



ESTRATEGIAS DE DESARROLLO SOSTENIBLE: COMPARACIÓN ENTRE INDITEX Y MANGO

Aranda-Contreras, Elda Aurora¹, Rebolledo-Iglesias, Gilberto², Luna-Gómez, Alba³

¹Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, e_aranda10@yahoo.com, Av. Universidad S/N, Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México, (+52)81 83 29 40 00

²Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, grebolledo@yahoo.com.mx, Av. Universidad S/N, Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México, (+52)81 83 29 40 00

³Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, alba45@hotmail.com, Av. Universidad S/N, Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México, (+52)81 83 29 40 00

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex

Artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: Abril de 2017

Fecha de publicación en línea: Junio de 2018

Resumen

El presente artículo es un estudio descriptivo y exploratorio del caso de las empresas Inditex y Mango, que tiene como propósito conocer las estrategias de desarrollo sostenible que han implementado en sus cadenas de suministro y el impacto que han tenido en las ventas de cada grupo y si han contribuido al cumplimiento de los principios que establece la *Iniciativa de las Naciones Unidas Global Compact*. Para cumplir con este objetivo, se revisó la información de ambas corporaciones, así como las Memorias de Sostenibilidad de cada una y literatura sobre desarrollo sostenible, sostenibilidad y de la iniciativa de las Naciones Unidas Global Compact. Esto permitió identificar qué estrategias han implementado cada organización, los resultados obtenidos y la evolución en sus ventas, costo de ventas y margen bruto para los años 2013, 2014 y 2015. Los resultados mostraron que las estrategias han contribuido a un crecimiento sostenido en las ventas y que cumplen de manera visible con la mayor parte de los principios de desarrollo sostenible promovidos por *Global Compact* identificándose un área de oportunidad en cuanto a las estrategias anticorrupción que es una de las categorías que forma parte de esta iniciativa de las Naciones Unidas.

Abstract

The present article is a descriptive and exploratory study of the case of the companies Inditex and Mango, whose purpose is to know the strategies of sustainable development that they have implemented in their supply chains and the impact they had on the sales of each group and if they contribute to the fulfillment of the principles established by the United Nations Global Compact Initiative. To meet this objective, information was reviewed from both corporations as well as the Sustainability Reports of each and literature on sustainable development, sustainability and the United Nations Global Compact initiative. This allowed us to identify which strategies have been implemented by each organization, the results obtained and the evolution in sales, cost of sales and gross margin for the years 2013, 2014 and 2015. The results show that the strategies have contributed to a sustained growth in sales and which are conspicuously compliant with most of the principles of sustainable development promoted by Global Compact by identifying an area of opportunity for anti-corruption strategies which is one of the categories that forms part of this United Nations initiative.

Palabras clave: desarrollo sostenible, fast fashion, sostenibilidad, estrategias, cadenas de suministro

Key words: sustainable development, fast fashion, sustainability, strategies, supply channels

1. Introducción

La creación y desarrollo de proyectos de negocios que sean exitosos son objetivos que tienen en común todas aquellas personas que han emprendido algo, independientemente del giro elegido. El ámbito de la moda tiene casos destacados en los diversos rubros a los que se enfoca. En el segmento de lujo se puede destacar a Michael Kors cuya marca de origen norteamericano, tiene un alto reconocimiento y presencia en 95 países (Michael Kors, 2017) ya sea de forma directa o indirecta; o el de Burberry, compañía establecida en Inglaterra con presencia global y cerca de 11,000 empleados, 11 oficinas en tres regiones y tres centros de producción (Conti, 2016).

Otra de las categorías del negocio de la moda es aquella enfocada a las masas, caracterizada principalmente por lo que se conoce como *fast fashion*, concepto que describe cómo funciona este sector: está impulsado por las expectativas de los consumidores y la producción masiva, su estrategia de abastecimiento está basada en bajos costos de producción y bajos precios de venta al por menor (Brodish, Nixon, Cirka, 2011). Entre los casos de mayor éxito se encuentran Grupo Inditex y Mango (España), Forever 21 (Estados Unidos), Topshop (Reino Unido) y H&M (Suecia).

Sin importar a qué segmento se enfoquen, las empresas más destacadas de esta industria han buscado establecer modelos de negocio que fomenten su crecimiento. A finales del siglo XX surgió la preocupación por un crecimiento en forma sostenible. De acuerdo al Reporte Brundlandt (1987) (citado por Azcárate, Carrasco y Fernández, 2011), el *desarrollo sostenible* se define como el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades y en el rubro del *fast fashion*, concretamente para Inditex y Mango, esto ha sido parte fundamental de sus respectivos modelos de negocio poniendo un especial énfasis en sus estrategias para sus cadenas de suministro.

El presente artículo muestra un estudio comparativo entre los dos grupos más importantes de distribución de moda de España, Inditex y Mango, en cuanto a sus estrategias de desarrollo sostenible aplicadas a sus cadenas de suministro y el impacto en sus ventas.

