corporativas*. Recuperado el 18 de mayo de 2016 en: <http://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2015/08/Liderando-el-Cambio.pdf>

compartimos lo que estamos haciendo y las lecciones que aprendemos en este camino. Junto con *Creative Commons*, lanzamos *GreenXchange*, una plataforma digital que promueve la creación, el compartimiento y la adopción de tecnologías que tienen el potencial para resolver los importantes desafíos sustentables que afectan a la industria y al planeta. Seguimos explorando cómo la creación de plataformas para compartir información puede lograr un mundo mejor.

7.2.12. El informe de Nike incluye los nuevos objetivos de rendimiento sostenible⁹⁰

- *Diseño de Producto*: Todos los productos mejoraron su perfil del medio ambiental, según el índice de sostenibilidad. Se espera que al final del FY15 (metas para 2015), todo nuevo calzado de Nike alcance el nivel plata en el rating y todas las nuevas prendas de vestir el nivel bronce.
- *Clima / Energía*: Se espera lograr una reducción del 20 por ciento en las emisiones de CO2 por unidad, para el periodo 2015 (en la huella de impacto en materia de infraestructura, el transporte y la fabricación de calzado).
- *Trabajo*: Para finales del año 2020 tener sólo fábricas contratadas que demuestren un compromiso con sus trabajadores y que alcancen mínimamente la categoría bronce del Índice de Sostenibilidad de procedencia y fabricación, que incluye medidas de protección y derechos de los trabajadores, temas la salud y seguridad laboral, y un movimiento progresivo hacia la definición del enfoque del “salario justo” propuesto por la Asociación para el trabajo justo.
- *Química*: Lograr cero descarga de productos químicos peligrosos para el 2020.
- *Agua*: Mejorar en un 15 por ciento la eficiencia en el uso del agua en los procesos de teñido y confección, y en la fabricación de calzado.
- *Residuos*: Lograr la reducción del 10 por ciento en los residuos de fabricación y el peso por unidad de caja de zapatos. Lograr una reducción de residuos en la fabricación de calzado de más del 35 por ciento por cada par en los primeros 10 años de programa.
- *Comunidad*: Invertir un mínimo de 1,5 por ciento de los ingresos por reducción de impuestos en las comunidades

⁹⁰La compañía Nike publicó el informe “Resumen de Rendimiento de los Negocios Sostenibles FY10-11”, que aborda sus nuevos objetivos y describe su progreso en los negocios, el trabajo y las metas ambientales. 16.05.2012 | Reportes de sustentabilidad. Recuperado el 18 de mayo de 2016, en: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/nike-da-conocer-sus-nuevos-objetivos-de-sustentabilidad>

7.2.13. Tecnología Bluesign para gestionar proveedores textiles más sustentables⁹¹

Nike acaba de firmar una alianza estratégica con la compañía suiza Bluesign Technologies, mediante la cual tanto la compañía como sus proveedores podrán acceder de forma fácil y rápida a los materiales más sostenibles disponibles en el mercado. Anteriormente, para acceder a estas herramientas y datos, una marca tenía que realizar evaluaciones individuales en su cadena de suministro. Para una cadena de suministro del tamaño de la de Nike, esto habría tomado un número significativo de años y una gran inversión. El acuerdo permite abrir el acceso a las herramientas clave de las tecnologías bluesign⁹² a una base de proveedores ampliada a un costo nominal. De acuerdo con esta alianza, Nike va a utilizar dos innovadoras herramientas, la Bluefinder Bluesign y Blueguide Bluesign. La primera permite tanto a Nike como a su cadena de suministro un acceso a procesos textiles menos contaminantes y a materiales más sostenibles, incluyendo los sistemas de teñido, detergentes y otros productos químicos utilizados en el proceso de fabricación. Por su parte, la Blueguide es una guía de 30.000 materiales que han sido producidos utilizando sustancias químicas sostenibles. En la actualidad, la cadena de suministro de Nike se extiende por más de 50 países y 800 fábricas contratadas. En el 2001, Nike publicó una Lista de Sustancias Restringidas basado en legislaciones estrictas con el objetivo de crear una estrategia integrada para alentar a los fabricantes textiles y a los surtidores químicos a alcanzar procesos químicos positivos. Asimismo viene trabajando para eliminar las sustancias peligrosas a través de sus procesos internos y sus políticas. En el 2011, la empresa anunció que eliminaría todas las emisiones de productos químicos peligrosos de su cadena de suministro global en el horizonte del 2020.

