



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



TRABAJO FINAL DE GRADO

Influencia de la Responsabilidad Social Corporativa en la transparencia de las empresas.

**El caso de Nike: cómo una crisis de reputación transformó la
mentalidad del líder de ropa deportiva.**

Laura Corchero Beltrán

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Tutorizado por: Tomás Baviera Puig

Curso Académico 2018-2019

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, me gustaría agradecer a mi tutor, Tomás Baviera Puig, todo el esfuerzo, entusiasmo y carisma que ha depositado en la elaboración de este Trabajo Final de Grado. Sin su ayuda, compromiso y profesionalidad habría sido imposible desarrollar este proyecto.

Quisiera agradecer también a Ana Irlán y Jesús Marí, las conversaciones que he tenido con ellos, que junto a su experiencia y conocimiento, me han servido de gran ayuda para enfocar mejor este trabajo.

Por último, me gustaría agradecer a mi familia por el apoyo recibido durante estos cuatro años de carrera, por acompañarme y animarme en todo lo que me propongo y por enseñarme a ser fuerte y luchar, puesto que tanto en los buenos como en los malos momentos nunca hay una batalla perdida.

Índice General

Índice de Ilustraciones	5
Índice de Tablas.....	7
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	8
1.1 Resumen del Trabajo Final de Grado	9
1.2 Objetivos	10
1.3 Metodología	11
1.4 Asignaturas de la titulación relacionadas con el TFG.....	11
1.5 Orden documental	12
1.6 Glosario	13
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	15
2.1 Responsabilidad Social Corporativa	16
2.2 Problemas de la implantación de la RSC.....	18
2.3 Elementos de la RSC.....	19
2.3.1 Stakeholders.....	19
2.3.2 La gestión de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza.....	22
2.3.3 La cadena de suministros	22
2.3.4 La transparencia	23
2.4 Informes de Sostenibilidad.....	24
2.5 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	30
CAPÍTULO 3: CASO NIKE	34
3.1 Orígenes de Nike	35
3.2 La consolidación de la marca en los años 80 y la creación del claim Just Do It	37
3.2 Crisis de 1996	40
3.3 Reacción de 1998	48
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL ÚLTIMO INFORME DE SOSTENIBILIDAD DE NIKE	52
4.1 Estructura del Informe de Sostenibilidad de NIKE.	54
4.2 Introducción	55
4.3 Enfoque de la empresa.....	57
4.4 Minimización de la Huella Ambiental	64
4.5 Transformación de la fabricación.....	69
4.6 Potenciación del Capital Humano	72

4.7 Global Reporting Initiative (GRI)	74
CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	76
CAPÍTULO 6: CONCLUSIÓN.....	83
REFERENCIAS	85

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Gráfico Triple Bottom Line. Fuente: Elaboración propia.....	17
Ilustración 2. Los grados de la empresa ética. Fuente: Bañón, Guillén y Ramos (2011)	17
Ilustración 3. Matriz de poder/interés. Fuente: Johnson y Scholes (2001).	21
Ilustración 4. Resumen de pasos y requisitos que obligan a la elaboración del EINF. Fuente: Elaboración propia a partir de Rejón (2019).....	26
Ilustración 5. Resumen de pasos y requisitos que obligan a las empresas a elaborar el EINF, pasados 3 años desde la entrada en vigor de la Ley 11/2018. Fuente: Elaboración propia a partir de Rejón (2019)	27
Ilustración 6. Estructura GRI Standards. Fuente: Global Reporting Initiative (2019)	28
Ilustración 7. Gráfico resumen de los epígrafes de cada estándar. Fuente: Elaboración propia a partir de Global Reporting Initiative (2019).....	29
Ilustración 8. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Fuente: Naciones Unidas (2015).....	32
Ilustración 9. Diferenciación de los Objetivos por elemento de principal de desarrollo sostenible. Fuente: Elaboración propia.....	32
Ilustración 10. Llegada a meta de Carl Lewis en los Juegos Olímpicos de Los Ángeles (1984). Fuente: Burnton (2012)	37
Ilustración 11. Zapatilla Air Jordan (1985). Fuente: Backseries.com (2019)	38
Ilustración 12. Resumen de los requisitos necesarios para conseguir el propósito de marca. Fuente: Elaboración propia	39
Ilustración 13. Comparación ingresos Nike y Reebok. Fuente: Landrum (2001)	41
Ilustración 14. Comparación de cuotas de mercado. Fuente: Locke (2002).....	41
Ilustración 15. Nómina de un trabajador de una fábrica de Nike en Asia. Artículo publicado en Harper's Magazine. Fuente: Ballinger (1992).....	45
Ilustración 16. Foto publicada por Life Magazine, que desató la crisis de Nike. La foto fue realizada por Marie Dorigny. Fuente: Schanberg (1996).	47
Ilustración 17. Índice memoria de sostenibilidad de NIKE. Fuente: Nike (2018).....	54
Ilustración 18. Logotipo Swoosh. Fuente: Nike (2018)	56
Ilustración 19. Logotipo Hurley. Fuente: Nike (2018)	56
Ilustración 20. Logotipo Jordan. Fuente: Nike (2018)	56
Ilustración 21. Logotipo Converse. Fuente: Nike (2018).....	56
Ilustración 22. Cadena de valor Nike. Fuente: Nike (2018).....	57
Ilustración 23. Cronograma de las acciones sostenibles pasadas, presentes y futuras de la empresa Nike. Fuente: Nike (2018).....	58

Ilustración 24. Clasificación de empresas en función del cumplimiento de requisitos mínimos. Fuente: Elaboración propia a partir de Nike (2018).....	62
Ilustración 25. Gráficos comparativos entre 2016 y 2017 por clasificación de fábricas. Fuente: Nike (2018).....	62
Ilustración 26. Datos generales de Nike reflejados según el GRI. Fuente: Nike (2018).....	74
Ilustración 27. Relación GRI sobre el aspecto social de Nike. Fuente: Nike (2018).....	75

Índice de Tablas

Tabla 1. Ejemplo de Indicador para cada Objetivo de Desarrollo del Milenio. Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Naciones Unidas (2010)	31
Tabla 2. Salarios y productividad de los países desarrollados y en vías de desarrollo. Fuente: Spar & Burns (2002)	44
Tabla 3. Gastos básicos en alimentos de los trabajadores indonesios (en rupiah). Fuente: Spar & Burns (2002).....	45
Tabla 4. Resumen minimización impacto huella ambiental. Fuente: Nike (2018).....	64
Tabla 5. Relación de acciones para reducir el impacto ambiental y los ODS. Fuente: Elaboración propia a partir de Nike (2018).....	68
Tabla 6. Resumen transformación de la fabricación. Fuente: Nike (2018).....	69
Tabla 7. Relación de acciones para transformar las fábricas y los ODS. Fuente: Elaboración propia a partir de Nike (2018).....	71
Tabla 8. Resumen acciones para potenciar el capital humano. Fuente: Nike (2018).....	72
Tabla 9. Relación de acciones para potenciar el capital humano y los ODS. Fuente: Elaboración propia a partir de Nike (2018).....	73

Capítulo 1:

Introducción

1.1 Resumen del Trabajo Final de Grado

El presente Trabajo Final de Grado (TFG) trata el tema de la aplicación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las empresas, haciendo un énfasis especial en el concepto de transparencia.

Para adquirir mayor transparencia y confianza sobre los consumidores, las empresas cuentan con las memorias de sostenibilidad. Estas memorias recopilan toda la información extracontable o no financiera de la empresa, para que posteriormente estén a disposición del público. Cuando se habla de información extracontable, se hace referencia a todas las acciones que lleva a cabo la empresa como iniciativa propia, dirigidas hacia conseguir un mundo más sostenible, actividades encaminadas a reducir el impacto ambiental, a mejorar la situación laboral de sus trabajadores, a cuidar los derechos humanos...

Puesto que tanto los consumidores como las instituciones legales están cada vez más interesados por informarse sobre las acciones no financieras que llevan a cabo las compañías, hacen que estas memorias adquieran actualmente mayor importancia en el ámbito empresarial, debido a que en ellas se recoge la mayoría de acciones necesarias para inculcar una política de RSC en la empresa. Además, este interés se ha visto potenciado por la reciente aprobación en España de la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que las empresas de cierto tamaño están obligadas a publicar un informe de sostenibilidad.

La RSC es una filosofía de empresa que pretende conseguir tanto un beneficio económico como un beneficio social, trabajando bajo un sentimiento sostenible. La dificultad que acarrea aplicar una política de este estilo en una empresa recae en el incremento de los costes por la utilización de métodos que perjudiquen menos tanto al medio ambiente como a los trabajadores, consumidores, población en general.

Cuando se habla de RSC hay que hacer hincapié en tres conceptos fundamentales: impacto, compromiso y transparencia. Toda acción sostenible que lleve a cabo la empresa requiere de un compromiso para que su consecución sea efectiva. Este tipo de acciones no movidas por razones exclusivamente financieras ejercen un impacto en la sociedad y en el medio ambiente. Por último, el papel que juega la transparencia es fundamental para conseguir una mayor credibilidad de cara a los grupos que son de interés para la empresa.

En este TFG se va a analizar el caso de una empresa que tuvo que aplicar políticas de RSC forzada por una grave crisis de reputación para volver a conseguir la confianza de sus stakeholders. Esta empresa es Nike.

El hecho que ocasionó que Nike debiera abordar políticas de RSC fue la publicación en *Life Magazine* de la imagen de un niño cosiendo el logotipo de la empresa en un

balón de fútbol, y la consiguiente reacción negativa de los consumidores y de la opinión pública. Todo esto se inició en el año 1996.

Ante estos hechos, la respuesta inicial de Nike fue desentenderse de ese tipo de informaciones. Sin embargo, la crisis fue en aumento. El cambio de mentalidad se inicia en 1998, cuando Nike reconoce los hechos y comienza un plan para corregir la situación y trata de comunicarla convenientemente. Una de las acciones más importantes que llevó a cabo la empresa para recuperar y aumentar la confianza y la transparencia fue publicar la memoria de sostenibilidad a partir de 2001. Actualmente la está publicando cada dos años.

En este TFG se estudian los conceptos básicos de la RSC, se repasa la historia de Nike y se analiza en profundidad su último informe de sostenibilidad.

1.2 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo consiste en valorar la política de Responsabilidad Social Corporativa llevada a cabo por Nike, tomando como base su desarrollo histórico y su actual política de transparencia. En concreto, se analizarán la evolución de la empresa y su identidad corporativa, el momento de crisis de reputación motivado por la publicación en prensa de una serie de reportajes sobre trabajo infantil a principios de la década de 1990, y la última memoria de sostenibilidad de la empresa.

El objetivo principal se concreta en los siguientes objetivos específicos:

- Revisar e interiorizar los conceptos básicos para la definición y comprensión de la RSC.
- Estudiar los elementos necesarios para implantar una política de RSC en una empresa.
- Estudiar la legislación relativa a la transparencia de las empresas en materia de sostenibilidad, y prestar especial atención a la Ley 11/2018, de 28 de diciembre.
- Documentarse sobre la historia de la estrategia corporativa de Nike.
- Investigar sobre el origen del eslogan “Just Do It” y el logotipo “Swoosh”.
- Analizar las causas de la crisis de reputación que Nike sufrió en el año 1996.
- Numerar las diferentes acciones que llevó a cabo la empresa para solucionar los problemas de la crisis de 1996, orientadas a una acción social más responsable.
- Analizar exhaustivamente la última memoria de sostenibilidad, como una de las acciones llevadas a cabo para fomentar la transparencia y consolidar la confianza de los consumidores.

1.3 Metodología

La metodología que se ha empleado para elaborar este trabajo es el **estudio de caso**. Este método permite poner en práctica todos los conceptos analizados previamente. Es decir, una vez se han conocido los conceptos de RSC y analizados todos los elementos, se pretende aplicarlos a un caso real. Por ello, debido a la gran importancia que está tomando la Responsabilidad Social Corporativa en el ámbito social, por el incrementado interés que muestra la población por conseguir un mundo más sostenible, se ha decidido analizar el concepto de RSC junto con los elementos que son necesarios para su implantación. Una vez comprendidos todos los conceptos de RSC, se consideró que la transparencia es uno de los elementos fundamentales para que una política de RSC funcione. Por ello, conocida la trayectoria de Nike durante su vida empresarial, se quiso investigar su historia empresarial y su última memoria de sostenibilidad, con el fin de averiguar si había incorporado la política de RSC en la empresa y si gracias a la memoria había incrementado tanto su transparencia como su compromiso con conseguir un mundo mejor.

1.4 Asignaturas de la titulación relacionadas con el TFG

A la hora de elaborar el TFG me he apoyado en las siguientes asignaturas de la carrera de Administración y Dirección de Empresas:

- Estrategia y Diseño de la Organización: el contenido estudiado en esta asignatura me ha ayudado a comprender mejor los elementos que intervienen en la implantación de la RSC.
- Investigación Comercial: tanto los contenidos como el procedimiento de estudio de esta asignatura me han ayudado a poder realizar un análisis y a mejorar mis conocimientos sobre la RSC y sus elementos.
- Dirección Comercial: esta asignatura me ha servido para poder comprender las estrategias de marketing que ha llevado a cabo la empresa Nike.
- Análisis y Consolidación Contable: gracias a esta asignatura he podido comprender que los informes que son revisados por auditores marcan fiabilidad, acrecentando la confianza que el informe de sostenibilidad de Nike ofrece.
- Procedimientos de Auditoria: en esta asignatura se han estudiado diferentes procesos sobre el análisis de informes, por lo que me ha servido en parte para comprender mejor el informe de sostenibilidad de Nike.

1.5 Orden documental

En este epígrafe se va a estructurar el contenido del TFG.

En el segundo apartado se analizan los siguientes conceptos:

- **Responsabilidad social corporativa:** se explica qué es el concepto de RSC y bajo qué premisas se rige esta filosofía.
- **Problemas de la implantación de la RSC:** se detallan las causas por las que no se establecen más a menudo políticas de RSC en las empresas.
- **Elementos de la RSC:** se comentan los principales elementos que influyen en la implantación de una política de RSC en las empresas, que son: stakeholders, gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza.
- **Informes de Sostenibilidad:** se especifica en qué consisten estos informes y cuál es su importancia para con la elaboración del presente TFG.
- **Los Objetivos de Desarrollo Sostenible:** se expone la definición de los ODS y el papel fundamental que juegan en la elaboración de los Informes de Sostenibilidad.

En el tercer apartado nos centramos en el caso de estudio, que consiste en el análisis de las diferentes etapas a las que ha tenido que hacer frente la empresa Nike desde el punto de vista de la comunicación empresarial.

- **Orígenes de Nike:** aquí se redactan los inicios de la empresa, cómo se fundó la empresa y qué tuvo que hacer Phil Knight, fundador de Nike, para situarla como líder en el sector de ropa y calzado deportivo. Además se detalla la estrategia inicial que llevó a cabo la empresa.
- **La consolidación de la marca en los años 80 y la creación del claim Just Do It:** este apartado incluye cómo la empresa consiguió que el logotipo “Swoosh” y el claim Just Do It fueran ícono de la época.
- **Crisis de 1996:** se detallan las causas y el detonante de la profunda crisis reputacional que sufrió la empresa en el año 1996.
- **Reacción de 1998:** en este apartado se explica cuál fue la reacción de la empresa ante las duras críticas y cuál fue el momento en el que decidieron cambiar la estrategia para centrarse en acabar con la mala reputación adquirida hasta entonces.

El cuarto apartado redacta el análisis del último informe de sostenibilidad, que es de vital importancia para este TFG al ser una de las medidas tomadas por la empresa con el fin de recuperar la confianza de sus stakeholders e incrementar su transparencia.

- **Estructura del Informe de Sostenibilidad:** este apartado resume cuáles son los principales aspectos del informe.

- **Introducción:** incluye una breve explicación de cómo funciona el modelo de negocio, la cadena de valor... además de quedar reflejadas las marcas que existen bajo la empresa Nike INC.

- **Enfoque de la empresa:** en este apartado se resumen los objetivos generales que se ha planteado la empresa, remarcando qué medidas han tomado en el pasado, qué medidas están tomando en el presente y qué medidas quieren tomar en un futuro para conseguir dichos objetivos.

- **Minimización de la huella ambiental:** se detallan las acciones que ha llevado la empresa para reducir su impacto negativo en el medio ambiente. Además incluye datos cuantitativos que ayudan a la mejor comparación de las acciones tomadas, con el fin de poder ver si han mejorado o no.

- **Transformación de la fabricación:** aquí aparecen las medidas que la empresa ha decidido tomar con el fin de cambiar la forma en la que se fabrican sus productos, intentando conseguir que las fábricas contaminen lo mínimo posible y que los trabajadores cuenten con un lugar de trabajo que no sea dañino.

-**Potenciación del capital humano:** este último apartado recopila las mejoras que incluye año tras año la empresa para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores y con el fin de dotarles de una capacidad mejor.

El quinto apartado contiene la Discusión de Resultados. En ella se incluye la opinión de la autora del presente TFG sobre el conjunto del mismo.

En el sexto y último apartado se expresan las conclusiones del TFG.

1.6 Glosario

Compromiso: es la obligación que una persona adquiere de forma consciente cuando se interesa por algún aspecto, actividad o proyecto.

Desarrollo sostenible: satisfacer las necesidades que aparecen en el presente sin perjudicar a las necesidades que se puedan tener en el futuro.

Entidades de Interés Público: son aquellas empresas que establece el artículo 3.5 de la Ley de Auditoría de Cuentas, obligadas a elaborar el Estado de Información No Financiera (EINF). A saber, son:

- A) *Entidades de Crédito, Aseguradoras y Empresas Cotizadas.*
- B) *Empresas de Servicios de Inversión e Instituciones de Inversión Colectiva, que cuenten, durante 2 ejercicios consecutivos, como mínimo, con 5.000 clientes o accionistas.*
- C) *Fondos de Pensiones, que cuenten durante dos ejercicios consecutivos, como mínimo, con 10.000 participes.*
- D) *Las Sociedades Gestoras que administren tanto las empresas desarrolladas en el apartado B como las del apartado C.*

E) *Fundaciones Bancarias, Entidades de pago y de Dinero electrónico.*

F) *Grupos de Sociedades en los que la dominante se considere EIP*

G) *Entidades que, durante dos ejercicios consecutivos superen:*

-IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIO > 20.000.000 €

-Nº MEDIO EMPLEADOS > 4.000

Gobernanza: forma y proceso por el que se toman las decisiones dentro de la empresa. En la toma de decisiones aparecen aspectos que las empresas deberán elegir a la hora de su actuación, como pueden ser los principios éticos y comerciales, la transparencia, la regulación existente en el país donde realiza la actividad...

Impacto: cómo afectan, tanto en positivo como en negativo, las acciones que lleva a cabo la empresa en diferentes entornos como el medioambiental, el político, el social...

Sostenibilidad: ser conscientes de que los recursos con los que se cuenta no son inagotables, y que un uso excesivo de los mismos puede acarrear su pérdida total.

Stakeholder: grupo de interés de la empresa, los cuales van a afectar o se verán afectados por la actividad de la empresa.

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1 Responsabilidad Social Corporativa

El informe *Estrategia Renovada de la UE para 2011-2014 sobre la RSE* define la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) así:

Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con sus partes interesadas un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, con el fin de maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas, para las demás partes interesadas de la sociedad en sentido amplio, además de identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas (Comisión Europea, 2011, págs. 7, subrayado añadido).

La RSC es una filosofía de empresa, cuya finalidad primordial ya no es solo la obtención de dividendos que se puedan repartir entre los accionistas/propietarios, sino que también amplía su abanico de objetivos hacia más grupos que también son de interés para la empresa. Es decir, ya no se centran sólo en conseguir el beneficio económico, sino también el beneficio social, intentando no dañar el medioambiente, cumplir con la legalidad y conseguir el bienestar social. Por ello, la definición que propone la Unión Europea gira en torno al concepto de valor compartido.

Las empresas que trabajen bajo la filosofía de la RSC tienen en cuenta la llamada *Triple Bottom Line* o la Triple cuenta de resultados, también conocida como las 3P's de sostenibilidad, por sus siglas en inglés: *Profit, People, Planet* (Beneficio, Personas, Planeta) (Elkington, 1997). Se pretende conseguir una relación que no sea dañina con las personas, con aquellas que se encuentran tanto dentro del círculo de la empresa, como pueden ser accionistas, trabajadores,... como personas externas a ella, en las que se podrían incluir proveedores, clientes,... Esto haría referencia a la premisa *People*. Por otro lado, las empresas deben actuar de una forma sostenible con el medio ambiente, intentando reducir el impacto de su actividad que pueda afectar negativamente al mismo (premisa *Planet*). Y por último, una vez estructuradas estas premisas, como es lógico, las empresas quieren obtener un beneficio (premisa *Profit*), que deberá ser sostenible en el tiempo, para asegurar que la empresa vaya a continuar en funcionamiento después de haber aplicado las medidas de sostenibilidad necesarias.



Ilustración 1. Gráfico Triple Bottom Line. Fuente: Elaboración propia

La RSC va muy ligada con la ética, es decir, con las relaciones morales y con el comportamiento humano. Vamos a desarrollar la distinción que hacen Bañón, Guillén y Ramos (2011), como se puede ver en la Ilustración 2.

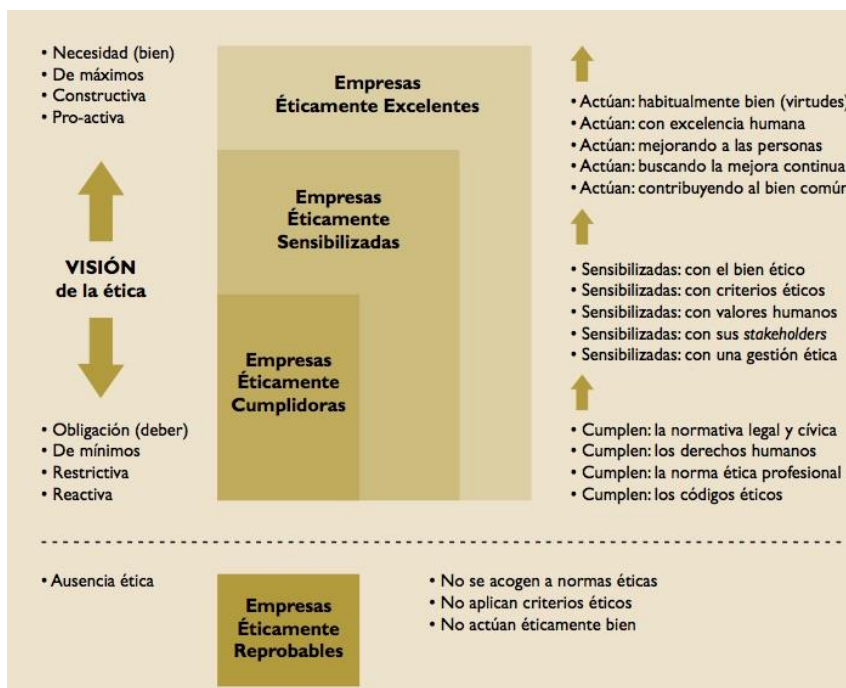


Ilustración 2. Los grados de la empresa ética. Fuente: Bañón, Guillén y Ramos (2011)

Se parte de las “empresas éticamente reprobables”, en las que no se actúa éticamente bien ni tampoco se aplican criterios éticos. Aquí nos podríamos encontrar a empresas que sólo se centran en satisfacer a los accionistas, cuyo objetivo primordial es la obtención de un beneficio económico que se pueda repartir entre los mismos.

Luego aparecen las “empresas éticamente cumplidoras”, que como bien dice en su nombre, se centran en cumplir con las normas establecidas. Estas empresas entienden la ética como un deber, algo que es obligatorio cumplir, y no como algo que les nazca hacer.

