



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Análisis de la Responsabilidad Social Corporativa en  
empresas del sector de la moda española mediante la  
aplicación de la metodología multicriterio AHP

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Morell García, Lucía

Tutor/a: Babiloni Griñón, María Eugenia

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1. Introducción.</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Resumen.</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Objetivo.</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Orden documental.</b>	<b>6</b>
<b>2. Sector de la moda desde el enfoque de la responsabilidad social corporativa.</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Responsabilidad social corporativa.</b>	<b>8</b>
2.1.1 Concepto.	8
2.1.2 Organizaciones y programas socialmente responsables.	10
<b>2.2 Sector de la moda en España.</b>	<b>17</b>
2.2.1 Concepto y evolución histórica.	17
2.2.2 Datos del sector de la moda española.	19
<b>2.3 La Responsabilidad Social Corporativa en el sector de la moda.</b>	<b>20</b>
2.3.1 Iniciativas relacionadas con la RSC en el sector de la moda.	21
<b>2.4 Empresas españolas del sector de la moda que han integrado la RSC y sostenibilidad.</b>	<b>23</b>
2.4.1 Inditex.	23
2.4.2 Mango.	25
2.4.3 Tendam Retail S.A.	26
2.4.4 Desigual.	29
<b>3. Metodología AHP.</b>	<b>31</b>
<b>3.1 Jerarquización.</b>	<b>32</b>
<b>3.2 Matrices de comparación por pares.</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Obtención de prioridades locales y globales.</b>	<b>35</b>
<b>4. Valoración RSC en el sector de la moda mediante AHP.</b>	<b>37</b>
<b>4.1 Definición de los clústeres y variables.</b>	<b>39</b>
4.1.1 Clúster 1- Organización.	39
4.1.2 Clúster 2- Impacto social.	40
4.1.3 Clúster 3- Medioambiente.	41
4.1.4 Clúster 4- Comunicación.	42
<b>4.2 Datos de las variables.</b>	<b>43</b>
4.2.1 Clúster 1- Organización.	43
4.2.2 Clúster 2- Impacto social.	48

4.2.3 Clúster 3- Medioambiente.	55
4.2.4 Clúster 4- Comunicación.	59
<b>4.3 Jerarquización del problema.</b>	<b>63</b>
<b>4.4 Procedimiento de priorización.</b>	<b>63</b>
<b>5. Resultados.</b>	<b>66</b>
5.1 Pesos globales de los clústeres, variables y alternativas.	66
5.2 Conclusiones de los resultados.	72
<b>6. Conclusiones.</b>	<b>73</b>
<b>7. Bibliografía.</b>	<b>75</b>
<b>Anexos.</b>	<b>80</b>
<b>Anexo 1. Resultados del cuestionario para los clústeres y variables.</b>	<b>80</b>
<b>Anexo 2. Resultados del cuestionario para las variables y alternativas.</b>	<b>83</b>
Clúster 1. Organización	83
Clúster 2. Impacto social	84
Clúster 3. Medioambiente	86
Clúster 4. Comunicación	87
<b>Anexo 3. Objetivos de Desarrollo Sostenible.</b>	<b>88</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa. ....	10
Ilustración 2: Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. ....	17
Ilustración 3: Jerarquía AHP. ....	32
Ilustración 4: Jerarquía del problema. ....	63
Ilustración 5: Extracto del cuestionario planteado para determinar la importancia de las variables del clúster 4- Comunicación. ....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Objetivos del TFG. ....	6
Tabla 2: Organizaciones y programas socialmente responsables. ....	11
Tabla 3: Los Diez Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas. ....	16
Tabla 4: Iniciativas de responsabilidad social corporativa en el sector de la moda. ....	21
Tabla 5: Escala fundamental de comparaciones pareadas de Saaty (1980). ....	33
Tabla 6: Matriz de comparación por pares. ....	34
Tabla 7: índice de consistencia aleatorio (RI) según el tamaño de la matriz (n). ....	34
Tabla 8: Límite del ratio de consistencia según el tamaño de la matriz. ....	35
Tabla 9: Variables explicativas agrupadas por clústeres y fuentes de información. ....	38
Tabla 10: Número de empleados. ....	44
Tabla 11: Facturación del ejercicio 2020. ....	44
Tabla 12: Porcentaje de facturación online. ....	44
Tabla 13: Porcentaje de mujeres empleadas. ....	49
Tabla 14: Porcentaje de mujeres en puestos directivos e intermedios. ....	49
Tabla 15: Política de desconexión laboral. ....	54
Tabla 16: Donaciones de las empresas a causas sociales. ....	55
Tabla 17: Emisiones de Gases de Efecto Invernadero. ....	56
Tabla 18: Energía eléctrica consumida. ....	56
Tabla 19: Energía renovable utilizada. ....	57
Tabla 20: Residuos generados. ....	57
Tabla 21: Prendas sostenibles comercializadas. ....	58
Tabla 22: Materias primas consumidas. ....	59
Tabla 23: Número de seguidores en Instagram. ....	60
Tabla 24: Número de seguidos en Instagram. ....	61
Tabla 25: Media de likes en Instagram. ....	61
Tabla 26: Publicaciones por semana en Instagram. ....	61
Tabla 27: Media de comentarios en Instagram. ....	62
Tabla 28: Publicaciones totales en Instagram. ....	62
Tabla 29: Matriz de comparación pareada para las variables del clúster 4- Comunicación. ....	65
Tabla 30: Ponderación de la variable donaciones frente a las alternativas. ....	65
Tabla 31: Ponderación de los clústeres del modelo. ....	66
Tabla 32: Pesos locales y globales de las variables. ....	67
Tabla 33: Pesos globales de las empresas. ....	69
Tabla 34: Ponderación de cada empresa respecto a las variables del clúster 1 - Organización. ....	70
Tabla 35: Ponderación de cada empresa respecto a las variables del clúster 2- Impacto social. ....	70
Tabla 36: Ponderación de cada empresa respecto a las variables del clúster 3- Medioambiente. ....	71
Tabla 37: Ponderación de cada empresa respecto a las variables del clúster 4- Comunicación. ....	71

## **1. Introducción**

### **1.1 Resumen**

El sector de la moda tiene un gran impacto medioambiental y social, por eso es importante gestionar las empresas de esta industria de manera sostenible, minimizando su huella ambiental y llevando a cabo acciones que promuevan una mejora en la sociedad. Tener una política de responsabilidad social corporativa (RSC) es primordial para conseguirlo. Por eso, en este trabajo se profundizará en la RSC aplicada al sector de la moda.

A través de la técnica multicriterio AHP, se van a analizar cuatro empresas muy importantes en el sector de la moda española que son reconocidas por su gran labor en favor del planeta y la sociedad. En el modelo se incluirán diferentes criterios cuantitativos y cualitativos para poder determinar cuál de las empresas tienen mayor impacto positivo en la sociedad. Además, se contará con el juicio de una experta en el sector, para poder establecer los pesos de cada elemento y obtener unos resultados que reflejen la realidad del sector. Finalmente, tras analizar los resultados, se podrá concluir cuál es la empresa, las variables y el clúster más importantes en el modelo.

### **1.2 Objetivo**

El objetivo general de este TFG es determinar mediante la metodología multicriterio Proceso Analítico Jerárquico (AHP), cuál es la empresa (Tendam, Mango, Desigual o Inditex) que impacta más positivamente en la sociedad a través de la implementación de acciones relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa en el sector de la moda.

Es importante remarcar que a través del método AHP, se puede conocer los pesos de cada variable o criterio, por los que uno de los objetivos específicos es conocer la variable que tiene más impacto en el modelo. Otros objetivos específicos son profundizar en el sector de la moda, destacando su situación actual en España. Conocer mejor el concepto de responsabilidad social corporativa y sus características fundamentales. Y por último, indagar

en las iniciativas más importantes del sector de la moda que promueven la sostenibilidad y la responsabilidad social.

<b>OBJETIVO GENERAL</b>
- Determinar qué empresa tiene mayor impacto positivo en la sociedad a través de las acciones de RSC.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>
- Averiguar qué variable influye más a la hora de determinar la empresa con mayor impacto en la sociedad.
- Profundizar en el sector de la moda.
- Conocer en más detalle el concepto de Responsabilidad Social Corporativa.
- Estudiar las iniciativas del sector de la moda que están relacionadas con la RSC.

*Tabla 1: Objetivos del TFG.*

*Fuente: Elaboración propia*

### **1.3 Orden documental.**

Este TFG se divide en seis capítulos.

En el **primer capítulo** se hace una introducción donde se establece un resumen, el objetivo general, los objetivos específicos y la estructura del trabajo.

En el **segundo capítulo** se trata el marco teórico del TFG, profundizando en el concepto de la responsabilidad social corporativa y las organizaciones, tanto a nivel nacional como internacional, que reflejan la importancia de la RSC. Por otra parte, se presenta la evolución histórica y la situación del sector de la moda en España. Después, se aborda el impacto de la RSC en este sector, a través de iniciativas que protegen al medioambiente y a la sociedad. Por último, se exponen las principales empresas de este sector que tienen relevancia en el ámbito de la responsabilidad social.

En el **tercer capítulo** se explica la metodología utilizada para desarrollar el TFG, que consiste en aplicar la técnica multicriterio AHP. A través del Proceso Analítico Jerárquico (AHP) se

puede modelizar el problema en forma de jerarquía, estableciendo el objetivo principal, los diferentes clústeres que agrupan los criterios o variables explicativas del modelo y las alternativas. Utilizando el juicio de un experto y la escala fundamental de comparaciones pareadas de Saaty, se podrán calcular los pesos de todos los elementos para determinar cuál es la mejor alternativa del modelo.

En el **cuarto capítulo** se explica el proceso de ejecución del modelo. Primero se definen los clústeres y variables del modelo y también se recopilan los datos de cada empresa respecto a cada variable, los cuales se han obtenido principalmente de las memorias de sostenibilidad del año 2020. Después, se construye la jerarquía del modelo y se explica el procedimiento de priorización mediante el que se establecen los pesos de los clústeres, variables y alternativas.

En el **quinto capítulo** se analizan los resultados del modelo, centrándose en los pesos de cada clúster, los pesos locales y globales de las variables, el peso final de cada alternativa y los pesos de las alternativa respecto a cada variable. Este apartado finaliza con una conclusión de los resultados.

En el **sexto capítulo** se plasman las conclusiones del trabajo reflejando la consecución de los objetivos generales y específicos y estableciendo propuestas de mejora para incluir y maximizar el impacto de la RSC en el sector.

Por último, se añade la bibliografía y los anexos que recogen los resultados de la encuesta realizada a la experta y la relación del TFG con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



## **2. Sector de la moda desde el enfoque de la responsabilidad social corporativa.**

### **2.1 Responsabilidad social corporativa.**

#### **2.1.1 Concepto.**

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se puede definir de diversas maneras, pero todas las definiciones tienen en común que las empresas guían su actividad teniendo en cuenta el bienestar de la sociedad y no solo buscando el beneficio económico. Además, hay que resaltar que la RSC se basa en tres pilares fundamentales, que son el aspecto económico, el social y el medioambiental. Algunas definiciones destacables son las siguientes:

- Según el **Observatorio de RSC** (2016) lo define como “forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general”. Además, contempla cinco principios básicos de la RSC, que son:

1. Cumplimiento de la legislación a nivel nacional e internacional.
2. La RSC es global y transversal porque afecta a toda la empresa (áreas de negocio, filiales y cadena de suministro).
3. La RSC conlleva compromisos éticos y coherentes con la estrategia de la empresa.
4. La gestión de impactos en la sociedad, medioambiente y economía para identificar y evitar consecuencias adversas.
5. La RSC busca la satisfacción de las expectativas y necesidades de todos los grupos de interés, para atender sus preocupaciones sociales, medioambientales y éticas.

- Según el **Libro Verde** de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), la responsabilidad social de las empresas consiste en integrar voluntariamente acciones que contribuyan a mejorar la sociedad y el medio ambiente a través de su actividad y relaciones. Para ser socialmente responsable no basta solo con cumplir la ley, también tienen que invertir más en las personas, el entorno y las relaciones con los interlocutores.

La responsabilidad social de las empresas se divide en una dimensión interna y una dimensión externa. La interna hace referencia a la gestión de recursos humanos; el bienestar, salud y seguridad de los trabajadores; la adaptación al cambio; y la gestión del impacto causado en el medioambiente y del uso de los recursos naturales. Mientras que la externa abarca el bienestar de las comunidades locales, socios comerciales, proveedores y consumidores; el fomento y cumplimiento de los derechos humanos; y la preocupación por los problemas ecológicos mundiales. Todos estos elementos se explican en más profundidad en la explicación de las normas ISO 26000.

- La Responsabilidad Social Corporativa es una herramienta que analiza el impacto generado por las organizaciones en la sociedad, el entorno, el medio ambiente, los derechos humanos de los grupos de interés, la ética empresarial y la productividad (Cantos & Kamarova, 2018).

Según Carroll (1991), existen cuatro tipos de responsabilidades sociales que constituyen la Responsabilidad Social Corporativa. Estas son, las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas, que constituyen la **Pirámide de la RSC**.

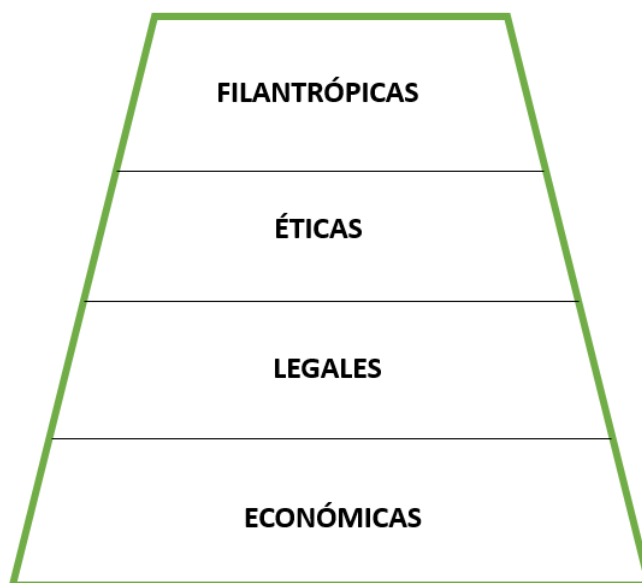
Las responsabilidades económicas se centran en ser lo más rentables posible, maximizando los beneficios por acción, manteniendo una fuerte posición competitiva, y un alto nivel de eficiencia operativa.

Las responsabilidades legales se basan en el cumplimiento de la ley, normativas y reglamentos nacionales e internacionales, proporcionando servicios y productos que se adapten a los requisitos legales mínimos.

Las responsabilidades éticas consisten en actuar acorde a las costumbres sociales y normas éticas, evitando su incumplimiento con el propósito de lograr los objetivos empresariales. No todo vale.

Las responsabilidades filantrópicas engloban acciones orientadas a promover el bienestar humano. Las empresas deben actuar coherentemente con las expectativas caritativas de la

sociedad, participando en actividades benéficas de apoyo a las comunidades locales, impulsando las artes y apoyando a las instituciones educativas.



*Ilustración 1: Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa.*

*Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1991)*

### **2.1.2 Organizaciones y programas socialmente responsables.**

En la tabla 2 se presenta a modo de resumen las organizaciones y programas destacados en el ámbito de la responsabilidad social corporativa, así como el año en que se fundaron y su alcance geográfico, las cuales se explicarán en detalle seguidamente.

<b>Organización / programa</b>	<b>Año</b>	<b>Ámbito geográfico</b>
Forética	1999	España
Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible	1995	Mundial
Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas	2008	España
Norma ISO 26000	2010	Mundial

Red Española del Pacto Mundial	2002	España
--------------------------------	------	--------

Tabla 2: Organizaciones y programas socialmente responsables.

Fuente: Elaboración propia

- **Forética** es la organización española más relevante en temas de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial, además de liderar el Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible. Fue creada en 1999 y después formuló la Norma SGE 21, que expone los requisitos para poder establecer y evaluar el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable de Forética en las organizaciones. En la actualidad, cuenta con más de 200 socios, así como más de 50 alianzas y colaboraciones internacionales y nacionales (Forética, s.f.).

- El **Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible** es la principal comunidad mundial formada por 200 compañías sostenibles que trabajan en conjunto para conseguir un futuro neto cero, positivo para el medioambiente y más igualitario (WBCSD, 2022). La visión 2050 establece 9 caminos para conseguir los objetivos de un mundo mejor en el año 2050. Los caminos tienen que ver con aspectos de la energía; el transporte y movilidad; los espacios para vivir; los productos y materiales; los productos y servicios financieros; la conectividad; la salud y bienestar; el agua y saneamiento; y la alimentación (WBCSD, 2021).

En relación a la energía, se quiere conseguir un uso eficiente de la energía eléctrica, asegurando que todos dispongan de energía estable y con cero neto de emisiones de carbono para 2050. En el transporte y movilidad, se debe garantizar un transporte eficiente, seguro y limpio para todas las personas y bienes. La visión de los espacios para vivir es que respeten la salud, la inclusividad y la naturaleza. Para los productos y materiales, se promueve una economía circular, optimizando su uso para cubrir las necesidades de la sociedad, permitiendo su regeneración y evitando el agotamiento de los recursos. Los productos y servicios financieros deben apoyar el desarrollo sostenible y ser accesibles para todos. Se promueve que la conectividad a través de las tecnologías digitales y de comunicación sea responsable, transparente y eficiente a la hora de conectar a las personas, respetando al medioambiente, a la gente y creando oportunidades. Impulsar y proteger la salud y bienestar para lograr que todos tengan una vida saludable y con acceso a servicios de sanidad sólidos,

resilientes y sostenibles. Acerca del agua y saneamiento, se quiere proteger los ecosistemas acuáticos, gestionar de manera circular este recurso y conseguir que sea accesible universalmente. Finalmente, sobre la alimentación, se impulsa que sea saludable, segura, nutritiva y accesible para todos, mientras que se debe asegurar que la producción y consumo sea sostenible y que no haya abusos de los derechos humanos en la cadena de valor alimentaria (WBCSD, 2021).

- El **Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE)**, es un órgano asesor vinculado al Ministerio de Trabajo y Economía Social, que promueve la responsabilidad social en las empresas del Gobierno de España. Sus principales objetivos son impulsar iniciativas de RSE, prestando especial atención a las PYMES. También busca la máxima homogeneidad en las memorias de responsabilidad social y sostenibilidad publicadas voluntariamente por las organizaciones. Adicionalmente, da información sobre iniciativas y regulaciones públicas que, sin constituir obligaciones legales, pueden ayudar a las empresas y contribuir al progreso económico y social de una forma sostenible (Ministerio de Trabajo y Economía Social, s.f.).

- La **Norma ISO 26000**, es una norma internacional de la Organización de Normalización Internacional, que sirve como guía voluntaria para el desarrollo de actividades de responsabilidad social, utilizada por todo tipo de organizaciones del mundo. Para definir y enfocar adecuadamente la responsabilidad social en las empresas, estas tienen que abarcar siete materias fundamentales que son: la gobernanza de la organización; los derechos humanos; las prácticas laborales; el medio ambiente; las prácticas justas de operación; los asuntos de consumidores; y la participación activa y desarrollo de la comunidad. Las materias fundamentales se han de tratar con un enfoque holístico, teniendo en cuenta las siete materias y su interdependencia (ISO, 2010).