1.1. Hipótesis

Además de hacer negocios rentables, las empresas socialmente responsables buscan beneficiar a la sociedad que les permite trabajar. En relación a esto, existe la iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas para compañías que trabajan bajo el marco de desarrollo sostenible. En este caso, la hipótesis que guía el presente estudio es la siguiente: Las estrategias de desarrollo sostenible en las cadenas de suministro de Inditex y Mango impactan en las ventas de los años 2013, 2014 y 2015 y coinciden con la iniciativa de las Naciones Unidas para compañías que trabajan bajo el marco del desarrollo sostenible.

1.2. Objetivo general

El objetivo general de esta investigación es conocer las estrategias de desarrollo sostenible que han implementado Inditex y Mango para sus cadenas de suministro que impactan en las ventas de los años 2013, 2014 y 2015; e identificar si las estrategias coinciden con la iniciativa de las Naciones Unidas para compañías que trabajan bajo el marco del desarrollo sostenible.

1.2.1. Objetivos específicos

- 1.- Establecer la relación que hay entre las estrategias y los resultados obtenidos en cuanto a las ventas de los años 2013, 2014, 2015 de cada empresa.
- 2.- Comprobar si las estrategias empatan con la iniciativa de las Naciones Unidas para compañías que trabajan bajo el marco del desarrollo sostenible.

1.3. Justificación

El desarrollo sostenible es un concepto que se ha implementado a nivel mundial por las empresas más importantes del mundo. Para ratificar su compromiso y recibir apoyo para el cumplimiento de todo lo que implica su realización, las organizaciones pueden unirse de forma voluntaria a la iniciativa de las Naciones Unidas denominada *Global Compact* la cual fue presentada en

1999 por el entonces Secretario General Kofi Annan en el Foro Mundial de Davos, en Suiza. Esta iniciativa es un marco práctico para desarrollar, implantar y divulgar políticas y prácticas de sostenibilidad empresarial, ofreciendo a sus firmantes una amplia gama de recursos y herramientas de gestión para ayudarles a implementar modelos de negocio y desarrollo sostenible (Pacto Mundial, 2016).

En la industria de la moda han implementado estrategias de desarrollo sostenible en organizaciones enfocadas tanto al mercado de lujo como al masivo. En el segmento de lujo se puede mencionar a grupos como Burberry o Kering, mientras que en el masivo destacan Inditex y Mango, los cuales son los grupos seleccionados para este estudio dado que tienen presencia en México. Con el propósito de exponer las ventajas que les ha dado actuar conforme a los principios establecidos por *Global Compact*, se espera que más empresas mexicanas que pertenezcan a este sector decidan trabajar de esta forma debido a que, actualmente, sólo dos entidades están tomando estas medidas y ambas pertenecen al sector de calzado y accesorios

2.- Marco Teórico

2.1.- Sostenibilidad

La sostenibilidad está siendo visualizada por las organizaciones como una idea que puede ayudar, no solamente a ser socialmente responsables, sino a registrar un mejor desempeño que las demás concentran en los problemas sociales y ambientales y los consideran como oportunidades para aumentar las ganancias y ayudar al mundo (Lamb, Hair, McDaniel, 2014).

De acuerdo a los resultados en la Encuesta Mundial de la Cadena de Suministro 2013 de PwC (citada por Popescu, 2015), la búsqueda de la sostenibilidad agrega valor a las cadenas de suministro y las medidas atribuidas a las iniciativas de las cadenas de suministro sostenibles fueron; reducción de costos, mejora en el impacto ambiental y mejora en la satisfacción del cliente como resultado de la sostenibilidad.

2.2.- Desarrollo sostenible

El *desarrollo sostenible* es un compromiso a largo plazo y, de acuerdo a Ciegis, Ramanauskiene y Martinkus (2009), es una cuestión compleja y de multi-dominios, la cual combina eficiencia, equidad y equilibrio intergeneracional en los campos económico, social y ambiental.

Inditex y Mango han desarrollado estrategias para dejar claro que el desarrollo sostenible es fundamental para sus decisiones de negocio a largo plazo. Inditex ha establecido la estrategia denominada *Rigth to Wear* que busca garantizar la calidad y la sostenibilidad de todos sus productos y actividades y está conformada por cinco iniciativas especializadas en las áreas de interés del desarrollo sostenible: (Inditex, 2017)

- *Clear and Safe to Wear*: enfocada en los clientes y está conformada por protocolos que garantizan que todos los productos que comercializan cumplen con los estándares de salud y seguridad más avanzados.
- *Teams to Wear*: orientada a los empleados y que establece la filosofía y la cultura empresarial de la empresa enfatizando la ética en el trabajo, el respeto a los demás y su diversidad, la honradez, la transparencia y la profesionalidad,
- *Tested to Wear*: encaminada hacia los proveedores y dicta la metodología de auditoría que asegura que todos los productos han sido fabricados en cumplimiento con el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores,
- *Social to Wear*: encauzada hacia la comunidad y consta de las acciones de inversión social con las que fortalecen los lazos con las comunidades en las que están presentes.
- *Green to Wear*: dirigida hacia el medioambiente y que incluye la estrategia que vela por una fabricación y comercialización de productos respetuosa con el medioambiente.