A continuación nos encontraríamos con las “empresas éticamente sensibilizadas”. Éstas ya no se centran sólo en acatar las normas establecidas por el Estado, sino que entienden la ética como un objetivo propio que quieren cumplir, quieren conseguir el beneficio común, y no sólo el beneficio económico.

Por último, estarían las “empresas éticamente excelentes”, las que realizan un esfuerzo continuo para que haya un desarrollo humano. Se pretende beneficiar tanto a las personas que forman la organización como aquellas externas a la misma a las que la actividad de la empresa pueda afectar en algún momento.

Con esta clasificación de empresas, observamos que el camino para llegar a ser una “empresa éticamente excelente” es el de buscar el bien común, y no buscarlo porque unas normas te obliguen, sino porque realmente se tiene un compromiso de implicación por los demás.

2.2 Problemas de la implantación de la RSC

La consecución de un desarrollo sostenible, por el que se satisfagan las necesidades presentes sin perjudicar a las necesidades futuras, requiere un proceso complicado, ya que implica un esfuerzo y un coste mayor.

Puesto que uno de los principales objetivos para las empresas es la obtención de un dividendo que sea repartible entre sus socios, la implantación de la RSC en ella tiene ciertos problemas, ya que aplicar políticas sostenibles supone un coste más elevado. Por ello, las empresas ven reducido su margen de beneficios, lo que les puede llevar a cuestionarse la implantación de políticas de RSC.

Otro problema es de cara a los consumidores. El hecho de que las empresas tengan unos costes más elevados, implica que los precios de sus productos también se incrementen. Para los consumidores puede ser un inconveniente pagar el precio más elevado por un producto que pueden sustituir perfectamente por otro cuyo precio es menor.

Lo que lleva a muchas empresas a no actuar de forma sostenible, es la preocupación por la obtención de beneficios económicos. Contamos con una cantidad de productos que

son perjudiciales para el medio ambiente, pero que tienen un coste bastante reducido, en comparación con los precios de otros productos biodegradables.

La principal dificultad de la implantación de la RSC radica en cómo compaginar la búsqueda de beneficio con una filosofía de empresa que tenga en cuenta también el impacto social y medioambiental de la empresa. De ahí que resulte clave en esta transformación la implicación de los consumidores por un mundo más sostenible. La formación de un consumidor más responsable y la información sobre los planes de RSC llevados a cabo constituirán elementos clave para que la implantación de la RSC pueda llevarse a cabo con éxito. Para que estas políticas puedan ser efectivas, vamos a conocer primero los elementos clave de la RSC en la empresa.

2.3 Elementos de la RSC

Para entender la filosofía de la RSC en las empresas, hay que tener en cuenta diferentes elementos, ya que estos estarán directamente implicados en la satisfactoria implantación de la RSC (Bazán, De la Morena, & Cortés, 2016).

En primer lugar, se debe tener en cuenta a los grupos que son de interés para la empresa, también llamados *Stakeholders*. Estos grupos son aquellos que van a afectar o se verán afectados, tanto de forma directa como indirecta, por la actividad que lleve a cabo la empresa.

En segundo lugar, tenemos la gestión de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza, que son importantes para la implantación de la RSC, ya que, para conseguir una economía sostenible, es vital afectar lo mínimo posible a estos aspectos. Podemos decir que este apartado incluye la gestión de las premisas 3 P's, que anteriormente hemos comentado.

En tercer lugar, nos centraremos en el análisis de la cadena de suministro. Los proveedores, que se seleccionen, se tienen que analizar con rigor para asegurarse que cuentan con los mismos objetivos sociales que la empresa y que la realización de un contrato con ellos no va a reducir el objeto social que tiene la empresa.

En cuarto y último lugar, hablaremos de la transparencia, que es un tema de vital importancia en la implantación de la RSC, ya que con ella las empresas obtienen una mayor credibilidad por parte de la sociedad. Esta credibilidad también es crucial, porque la integración de la RSC forma parte de las acciones de la propia empresa, pero también tiene que haber una implicación por parte de la sociedad.

2.3.1 Stakeholders

Podemos definir a los stakeholders como los grupos de personas o individuos que pueden afectar a la actividad de la empresa en un momento determinado. Además,

éstos también pueden verse afectados por la misma (Bazán, De la Morena, & Cortés, 2016).

A la hora de determinar quiénes van a ser los stakeholders de la empresa, ésta debe tener claro cuál es su objetivo y la dimensión social de su misión. Una vez quede claro el objetivo, y con el fin de conseguir una lista de posibles grupos que interesen a la empresa, se podrían plantear diferentes preguntas:

- *¿Quiénes son mis stakeholders más relevantes?*
- *¿Cómo se entiende la relación con ellos desde la empresa?*
- *¿Qué tipo de lenguaje o códigos utiliza la empresa para comunicarse con ellos?*
- *¿Qué relación existe entre los diferentes stakeholders? ¿Interrelacionan?*
- *¿Qué es lo que quieren?, ¿cuáles son sus intereses?, ¿qué les mueve?*
- *¿Qué prioridades de actuación tengo que establecer para tener una adecuada gestión de la relación con los stakeholders?*
- *¿Qué tipo de compromisos puedo asumir?* (Bazán, De la Morena, & Cortés, 2016, pág. 132)

Contestadas estas preguntas u otras que la empresa quisiera plantear, se pasaría a elaborar un listado con los diferentes grupos que ha conseguido la empresa, con el fin de desglosar las características de cada uno, para poder ordenarlos jerárquicamente, en función de las preferencias de la empresa por cada grupo.

Para poder ordenar jerárquicamente estos grupos, la empresa debería elaborar un listado que contenga los diferentes atributos que cada uno de ellos podría aportar en mejor o menor medida a la empresa, teniendo en cuenta cuales valora más la misma.

En la elección de los atributos que debe tener en cuenta la empresa para determinar los stakeholders, tiene que estar muy presente el objetivo a conseguir. En función de dichos atributos, se puede elaborar una matriz, que compare, por ejemplo, dos atributos. Dentro de esa matriz se tendrían que colocar los grupos de interés analizados en función de si cumplen más o menos los atributos. Así, con esta matriz quedaría reflejada la preferencia de un grupo u otro en función del atributo analizado, siendo más fácil la ordenación jerárquica de los grupos.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la gestión de la relaciones con los stakeholders. Se debe plantear qué política lleva a cabo la empresa para con sus grupos, en función de los diferentes atributos.

Se podría utilizar la matriz de poder/interés de Johnson y Scholes (2001), que sirve para diferenciar a los grupos de interés en función de las acciones que se deben llevar a cabo. Estos autores utilizan esta matriz diferenciando a los grupos de interés en función de dos atributos, el poder que tienen sobre la empresa (que puedan afectar sus actuaciones sobre la misma, como por ejemplo, que el hecho de no ser cliente de las mismas vaya a hacer que bajen sus beneficios, o la influencia coercitiva que puede tener un gobierno) y el interés que les genera la misma (el grado de demanda de información sobre la empresa, por ejemplo, una asociación de medio ambiente puede tener un alto interés en las actividades productivas, mientras que los gobiernos locales próximos a las instalaciones de la empresa se interesarán por menos información).

Si se divide la matriz de poder/interés en cuatro cuadrantes, se identifican cuatro estrategias diferentes para los grupos ubicados en la matriz. Nos podemos encontrar los grupos que, tienen tanto poco interés por la empresa como poco poder sobre ella (apáticos, ver Ilustración 3). Aquí, la empresa tiene que mantenerlos satisfechos, tenerlos informados y vigilarlos por si en algún momento aumenta su interés por la empresa, y así poder captar más su atención.

Por otro lado, tenemos los grupos que tienen un interés alto sobre la empresa, les gusta el proyecto que lleve a cabo la empresa, pero un poder bajo (defensores). A estos grupos, hay que tenerlos bien informados sobre los avances que lleve a cabo la empresa, ya que si su interés baja, pueden afectar a los grupos que tienen más poder sobre la empresa, siendo esto contraproducente para la misma.

En la misma línea que los grupos anteriores, nos encontraríamos a los que tienen un poder alto sobre la empresa, pero un interés bajo (latentes). Se les debe tener en cuenta, porque con el poder que tiene sobre la empresa, podrían afectar a la actividad de la misma. Hay que tenerlos bien informados, para así, poder conseguir que su interés aumente.

Por último, estarían los grupos que tienen elevados tanto el poder como el interés por la empresa (promotores). A estos, hay que involucrarlos en los procedimientos que lleve a cabo la empresa, como por ejemplo, preguntarles su opinión sobre las acciones que quiera realizar la empresa para el futuro, ya que la aceptación o negación de ellos será muy importante para el buen funcionamiento de la empresa.



Ilustración 3. Matriz de poder/interés. Fuente: Johnson y Scholes (2001).

Se debe tener en cuenta, también, la forma en la que se comunica con los stakeholders, es decir, los canales que utiliza la empresa para hacerle llegar al grupo de interés las acciones vinculadas a los compromisos con ellos. En el paso anterior se ha analizado sobre qué grupos de interés se va a centrar más la atención y, por tanto, van a estar mejor informados; se trata ahora de determinar cómo vamos a hacerles llegar a los mismos la información conveniente a su nivel de interés y de poder.

2.3.2 La gestión de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza.

Las actividades que realiza la empresa pueden afectar tanto al medio ambiente como a la sociedad y a la gobernanza (ASG) (Bazán, De la Morena, & Cortés, 2016). Para ello, las empresas deben plantearse cuales son los posibles riesgos que tiene el bienestar de la ASG, y una vez averiguados, tomar medidas para reducirlos o incluso eliminarlos.

Estos posibles riesgos que se han comentado podrían ser, en cuanto al ámbito medioambiental, la contaminación, el vertido de residuos tóxicos, la deforestación... Respecto al ámbito social podría ser el incumplimiento de los derechos humanos, la falta de libertad, la explotación laboral... El riesgo de gobernanza podría ser la falta de ética por parte de las empresas, el incumplimiento de la ley, la corrupción...

Para evitar que sucedan estos riesgos, las empresas deben llevar a cabo un plan para, en primer lugar, identificarlos, y a continuación, elaborar las medidas oportunas para reducir o eliminar su impacto negativo.

2.3.3 La cadena de suministros

Para la efectiva implantación de la RSC en la empresa, se debe tener en cuenta quienes van a ser nuestros proveedores, suministradores, subcontratistas... además de conocer bien cómo funcionan y cuáles son sus valores.

Es necesario este análisis, porque no sería prudente que una empresa cuente con unos valores claramente establecidos, de cuidado del medio ambiente, cuidado de los derechos sociales... y subcontrate su producción o compre a un proveedor que no tiene los mismos valores. Se podría decir que indirectamente la empresa no está cumpliendo con su filosofía, porque, a pesar de que ella no realice acciones que no son de carácter sostenibles, está incentivando a que otra empresa los realice, por lo que las políticas de sostenibilidad no serían efectivas.

Es complicada la elección de la cadena de suministros porque, todo producto que tenga carácter sostenible, de no afectar a la sociedad, es siempre más costoso en cuanto a precio, siendo más difícil su acceso y viéndose reducidos también los beneficios.

Sería conveniente que las empresas realizaran un listado con los requisitos que proveedores o contratistas debieran tener para llevar a cabo un contrato entre ambas partes. Estos requisitos deberán ser claros y concisos, no muy extensos y coherentes, para que no quepa duda de su cumplimiento por parte de toda la cadena de suministros.

Además, deberán estar ligados a los valores que tenga la empresa (Bazán, De la Morena, & Cortés, 2016).

La empresa, dentro de su actividad, sabe cómo realiza sus funciones, pero solo puede controlar lo que está dentro de su alcance. Cuando tienen en sus manos los materiales que han adquirido de su proveedor, si se trata de una transformación, en el momento de la transformación, la empresa sabe lo que hace. Antes de la transformación de dichos materiales no sabe cómo se han fabricado. Por ello, llevar a cabo una buena política y buen estudio para la elección de la cadena de suministros, la empresa verá reducida la posibilidad de un incumplimiento de sus valores.

2.3.4 La transparencia

La transparencia es uno de los puntos más importantes a la hora de integrar la RSC en una empresa. Como se ha comentado anteriormente, la RSC parte de la empresa, pero no es un camino que acaba ahí, tiene que haber una implicación, además, por parte de los stakeholders que la componen.

Para que las empresas consigan una mayor credibilidad sobre sus acciones y sobre el cumplimiento de sus valores, es necesario que muestren a sus stakeholders lo que realizan. Con este fin se suele elaborar un documento, llamado memoria de sostenibilidad, en el que se recopilan los datos de carácter no financiero con los que cuenta la empresa. Esta memoria de sostenibilidad muestra los compromisos no financieros que, voluntariamente, hace la empresa. Además, para aumentar la credibilidad de dicho documento, se puede llevar a cabo una auditoria del mismo, siendo más fiable los datos que en ella se aportan (Bazán, De la Morena, & Cortés, 2016).

La información financiera es aquella información cuantitativa, que en términos económicos, se incluye en los estados financieros, Balance de Situación, Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Estado de Flujos de Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto y la Memoria. Toda la información que se recopila en estos estados se obtiene con los datos económicos generados durante todo un año por la empresa (Ministerio de Economía y Hacienda, 2007).

La información no financiera es aquella que no tiene carácter financiero, es decir, que no es cuantitativa ni tampoco está en términos económicos. No hay una normativa concreta que regule cual es la información no financiera que se debe divulgar, pero hay diversos organismos que han aportado una serie de aspectos importantes que se debieran tratar. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas con la publicación de los “10 principios del Pacto Mundial” y “Las Directrices de la OCDE” nombran algunos puntos importantes que debieran incluirse en este tipo de documentos.

La Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a divulgación de información no financiera e información sobre diversidad, tiene como fin poder conseguir una mayor claridad a la hora de presentar información de carácter no

financiero por parte de las empresas. Esta Directiva está motivada por la consecución de los propósitos planteados en la estrategia Europa 2020, como también los 10 principios de la Responsabilidad Social de la Empresa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Se pretende que las sociedades informen sobre los riesgos que acarrearían sus acciones sobre la sociedad, y que una vez los hayan identificado, elaboren una serie de medidas para eliminarlos o reducirlos todo lo posible. Lo habitual sería que, con una mayor divulgación de información no financiera, se diera más credibilidad a las acciones de las empresas, y por tanto, que se llame más la atención a los grupos de interés.

Para mostrar las actuaciones propias que lleva a cabo la empresa en materia de RSC, se utilizan las memorias de sostenibilidad, que son un documento que recoge las acciones que realiza la empresa para reducir el impacto negativo que su actividad pueda generar tanto en el plano económico, como en el social y ambiental. Podríamos decir que estas memorias son el “pasaporte” hacia una mayor transparencia, con el que las empresas pueden mostrar su verdadera implicación con los fines sociales. A la hora de realizar dichas memorias, las empresas pueden elegir diferentes estándares para su elaboración.

Una vez presentados los principales elementos para la integración de la RSC en una empresa, siguiendo el libro de Bazán, De la Morena, & Cortés (2016), nos vamos a detener de forma especial en caracterizar la principal herramienta de comunicación: los informes de sostenibilidad. Este documento ha sido presentado brevemente, como elemento de RSC, y en el siguiente epígrafe vamos a conocer mejor en qué consiste, puesto que será un elemento importante en el estudio de caso que haremos posteriormente.

2.4 Informes de Sostenibilidad

Uno de los principales aspectos que se debe tener en cuenta para poder implantar la RSC es ser transparente, mostrar sus acciones para que toda persona que tenga implicación o interés por la empresa esté informada y, además, crea en la veracidad de la información que le están dando.

Para poder conseguir esta transparencia, las empresas redactan unos informes que incluyen información no financiera, también llamado EINF (Estado de Información No Financiera). Esta información, recopila las acciones que lleva a cabo la empresa por su propia iniciativa, sin necesidad de que una norma les obligue a hacerlas.

La Directiva 2014/95/UE establece que los temas de carácter no financiero que se deben comentar tienen que ver con la sostenibilidad. Los recursos naturales que se utilizan continuamente no son inagotables; si no se hace buen uso de los mismos, llegará un momento en el que se agotarán. Así pues, se quiere que las empresas empiecen a hacer un uso responsable de ellos.

El enfoque del Estado de Información No Financiera está dirigido a la comprobación del posible riesgo que sufre la sostenibilidad. Es decir, si la empresa lleva a cabo ciertas acciones que pueden perjudicar la sostenibilidad, deberá tomar una serie de medidas o aplicar políticas para erradicar en la cuantía de lo posible el riesgo que pueda sufrir. Por ejemplo, si la empresa vierte residuos al río, está contaminando el medio ambiente. Por lo tanto, debería llevar a cabo una política para mitigar dicha contaminación.

Para que sea más fácil de comprender y comparar dicha información con otras empresas, el estado de información no financiera deberá de hablar de aspectos sobre el medio ambiente, sociales y respecto al personal, a los derechos humanos y la lucha contra la corrupción y el soborno (El Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea, 2014).

En dicho estado se deben incluir los siguientes aspectos:

- 1) **Descripción del modelo de negocio.** Respecto al entorno empresarial, mercados en los que opera, objetivos y estrategias por los que se rige la empresa, etc.
- 2) **Descripción de las políticas que aplica la sociedad.** Que acciones lleva a cabo la sociedad para identificar y mitigar los riesgos que conlleva su actividad.
- 3) **Resultados de las políticas que se llevan a cabo.** Mediante los indicadores clave de resultados no financieros, comprobar si las actuaciones que se están realizando dan sus frutos. Con esto también se favorece la comparación entre diferentes empresas y sectores.
- 4) **Principales riesgos que se derivan de las actividades de la sociedad.** Cuáles son las posibles causas que se deriven en un riesgo para la sostenibilidad (clientes, productos, servicios...), además de informar sobre los impactos que acarrearían.
- 5) **Indicadores clave de los resultados no financieros.** Estos indicadores están estandarizados, para que las empresas se basen en los mismos indicadores y sean más comparables sus informes.
- 6) **Cuestiones específicas:**
 - 6.1. Medioambientales
 - 6.2. Sociales y relativas al personal
 - 6.3. Respeto de los Derechos Humanos
 - 6.4. Asuntos relativos a la lucha contra la corrupción y el soborno.
 - 6.5. Otros (cadenas de suministro, minerales en zonas afectadas...)

La información que se recoge en el EINF deberá ser verificada por una persona que esté familiarizada con el ámbito de la auditoría, pudiendo ser un Auditor de cuentas, un experto contable, independiente... El hecho de que dicho estado sea verificado y revisado hace más fiable la información.

Es cierto que, para la elaboración de estos informes, no hay unas normas que determinen todos los puntos que se deban tratar. En estos documentos las empresas pueden indicar lo que realizan simplemente. Si la empresa reconoce que no ha hecho aquello a lo que se había **comprometido**, está ganando en confianza y fiabilidad de cara a la sociedad, y refleja su compromiso efectivo por llevar a cabo sus objetivos sostenibles

La Directiva pretende hacer que los Estados miembros establezcan una ley que determine las pautas necesarias para que las empresas puedan elaborar el EINF, dejando libertad para elaborarlas, aunque deberán regirse por los requisitos mínimos que se aplican en la Directiva. En España, ésta se ha reflejado en la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital y la Ley de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

Con la aprobación de la Ley 11/2018, el 28 de diciembre de 2018, quedan obligadas a realizar el EINF las sociedades cuya forma jurídica sea Sociedad Anónima, Responsabilidad Limitada y Comanditaria por acciones, que sean empresas de interés público y que cuenten con un número medio de trabajadores superior a 500. Estarán obligadas en los ejercicios iniciados a partir del 1 de enero de 2018, es decir, el informe se emitirá en 2019, pero la información es la recopilada durante el ejercicio 2018. En la siguiente imagen se resumen los pasos y los requisitos que obligan a las empresas a la elaboración del EINF:

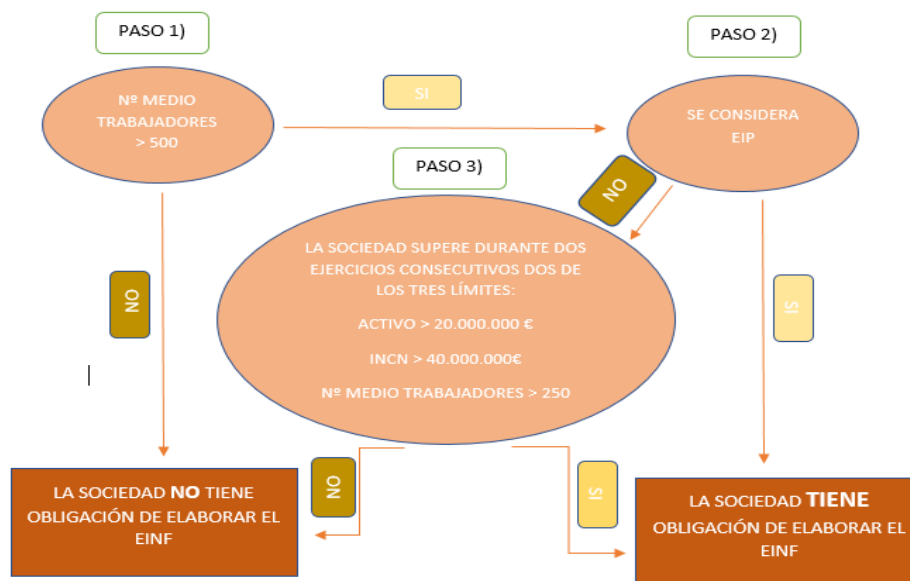


Ilustración 4. Resumen de pasos y requisitos que obligan a la elaboración del EINF.
Fuente: Elaboración propia a partir de Rejón (2019)

Teniendo en cuenta que pasados 3 años de la entrada en vigor de esta Ley, se modifican los parámetros que miden la obligación de las empresas de elaborar el EINF, por lo que en España habrá más empresas obligadas, se ha elaborado otro resumen que recopila las nuevas medidas (ver Ilustración 5).

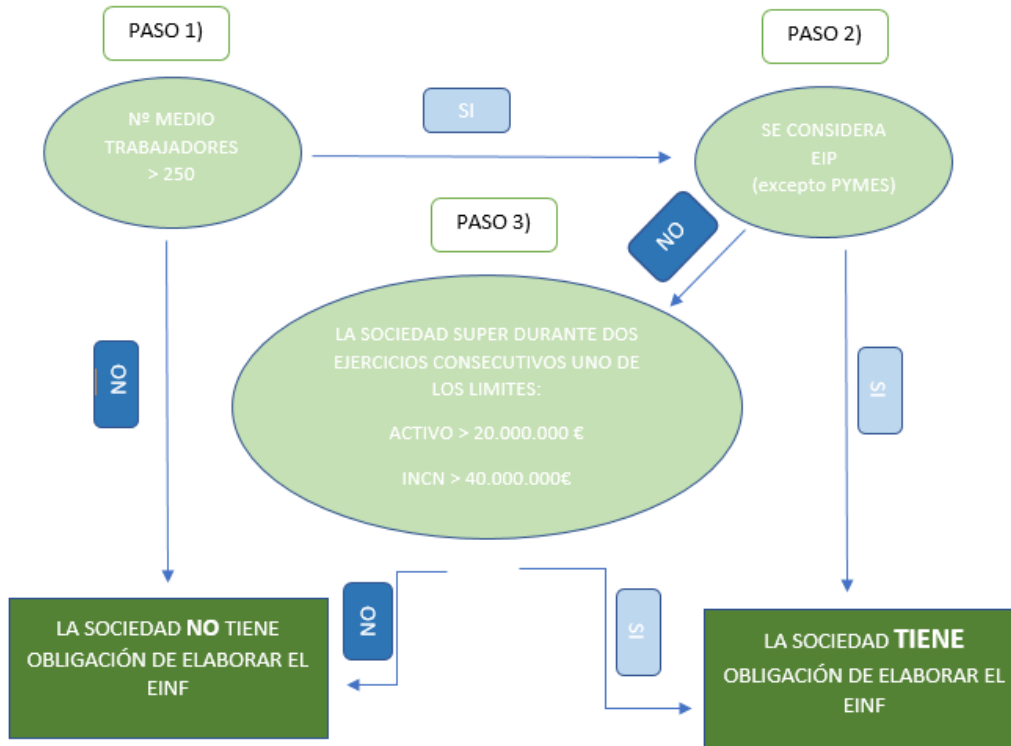


Ilustración 5. Resumen de pasos y requisitos que obligan a las empresas a elaborar el EINF, pasados 3 años desde la entrada en vigor de la Ley 11/2018. Fuente: Elaboración propia a partir de Rejón (2019)

Un aspecto importante que aparece en muchos de los informes de sostenibilidad publicados son los Estándares del Global Reporting Initiative (GRI). El GRI es una organización internacional independiente que ha sido pionera en la elaboración de informes de sostenibilidad desde el año 1997. Su objetivo es ayudar, tanto a empresas como a gobiernos de todo el mundo a comunicar el impacto que ejerce su actividad de cara a cuestiones que favorezcan la sostenibilidad, tratando temas como el cambio climático, los derechos humanos, la gobernanza y el bienestar social (Global Reporting Initiative, 2019).