Respecto a la gobernanza de la organización, que es el marco que engloba la toma de decisiones en una empresa, es esencial incorporar la responsabilidad social en la organización y sus relaciones para poder hacerse cargo efectivamente de sus impactos en la sociedad y planeta. Por lo tanto, para que la gobernanza sea eficaz ha de integrar los principios de la responsabilidad social en sus decisiones (ISO, 2010).

Según la **Declaración Universal de los Derechos Humanos de Naciones Unidas**, que fue promulgada el 10 de diciembre de 1948, “todos nacemos libres e iguales en dignidad y derechos”. Algunos derechos básicos que tienen que tener en cuenta las organizaciones son el derecho a la vida, libertad y seguridad (art. 3); derecho al reconocimiento de su personalidad jurídica (art. 6); derecho a la libertad de pensamiento, conciencia y religión (art. 18); derecho a la libertad de opinión y expresión (art. 19); derecho a la libertad de reunión y asociación (art. 20); derecho a la seguridad social y derechos económicos, sociales y culturales (art. 22); derecho al trabajo, igualdad salarial, remuneración satisfactoria para vivir con un mínimo de dignidad y derecho a sindicarse (art. 23); derecho al descanso asegurando jornadas limitadas en horas y vacaciones pagadas (art. 24); y derecho a la salud y bienestar (art. 25).

Por lo tanto, las organizaciones han de tener presente en todas sus actividades y relaciones la importancia de respetar los derechos humanos, tanto de los trabajadores, clientes, comunidades locales y la sociedad en general. Por ello, deben identificar situaciones en las que se ponga en riesgo el cumplimiento de estos derechos y tomar las medidas adecuadas para eliminar esa amenaza (ISO, 2010).

Las organizaciones tienen un papel económico y social muy importante porque crean empleo, y pagan salarios a los trabajadores, lo que favorece el desarrollo profesional de la población y genera una mejora en la vida a través de un empleo seguro y estable. Por lo tanto, tener prácticas laborales socialmente responsables es primordial. Algunas de estas prácticas incluyen la jornada laboral; las remuneraciones; el proceso de reclutación y promoción de los empleados; las prácticas disciplinarias y de despido; la salud, seguridad e higiene en los puestos de trabajo; la formación continua de los trabajadores; y el diálogo social, que permite la comunicación y negociación de temas económicos y sociales de interés común al gobierno, organizaciones y empleados. Todas estas prácticas se han de ajustar a la ley y garantizar el respeto de los derechos humanos (ISO, 2010).

En el ámbito del medio ambiente, las organizaciones tienen mucha importancia porque con su actividad generan impactos negativos para el planeta y por lo tanto deben desempeñar sus acciones considerando las consecuencias causadas para minimizarlas. Con sus actividades contribuyen al agotamiento de los recursos naturales, la contaminación, el cambio climático,

la destrucción de ecosistemas y la reducción de la biodiversidad. A parte de cumplir la ley, las empresas deben ir más allá, intentando desarrollar sus actividades de la manera más eficiente para el medioambiente. Las organizaciones tienen la responsabilidad de detectar riesgos relacionados con el entorno. Deben tomar medidas para prevenir la contaminación causada por emisiones tóxicas al aire, vertidos peligrosos al agua, la gestión de los residuos y el uso de productos químicos perjudiciales. Tienen que hacer un uso sostenible de los recursos, siendo eficientes energéticamente, en el uso de agua y de los materiales. Por otra parte, deben disminuir el cambio climático, reduciendo las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). Asimismo, deben proteger la biodiversidad y ecosistemas (ISO, 2010).

Las prácticas justas de operación se refieren a que las transacciones de las organizaciones con otras empresas, agencias del gobierno, socios, proveedores, clientes y asociaciones han de basarse en una conducta ética. Estas prácticas abarcan la anticorrupción; la participación política responsable; la competencia justa; promover la responsabilidad social en la cadena de valor, mediante prácticas de compra y distribución responsable que garantice el respeto del medioambiente y la sociedad; y por último, el respeto al derecho de propiedad física e intelectual (ISO, 2010).

Los asuntos de consumidores hacen referencia al rol fundamental que tienen las organizaciones a la hora de velar por la seguridad y derechos de los clientes y de actuar responsablemente hacia ellos. Abarca las prácticas justas de marketing, que deben aportar información transparente y verídica sobre los productos y servicios proporcionados, contribuyendo también a la educación de los consumidores. Las prácticas justas de contratación, para proteger los intereses de los proveedores y consumidores en las negociaciones. Es importante la protección de la salud y seguridad de los usuarios, ofreciendo productos y servicios que se ajusten a los requisitos legales de seguridad y eliminando cualquier riesgo detectado. Las organizaciones deben promover el consumo sostenible a través de sus productos y servicios que contribuyen al desarrollo sostenible. Otros aspectos son la atención al cliente y resolución de quejas; la privacidad y protección de los datos personales de los consumidores; y la oferta de servicios esenciales que satisfagan las necesidades básicas de las personas (ISO, 2010).

Finalmente, la participación activa y desarrollo de la comunidad implica que las organizaciones se comprometan con las comunidades locales en las que operan, promoviendo su bienestar y salud. Los asuntos que comprende son la ayuda proactiva a la comunidad, aliándose con organizaciones locales e invirtiendo en iniciativas y proyectos locales que mejoren la vida de los habitantes. Promover la educación y la cultura en la comunidad, para fortalecer su identidad propia e impulsar el desarrollo y acceso a la tecnología para minimizar las disparidades entre regiones. Las empresas contribuyen a crear empleo, reduciendo la pobreza de la población y generando riqueza a través de su actividad lo que impulsa el desarrollo económico y social del pueblo (ISO, 2010).

- La **Red Española del Pacto Mundial** es una iniciativa de la Organización de Naciones Unidas que se centra en España y cuenta con 1.809 entidades asociadas, convirtiéndola en la red local más numerosa del mundo. Su Política de Responsabilidad Social se basa en los Diez Principios del Pacto Mundial y en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que sirven para guiar la actividad y establecer los principios de actuación socialmente responsables de las organizaciones (Red Española del Pacto Mundial, 2020).

El **Pacto Mundial de las Naciones Unidas** recoge 10 principios que impulsan la sostenibilidad corporativa. Se agrupan en cuatro temáticas que son los derechos humanos, las normas laborales, el medioambiente y la anticorrupción. En la tabla 3 se recogen los 10 principios indicando lo que deben hacer las empresas para actuar acorde con ellos.

ÁREA	PRINCIPIOS
Derechos humanos	1. Apoyar y respetar los derechos humanos fundamentales.
	2. Asegurarse de que sus empresas no vulneran los derechos humanos.
Normas laborales	3. Apoyar la libertad de afiliación y reconocer el derecho a la negociación colectiva.
	4. Impulsar la eliminación del trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
	5. Apoyar la erradicación del trabajo infantil.



	6. Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
Medioambiente	7. Asegurar un enfoque preventivo que favorezca el medioambiente.
	8. Impulsar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
	9. Favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medioambiente.
Anticorrupción	10. Trabajar contra la corrupción, extorsión y soborno.

*Tabla 3: Los Diez Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.*

*Fuente: Elaboración propia consultando (Consultada el 24/05/2022)*

<https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2021/10/Politica-de-RS-Red-Espanola-del-Pacto-Mundial.pdf>

La integración de estos principios en las empresas españolas adheridas al Pacto Mundial en 2021, han supuesto un 13% de empresas que han desarrollado políticas específicas para el respeto de los derechos humanos. El 61% han impulsado efectivamente la salud y bienestar de los empleados. El 67% disponían de objetivos de reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>. Y el 85% han implementado políticas de anticorrupción (Red Española del Pacto Mundial, 2022).

Con relación a los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, en septiembre del 2015, la Asamblea General de Naciones Unidas aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la cual cuenta con 17 ODS y 169 metas con horizonte 2030. Hay que destacar que es muy importante que las empresas los integren en su actividad, llevando a cabo acciones que contribuyan y generen un impacto directo en la consecución de los ODS.

A través de los 17 ODS se quiere conseguir un mundo mejor y justo para las personas y el planeta, además de la prosperidad y paz universal (Red Española del Pacto Mundial, 2021).



Ilustración 2: Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Fuente: Red Española del Pacto Mundial (2020) (Consultada el 24/05/2022) <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2021/10/Politica-de-RS-Red-Espanola-del-Pacto-Mundial.pdf>

## **2.2 Sector de la moda en España.**

### **2.2.1 Concepto y evolución histórica.**

La moda puede definirse como un cambio en los estilos de vestir, es decir, combinaciones de siluetas, tejidos, colores y detalles, que son acogidos por personas en un momento y lugar específico y pueden ser diseñados por expertos o surgir en la calle. La moda también se entiende como un sistema de innovación, producción, comercialización, difusión y adopción. Por lo tanto la moda abarca un sentido creativo y artístico y un sentido de producto y negocio (Kennedy et al., 2013).

La moda existe desde la prehistoria, para cubrir la necesidad que tenían las personas de protegerse frente al tiempo adverso. Ha evolucionado a lo largo de los años, pasando a satisfacer también necesidades de diferenciación social. Durante las civilizaciones antiguas y la Edad Media, el uso de distintos materiales, tejidos y colores marcaban una diferencia de estatus social. En el Renacimiento (siglo XV - XVI), empezó la división por género de las prendas de vestir, asociando el pantalón al hombre y la túnica a la mujer. En el siglo XVI, apareció el concepto de la moda y surgieron los primeros profesionales en confección de

prendas. En el siglo XVIII, la indumentaria del hombre pasó a ser más sobria y austera (Crespo, 2022).

En el siglo XIX, con la expansión de la industrialización y la invención de la máquina de coser, el sector de la moda crece rápidamente, aprovechando las economías de escala para ofrecer ropa accesible a más gente. Por otra parte, esta moda industrial convive con la moda de la Alta Costura, enfocada a clientes que buscan la exclusividad. En este siglo también empiezan a aparecer las primeras marcas asociadas a diferentes diseñadores. Por último, los canales de distribución y las políticas de publicidad experimentan ciertos cambios. Los clientes son los que se tendrán que desplazar a los talleres de confección, en vez de ser los modistas los que vayan a las casas particulares. En publicidad, destaca la organización de desfiles donde se presentan nuevas colecciones (Crespo, 2022).

En el siglo XX, la moda se democratiza y globaliza, y está marcada por cambios organizativos, sociales y culturales. Destacan las prendas casuales “*ready to wear*” que se producen en masa para abarcar a un gran público en una época en la que crece el consumismo (Crespo, 2022). En España, la situación era más difícil debido al proteccionismo comercial y al gobierno autárquico, por lo que la producción de prendas se focalizó en el mercado propio, ofreciendo productos estandarizados y con poca tecnología. En la década de los 70, empezaron a cobrar importancia los criterios intangibles, referentes al diseño, la moda, la marca, las tendencias y la publicidad, de los que España carecía. En 1986, con la entrada de España en la Comunidad Económica Europea, se da la liberalización comercial, lo que pone más dificultades a la industria textil y de la moda para competir con las importaciones. El gobierno toma medidas para promover el sector de la moda española, con el Plan de Promoción de Diseño y Moda, que impulsa los anteriormente citados intangibles. Se crea el Centro de Promoción de Diseño y Moda, con una campaña de comunicación “Moda de España”, la cual no acabó de calar en la industria y desapareció. En 1989, se fundó la Escuela Superior de Diseño (ESDi) para impulsar la formación sobre moda y conseguir personal cualificado para este sector (Sojo, 2010).

En el siglo XXI, destaca el impacto de las redes sociales y medios de comunicación que favorecen la publicidad de las nuevas tendencias cambiantes. Es importante el efecto de

internet, que ha permitido la omnicanalidad, y la mayor conectividad e interacciones entre las empresas y clientes. Otro aspecto a destacar es que durante estos años la moda rápida o *fast fashion* ha adquirido mayor relevancia. Finalmente, también hay una creciente concienciación y compromiso con la sostenibilidad.

### **2.2.2 Datos del sector de la moda española.**

El sector de la moda en España ha supuesto el 2,4% del PIB en 2020, reduciéndose en 4 décimas respecto a 2019, debido al gran impacto causado por la pandemia de Covid-19 y las restricciones, por lo que se tuvo que paralizar parte de la actividad industrial y comercial. El peso de la moda sobre la industria total de España se redujo hasta el 3,7% en 2020 y el peso sobre el comercio fue de 9,7% respecto al 13% de 2019 (Modaes.es, 2021).

Respecto al **empleo**, el sector de la moda abarcó un 4,1% del mercado laboral en 2020, implicando el aumento de una décima respecto a 2019 a pesar de la pandemia. Esto se debe a que el empleo se redujo más en otros sectores. El peso del empleo generado sobre la industria total española fue del 7% en 2020 y su peso sobre el comercio fue del 17,5%. En la distribución mayorista supuso un 10,4% y en la minorista un 22,7%. Estas magnitudes se redujeron respecto al año 2019 por el confinamiento y consiguiente cierre de tiendas, lo que hizo que cayeran los empleos. Por otro lado, en 2020 los afiliados a la Seguridad Social disminuyeron en un 7,8%, pasando a ser 126.594 trabajadores afiliados (Modaes.es, 2021). La pandemia también produjo un gran número de empleados afectados por Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE), que a finales de 2020 supuso 7.550 trabajadores en ERTE (Modaes.es, 2022).

En referencia al **comercio internacional**, la moda supuso un 8,1% del total de exportaciones españolas en 2020, y un 8,5% de las importaciones, lo que comparado con 2019, refleja una reducción de 8 décimas y 6 décimas, respectivamente. En términos absolutos, las exportaciones de moda tuvieron un valor de 21.200 millones de euros, un 18,2% menos que en 2019. Por otra parte, las importaciones alcanzaron un valor de 23.419 millones de euros, reduciéndose en un 19,8% respecto a 2019 (Modaes.es, 2021).

En cuanto al **e-commerce** (comercio electrónico), la venta de ropa online supuso un 8,4% sobre el total del e-commerce en 2020. El peso de las ventas de moda online llegó a alcanzar el 19,4% del total del sector. Por último, la cifra de negocios de venta online de prendas de vestir creció un 47,6% en 2020, lo que se traduce en 4.332 millones de euros (Modaes.es, 2021).

### **2.3 La Responsabilidad Social Corporativa en el sector de la moda.**

La Responsabilidad Social Corporativa está cobrando mucha importancia en el sector de la moda, que cada vez muestra más compromiso social y medioambiental, impulsando el desarrollo sostenible de sus actividades.

El **desarrollo sostenible** se puede definir como “uso y disfrute de los recursos naturales que consiga el desarrollo económico y social de las poblaciones humanas, asegurando el mantenimiento y la preservación de aquéllos para las generaciones futuras”. (Ley 8/1998, 1998). El desarrollo sostenible no implica de por sí un crecimiento económico ya que tiene ciertas incompatibilidades con el equilibrio ecológico. Por lo tanto, a través del desarrollo sostenible, se busca una equidad entre la expansión económica y el progreso social y medioambiental. Además, es necesario conseguir un equilibrio entre sus tres pilares fundamentales que son la dimensión social, económica y medioambiental (Córdoba, 2021).

Debido a la gran generación de residuos causado por el modelo económico lineal, basado en usar y tirar los productos, es necesario actuar de manera más sostenible. La **economía circular** es un sistema económico y social cuyo propósito se basa en producir bienes y servicios, reduciendo el consumo de materias primas, agua y energía. Por lo tanto, para minimizar el impacto ambiental de los procesos de fabricación, se impulsa la optimización del uso de los recursos mediante la reutilización, reciclaje y el arreglo de los productos, permitiendo alargar su vida útil y dando una segunda vida a los residuos (Ecoembes, s.f.).

### 2.3.1 Iniciativas relacionadas con la RSC en el sector de la moda.

Debido a la importancia del impacto social y medioambiental del sector de la moda, se han creado algunas organizaciones y se han desarrollado iniciativas que aspiran a un mundo mejor y dan “herramientas” a las empresas para minimizar su impacto negativo y mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

En la tabla 4 se presenta a modo de resumen las iniciativas destacadas en el ámbito de la responsabilidad social corporativa en el sector de la moda. También se especifica el año en que se lanzaron y su alcance geográfico. Estas iniciativas se explicarán en más profundidad a continuación.

INICIATIVA	Año	Ámbito geográfico
The Fashion Pact	2019	Mundial
La Carta de la Industria de la Moda para la Acción Climática	2018	Mundial
Global Fashion Agenda	2017	Mundial
Better Cotton Initiative	2009	Mundial
Amfori	1977	Mundial
Sustainable Apparel Coalition	2009	Mundial

*Tabla 4: Iniciativas de responsabilidad social corporativa en el sector de la moda.*

Fuente: Elaboración propia

**The Fashion Pact** se lanzó en 2019 y es una coalición mundial de empresas de la industria de la moda y textil, comprometida con tres objetivos fundamentales que son detener el cambio climático, la conservación de la biodiversidad y la protección de los océanos. El objetivo relacionado con el cambio climático se basa en tres áreas de acción: aplicar los principios de la Carta de la Moda de la ONU; comprometerse a que el 25% de las materias primas clave tengan un menor impacto climático para el año 2025; y utilizar un 50% de energía renovable

en 2025 y un 100% en 2030 en las actividades propias. En el aspecto de la biodiversidad hay dos líneas de actuación: desarrollar planes individuales de biodiversidad para 2020; y apoyar la deforestación cero y la gestión sostenible de los bosques para 2025. Para la protección de los océanos, se quiere eliminar los plásticos innecesarios y garantizar que al menos la mitad del plástico sea reciclado en los envases B2C (de empresa a consumidor) en 2025 y B2B (de empresa a empresa) en 2030 (The Fashion Pact, 2020).

**La Carta de la Industria de la Moda para la Acción Climática** de Naciones Unidas (*Fashion Industry Charter for Climate Action*), se presentó en diciembre de 2018 en la vigésimo cuarta Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP24) en Polonia y se renovó en noviembre de 2021, en la COP26 de Reino Unido. Se centra en la industria de la moda y su principal objetivo es reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 30% para 2030 y conseguir cero emisiones netas en 2050, en consonancia con el mantenimiento del calentamiento global por debajo de 1,5°C. Estos objetivos están alineados con el Acuerdo de París y a través de la iniciativa de Objetivos con Base Científica (Science Based Targets, SBTi), se pretende establecer medidas para reducir las emisiones (Naciones Unidas, 2021).

La **Global Fashion Agenda** es una organización sin ánimo de lucro que promueve la colaboración en el sector de la moda para acelerar el impacto sostenible. Sus objetivos son reducir las emisiones de GEI en un 50% para 2030 y conseguir cero emisiones en 2050; asegurar que 70 millones de trabajadores reciban un salario digno; reducir el uso de materiales vírgenes; crear una base de medición del progreso para que las empresas rindan cuentas; y establecer alianzas (Global Fashion Agenda, s.f.).