Hannah Jones, vicepresidenta de negocios sostenibles e innovación de Nike ha definido esta alianza como un paso significativo en la estrategia para alcanzar materiales sustentables: *"Nike se compromete a catalizar un cambio importante en el mundo de los materiales, gestionando la eliminación de sustancias peligrosas e innovando en materiales más sostenibles. Para cambiar a una paleta de materiales totalmente*

⁹¹Bluesign Technologies. 27.03.2013 | Gestión. Recuperado el 18 de mayo de 2016 en: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/utilizaran-tecnologia-bluesign-para-gestionar-proveedores-textiles-mas-sustentables>

⁹² Bluesign es un estándar naciente de sanidad y seguridad para el medio ambiente en la fabricación de textiles. La organización basada en Suiza, oficialmente conocida como Bluesign Technologies AG, proporciona auditoría independiente de fábricas textiles, examinando procesos industriales desde las materias primas e insumos de energía a las salidas en emisiones de aire y agua.

sostenibles las múltiples partes interesadas deben trabajar juntos para innovar en los procesos, fomentar el uso y la escala de una mejor química y eliminar la perjudicial".

Peter Waeber, CEO de bluesign tecnologías reconoce que el reto impuesto por Nike hará evolucionar su modelo de negocio para satisfacer la escala requerida por su gran cadena de proveedores. Y agregó: *"Nike fue persistente con nosotros en la tarea de encontrar una solución a escala para una cadena de suministro más grande que el suya. Al aprovechar el bluesign, Nike cuenta con potentes herramientas para satisfacer y exceder las expectativas de sus clientes. Con el lanzamiento de una lista de productos químicos textiles sostenibles para su amplia base de proveedores, Nike puede apoyar su cadena de suministro para mejorar el abastecimiento de productos químicos y entregar beneficios positivos ambientales y de seguridad a los consumidores".*

Conclusiones

Dadas las nuevas tecnologías y el acceso a la información, los consumidores son cada vez más exigentes. La tendencia que se viene observando, es que los clientes tienen más opciones para elegir y por lo tanto, deciden cambiar entre las distintas ofertas.

Las compañías que quieren ganar aprovechan esta dinámica para presentar cartas relevantes en los momentos justos. El carácter social de las organizaciones productivas es reconocido por las teorías económicas y de la administración más antiguas. La producción económica, es por sí misma un continuado tejer de relaciones humanas, de intercambio, y por lo tanto un reparto y división de tareas y funciones.

De acuerdo a la Teoría de Adam Smith, en el siglo XVIII, y en el marco de la competencia perfecta, la maximización del beneficio para el accionista representaba la expresión más avanzada de ese enfoque de mercado, en el cual el beneficio colectivo se alcanza desde la maximización del beneficio individual.

De todas maneras, acontecimientos más recientes han puesto en dudas la fuerza de esta teoría, por lo que se redefinen las responsabilidades y competencias de las empresas en el plano social, implicando a éstas jugar un papel que va más allá de la mera cuestión técnica y económica.

De esta manera, surge la responsabilidad social empresarial como una nueva dimensión preocupada por el concepto de sostenibilidad, en el que quedan encuadrados las facetas económica, social y medioambiental. Por otro lado, el desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar, por medio de una adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable.

Una estrategia basada en el desarrollo sostenible, representa un modelo de desarrollo que busca compatibilizar la explotación racional de recursos naturales y su regeneración, eliminando el impacto nocivo de la acción del ser humano, en general, y de los procesos productivos, en particular, para satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin poner en peligro que las generaciones futuras puedan satisfacer las suyas.

El sector textil está en camino del cambio, donde la aplicación de una serie de programas de relaciones con la comunidad, basados en aspectos o prácticas que se vinculan, de alguna manera con la ética, como la salud, la educación, y la calidad de vida. Esto implica la posibilidad de desarrollar una estrategia que se inclina hacia la sustentabilidad, con tres dimensiones bien demarcadas que son:

-*Dimensión económica*: gestión de marca, gestión de las relaciones con el cliente y gestión de la innovación

-*Dimensión ambiental*: Desarrollo de sistemas de cuidado del medio ambiente, ecoeficiencia operacional, certificación y auditoría de los procesos de producción, y política de abastecimiento responsable.