La Guía GRI-G4, muestra un conjunto de principios para la elaboración de los informes de Sostenibilidad, los contenidos básicos y un manual de aplicación con el fin de simplificar la elaboración de dichos informes.

Esta Guía está compuesta de dos partes:

A) Principio de elaboración de informes y contenidos básicos.

Esta primera parte recopila los principios de elaboración de los informes, los contenidos básicos y los criterios que deben aplicar las empresas que se acojan al GRI.

B) Manual de aplicación.

En esta segunda parte se explica la forma en la que se deben aplicar los principios de elaboración de informes, cómo se debe preparar la información para la futura exposición y cómo se deben interpretar los conceptos que aparecen en esta Guía.

El 19 de octubre de 2016 aparece el GRI Standards, que es una actualización de la Guía G4. Con esta publicación se modifica el formato del GRI G4, que pasa de estar compuesto por los principios de elaboración de informes y contenidos básico y el manual de aplicación, a ser un conjunto de 36 documentos que son independientes pero están relacionados entre sí. Con estos estándares se pretende facilitar a las empresas y gobiernos que muestren de una forma más ordenada y clara su información no financiera, consiguiendo una posible comparación entre las empresas que se rijan bajo estos estándares al estar todos los informes con la misma estructura y medidas. El nuevo formato del GRI muestra una estructura más flexible, con lo que en el caso que se requiriese una actualización, no sería necesario modificar todo el documento.

Los 36 documentos que se han mencionado, se estructuran como se muestra en la siguiente imagen:

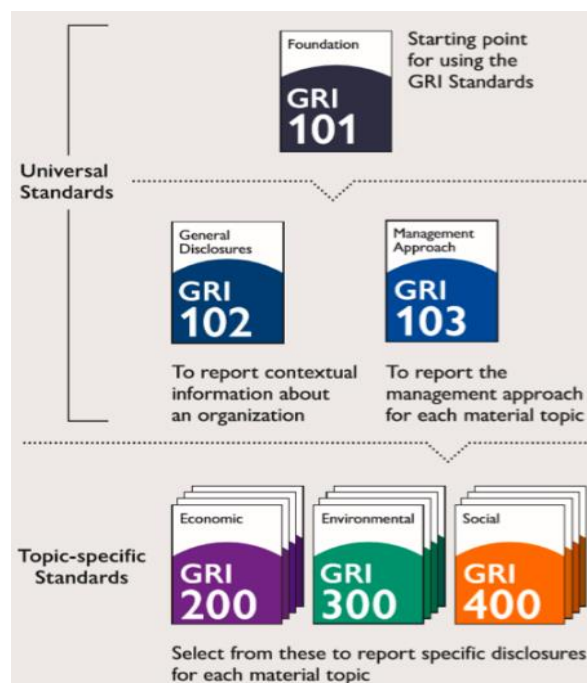


Ilustración 6. Estructura GRI Standards. Fuente: Global Reporting Initiative (2019)

Como observamos en la Ilustración 6, los estándares se diferencian entre “Estándares universales” y “Estándares específicos”. Los primeros son de uso obligatorio para toda empresa que prepara el informe de sostenibilidad, mientras que los segundos son de uso voluntario.

El GRI 101 recoge los fundamentos y principios necesarios para el uso del GRI G4, los requisitos básicos de elaboración de Informes de Sostenibilidad y las bases para elaborar el análisis de materialidad.

El GRI 102 incluye los pasos necesarios para informar sobre el contexto en el que trabaja la organización y los contenidos básicos generales.

El GRI 103 establece las bases para informar acerca del enfoque de gestión de cada aspecto material.

Los estándares específicos incluyen un epígrafe por cada aspecto que en ellos se trata. El GRI 200 está relacionado con temas económicos, el GRI 300 ambientales y el GRI 400 sociales. En la siguiente Ilustración se recogen los epígrafes que se trata en cada estándar.

GRI 200. Estándares económicos	GRI 300. Estándares ambientales	GRI 400. Estándares sociales
<ul style="list-style-type: none"> • GRI 201. Desempeño económico • GRI 202. Presencia en el mercado • GRI 203. Impactos económicos indirectos • GRI 204. Prácticas de adquisición • GRI 205. Anticorrupción • GRI 206. Comportamiento competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • GRI 301. Materiales • GRI 302. Energía • GRI 303. Agua y efluentes • GRI 304. Biodiversidad • GRI 305. Emisiones • GRI 306. Efluentes y Residuos • GRI 307. Cumplimiento ambiental • GRI 308. Evaluación ambiental del proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> • GRI 401. Empleo • GRI 402. Relaciones laborales/gerenciales • GRI 403. Salud y Seguridad Ocupacional • GRI 404. Capacitación y educación • GRI 405. Diversidad e igualdad de oportunidades • GRI 406. No discriminación • GRI 407. Libertad Sindical y Negociación Colectiva • GRI 408. Trabajo infantil • GRI 409. Trabajo forzoso u obligatorio • GRI 410. Prácticas de seguridad • GRI 411. Derechos de los pueblos indígenas • GRI 412. Evaluación de Derechos Humanos • GRI 413. Comunidades locales • GRI 414. Evaluación social de proveedores • GRI 415. Política pública • GRI 416. Seguridad y salud del cliente • GRI 417. Marketing y etiquetado • GRI 418. Privacidad del cliente • GRI 419. Cumplimiento Socioeconómico

Ilustración 7. Gráfico resumen de los epígrafes de cada estándar.
Fuente: Elaboración propia a partir de Global Reporting Initiative (2019)

Una vez nombrados los estándares del GRI, cabe destacar que en la elaboración de los informes de sostenibilidad es también muy común que aparezca la referenciación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) elaborados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Éste es el tema que se tratará en el siguiente epígrafe.

2.5 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Para poder explicar los ODS, primero se tiene que hacer hincapié en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), ya que los primeros están basados en una continuación de los segundos.

Con la entrada del nuevo milenio en septiembre del año 2000, los líderes de los 189 países miembros de las Naciones Unidas se reunieron en la cumbre del Milenio, motivada por la insalubridad, hambre, falta de escolarización, trabajo esclavo, etc. que sufrían millones de personas. Con el fin de erradicar los problemas de los países que están en vías de desarrollo, redactaron ocho objetivos de desarrollo humano que debían conseguir para el año 2015 (Naciones Unidas, 2010).

Puesto que desde el año 2000 hasta 2015 es una visión a largo plazo, se estableció que en 2010 los países miembros de las Naciones Unidas volverían a reunirse para evaluar los datos obtenidos y averiguar qué habían conseguido durante ese período, con el fin de determinar si las acciones llevadas a cabo eran satisfactorias, si se habían interpuesto obstáculos entre medio y que debían hacer para conseguir los objetivos planteados para 2015 (Naciones Unidas, 2010).

Los ocho objetivos que se plantearon inicialmente fueron los siguientes:

1. *Erradicar la pobreza extrema y el hambre.*
2. *Lograr la enseñanza primaria universal.*
3. *Promover la igualdad entre géneros y la autonomía de la mujer.*
4. *Reducir la mortalidad infantil.*
5. *Mejorar la salud materna*
6. *Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.*
7. *Garantizar la sostenibilidad del medioambiente.*
8. *Fomentar la asociación mundial para el desarrollo* (Naciones Unidas, 2010).

Para poder cuantificar cada uno de estos objetivos se elaboraron una serie de indicadores para cada objetivo. Se expone en la Tabla 1 un ejemplo de indicador para cada objetivo.

Objetivo	Indicador
1.	Proporción de la población con ingresos inferiores a 1 dólar por día según la paridad del poder adquisitivo
2.	Tasa de alfabetización de las personas de entre 15 y 24 años, mujeres y hombres
3.	Proporción de niñas y niños en la enseñanza primaria, secundaria y superior
4.	Tasa de mortalidad infantil
5.	Tasa de mortalidad materna
6.	Prevalencia del VIH en las personas de entre 15 y 24 años
7.	Proporción de zonas terrestres y marinas protegidas
8.	Aranceles medios aplicados por los países desarrollados a los productos agrícolas y textiles y las prendas de vestir procedentes de países en desarrollo

*Tabla 1. Ejemplo de Indicador para cada Objetivo de Desarrollo del Milenio.
Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Naciones Unidas (2010)*

Visto, en el año 2010, el éxito que habían conseguido los objetivos planteados en el año 2000, se decidió el año 2012 en la Conferencia sobre Desarrollo Sostenible de Rio+20, que era necesaria la existencia de una nueva Agenda de Desarrollo Sostenible que abarcara del año 2015 al 2030. Por ello, se acordó establecer un grupo de trabajo abierto que elaborara nuevamente el conjunto de objetivos de desarrollo sostenible. Tras varios meses de trabajo, el grupo expuso su propuesta presentando los 17 objetivos de desarrollo sostenible. Se amplía la propuesta de objetivos de 8 (los llamados ODM) a 17 al ser elaborados los primeros por un número concreto de expertos y los segundos con la participación de los Estados Miembros de la ONU, de la sociedad civil y de otras partes interesadas. Al haber más grupos involucrados en la elaboración de los objetivos se amplían también las diferentes opiniones y perspectivas que toman las personas (Naciones Unidas, 2010). Los nuevos objetivos planteados tratan temas como el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente, que son los elementos principales del desarrollo sostenible.

Una importante diferenciación entre los ODS y los ODM es que los primeros se aplican a todo el mundo, indiferentemente del nivel económico de cada país, mientras que los segundos estaban destinados para mejorar la situación de pobreza que vivían los países en vías de desarrollo (Naciones Unidas, 2010).

Así pues, en la Ilustración 8 se muestran los nuevos 17 objetivos de desarrollo sostenible.



Ilustración 8. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Fuente: Naciones Unidas (2015)

Cada uno de los 17 objetivos los podríamos clasificar en uno de los tres elementos principales del desarrollo sostenible, que son el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. Para poder visualizarlo mejor se ha elaborado la Ilustración 9.

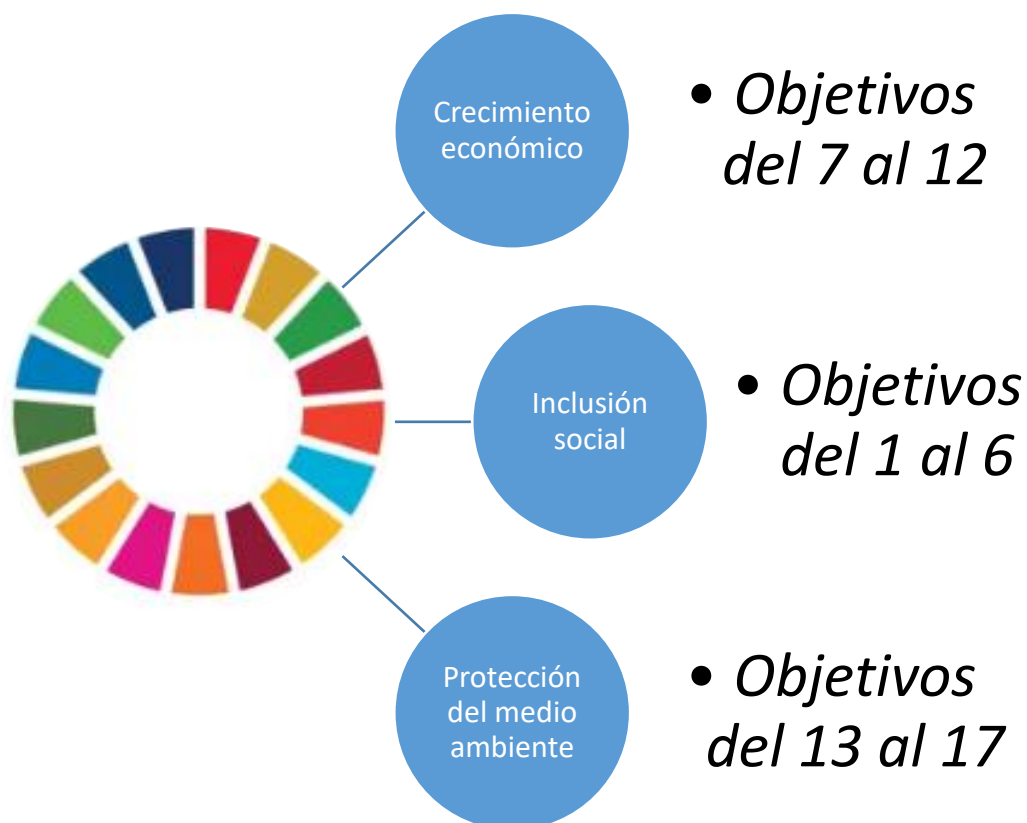


Ilustración 9. Diferenciación de los Objetivos por elemento de principal de desarrollo sostenible. Fuente: Elaboración propia.

Como se ha comentado anteriormente, los ODM contaban con diferentes indicadores para que su evaluación fuera más efectiva y que se pudiera cuantificar. Dicho esto, con los ODS ocurre lo mismo, cada uno tiene diferentes indicadores para que se pueda cuantificar su veracidad o su falta de cumplimiento.

Por último, cabe destacar que los ODS no son jurídicamente obligatorios, pero se pretende que cada país los adopte como propios y elaboren un marco para que las empresas deban cumplir las diferentes medidas que hagan que se consigan los 17 objetivos (Naciones Unidas, 2015). A pesar de no ser obligatorios jurídicamente, es importante recalcar que para las empresas es un punto a favor cumplir con las medidas, ya que si además destacan en sus informes los ODS que han cumplido, están atrayendo a la población que está cada vez más concienciada con la consecución de un mundo más sostenible.

Después de haber introducido el concepto de RSC, junto con los principales elementos para su integración en la empresa, y los ODS, se va a estudiar el caso de una empresa que tuvo que hacer frente a un cambio en su filosofía debido a una fuerte crisis de reputación. Esta crisis se debió a una fractura entre la imagen que daba y lo que realmente ocurría, justo en un periodo en el que la compañía se estaba consolidando como líder de su sector. Se trata del caso de Nike. Todos los conceptos presentados en esta sección nos permitirán no solo conocer mejor la dinámica de la crisis, sino –lo que es más relevante para nuestra investigación- el cambio de estrategia implementado por la empresa. Para conocer mejor este cambio, nos serviremos especialmente de la última memoria de sostenibilidad publicada por la compañía.

Capítulo 3: Caso Nike

3.1 Orígenes de Nike

Nike, INC es una de las grandes empresas de ropa deportiva. Su fundador, Phil Knight, tuvo que trabajar muy duro hasta poner a esta marca en el lugar en el que se encuentra.

Phil Knight nació el 24 de febrero de 1938 en Portland, Oregón. Se graduó en Periodismo y posteriormente hizo un postgrado, un Master of Business Administration. Es un apasionado de los negocios y del atletismo. Asistió a un seminario sobre emprendimiento en la universidad de Stanford, que sería el primer paso para la creación de su empresa (Wurlod, 2017).

Knight decía que las cámaras de fotos japonesas habían revolucionado el mercado, que en aquel entonces estaba dominado por los alemanes, y que con las zapatillas para correr ocurriría lo mismo. Conocía la empresa japonesa Onitsuka Tiger, actualmente conocida por fabricar las zapatillas de la marca Asics. En aquel entonces, la marca Tiger llamaba la atención de Phil, ya que los materiales y la forma de elaborar sus zapatillas estaban diseñados para proteger mejor los pies de los corredores (Knight, 2016).

Durante un seminario al que asistió en Stanford, se le ocurrió, como él dice “una idea descabellada”, que consistía en viajar a Japón para hablar personalmente con los directivos de Onitsuka Tiger. Así lo hizo, en 1963 le pidió dinero a sus padres y se embarcó en un viaje por el mundo, con el fin de conocer todas las culturas y tradiciones posibles. En su parada en Japón, tuvo la posibilidad de reunirse con los dueños de la empresa Onitsuka Tiger. En esa reunión, Knight les enseñó su proyecto que revolucionaría el calzado deportivo (Knight, 2016).

Los japoneses quedaron muy satisfechos con la propuesta de Knight, por lo que decidieron que éste les daría 50\$ para que posteriormente le enviaran unos pares de zapatillas de su marca. Tardaron mucho tiempo en llegar, pero finalmente Knight recibió varios pares de zapatillas Tiger. Decidió darle unos cuantos a su entrenador de la Universidad Bill Bowerman. Éste siempre había tenido en mente un proyecto de mejorar las zapatillas para los atletas, de tal forma que pesaran menos y fuesen más cómodas. Bowerman le propuso a Knight ser su socio y así iniciaron una empresa, bajo el nombre Blue Ribbon Sports, que distribuirían la producción de Onitsuka Tiger por Estados Unidos (Knight, 2016).

Tras varios años de trabajar junto a Onitsuka, la relación se fue deteriorando, hasta que el 30 de mayo de 1971 se cambia el nombre de Blue Ribbon Sports y se crea la marca Nike, que posteriormente se llamará Nike, INC. Dejando de lado a Onitsuka Tiger, Knight y Bowerman comienzan un camino distinto: ahora ya no son distribuidores de las zapatillas japonesas, sino que ahora son fabricantes de sus propias zapatillas.

Nike comenzó fabricando sus zapatillas en dos fábricas pequeñas que tenía situadas en Maine y New Hampshire, en Estados Unidos. Tras varios años de fabricar en estas

localizaciones, Phil Knight puso en marcha la idea que había ingeniado mientras estudiaba en la Universidad de Stanford. Esta idea consistía en reducir los costes de producción mediante la terciarización de la fabricación y reinvertir el margen en patrocinio. Decidió deslocalizar la producción a países asiáticos que contaban con costes mucho más reducidos. Los elegidos al inicio fueron Corea del Sur y Taiwan (Spar & Burns, 2002).

Con la reducción de los costes Knight obtenía unos márgenes mayores, y lo que pretendía era reinvertirlos en acciones de marketing que hiciesen que la marca fuera más conocida. Las medidas tomadas para potenciar la imagen de la marca fue dedicar ostentosas cantidades de dinero en el patrocinio de deportistas de élite. Opinaba que, si una persona que competía continuamente y conseguía medallas en el deporte que realizase llevando unas zapatillas de la marca Nike, se convertiría en un referente para la demás población, lo que aumentaría el deseo de estos de poseer dichas zapatillas. Esta idea se demuestra en la opinión de Knight recogida en su libro sobre los orígenes de Nike: *“Si un deportista de élite lleva unas zapatillas Nike, atraerán a muchos más consumidores”* (Knight, 2016).

Esta es la estrategia inicial que llevó a cabo Nike y por la que consiguió crecer tanto y tan rápido. También debido a esta idea, Nike deja de lado la publicidad televisiva, centrándose tan sólo en el patrocinio.

El nombre Nike viene de la diosa griega *Niké, la diosa de la victoria*. El logotipo de la empresa está inspirado en una de las alas de la diosa. Se quería conseguir un logotipo que reflejara movimiento, y Knight, que era profesor de contabilidad en la Universidad de Portland, encargó en el año 1971 a Carolyn Davidson, estudiante de diseño de la misma universidad, el diseño de un logotipo que definiera a la marca. Este logotipo también es conocido en EEUU como “Swoosh”. En el momento de elegir el logotipo, Knight no estaba convencido, pero tenía que decantarse rápidamente, ya que había recibido un cargamento de cajas de cartón a las que se debía imprimir el logotipo. Las palabras de Knight en ese momento fueron: *“No estoy enamorado del logotipo, pero acabaré acostumbrándome”* (Knight, 2016). Con el paso del tiempo, este logotipo es de los más conocidos por todo el mundo.

Pasamos a continuación a desarrollar las acciones de marketing llevadas a cabo por la empresa para consolidar la marca.

3.2 La consolidación de la marca en los años 80 y la creación del claim Just Do It

El primer anuncio de televisión que realizó Nike fue en el año 1982, en el que se detalla el proceso de elaboración de las zapatillas. Lo más destacado de este anuncio fue que en él aparecía Alberto Salazar, ganador de la Marathon de Nueva York de 1982, el cual corría con unas zapatillas Nike. El hecho de que un atleta lleve puestas unas zapatillas de Nike y gane una Marathon, hace que el deseo de los consumidores por este producto aumente.

Otro importante acontecimiento que benefició a Nike fueron los Juegos Olímpicos de Los Ángeles en 1984. En este campeonato, Carl Lewis consiguió 4 medallas de oro en las pruebas de atletismo: 100 metros lisos, 200 metros lisos, 4x100 relevos y salto de longitud. Este evento fue importante para Nike, ya que Lewis apareció en la llegada a meta llevando puestas unas zapatillas Nike (Ver Ilustración 10). Esta imagen fue un reclamo para todas las personas a las que les motiva el deporte, ya que gracias a estos éxitos, Lewis se convirtió en un referente del atletismo.



*Ilustración 10. Llegada a meta de Carl Lewis en los Juegos Olímpicos de Los Ángeles (1984).
Fuente: Burnton (2012)*

Justo en 1984, aparece Michael Jordan, un joven universitario que jugaba en el equipo de baloncesto de la Universidad de North Carolina, a la que pudo asistir gracias a una beca. Durante su debut en este equipo, ya se veía su talento como jugador, por lo que Nike vio que podría realizar una gran campaña publicitaria, en la que apareciera una joven promesa del baloncesto. Jordan era reacio a aceptar la propuesta de Nike, ya que en aquel entonces, el icono del baloncesto era la marca Converse, mientras que Nike era icono del atletismo. Finalmente, Jordan aceptó ser la nueva imagen de Nike por una cifra millonaria.

En el año 1985, Nike saca a la venta las zapatillas *Air Jordan* (Ver ilustración 11). Este modelo era blanco y rojo, por lo que no era aceptado por las reglas de la liga de la NBA, ya que entonces sólo se permitía utilizar zapatillas blancas. Sin embargo, Nike aceptó pagar la sanción que se le impondría a Jordan (por llevar zapatillas no reglamentarias) de 5.000\$ por partido. Durante la temporada de 1984-1985, Jordan fue considerado el mejor novato del año y Nike consiguió aumentar el valor de sus acciones en un 55% (Ruiz, 2018).



Ilustración 11. Zapatilla Air Jordan (1985). Fuente: Backseries.com (2019)

Esta estrategia les funcionó bien hasta que apareció la marca Reebok. La gestión de esta crisis les llevó a dar un paso más en la construcción de su imagen de marca.