**Better Cotton Initiative (BCI)** es una iniciativa mundial de sostenibilidad del algodón que se lanzó oficialmente en 2009. Su misión es mejorar las condiciones y prácticas del cultivo de algodón para ayudar a las comunidades algodoneras y proteger el medioambiente. Hay más de 2.300 miembros que apoyan la iniciativa y más de 2,4 millones de agricultores en 25 países que producen y venden su algodón bajo la etiqueta de Better Cotton. Este programa ha favorecido a un total de casi 4 millones de personas cuyos trabajos están relacionados con la producción de algodón (Better Cotton Initiative, s.f.).

**Amfori** es la principal asociación empresarial mundial para el comercio abierto y sostenible. Se encarga de capacitar a sus miembros para que lleven a cabo su actividad de forma sostenible y exitosa, ayudándoles a supervisar y mejorar la labor social y medioambiental de su cadena de suministro. Cuenta con 2,404 miembros de 48 países y diferentes industrias, destacando el sector de la moda y textil (Amfori, 2020).

La **Sustainable Apparel Coalition (SAC)** es una iniciativa de la industria de la moda y textil, formada por más de 250 miembros, entre los que encontramos marcas líderes de moda, proveedores, minoristas, ONG e instituciones académicas. La SAC establece el Índice Higg, que es un conjunto de herramientas que constituyen un índice común y estandarizado de sostenibilidad para medir el impacto medioambiental y social laboral de las empresas en toda la cadena de valor (Sustainable Apparel Coalition, s.f.).

## **2.4 Empresas españolas del sector de la moda que han integrado la RSC y sostenibilidad.**

En este apartado se introducen algunas de las grandes empresas españolas en el sector de la moda que han integrado diversas políticas y acciones en favor de la Responsabilidad Social Corporativa y el desarrollo sostenible.

### **2.4.1 Inditex.**

Industria de Diseño Textil S.A., más conocida como Inditex, es una empresa multinacional española de distribución de moda que fue fundada en 1963 por Amancio Ortega y con sede en Arteixo (Galicia). Actualmente, el grupo está formado por siete marcas o formatos comerciales que son Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y Zara Home (Inditex, s.f.). Antes contaba también con Uterqüe, que ha sido disuelta recientemente en 2022.

Inditex es una empresa notable por sus acciones en favor de la sostenibilidad, destacando sus colecciones *Join Life* que apuestan por la utilización de materias primas más sostenibles y procesos de producción más respetuosos con el medioambiente. En 2021, ha sido reconocida



por el ranking *Global 100 Most Sustainable Corporations*, quedando en el puesto 73 de más de 7.000 empresas evaluadas. Ha logrado 75/100 puntos en la Evaluación Global de Sostenibilidad Corporativa de Dow Jones Sustainability Indexes y 94/100 en el ámbito medioambiental (Inditex, 2021).

**Zara** es una de las marcas más conocidas de Inditex. Abrió su primera tienda en 1975 y ahora cuenta con 2.007 tiendas en 96 mercados y cubre en total 202 mercados, teniendo en cuenta la plataforma online. Zara se define con cuatro conceptos que muestran su esencia, los cuales son belleza, claridad, funcionalidad y sostenibilidad. Además, se centra en ofrecer una atención al cliente de calidad, para mejorar sus experiencias (Inditex, s.f.). En referencia a la sostenibilidad, Zara cuenta con el 100% de tiendas ecoeficientes, en las que se optimizan los consumos y emisiones (Inditex, 2020).

**Pull&Bear** se incorporó a Inditex en 1991 y actualmente tiene 864 tiendas en 73 mercados. Se centra en personas dinámicas y jóvenes de espíritu con estilo fresco y divertido y está en armonía con las nuevas tecnologías, movimientos sociales y tendencias internacionales artísticas y urbanas. En cuestiones de sostenibilidad, destaca que su sede ha obtenido la certificación LEED por su eficiencia energética y la reducción de impacto ambiental (Inditex, s.f.).

**Massimo Dutti** se integró en Inditex en 1991 centrándose solo en moda masculina, hasta 1995, cuando se lanzó la primera línea de mujer. Tiene 682 tiendas físicas que cubren 74 mercados y en total vende en 186 mercados. Su moda se basa en prendas elegantes, cómodas y de calidad, destinadas a personas independientes y cosmopolitas. Destaca su compromiso social y sostenible, siendo la primera marca en adherirse al programa de tiendas “for&from” que trata de integrar en el mundo laboral a personas discapacitadas (Inditex, s.f.).

**Bershka** nació en 1998, hoy en día tiene 971 tiendas en 73 mercados. Su estilo muestra la influencia de la música, las redes sociales y las nuevas tecnologías y se centra en jóvenes dinámicos que siguen las nuevas tendencias (Inditex, s.f.). Su compromiso con la sostenibilidad se puede observar a través de la creación de los proyectos Hack Denim,

colección que colabora con Organic Cotton Accelerator; y Denim Lab, colaboración con Jeanología que permite personalizar las prendas (Inditex, 2021).

**Stradivarius** se unió a Inditex en 1999, ahora cuenta con 915 tiendas en 66 mercados. Se basa en looks frescos inspirados en el *streetstyle* y que captan la creatividad juvenil. En sostenibilidad, destaca su apuesta por la innovación en los tejidos a través del reciclaje y sus oficinas ecoeficientes que cuentan con la certificación LEED Oro (Inditex, s.f.).

**Oysho** comenzó su actividad en 2001, a la vez que Inditex salió a Bolsa. Actualmente tiene 556 tiendas en 57 mercados y atiende a un total de 176 mercados. Esta marca se dedica principalmente a la lencería femenina y también a la ropa de deporte, trajes de baño y pijamas. Se caracteriza por la calidad y comodidad de sus prendas, adaptándose a las últimas tendencias. Respecto a la sostenibilidad, despunta el uso de materiales sostenibles en su plan de Join Life, con el que se reduce el impacto ambiental y se protege la biodiversidad (Inditex, s.f.).

**Zara Home** nació en 2003 ofreciendo productos de moda para el hogar. En la actualidad tiene 482 tiendas en 70 mercados y abarca 183 mercados en total. Su esencia se basa en productos de estilos contemporáneos y otros más atemporales que apuestan por el uso de materiales de calidad y durabilidad. Su gama de productos incluye textiles para la casa, muebles, vajilla, decoración, fragancias para el hogar, ropa y cosméticos (Inditex, s.f.). Destaca el empleo de materiales reciclados en diferentes colecciones sostenibles y el uso de energía renovable en la producción del menaje cerámico (Inditex, 2021).

#### **2.4.2 Mango.**

El grupo Mango (MNG Holding S.A.U.) nació en 1984 de la mano de Isak Andic en Barcelona. Es una de las multinacionales más importantes de España en el sector textil, con una gran internacionalización, ya que está presente en 185 mercados de forma online y/o física. Además su negocio internacional supone un 79% del total. Su actividad se centra

fundamentalmente en el diseño, fabricación, distribución y comercialización de ropa, artículos de decoración y productos para el hogar (Mango, 2020).

Sus colecciones comparten el estilo y cultura mediterráneos, ofreciendo diseños atemporales y comprometidos con el medioambiente. Tiene diferentes líneas de negocio que se centran en distintos clientes adaptándose a sus necesidades.

Mango para mujeres busca la singularidad y atemporalidad de sus prendas, acoplándose a las últimas tendencias. En 2008 se lanzó la marca Mango Man dirigida al público masculino y proporcionando un estilo desenfadado, contemporáneo y cómodo. Mango Kids se creó en 2013 para abarcar el segmento de ropa para niños, promoviendo el espíritu creativo, fresco y natural de los más pequeños. En 2014, salió Violeta by Mango con ropa de tallas más grandes. En 2015, lanzó la línea de Baby para bebés de 0 a 3 años. Por último, en 2020, apareció la línea Mango Teen dirigida a los adolescentes con prendas de estilo casual y con personalidad (Mango, s.f.).

En referencia a la sostenibilidad, Mango está comprometido con el desarrollo sostenible, construyendo una estructura sólida de responsabilidad social corporativa. Respecto a la cadena de proveedores, Mango apuesta por la transparencia y la gestión responsable de la cadena de suministro, colaborando con los grupos de interés y actuando con la debida diligencia hacia los proveedores. Por otra parte, impulsa la sostenibilidad ambiental a través de sus colecciones *Committed* que usan materiales sostenibles o se fabrican mediante procesos sostenibles. También apuesta por la economía circular, el bienestar animal, el clima y la biodiversidad (Mango, s.f.).

### **2.4.3 Tendam Retail S.A.**

Tendam, antes denominado como Grupo Cortefiel, es uno de los principales grupos europeos de moda. Nació en 1880 como una pequeña mercería de los hermanos García-Quirós en Madrid. Se centra en el segmento premium mass market entre el fast fashion y el lujo

asequible. Además, tiene gran presencia internacional, contando con 1.836 puntos de venta en 80 países (Tendam, s.f.).

Es una compañía con un modelo digital y omnicanal que conecta con sus clientes tanto en canales de venta online como en tiendas físicas. Se caracteriza por la innovación en sus productos, que busca hacerlos sostenibles y apuesta por la creatividad y un estilo atemporal. Asimismo, actúa siempre teniendo en cuenta al cliente como elemento primordial, con el que mantiene una interacción constante para mejorar su experiencia (Tendam, s.f.).

Tendam está comprometido con el planeta y la sociedad y ha alineado su estrategia a los ODS. Cuenta con un comité transversal denominado *WE CARE*, que promueve y coordina iniciativas de sostenibilidad e innovación textil. En términos ambientales, se preocupan por el uso de materiales y procesos más sostenibles y cuidan del planeta a través de diferentes acciones enfocadas a reducir su impacto negativo en el medioambiente. También integra la responsabilidad social corporativa en su cadena de suministro, asegurándose de que sus proveedores actúen de manera transparente y responsable social y medioambientalmente. Por último, cabe resaltar su compromiso social, colaborando en diferentes programas de apoyo a la sociedad y cuidado de los empleados (Tendam, 2020).

Abarca un gran público ya que cuenta con nueve marcas que se especializan en diferentes segmentos. Estas marcas son Cortefiel, Women'secret, Springfield, Pedro del Hierro, Hoss Intropia, Slowlove, Fifty, High Spirits y Dash and Stars.

**Cortefiel** es la primera marca del grupo, fundada en 1945. Se caracteriza por la elegancia, comodidad, calidad y funcionalidad de sus prendas. Tiene un enfoque atemporal para adaptarse a cualquier situación y se basa en la sostenibilidad e innovación. Está presente en 48 países con 272 puntos de venta en 34 países. Su compromiso con el planeta se plasma en su colección *Eco-friendly*, creada con materiales reciclados y sostenibles que reducen hasta un 70% el uso de químicos (Tendam, 2020). En 2020 se unió con la marca sostenible Slowlove de Sara Carbonero e Isabel Jiménez, que ofrece ropa para mujeres con un estilo folk urbano de esencia boho (Tendam, s.f.).

**Women's secret** se creó en 1993 y está especializada en moda femenina, concretamente lencería, ropa de baño y de dormir. Tiene un estilo elegante, cómodo, femenino y de calidad. Está presente en 67 países a través de 772 puntos de venta. En materia de sostenibilidad, es destacable su línea Honest by Women's secret de prendas hechas con algodón orgánico y materiales reciclados. También tiene compromiso con la sociedad, que se refleja en el proyecto con Dexeus Mujer, el cual ayuda a normalizar la vida cotidiana de las mujeres que han padecido cáncer de mama (Tendam, 2020).

**Springfield** nació en 1988 y apuesta por un estilo contemporáneo con prendas sostenibles e icónicas y basado en la innovación y sostenibilidad. En 1963 empezó su expansión internacional y ahora tiene 853 puntos de venta en 60 países (Tendam, s.f.). Tiene un gran compromiso con el planeta que se plasma a través de sus prendas sostenibles etiquetadas bajo el nombre R[ECO]NSIDER. Ha llevado a cabo la iniciativa #BosqueSpringfield con la que se lucha contra el cambio climático y deforestación, plantando 30.000 árboles en Burgos (Tendam, 2020).

**Pedro del Hierro** es una firma de moda española que se creó en 1974 y se incorporó al grupo Tendam en 1992. Se distingue por sus valores de tradición, cultura, arquitectura y arte con un estilo elegante y de calidad. Se puede encontrar en 42 países a través de sus 280 puntos de venta. En sostenibilidad, destaca su colección de hombre hecha con materiales reciclados y algodón orgánico (Tendam, 2020).

**Hoss Intropia** es una marca de moda femenina creada en 1994 e incorporada a Tendam en 2019. Se caracteriza por su estilo bohemio, romántico y sofisticado, con influencias mediterráneas. Sus prendas se encuentran en las 26 principales tiendas de Cortefiel y Pedro del Hierro de España. Su valor principal es la sostenibilidad, trabaja con materiales reciclados, algodones orgánicos y utiliza lavados responsables (Tendam, 2020).

**Fifty** es la cadena multimarca de Tendam que ofrece su marca propia Milano y productos outlet de Cortefiel, Pedro del Hierro, Springfield y Women's secret. Apuesta por el *Smart Shopping* y la omnicanalidad. Abarca 7 países con sus 73 puntos de venta. Por otro lado,

Milano ha lanzado un proyecto de moda sostenible bajo el sello “Lifeway” con el que muestra su compromiso ambiental (Tendam, 2020).

**High Spirits** nació en 2021 y se especializa en moda para mujeres de 18 a 35 años, inconformistas, libres y espontáneas. Está disponible en España y Portugal a través de la web de Springfield (Tendam, 2021).

**Dash and Stars**, lanzada en 2022, es una marca de ropa deportiva para mujeres y que utiliza tejidos orgánicos, sostenibles y técnicos adaptados al cuerpo de la mujer. Su colección se encuentra en la tienda online de Dash and Stars y en algunas tiendas físicas de Women’s secret, Cortefiel y Springfield (Tendam, 2022).

#### **2.4.4 Desigual.**

Desigual fue fundado en 1984 por Thomas Meyer en Barcelona. Nació con la idea de “vestir personas, no cuerpos” y con un estilo *arty, patch y ethnic*, basado en prendas únicas y coloridas que muestran el lado creativo de las personas. La influencia del Mediterráneo se observa en su cultura, diseños y comunicación. Por otro lado, debido al complicado panorama causado por la pandemia, lanzaron el mensaje “La vida es chula” para dar cierto optimismo y apoyo a las personas (Desigual, 2020).

Respecto a su historia, cabe destacar que empezó su actividad con el lanzamiento de una chaqueta creada con retales de telas vaqueras usadas, considerada como una de las primeras prendas *upcycling*, producida a partir de materiales reciclados de manera creativa. El diseñador Peret hizo el primer logotipo “Los Humanos” y el arquitecto Sunyer diseñó en 1986 la primera tienda en Ibiza. A partir de 2006, empezó la expansión internacional hacia el mercado asiático (Singapur); en 2009 a Estados Unidos (Nueva York); y en 2010 hacia Latinoamérica (Colombia). En 2019 renovaron su identidad para adaptarse a los nuevos hábitos de consumo y proporcionar una mejor experiencia a los consumidores, haciendo hincapié en el modelo omnicanal. Este modelo les conecta con los consumidores independientemente del canal de compra que utilicen, online o tienda física (Desigual, 2020).

En materia de sostenibilidad, Desigual tiene la filosofía *Love the World*, que recoge las acciones de compromiso social y medioambiental. Tienen una política medioambiental con la que se pretende reducir la huella de carbono, los residuos generados y el uso sostenible de los recursos (Desigual, 2018). Gestionan responsablemente la cadena de suministro, asegurándose de que sus proveedores cumplan requisitos ambientales, de condiciones laborales y que sigan el código de conducta y ético de Desigual. Además apuestan por la transparencia y trazabilidad de su cadena de suministro (Desigual, 2020).

### 3. Metodología AHP.

La metodología utilizada en este TFG es el Proceso Analítico Jerárquico (AHP), que es una técnica de decisión multicriterio propuesta por Thomas L. Saaty.

El Proceso Analítico Jerárquico es una teoría de medición mediante comparaciones por pares, basada en los juicios de expertos, para obtener escalas de prioridad (Saaty, 2008). Además, los elementos se comparan respecto a un criterio o atributo común (Saaty, 1994).

De acuerdo con Saaty (1994), los axiomas básicos del método AHP son los siguientes:

1. Axioma de comparación recíproca: cuando se hacen comparaciones por pares, hay que considerar que los dos elementos comparados se juzgan en valor relativo, cuanto más importante sea uno, menos importante es el otro recíprocamente. Es decir, si A es 7 veces más importante que B, B será 1/7 veces más importante que A.

$$a_{ij} = 1/a_{ji}, \forall i, j.$$

2. Axioma de homogeneidad: los elementos comparados han de formar parte de un grupo homogéneo, ya que si se comparan elementos dispares se tiende a cometer más errores. Hay que tener en cuenta que la importancia dada por el juicio del experto está limitada por una escala.
3. Axioma de independencia: cuando el experto compara las variables para darles importancia, se asume que las variables son independientes entre sí e independientes de los atributos de las alternativas.
4. Axioma de las expectativas: la jerarquía debe ser completa, incluyendo las variables relevantes y necesarias para la toma de decisión.

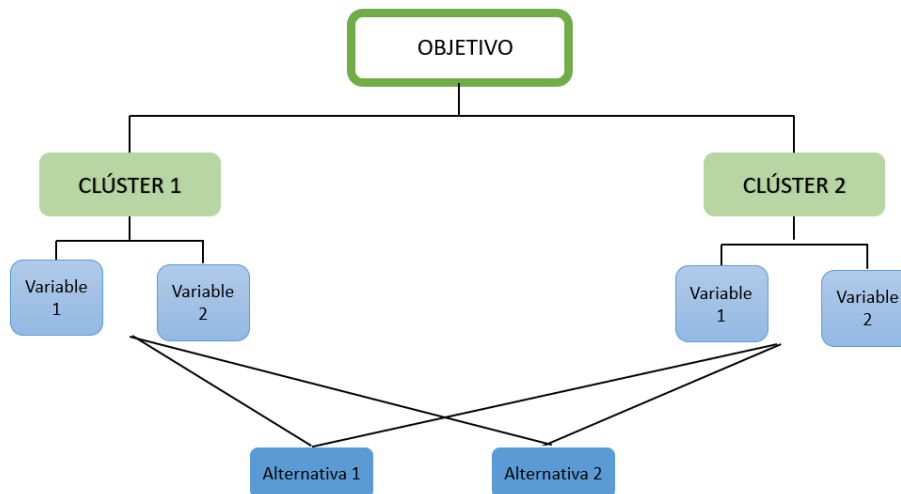
Para emplear el Proceso de Jerarquía Analítica hay que seguir los siguientes pasos según Saaty (2008):



- 1- Definir el problema.
- 2- Estructurar la jerarquía de la decisión.
- 3- Construir las matrices de comparación por pares, de acuerdo con el juicio de los expertos.
- 4- Obtener las prioridades locales y globales.