-*Dimensión social*: Compromiso con los grupos de interés (comunidad, proveedores, empleados), política de salud y seguridad ocupacional, fijación de estándares para los proveedores.

Durante el desarrollo del presente trabajo se ha hecho hincapié en focalizar todos los recursos de las empresas, en particular las textiles, hacia las prácticas más convenientes en cuanto a que los consumidores puedan percibir en los productos, estos aspectos que, si bien no están a la luz de lo tangible, si es el resultado final de una cultura organizacional basada en los valores y que reflejan un valor agregado.

Estamos en presencia de una era diferente a la de posmodernismo, donde el cliente es más exigente, y el hecho de ofrecer una marca que se construya a través de las buenas prácticas, permite a las empresas, en particular las del sector objeto de estudio, ganar la confianza del cliente. Ya las estrategias genéricas requieren de estrategias complementarias que no se orienten a la maximización de las ganancias, ni a la participación en el mercado, ni a los beneficios económicos de los accionistas, sino en generar un valor agregado en el que confluyen las dimensiones económica, ambiental y social. Son desafíos específicos de la industria y les abre el camino a las compañías para transformarse en “líderes de cambio”.

Asimismo, las empresas buscan abastecerse de fuentes que reflejen las diferencias de sus clientes y consumidores. Un programa basado especialmente en la cadena de valor, especialmente a los proveedores y Pymes, que exige el cumplimiento de determinados estándares impuestos por el sector.

Durante el desarrollo del presente trabajo, y de acuerdo a las entrevistas y relevamiento de información, se infiere que las RSE no es un código de ética, ni una acumulación de reglas a las que deben adecuarse las empresas, sino un conjunto de las llamadas buenas prácticas, pero que no son una actividad paralela a la principal, sino que debe estar incorporada en el negocio a través de la cultura organizacional. De ésta última emergen los empleados comprometidos con lo social, ambiental y económico.

A tal fin se sugiere, desarrollar políticas de control en el sector, como auditorías, sistemas integrados de gestión, y no apartarse de las Normas Internacionales, que permiten, de alguna manera, verificar y constatar, mediante auditorías de seguimiento el cumplimiento de las pautas básicas que no afecten a la comunidad en general.

Por último, rentabilidad, innovación, eficiencia operacional, fuentes de generación de valores originales, lealtad de los empleados, reputación, aumento de la base de clientes, ventaja competitiva, capacitación y mejora continua, compromiso con la comunidad son aspectos a considerar a la hora de generar nuevas prácticas que permitan que los beneficios se integren al negocio.

Bibliografía

Textos

- Angenot, Marc. *Para una teoría del discurso social: problemática de una investigación en curso*. Mc Gill University, Montreal, 1988.
- Aristóteles. *El Arte de la Retórica*. Eudeba, Buenos Aires, 1979.
- Bourdieu, Pierre. *La Distinción. Criterios y bases sociales del gusto*. Taurus, Madrid, 2002.
- Braidot, Néstor. *Marketing Total*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1997.
- .
- Bunge, Mario. *La Ciencia su Método y su Filosofía*. Ediciones Siglo XX, Buenos Aires, 1980.
- Cannon, Tom. *La responsabilidad de la empresa: respuesta a los nuevos retos sociales, económicos, legales, éticos y de medioambiente*. En: Financial Times-Biblioteca de la empresa, Vol.26, Ediciones Folio, 1994, 340 p.
- Castoriadis, Cornelius. *La institución imaginaria de la sociedad*. Turquets, Buenos Aires, 1993.
- Cooper, Harris. *The integrative research review*, Sage Publications, Beverly Hills, CA, 1984.
- Drucker, Peter. *La Sociedad Poscapitalista*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1999.