Nike siempre había centrado sus actuaciones de marketing en torno al mundo deportivo, siendo un referente de los grandes deportistas de élite. Contaba con una gran cuota de mercado en todo Estados Unidos. Sin embargo, su principal rival Reebok, llevaba a cabo una estrategia de marketing, que englobaba a todo tipo de personas y además por todo el mundo. Dicho esto, Nike se movía en un mercado de en torno a 1 millón de personas, mientras que Reebok se dirigía a un mercado de más de 150 millones de personas.

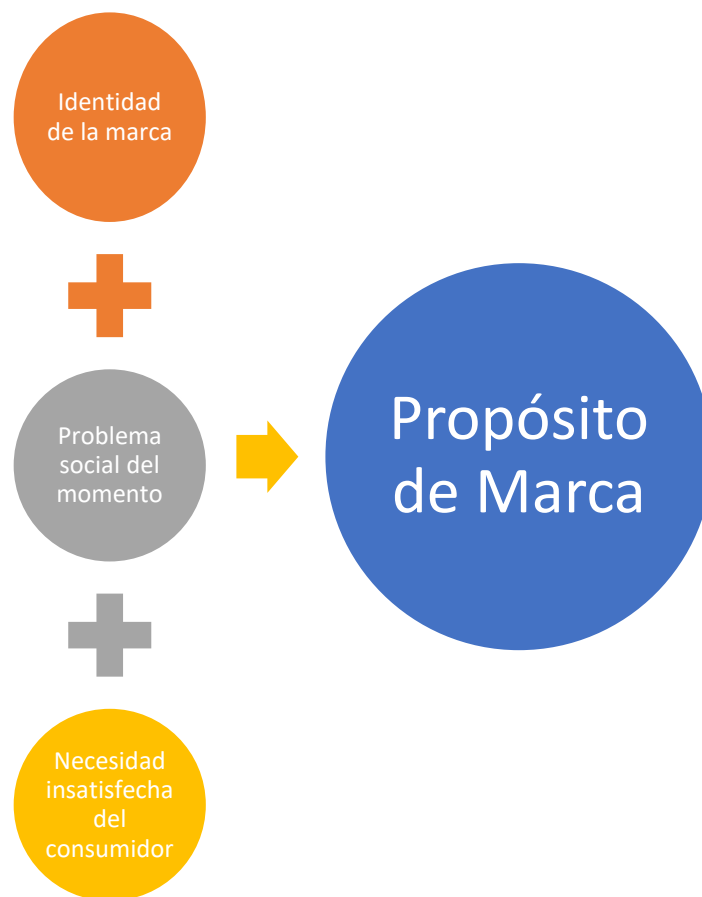
Esto hizo pensar a Knight que debían modificar su táctica y ampliar el mercado. Su marca debía ser conocida no sólo por atletas de Estados Unidos, sino también ser un referente para toda la población. Así pues, encargó a la agencia de publicidad Wieden + Kennedy que analizara el mercado y realizara una campaña publicitaria que atrajese al mayor número de personas.

Para que la marca se convirtiera en un icono, Wieden + Kennedy apostaron por desarrollar una estrategia que creara un *propósito de marca*. Este concepto requería centrarse en tres aspectos: la identidad de la marca (por qué existe esa marca), un problema social del momento (qué ocurre en el mundo que necesita una solución) y una

necesidad insatisfecha del consumidor (la empresa deberá satisfacerla con el fin de contribuir a solucionar ese problema social identificado). El objetivo fue construir una nueva imagen de marca para Nike que pudiera abordar estos tres factores conjuntamente (Conlon, 2015).

El proceso de crear un buen propósito de marca está marcado por el enfoque hacia uno de los principales elementos de la implantación de la RSC en las empresas: los stakeholders. Se pretende satisfacer las necesidades requeridas de los mismos.

Además, se aborda otro punto importante, el problema social, el cual es aprovechado por la empresa para crear una imagen de marca. Se construye el claim con la conciencia del problema social existente, por lo que está utilizándolo como una estrategia de marketing. En este aspecto se podría observar una falta de compromiso por la empresa, ya que aprovecha los conflictos de la sociedad para curtirse una nueva imagen (Conlon, 2015).



*Ilustración 12. Resumen de los requisitos necesarios para conseguir el propósito de marca.
Fuente: Elaboración propia*

Comenzando a analizar cada uno de los aspectos necesario para elaborar un buen propósito de marca, se puede llegar a la conclusión de que la identidad de Nike había sido desde el inicio ayudar a ser mejores deportistas. El cofundador de Nike, Bill Bowerman decía: *“Everybody has a body, and is therefore a potential athlete”* (Todo el mundo tiene un cuerpo, y por lo tanto es un atleta potencial). Con esta frase, se muestra que Nike siempre había apostado desde el inicio por deportistas, por atletas, pero ahora lo hacía por todo tipo de personas, no era necesario que se considerasen atletas profesionales, sino que todo el mundo podía conseguirlo, ya sea por vocación, por trabajo, para evadirse... Subrayando este aspecto de la identidad originaria de Nike de que cualquiera podía llegar a ser un atleta, se pretendía que la marca llegase a todo el mundo.

Pasando al segundo aspecto de análisis, nos encontramos con los problemas sociales a tratar. En la época de los 80, en Estados Unidos había un problema de obesidad infantil, motivado por una recesión económica, que hizo que en los colegios se tuviera que reducir el número de programas deportivos, por lo que muchos niños no harían apenas ejercicio. Además, la población se había vuelto reacia respecto al ejercicio.

Por último, la necesidad insatisfecha del consumidor, era la necesidad de que alguien le empujara a que se iniciase en el deporte. En la confluencia de estos tres factores, apareció el eslogan *“Just Do It”*. Este eslogan proporciona un pequeño incentivo para toda persona que no se ve capaz de empezar a hacer deporte, y por extensión, sirve también para animar a que todos puedan conseguir sus objetivos (Conlon, 2015). El gran acierto de este eslogan es que continúa funcionando desde que se creara hace más de 30 años.

3.2 Crisis de 1996

La crisis que se va a analizar con más profundidad tiene sus raíces en el origen de Nike.

Cuando la empresa Nike comenzó a fabricar sus propias zapatillas en 1971, sin ya importar las fabricadas en Japón por Onitsuka, decidió hacerlo en Japón, junto a los fabricantes de calzado Nippon Rubber y Nihon-Koyo. La relación con ellos era muy buena, pero debido al incremento de los precios, causado por la crisis del petróleo de Japón, Knight decidió adentrarse en una búsqueda de proveedores que ofrecieran unos precios más bajos.

Nike contaba con dos fábricas de calzados en Maine y New Hampshire, y el resto estaban localizadas en Taiwan, Corea, China y Tailandia. Con la aprobación por parte del gobierno coreano, de incentivos para las empresas de calzados, se decide cerrar las fábricas de Estados Unidos y enviar toda la producción a países asiáticos, consiguiendo así una reducción importante de los costes.

Como suele ocurrir, cuando un país comienza a desarrollarse, tanto sus costes como precios comienzan a incrementarse. Esto ocurrió en Taiwán y Corea, por lo que Knight estuvo negociando con sus proveedores el desplazar toda su producción a países todavía menos desarrollados, donde el precio del trabajo y de los materiales era más reducido. Los países elegidos fueron Vietnam, Indonesia y China (Locke, 2002).

Nike vio crecer sus ingresos de una manera drástica desde 1994 hasta aproximadamente 1997. Pasó de tener alrededor de 4.000.000\$ de ingresos a casi 10.000.000\$ en tan solo 3 años. Como se puede observar en la Ilustración 13, los ingresos obtenidos por Nike estaban muy distantes a los obtenidos por Reebok. Es cierto que la marca Nike contaba con más cuota de mercado (ver Ilustración 14), pero también influyó en esta distancia de ingresos la gran reducción de costes que consiguió la empresa.

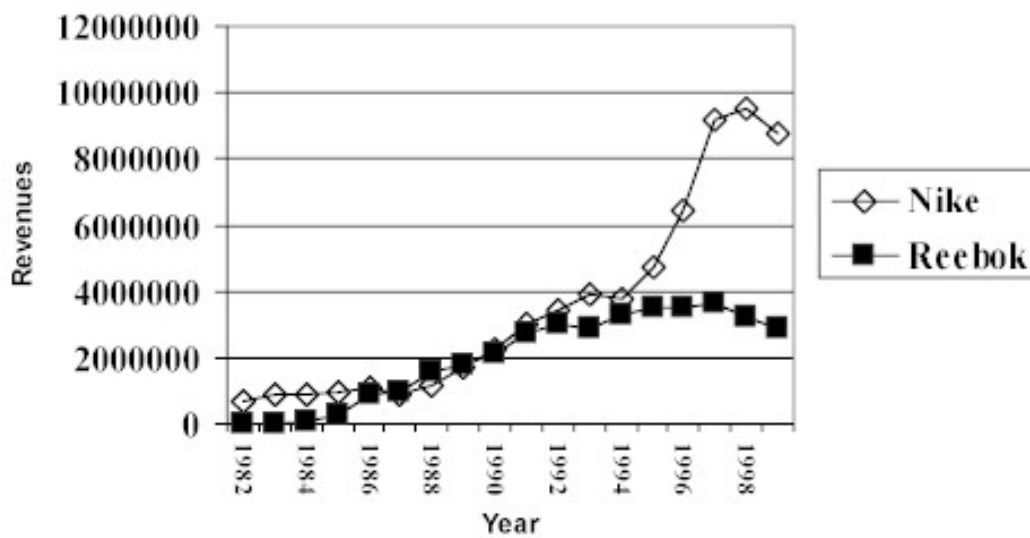


Ilustración 13. Comparación ingresos Nike y Reebok. Fuente: Landrum (2001)

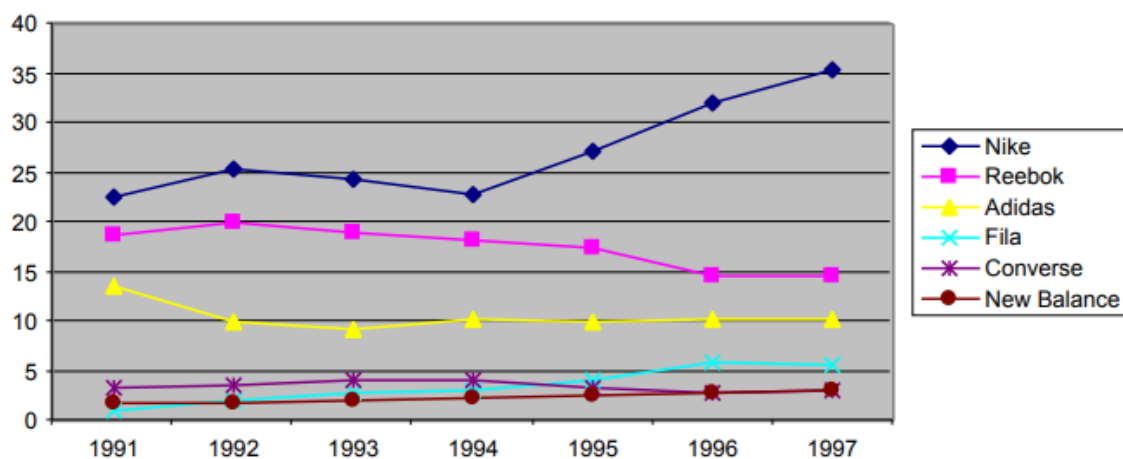


Ilustración 14. Comparación de cuotas de mercado. Fuente: Locke (2002)

El hecho de deslocalizar su producción a países poco desarrollados, hizo que Nike obtuviera mayores beneficios, y con el margen que conseguía decidió invertir más aún en marketing. Al mismo tiempo que sus beneficios iban incrementando, en la década de los 80, la empresa iba curtiendo poco a poco un descontento entre los reducidos grupos de activistas que denunciaban las duras condiciones que sufrían los trabajadores de los países asiáticos, consiguiendo situarse en el foco de análisis. Entre estas condiciones destacaban los bajos salarios, elevadas jornadas de trabajo... (Locke, 2002).

A pesar de la inicial mala reputación sobre las condiciones laborales en las fábricas de Nike, ni su cuota de mercado ni tampoco sus ingresos se vieron afectados. Hasta que, a partir de 1990, comienzan a involucrarse e investigar sobre la situación en las fábricas varios periódicos, para saber a ciencia cierta qué es lo que estaba ocurriendo en Pakistan, China, Indonesia...

Fue el activista laboral, Jeff Ballinger, el que descubrió la situación que sufrían los trabajadores en las fábricas de Nike. Ballinger estaba muy preocupado con la diferencia de salarios que existía entre los países desarrollados y los países subdesarrollados.

En la Tabla 2 se muestra el promedio de horas trabajadas a la semana, salario mínimo anual, coste para la empresa por trabajador y el valor agregado de cada trabajador para la empresa en América del Norte, Europa y Asia. Aparece una comparación entre los diferentes aspectos desde 1980 – 1984 y desde 1990 – 1994.

En el estudio de esta tabla, se ha calculado la media de cada uno de los aspectos que se tratan para cada continente.

En cuanto al promedio de horas trabajadas a la semana, la diferencia de media entre los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo, era abrumadora. Mientras que, durante 1980-1984, en Asia se trabajaba una media de 48,6 horas a la semana por trabajador, en continentes como Europa y América del Norte se estaba trabajando una media de 40,25 y 33,50 horas, respectivamente (World Bank, 1999).

En función del salario mínimo anual, se va a comparar los datos obtenidos en Estados Unidos, Francia y Japón, ya que en la época de 1980-1984 hay varios datos que no aparecen. Respecto a este salario mínimo, cabe destacar que también existían grandes diferencias entre los distintos países. En Estados Unidos, el salario mínimo se encontraba en 6.006\$, en Francia 10.815\$ y en Japón este salario mínimo se situaba en 3.920\$. No es de extrañar que Ballinger estuviese preocupado por la diferencia de salarios entre los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo, entre EEUU y Japón había una diferencia del doble en cuanto a salarios se refiere, y si comparamos Japón con Francia, se sobrepasaba la barrera del 50% (ver Tabla 2).

Ballinger hizo varios comentarios y publicaciones sobre las pésimas condiciones de los trabajadores, pero la opinión pública estadounidense no se hizo eco hasta que comenzaron las huelgas de 1990 en Indonesia, por una mejora de las condiciones laborales de los trabajadores. Entonces, el gobierno de Indonesia aumentó el salario mínimo, que a pesar de verse incrementado, todavía no era suficiente para que los indonesios pudieran satisfacer sus necesidades (Locke, 2002).

Tras varias publicaciones de Ballinger y las iniciadas huelgas en Asia por una mejora de las condiciones laborales de los trabajadores, se puede ver una pequeña modificación en la jornada laboral y los salarios de los trabajadores. Durante 1990 – 1994, la jornada laboral en Europa y Asia se veía reducida. En Europa se pasaba de una jornada laboral media de 40,25 horas a una media de 39,50 horas. En Asia, esta diferencia fue incluso mayor: se pasó de una jornada laboral de 48,60 horas a 46,17 horas a la semana (World Bank, 1999).

Los salarios mínimos también se incrementaron. En EEUU, el salario mínimo pasó de ser 6.006\$ a 8.056\$ anuales. En Francia, se pasó de 10.815\$ a 22.955\$. En Japón el salario mínimo aumentó más del 50%, pasó de ser de 3.920\$ a 8.327\$ (ver Tabla 2). A pesar de este aumento, los trabajadores seguían sin poder satisfacer sus necesidades básicas, ya que la subida de salarios no iba ligada al nivel de vida del país.

Ballinger fue a investigar a Indonesia, encontrando en las fábricas de Nike, una luz para investigar y poder ayudar a las personas afectadas. Hizo entrevistas a varios trabajadores de las fábricas, y la mayoría estaban insatisfechos.

La estrategia llevada a cabo por Nike, que trataba de competir con la reducción de costes, era repudiada por Ballinger porque ésta estimulaba que los contratistas aplicaran condiciones extremas a sus trabajadores con el fin de reducir los costes.

Ballinger denunciaba que las condiciones que sufrían los trabajadores que habían sido contratados por las empresas que fabricaban para Nike eran precarias, y que la posición de la empresa ante éstas era descarada por el hecho de permitir las.

Las primeras publicaciones que elaboró Ballinger, criticando las acciones de Nike, no tuvieron un éxito muy marcado. Sin embargo, cuando se desatan las numerosas huelgas en Indonesia en la década de los 90, con el fin de conseguir unas mejores condiciones laborales para sus trabajadores, todos los argumentos que había redactado Ballinger comenzaron a hacerse eco entre los medios de comunicación (Spar & Burns, 2002).

	Promedio de horas trabajadas por semana		Salario mínimo anual		Coste laboral por trabajador en fábrica		Valor agregado por trabajador en fábrica	
	1980-84	1990-94	1980-84	1990-94	1980-84	1990-94	1980-84	1990-94
América del Norte								
Estados Unidos	35	34	6.006	8,056 ^b	19.103	32,013 ^b	47.276	81.353
Canadá	32	33	4.974	7,897 ^b	17.710	28,346 ^b	36.903	60.712
Mexico	--	34	1.002	843	3.772	6.138	17.448	25.991
Europa								
Dinamarca	--	37	9.170	19,933 ^b	16.169	35,615 ^b	27.919	49.273
Francia	39	39	10.815	22,955 ^b	16.060	38,900 ^b	26.751	61,019 ^e
Alemania	41	40	^a	^a	21,846 ^d	63,956 ^{b,d}	--	--
Grecia	--	41	--	5.246	6.461	15,899 ^b	14.561	30.429
Irlanda	41 ^c	41 ^c	--	--	10.190	25,414 ^b	26.510	86.036
Países Bajos	40	39	9.074	15,170 ^b	18.891	39,865 ^b	27.491	56.801
Asia								
China (PRC)	--	--	--	--	472	434 ^d	3.061	2.885
Hong Kong	48	46	--	--	4.127	13,539 ^b	7.886	19.533
India	48	48	--	408	1.035	1.192	2.108	3.118
Indonesia	--	--	--	241	898	1.008	3.807	5.139
Japón	47	46	3.920	8,327 ^b	12.306	40,104 ^b	34.456	92.582
Korea del Sur	52	48	--	3,903 ^b	3.153	15,819 ^b	11.617	40.916
Malasia	--	--	--	^a	2.519	3.429	8.454	12.661
Filipinas	--	43	--	1.067	1.240	2.459	5.266	9.339
Singapur	--	46	--	--	5.576	21,534 ^b	16.442	40.674
Tailandia	48	--	--	1.083	2.305	2.705	11.072	19.946

Tabla 2. Salarios y productividad de los países desarrollados y en vías de desarrollo.

Fuente: Spar & Burns (2002)

ALIMENTO	PRECIO (RUPIAH)	CANTIDAD
Arroz	800-1,300	por 5 porciones
Fideos instantáneos	300-500	por porción
Huevos	2,800-3,000	por 18 huevos
Tofu	1.500	por 15 porciones
Tempe	1.500	por 15 porciones
Kancang Pangung	1.500	por 15 porciones
Guisantes	2.600	por kilogramo
Aceite	2.300	por litro
Otros alimentos de "lujo"		
Pescado	6.000	per kilogramo
Pollo	4,500-5,000	per pollo

Tabla 3. Gastos básicos en alimentos de los trabajadores indonesios (en rupiah). Fuente: Spar & Burns (2002)

El primer artículo de denuncia que publicó Ballinger y uno de los más comentados, fue el que publicó en el *Harper's Magazine* (ver Ilustración 15). En él aparecía la nómina de un trabajador de las fábricas de Indonesia. Además, esta publicación llevaba consigo una exhaustiva comparación entre los salarios pagados a los trabajadores y el contrato firmado con Michael Jordan, la diferencia era abismal. Para conseguir el dinero estipulado en el contrato de Jordan, los trabajadores indonesios debían trabajar 44.492 años. Estos cobraban 76.120 rupias, lo que equivale a unos 37,46\$ al mes.

THE NEW FREE
Nike's profits jump on the backs

Her only name is Sakhah, and it's safe to say that she's never heard of Michael Jordan. Nor is she spending her evenings watching him and his Olympic teammates gliding and dunking in prime time from Barcelona. But she has heard of the shoe company he endorses—Nike, whose logo can be seen on the shoes and uniforms of many American Olympic athletes this summer. Like Jordan, Sakhah works on behalf of Nike. You won't see her, however, in the flashy TV images of freedom and individuality that usually accompanied its 1977-1978—just good spread of \$150 for a pair of basketball shoes. Yet Sakhah is, in fact, one of the people who is doing it—making the actual shoes, that is, and earning paychecks such as this one in a factory in Indonesia.

ITEM	AMOUNT	UNIT
1.000	500.000	RUPIAH
1.000	1.000.000	RUPIAH
1.000	2.000.000	RUPIAH
1.000	3.000.000	RUPIAH
1.000	4.000.000	RUPIAH
1.000	5.000.000	RUPIAH
TOTAL	15.000.000	RUPIAH

In the 1980s, Oregon-based Nike closed its last U.S. footwear factory in Saco, Maine, while establishing most of its new factories in South Korea, where Sung Hwa Corp. is based. Sung Hwa is among many independent producers Nike has contracted with. Nike's actions were part of the broader "globalization" trend that saw the United States lose 65,000 footwear jobs between 1982 and 1989 as shoe companies sought non-unionized Third World workers who didn't require the U.S. sub-hourly minimum average of \$6.94 an hour. But in the late 1980s, South Korean laborers gained the right to form independent unions and to strike. Higher wages ate into Nike's profits. The company shifted new factories to poorer countries such as Indonesia, where labor rights are generally ignored and wages are but one seventh of South Korea's. (The Sung Hwa factory and others like it are located in Tumpang, a sparsely industrial hometown just outside Jakarta.) Today, to make 80 million pairs of shoes annually, Nike contracts with several dozen factories globally, including six in Indonesia. Others are in China, Malaysia, Thailand and Taiwan. By shifting factories to cheaper labor pools, Nike has posted year after year of growth: in 1991 the company posted more than \$1 billion in sales—\$200 million of which Nike attributes to Jordan's endorsement—and reported a net profit of \$327 million, its highest ever.

E-TRADE HEEL
of Asian workers, by Jeffrey Ballinger

"Pendapatan" is the earnings column, and five lines below the base pay figure for the month (\$3,400 rupiah) is one for overtime. Sakhah and the other workers in this factory are compelled to put in extra hours, both by economic necessity and by employer fiat. Each production line of 115 workers is expected to produce about 1,600 pairs of Nikes a day. According to the column at left, most go "OT (QAM)"; Sakhah worked 63 hours of overtime during this pay period, for which she received an extra 2 cents per hour. At this factory, which makes mid-priced Nikes, each pair of shoes requires 84 man-hours to produce, working on an assembly line. Sakhah assembled the equivalent of 11.9 pairs every day. The profit margin on each pair is enormous. The labor costs to manufacture a pair of Nikes that sells for \$60 in the United States is approximately 12 cents.

DESCRIPTION	AMOUNT
30,145	PAJARAN
10	OPOR
10	OPOR
10	OPOR
10	OPOR
10	OPOR
10	OPOR
TOTAL	4,435
30,145	TOTAL
30,145	TOTAL

Here are Sakhah's net earnings for a month of labor. She put in six days a week, ten and a half hours per day, for a paycheck equivalent to \$37.66—about half the retail price of one pair of the sneakers she makes. Footwear is the global economy and "free market's" claim that covering employment around the world promotes free trade between industrializing and developing countries. But how many Western products can people in Indonesia buy when they can't earn enough to eat? The answer can't be found in Nike's TV ads showing Michael Jordan salting above the courts for his reported multiyear endorsement fee of \$20 million—an amount, incidentally, that at the pay rate shown here would take Sakhah 44,492 years to earn.