### **3.1 Jerarquización.**

Una vez definido el problema, se modeliza en forma de jerarquía. En la parte superior aparece el objetivo. En el nivel intermedio aparecen los clústeres o criterios, que agrupan las variables o subcriterios homogéneos respecto a la temática del clúster. Por último, en el nivel inferior aparecen las alternativas que se relacionan con cada variable. La ilustración 3 muestra una jerarquía general simplificada donde se recogen los diferentes elementos.



*Ilustración 3: Jerarquía AHP.*

*Fuente: Elaboración propia*

### **3.2 Matrices de comparación por pares.**

Para realizar las matrices de comparación por pares, se necesita el juicio de un experto al que se le hacen preguntas, en las que se comparan dos elementos respecto al elemento que los engloba en el nivel superior de la jerarquía. Con la opinión del experto y usando la escala fundamental de comparaciones pareadas de Saaty, se construyen las matrices. La escala

fundamental de Saaty (1980) representa cuánto más domina un elemento a otro respecto a un determinado atributo, usando una escala del uno al nueve.

Escala numérica	Definición	Explicación
1	Igual importancia	El criterio A es igual de dominante que el criterio B.
3	Importancia moderada	La experiencia y el juicio favorecen ligeramente al criterio A sobre el B.
5	Importancia grande	La experiencia y el juicio favorecen fuertemente al criterio A sobre el B.
7	Importancia muy grande	El criterio A es mucho más dominante que el B.
9	Importancia extrema	La mayor importancia del criterio A sobre el B está fuera de toda duda.
2, 4, 6 y 8	Valores intermedios entre los anteriores, cuando es necesario matizar.	
Recíprocos de lo anterior	Si el criterio A es de dominancia grande frente al criterio B las notaciones serían las siguientes: Criterio A frente a criterio B 5/1 Criterio B frente a criterio A 1/5	

Tabla 5: Escala fundamental de comparaciones pareadas de Saaty (1980).

Fuente: E Guijarro et al, 2018 (1412 a 1427)

Se obtienen diferentes matrices de comparación según si relacionan las variables o subcriterios con el clúster en el que están agrupadas; o si relacionan las alternativas con cada variable.

Las características básicas de las matrices de comparación por pares son:

- Los valores de la diagonal siempre serán 1, porque al comparar una variable o alternativa consigo misma, la preferencia será la misma.

$$a_{ii} = 1 \quad \forall i$$

- Los números en las casillas de encima de la diagonal reflejan las respuestas acorde con la opinión del experto y la escala de Saaty, mientras que los valores por debajo de la diagonal son los recíprocos de los anteriores.

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}, \quad \forall i, j$$

Clúster 1	Variable 1	Variable 2	Variable 3
Variable 1	1	$a_{12}$	$a_{13}$
Variable 2	$1/a_{12}$	1	$a_{23}$
Variable 3	$1/a_{13}$	$1/a_{23}$	1

Tabla 6: Matriz de comparación por pares.

Fuente: Elaboración propia

- La matriz de comparaciones ha de ser consistente. Para que se cumpla esta condición se tiene que dar  $\lambda_{\max} = n$ .

Para comprobar la consistencia lógica, se calcula el ratio de consistencia (consistency ratio, CR) que es el cociente del índice de consistencia (consistency index, CI) y el índice de consistencia aleatorio (random consistency index, RI) (Saaty, 1994).

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

El índice de consistencia representa el promedio acumulativo de inconsistencia de la matriz y se calcula con el siguiente cociente, siendo  $\lambda_{\max}$  el mayor valor propio de la matriz de comparaciones y n el tamaño de dicha matriz (Saaty, 1994).

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

El  $\lambda_{\max}$  se obtiene despejando en el sistema  $Aw = \lambda w$ .

El índice de consistencia aleatorio, se recoge en la tabla 7 y toma un valor diferente según el tamaño de la matriz.

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,58

Tabla 7: índice de consistencia aleatorio (RI) según el tamaño de la matriz (n).

Fuente: (Saaty, 1994)

Dependiendo del tamaño de la matriz, el ratio de consistencia tiene un valor máximo y si lo supera quiere decir que la matriz es inconsistente, por lo tanto, se tendrá que volver a enviar

el cuestionario al experto para que cambie las respuestas que afectan a la matriz inconsistente. En la tabla 8 aparecen los límites del ratio de consistencia.

Tamaño matriz	Límite ratio de consistencia (CR)
Matriz 3x3	5%
Matriz 4x4	9%
Matriz 5x5 o más	10%

Tabla 8: Límite del ratio de consistencia según el tamaño de la matriz.

Fuente: (Yepes, 2022)

### **3.3 Obtención de prioridades locales y globales.**

Una vez se ha trasladado el juicio del experto a la matriz de comparación utilizando la escala fundamental de Saaty, se procede a establecer las prioridades o pesos de los clústeres, de las variables dentro de cada clúster, y de las alternativas respecto a cada variable.

Los autovalores de  $A$  ( $\{\lambda \in \mathbb{R} : \det(A - \lambda I) = 0\}$ ) son cero excepto uno, el autovalor no nulo ( $n$ ). El autovector asociado a  $n$  es el vector propio  $w = (w_1, w_2, \dots, w_n)$ , cuyos componentes suman uno. El vector propio  $w$  es la solución del sistema  $Aw = \lambda w$  (Saaty, 1994).

Estas prioridades locales ( $w$ ) de las variables dentro de su clúster y de las alternativas en relación a cada variable se pueden calcular con un método aproximado o un método exacto. En este TFG se utiliza el método exacto, que consiste en calcular potencias sucesivas de la matriz de comparación. Seguidamente, se suman los valores de cada fila y después se calcula el peso de la suma de cada fila respecto a la suma total de los valores de la matriz. Se repite este proceso hasta conseguir que la diferencia entre dos potencias consecutivas sea reducida. Estos pesos constituyen el vector propio (Saaty, 2008).

Para obtener las prioridades globales de las variables, se calcula el producto de su vector propio por el peso del clúster en el que están agrupadas.

Finalmente, para obtener las prioridades globales de las alternativas se suman y multiplican sus pesos en relación a cada variable y los pesos globales de dichas variables. De esta manera se obtendrá cual es la alternativa más importante respecto al objetivo del modelo.

#### 4. Valoración RSC en el sector de la moda mediante AHP.

El sector de la moda es hoy en día un área en constante crecimiento, guiado por las dinámicas cambiantes de gustos de los consumidores y la cual genera un gran impacto en la sociedad y el planeta.

Dada su importancia en el ámbito medioambiental y social, se va a realizar un modelo multicriterio AHP en el que se analiza y se busca respuesta a cuál es la empresa que impacta más positivamente en la sociedad a través de la implementación de acciones relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa en este sector.

Para implementar este modelo se considerarán una serie de variables explicativas tanto cualitativas como cuantitativas que se agruparán en cuatro clústeres diferentes según su relación con un tema específico. Estas variables son las que se encuentran en la tabla 9.

<b>C1. ORGANIZACIÓN</b>	<b>FUENTE</b>
1.1. N.º empleados	memoria de sostenibilidad de las empresas
1.2. Facturación	memoria de sostenibilidad de las empresas
1.3. Facturación online (%)	memoria de sostenibilidad de las empresas
1.4. Plan Estratégico RSC	memoria de sostenibilidad de las empresas
1.5. Valores	memoria de sostenibilidad de las empresas
1.6. Alianzas	memoria de sostenibilidad de las empresas
<b>C2. IMPACTO SOCIAL</b>	<b>FUENTE</b>
2.1. Igualdad	memoria de sostenibilidad de las empresas
2.1.1. % mujeres	memoria de sostenibilidad de las empresas
2.1.2. % mujeres puestos directivos e intermedios	memoria de sostenibilidad de las empresas

2.1.3. Plan de Igualdad	memoria de sostenibilidad de las empresas
2.2. Formación	memoria de sostenibilidad de las empresas
2.3. Beneficios sociales para los empleados	memoria de sostenibilidad de las empresas
2.4. Desconexión laboral	memoria de sostenibilidad de las empresas
2.5. Donaciones	memoria de sostenibilidad de las empresas
<b>C3. MEDIOAMBIENTE</b>	<b>FUENTE</b>
3.1. Emisiones GEI (T CO2 eq/M€)	memoria de sostenibilidad de las empresas
3.2. Energía eléctrica (Kwh/M€)	memoria de sostenibilidad de las empresas
3.3. Energía renovable (%)	memoria de sostenibilidad de las empresas
3.4. Residuos (kg/M€)	memoria de sostenibilidad de las empresas
3.5. Prendas sostenibles (%)	memoria de sostenibilidad de las empresas
3.6. Materias primas	memoria de sostenibilidad de las empresas
<b>C4. COMUNICACIÓN</b>	<b>FUENTE</b>
4.1. N.º seguidores	instrack y perfiles Instagram
4.2. N.º seguidos	instrack y perfiles Instagram
4.3. Media likes	perfiles Instagram
4.4. Publicaciones por semana	instrack
4.5. Media comentarios	perfiles Instagram
4.6. Publicaciones totales	instrack y perfiles Instagram

Tabla 9: Variables explicativas agrupadas por clústeres y fuentes de información.

Fuente: Elaboración propia

Tras exponer los clústeres y variables explicativas se pasa a definir las alternativas que se tendrán en cuenta en el modelo. Estas alternativas son el grupo Inditex, Mango, el grupo Tendam y Desigual. Se trata de cuatro grandes empresas españolas de moda muy influyentes en el mercado global de este sector y con un destacable papel relacionado con la responsabilidad social corporativa.

#### **4.1 Definición de los clústeres y variables.**

##### **4.1.1 Clúster 1- Organización.**

En el clúster de la organización se tratan aspectos relacionados con las empresas, como indicadores económicos generados por la actividad o aspectos estratégicos de su modelo de negocio relacionados con la sostenibilidad.

La variable del número de empleados se analiza para tener una idea general del empleo generado por las empresas.

Se considera la facturación generada por las ventas de los productos para mostrar el impacto económico generado, que a la vez estará directamente relacionado con la dimensión de las empresas. Se indaga también sobre el porcentaje de facturación generado por las ventas online, que han crecido en los últimos años debido a los avances tecnológicos y a la necesidad de digitalización causado por la pandemia de Covid-19.

Respecto al plan estratégico, se examina si cada empresa cuenta con un plan vinculado a aspectos de sostenibilidad, el cual sirve de hoja de ruta para conseguir objetivos asociados tanto al bienestar del planeta como de las personas.

Asimismo, se exponen los valores corporativos de las distintas compañías que sirven de base para llevar a cabo su actividad de cierta manera.

Por último, se examinan las alianzas que mantienen con diversas entidades y asociaciones, así como también se muestran los acuerdos de los cuales son firmantes. Estas alianzas están



relacionadas con temas de producto sostenible, medioambiente y gestión de la cadena de suministro, centrándose en los proveedores.

#### **4.1.2 Clúster 2- Impacto social.**

Este clúster se centra en los aspectos sociales de la empresa relacionados directamente con un pilar fundamental de la RSC. Se enfoca en las personas, en especial en los empleados y la sociedad en general.

En materia de igualdad, se tiene en cuenta el % de mujeres sobre el total de empleados y el % de mujeres en puestos directivos e intermedios, para destacar el papel y la importancia de la mujer en la actividad laboral. Otro punto analizado es la política de igualdad y diversidad por las que se rigen estas empresas.

Respecto a la formación, se distinguen diferentes programas formativos que llevan a cabo las compañías y que se centran en diferentes aspectos como temas de sostenibilidad, conocimiento de los códigos de conducta o seguridad y salud.

También se especifican los beneficios sociales de los que gozan los trabajadores como subvenciones de comedor, descuentos en las prendas que comercializan dichas empresas o incluso flexibilidad en los horarios. Se destaca el aspecto de la desconexión laboral para evaluar si las diferentes firmas apuestan por un descanso efectivo de sus empleados permitiéndoles disfrutar de sus vacaciones o su vida fuera de horario laboral.

Por último, se cuantifican las donaciones para conocer el impacto social generado en las comunidades locales y en la sociedad. Debido a la pandemia de COVID-19, se han llevado a cabo cuantiosas donaciones de mascarillas. También se han donado varias unidades de ropa a diferentes causas sociales y así a la vez pudiendo dar una segunda vida a las prendas que no se han podido reutilizar.

Todos estos aspectos afectan a la actuación de las empresas desde un punto de vista social debido a que realizan acciones que velan por el bienestar de los empleados y las comunidades en general.

#### **4.1.3 Clúster 3- Medioambiente.**

El clúster del medioambiente está relacionado con la medición del impacto generado por estas compañías en el planeta. Este es un aspecto muy importante en la RSC ya que es un pilar fundamental que contribuye al desarrollo sostenible.

La variable de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) se tiene en cuenta debido a su gran impacto en el calentamiento global. Además, la industria de la moda genera estas emisiones con sus actividades diarias tanto en la fabricación como en las tiendas, oficinas y desplazamientos por negocios. Las emisiones de GEI se dividen en tres alcances. El alcance 1 cubre las emisiones directas de CO<sub>2</sub>, como el combustible usado para calefacción, la combustión móvil generada por los vehículos utilizados en la actividad, o los gases refrigerantes de las oficinas. En el alcance 2 se encuentran las emisiones indirectas generadas por la electricidad. Finalmente, en el alcance 3 se recogen emisiones causadas por diferentes aspectos, como las emisiones por viajes de negocios, las importaciones, exportaciones o el transporte de los productos por venta online, entre otros.

El consumo de energía eléctrica se analiza teniendo en cuenta los kilovatios-hora utilizados en las oficinas, centros logísticos y tiendas propias de todo el mundo pertenecientes a las empresas, sin tener en cuenta el consumo de las tiendas franquiciadas. También se considera la variable de energía renovable, para saber qué porcentaje de la energía utilizada proviene de fuentes renovables.

En cuanto a los residuos generados por la actividad, se tienen en cuenta diversos tipos de restos, como el plástico, madera, envases, papel, cartón o textil. Debido a la implantación de políticas de economía circular, la mayoría de los residuos se reutilizan o reciclan para así reducir el consumo de materias primas vírgenes.

El porcentaje de prendas sostenibles que comercializan es muy importante en el aspecto medioambiental dado que promueve el consumo sostenible concienciando a los clientes. Estas firmas de moda crean colecciones sostenibles en las que usan materias primas naturales o recicladas.

Por último, se analizan las materias primas utilizadas en el proceso de producción de las prendas, destacando el uso de materiales sostenibles y reciclados.

#### **4.1.4 Clúster 4- Comunicación.**

Este clúster está relacionado con aspectos de la estrategia de comunicación. Se analizan los perfiles de Instagram a través de diferentes variables. Se ha seleccionado esta red social que cuenta con más de un billón de usuarios (Instagram, 2022), debido a su gran impacto en la comunidad de consumidores, lo que crea un atractivo canal donde publicitar la empresa y sus productos. Así, manteniendo un diálogo constante y bidireccional a través de las publicaciones e historias de Instagram se acercan a los clientes de todo el mundo creando un sentimiento de comunidad.

Se tiene en cuenta el número de seguidores puesto que es la base para poder crear impacto e influencia en los consumidores actuales y potenciales, así se mide el alcance al que llegan. Por otra parte, se considera el número de seguidos, lo que muestra a los ojos del público los intereses con los que se asocian las marcas teniendo en cuenta los perfiles seguidos.

No solo es importante tener muchos seguidores, también es necesario saber gestionar adecuadamente los perfiles para tener una comunicación efectiva y receptiva. Por lo tanto, la variable de publicaciones por semana y publicaciones totales tiene importancia dado que muestra la actividad en esta plataforma.

También es importante analizar las interacciones de los seguidores con la marca, la cual se puede medir a través de la media de *likes* y la media de comentarios por publicaciones.

## 4.2 Datos de las variables.

Después de haber definido los clústeres y variables explicativas, se procede a recopilar los datos que permitirán ponderar las variables para cada alternativa. Estos datos se han obtenido de las memorias de sostenibilidad de las empresas, las páginas web corporativas, las redes sociales y fuentes de estadística.

El eje temporal de los datos es 2020 puesto que es el último año del que se han podido obtener datos comparables para todas las empresas. En ese año cabe destacar el importante efecto causado por la pandemia Covid-19, que afectó a la actividad de todas las compañías, las cuales se tuvieron que adaptar tomando medidas que tuvieran en cuenta tanto los resultados económicos como el bienestar de todas las personas (empleados, proveedores, y la sociedad en global).

### **4.2.1 Clúster 1- Organización.**

En este clúster se han analizado las memorias de sostenibilidad de 2020 de las cuatro sociedades para obtener los datos cuantitativos y cualitativos.

En primer lugar, se muestra el **NÚMERO DE EMPLEADOS** en todo el mundo con el que cuenta cada una de las alternativas. Esta variable está condicionada por el tamaño de la empresa, por lo que se observa una gran disparidad en los valores, siendo Inditex la que cuenta con más trabajadores.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>N.º empleados</b>
TENDAM	9.529
MANGO	11.318
DESIGUAL	2.766
INDITEX	144.116

<b>TOTAL</b>	<b>167.729</b>
--------------	----------------

Tabla 10: Número de empleados.

Fuente: Elaboración propia consultando las memorias de sostenibilidad 2020 de Tendam, Mango, Desigual e Inditex.

La **FACTURACIÓN**, medida en millones de euros, muestra el total de la cifra de ventas de sus productos, teniendo en cuenta todos los países en los que desarrollan su actividad.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Facturación (M€)</b>
TENDAM	777,2 millones €
MANGO	1.842 millones €
DESIGUAL	360 millones €
INDITEX	20.402 millones €
<b>TOTAL</b>	<b>23.381,2 millones €</b>

Tabla 11: Facturación del ejercicio 2020.

Fuente: Elaboración propia consultando las memorias de sostenibilidad 2020 de Tendam, Mango, Desigual e Inditex.

El porcentaje de **FACTURACIÓN ONLINE** sobre el total se debe en parte a la pandemia y cómo se han adaptado las empresas para continuar con su actividad aprovechando los avances tecnológicos, los cuales permiten la venta online a través de webs y aplicaciones.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Facturación online (%)</b>
TENDAM	17%
MANGO	42%
DESIGUAL	28%
INDITEX	32%

Tabla 12: Porcentaje de facturación online.

Fuente: Elaboración propia consultando las memorias de sostenibilidad 2020 de Tendam, Mango, Desigual e Inditex.

Respecto al **PLAN ESTRATÉGICO DE RSC**, las cuatro empresas cuentan con uno.

Tendam ha desarrollado el Plan ESG 2019/2021 que está basado en cinco pilares que guían la estrategia. El primer pilar es las personas con el que se fomenta la igualdad de oportunidades, el talento, la diversidad y el bienestar de los empleados. El segundo pilar es el medioambiente, centrado en la reducción de emisiones de carbono, la eficiencia energética, la gestión de residuos, la inclusión de productos ecológicos en una economía circular, la reducción del consumo de papel y la política de compras sostenibles, ofreciendo formación a los diseñadores y departamento de compras. El tercer pilar es la gobernanza que vela por una gestión de la empresa sostenible, transparente, íntegra que busca crear valor para los grupos de interés. El cuarto pilar es la cadena de suministro, que busca llevar un seguimiento efectivo de los proveedores, sensibilizándolos sobre temas medioambientales y sociales. El último pilar es la contribución social que pretende generar un impacto positivo en la sociedad a través de la colaboración y el voluntariado (Tendam, 2021).