- Etkin, Jorge Ricardo. *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Editorial Granica, Buenos Aires, 2007, 448 p.
- Fong, Carlos. *El estudio de casos en la investigación de la ventaja competitiva: criterios a evaluar*. Papers Proceedings, XIX congreso nacional XV congreso hispano-francés AEDEM, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, 2005, p. 406-421.
- Foucault, Michel, *Vigilar y castigar*. Siglo XXI Editores, México, 1976.
- Freiría, Jorge Eduardo. *Psicología fundamental*. Ediciones 7 colores, Buenos Aires, 2001.
- Freeman, R. y Gilbert, D *Administración*. (6ª ed). Editorial Pearson Educación, 1996, 688 p.
- .
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista L. *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, 1997.
- Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. (8ª ed.). Editorial Prentice Hall, Madrid, 1995.
- Lambin, Jean-Jacques. *Marketing estratégico*. (3ª ed.), Mc Graw-Hill, Madrid, 2003.
- Maxwell, J. *Designing a Qualitative Study*. L. Bickman, D.J. Rog (eds.), Handbook of Applied Social Research Methods, Sage Publications, Thousand Oaks, 1998, p. 69–100.
- Menéndez, A.J. *La Constitución Nacional y el Medio Ambiente*. Ediciones. Jurídicas Cuyo, Mendoza, 2000.
- Porter, Michael. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México. CECSA, México, 1995.

- Senge, P. *La quinta disciplina*. Buenos Aires, Editorial Granica, Buenos Aires, .1998, p. 15.
- Serra, R; Kastica, E.; Hermida, J. *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, 1992.
- Suzuki, D. y H. Dressel. *Good News For A Change: How everyday people are helping the planet* .Toronto, Canada: Stoddart Publishing Co, 2002.
- .
- Villarreal Larrinaga; Landeta Rodríguez, J. *El Estudio De Casos Como Metodología De Investigación Científica En Dirección y Economía De La Empresa. Una Aplicación a la Internacionalización. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol.16, Nº 3. p. 31-52, ISSN: 1135-2523, 2010.
- Yin, Robert. *The Abridged Version of Case Study Research*. En: Bickman, L. y Rog, D. J. (eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, 1998, 580 p.

Revistas

- *La Sustentabilidad como Modelo de Negocio*. Management Herald. Año X, octubre. 2011.
- *El principal desafío: ser sustentable y rentable*. Revista Apertura, 2012.

Journals gratuitos

- Redalyc es la mayor red de difusión de investigaciones en América Latina
<http://www.redalyc.org/home.oa>
- Scielo es una de las mayores redes de investigación de Iberoamérica.

<http://www.scielo.org.ar/scielo.php?lng=es>

- Directorio of Open Access Journals (DOAJ) es un directorio muy completo que da acceso a todos los journals académicos de libre acceso.

<http://doaj.org>

Buscadores académicos

- Scholar Google. Es una de las secciones académicas de Google. Si se busca con la intención pdf, aparecen artículos académicos sin toparnos con citas y demás cosas. <http://scholar.google.es>

- Scimedirect. En la web figura. ScienceDirect es una plataforma electrónica fácil de usar que ofrece artículos en texto completo escritos por investigadores de renombre internacional. <http://www.sciencedirect.com>

- Scientific Research, muy buen sitio con publicaciones en inglés.

<http://scirp.org/journal/Articles.aspx>

- Dialnet, es un completo buscador y biblioteca online de la Universidad de la Rioja (España). <http://dialnet.unirioja.es>

- Academic Research es un sitio donde se puede encontrar algunas publicaciones y sólo en inglés. <http://academic.research.microsoft.com>

Documentos Electrónicos Consultados

<http://www.industria.gob.ar/wpcontent/uploads/2012/09/capitulo4textilyconfecciones.pdf>

<http://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2015/08/Liderando-el-Cambio.pdf>

[https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-GRI-ISO-Linkage-Document Updated-Version.pdf](https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-GRI-ISO-Linkage-Document-Updated-Version.pdf)

<http://www.iso.org/iso/socialresponsibility.pdf>

<https://cconsumer.wordpress.com/comportamiento-del-consumidor-2/comportamiento-del-consumidor-definicion-y-teorias/>

<http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/utilizaran-tecnologia-bluesign-para-gestionar-proveedores-textiles-mas-sustentables>