The words printed on the pay stub are in Bahasa Indonesia, a language created by fusing Roman characters with a dominant Malay dialect. The message, however, is bottom-line capitalism. "Pay hari" is the daily wage for seven and a half hours of work, which in Sakhah's case is 2,100 Indonesian rupiah—at the current rate of exchange, \$1.07 per day. That amount, which works out to just under 14 cents per hour, is less than the Indonesian government's figure for "minimum physical needs." A recent International Labor Organization survey found that 99 percent of Indonesian women working at Sakhah's factory—over 80 percent—are women. With less than three elementary-school education, they are generally in their teens or early twenties, and have come from seeking agricultural areas in search of city jobs and a better life. Sakhah's wages allow her to rent a shanty without electricity or running water.

Ilustración 15. Nómina de un trabajador de una fábrica de Nike en Asia. Artículo publicado en Harper's Magazine. Fuente: Ballinger (1992)

Fijándonos en la Tabla 3, observamos los precios de los productos alimenticios básicos que podían comprar los indonesios. Por tan solo 5 raciones de arroz, los indonesios tenían que pagar entre 800 y 1.300 rupiahs, por litro de aceite pagaban 2.300 rupiahs y por cada pollo 5.000 rupiahs. Con el salario que obtenían, tenían el dinero justo para la comida, ya que, teniendo en cuenta una familia integrada por 4 personas, necesitaría 135.000 rupias al mes para que los cuatro se alimentasen, sólo a base de arroz, las tres comidas del día. Se ha analizado sólo el arroz, ya que es el producto más económico de la lista de la que disponemos. Suponiendo que la familia solo decidiera comer pollo, con el salario que obtienen, sólo podrían comprar 15 pollos, lo que no daría ni para alimentar a la familia durante medio mes.

Las publicaciones de los precios de los alimentos y los salarios de los trabajadores acrecentaban las críticas, y esto sólo era el comienzo. Así pues, debido a las numerosas críticas que recibía Nike a raíz del artículo de Ballinger, decidieron llevar a cabo una auditoria de sus fábricas. Para ello, contrataron a una de las mejores firmas de auditoría del mundo, Ernst & Young, para que revisara y diera el visto bueno en el informe de auditoría, sobre lo que sucedía en las fábricas y cómo funcionaban. A pesar de dicho informe, firmado por auditores, los activistas no creían al 100% en su veracidad, ya que Nike les había contratado y pagado para que emitieran informe, y por tanto, el auditor podría estar influenciado (Spar & Burns, 2002). Esta medida tomada por la empresa no tuvo el éxito que se esperaba, aumentar la confianza de los consumidores. Pero a pesar de ello, los ingresos de Nike no se vieron muy sacudidos, hasta que llegó el año 1996, año que sería el detonante de la profunda crisis de reputación de Nike.

El año 1996 fue un año marcado por los escándalos de explotación infantil en fábricas aventados en la opinión pública estadounidense. Todo comenzó con la publicación sobre el abuso laboral en las fábricas que respaldaban la ropa cuya marca era Kathie Lee. Kathie Lee Giffords es una presentadora de entrevistas, cantante y actriz estadounidense, que además, contaba con su propia línea de ropa. En 1996, activistas laborales destaparon que en las fábricas de Honduras que producían la ropa con etiquetado de la marca Kathie Lee, se estaba realizando trabajo infantil. Ante esta situación, Kathie Lee no negó en ningún momento estas declaraciones. Apareció en televisión desolada, disculpándose por las acciones que se habían llevado a cabo y exponiendo que las iba a erradicar de inmediato. Lo que consiguió que la firma de Kathie Lee no fuera a pique, fue su actitud, ya que en el momento álgido de las críticas, supo afrontar la situación y reconocer sus errores, además de acabar con ellos lo antes posible (Spar & Burns, 2002).

El creciente entusiasmo por destapar las condiciones laborales en las que se trabajaban en países asiáticos, salpicó a Nike en julio de 1996, con la publicación de la revista *Life* de un artículo que denunciaba el trabajo infantil en Pakistán (Schanberg, 1996). En este artículo, aparece una foto de un menor cosiendo el logotipo de Nike en balones de fútbol (Ver Ilustración 16). Esta imagen fue muy dura y muy criticada por la prensa. Justo a pie de página de la imagen, aparece el siguiente escrito:

“On the playgrounds of America, Every Kid’s goal is to Score: In Pakistan, Where children stitch soccer balls for Six Cents an hour, the goals is to Survive (Schanberg, 1996).”

La comparación de vida de los niños de Estados Unidos y los niños de Pakistán, cuando los primeros solo piensan en conseguir anotaciones mientras juegan, los segundos están cosiendo los balones para que jueguen los demás. Ver a menores de edad cosiendo balones con los que van a jugar los niños de misma de edad en otros países, creó el llamado sentimiento anti-Nike. Este sentimiento, incluía numerosas críticas hacia el slogan de Nike, innumerables noticias con el slogan de Nike modificado “Just Don’t Do It” (Simplemente no lo hagas).

Ante las duras críticas que sufrió la empresa por la publicación de *Life Magazine*, esta contestó diciendo que la imagen estaba amañada, que los balones que se muestran con el logotipo de Nike están hinchados, y el logotipo sólo se puede coser con los balones deshinchados. La negativa de Nike hacia las claras imágenes del trabajo que realizaba un niño, es la que hizo que la situación de Nike frente a los medios y la población en general se agravara. Así como Gifford supo afrontar los errores cometidos, lo que logró que no trascendiera más el escándalo, Nike sólo consiguió con su negativa tirar piedras a su propio tejado (Spar & Burns, 2002).

Finalmente, reconoció que había contado con trabajo infantil en sus inicios de trabajar en Pakistán, pero que ahora ya no lo hacía (Spar & Burns, 2002). Sin embargo, esta declaración no calmó los ánimos contra la marca.



Ilustración 16. Foto publicada por Life Magazine, que desató la crisis de Nike. La foto fue realizada por Marie Dorigny. Fuente: Schanberg (1996).

Conforme va pasando el tiempo, en 1997, Nike abre diversas tiendas por Estados Unidos, y en la inauguración de las mismas, se encuentra con grupos de detractores de Nike, abucheando el acto de inauguración e incluso portando pancartas. Se había desatado el sentimiento anti-Nike. En un artículo de opinión, publicado en el Wall Street Journal, se expone que, si Nike hubiese aceptado las acciones que había hecho, lo hubiese reconocido, su tan profunda crisis de reputación no habría llegado hasta este extremo (Spar & Burns, 2002).

Justo en el año 1997, Michael Moore publica un documental “*The Big One*” en el que va en busca de los directores de empresas de EEUU, cuyos beneficios aumentan considerablemente pero no toman acciones para mejorar la situación de sus trabajadores, los cuales trabajan en condiciones precarias. Uno de los focos en los que se centra Moore es la empresa Nike, pudiendo tener contacto con su director Phil Knight.

Este documental no favoreció para nada la imagen del magnate de la moda deportiva, ya que en éste aparece una conversación entre Knight y Moore que resulta muy reveladora del planteamiento que había en Nike en ese momento. La conversación es la siguiente:

Moore: ¿Niños de 12 años trabajando en las fábricas de Indonesia? ¿Eso está bien para usted?

Knight: No hay niños de 12 años trabajando en las fábricas. . . la edad mínima es 14 años.

Moore: ¿Qué pasa con los 14 años entonces? ¿A usted no le preocupa?

Knight: No (Spar & Burns, 2002, pág. 1).

Otra acción que no mejoraba la figura de Knight, eran los comentarios que hacía en publicaciones de periódicos, aclamando que no es problema suyo ni los salarios ni las condiciones que sufren los trabajadores de las fábricas que el subcontrata, que él no tiene control sobre ellos (Spar & Burns, 2002). Estos comentarios, que Knight hacía para quitarse la culpa por la situación de Indonesia, sólo hacían que consiguiera más detractores de la marca.

Vista la situación en la que se encontraba Nike en la época de los 90 y analizadas las causas que llevan a la empresa a verse inmersa en una profunda crisis reputacional, en el siguiente apartado, se pasa a estudiar cuál fue la respuesta de ésta en el año 1998 con el propósito de recuperar su prestigio y la confianza de la población.

3.3 Reacción de 1998

Tras las innumerables críticas que Nike sufrió durante finales de los 80 y principios de los 90, llegando a relacionar la marca Nike como sinónimo de explotación laboral, elaborar importantes campañas para sabotear cualquier acción nueva que Nike realizara, como la apertura de las Niketown (tiendas enormes que se abrían en diferentes países), el sentimiento anti-nike acompañado de los slogan “Just Don’t Do It”, mostraban el descontento de la población por el trabajo de Nike.

El año 1998 fue decisivo para Nike. Fue entonces cuando Phil Knight, motivado por la débil demanda a la que se enfrentaba la empresa, las continuas críticas y la obligación de tener que despedir a parte de su plantilla, comienza a darse cuenta que debe cambiar su estrategia para seguir manteniendo su empresa (Nisen, 2013).

El verdadero cambio comienza cuando en mayo de 1998, Knight reconoce en el National Press Club la situación en la que se encuentra Nike, declarando:

“El producto Nike ha convertido en sinónimo de salarios de esclavos, horas extras forzadas y abuso arbitrario. Realmente creo que el consumidor no quiere comprar productos fabricados en condiciones abusivas” (Nisen, 2013).

El reconocimiento sobre las actuaciones que se llevaban en las fábricas de Nike, marca un punto de inflexión en la situación de la empresa. Hasta ese momento, Nike no tenía en cuenta a sus stakeholder, miraba hacia otro lado para no ver el problema que tenía su cadena de suministros, consiguiendo aumentar el número de detractores con los que contaba. Nike debía cuidar su reputación, que en aquel entonces ya era negativa. La solución para cuidar dicha reputación, pasaba por conseguir ser más creíble en los compromisos y promesas, y para ello era imprescindible ser auditado no financieramente (Spar & Burns, 2002).

Tras esta declaración, Knight concedió una entrevista al periódico *New York Times* el mismo año, en la que explicaba las medidas que iba a tomar para erradicar las malas condiciones laborales que sufrían los trabajadores de las fábricas en Asia (Cushman Jr, 1998).

En esta entrevista comentó que iba a acabar con todos los trabajadores menores de edad que trabajasen en sus fábricas, y que además, obligaría a sus proveedores y a las empresas que habían deslocalizado la producción, y que por tanto, elaboraban su trabajo en otros países, a que cumplieran con las mismas normas de seguridad y salud que se aplicaban en Estados Unidos. A estas normas de seguridad y salud, se añadía la edad mínima de trabajadores, encontrándose los menores de edad fuera del alcance del trabajo en las fábricas.

Unos años antes, Knight había negado el acceso del Reverendo Jesse Jackson a una fábrica en Indonesia. La negativa por parte de Knight fue muy sonada en todos los medios, ya que el hecho de no querer mostrar lo que se hace en la fábrica, hace que la confianza por sus acciones sea mucho menor. Ante esta situación, se comparó mucho la acción de Nike junto con la de Reebok, ya que en este caso, la segunda marca, envió a uno de sus ejecutivos a Indonesia para que acompañara al Reverendo Jackson a que visualizara cómo se encontraba la situación laboral en sus fábricas (Spar & Burns, 2002).

Vista la actuación de Knight en el año 1996, y sabiendo que no conseguiría ningún beneficio negándose a que diferentes personas vieran sus fábricas, en la entrevista en *The New York Times*, Knight expresó que permitiría que personas ajenas a los grupos de activistas laborales y de derechos humanos, se uniesen a los auditores y que fuesen a

las fábricas, pudiendo entrevistarse con los trabajadores que había en ellas para que les contaran su opinión ante el trabajo que realizaban.

Además, Knight aseguró que iba a aumentar la edad mínima de trabajo, siendo para los trabajadores de las fábricas de calzado 18 años y para las demás plantas 16 años. Hay que tener en cuenta que en estos países, a los 14 años hay muchos niños trabajando. Por ello, Knight quería implantar las condiciones laborales que había en Estados Unidos.

Otro problema que debía abordar la empresa, era el cuidado de sus trabajadores dentro de las fábricas. En ellas se utilizaban máquinas complejas y materiales peligrosos, entre los que destacaba solventes que contaminan el aire, por lo que Knight decidió que se aumentasen los controles de calidad para evitar que alguno de sus trabajadores se contaminase con el aire o pudieran tener algún accidente laboral. Se pretendía que en todas ellas se aplicaran las normas de sanidad y seguridad que se aplican en Estados Unidos (Cushman Jr, 1998).

En el año 1999, Nike crea la *Fair Labor Association (FLA)*, una organización supervisora que estaría controlada por todos los miembros corporativos y representantes de los derechos humanos que la formaban en la misma proporción.

La FLA defendía un Código de Conducta que obligaba a sus miembros a:

- Pagar el salario mínimo legal o el estándar local a sus trabajadores, eligiendo el más elevado.
- Estipular la edad mínima de contrato en 15 años.
- Establecer jornadas laborales de máximo 60 horas a la semana.
- Incorporar auditorías a las empresas que se unan a la FLA.

El papel que jugaba Nike en esta organización consistía en atraer al mayor número de fabricantes. En 1999, los únicos miembros de la FLA eran Adidas, Liz Clairbone, Reebok, Levi's, L.L. Bean y Philip Van Heusen. Pero, el sacrificio que hizo Nike para conseguir más miembros, tuvo sus frutos en facultades y universidades norteamericanas, llegando a conseguir reclutar a 100 facultades y universidades (Spar & Burns, 2002).

Por otro lado, también en el año 1999, Nike comienza a proporcionar programas de capacitación a los ejecutivos de las fábricas contratistas. Además, contaba con 25 trabajadores que se centraban exclusivamente a tomar medidas de Responsabilidad Corporativa y contaban también con 1000 empleados de producción que dedicaban parte de su tiempo de trabajo al mantenimiento de estándares laborales.

Para finalizar, remarcar que también ayudó a fundar la "Alianza Global". Esta Alianza era una asociación entre la Fundación Internacional de la Juventud, la Fundación MacArthur, el Banco Mundial y Mattel, con la que buscaban mejorar la vida de los trabajadores de países que están en vías de desarrollo (Spar & Burns, 2002).

La empresa Nike ha cambiado su concepción sobre los trabajadores, ahora está más comprometida con conseguir que éstos gocen de unas mejores condiciones laborales a las que tenían años atrás.

Una vez estudiada la historia sobre el inicio de Nike y la profunda crisis de reputación en la que se vio inmersa, en el apartado siguiente se va a analizar el último *Informe de Sostenibilidad* presentado por la empresa, ya que este documento conforma una de las medidas que decidió tomar para conseguir una mayor transparencia respecto a sus acciones y así poder mejorar su imagen de cara a los consumidores, ganando mayor confianza.

Capítulo 4: Análisis del último Informe de Sostenibilidad de Nike

Como ya se ha comentado anteriormente, el informe de sostenibilidad recopila la información extracontable de la empresa. El informe de sostenibilidad de Nike es muy peculiar, ya que en él se detallan unos objetivos propuestos por la misma empresa, con el fin de conseguirlos para el año 2020.

La estrategia que utiliza Nike para la elaboración del informe es marcar cuales son los objetivos que en 2020 se deben haber cumplido. Junto con estos objetivos, que es donde la empresa quiere llegar, se detalla todo lo que han realizado para conseguirlos, hasta la fecha del informe. Por otro lado, también se expone qué es lo que le queda por cumplir para llegar a su meta.

Este informe muestra tanto los objetivos previstos, como lo que se ha conseguido y lo que no se ha conseguido o se ha realizado mal. Con esto, la empresa consigue mayor credibilidad, porque está mostrando lo que ha realizado bien como lo que ha realizado mal, está reconociendo también los errores que ha cometido.

Para verificar mejor la información, junto a una mayor transparencia y la divulgación de los datos que se incluye en el informe de sostenibilidad, se creó en 2012 un Comité de Desempeño y Divulgación, que se encarga de supervisar los objetivos propuestos para 2020 y averiguar si se ha cumplido la meta anual o si por el contrario no se ha cumplido. Con los datos obtenidos, se redacta el informe de sostenibilidad.

Estos informes de sostenibilidad se llevan publicando desde el año 2001, a pesar de que una vez publicado el primero, no se volvió a redactar otro hasta el año 2004, en el que se incluían también los datos de 2002 y 2003. Lo habitual es que se publique el informe cada dos años, recopilando esta la información de dos años. La página web de la empresa recopila los informes de esta manera:

- Informe de RSC FY01
- Informe de RSC FY04
- Informe de RSC FY05/06
- Informe de RSC FY07-09
- Suplemento del informe de RSC de China 2008
- Resumen de desempeño empresarial de negocios sostenibles 2011
- Resumen de rendimiento empresarial sostenible 2012
- Informe empresarial sostenible FY14/15
- Informe empresarial sostenible FY16/17
- Informe empresarial sostenible FY18

El presente trabajo comenzó a elaborarse en junio de 2019. Puesto que se pretendía analizar el último informe de sostenibilidad publicado por la empresa, y en ese momento era el del año fiscal 2016/2017, se inició su estudio. Para nuestra sorpresa, en julio de 2019 se publicó el informe del año fiscal 2018, pero como ya se había dado comienzo al análisis del informe de 2016/2017, se prosiguió con el trabajo. En los apartados siguientes, se hace referencia al informe del año fiscal 16/17, como el último informe presentado por la empresa.

Dicho lo anterior, pasamos a analizar la estructura que caracteriza al Informe de Sostenibilidad de Nike.

4.1 Estructura del Informe de Sostenibilidad de NIKE.

Introduction	Our Approach	Minimize Environmental Footprint	Transform Manufacturing	Unleash Human Potential	Appendix
<hr/>					
INTRODUCTION					
4	Letter from Our CEO				
5	Performance and Disclosure Committee				
6	Business Overview				
OUR APPROACH					
9	Sustainable Innovation				
11	Our Environmental Moonshot				
14	Target Performance Summary				
16	Issue Prioritization				
MINIMIZE ENVIRONMENTAL FOOTPRINT					
19	The World Around Us				
20	FY16/17 Highlights				
21	Product				
23	Materials				
25	Energy and Emissions				
29	Waste				
32	Water				
34	Chemistry				
37	Minimize Environmental Impact: by the Numbers				
TRANSFORM MANUFACTURING					
39	The World Around Us				
40	FY16/17 Highlights				
41	Sustainable Sourcing				
45	Engaged Workforce				
47	Partnerships to Accelerate Industry Change				
49	Additional Priority Issues				
	Child Labor				
	Freedom of Association				
51	Transform Manufacturing: by the Numbers				
UNLEASH HUMAN POTENTIAL					
53	The World Around Us				
54	FY16/17 Highlights				
55	Employees				
58	Community Impact				
61	Additional Priority Issues				
	Occupational Health & Safety				
63	Unleash Human Potential: by the Numbers				
APPENDIX					
65	Global Reporting Initiative (GRI) Index				

 Sustainable Business Report FY16/17 1

Ilustración 17. Índice memoria de sostenibilidad de NIKE.

Fuente: Nike (2018)

El informe de sostenibilidad de Nike cuenta con 6 apartados, como puede verse en la Ilustración 17. Estos apartados son los siguientes: la introducción, el enfoque de la empresa frente a la sostenibilidad, minimizar la huella ambiental, transformar la manufactura, liberar el potencial humano y el apéndice.

Se va a analizar cada uno de los apartados individualmente.

4.2 Introducción

El primer punto es la carta que ha elaborado el Presidente y CEO de la empresa, Mark Parker. En ella Parker detalla la dificultad que tiene liderar una empresa en la situación en la que se encuentra la sociedad actual, una sociedad mucho más concienciada con los problemas medioambientales, humanos, políticos... Por ello él mismo se plantea en ésta las posibilidades que tiene una empresa de crecer, intentando dejar la menor huella posible en el medio ambiente, teniendo una visión clara de los gustos, preferencias, etc. de los consumidores y contando a la vez con una política que no discrimine y respete a todo hombre y mujer.

En esta carta Parker también relata cómo ha sido la trayectoria de la empresa, en la que también se comenta la crisis que sufrió ésta en la década de los 90, debida a las críticas y la mala reputación. Además, hace alusión al freno que sufrió el crecimiento de la empresa en esa época, ya que tuvo que centrar más su atención en modificar las prácticas “poco éticas” que en su crecimiento como empresa. Por otro lado, marca un énfasis en el cuidado del medio ambiente y la salud de los consumidores ya que la contaminación hace que el aire que se respire sea perjudicial.

En definitiva, la carta que escribe Mark Parker pretende explicar cuál es la filosofía que practica la empresa y cuáles son las razones que les llevan a practicarla.

A continuación de la carta del Presidente de Nike aparece el comunicado del Comité de Desempeño y Divulgación. El Comité remarca la necesidad de trabajar en equipo para conseguir un mundo más sostenible y más preocupado por la población. En este contexto, el comunicado se refiere a que todas las partes que intervienen en la empresa Nike, tanto líderes como proveedores, trabajadores de fábricas, etc. tienen que cumplir y comprender los objetivos que se proponen. Según Nike (2018, pág. 5) “Una estructura de gobierno sólida, junto con una mentalidad centrada en la sostenibilidad, proporciona una base esencial para impulsar la toma de decisiones colectivas y la rendición de cuentas en toda la empresa”.

El último apartado de la introducción es la visión general de negocio que tiene la empresa, en el que se explica que la empresa distribuye su producción a través de establecimientos propios de Nike que venden directamente al consumidor. También muestran que están centrando bastante parte de su esfuerzo en mejorar la venta online.

En este último apartado, se especifican las marcas bajo las que fabrica la empresa y su enfoque hacia los consumidores, además de la cadena de valor de la misma. Las marcas que fabrica la empresa son las siguientes:



La marca NIKE diseña y distribuye calzado deportivo de alto rendimiento, ropa, equipos, accesorios y servicios de diversas categorías deportivas que llevan la marca Swoosh.

Ilustración 18. Logotipo Swoosh. Fuente: Nike (2018)



La marca Hurley se encarga de distribuir y diseñar ropa y accesorios para deportes de acción y con estilos de vida juvenil, como por ejemplo el skateboard.

Ilustración 19. Logotipo Hurley. Fuente: Nike (2018)



La marca Jordan diseña y distribuye calzado, vestuario y accesorios más enfocados al baloncesto. El logotipo es el Jumpman, que simboliza a Michael Jordan.

Ilustración 20. Logotipo Jordan. Fuente: Nike (2018)



Converse diseña y distribuye zapatillas de deporte casuales, ropa y accesorios bajo las marcas registradas Converse, Chuck Taylor, All Star, One Star, Star Chevron y Jack Purcell.

Ilustración 21. Logotipo Converse. Fuente: Nike (2018)

La cadena de valor de la empresa se explica a continuación:



Ilustración 22. Cadena de valor Nike. Fuente: Nike (2018)

La empresa cuenta con una gran cantidad de actividades dirigidas a conseguir un mejor bienestar para sus trabajadores, al igual que a cuidar tanto la marca como el negocio, las oficinas... Alrededor de 67.500 trabajadores son los que hacen posible situar a NIKE como una de las principales empresas de equipación, calzado y ropa deportiva.

Nike realiza todo el proceso de producción de sus productos. Compra las materias primas a proveedores y las envía a sus fábricas con el fin de transformar estas materias en productos finales. La empresa cuenta con más de 500 fábricas contratadas y distribuidas por alrededor de 42 países, en las que trabajan cerca de 1 millón trabajadores (Nike INC, 2017).

Una vez finalizado el producto, la empresa se encarga del transporte y la distribución del mismo a las empresas minoristas con el fin de que estas lo vendan a los consumidores finales. Nike cuenta con diferentes opciones para hacer llegar al consumidor los productos, como pueden ser sus propias tiendas de venta, que dispone de unos 30.000 establecimientos en 190 países, mediante la página web o a través de aplicaciones informáticas.

Por último, con el fin de realizar una política más sostenible, la empresa utiliza materiales reciclados para la ejecución de sus productos finales. Durante el ejercicio 2017 el 75% del calzado y ropa deportiva de Nike se elaboró con materiales reciclados.