Mango cuenta con el Plan de RSC 2021, que muestra el compromiso con la cadena de suministro y prioriza la sostenibilidad como pilar estratégico. Su Política de Sostenibilidad establece compromisos ambientales y de sostenibilidad y se basa en cuatro pilares. El primero es la colección sostenible con la que se toman medidas para reducir el impacto ambiental de la producción. El segundo pilar es el clima y biodiversidad, por el que se quiere reducir las emisiones de carbono, reducir el uso del plástico y proteger los ecosistemas y su biodiversidad. El tercer pilar es la economía circular, cuyo objetivo es usar criterios de diseño circular y optimizar el ciclo de vida de los residuos y materiales. El cuarto pilar es la trazabilidad de la cadena de producción y la transparencia en las comunicaciones sobre el impacto generado (Mango, 2021).

Desigual dispone del Plan Estratégico de Sostenibilidad y RSC 2020-2023, cuyo objetivo es minimizar el impacto ambiental y se centra en seis áreas que son el producto, los proveedores, el medioambiente, los empleados, los clientes y la comunidad. El producto se basa en la idea del diseño circular, incorporando la sostenibilidad en todo su ciclo de vida. En los proveedores se busca la transparencia y trazabilidad de la cadena de suministro, mediante auditorías independientes a las fábricas, la evaluación a través del *Higg Index* y la

transparencia en la publicación del listado de proveedores. En cuanto al medioambiente, se quiere reducir la huella de carbono, usar embalajes y consumibles sostenibles y reducir la generación de residuos. Se impulsa un entorno laboral diverso, igualitario y sostenible, llevando a cabo campañas de sensibilización y formación para los empleados. Se quiere garantizar la mejor experiencia de compra para los clientes. Por último, se crea valor compartido para la comunidad (Desigual, 2021).

La Política de Sostenibilidad de Inditex fue aprobada el 14 de diciembre del 2020 y recoge en un único texto la antigua Política de Sostenibilidad Medioambiental y la Política de Responsabilidad Social Corporativa. La gestión ambiental engloba tres áreas relacionadas con el consumo eficiente de la energía, la adecuada gestión del agua y la protección de la biodiversidad. Además, se comprometen con la economía circular, la descarbonización, los ODS y el respeto de los derechos humanos. Por otra parte, existe la Comisión de sostenibilidad que se encarga de supervisar todos estos aspectos (Inditex, 2021).

Los **VALORES** que guían la actividad de Tendam son la innovación, la excelencia, la honestidad, la integridad, la colaboración, la ambición y primero el cliente. Todos estos valores se engloban en el propósito de sostenibilidad de hacer moda que importa (*Make fashion that matters*), que se basa en crear prendas de calidad teniendo en cuenta el bienestar de la sociedad y del planeta (Tendam, 2021).

Los valores de Mango son ser atento, comprometido, auténtico, tener mentalidad emprendedora y curiosidad cultural. Son aplicados para todos los colaboradores internos y externos, los cuales han contribuido a la definición de los comportamientos asociados a estos valores (Mango, 2021).

Desigual se caracteriza por sus valores de inconformismo, esmero, vitalidad y cambio que definen su manera de llevar a cabo sus actividades, a la vez que defienden la libertad de ser uno mismo y la diversidad (Desigual, 2021).

Los valores corporativos de Inditex son la flexibilidad, proactividad, diversidad, creatividad, inconformismo, conciencia medioambiental, respeto a los derechos humanos y contribución al desarrollo sostenible (Inditex, 2021).

## **ALIANZAS**

Tendam colabora con diversas entidades para contribuir en la mejora medioambiental y de la sociedad. En 2020 se han hecho socios de Forética para incorporar aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en su estrategia. Participa en la fundación Seres, la fundación Lealtad y el Foro Social de la Industria de la Moda para promover su compromiso social. En relación con el medioambiente, se han adherido a *The Fashion Pact*, cuyos objetivos se centran en el cambio climático, la biodiversidad y los océanos. También se han unido a la Carta de la Industria de la Moda para la Acción Climática de Naciones Unidas, orientado a la reducción de emisiones y han sido reconocidos por la iniciativa *Business Ambition for 1.5°C*. Otras alianzas destacables son con Amfori, para la gestión responsable de la cadena de suministro; la iniciativa *Call to action in the Global Garment Industry* de la OIT para ayudar a los proveedores que han interrumpido su actividad económica a causa del Covid-19. Por último, forma parte de la iniciativa de El Pacto Mundial de las Naciones Unidas para alinear su estrategia con sus diez principios (Tendam, 2021).

Para Mango, las alianzas con otras organizaciones son muy importantes para gestionar responsablemente la cadena de suministro y generar un impacto positivo de su actividad. A través de las alianzas se quiere conseguir sus objetivos alineados con los ODS (Mango, s.f.). Mango colabora con el sindicato de Comisiones Obreras para mejorar las condiciones de los trabajadores de la cadena de suministro; participa en el acuerdo de seguridad contra incendios en Bangladés *Ready-Made-Garments Sustainability Council*; y en la organización United Work para ayudar a los refugiados sirios en Turquía. También destacan otras alianzas relacionadas con la mejora de las condiciones de los proveedores y sus trabajadores, que son la alianza con Amfori y con Sedex. En el aspecto medioambiental, participa en la *Better Cotton Initiative* (BCI) para dar apoyo al cultivo de algodón sostenible; es firmante de *The Fashion Pact*, la Carta de la Industria de la Moda para la Acción Climática de Naciones Unidas y la *Sustainable Apparel Coalition* que ha desarrollado el Higg Index, utilizado para medir el impacto ambiental de la cadena de suministro. Además, forma parte de la iniciativa de



recogida de ropa con Koopera. Otras colaboraciones a destacar son con el instituto textil Aitex, el Foro Social de la Industria de la Moda, la iniciativa respon.catparel y la fundación CARES (Mango, 2021).

Desigual tiene alianzas que se dividen en cuatro grupos según en qué aspecto se centran. Relacionado con el entorno, colabora con Barcelona Tech City para impulsar el sector tecnológico y digital de Barcelona. Respecto al producto, colabora con la *Sustainable Apparel Coalition*, la Asociación Española para la Calidad (AEC), la *Better Cotton Initiative*, la Normalización Española (UNE) y *Textile Exchange*. En el ámbito ambiental, es firmante de *The Fashion Pact*. Por último, colabora con Amfori y Sedex para promover la sostenibilidad en la cadena de suministro (Desigual, 2021).

Inditex colabora y participa en un total de 52 iniciativas y entidades. En el ámbito ambiental, participa en la *Better Cotton Initiative*, la *Sustainable Apparel Coalition*, el *Textile Exchange*, Water.org. Es firmante de *The Fashion Pact*, la Carta de la Industria de la Moda para la Acción Climática y es reconocida con el *Business ambition for 1.5°C* de Naciones Unidas. Para fomentar la economía circular, participa en *Accelerating Circularity* y en la *Global Fashion Agenda*. En referencia a la cadena de suministro, participa en la *IndustriALL Global Union*, en el Foro Social de la Moda y forma parte de la iniciativa *Covid-19 Action in the Global Garment Industry*. Por otra parte, participa en muchas ONG como Cáritas, Médicos Sin Fronteras o Entreculturas, para crear un impacto positivo en la sociedad. Por último, hay que destacar que Inditex sigue los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas (Inditex, 2021).

#### **4.2.2 Clúster 2- Impacto social.**

Respecto al clúster de impacto social, la información se ha obtenido de las memorias de sostenibilidad de 2020 de las cuatro empresas. Se centra básicamente en variables relacionadas con los empleados.

En referencia al aspecto de la **IGUALDAD**, abarca la diversidad, inclusión e igualdad de todas las personas independientemente de su género, religión, edad, valores o nacionalidad.

Una de las variables relacionadas con la igualdad de género es el **PORCENTAJE TOTAL DE MUJERES EMPLEADAS**, en el que destaca que más de tres cuartos de la plantilla está compuesta por mujeres en las cuatro compañías. Si analizamos en profundidad la composición de la plantilla, podemos observar el **PORCENTAJE DE MUJERES QUE OCUPAN PUESTOS DIRECTIVOS E INTERMEDIOS**. En este aspecto se encuentra más disparidad entre las alternativas, dos de ellas cuentan con más de la mitad de mujeres, y las otras dos con menos de la mitad en estos puestos, como se ve en la tabla 14.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Mujeres empleadas (%)</b>
TENDAM	84,35%
MANGO	78,5%
DESIGUAL	81%
INDITEX	76%

*Tabla 13: Porcentaje de mujeres empleadas.*

*Fuente: Elaboración propia consultando las memorias de sostenibilidad 2020 de Tendam, Mango, Desigual e Inditex.*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Mujeres en puestos directivos e intermedios (%)</b>
TENDAM	59%
MANGO	34%
DESIGUAL	49,4%
INDITEX	81%

*Tabla 14: Porcentaje de mujeres en puestos directivos e intermedios.*

*Fuente: Elaboración propia consultando las memorias de sostenibilidad 2020 de Tendam, Mango, Desigual e Inditex.*

En referencia al **PLAN DE IGUALDAD**, todas las compañías cuentan con uno. En Tendam se potencia la diversidad e igualdad de oportunidades para todas las personas. Cuenta con el II

Plan de Igualdad, que se centra en asegurar la equidad de oportunidades entre hombres y mujeres. A través del Código de Conducta Interno y Externo también se asegura la igualdad de oportunidades y la no discriminación incluyendo a empleados y proveedores. Cuenta con un Protocolo para la prevención del acoso sexual y un Protocolo sobre el uso del lenguaje inclusivo. También dispone de un Protocolo interno de uso de la imagen de la mujer para evitar crear estereotipos no saludables en las campañas publicitarias. Por otra parte, cuenta con el Women Sponsoring Program, un proyecto interno que promueve el liderazgo femenino en altos cargos e intermedios. Respecto a la inclusión laboral, Tendam se adhirió al Programa INSERTA para impulsar la inserción laboral de personas con discapacidad (Tendam, 2021).

En Mango se vela por la igualdad de trato y oportunidades y la diversidad cultural, debido a su internacionalización. Cuenta con un Plan de Igualdad e Inclusión con el que se trata de generar un impacto positivo en la sociedad. También tiene un Protocolo contra el acoso sexual. Acerca de la inclusión, Mango lleva doce años desarrollando el proyecto “MANGO CARES ABOUT YOU”, con la fundación CARES para fomentar la inserción laboral de personas con discapacidad y en riesgo de exclusión (Mango, 2021).

Desigual tiene el Plan de Igualdad de Hombres y Mujeres, el cual recoge medidas destinadas a asegurar la igualdad de oportunidades y trato, evitando la discriminación. También cuenta con una guía de comunicación no sexista que sirve de base para la redacción y comunicación inclusiva. Referente a la integración de las personas con discapacidad, lleva un seguimiento detallado de la normativa para tomar las medidas necesarias que garanticen su cumplimiento (Desigual, 2021).

Inditex promueve una cultura de inclusión, respeto e igualdad de oportunidades, manteniendo una postura de tolerancia cero ante la discriminación. Dispone de una Política de Diversidad e Inclusión que sirve de guía al departamento de recursos humanos para la contratación, promoción o remuneraciones de los empleados. Cuenta con planes de igualdad en las distintas sociedades; protocolos de actuación contra el acoso sexual; una guía de lenguaje inclusivo; campañas de sensibilización sobre la violencia de género. Inditex ha sido reconocida por World Benchmarking Alliance en su índice de *Gender Equality* y con su inclusión en el Índice de Igualdad de Género de Bloomberg. Sobre la inclusión de las personas

con discapacidad, Inditex está comprometida con la accesibilidad universal, adaptando los centros y tiendas y fomentando la empleabilidad de las personas con discapacidad. Ha llevado a cabo el proyecto Impact Week, que promueve entornos inclusivos para los empleados y clientes. También destaca el proyecto for&from que se basa en una red de franquicias sociales que comercializan sus productos y están atendidas por personas con discapacidad (Inditex, 2021).

Respecto a la **FORMACIÓN**, las empresas han desarrollado diferentes programas formativos destinados a los empleados y proveedores en una amplia gama de temáticas.

Tendam lleva a cabo diferentes programas de formación para ofrecer oportunidades de desarrollo a los empleados. En total se han formado a 2.879 empleados lo que suma 21.145 horas de formación. A través de su plataforma Be!Talent, se han llevado a cabo cursos digitales para los empleados centrados en sus habilidades de liderazgo, creatividad y adaptación al cambio. Asimismo, se ha apostado por la formación a través de la gamificación para motivar a los empleados en su aprendizaje (Tendam, 2021).

Las principales materias de las que se ha impartido formación son la sostenibilidad, dirigida a departamentos de compras y diseño; formación en eco-diseño; y formación en sostenibilidad y cambio climático para los proveedores. Además se han llevado a cabo programas de formación vinculados al Código de Conducta Interno; medidas de seguridad y salud ante el Covid-19; y formaciones obligatorias en seguridad de la información y privacidad de datos para concienciar a los empleados sobre su importancia.

También ha colaborado con algunas universidades, creando el aula Tendam de sostenibilidad con la Universidad Politécnica de Madrid; la cátedra en ISEM Business Fashion School; o el Programa Europeo Universitario sobre sostenibilidad y empleabilidad (Tendam, 2021).

Mango apuesta por la formación continua y el desarrollo permanente de los empleados y tiene un departamento de talento que lo gestiona internamente. En 2020 la formación ha supuesto 62.478 horas en total y ha sido primordialmente digital. Se han impartido webinars divididos en tres áreas, “*Connect*” sobre la imagen digital y la mentalidad positiva; “*Perform*” sobre las tendencias en moda, la productividad en el teletrabajo y big data en retail; y “*Lead*”

sobre habilidades para ser buen líder y la gestión de conflictos. Se han impulsado otras iniciativas digitales sobre teletrabajo, prevención del Covid-19, data, ciberseguridad, prevención de riesgos laborales y sostenibilidad. Otros programas destacables tratan temas de la digitalización, la visión global del negocio, cohesión de grupos, team building, idiomas y autoliderazgo (Mango, 2021).

Asimismo, Mango forma a los proveedores sobre mejoras de condiciones laborales de sus trabajadores, aspectos de derechos humanos y medioambiente. Utilizan la plataforma MANGO HUB e-learning, que incluye formación sobre el Manual de Calidad y Procesos para los departamentos encargados de la producción.

Mango colabora con instituciones educativas a través de la cátedra Mango de Responsabilidad Social Corporativa (ESCI-UPF) para fomentar la investigación y formación de los estudiantes desde un enfoque relacionado con la RSC (Mango, 2021).

Desigual ha formado en diversas temáticas a 2.948 empleados con un total de 17.403 horas de cursos. La mayoría se ha desarrollado en un entorno digital mediante el *microlearning* basado en la gamificación. Algunas temáticas tratadas han sido seguridad y salud, haciendo hincapié en medidas para prevenir los contagios de coronavirus; protocolos de apertura de tiendas y trato con los consumidores; formación en nuevas herramientas digitales para facilitar la adaptación a la digitalización actual; formación en sostenibilidad y diseño circular. Por último, el programa “Be Extraordinary”, basado en conversaciones entre empleados y responsables para dar feedback y establecer objetivos (Desigual, 2021).

En Inditex, la formación es primordialmente en el puesto de trabajo, pero por la pandemia ha pasado a ser mayoritariamente digital a través de la plataforma eLearning ON Academy. Se han impartido más de un millón de horas de formación a una media de 138.000 empleados. Los programas desarrollados han tratado temas de diversidad e inclusión; sostenibilidad, gestión de residuos y principios de economía circular; salud, seguridad y medidas contra el coronavirus; e idiomas. Cabe destacar el programa eFashion sobre gestión integral en el sector de la moda; y formaciones a proveedores sobre la guía de Libertad de Asociación (Inditex, 2021).

Referente a los **BENEFICIOS SOCIALES**, se aboga por ofrecer incentivos ventajosos para los empleados y la conciliación de la vida familiar y laboral.

En Tendam hay un Programa de Retribución Flexible para adaptarse a las necesidades del trabajador y se fomenta el teletrabajo, lo que facilita la conciliación de la vida laboral y familiar. Otros beneficios sociales son los servicios de comedor en la sede central y cheques gourmet. Seguro médico, servicio médico en la sede central y un programa de Bienestar que incluye fisioterapia, yoga y mindfulness. Cheques guardería, jornada reducida para el cuidado de menores de 12 años, ayudas a la educación de los hijos menores de 16 años y beneficios en la formación. Por último, también disfrutan de tarjeta de transporte público, descuentos en todas las marcas del grupo y descuentos en otras empresas (Tendam, 2021).

Mango busca el bienestar de sus empleados y les ofrece beneficios como la flexibilidad horaria para adaptarse a las necesidades de los trabajadores; jornada intensiva los viernes y vísperas de festivos; transporte colectivo gratuito; suspensiones temporales por motivos personales; ampliación del tiempo para las citas médicas; subvención de comedor; ticket restaurante; acuerdos especiales y descuentos. También se ha fomentado el teletrabajo, proporcionando formación e indicaciones de las buenas prácticas en esta modalidad de trabajo.

Desigual promueve la conciliación familiar y laboral, a través de la flexibilidad horaria y la jornada intensiva los viernes. Cubre el 100% del salario en las prestaciones por bajas no cubiertas por la Seguridad Social. Ofrece días extra de vacaciones; cantina con menús subvencionados; un club de deporte que favorece la salud de los empleados. Además cuenta con un sistema de retribución flexible, teniendo en cuenta necesidades de guardería, transporte y tickets restaurante.

Inditex lleva a cabo acciones que benefician a los trabajadores, fomentando la diversidad, inclusión, igualdad y conciliación. Cuenta con el portal InHealth, el cual vela por el cuidado de la salud física y mental de los empleados, ofrecen actividades deportivas y atención médica. Otros beneficios sociales son la flexibilidad horaria, menús subvencionados, ayudas para guardería, descuentos en compras y formación.

Las políticas de **DESCONEXIÓN LABORAL** fomentan el bienestar de los empleados ya que les permite una separación efectiva de la vida laboral y familiar.

Las medidas tomadas por Desigual para asegurar la desconexión laboral son el apagado de las luces de oficinas a las 19h o requerir un permiso para trabajar después de las 21h en circunstancias especiales. También se activa una respuesta automática en Outlook cuando los empleados están de baja o vacaciones, indicando la persona o departamento sustituto al que se tienen que dirigir.

En Inditex se impulsa una política interna que garantiza la desconexión digital para asegurar el descanso en vacaciones y entre jornadas laborales.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Desconexión laboral</b>
TENDAM	No
MANGO	No
DESIGUAL	Sí
INDITEX	Sí

*Tabla 15: Política de desconexión laboral.*

*Fuente: Elaboración propia consultando las memorias de sostenibilidad 2020 de Tendam, Mango, Desigual e Inditex.*

En cuanto a la variable de **DONACIONES**, se ha calculado su peso relativo sobre la facturación en millones de euros para obtener una variable comparable entre las cuatro sociedades. Estas donaciones han sido destinadas a diferentes causas sociales, tanto en dinero como en especie, de lo cual destaca la donación de mascarillas y material sanitario para ayudar a afrontar la pandemia de Covid-19.