<http://www.sigweb.cl/biblioteca/NIKE.pdf>

<http://www.expoknews.com/caso-de-exito-de-rse-nike/>

<http://www.iso.org/iso/home.html>

<https://www.youtube.com/watch?v=Knwk15Q2OJ4>

<http://www.fao.org/docrep/s5780s/s5780s09.html>

<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/3827>

<http://www.lanacion.com.ar/1716787-susana-saulquin-el-sistema-de-la-moda-sigue-operando-aunque-la-tendencia-sea-salirse-de-lo-masivo>

<http://www.gerenciadinamicahoy.com/2013/01/stakeholders.html>

<http://revistamyt.com/dr-bernardo-kliksberg-la-responsabilidad-social-es-la-gerencia-del-siglo-xxi/>

<http://www.srt.gob.ar/?s=responsabilidad+social&lang=en>

<http://www.emprendepymes.es/la-cadena-de-valor-de-porter-el-analisis-estrategico-de-tu-pyme/>

<http://www.sumarse.org.pa/site/wp-content/uploads/2013/10/RSE-m%C3%A1sall%C3%A1de-las-empresas.pdf>

<http://javyer.weebly.com/unidad-1.html>

<http://es.scribd.com/doc/27804516/Calidad-Etica-y-Responsabilidad-Social-Empresarial>

<http://www.redalyc.org/pdf/2741/274120375003.pdf>

<http://www.pagina12.com.ar/diario/dialogos/21-251667-2014-07-28.html>

<http://www.luismiquelmanene.com/2010/12/01/calidad-total-su-filosofia-evolucion-definicion-e-implantacion/>

<http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v15/153055.pdf#frado>

<http://castrelosconsulting.com.ar/site/?p=2147>

www.susanasaulquin.com.ar

<http://edant.revistaenie.clarin.com>

<http://www.infobrand.com.ar/notas/11772-Soledad-Offenhenden--mujer-de-moda-que-aconseja-desde-Unilever-hasta-L%C2%B4Oreal>

http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wpcontent/uploads/2014/09/FOR_OR_1201_Informe-Cadena-de-valor-textil-y-confecciones-Santa-Fe.pdf

http://www.gestrategica.org/templates/noticias_detalle.php?id=632

<http://www.lanacion.com.ar/1266774-la-moda-en-la-argentina-200-anos-con-el-foco-en-las-tendencias>

<http://consumoresponsable.org/criterios/index>

www.ipyme.org/Publicaciones/CompetitividadinnovacionEmpresasCrecimiento.pdf

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36193698>

<https://www.ucm.es/data/cont/docs/268-2013-08-11>

<http://rsnoticias.com/opinion/item/1682-¿por-qué-milton-friedman-rechaza-la-responsabilidad-social-empresarial>

<http://www.fundacionalameda.org/>

<http://www.sustainableproduction.org/downloads/EI%20Principio%20Precautorio.pdf>

<http://www.concienciaeco.com/2016/01/12/la-obsolencia-programada-tambien-ha-llegado-a-la-moda/>

<http://diarioresponsable.com/opinion/16015-marketing-etico-como-fundamento-del-bien-comun-en-las-organizaciones>

http://www.clarin.com/vida-sana/ecologia/Moda-sustentable-alternativa-positiva-vestirse_0_1334869587.html

<http://www.caras.cl/moda/moda-sustentable-el-nuevo-glamour-ecologico>

<http://www.lanacion.com.ar/1899992-como-es-el-lujo-sustentable>

<http://www.lanacion.com.ar/1899971-el-rubro-t>

https://www.inti.gob.ar/textiles/pdf/EstudioDiseu00F1odeIndumentariadeAutorenARG2014_vd.pdf

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_122054.pdf

<http://www.lanacion.com.ar/1760477-empresas-b-un-nuevo-concepto-que-conjuga-el-negocio-con-procesos-amigables-con-el-ambiente-y-la-sociedad>

<http://www.lanacion.com.ar/1760477-empresas-b-un-nuevo-concepto-que-conjuga-el-negocio-con-procesos-amigables-con-el-ambiente-y-la-sociedad>

<http://www.comunicarseweb.com.ar/noticia/acuerdo-para-promover-la-sustentabilidad-en-la-cadena-de-valor-de-la-industria-textil>

<http://www.industrialunion.org/es/sector-textil-de-argentina-acuerda-comenzar-campana-contra-el-trabajo-precario>

www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Brenchmarking.pdf

www.infobae.com/2009/11/26/486330-que-es-la-moda-etica