4.3 Enfoque de la empresa

El interés por el mejor bienestar de los consumidores, atletas y personas interesadas de algún modo por el deporte que desprende la política de Nike, la lleva a la realización de actividades que reduzcan su impacto en el medio ambiente. Además, la política que realizan es también inclusiva, en la que no hay discriminación entre las personas, pudiendo ampliar su abanico de consumidores.

SUSTAINABLE INNOVATION

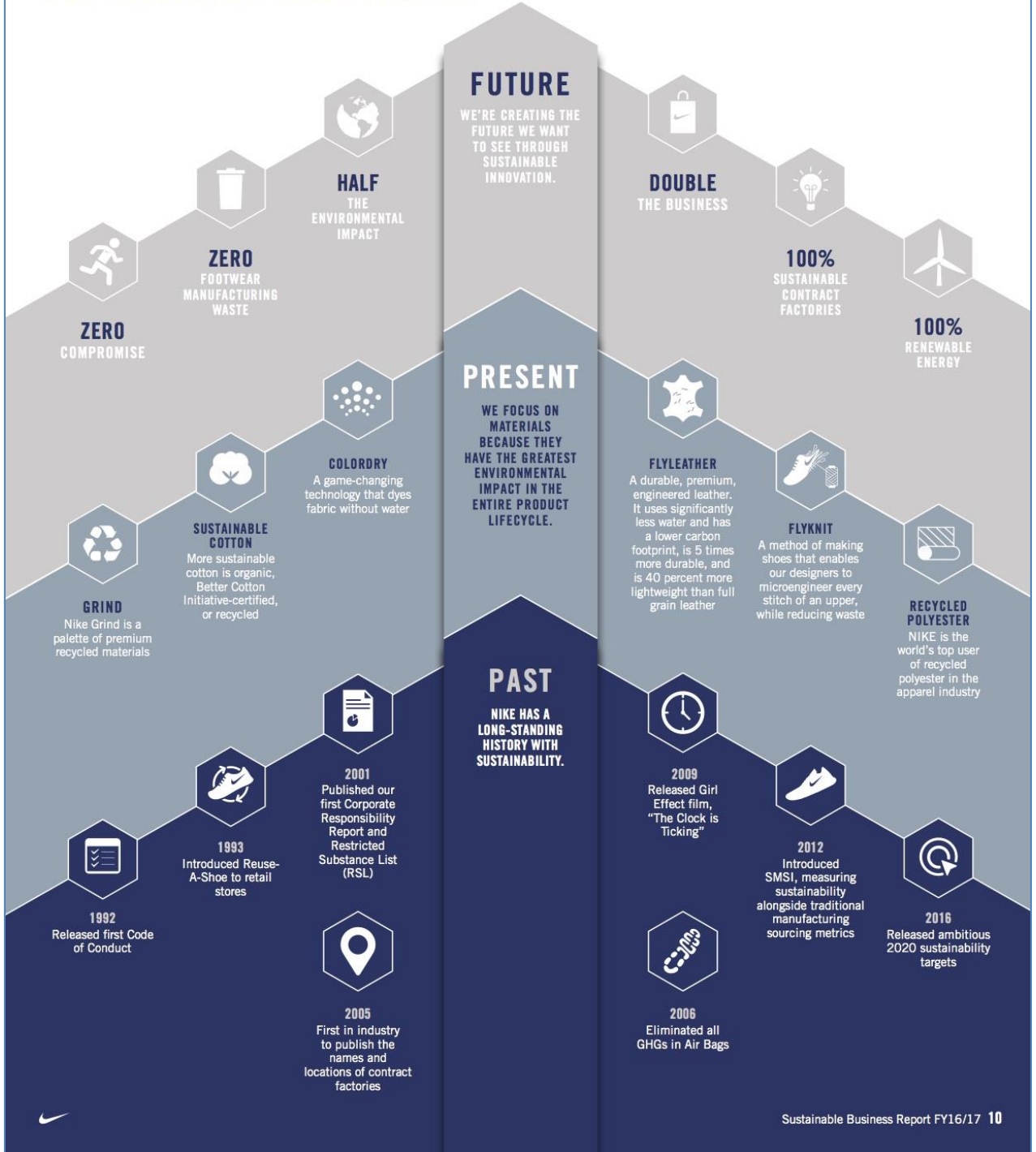


Ilustración 23. Cronograma de las acciones sostenibles pasadas, presentes y futuras de la empresa Nike.
Fuente: Nike (2018)

En esta memoria de sostenibilidad aparece la Ilustración 23, en la que se detallan las acciones sostenibles que ha realizado la empresa en el pasado, las que ha hecho en el presente y las que se plantea para el futuro.

La empresa cuenta con un gran historial sostenible. Comenzó en el año 1992 presentando su primer Código de Conducta, en el que ésta redactó voluntariamente una serie de principios que se obligaba a cumplir, tanto ella como todos sus proveedores, subcontratas... Lo que incentivó a la empresa a elaborar este Código fueron las numerosas críticas recibidas a principios de los años 90 por realizar contratos con empresas de Asia, en las que existía tanto trabajo esclavo como infantil. Al estar estas críticas plasmadas en periódicos estadounidenses, la mala reputación que obtuvo Nike en esa época fue todavía más sonada y pública.

En el año 1993 se introduce el programa *Reuse-A-Shoe* en las tiendas minoristas, con el fin de reducir el impacto medioambiental. Este programa consiste en devolver a un establecimiento Nike las zapatillas que se iban a desechar, con el fin de reutilizarlas y transformarlas en *Nike Grind*, una gama de materiales que son fabricados por la regeneración de otros materiales y productos originales (Nike INC, 2019).

Transcurridos unos años, en 2001, se publica su primer informe de sostenibilidad, y desde ese año se ha seguido publicando. Además, fue la primera empresa en publicar la localización de las fábricas contratadas.

Con las medidas nombradas anteriormente la empresa consigue una mayor transparencia y credibilidad en relación a su implicación por conseguir un mundo más sostenible.

Otra importante actuación que llevó a cabo la empresa fue la introducción del Índice de Sostenibilidad de Abastecimiento y Fabricación (SMSI) en el año 2012. Este índice se utiliza para evaluar las condiciones de salud y seguridad que existen en las fábricas y también el nivel de contaminación que emiten las mismas. Como se ha comentado en puntos anteriores, la empresa quiere conseguir un mundo en el que el aire que respiren sus atletas sea limpio, para conseguir un mejor resultado en sus competiciones, al igual que tener satisfechos a sus trabajadores dentro de las fábricas y alejados de cualquier contaminación. Con la medida del SMSI se calcula el porcentaje de contaminación que están emitiendo, pudiendo reducir su impacto más fácilmente.

En el año 2016 se publicaron los objetivos de sostenibilidad para el 2020. Esta medida suponía fijar unos objetivos cuantificables que debían ser conseguidos en el año 2020, además de poder observar los resultados, tanto los positivos como los negativos, sobre estos objetivos cada año. Utilizar unos objetivos cuantificables ayuda para saber si las acciones que están llevando a cabo para conseguir un mundo más sostenible son efectivas o no. Además también es importante para los Stakeholders, ya que en el momento que se planteen analizar la memoria de sostenibilidad, podrán observar mejor si la empresa cumple con su palabra o no, dotándola de una mayor credibilidad y transparencia.

Desde la publicación del último informe de sostenibilidad en el año 2017, la empresa quiere centrar sus esfuerzos para los años próximos en los materiales que utilizan, ya que son los que más afectan al medio ambiente durante la vida del producto que fabrican.

Llevan a cabo medidas como “*Nike Grind*” (Nike INC, 2019) o la técnica del “*Colordry*”, que consiste en una tecnología que tiñe la tela sin necesidad de utilizar agua. Utilizan cuero duradero y de primera calidad. Este cuero requiere menos agua y tiene un impacto menor sobre el medioambiente, al utilizar menos carbono que otro tipo de materiales. Además, Nike es la principal empresa de la industria de la confección que utiliza poliéster reciclado, cuya novedad es que se fabrica a partir de otros materiales reciclados. Con esta elección se consigue que el impacto de la fabricación sobre el medio ambiente sea menor que si se utiliza el poliéster convencional, ya que éste es un derivado del petróleo y requiere un importante proceso para su transformación (Villegas Marin & Gonzalez Monroy, 2013).

Todas las medidas que ha tomado la empresa en el pasado y que está tomando actualmente, lo hace con el fin de crear un futuro encabezado por la innovación sostenible. Por ello la empresa quiere conseguir en el largo plazo doblar la cifra de negocio y además firmar contratos con fábricas que sean 100% sostenibles, que utilicen 100% energía renovable y reducir a la mitad el impacto ambiental.

Una vez se han establecido los objetivos para 2020, la empresa ha elaborado tres tablas que resumen su desempeño desde el establecimiento de los objetivos, en relación a la reducción de la huella ambiental, de la transformación de las fábricas y de potenciar el capital humano. En cada tabla se detallan los datos de estudio de cada apartado, la unidad de medida que se utiliza para analizarlos, los valores obtenidos desde el año 2015 (año en que se implantaron los objetivos de 2020) y la comparación del último año con el año base (2015) con el fin de averiguar si la situación actual es mejor, peor o igual que la situación de aquel año, así se sabe si se consigue poco a poco el objetivo del año 2020. Por último aparece el porcentaje que falta para conseguir el objetivo planificado.

Antes de empezar a analizar cada tabla resumen, es importante remarcar un principio muy importante para la empresa Nike, que es el cuidado de la salud y la seguridad de sus trabajadores en las fábricas en las que se opera. Para conseguir una mejor calidad en cuanto a condiciones de trabajo dentro de las fábricas, la empresa ha elaborado su propio Código de Conducta y los estándares de liderazgo de código (Nike INC, 2017). Tanto el Código como los estándares comprenden una serie de directrices mínimas que cada fábrica que tenga relación con la elaboración de productos Nike, tanto directa como indirectamente, deben cumplir. Por ello antes de realizar cualquier negocio con la empresa Nike, ésta se asegura, mediante auditorías externas y evaluaciones internas de las fábricas, que su actual o futuro socio, proveedor o contratista cumple con los requisitos mínimos establecidos. Estos elementos también sirven para evaluar el desempeño de las fábricas propias de Nike, para poder modificar su forma de actuar o saber si se está trabajando adecuadamente dentro de la fábrica (NIKE, Inc, 2018).

El Código de Conducta divide sus objetivos en cuatro aspectos esenciales, siendo estos el respeto, el trabajo justo, la seguridad y la sostenibilidad. Para cada uno de estos aspectos se encuentran todos los principios mínimos necesarios para relacionarse con Nike, que son los siguientes:

1. Respeto:
 - 1.1 Empleo voluntario
 - 1.2 Empleados a partir de 16 años
 - 1.3 No discriminación
 - 1.4 Respeto a la libertad de asociación y negociación colectiva
2. Trabajo justo
 - 2.1 No acoso o abuso de trabajadores
 - 2.2 Horario de trabajo digno y no excesivo
 - 2.3 Compensación y beneficios pagados a tiempo
 - 2.4 Empleo regular
3. Seguridad
 - 3.1 Lugar de trabajo seguro
 - 3.2 Instalaciones saludables y seguras
 - 3.3 Edificios y estructuras seguros
 - 3.4 Planes de acción de fuego y emergencia
 - 3.5 Peligros de salud e higiene controlados
4. Sostenibilidad
 - 4.1 Valoración del agua potable
 - 4.2 Minimización de residuos
 - 4.3 Minimización del gasto de energía y carbono
 - 4.4 Minimización de emisiones de aire
 - 4.5 Administración adecuada de productos químicos (Nike INC, 2017)

Además de elaborar su propio Código de Conducta, la empresa también está involucrada en el programa Better Work, que consiste en un programa que reúne a todos los componentes de la industria de la confección con el fin de mejorar las condiciones laborales que esta industria sufre y conseguir que se respeten los derechos laborales de los trabajadores. Este programa se inicia por la colaboración entre la Organización Internacional del Trabajo de las Naciones Unidas y la Corporación Financiera Internacional. La incorporación en el programa dota a la empresa de unas mejores condiciones de trabajo, productividad y rentabilidad dentro de las fábricas, al cumplir con los contratos, la seguridad, la salud y el tiempo que dedican los empleados al trabajo (Better Work, 2019).

Por último, con el fin de averiguar qué proveedores, socios... son los que cumplen con los requisitos mínimos de la empresa para poder negociar con ellos, se ha establecido un gráfico en el que se detallan las diferentes clasificaciones que elabora la empresa valorando si estas cumplen con los requisitos mínimos establecidos. El gráfico de colores puede verse en la Ilustración 24.

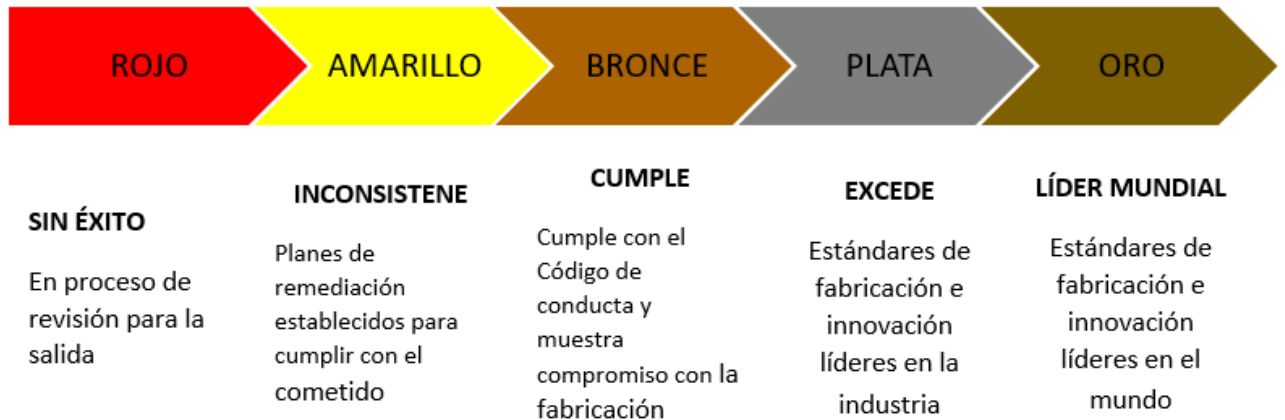


Ilustración 24. Clasificación de empresas en función del cumplimiento de requisitos mínimos.
Fuente: Elaboración propia a partir de Nike (2018)

Las fábricas que trabajan con Nike deben encontrarse en el escalón de Bronce o superior, ya que a partir de ahí está cumpliendo como mínimo los requisitos que la empresa ha establecido. Durante el ejercicio 2017 el 91% de las fábricas de Nike alcanzaron el estatus de bronce o superior y tuvieron un progreso mientras que en el ejercicio 2016 este conjunto abarcaba el 86% (véase la Ilustración 25).

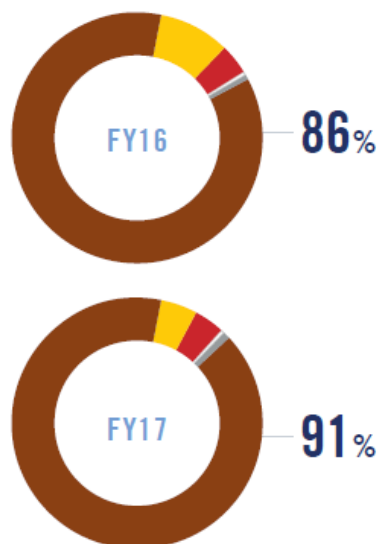


Ilustración 25. Gráficos comparativos entre 2016 y 2017 por clasificación de fábricas.
Fuente: Nike (2018)

Por ende, el 10% de las fábricas durante el ejercicio 2017 no cumplieron con las necesidades mínimas que establecía Nike. En los casos en los que las fábricas no se encuentran ni en el estatus de bronce ni lo superan, se les da un margen de tiempo para que modifiquen sus actuaciones y corrijan los problemas que tienen. Si en la próxima auditoría que se lleva a cabo en estas fábricas no se han corregido los problemas, se vuelve a realizar la auditoría 6 meses después y si en ese período no se ha conseguido llegar al estatus de bronce, se plantea la salida de la fábrica de la empresa.

Definidas las posibles clasificaciones de fábricas con las que puede contar la empresa, pasaremos a analizar las 3 tablas que resumen los datos de estudio de la huella ambiental, de la transformación de las fábricas y de potenciar el capital humano.

4.4 Minimización de la Huella Ambiental

MINIMIZE ENVIRONMENTAL FOOTPRINT						
Metric	Unit of Measurement	FY15	FY16	FY17	FY17 Change vs. Baseline	FY20 Target
PRODUCT						
Average Product Carbon Footprint ¹	kg CO ₂ e/unit	7.33	7.19	7.15	▼ 2.5%	▼ 10%
Product Scored on Sustainability Performance	%	27%	68%	71%	▲ 44 p.p. ²	80%
MATERIALS						
Sustainable Materials ³ – Apparel (AP)	%	19.0%	20.2%	29.6%	▲ 10.6 p.p.	▲
Sustainable Materials ³ – Footwear (FW)	%	30.6%	31.3%	32.5%	▲ 1.9 p.p.	▲
Cotton Sourced More Sustainably ⁴	%	24.1%	33.3%	54.1%	▲ 30 p.p.	100%
ENERGY & EMISSIONS						
Renewable Energy – Owned or Operated ^{5,6,7}	%	14%	20%	22%	▲ 8 p.p.	100%
Energy Consumption Per Unit – Key Operations ⁸	kWhe/unit	4.70	4.25	4.70	0%	▼ 25%
Carbon Emissions Per Unit – Key Operations ⁸	kg CO ₂ e/unit	1.74	1.61	1.74	0%	▼ 25%
Energy Consumption Per Kg – Textile Dyeing and Finishing ⁹	kWhe/kg	15.86	15.46	14.95	▼ 5.8%	▼ 35%
Carbon Emissions Per Kg – Textile Dyeing and Finishing ⁹	kg CO ₂ e/kg	4.78	4.68	4.55	▼ 4.8%	▼ 35%
WASTE						
Waste to Landfill ¹⁰ – Footwear Manufacturing	%	N/A (FY16 BL)	6.6%	4.0%	▼ 2.6 p.p.	0%
Waste Index ¹¹ – Footwear Manufacturing, Distribution Centers (DCs), and Headquarters (HQs)	N/A	100 ¹²	98.2	100.8	▲ 0.8%	▼ 10%
Landfill Diversion – DCs and HQs	%	88.4%	87.1%	87.9%	▼ 0.5 p.p.	▲
WATER						
Freshwater Use Per Kg – Textile Dyeing and Finishing ⁹	L/kg	N/A (FY16 BL)	126.5	117.2	▼ 7.4%	▼ 20%
CHEMISTRY						
Tested Material in Compliance with NIKE Restricted Substance List (RSL) ¹³	%	95%	99%	98%	N/A ¹⁴	100%
Suppliers Meeting NIKE's Wastewater Quality Requirements – Textile Dyeing and Finishing ⁹	%	N/A (FY16 BL)	57.8%	72.6%	▲ 14.9 p.p.	100%

Tabla 4. Resumen minimización impacto huella ambiental. Fuente: Nike (2018)

Observando los datos de la tabla 4 podemos comprobar que la empresa Nike en relación al **producto final** ha reducido su impacto en cuanto a emisiones de CO₂ un 2,5% comparando los datos obtenidos en el ejercicio 2015 hasta el 2017. Obtenidos estos datos que se pueden comparar entre si al ser cuantificables, se llega a la conclusión que para conseguir el objetivo propuesto para 2020 se necesita reducir un 10% dicho impacto. Teniendo en cuenta que en 3 años se ha reducido un 2,5%, la empresa debería

fortalecer más su estrategia para que en los próximos 3 años pueda conseguir más del doble de lo ya alcanzado. En este punto cabe destacar también, que en 2017 el 71% de los productos con los que cuenta la empresa son elaborados de manera sostenible. Dicho porcentaje ha incrementado durante estos 3 años en 44 puntos porcentuales (NIKE, Inc, 2018).

La empresa ha incrementado su uso de **materiales sostenibles**, tanto para calzado como para ropa deportiva. En el año 2017 el 29,6% de la ropa deportiva que se fabrica es con materiales sostenibles mientras que para el calzado el porcentaje es más elevado, siendo éste un 32,5%. A pesar de contar con un porcentaje más elevado de materiales sostenibles utilizados para la fabricación de calzado, el incremento ha sido más acusado en la ropa deportiva que en el calzado, siendo el primer incremento de 10,6 puntos porcentuales y el segundo de 1,9 puntos porcentuales. Esto es debido a la mayor utilización de algodón sostenible, que incrementa en 30 puntos porcentuales desde el ejercicio 2015. La obtención del algodón más sostenible es fruto de la necesidad de reducir el consumo de **agua**. Uno de los problemas con los que tiene que lidiar la empresa es la cada vez más grande escasez de agua que existe en el mundo (NIKE, Inc, 2018). El utilizar algodón requiere un gran consumo de agua, por lo que la empresa prefiere el “algodón reciclado”, que se consigue con medidas de consumo eficiente de agua, como puede ser el reciclaje de agua en un circuito cerrado y el uso progresivo del algodón reciclado (Nike INC, 2019).

En relación a las **energías y emisiones**, la empresa contaba en el ejercicio 2017 con un 22% de energías renovables, y ha incrementado 8 puntos porcentuales desde el 2015. Su objetivo para el año 2020 es conseguir que el 100% de las energías que utilice la empresa sean renovables, parece un objetivo complicado ya que no sólo dependen de la propia empresa, sino también de todas las empresas subcontratas con las que cuenta.

El consumo de energía y emisión de carbono por unidad para operaciones clave de la empresa (como puede ser la fabricación de productos terminados, el transporte de entrada y salida de materiales, la distribución, oficinas y tiendas minoristas propiedad de Nike...) se ha mantenido igual en 2017 que en 2015, puesto que el objetivo para 2020 era la reducción del consumo y las emisiones de CO2 en un 25%, se mantiene este porcentaje. Sin embargo, el consumo de energía y emisión de carbono por KG (en este apartado se incluyen los proveedores que realizan tareas de teñido y acabo de materiales para empaquetar el producto terminado y distribuirlo en su caja), se han reducido un 5,8% y 4,5% respectivamente en relación al ejercicio 2015. Todavía queda por reducir el 35% de dicho consumo y emisión de CO2 para el ejercicio 2020 (NIKE, Inc, 2018).

En septiembre de 2015 Nike se incorpora a la coalición *RE100*, un conjunto de empresas que se comprometen a conseguir que el 100% de su energía sea renovable. Para obtener la energía renovable se elaboró un planing, en el que se detallaba primero cuáles eran las fuentes de energía renovable que querían utilizar (eólica, solar, geotérmica, hidrográfica y de biomasa al ser consideradas por la empresa las menos dañinas para el

medio ambiente) y a continuación los principios que se evaluarían y marcarían qué tipo de energía utilizar en cada situación geográfica. Estos son los principios elegidos (NIKE, Inc, 2018):

- Impacto financiero: comparar la rentabilidad que se obtiene con la energía renovable y la utilizada anteriormente.
- Diversificación de riesgos: la existencia de mercados en continuo movimiento hace que el riesgo a la hora de invertir sea mayor, se quiere conseguir el menor riesgo posible en la inversión que llevaran a cabo.
- Adicionalidad: conseguir que la cantidad y disponibilidad de las fuentes de energía beneficien a las localidades donde estén ubicados los proyectos y al medio ambiente.
- Proximidad: obtener la energía cerca de la localidad donde estén ubicadas las instalaciones de la empresa (NIKE, Inc, 2018).