Tendam colabora con la AECC realizando donaciones para luchar contra el cáncer; ha llevado a cabo la iniciativa “el hilo que nos une”, basada en la donación de prendas a hospitales y residencias durante el punto crítico de la pandemia (Tendam, 2021).

Mango ha donado dos millones de mascarillas y 13.000 batas para sanitarios, también ha donado más de 10.000 prendas y ha colaborado con la Organización Mundial de la Salud.

Desigual ha donado 23.000 mascarillas a hospitales y ha colaborado con la asociación Aprenem centrada en los niños autistas; y la fundación No Somos Invisibles que apoya a personas con parálisis cerebral (Mango, 2021).

Inditex ha ejecutado un programa en respuesta al COVID-19, donando 40,4 millones de euros para la adquisición de material sanitario y de protección. También ha llevado a cabo programas relacionados con la educación, bienestar social, ayuda humanitaria y otras iniciativas relacionadas con el medioambiente o la cultura (Inditex, 2021).

ALTERNATIVA	Donaciones (%)
TENDAM	0,05%
MANGO	0,12%
DESIGUAL	0,002%
INDITEX	0,35%

*Tabla 16: Donaciones de las empresas a causas sociales.*

*Fuente: Elaboración propia consultando las memorias de sostenibilidad 2020 de Tendam, Mango, Desigual e Inditex.*

#### **4.2.3 Clúster 3- Medioambiente.**

La información de este clúster se ha obtenido de las memorias de sostenibilidad de las empresas, que abarcan el tema en detalle para resaltar la transparencia y su compromiso con las cuestiones medioambientales.

Las **EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO** se han calculado como toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente dividido entre la cifra de ventas en millones de euros para obtener una medida comparable entre las cuatro alternativas, evitando el efecto creado por el tamaño.



<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Emisiones GEI (TCO<sub>2</sub>eq/M€)</b>
TENDAM	438,51 TCO <sub>2</sub> eq/M€
MANGO	838,87 TCO <sub>2</sub> eq/M€
DESIGUAL	174,61 TCO <sub>2</sub> eq/M€
INDITEX	735,67 TCO <sub>2</sub> eq/M€
<b>TOTAL</b>	<b>2.187,66 TCO<sub>2</sub>eq/M€</b>

Tabla 17: Emisiones de Gases de Efecto Invernadero.

Fuente: Elaboración propia consultando las memorias de sostenibilidad 2020 de Tendam, Mango, Desigual e Inditex.

Respecto a la **ENERGÍA ELÉCTRICA**, se ha medido en kilovatios-hora partido por la cifra de ventas en millones de euros para normalizar la variable. Se puede destacar que las cuatro firmas han implementado medidas para reducir el consumo, como el uso de la iluminación LED para ser más eficientes energéticamente.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Energía eléctrica (kWh/M€)</b>
TENDAM	88.718,37 kWh/M€
MANGO	52.172,64 kWh/M€
DESIGUAL	60.113,06 kWh/M€
INDITEX	59.138,47 kWh/M€
<b>TOTAL</b>	<b>260.142,54 kWh/M€</b>

Tabla 18: Energía eléctrica consumida.

Fuente: Elaboración propia consultando las memorias de sostenibilidad 2020 de Tendam, Mango, Desigual e Inditex.

El porcentaje de **ENERGÍA RENOVABLE** utilizada ha ido aumentando a lo largo de los años, pudiendo reducir así las emisiones de GEI. Se puede destacar que Desigual e Inditex han obtenido certificaciones LEED en diferentes centros y tiendas. Esta certificación, reconocida a nivel mundial, hace referencia a los edificios sostenibles, y tiene seis objetivos principales. La

reducción de la contribución al cambio climático; la mejora de la salud humana individual; la protección y restauración de los recursos hídricos; la protección y mejora de la biodiversidad y ecosistemas, la promoción de ciclos de materiales sostenibles y regenerativos; y la mejora de calidad de vida de la comunidad (USGBC, s.f.).

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Energía renovable (%)</b>
TENDAM	82%
MANGO	100%
DESIGUAL	66%
INDITEX	81%

*Tabla 19: Energía renovable utilizada.*

*Fuente: Elaboración propia consultando las memorias de sostenibilidad 2020 de Tendam, Mango, Desigual e Inditex.*

Los **RESIDUOS** generados por la actividad se han medido en kilogramos dividido por las ventas en millones de euros para la comparabilidad de la variable. Es interesante remarcar que una gestión responsable de estos residuos es esencial. De acuerdo con la implantación de medidas de economía circular, se clasifican los residuos para luego poder ser reciclados o reutilizados. Además, cabe destacar que cada año se va reduciendo la generación de residuos.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Residuos (Kg/M€)</b>
TENDAM	1.312,98 Kg/M€
MANGO	3.449,51 Kg/M€
DESIGUAL	3.486,11 Kg/M€
INDITEX	905,70 Kg/M€
<b>TOTAL</b>	<b>9.154,3 Kg/M€</b>

*Tabla 20: Residuos generados.*

*Fuente: Elaboración propia consultando las memorias de sostenibilidad 2020 de Tendam, Mango, Desigual e Inditex.*

En cuanto al porcentaje de **PRENDAS SOSTENIBLES** comercializadas, hay que resaltar que llevan etiquetados especiales para identificarlas. Por ejemplo, en el caso de Mango, las prendas sostenibles se etiquetan bajo el nombre “Committed” y deben cumplir al menos una de las siguientes características: contener un mínimo de un 30% de fibras que generen un menor impacto ambiental; o que se produzcan con procesos de menor impacto, mediante ahorro de agua, emisiones, energía o sustancias químicas (Mango, 2021).

Otro ejemplo es el caso de Inditex, que recoge las prendas sostenibles bajo la etiqueta “Join Life”. Estas prendas están producidas cumpliendo al menos uno de los siguientes requisitos: uso de materias primas más sostenibles; reducción del consumo de agua en la producción; o procesos con energía renovable, reduciendo las emisiones y uso de productos químicos (Inditex, 2021).

ALTERNATIVA	Prendas sostenibles (%)
TENDAM	12%
MANGO	40%
DESIGUAL	46%
INDITEX	38%

*Tabla 21: Prendas sostenibles comercializadas.*

*Fuente: Elaboración propia consultando las memorias de sostenibilidad 2020 de Tendam, Mango, Desigual e Inditex.*

Finalmente, en relación con las **MATERIAS PRIMAS**, destaca la importancia del empleo de materiales sostenibles. Gracias al uso de estas materias, se genera menos impacto ambiental puesto que reducen las emisiones de CO<sub>2</sub>, ahorran agua y se reducen los productos químicos utilizados.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Materias primas</b>
TENDAM	Algodón orgánico, lino sostenible, poliéster reciclado, thermolite, Lenzing Ecovero, algodón reciclado, lana reciclada, Sorona Dupont.
MANGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fibras sintéticas recicladas 14,5%</li> <li>- Fibras origen natural 15,8%</li> <li>- Fibras sintéticas 43,4%</li> <li>- Fibras origen natural sostenible 26,3%</li> </ul>
DESIGUAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fibras sintéticas 25,5% (fibras recicladas como poliéster reciclado).</li> <li>- Fibras naturales 33,5% (algodón orgánico y algodón BCI).</li> <li>- Fibras artificiales 41% (Tencel Lyocell y viscosa sostenible).</li> </ul>
INDITEX	<p>Materias primas sostenibles-&gt; <b>21%</b> del total.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Algodón más sostenible (orgánico, BCI y reciclado) 79,4%</li> <li>- Poliéster reciclado 10,3%</li> <li>- Lino sostenible 1,3%</li> <li>- Viscosa y otras fibras celulósicas sostenibles 9%</li> </ul>

*Tabla 22: Materias primas consumidas.*

*Fuente: Elaboración propia consultando las memorias de sostenibilidad 2020 de Tendam, Mango, Desigual e Inditex.*

#### **4.2.4 Clúster 4- Comunicación.**

En el clúster de comunicación se han obtenido los datos de la plataforma analítica Instrack, que ofrece información e indicadores actualizados de los perfiles de Instagram. También se ha hecho uso directo de los mismos perfiles, donde aparte de obtener datos cuantitativos, se ha podido analizar el contenido publicado cualitativamente. Se puede destacar que todos los perfiles examinados tratan temas del medioambiente y sus acciones sostenibles a través de historias destacadas.

En el caso del grupo Tendam y el grupo Inditex se muestran los datos agregados de los diferentes perfiles de sus diversas marcas. En Tendam se ha tenido en cuenta el perfil de Cortefiel (@cortefiel\_oficial), Women'secret (@womensecretofficial), Springfield (@springfieldmw), Pedro del Hierro (@pedrodelhierro\_oficial), Hoss Intropia (@hossintropiaofficial) y Fifty (@fiftyoutlet\_oficial). En Inditex se ha considerado el perfil de Zara (@zara), Zara Home (@zarahome), Pull&Bear (@pullandbear), Bershka (@bershka), Stradivarius (@stradivarius), Massimo Dutti (@massimodutti) y Oysho (@oysho).

Cabe mencionar que los datos obtenidos no hacen referencia a 2020 como en los otros clústeres, si no que muestran los datos a 23 de mayo del 2022 que es cuando fue consultada la plataforma.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>N.º seguidores</b>
TENDAM	2.102.198
MANGO	13.502.490
DESIGUAL	1.089.775
INDITEX	90.071.805
<b>TOTAL</b>	<b>106.766.268</b>

*Tabla 23: Número de seguidores en Instagram.*

*Fuente: Elaboración propia utilizando <https://intrack.app/> y los perfiles de Instagram de las empresas.  
(Consultada el 23/05/2022)*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>N.º seguidos</b>
TENDAM	4.659
MANGO	449
DESIGUAL	72
INDITEX	1.122

<b>TOTAL</b>	<b>6.302</b>
--------------	--------------

Tabla 24: Número de seguidos en Instagram.

Fuente: Elaboración propia utilizando <https://instrack.app> y los perfiles de Instagram de las empresas.  
(Consultada el 23/05/2022)

Para calcular la **MEDIA DE LIKES** y la **MEDIA DE COMENTARIOS** se han tenido en cuenta las publicaciones de Instagram del mes de mayo de 2022, así se ha establecido un eje temporal común para permitir la comparabilidad de los datos entre empresas.

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Media likes</b>
TENDAM	6.130
MANGO	5.170
DESIGUAL	2.531
INDITEX	86.570
<b>TOTAL</b>	<b>100.401</b>

Tabla 25: Media de likes en Instagram.

Fuente: Elaboración propia utilizando los perfiles de Instagram de las empresas.  
(Consultados el 31/05/2022)

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Publicaciones por semana</b>
TENDAM	26
MANGO	9
DESIGUAL	7
INDITEX	45
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>

Tabla 26: Publicaciones por semana en Instagram.

Fuente: Elaboración propia utilizando <https://instrack.app/>  
(Consultada el 23/05/2022)

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Media comentarios</b>
TENDAM	1.358
MANGO	64
DESIGUAL	19
INDITEX	841
<b>TOTAL</b>	<b>2.282</b>

*Tabla 27: Media de comentarios en Instagram.*

*Fuente: Elaboración propia utilizando los perfiles de Instagram de las empresas.  
(Consultada el 23/05/2022)*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Publicaciones totales</b>
TENDAM	28.867
MANGO	5.106
DESIGUAL	353
INDITEX	14.656
<b>TOTAL</b>	<b>48.982</b>

*Tabla 28: Publicaciones totales en Instagram.*

*Fuente: Elaboración propia utilizando <https://instrack.app/> y los perfiles de Instagram de las empresas.  
(Consultada el 23/05/2022)*

### 4.3 Jerarquización del problema.

Una vez definidos y recopilados los datos de los clústeres y variables y establecido el objetivo, se puede modelizar el problema en forma de jerarquía. En la ilustración 4 se especifica el objetivo del problema: ¿Cuál es la empresa que impacta más positivamente en la sociedad a través de la implementación de acciones relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa en el sector de la moda? Además, recoge los clústeres, variables, subvariables y alternativas. A través de esta figura se obtiene una idea clara de la modelización del problema.

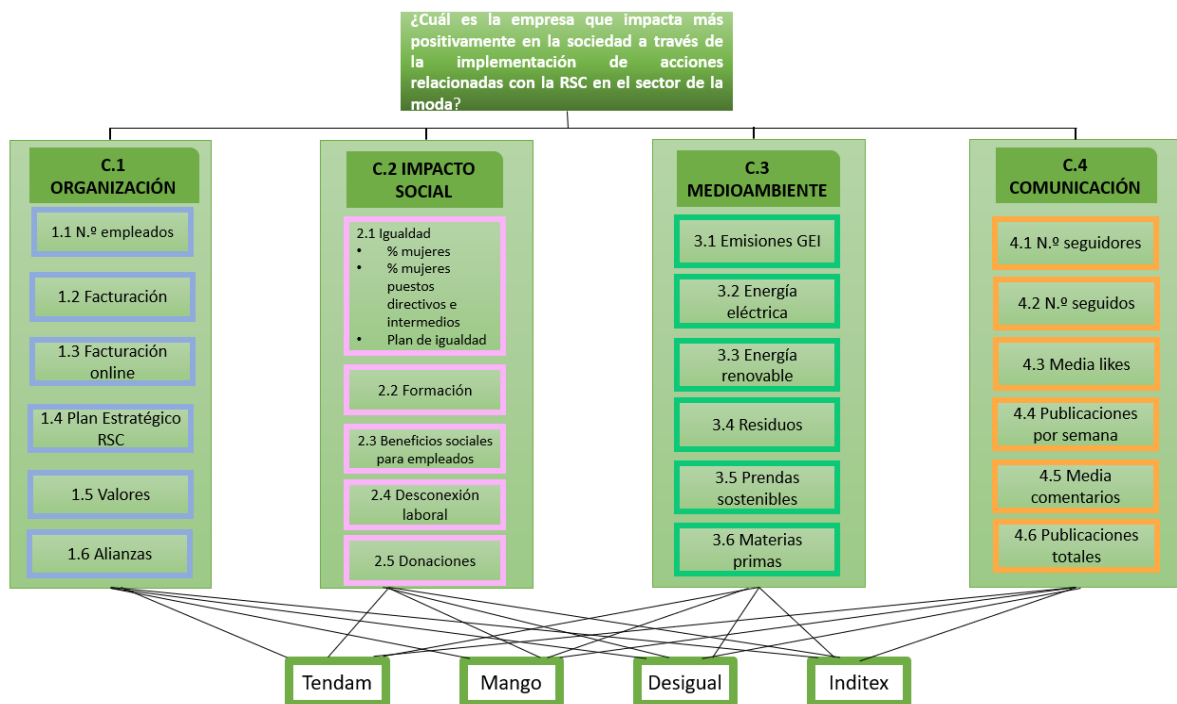


Ilustración 4: Jerarquía del problema.

Fuente: Elaboración propia.

### 4.4 Procedimiento de priorización.

Para poder calcular los vectores propios y los pesos globales, se han priorizado los clústeres, variables y alternativas a partir del juicio de una experta y la escala fundamental de



comparaciones pareadas de Saaty. María Almazán, experta en moda y sostenibilidad, ha colaborado respondiendo a una encuesta en la que se comparaban los clústeres, las variables dentro de cada clúster y las alternativas respecto a las variables cualitativas. Para cada pregunta se le ha dado una escala con nueve casillas, donde tenía que señalar con una X dependiendo de la importancia que consideraba que tenía un elemento frente a otro. Después se han dado valores a las respuestas utilizando la escala de Saaty, que se refleja en la tabla 5.

La ilustración 5 refleja un extracto de la encuesta realizada, donde se comparan por pares las variables del clúster de comunicación.

	IMPORTANCIA EXTREMA				IGUALMENTE IMPORTANTE				EXTREMADAMENTE POCO IMPORTANTE	
4.1 N.º seguidores					x					4.2 N.º seguidos
4.1 N.º seguidores							x			4.3 Media likes
4.1 N.º seguidores							x			4.4 Publicaciones por semana
4.1 N.º seguidores							x			4.5 Media comentarios
4.1 N.º seguidores					x					4.6 Publicaciones totales

*Ilustración 5: Extracto del cuestionario planteado para determinar la importancia de las variables del clúster 4-Comunicación.*

*Fuente: Elaboración propia*

<b>Comunicación</b>	N.º seguidores	N.º seguidos	Media likes	Publicaciones por semana	Media comentarios	Publicaciones totales	<b>VP</b>
N.º seguidores		1	1/5	1/5	1/5	1	0,0535
N.º seguidos			1/5	1/5	1/5	1	0,0535
Media likes				3	1/3	3	0,2437
Publicaciones por semana					1/5	1	0,1423
Media comentarios						5	0,4308
Publicaciones totales							0,0761

Tabla 29: Matriz de comparación pareada para las variables del clúster 4- Comunicación.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 29 se muestra la matriz de comparación de las variables de comunicación. La primera fila, n.º de seguidores, se corresponde con el ejemplo de la ilustración 5. Al aplicar la escala de Saaty a las respuestas de la experta, se obtienen los valores de la matriz. Por ejemplo, al comparar el número de seguidores con el número de seguidos en Instagram, se ha determinado que son igualmente importantes, lo que según la escala se traduce en el valor 1. De igual manera se ha hecho con las otras variables para completar la matriz entera.

En el caso de las variables cuantitativas, se ha calculado directamente el vector propio a partir de los datos obtenidos. En la tabla 30 aparece el ejemplo de la variable donaciones, donde se ha dividido el valor de cada alternativa entre el total de las cuatro. Así se ha podido averiguar los pesos de cada empresa respecto a las donaciones que realizan. Del mismo modo se ha procedido con las otras variables cuantitativas.

<b>Donaciones</b>	<b>VP</b>
Tendam	0,0958
Mango	0,2299
Desigual	0,0038
Inditex	0,6705

Tabla 30: Ponderación de la variable donaciones frente a las alternativas.

Fuente: Elaboración propia

## 5. Resultados.

### 5.1 Pesos globales de los clústeres, variables y alternativas.

Una vez ejecutado el modelo habiendo hecho todos los cálculos necesarios para conseguir los pesos locales y globales de todos los elementos, se han obtenido los resultados, que serán explicados en detalle a continuación.

Lo primero que se va a analizar es el peso que tiene cada clúster en el problema, recogido en la tabla 31.

Clúster	Peso
<b>C.1 Organización</b>	0,0633
<b>C.2 Impacto social</b>	0,4145
<b>C.3 Medioambiente</b>	0,4145
<b>C.4 Comunicación</b>	0,1077

*Tabla 31: Ponderación de los clústeres del modelo.*

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar, el clúster del **impacto social** y el del **medioambiente** tienen el mismo peso 41,45%, siendo los más importantes a la hora de determinar qué elementos impactan más positivamente en la sociedad a través de las acciones de RSC de las empresas en el sector de la moda. Esto se debe a que el cuidado de los empleados e involucración en programas sociales, junto con el impacto creado en el medioambiente son dos de los pilares fundamentales de la responsabilidad social corporativa, por lo que tienen gran relevancia en cuanto a la repercusión en la sociedad.