Vistos los requisitos del planing para la elección de energías renovables, estos han sido los primeros pasos que ha dado la empresa Nike para conseguir su compromiso con *RE100*:

Principalmente quiere implantar la energía renovable en las fábricas que son propiedad de la empresa. Comenzó con proyectos de energía eólica en EEUU, y ahora todas las instalaciones con las que cuenta en Oregón ya funcionan con energía 100% renovable, gracias a los acuerdos de compra de energía que ha firmado (NIKE, Inc, 2018).

Nike también ha conseguido que el 100% de energía que necesita para que funcione el campus europeo de logística, situado en Bélgica, se obtenga por energías eólica, geotérmica y de biomasa. En cuanto al centro logístico con el que cuenta en China, ha conseguido que el 35% de la energía sea solar.

Respecto a los **residuos**, cabe nombrar que una de las grandes medidas que tomó la empresa fue la creación del Nike Grind, que ya se ha comentado su funcionamiento en apartados anteriores. Podemos observar una reducción de 2,6 puntos porcentuales de los desechos que se destinan a los vertederos. A cambio, los desechos aptos para ser reutilizados se reutilizan, y los que no son aptos se utilizan para conseguir energía renovable. En el ejercicio 2016 el porcentaje de residuos de fabricación que van a parar a vertederos era del 6,6% mientras que en 2017 este porcentaje se sitúa en el 4%. El hecho de que las fábricas situadas en China, Indonesia e India ya no viertan ningún residuo de fabricación al vertedero contribuye a esta reducción (NIKE, Inc, 2018).

En 2017 el índice de residuos aumentó en 0,8 puntos porcentuales sobre el año 2015. Este incremento se debe a:

- A) Aumento de residuos por unidad de calzado fabricado al ser el producto que más se vende de la marca.

Por el descontento de los resultados obtenidos y con el fin de reducir los desperdicios utilizados en la fabricación de calzado, la empresa analiza cómo se diseña y fabrica dicho calzado, para tomar las medidas necesarias que hagan reducir los desechos. Un ejemplo

de estas medidas es el diseño de patrones más eficientes, para conseguir que se desperdicie lo mínimo posible entre pieza y pieza.

B) Aumento de desechos por unidad en centro de distribución.

En los centros de distribución el principal desecho que se produce es el cartón de las cajas que empaquetan el producto. El hecho de que cada vez los consumidores prefieran los pedidos más personalizados hace que en el centro de distribución modifiquen los paquetes con los que llega el producto desde la fábrica, consiguiéndose un gran desperdicio de cartón.

Para evitar esto, se ha creado el programa *Re-Use-A-Box*, que reutiliza los desechos de cartón para los envíos nuevos. Además, se está comenzando a probar la utilización de bolsas de envío reutilizables (NIKE, Inc, 2018).

Por último, la empresa es conocedora que para poder innovar en su producto con el fin de conseguir un mejor rendimiento y diseño del mismo, la química es esencial. Por ello, quiere conseguir que la emisión de **vertidos químicos** sea del 0%, ya que es consciente de los problemas que puede causar en el medio ambiente.

Para conseguir su objetivo la empresa ha llevado a cabo diferentes acciones:

- En el año 2001 compartió su primera Lista de Sustancias Restringidas (RSL), que determinaba cuáles eran las restricciones químicas para ciertos materiales.
- Con el fin de dar un paso más, se modificó la RSL, ya que otras empresas habían creado su propia lista de requisitos y se pretendía la unificación en la industria. Por ello, se creó una lista unificada de restricciones químicas con el apoyo de otras empresas, mediante la creación del Grupo de Gestión de RSL Internacional de Ropa y Calzado (AFIRM). En el año 2017 se adopta en Nike la lista de límites de AFIRM.
- Ha creado la Guía de aguas residuales de ZDHC en el año 2017, que consiste en elaborar análisis exhaustivos junto con diversos informes para averiguar si las aguas residuales contienen elementos químicos (NIKE, Inc, 2018).

Con las acciones que ha llevado a cabo la empresa por conseguir un mundo más sostenible, ha cumplido con 7 ODS. Ha conseguido mejorar la salud y el bienestar de sus trabajadores, favorecer a la consecución de agua más limpia, involucrarse en obtener energía renovable, proporcionar un trabajo decente a sus trabajadores, realizar innovaciones, consigue que su producción y consumo sean responsables y lleva a cabo acciones para la protección del medio ambiente (Naciones Unidas, 2015).

La tabla 5 que aparece a continuación nos muestra la relación de las acciones para reducir el impacto ambiental y los ODS que se han cumplido gracias a las medidas tomadas.






PRODUCTO	ENERGÍA Y EMISIONES	AGUA
 <p>-Las zapatillas Nike Free RN Flyknit reducen los residuos en un 60% en comparación con una zapatilla de running tradicional.</p> <p>-Se realiza un seguimiento del rendimiento de sostenibilidad del 97% del calzado Nike y un 96% de la ropa.</p> <p>-Se ha reducido un 2,5% la huella de carbono por unidad que deja el calzado y la ropa Nike desde el año 2015.</p>	 <p>-Nike ha firmado acuerdos para la compra de energía que permiten conseguir energía 100% renovable en América del Norte para 2019. Gran paso para poder conseguir que en 2025 todo lo fabricado en la empresa sea con energía 100% renovable.</p> <p>-Gran parte de las fábricas de productos terminados de calzado han eliminado los sistemas de calderas de vapor, ahorrando en energía un promedio del 15-20% por cada fábrica.</p>	 <p>-El 40% de proveedores de materias primas con los que cuenta la empresa reciclan las aguas residuales que utilizan para su proceso de fabricación.</p> <p>-Las fábricas de productos terminados y proveedores de materias que se sitúan en regiones con alto riesgo de escasez de agua o inundaciones evalúan los riesgos y preparan planes para la reducción del impacto.</p>
MATERIALES	RESIDUOS	QUÍMICOS
 <p>-Nike ha sido reconocida por cuarto año consecutivo por utilizar el poliéster más reciclado en la industria.</p> <p>-Al obtener el 54% de algodón de manera más sostenible, consigue ahorrar más de 24.000 millones de litros de agua y 85.000kg de pesticidas.</p> <p>-En la fabricación del 75% de productos de calzado y ropa de la marca Nike durante el ejercicio 2017, se utilizaron parte de materiales reciclados.</p>	 <p>-Durante el ejercicio 2017, el 96% de los residuos que se obtuvieron para elaborar el calzado de la marca Nike se reciclaron o se convirtieron en energía.</p> <p>-El Campus Logístico Europeo, el Centro de Distribución de Japón y la fábrica de Converse de California consiguieron el 100% de desvío de vertederos.</p> <p>-Nike desvió más de 12.5 millones de libras de desechos de fábrica y posconsumo de los vertederos a través de Nike Grind en el ejercicio 2017.</p>	 <p>-Nike adoptó la Lista de Sustancias Restringidas del Grupo AFIRM (RSL), que incluye límites químicos basados en la legislación, mejores prácticas en la industria y reducciones voluntarias de químicos peligrosos.</p> <p>-La implementación de la Guía de aguas residuales de ZDHC ha permitido a Nike medir el progreso respecto al objetivo de cumplimiento de fabricación RSL.</p> <p>-Se ha desarrollado el módulo químico Higg FEM 3.0, que es una herramienta que evalúa la capacidad de gestión de los productos químicos en la cadena de suministro.</p>

Tabla 5. Relación de acciones para reducir el impacto ambiental y los ODS.

Fuente: Elaboración propia a partir de Nike (2018)

4.5 Transformación de la fabricación

TRANSFORM MANUFACTURING						
Metric	Unit of Measurement	FY15	FY16	FY17	FY17 Change vs. Baseline	FY20 Target
MANUFACTURING¹⁵						
Factories Rated Bronze or Better	%	86.0%	86.6%	90.9%	▲ 42.1 p.p. (vs. FY11 BL)	100%
Factories with Excessive Overtime (EOT)	%	3.3% ¹⁶	3.2%	3.9%	▲ 0.6 p.p.	0%

Tabla 6. Resumen transformación de la fabricación. Fuente: Nike (2018)

La tabla 6 nos resume la transformación que ha sufrido la fabricación desde el año 2015. Podemos comprobar que las fábricas que se encuentran en el estatus de bronce, y que por tanto, como se ha comentado anteriormente, cumplen con los requisitos mínimos necesarios para llevar a cabo una relación con Nike, han incrementado en 42,1 puntos porcentuales desde el año 2011. El 91% de las fábricas se sitúa en el estatus de bronce o superior (NIKE, Inc, 2018). Puesto que el objetivo para 2020 es conseguir el 100% de fábricas categorizadas en el estado de bronce, Nike se encuentra muy próximo de conseguirlo.

Respecto a las fábricas en las que se realizan horas extraordinarias en exceso podemos observar que en el ejercicio 2017 el porcentaje es de 3,9%, lo que corresponde a 0,6 puntos porcentuales más que en el ejercicio 2015. Este aumento es negativo para la empresa ya que su objetivo para 2020 es conseguir el 0% de fábricas en las que se hagan excesivas horas extras (NIKE, Inc, 2018).

En 2016 se elaboró el programa de Propiedad de Cumplimiento de Fábrica (FCO), que consiste en ofrecer incentivos para las fábricas que mantienen los estándares de cumplimiento que propone Nike y que además se preocupan más y van más allá del mínimo establecido. Dentro de estos incentivos se incluye una reducción de auditorías externas y la posibilidad de autoevaluaciones para las fábricas que hayan superado el estatus de bronce (NIKE, Inc, 2018).

La integración del programa “Cultura de seguridad” en el año 2017 permite a los trabajadores a participar en los programas de seguridad que implanta la empresa. Para la buena incorporación de este programa se han tomado varias medidas, como pueden ser:

- Se introduce en las fábricas una evaluación de la madurez de la cultura de seguridad, con el fin de identificar los principales elementos que componen una cultura de seguridad.
- Aplicar normas de seguridad elaboradas para reducir el riesgo que tienen los nuevos equipos de fabricación.

- Información sobre la cultura de seguridad para todos los trabajadores en diferentes idiomas (inglés, mandarín, bahasa y vietnamita). Esta información llegó a los trabajadores de 12 fábricas mediante 6 sesiones (NIKE, Inc, 2018).

La empresa es consciente de que gran parte de los trabajadores están comprometidos con el modelo de negocio. Para poder medir el compromiso que tienen las fábricas, se ha elaborado una “Encuesta de Compromiso y Bienestar”, para que los gerentes puedan averiguar el contento/descontento que existe en las fábricas y poder tomar medidas para mejorar la situación de las mismas.

Al ser estas encuestas anónimas y mediante dispositivos electrónicos, como pueden ser los móviles y las tabletas, se incrementa la participación de los trabajadores en las mismas y permite les permite dar su opinión de una forma más segura y veraz, sin miedo a decir su opinión real por posibles represalias (NIKE, Inc, 2018).

Con el fin de tener más confianza sobre la aplicación de las Encuestas, se realizaron pruebas piloto desde el ejercicio 2014 hasta el 2017 a más de 28.000 trabajadores, distribuidos en 17 fábricas de Indonesia, Vietnam, Tailandia y China.

Puesto que uno de los activos más importantes de las empresas son los trabajadores, ya que cada uno es único e inimitable, y que estos elaboran mejor en su trabajo cuando son valorados y calificados correctamente, Nike quiere llevar a cabo contratos con fábricas que potencien e inviertan en las habilidades de su capital humano.

Por último, se pretende conseguir que los códigos de conducta y los protocolos de cumplimiento de la industria sean lo más parecido entre todas las empresas que la componen, con el fin de crear alianzas entre estas y poder realizar una evaluación conjunta del sector. Esto facilitará las auditorias, ya que para las fábricas que trabajan para diferentes marcas es incómodo someterse a tantas auditorias como marcas fabrique. Al requerir todas las empresas del sector los mismo requisitos mínimos en las fábricas, con una sola auditoría que se haga, si es apta, bastará para todas las demás marcas que elaboren su producción en dichas fábricas (NIKE, Inc, 2018).

A continuación se muestra la tabla 7, que resume todas las acciones que se han llevado a cabo para transformar la fabricación y los ODS que se han cumplido en este ámbito:

FUENTE SOSTENIBLE	FUERZA DE TRABAJO COMPROMETIDA	ALIANZAS PARA ACELERAR EL CAMBIO INDUSTRIAL
<div data-bbox="245 304 533 443">   </div> <p data-bbox="240 488 639 607">-Se ha pasado de tener el 50% de fábricas que logran cumplir el Código de Conducta (estado Bronce) en 2011 al 91% en 2017.</p> <p data-bbox="240 647 639 766">-Se ha desarrollado un protocolo de auditoría más detallado como parte del nuevo programa de Propiedad de Cumplimiento de Fábrica (FCO).</p> <p data-bbox="240 806 639 987">-Se ha integrado un programa de “Cultura de seguridad” en el marco de gestión de Nike para garantizar que las estrategias de salud y seguridad estén integradas en las prioridades comerciales.</p>	<div data-bbox="673 304 807 443">  </div> <p data-bbox="668 488 1067 667">-En el año 2016 se lanzó un enfoque de compromiso y bienestar que incluye una encuesta que está validada estadísticamente y correlacionada con las métricas comerciales clave.</p> <p data-bbox="668 707 1067 797">-En el año 2017 se completó la prueba piloto de las “Encuestas de Bienestar y Compromiso”.</p> <p data-bbox="668 837 1067 927">-Se ha invertido en que las fábricas potencien la capacidad de sus recursos humanos.</p>	<div data-bbox="1101 304 1235 443">  </div> <p data-bbox="1096 488 1495 577">-Se continúa ampliando el uso de plataformas móviles para apoyar el bienestar de los trabajadores.</p> <p data-bbox="1096 618 1495 707">-Se fortalecieron las alianzas externas para encontrar soluciones colaborativas.</p>

Tabla 7. Relación de acciones para transformar las fábricas y los ODS.
Fuente: Elaboración propia a partir de Nike (2018)

Gracias a todo lo comentado en este punto se han conseguido cuatro Objetivos de Desarrollo Sostenible, se mejora la calidad de la educación, el trabajo decente junto a un crecimiento económico, se apoya la paz, justicia e instituciones sólidas y favorecer la alianza mundial para conseguir los objetivos sostenibles.

4.6 Potenciación del Capital Humano

UNLEASH HUMAN POTENTIAL						
Metric	Unit of Measurement	FY15	FY16	FY17	FY17 Change vs. Baseline	FY20 Target
COMMUNITY IMPACT						
Annual Investments as % of Pre-Tax Income (PTI)	%	1.9%	1.8%	1.9%	N/A ¹⁷	1.5%

Tabla 8. Resumen acciones para potenciar el capital humano. Fuente: Nike (2018)

Para mejorar la situación laboral de los trabajadores Nike impulsó en 2016 el programa de Beneficios de cuidado familiar “Family Care”. Este programa otorga hasta ocho semanas de permiso, dejándolas a libre elección del empleado y remuneradas para todos aquellos que necesiten tiempo libre para el cuidado del cónyuge o personas dependientes a su cargo (NIKE, Inc, 2018).

En el ejercicio 2017 más de 1.800 empleados se beneficiaron de este programa, de los cuales el 57% eran hombres y el 43% restante mujeres. Que puedan acceder a este programa tanto hombres como mujeres, beneficia la igualdad entre géneros, ya que el papel de cuidador/a siempre se le atribuía a las mujeres (NIKE, Inc, 2018).

Nike opina que el deporte es el motor del mundo y que es una buena forma de potenciar y activar al ser humano. Con la problemática de que el mundo generalmente se mueve cada vez menos y que los niños son cada vez menos activos (el fácil acceso a las videoconsolas hace que los niños tengan más facilidad para cambiar un balón de fútbol por una consola, dejando de correr por la calle a estar postrados en un sillón de casa jugando), se está consiguiendo una generación sedentaria. Para paliar este problema y transformar la vida de niños a través del juego y el deporte, Nike junto con sus socios ha elaborado el programa “Made to play”. Este programa está inspirado en conseguir que los niños se muevan y hagan más deporte, con el fin de que puedan llevar una vida más saludable, feliz y exitosa, ya que la organización opina que un niño que está activo y en movimiento continuo obtiene una mayor concentración y mayor fijación de objetivos (NIKE, Inc, 2018).

Gracias a este programa se ha conseguido en 2017 una alianza con el Ministerio de Educación de China para que 2 millones de niños se trasladen durante 3 años. Con esta alianza Nike ha formado a unos 7.000 maestros para que hagan sus clases deportivas más interesantes ofreciendo recursos de educación física a más de 300 escuelas en China.

Para que todos los niños tuviesen las mismas oportunidades para conseguir material deportivo, se elaboró la “Iniciativa Global Clinton”, que consistía en dotar a Escuelas y Comunidades Activas de Brasil de equipación deportiva y atraer el gusto de los niños por los deportes. Con esta iniciativa se consiguió que más de 60.000 niños accediesen a dichos materiales (NIKE, Inc, 2018).

Uno de las principales ideas que defiende Nike es que “correr es la base del juego y el movimiento, es una puerta de entrada y salida a otros deportes y una actividad física de por vida (NIKE, Inc, 2018, pág. 59)”. Con el fin de defender esta idea Nike se asoció con la organización Marathon Kids, para poder inculcar a los jóvenes la alegría de correr. Creado este programa, a finales de 2017 se ha conseguido que más de 350.000 niños repartidos por 50 estados corran, ya sea en las escuelas, con sus familias o con sus grupos de amigos.

Gracias al éxito de este programa se ha decidido trasladarlo a las escuelas primarias de Reino Unido, mediante un nuevo socio “Kids Run Free”.

Por último destacar el programa Nike Community Ambassador, que consiste es dar la oportunidad a los trabajadores de Nike de transmitir su pasión por el deporte a los más pequeños. Este programa capacita a los empleados que lo deseen a aprender a ser entrenadores a través de un plan de estudios específico. Con este plan de estudios adquieren los conocimientos y habilidades de coaching para poder ser voluntarios en escuelas de todo el mundo. Durante el ejercicio 2017 más de 3.200 empleados entrenaron a niños de diferentes comunidades (NIKE, Inc, 2018).

La tabla 9 nos muestra la relación de las acciones para potenciar el capital humano y los ODS que se han cumplido gracias a las medidas tomadas:

TRABAJADORES	IMPACTO COMUNITARIO
<div data-bbox="244 1104 515 1238"> </div> <p data-bbox="244 1279 874 1406">-Nike aumentó los recursos dentro del equipo de Diversidad e Inclusión Global para proporcionar liderazgo estratégico e impulsar la coherencia de las ocho redes de empleados.</p> <p data-bbox="244 1442 874 1503">-Más de 1.800 empleados utilizaron el beneficio de cuidado familiar en el año 2017.</p>	<div data-bbox="900 1104 1054 1238"> </div> <p data-bbox="900 1279 1533 1361">-Nike está logrando que millones de niños se muevan a través del programa Made to Play. En 2017, se apoyó a socios de todo el mundo para que más de 14,5 millones de niños se mudaran.</p> <p data-bbox="900 1397 1533 1458">-Nike trabaja con socios de todo el mundo para que los niños se muevan antes, durante y después de la escuela.</p> <p data-bbox="900 1494 1533 1621">-Nike celebró 45 años de donaciones en Oregón. Desde el año 2012 hasta el 2017, se apoyó a las comunidades con más de 54 millones de dólares en donaciones y casi 5 millones de dólares en productos. Además, más de 2.000 empleados de Nike donaron tiempo y dinero para apoyar a los niños de Oregón.</p> <p data-bbox="900 1657 1533 1731">-Nike y su socio Marathon Kids están logrando que más de 350.000 niños corran en los 50 estados de EEUU y en Reino Unido.</p>

Tabla 9. Relación de acciones para potenciar el capital humano y los ODS.

Fuente: Elaboración propia a partir de Nike (2018)

Con las acciones nombradas anteriormente se han conseguido tres Objetivos de Desarrollo Sostenible, se consigue una mejor calidad de la educación, mejora la igualdad de género y la revitalización de la alianza mundial necesaria para conseguir el desarrollo sostenible.

4.7 Global Reporting Initiative (GRI)

Para poner fin al análisis del apartado 4, se muestra la referencia que Nike hace del GRI en sus acciones y cómo lo plasma en su informe de sostenibilidad.

En primer lugar se plasman las acciones de obligado cumplimiento, que se recogen en el apartado 100. Como se observa en la Ilustración 26, que muestra tan sólo unos pocos de los epígrafes que aparecen en el informe, Nike recopila los datos según las referencias establecidas en la normativa GRI. Estas notas se refieren al nombre, domicilio social, localización de fábricas... con las que cuenta la empresa.

GRI STANDARD	NUMBER	GRI DISCLOSURE	LOCATION AND NOTES	OMISSION	UNGC PRINCIPLE	SDG
ORGANIZATION PROFILE	102-1	Name of the organization	NIKE, Inc.			
	102-2	Activities, brands, products, and services	Business Overview: page 6 FY17 10-K: Item 7. Management's Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations: page 73			
	102-3	Location of headquarters	One Bowerman Dr, Beaverton, OR 97005			
	102-4	Location of operations	Business Overview: page 7 FY17 10-K: Item 1. Business: pages 55-59 and Item 2. Properties: page 68 NIKE Manufacturing Map			
	102-5	Ownership and legal form	FY17 Proxy Statement Company Bylaws FY17 10-K: Item 1. Business: page 55			
	102-6	Markets served	FY17 10-K: Item 1. Business: pages 55-59			
	102-7	Scale of the organization	Business Overview: pages 6-7 FY17 10-K: Item 1. Business: pages 55-59			
	102-8	Information on employees and other workers	Business Overview: pages 6-7 Unleash Human Potential: Employees: pages 55-57 FY17 10-K: Item 1. Business: page 57 and 59 d. We do not have a significant portion of the organization's activities performed by people who are not employees. e. No significant variations	102-8a, b. We currently do not have temporary workers in our data sources.		

Ilustración 26. Datos generales de Nike reflejados según el GRI. Fuente: Nike (2018)

Nike recopila toda la información referente a los 3 diferentes aspectos que se han estudiado en el informe de sostenibilidad y plasma en una tabla el resumen de los objetivos que ha conseguido. En estas tablas, se relacionan tanto los estándares del GRI por los que se determinan las acciones que lleva a cabo la empresa, como los estándares que ha cumplido, la explicación del mismo y también se muestra si está cumpliendo alguno de los ODS que vayan relacionados con ese estándar. Además, se incluyen las páginas del informe que explica las acciones llevadas a cabo.

En la Ilustración 27 aparece la tabla que recoge los datos sobre los aspectos sociales. La empresa se centra en llevar a cabo estudios para saber que operaciones y proveedores pueden poner en riesgo la libertad de asociación y negociación colectiva. También incluye el estudio de las empresas que puedan tener trabajo infantil a su cargo (NIKE, Inc, 2018).

Como pueden verse en las Ilustraciones 26 y 27, la primera columna corresponde a la normativa de la GRI, la segunda al número de la referencia y la tercera al significado. Las siguientes columnas indican la información o bien la localización de estos datos dentro del informe. De esta forma, NIKE se ajusta a los estándares de la GRI permitiendo al lector localizar la información en su memoria de una forma práctica y ágil.


GRI STANDARD	NUMBER	GRI DISCLOSURE	LOCATION AND NOTES	OMISSION	UNGC PRINCIPLE	SDG
FREEDOM OF ASSOCIATION AND COLLECTIVE BARGAINING						
MATERIAL ASPECTS: Freedom of Association						
GRI 103: MANAGEMENT APPROACH	103-1	Explanation of the material topic and its Boundaries	Our Approach: Issue Prioritization: page 16 Transform Manufacturing: Additional Priority Issues: pages 49-50			
	103-2	The management approach and its components	Transform Manufacturing: Additional Priority Issues: pages 49-50 Human Rights			
	103-3	Evaluation of the management approach	Transform Manufacturing: Additional Priority Issues: pages 49-50			
GRI 407: FREEDOM OF ASSOCIATION AND COLLECTIVE BARGAINING	407-1	Operations and suppliers in which the right to freedom of association and collective bargaining may be at risk	Transform Manufacturing: Additional Priority Issues: pages 49-50		1, 3	
CHILD LABOR						
MATERIAL ASPECTS: Child Labor						
GRI 103: MANAGEMENT APPROACH	103-1	Explanation of the material topic and its Boundaries	Our Approach: Issue Prioritization: page 16 Transform Manufacturing: Additional Priority Issues: pages 49-50 Code of Conduct Code Leadership Standards (CLS)			
	103-2	The management approach and its components	Unleash Human Potential: Additional Priority Issues: pages 49-50 Human Rights			
	103-3	Evaluation of the management approach	Transform Manufacturing: Additional Priority Issues: pages 49-50			
GRI 408: CHILD LABOR	408-1	Operations and suppliers at significant risk for incidents of child labor	Transform Manufacturing: Additional Priority Issues: pages 49-50		1, 5	 

Ilustración 27. Relación GRI sobre el aspecto social de Nike. Fuente: Nike (2018)

Capítulo 5: Discusión de Resultados

Nike, el gran gigante de calzado y ropa deportiva, cuenta con una larga historia, que gracias a este TFG he podido analizar, comprender y aprender sobre ella.

La motivación inicial para la elaboración de este Trabajo Final de Grado fue la publicación de la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

Desde la entrada en vigor de esta Ley, se obliga a elaborar el Estado de Información No Financiera (también llamado Informe de Sostenibilidad) a las empresas que cuenten con más de 500 trabajadores y que sean Empresas de Interés Público (EIP). Pasados 3 años de la publicación de esta Ley, estarán obligadas las empresas que cuenten con más de 250 trabajadores y que se consideren EIP. Esta reducción de los requisitos para que las empresas se vean obligadas a elaborar el EINF, es de vital importancia en el país, ya que contamos con un gran número de PYMES que se verán obligadas a elaborarlo.

Esta Ley se ha elaborado con el fin de impulsar medidas de RSC en las empresas, y la mejor forma es plasmarlas en un documento, el EINF, consiguiendo una mayor transparencia sobre los datos publicados.

Cuando leí por primera vez esta Ley, me provocó un gran interés conocer el significado y el valor que aportaban los datos no financieros a las empresas, tan distantes de los datos financieros estudiados. Veía como un reto estudiar el tipo de documentos como son los EINF, además de considerarlo un medio para poder ampliar los conocimientos aprendidos durante el Grado, y sobre todo, conseguir creer en la veracidad de la información plasmada en estos informes.

Indagando sobre los EINF, llegué al concepto de la RSC, vi que existía una relación entre ambos. Por ello, se me vino a la cabeza una pregunta: *¿Cómo se puede valorar lo que una empresa dice de sí misma respecto a la RSC?*

Para responder a esta pregunta, se ha seguido la siguiente estrategia.

1. Decidimos escoger una empresa que destacara por sus Informes de RSC y que además fuese conocida con el fin de poder analizar su trayectoria. La empresa elegida fue Nike. Nike ha publicado informes de sostenibilidad durante muchos años, por lo que han podido ir mejorándolos y perfeccionándolos poco a poco, mostrando a la empresa como un gran referente respecto a ellos. Es una marca conocida mundialmente y su historia es tan marcada y está tan documentada que facilita el análisis.
2. Si queríamos valorar el enfoque que da una empresa con respecto a las actitudes de RSC que aplica, era necesario familiarizarse con los conceptos de RSC y de su implantación en las empresas.

3. Una vez interiorizados los conceptos de RSC, era el momento de centrarnos con el caso de Nike. Revisamos los orígenes y los eventos de la historia de Nike que contribuyeron a comprender cómo se formó la cultura de RSC en esta empresa.
4. Por último, decidimos analizar el contenido del último informe publicado de Nike. Este análisis era oportuno por el gran interés que suscitaba en mí el hecho de comprender qué acciones llevaba a cabo la empresa en materia de sostenibilidad.

A partir de este plan, hemos procedido a estudiar el caso de Nike, sobre el cual expongo mi opinión a continuación.

Los inicios de la empresa Nike fueron complicados. Siempre se ha dicho que toda recompensa requiere un esfuerzo, y Phil Knight es un claro ejemplo de que esto es posible. Desde que decidiese embarcarse en un viaje por todo el mundo en el año 1963, con el fin de conocer a los mejores fabricantes de la época de calzado deportivo, Phil estuvo trabajando duramente hasta decidir fabricar su propia producción.

Inicialmente, la empresa Nike, vendía calzado tan solo en EEUU y contaba con dos reducidas fábricas de su propiedad. Con el paso del tiempo, la estrategia de Nike cambia y deciden enviar su producción a países asiáticos, que son Taiwan, Japón y Corea del Sur, en los cuales la producción es más barata. En aquel entonces no existía la globalización, por lo que se podría decir que Nike fue el pionero que deslocaliza la producción de ropa y calzado deportivo a otros países.

La estrategia de deslocalizar la producción es del todo acertada, pero si sabes cómo aprovecharla. En este caso, Nike podía enfocar su estrategia en tres direcciones, que son:

1. Reducir los costes deslocalizando la producción y vender su producción acorde a los precios establecidos en EEUU, consiguiendo un margen de beneficio propio muy elevado.
2. Reducir los costes con la deslocalización y a la vez reducir los precios de venta al público. Obtendría un margen de beneficio más reducido pero esta diferencia sería más equitativa.
3. Reducir los costes a través de la deslocalización, mantener los precios de los productos al nivel que se ofrecían en EEUU y reinvertir el margen de beneficios obtenido.

La estrategia que Nike decidió fue la que se ha explicado en el punto 3: decidió invertir el margen de beneficios en promoción, más en concreto en el patrocinio de grandes deportistas. Además de ser de las primeras empresas que utilizan la deslocalización como una estrategia, fue también la primera empresa en invertir numerosas cantidades de dinero en patrocinio, centrándose en que la marca fuera lo más conocida posible.

La estrategia fue factible ya que cada vez el logotipo se veía más y más en la vestimenta de las personas, sin necesidad de que fueran grandes atletas. Al principio la empresa

sólo se centraba en patrocinio, pero en la década de los 80 decide apostar por la publicidad, de la que desataca la creación del claim “Just Do It”, un claim que cuenta con más de 30 años y que todavía sigue utilizándose. Lo que Nike no sabía es que, esta estrategia con los años se volvería en su contra.

El hecho que gran parte de las marcas de ropa y calzado deportivo, entre otras, deslocalizasen la producción a países en vías de desarrollo, en los que el coste era menor, no es un tema que impactase a la población. Lo que la mayoría de gente no conocía era las condiciones laborales que había en las fábricas contratistas. Con las crecientes investigaciones sobre el trabajo en fábricas asiáticas, la población iba conociendo y concienciándose de las prácticas laborales que en ellas se ejercían.

El detonante de la crisis de Nike, como se ha comentado en apartados anteriores, fue la publicación de la revista *Life* en 1996, en la cual aparece la imagen de un niño cosiendo en los balones de fútbol el logotipo de Nike.

Ante las numerosas publicaciones sobre la explotación laboral, el trabajo infantil y los salarios precarios, Nike no supo actuar. Si en el momento que comienzan a criticar y denunciar las acciones que se llevan a cabo en las empresas contratistas que fabrican para la marca Nike, Phil Knight, el que entonces era el director de la empresa, hubiese reconocido el error y no hubiese hecho publicaciones degradantes hacia los trabajadores, probablemente no hubiese sufrido una crisis tan acentuada. Opino que los comentarios despectivos por parte de Knight hacia sus trabajadores, marcan una falta de empatía y frialdad por parte de éste hacia las demás personas, más teniendo en cuenta todo lo que ha tenido que luchar él para poder conseguir su sueño.

A pesar de todo, también creo que todo el mundo tiene derecho a equivocarse y rectificar, y como comprobaremos a continuación, Knight demostrará que ha podido rectificar a tiempo.

A partir de la publicación de *Life*, se acrecentaron los boicots para conseguir destruir la marca Nike, desde carteles publicitarios con el slogan “Just Don’t Do It” hasta que varias Universidades finalizaran los contratos de patrocinio que Nike tenía con ellas. Todos estos sabotajes que recibía Nike se vieron reflejados en los ingresos del año 1997, hasta el punto de reducir su valor en la bolsa.

La respuesta de la sociedad ante todas estas acciones me parece de lo más acertada, además de necesaria para poder cambiar la perspectiva de la empresa.

Knight se dio cuenta en 1998 de que la situación estaba llegando muy lejos, que la empresa era repudiada por la mayoría de la población y que se estaba convirtiendo en icono de trabajo esclavo y excesivo abuso. Por ello, decidió dar el paso y modificar su estrategia. El aumento de la edad mínima de los trabajadores de zapatos a 18 años y a 16 de trabajadores de vestuario fue una medida muy importante, además de incorporar en todas las fábricas auditorías externas e internas y la elaboración de programas de capacitación a los trabajadores, entre otras medidas.

El camino que le quedaba por recorrer a Nike para conseguir borrar la mala reputación que había adquirido en los últimos años era largo y duro. Por ello, debía conseguir ganarse la confianza de los consumidores, debía ser transparente, creíble.

Para conseguir la confianza y la credibilidad que requería esta nueva etapa, Nike elaboró en el año 2001 su primer informe de sostenibilidad, en el que se detallaban todas las actuaciones que llevaba a cabo la empresa a fin de conseguir el bienestar social, tanto de sus trabajadores como de toda la población y el medio ambiente en general.

Después de 17 años, Nike sigue publicando informes de sostenibilidad. Yo he tenido la oportunidad en este Trabajo de analizar en profundidad el último informe publicado.

Este informe redacta perfectamente los objetivos no financieros que la empresa quiere conseguir. Pueden agruparse en: el cuidado del medio ambiente, la transformación de la manufactura y la potenciación del capital humano. Publicando este documento la empresa consigue una mayor transparencia, ya que todo lo comentado en él ha sido verificado por un auditor externo. Además de la verificación, para mejorar la confianza de los stakeholders que estén interesados en analizar el informe, se publican tanto los objetivos que han conseguido, como los que no han conseguido. El hecho de que se expongan los fallos cometidos hace que todo aquel que lea el documento crea en lo que está leyendo; si sólo apareciesen los logros la confianza que da la empresa sería cuestionable, ya que se puede opinar que es un as para poder conseguir inversores por ejemplo.

Como ya se ha comentado, uno de los principales problemas que tenía que solventar la empresa eran las condiciones laborales que sufrían los trabajadores. Bien pues, en el último informe, se detalla cómo la empresa está mejorando su relación con los trabajadores, como por ejemplo el programa "Family Care". Yo me considero una persona muy familiar, por lo que opino que este programa es un beneficio que deberían tener los trabajadores de todas las empresas, ya que desde mi punto de vista no hay mejor cuidador para los peores y mejores momentos que una persona familiar al lado.

Por otro lado, gracias a este informe se puede conocer mejor la implicación de la empresa con el cuidado del medio ambiente. Lleva a cabo todo tipo de acciones de reciclaje de zapatillas para verter la mínima cantidad de residuos, por lo que, en la situación en la que se encuentra el mundo, plagado de contaminación, de mares repletos de plásticos... Creo que es un tema que se debe valorar y tener presente. Como hemos podido observar anteriormente, Nike está a punto de conseguir que la mayoría de sus fábricas funcionen con energías renovables, lo que me parece fascinante, ya que la empresa cuenta con numerosas fábricas que si no funcionasen con energía renovable, desecharían una importante cantidad de contaminación a la atmosfera.

A pesar de todas las acciones que Nike ha llevado a cabo, de todos los informes de sostenibilidad que ha publicado y todas las modificaciones que ha incorporado en su estrategia, cuando alguien habla de Nike todavía quedan rastros de la mala imagen obtenida asociada a la negativa por el trabajo infantil. Por el momento, Nike ha

recuperado parte de su reputación, pero sigue habiendo gran parte de población que relaciona la actividad de Nike con una actividad manchada por la explotación infantil, por los salarios bajos y por ofrecer unas pésimas condiciones laborales. De hecho, yo era una de esas personas que tenía una imagen sobre Nike nada favorecedora, pero gracias a este TFG he podido comprender que se puede cambiar y mejorar. Por ello, invito a toda persona interesada a que lea los informes de sostenibilidad que publica Nike, y ya no sólo de esta empresa, sino de todas aquellas que sean de interés, ya que es muy probable que cambien las percepciones que puedan tener sobre ellas.

Visto lo anterior, la mayoría de la población podría pensar que Nike trabaja bajo una política de Responsabilidad Social Corporativa, ya que busca además de una ganancia conseguir un beneficio social. Desde mi punto de vista no es así. Yo creo que, gracias a todo lo estudiado en el apartado 2 sobre el marco teórico, llego a la conclusión que toda empresa que aplica políticas de RSC lo hace porque realmente cree en ello, porque tiene unos sentimientos innatos hacia la consecución del bienestar social, hacia el cuidado de los derechos humanos, del medio ambiente... Es cierto que Nike está tomando todas estas medidas, y que está actuando de una forma sostenible, pero en primera instancia lo hace por una obligación marcada por un interés que está condicionado a solventar la crisis de reputación que había sufrido. Una obligación marcada por la reducción de sus beneficios y aumento de stock y una obligación dirigida a situar a la empresa como el gran productor de ropa deportiva que era conocido.

El hecho de opinar que Nike no aplica una política de RSC propiamente dicha, no quiere decir que minimice el valor de las actuaciones que está trabajando para conseguir un mundo sostenible, simplemente quiero remarcar que no toda acción sostenible deba llamarse RSC.

Me gustaría destacar que este trabajo me ha permitido curtiarme e informarme sobre la RSC. Me he dado cuenta que es un tema realmente importante y que no se le está dando la consideración que se debe. Por ejemplo, durante mis cuatro años de carrera han sido contadas las veces que he escuchado el concepto RSC. Sin embargo, me he curtido en aprender conceptos como rendimientos, dividendos, margen de beneficios... Parece mentira que, con todo los problemas ambientales que está sufriendo el planeta, como la elevada contaminación que en él se genera, como consecuencia de los vehículos de combustible, de las innumerables fábricas, centrales nucleares... los numerosos problemas sociales en los que nos encontramos, contando con salarios cada vez más reducidos, la ostentosa brecha salarial entre hombres y mujeres que trabajan en los mismos puestos o similares... no se impartan más clases sobre Responsabilidad Social Corporativa.

Cada año salen cientos de graduados en la Comunidad Valenciana, de los cuales un importante número serán emprendedores y querrán formar su propia empresa. Si desde el primer momento, los estudiantes salen con una formación basada en reducir el impacto ambiental (les ofrezcan opciones sobre cómo reducirlo), en cuidar los derechos humanos, a los trabajadores, consumidores... la práctica será mucho más fácil que tener

que modificar con los años la estrategia. Más ahora, con la publicación de la Ley 11/2018, por la que se obligará a las empresas a elaborar informes de sostenibilidad.

Por último, me gustaría señalar que para llevar a cabo políticas de RSC o acciones sostenibles, no es necesario contar con una gran empresa. Toda empresa, tanto pequeña como grande puede aplicar medidas que satisfagan a toda la sociedad y al medio ambiente. Pueden ponerse en contacto con asesores de RSC que les ayuden a tomar las mejores decisiones y las mejores medidas.

Realmente el término que se utilice no es relevante, da igual llamarlo RSC, sostenibilidad, compromiso... lo que importa es aplicar la teoría. Si todos ponemos de nuestra parte podemos conseguir un mundo mejor, en el que la igualdad, el respeto y la confianza sean todo uno. Como una buena amiga me dijo: “No hay pie pequeño que no deje huella”.

Capítulo 6:

Conclusión

El objetivo de este trabajo era conocer la transformación de la empresa Nike, marcada por una dura crisis de reputación en 1996, hacia una gestión más sostenible. Para ello, era oportuno interiorizar el concepto de Responsabilidad Social Corporativa y analizar los elementos que influyen en la implantación de la RSC dentro de una empresa.

Se estudiaron en profundidad los elementos más importantes, como son los stakeholders, la gestión de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza, la cadena de suministros y la transparencia.

Para el análisis del caso de Nike buscamos numerosas fuentes de información con el fin de conocer toda su trayectoria. Este proceso no fue complicado, debido a la gran expectación que tuvieron las acciones que la empresa llevó a cabo y que posteriormente la verían inmersa en una profunda crisis de reputación.

Un punto importante que se quería tratar en este trabajo era el análisis de los informes de sostenibilidad. Para ello se estudió el último informe publicado por Nike. Este análisis nos ha permitido valorar mejor la política de RSC que tiene implantada la empresa actualmente. También hemos podido observar hasta qué punto cumple con los compromisos de sostenibilidad que ellos mismos se han marcado. Además, con la memoria también hemos podido averiguar qué impacto sobre la sociedad y el medio ambiente ha tenido la nueva estrategia de Nike.

Por último, en la discusión de resultados planteamos la posibilidad de que cualquier empresa puede tomar medidas de RSC, sin importar el tamaño. Se habla de empresas porque son el pilar fundamental de la economía mundial, y si ellas realizan estas prácticas será más fácil conseguir un mundo más sostenible. Además, también proponemos que se forme más a los estudiantes sobre el tema de RSC, puesto que hoy en día la formación es muy escasa.

Referencias

- Backseries.com. (27 de Mayo de 2019). *Historia de Jumpman: Todas las zapatillas Jordan desde las Air Jordan 1 hasta las Air Jordan XIX, su retirada definitiva*. Obtenido de Backseries: <https://www.backseries.com/todas-las-zapatillas-jordan>
- Ballinger, J. (Agosto de 1992). The new free-trade Heel. Nike's profits jump on the backs of Asian workers. *Harper's Magazine*.
- Bañón-Gomis, A., Guillén-Parra, M., & Ramos-López, N. (2011). La Empresa Ética y Responsable. *Universia Business Review*, 30, 32-43.
- Bazán, C., De la Morena, J., & Cortés, H. (2016). *Guía para la Integración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Hospitalet de Llobregat: Wolters Kluwer.
- Better Work. (2019). *Better Work*. Obtenido de Better Work programme: <https://betterwork.org/about-us/the-programme/>
- Burnton, S. (29 de Junio de 2012). 50 stunning Olympic moments No44: Carl Lewis's for golds in 1984. *The guardian*. Obtenido de <https://www.theguardian.com/sport/blog/2012/jun/29/50-stunning-olympic-moments-carl-lewis>
- Calzini, D., Huffman, S., Odden, J., Tran, S., & Tsai, J. (3 de Noviembre de 1997). Nike, Inc: Survey of Vietnamese and Indonesian Domestic Expenditure Levels. *Fiel Study in International Business*, pág. 45.
- Comisión Europea. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las*. Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF>
- Conlon, J. (06 de Agosto de 2015). *The Brand Brief Behind Nike's Just Do It Campaign*. Obtenido de Branding Strategy Insider: <https://www.brandingstrategyinsider.com/2015/08/behind-nikes-campaign.html>
- Cushman Jr, J. (13 de Mayo de 1998). Nike Pledges to End Child Labor And Apply U.S. Rules Abroad. *New York Times*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/1998/05/13/business/international-business-nike-pledges-to-end-child-labor-and-apply-us-rules-abroad.html>
- El Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea. (22 de Octubre de 2014). *DIRECTIVA 2014/95/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO*. Estrasburgo, Francia. Obtenido de <https://www.boe.es/doue/2014/330/L00001-00009.pdf>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing, Ltd.
- Global Reporting Initiative. (2019). *Global Reporting Initiative*. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>
- Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica* (Quinta ed.). Madrid: Practice-Hall.
- Knight, P. (2016). *Nunca te pares. Autobiografía del fundador de Nike*. (E. Del Valle Peñamil, & F. Ramos Mena, Trad.) Barcelona: Conecta.

- Landrum, N. (2001). Environmental and Social Responsibility Rhetoric of Nike and Reebok. *Morehead State University*, 48-62. Obtenido de Environmental and Social Responsibility Rhetoric of Nike and Reebok: https://business.nmsu.edu/~dboje/tamara/issues/volume_1/issue_1_2/2Landrum_Nike_Reebok.htm
- Locke, R. (July de 2002). *The promise and perils of Globalization: The case of Nike*. Obtenido de Industrial Performance Center. Massachusetts Institute of Technology: <https://ipc-dev.mit.edu/sites/default/files/2019-01/02-007.pdf>
- Ministerio de Economía y Hacienda. (20 de Noviembre de 2007). Plan General de Contabilidad. *Plan General de Contabilidad*. Madrid, España.
- Naciones Unidas. (2010). *Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe 2010*. Nueva York: Naciones Unidas. Obtenido de https://web.archive.org/web/20120218061300/http://www.un.org/es/comun/docs/?path=%2Fspanish%2Fmillenniumgoals%2Fpdf%2FMMDG_Report_2010_SP.pdf
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Nike Inc. (Septiembre de 2017). *Purpose Nike. Code Leadership Standars*. Obtenido de Purpose Nike. Code Leadership Standars: <https://purpose-cms-production01.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2018/05/14214943/Nike-Code-Leadership-Standards-September-2017-English.pdf>
- Nike INC. (Septiembre de 2017). *Purpose Nike. Conduct Code*. Obtenido de Purpose Nike. Conduct Code: https://purpose-cms-production01.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2018/05/14214943/Nike_Code_of_Conduct_2017_English.pdf
- Nike INC. (Agosto de 2017). *The manufacturing map of global factories*. Obtenido de The manufacturing map of global factories: <http://manufacturingmap.nikeinc.com/>
- Nike INC. (2019). *NIKE GRIND*. Obtenido de NIKE GRIND: https://www.nike.com/es/es_es/c/innovation/grind
- NIKE, Inc. (2018). *FY16/17 Sustainable Business Report* . Obtenido de https://purpose-cms-production01.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2018/05/18175102/NIKE-FY1617-Sustainable-Business-Report_FINAL.pdf
- Nisen, M. (9 de Mayo de 2013). Cómo Nike resolvió su problema de explotación. *Business Insider*. Obtenido de <https://www.businessinsider.com/how-nike-solved-its-sweatshop-problem-2013-5?IR=T>
- Rejón, M. (12 de Marzo de 2019). El Estado de Información No Financiera (Ley 11/2018) Su elaboración y el papel del auditor y del prestador independiente de servicios de verificación. *El Estado de Información No Financiera (Ley 11/2018)*. Madrid, España. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=kKwf4giRf0k>

- Ruiz, P. (03 de Marzo de 2018). ¿Puede una sola persona cambiar una marca mundial? El increíble caso de Nike y Michael Jordan. *Merca2*. Obtenido de https://www.merca2.es/nike-michael_jordan-nba-baloncesto/
- Sánchez Valderrama, I. (1961). *Juegos Olímpicos*. Obtenido de Juegos Olímpicos: <http://juegosolimpicosq.weebly.com/carl-lewis.html>
- Schanberg, S. (Junio de 1996). On the playgrounds of America, Every Kid's Goal is to Score: In Pakistan, Where children stitch soccer balls for Six Cents an hour, the goal is to Survive. *Life Magazine*, 38-48.
- Spar, D., & Burns, J. (2002). *Contra la Pared: Nike y las Prácticas Laborales Internacionales*. HBS Case Study No. 712-517. Boston: Harvard Business School.
- Villegas Marin, C., & Gonzalez Monroy, B. (Junio de 2013). *Fibras textiles naturales sustentables y nuevos hábitos de consumo*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- World Bank. (1999). *World Development Indicators*. Washington, D.C.: World Bank.
- Wurlod, O. (5 de Febrero de 2017). Nike, esa idea descabellada. *El País*. Obtenido de https://elpais.com/economia/2017/02/03/actualidad/1486118691_282357.html