A cierta distancia, se encuentra el clúster de la **comunicación** con un peso del 10,77% ya que transmitir mensajes que conciencien a la población e impulsen la sostenibilidad y las acciones de RSC es muy importante para conseguir un cambio efectivo, en el que la sociedad tome un papel activo. Por último, con un 6,33% de peso se halla el clúster de la **organización**.

A continuación la tabla 32 muestra los pesos de las variables dentro de sus clústeres y el peso global que estas tienen.

Variable		Peso dentro del clúster	Peso global
<b>C.1 ORGANIZACIÓN</b>			
1.1 N.º empleados		0,0251	0,0016
1.2. Facturación		0,0538	0,0034
1.3. Facturación online (%)		0,0538	0,0034
1.4. Plan Estratégico RSC		0,3162	0,0200
1.5. Valores		0,3162	0,0200
1.6. Alianzas		0,2348	0,0149
<b>C2. IMPACTO SOCIAL</b>			
2.1. Igualdad	2.1.1. % mujeres	0,0230	0,0095
	2.1.2. % mujeres puestos directivos e intermedios	0,1750	0,0725
	2.1.3. Plan de Igualdad	0,0634	0,0263
2.2. Formación		0,0634	0,0263
2.3. Beneficios sociales para los empleados		0,405	0,1679
2.4. Desconexión laboral		0,1984	0,0822
2.5. Donaciones		0,0718	0,0298
<b>C3. MEDIOAMBIENTE</b>			
3.1. Emisiones GEI		0,1667	0,0691
3.2. Energía eléctrica		0,1667	0,0691
3.3. Energía renovable		0,1667	0,0691
3.4. Residuos		0,1667	0,0691
3.5. Prendas sostenibles		0,1667	0,0691
3.6. Materias primas		0,1667	0,0691
<b>C4. COMUNICACIÓN</b>			
4.1. N.º seguidores		0,0535	0,0058
4.2. N.º seguidos		0,0535	0,0058
4.3. Media likes		0,2437	0,0262
4.4. Publicaciones por semana		0,1423	0,0153
4.5. Media comentarios		0,4308	0,0464
4.6. Publicaciones totales		0,0761	0,0082

Tabla 32: Pesos locales y globales de las variables.

Fuente: Elaboración propia

En el clúster **1- ORGANIZACIÓN**, el plan estratégico de RSC y los valores corporativos son los más importantes con un 31,62% de peso cada uno. Estos elementos son los que van a servir de guía para desarrollar la actividad empresarial con una visión social y sostenible. Les siguen las alianzas y adhesiones a pactos y organizaciones con un peso del 23,48%, ya que colaborar e integrar los objetivos de los pactos ayudan a mejorar el impacto que generan en el mundo. Tanto la facturación total como la online tienen un peso de 5,38% cada una y por último el número de empleados (2,51%), que dependen del tamaño y alcance de las empresas.

Analizando el clúster **2- IMPACTO SOCIAL**, se observa que los beneficios sociales para los empleados (40,50%) es la variable más importante, seguida de la desconexión laboral (19,84%) porque es esencial empezar por cuidar a los trabajadores si se quiere tener un efecto positivo en la sociedad. Destaca la importancia del porcentaje de mujeres que ocupan un puesto directivo o intermedio (17,50%), que implica romper el techo de cristal dando acceso a las mujeres a los altos cargos. Después, las donaciones con un peso del 7,18% con las que se contribuye activamente a la sociedad, haciendo aportaciones dinerarias y en especie a diferentes organizaciones y proyectos. Seguidamente, el plan de igualdad y la formación a empleados y proveedores ambas con peso de 6,34% y por último, el porcentaje global de mujeres empleadas (2,30%) son las variables con menos importancia en comparación con las otras.

El clúster **3- MEDIOAMBIENTE**, que es otro de los más importantes, tiene la particularidad de que todas las variables tienen la misma importancia 16,67% dado que todas contribuyen de igual manera a la sostenibilidad del planeta.

En cuanto al clúster **4- COMUNICACIÓN**, la media de comentarios (43,08%) y la media de likes (24,37%) tienen la mayor relevancia porque reflejan el alcance de sus mensajes e interacción generada. Las publicaciones por semana (14,23%) y las totales (7,61%) son las siguientes en importancia debido a que son el medio por el que se transmiten los mensajes. Finalmente, el número de seguidores y seguidos, ambos con un peso del 5,35% son menos importantes comparados con las demás variables.

Poniendo el foco en los pesos globales, los beneficios sociales para los empleados es la variable más importante (16,79%) puesto que para poder tener un impacto positivo en la sociedad es fundamental cuidar de los trabajadores que contribuyen al funcionamiento de la empresa. Los siguientes más importantes son la desconexión laboral (8,22%), las mujeres en puestos directivos e intermedios (7,25%) y todas las variables del medioambiente con un peso global de 6,91% cada una, las cuales corresponden a los clústeres 2- impacto social y 3- medioambiente, que son los más importantes. Por otra parte, el número de empleados (0,16%) y la facturación total (0,34%) y online (0,34%) son las que menos peso tienen globalmente, al ser variables que dependen del tamaño de la empresa.

Una vez obtenidos los pesos globales de las variables y los pesos de las alternativas respecto a cada variable, se podrán calcular los pesos de cada alternativa, los cuales aparecen en la tabla 33.

Alternativa	Peso global
<b>Tendam</b>	0,1794
<b>Mango</b>	0,1664
<b>Desigual</b>	0,2632
<b>Inditex</b>	0,3908

*Tabla 33: Pesos globales de las empresas.*

*Fuente: Elaboración propia*

**Inditex** es la empresa con mayor impacto positivo en la sociedad a través de sus acciones de responsabilidad social corporativa con un peso de 39,08% respecto a las demás alternativas. En segunda posición está **Desigual** con un 26,32% y finalmente **Tendam** (17,94%) y **Mango** (16,64%) son las últimas con muy poca diferencia entre ellas. Hay que destacar que las cuatro empresas están muy concienciadas y contribuyen activamente a la sociedad y el medioambiente.

En las cuatro próximas tablas se plasman los pesos de las empresas respecto a cada variable explicativa en su correspondiente clúster.

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>N.º empleados</b>	<b>Facturación</b>	<b>Facturación online</b>	<b>Plan Estratégico RSC</b>	<b>Valores</b>	<b>Alianzas</b>
<b>Tendam</b>	0,0568	0,0332	0,1429	0,0892	0,2500	0,1726
<b>Mango</b>	0,0675	0,0788	0,3529	0,0892	0,2500	0,1463
<b>Desigual</b>	0,0165	0,0154	0,2353	0,2085	0,2500	0,0547
<b>Inditex</b>	0,8592	0,8726	0,2689	0,6132	0,2500	0,6263

Tabla 34: Ponderación de cada empresa respecto a las variables del clúster 1 - Organización.

Fuente: Elaboración propia

En el clúster de organización destaca el mayor peso de Inditex en cuatro de las seis variables, el número de empleados (85,92%) y la facturación (87,26%) al ser la empresa más grande, el plan estratégico (61,32%) y las alianzas (62,63%). Mientras que en la facturación online Mango ocupa el primer puesto y en la variable de valores corporativos las cuatro empresas tienen el mismo peso.

<b>IMPACTO SOCIAL</b>	<b>Igualdad</b>			<b>Formación</b>	<b>Beneficios sociales empleados</b>	<b>Desconexión laboral</b>	<b>Donaciones</b>
	<b>% mujeres</b>	<b>% mujeres directivas</b>	<b>Plan de igualdad</b>				
<b>Tendam</b>	0,2637	0,2641	0,1998	0,1032	0,0975	0	0,0958
<b>Mango</b>	0,2454	0,1522	0,1998	0,0590	0,0479	0	0,2299
<b>Desigual</b>	0,2532	0,2211	0,0781	0,1908	0,5437	0,50	0,0038
<b>Inditex</b>	0,2376	0,3626	0,5222	0,6471	0,3109	0,50	0,6705

Tabla 35: Ponderación de cada empresa respecto a las variables del clúster 2- Impacto social.

Fuente: Elaboración propia

Analizando el clúster de impacto social, se observa que Inditex ocupa el primer puesto en el porcentaje de mujeres directivas (36,26%), el plan de igualdad (52,22%), la formación (64,71%), las donaciones (67,05%) y comparte a medias con Desigual el peso de la variable desconexión laboral dado que son las únicas empresas con políticas que tratan este tema. Desigual es la que tiene más peso en los beneficios sociales de los empleados, que resulta ser la variable más importante del modelo. En cuanto a las mujeres contratadas, las cuatro empresas tienen un porcentaje bastante similar.

<b>MEDIOAMBIENTE</b>	<b>Emisiones GEI</b>	<b>Energía eléctrica</b>	<b>Energía renovable</b>	<b>Residuos</b>	<b>Prendas sostenibles</b>	<b>Materias primas</b>
<b>Tendam</b>	0,2004	0,3410	0,2492	0,1434	0,0882	0,10
<b>Mango</b>	0,3835	0,2006	0,3040	0,3768	0,2941	0,10
<b>Desigual</b>	0,0798	0,2311	0,2006	0,3808	0,3382	0,10
<b>Inditex</b>	0,3363	0,2273	0,2462	0,0989	0,2794	0,70

Tabla 36: Ponderación de cada empresa respecto a las variables del clúster 3- Medioambiente.

Fuente: Elaboración propia

En el caso del medioambiente destaca que Desigual es la que más importancia tiene en cuanto a prendas sostenibles (33,82%) y la gestión de residuos (38,08%). Mango ocupa el primer puesto en uso de energía renovable y de emisiones, teniendo un peso del 30,40% y 38,35%, respectivamente. En referencia al uso de materias primas sostenibles, Inditex es el ganador (70%). Tendam por su parte es el más importante en cuanto a energía eléctrica.

<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>N.º seguidores</b>	<b>N.º seguidos</b>	<b>Media likes</b>	<b>Publicaciones por semana</b>	<b>Media comentarios</b>	<b>Publicaciones totales</b>
<b>Tendam</b>	0,0197	0,7393	0,0611	0,2989	0,5951	0,5893
<b>Mango</b>	0,1265	0,0712	0,0515	0,1034	0,0280	0,1042
<b>Desigual</b>	0,0102	0,0114	0,0252	0,0805	0,0083	0,0072
<b>Inditex</b>	0,8436	0,1780	0,8622	0,5172	0,3685	0,2992

Tabla 37: Ponderación de cada empresa respecto a las variables del clúster 4- Comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Respecto al clúster de la comunicación, Tendam es el que mayor peso tiene en media de comentarios, que es la variable más importante del clúster. También ocupa el primer lugar en las publicaciones totales (58,93%) y en el número de seguidos, variable menos importante. En las otras tres variables, Inditex es el que mayor relevancia tiene, destacando su gran peso en la media de likes (86,22%). Estas empresas cuentan con diversos perfiles de Instagram que representan a cada una de sus marcas.



## **5.2 Conclusiones de los resultados.**

Después de haber analizado todos los resultados, se puede observar que Inditex es la empresa con más importancia en temas de impacto social, ya que tiene políticas que apuestan por el cuidado de los empleados a través de cursos formativos de diferentes temáticas, con políticas de desconexión laboral que permiten una conciliación de la vida laboral y familiar más efectiva, promueve la igualdad y colabora en diferentes ONG y programas sociales. Por otra parte, destaca la utilización de materias primas sostenibles que reducen su huella medioambiental. Además, Inditex tiene mucha interacción en las redes sociales porque tiene una gran media de likes, publicaciones semanales y seguidores. Por último, en temas de la organización, destaca su peso en el Plan Estratégico dado que integra la RSC de una manera muy efectiva en su estrategia.

Desigual destaca en los beneficios sociales que otorga a los empleados y flaquea en la comunicación, en la que no consigue generar tanto impacto como las otras empresas. Tendam y Mango tienen un peso global muy parecido, la pequeña diferencia radica principalmente en que Tendam tiene una estrategia de comunicación más efectiva, que le da mayores valores en la media de comentarios, publicaciones y seguidos, por ejemplo.

## 6. Conclusiones.

Gracias a la implementación de la técnica multicriterio AHP y a través del juicio de una experta, se ha conseguido el objetivo principal de este TFG, determinar qué empresa del sector de la moda tiene un impacto más positivo en la sociedad al realizar acciones de responsabilidad social corporativa. Se ha podido concluir que es Inditex con un 39,08%, seguida de Desigual, Tendam y Mango.

La ejecución del modelo a través de la metodología AHP, también ha permitido conseguir el objetivo específico de establecer la variable que tiene más influencia para determinar la empresa con mayor impacto en la sociedad. Como se ha podido observar en los resultados, esta variable es los beneficios sociales que tienen los empleados, puesto que es esencial cuidar internamente a las personas que contribuyen al buen funcionamiento de la empresa, para poder tener un impacto social coherente. Además se ha podido precisar que los clústeres que más influyen en el modelo son el del impacto social y el del medioambiente, ambos por igual.

Por otra parte, se han cumplido los otros tres objetivos específicos de profundizar en los diferentes temas que abarca el TFG. Por un lado, se ha introducido la evolución histórica del sector de la moda, haciendo hincapié en la situación española en el siglo XX. Asimismo, se han presentado los datos económicos más relevantes de este sector en España. En cuanto a ampliar el conocimiento sobre responsabilidad social corporativa, se han presentado diversas definiciones y características, así como también algunos organismos de especial relevancia en este ámbito. Por último, se ha unido el sector de la moda con la responsabilidad social corporativa a través de la explicación de ciertas iniciativas importantes que impulsan el desarrollo sostenible de este sector.

A continuación, se dan algunas propuestas para mejorar la incorporación de la RSC en las empresas del sector de la moda y maximizar su impacto social y medioambiental. Lo primero es cuidar a los empleados, por ejemplo implementando una política de conciliación familiar y laboral o dándoles incentivos. También es importante tomar un rol activo para minimizar el

impacto ambiental, impulsando la economía circular. Otra recomendación es tener una comunicación eficiente a través de las redes sociales, para concienciar a la gente sobre la importancia de sus acciones en favor del planeta.

Por último, como limitaciones del trabajo se puede destacar que contar con la opinión de un solo experto puede sesgar los resultados, por lo que sería conveniente realizar una aproximación al problema con la colaboración de varios expertos. Otra posible línea de trabajo futuro es realizar un modelo utilizando el método ANP, con el que se analiza el problema en forma de red y ofrece resultados más realistas.

## 7. Bibliografía.

- AMFORI (2021). *Annual report 2020, amfori at a glance*.  
<https://amfori-foleon.com/annual-report-amfori/annual-report-2021/at-a-glance/> [Consulta: 28 de mayo de 2022]
- AMFORI (2021). *Annual report 2020, we are amfori*.  
<https://amfori-foleon.com/annual-report-amfori/annual-report-2021/home/overlay/we-are-amfori/> [Consulta: 28 de mayo de 2022]
- BETTER COTTON INITIATIVE. (s.f.). *Quiénes somos*.  
<https://bettercotton.org/es/who-we-are/> [Consulta: 28 de mayo de 2022]
- CANTOS, J.C. y KAMAROVA, S.R. (2018). “Responsabilidad social corporativa y su impacto positivo en la empresa y la sociedad” en *Revista Espacios*, vol. 39, n.º 41, p. 20.  
<http://www.2.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p20.pdf> [Consulta: 22 de mayo de 2022]
- CARROLL, A.B. (1991). “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders” en *Business Horizons*, vol. 34, issue 4, p. 39–48.  
<https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2035880114/2035880114.pdf> [Consulta: 22 de mayo de 2022]
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001). *Libro verde Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. COM(2001) 366 final. Bruselas.  
[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf) [Consulta: 22 de mayo de 2022]
- CONSEJO ESTATAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS (CERSE) (s.f.). *El portal de la Responsabilidad Social*. <https://www.mites.gob.es/es/rse/cerse/index.htm> [Consulta: 23 de mayo de 2022]
- CÓRDOBA CUBERO, M. (2021). “La Responsabilidad Social Empresarial y el Greenwashing como estrategias empresariales: efectos sobre el medio ambiente. Caso de la industria textil” en *Observatorio medioambiental*. Ediciones Complutense, vol. 24, p. 21-32.  
<https://revistas.ucm.es/index.php/OBMD/article/view/79512/4564456559430> [Consulta: 27 de mayo de 2022]
- CRESCO ALEGRE, C. (2022). *Tendencias en el consumo de la moda textil*. Trabajo de fin de grado. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- DESIGUAL (2018). *Política ambiental*. [https://www.desigual.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-DsglSharedLibrary/default/dwe19b1e76/docs/corporate/LoveTheWorld/Corporate\\_Desigual\\_PoliticaAmbiental2018\\_ES.pdf](https://www.desigual.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-DsglSharedLibrary/default/dwe19b1e76/docs/corporate/LoveTheWorld/Corporate_Desigual_PoliticaAmbiental2018_ES.pdf) [Consulta: 30 de mayo de 2022]
- DESIGUAL (2021). *Memoria de sostenibilidad 2020*.
- ECOEMBES (s.f.). *Economía circular en España*.  
<https://www.ecoembes.com/es/reduce-reutiliza-y-recicla/economia-circular-en-espana> [Consulta: 27 de mayo de 2022]

España. Ley 8/1998, de 26 de junio, de Conservación de la Naturaleza y de Espacios Naturales de Extremadura. BOE, 21 de agosto de 1998, núm. 200, art. 3  
<https://boe.es/buscar/pdf/1998/BOE-A-1998-20256-consolidado.pdf> [Consulta: 27 de mayo de 2022]

FORÉTICA (s.f.). *Alianzas*.  
<https://foretica.org/sobre-foretica/alianzas/> [Consulta: 22 de mayo de 2022]

FORÉTICA (s.f.). *Sobre Forética*.  
<https://foretica.org/sobre-foretica/> [Consulta: 22 de mayo de 2022]

GLOBAL FASHION AGENDA (s.f.). *About Global Fashion Agenda*.  
<https://globalfashionagenda.org/about-global-fashion-agenda/> [Consulta: 28 de mayo de 2022]

GLOBAL FASHION AGENDA (s.f.). *Our impact*.  
<https://globalfashionagenda.org/about-us/our-impact/> [Consulta: 28 de mayo de 2022]

GUIJARRO TARRADELLAS, E. et al. (2018). "Técnicas multicriterio aplicadas a las redes sociales en el sector público: el uso de Twitter por distintos perfiles de fuerzas y cuerpos de seguridad" en *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, p. 1412-1427.  
<https://www.revistalatinacs.org/073paper/1314/73es.html>

INDITEX (2021). *Memoria anual del grupo Inditex, ejercicio social 2020*. A Coruña.

INDITEX (2022). *Memoria grupo Inditex 2021*. A Coruña.

INDITEX (s.f.). *Bershka*. <https://www.inditex.com/quienes-somos/nuestras-marcas/bershka>  
[Consulta: 30 de mayo de 2022]

INDITEX (s.f.). *Conócenos*. <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/conocenos>  
[Consulta: 30 de mayo de 2022]

INDITEX (s.f.). *Inditex en el mundo*. <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/inditex-en-el-mundo#continent/000> [Consulta: 30 de mayo de 2022]

INDITEX (s.f.). *Massimo Dutti*. <https://www.inditex.com/web/guest/quienes-somos/nuestras-marcas/massimo-dutti> [Consulta: 30 de mayo de 2022]

INDITEX (s.f.). *Nuestra historia*. <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestra-historia>  
[Consulta: 30 de mayo de 2022]

INDITEX (s.f.). *Oysho*. <https://www.inditex.com/quienes-somos/nuestras-marcas/oysho> [Consulta: 30 de mayo de 2022]

INDITEX (s.f.). *Pull&Bear*. <https://www.inditex.com/quienes-somos/nuestras-marcas/pull-bear>  
[Consulta: 30 de mayo de 2022]

INDITEX (s.f.). *Stradivarius*. <https://www.inditex.com/quienes-somos/nuestras-marcas/stradivarius>  
[Consulta: 30 de mayo de 2022]

- INDITEX (s.f.). *Zara Home*. <https://www.inditex.com/web/guest/quienes-somos/nuestras-marcas/zara-home> [Consulta: 30 de mayo de 2022]
- INDITEX (s.f.). *Zara*. <https://www.inditex.com/quienes-somos/nuestras-marcas/zara> [Consulta: 30 de mayo de 2022]
- INSTAGRAM (2022). *About us*. <https://about.instagram.com/about-us> [Consulta: 17 de mayo de 2022]
- ISO (2010). *Guía de responsabilidad social*. ISO 26000:2010. Ginebra: ISO. <https://americalatinagenera.org/wp-content/uploads/2014/09/U4ISO26000.pdf> [Consulta: 23 de mayo de 2022]
- JUÁREZ, C. (2022). “La industria de la moda cierra 2021 con 1.800 trabajadores todavía afectados por los Erte” en *Modaes.es* <https://www.modaes.es/entorno/la-industria-de-la-moda-cierra-2021-con-1800-trabajadores-todavia-afectados-por-los-erte.html#:~:text=A%20cierre%20de%202020%2C%20cuando,por%20Erte%20eran%207.550%20trabajadores> [Consulta: 25 de mayo de 2022]
- KENNEDY, A., STOEHRER, E. B., CALDERIN, J. (2013). *Fashion Design, Referenced: A Visual Guide to the History, Language, & Practice of Fashion*. Massachusetts: Rockport Publishers.
- MANGO (2021). *Memoria de sostenibilidad. Estado de información no financiera 2020*.
- MANGO (s.f.). *Mango*. [https://shop.mango.com/iframe.faces?state=she\\_001\\_ES&ts=1655060395281](https://shop.mango.com/iframe.faces?state=she_001_ES&ts=1655060395281) [Consulta: 30 de mayo de 2022]
- Modaes.es (2021). *Informe económico de la moda en España 2021*. <https://www.modaes.es/visor-online.php?id=186&name=Informe+Econ%3%B3mico+de+la+Moda+en+Espa%C3%B1a+20> [Consulta: 25 de mayo de 2022]
- NACIONES UNIDAS (s.f.). *La agenda para el desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/> [Consulta: 29 de mayo de 2022]
- NACIONES UNIDAS (s.f.). *La Declaración Universal de Derechos Humanos*. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights> [Consulta: 23 de mayo de 2022]
- OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (2016). *Qué es RSC*. <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/> [Consulta: 22 de mayo de 2022]
- RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL (2020). *Política de Responsabilidad Social: un compromiso de la Red Española del Pacto Mundial*. <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2021/10/Politica-de-RS-Red-Espanola-del-Pacto-Mundial.pdf> [Consulta: 24 de mayo de 2022]
- RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL (2021). *Memoria anual 2020*. [https://bpw-spain.org/sites/default/files/memoriaanual\\_pactomundial\\_2020.pdf](https://bpw-spain.org/sites/default/files/memoriaanual_pactomundial_2020.pdf) [Consulta: 24 de mayo de 2022]

- RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL (2022). *Información no financiera*.  
<https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/informacion-no-financiera/> [Consulta: 24 de mayo de 2022]
- RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL (s.f.). *ODS*.  
<https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/ods/> [Consulta: 24 de mayo de 2022]
- SAATY, T.L. (1994). *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytical Hierarchy Process*. Pittsburgh: RWS Publications.
- SAATY, T.L. (2008). "Decision making with the analytic hierarchy process" en *International Journal Services Sciences*, vol. 1, núm. 1, p. 83-98.
- SOJO CALVO, F. J. (2010). "Evolución y mejora en la competitividad de las empresas del sector textil-confección" en *Economía industrial*, n.º 385, p. 39-46.
- TENDAM (2021). *Memoria de sostenibilidad. Estado de información no financiera 2020*. Madrid.
- TENDAM (s.f.) *Cortefiel*. <https://www.tendam.es/quienes-somos/nuestras-marcas/cortefiel/> [Consulta: 30 de mayo de 2022]
- TENDAM (s.f.) *Dash and Stars*. <https://www.tendam.es/quienes-somos/nuestras-marcas/dash-and-stars/> [Consulta: 30 de mayo de 2022]
- TENDAM (s.f.) *High Spirits*. <https://www.tendam.es/quienes-somos/nuestras-marcas/high-spirits/> [Consulta: 30 de mayo de 2022]
- TENDAM (s.f.) *Nuestra historia*. <https://www.tendam.es/quienes-somos/nuestra-historia/> [Consulta: 30 de mayo de 2022]
- TENDAM (s.f.) *Slowlove*. <https://www.tendam.es/quienes-somos/nuestras-marcas/slow-love/> [Consulta: 30 de mayo de 2022]
- TENDAM (s.f.) *Springfield*. <https://www.tendam.es/quienes-somos/nuestras-marcas/springfield/> [Consulta: 30 de mayo de 2022]
- TENDAM (s.f.) *Women's secret*. <https://www.tendam.es/quienes-somos/nuestras-marcas/women-secret/> [Consulta: 30 de mayo de 2022]
- THE FASHION PACT (2020). *The Fashion Pact First Steps to Transform Our Industry*.  
<https://www.thefashionpact.org/wp-content/uploads/2020/10/038906e111abca13dce4c77d419e4f21.pdf> [Consulta: 27 de mayo de 2022]
- THE SUSTAINABLE APPAREL COALITION (s.f.). *The Sustainable Apparel Coalition*.  
<https://apparelcoalition.org/the-sac/> [Consulta: 28 de mayo de 2022]
- UNITED NATIONS (2021). *Fashion Industry Charter for Climate Action*.  
[https://unfccc.int/sites/default/files/resource/Fashion%20Industry%20Carter%20for%20Climate%20Action\\_2021.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/resource/Fashion%20Industry%20Carter%20for%20Climate%20Action_2021.pdf) [Consulta: 27 de mayo de 2022]

USGBC (s.f.). *Leed rating system*. <https://www.usgbc.org/leed> [Consulta: 16 de mayo de 2022]

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENTE (WBCSD) (2021). *Visión 2050 hora de transformar*. <https://www.wbcd.org/download/file/13198> [Consulta: 23 de mayo de 2022]

WBCSD (s.f.). *About us*. <https://www.wbcd.org/Overview/About-us> [Consulta: 23 de mayo de 2022]

YEPES PIQUERAS, V. (2022). "Cálculo de la consistencia y el vector propio en AHP" en *poliBlogs*, 15 de febrero. <https://victoryepes.blogs.upv.es/2022/02/15/calculo-de-la-consistencia-y-el-vector-propio-en-ahp/> [Consulta: 20 de mayo de 2022]



## Anexos.

### Anexo 1. Resultados del cuestionario para los clústeres y variables.

En este anexo se recogen las matrices de comparaciones pareadas de los clústeres y de las variables dentro de su correspondiente clúster. Teniendo en cuenta las características de estas matrices, la diagonal está formada por unos y la parte que queda bajo la diagonal son los recíprocos de los de arriba. Además, en todos los casos se ha comprobado la consistencia de las matrices a través del ratio de consistencia, que se ha mantenido siempre por debajo de los límites establecidos en la tabla 8.

Para determinar los resultados, se le hizo preguntas a la experta en las que se comparaban los elementos por parejas respecto al clúster al que pertenecían. Por ejemplo, “respecto al clúster de la comunicación ¿Cuánto más importante es el número de seguidores que el de seguidos? ¿Cuánto más importante es el número de seguidores que la media de likes?” Y así hasta comparar todos los elementos.

CLÚSTERES	Organización	Impacto social	Medioambiente	Comunicación	VP
Organización		1/9	1/9	1	0,0633
Impacto social			1	3	0,4145
Medioambiente				3	0,4145
Comunicación					0,1077

CI	0,0538
CR	<b>0,0604</b>

Organización	N.º empleados	Facturación	Facturación online	Plan Estratégico RSC	Valores	Alianzas	VP
N.º empleados		1/5	1/5	1/9	1/9	1/5	0,0251
Facturación			1	1/9	1/9	1/5	0,0538

Facturación online				1/9	1/9	1/5	0,0538
Plan Estratégico RSC					1	1	0,3162
Valores						1	0,3162
Alianzas							0,2348

CI	0,1121
CR	<b>0,0897</b>

<b>Igualdad</b>	% mujeres	% mujeres directivas	Plan de igualdad	<b>VP</b>
% mujeres		1/7	1/3	0,0879
% mujeres directivas			3	0,6694
Plan de igualdad				0,2426

CI	0,0035
CR	<b>0,0068</b>

<b>Impacto social</b>	Igualdad	Formación	Beneficios sociales empleados	Desconexión laboral	Donaciones	<b>VP</b>
Igualdad		3	1	1	5	0,2614
Formación			1/5	1/5	1	0,0634
Bfos. sociales empleados				5	3	0,405
Desconexión laboral					3	0,1984
Donaciones						0,0718

CI	0,1024
CR	<b>0,0923</b>

<b>Medioambiente</b>	Emisiones GEI	Energía eléctrica	Energía renovable	Residuos	Prendas sostenibles	Materias primas	<b>VP</b>
Emisiones GEI		1	1	1	1	1	0,1667
Energía eléctrica			1	1	1	1	0,1667
Energía renovable				1	1	1	0,1667
Residuos					1	1	0,1667
Prendas sostenibles						1	0,1667
Materias primas							0,1667

CI	0
CR	0

<b>Comunicación</b>	N.º seguidores	N.º seguidos	Media likes	Publicaciones por semana	Media comentarios	Publicaciones totales	<b>VP</b>
N.º seguidores		1	1/5	1/5	1/5	1	0,0535
N.º seguidos			1/5	1/5	1/5	1	0,0535
Media likes				3	1/3	3	0,2437
Publicaciones por semana					1/5	1	0,1423
Media comentarios						5	0,4308
Publicaciones totales							0,0761

CI	0,0980
CR	0,0784

## Anexo 2. Resultados del cuestionario para las variables y alternativas.

En este anexo se ha procedido de la misma manera que en el anterior. En este caso, aparecen las matrices de comparación de las alternativas respecto a cada variable cualitativa y las tablas donde se calculan los pesos de cada empresa respecto a las variables cuantitativas. Cabe destacar que todas las matrices son consistentes, teniendo en cuenta que el límite del ratio de consistencia para matrices 4x4 es de 0,09.

### Clúster 1. Organización

N.º empleados	VP
Tendam	0,0568
Mango	0,0675
Desigual	0,0165
Inditex	0,8592

Facturación	VP
Tendam	0,0332
Mango	0,0788
Desigual	0,0154
Inditex	0,8726

Facturación online	VP
Tendam	0,1429
Mango	0,3529
Desigual	0,2353
Inditex	0,2689

Plan Estratégico RSC	Tendam	Mango	Desigual	Inditex	VP
Tendam		1	1/3	1/5	0,0892
Mango			1/3	1/5	0,0892
Desigual				1/5	0,2085
Inditex					0,6132

CI	0,0520
CR	<b>0,0584</b>

Valores	Tendam	Mango	Desigual	Inditex	VP
Tendam		1	1	1	0,25
Mango			1	1	0,25
Desigual				1	0,25
Inditex					0,25

CI	0
CR	<b>0</b>

Alianzas	Tendam	Mango	Desigual	Inditex	VP
Tendam		1	5	1/5	0,1726
Mango			3	1/5	0,1463
Desigual				1/7	0,0547
Inditex					0,6263

CI	0,0537
CR	<b>0,0604</b>

## Clúster 2. Impacto social

% mujeres	VP
Tendam	0,2637
Mango	0,2454
Desigual	0,2532
Inditex	0,2376

% mujeres directivas	VP
Tendam	0,2641
Mango	0,1522
Desigual	0,2211
Inditex	0,3626

<b>Plan de igualdad</b>	Tendam	Mango	Desigual	Inditex	<b>VP</b>
Tendam		1	3	1/3	0,1998
Mango			3	1/3	0,1998
Desigual				1/5	0,0781
Inditex					0,5222

CI	0,0145
CR	<b>0,0163</b>

<b>Formación</b>	Tendam	Mango	Desigual	Inditex	<b>VP</b>
Tendam		3	1/3	1/7	0,1032
Mango			1/3	1/7	0,059
Desigual				1/5	0,1908
Inditex					0,6471

CI	0,0793
CR	<b>0,0891</b>

<b>Bfos. sociales empleados</b>	Tendam	Mango	Desigual	Inditex	<b>VP</b>
Tendam		3	1/5	1/5	0,0975
Mango			1/7	1/7	0,0479
Desigual				3	0,5437
Inditex					0,3109

CI	0,0773
CR	<b>0,0869</b>

Desconexión laboral	VP
Tendam	0
Mango	0
Desigual	0,5
Inditex	0,5

Donaciones	VP
Tendam	0,0958
Mango	0,2299
Desigual	0,0038
Inditex	0,6705

### **Clúster 3. Medioambiente**

Emisiones GEI	VP
Tendam	0,2004
Mango	0,3835
Desigual	0,0798
Inditex	0,3363

Energía eléctrica	VP
Tendam	0,3410
Mango	0,2006
Desigual	0,2311
Inditex	0,2273

Energía renovable	VP
Tendam	0,2492
Mango	0,3040
Desigual	0,2006
Inditex	0,2462

Residuos	VP
Tendam	0,1434
Mango	0,3768
Desigual	0,3808
Inditex	0,0989

Prendas sostenibles	VP
Tendam	0,0882
Mango	0,2941
Desigual	0,3382
Inditex	0,2794

<b>Materias primas</b>	Tendam	Mango	Desigual	Inditex	<b>VP</b>
Tendam		1	1	1/7	0,1
Mango			1	1/7	0,1
Desigual				1/7	0,1
Inditex					0,7

CI	0
CR	0

#### **Clúster 4. Comunicación**

<b>N.º seguidores</b>	<b>VP</b>
Tendam	0,0197
Mango	0,1265
Desigual	0,0102
Inditex	0,8436

<b>N.º seguidos</b>	<b>VP</b>
Tendam	0,7393
Mango	0,0712
Desigual	0,0114
Inditex	0,1780

<b>Publicaciones por semana</b>	<b>VP</b>
Tendam	0,2989
Mango	0,1034
Desigual	0,0805
Inditex	0,5172

<b>Media likes</b>	<b>VP</b>
Tendam	0,0611
Mango	0,0515
Desigual	0,0252
Inditex	0,8622

<b>Publicaciones totales</b>	<b>VP</b>
Tendam	0,5893
Mango	0,1042
Desigual	0,0072
Inditex	0,2992

<b>Media comentarios</b>	<b>VP</b>
Tendam	0,5951
Mango	0,0280
Desigual	0,0083
Inditex	0,3685



### **Anexo 3. Objetivos de Desarrollo Sostenible.**

## **ANEXO**

## **OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**



### **Reflexión sobre la relación del TFG con los ODS en general y con el/los ODS más relacionados.**

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible se recogen en la Agenda 2030, la cual fue aprobada en 2015 por las Naciones Unidas. Se han marcado 17 ODS y 169 metas, que sirven de guía para alcanzar los objetivos en 2030 y promover el crecimiento económico de los países y la protección de las personas y medioambiente.

Este TFG tiene una estrecha relación con los ODS ya que analiza la situación de cuatro empresas del sector de la moda y sus acciones relacionadas con la responsabilidad social corporativa, buscando el bienestar social y medioambiental. Estas empresas tienen en cuenta algunos ODS en particular para desarrollar diferentes actividades que persiguen su cumplimiento. Además, se hace una breve introducción de los ODS en el apartado 2.1.2.

Específicamente, el trabajo se relaciona con los ODS 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 12, 13, 14, 15 y 17.

Respecto al ODS 1- Fin de la pobreza, destaca el impacto que tienen estas organizaciones en las comunidades locales en las que se encuentran sus fábricas y oficinas. Pueden contribuir al desarrollo de estas comunidades a través de programas o iniciativas que les ayuden. También contribuyen a acabar con la pobreza mediante las donaciones y cooperación con fundaciones y ONG.

En relación con el ODS 3-Salud y bienestar y el ODS 4- Educación de calidad, se observa en estas empresas que toman medidas para promover y asegurar la salud y seguridad de los trabajadores y consumidores. Su contribución a la educación se muestra en el compromiso que tienen con la formación constante de los empleados en diversas temáticas.

El ODS 5- Igualdad de género se promueve en estas compañías que tienen altos porcentajes de mujeres contratadas y porcentajes más moderados en los puestos directivos. Además, tienen políticas de igualdad que impulsan la equidad entre hombres y mujeres.

Debido al importante impacto medioambiental que tiene el sector de la moda, las compañías toman medidas que minimizan su huella ambiental. Estas medidas se relacionan con los ODS 6- Agua limpia y saneamiento; 7- Energía asequible y no contaminante; 13- Acción por el clima; 14- Vida submarina; y 15- Vida de ecosistemas terrestres. Cabe destacar que Desigual es la única empresa que persigue activamente el objetivo del agua, el cual es bastante importante en este sector que utiliza mucha agua en sus procesos.

En cuanto al ODS 8- Trabajo decente y crecimiento económico, existe una clara relación dado que estas compañías generan bastantes puestos de trabajo directa e indirectamente y contribuyen a la economía a través de los impuestos pagados y generados con el consumo.

Otro ODS a tener en cuenta es el 12- Producción y consumo responsables, que es esencial en la industria de la moda que es muy dinámica, con constantes cambios según las tendencias, por lo que hay mucho consumismo. Por lo tanto, es importante concienciar a los clientes para que consuman responsablemente, impulsando la compra de artículos sostenibles. Por otra parte, es fundamental que los procesos productivos respeten el medioambiente y los derechos humanos de los trabajadores.

Por último, el ODS 17- Alianzas para lograr los objetivos es de especial relevancia, ya que al colaborar se crean sinergias que facilitan el cumplimiento de las metas. Cabe resaltar que las empresas analizadas en este trabajo han desarrollado alianzas con diversas organizaciones para impulsar el bienestar medioambiental y social.

En conclusión, este TFG refleja la importancia del cumplimiento de los ODS en el sector de la moda a través de distintas acciones.