Mango, por su parte ha implementado una serie de programas para satisfacer los requerimientos de sus grupos de interés y gestionar correctamente todos los aspectos relacionados con una gestión dentro del marco del desarrollo sostenible: (Mango, 2017)

- Bangladesh Accord on Fire and Building Safety
- Estándar de Químicos Mango
- Código de Conducta
- Carbonpedia
- Cátedra de Responsabilidad Social de Mango
- Product Health and Safety Standard

2.3.- United Nations Global Compact

Esta iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas fue creada para apoyar a las compañías que se suscriban con el propósito de que trabajen bajo el marco del desarrollo sostenible. Para lograr que esto suceda, tienen dos ejes fundamentales para las empresas: (UN Global Compact, 2017)

- Hacer negocios responsablemente alineando estrategias y operaciones con los Diez Principios sobre derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción.
- Adoptar medidas estratégicas para promover objetivos sociales más amplios, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, con énfasis en la colaboración y la innovación.

En el 2001, que fue el primer año completo después de su lanzamiento, solo 67 compañías se afiliaron (Lamb, Hair, McDaniel, 2014). Actualmente hay más de 12,000 organizaciones signatarias de 170 países las cuales representan a todos los sectores y tamaños de negocio. (UN Global Compact, 2017)

Los Diez Principios que deben observar las compañías se dividen en cuatro categorías y son los siguientes:

Derechos Humanos

Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos internacionalmente proclamados.

Principio 2: Asegurar que no son cómplices en abusos de los derechos humanos.

Laboral

Principio 3: Las empresas deben mantener la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio.

Principio 5: La abolición efectiva del trabajo infantil.

Principio 6: La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Medio Ambiente

Principio 7: Las empresas deben apoyar un enfoque preventivo de los desafíos ambientales.

Principio 8: Empezar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Anti-Corrupción

Principio 10: Las empresas deben luchar contra la corrupción en todas sus formas, incluida la extorsión y el soborno.

Además, en septiembre de 2015 todos los 193 países miembros de las Naciones adoptaron un plan para lograr un futuro mejor para todos estableciendo 17 metas agrupadas en cuatro categorías: acabar con la pobreza extrema, luchar contra la inequidad e injusticia y proteger nuestro planeta lo cual se busca conseguir para el año 2030.

2.4.- Cadena de suministro

La cadena de suministro de este tipo de industria es vital ya que, de acuerdo a Chase y Jacobs (2014), ésta se refiere a los procesos que desplazan información y material con destino y origen en los procesos de manufactura y servicio de la empresa. Entre estos se cuentan los procesos de logística – que mueven físicamente los productos – y los de almacenamiento – que colocan los productos para su rápida entrega al cliente –.

Indítex, con una facturación de 20,900 millones de euros en el 2015 (Indítex 2017), son los pioneros en la aplicación del modelo de integración vertical en el que se controla el diseño, la fabricación y distribución bajo el mando de un corporativo, cuenta con más de 1,600 proveedores en su cadena de producción, con China, España, Turquía, Portugal y Marruecos como principales clústers (Modaes, 2017). Este modelo hace posible la agilidad y reducción de costos que son fundamentales en el concepto *fast fashion* para generar nuevos diseños, producirlos y ponerlos a la venta, actualizando el inventario en tiendas constantemente.

En el caso de Mango, su facturación en el año 2015 fue de 2,327 millones de euros (Mango 2017) y su producción se maneja bajo dos esquemas:

- En el primero se diseña el producto, se encarga a un proveedor su fabricación y se adquiere ya acabado; para este caso es el proveedor quien se encarga de comprar todas las materias primas para la producción. El porcentaje de producción realizado bajo esta forma fue de un 68.94% del total para ese año.
- El segundo modelo de producción implica que todas las materias primas son adquiridas por la empresa y posteriormente se envían a esos proveedores para su confección. Este sistema se utilizó en el 31.06% de la producción.

2.5.- Competitividad

Para tener éxito en los mercados internacionales, las empresas enfocadas en moda para el mercado masivo deben encaminar sus actividades para ser competitivas. La *competitividad*, de acuerdo a Edmonds (2000) (citado por Balkytė y Tvaronavičienė, 2010), se define como la habilidad para producir los bienes y servicios correctos con la calidad correcta, al precio correcto, al tiempo correcto satisfaciendo las necesidades de los clientes más eficientemente y más efectivamente de lo que otras firmas lo hacen.

Inditex ha conseguido esa enorme competitividad gracias a la integración de toda su cadena de suministro, ideada para reducir el tiempo de lanzamiento al mercado de los nuevos diseños y para disminuir los plazos de fabricación, así como a la realización de compras frecuentes de pequeñas cantidades para mejorar la flexibilidad de su cadena de suministros (Gavidia, Martínez, 2007)

3.- Metodología

Para esta investigación que es de tipo exploratorio debido a que, de acuerdo a Hernández, Fernández, Baptista (2004), este tipo de estudios se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Se realizó un estudio comparativo entre dos organizaciones para contrastar las estrategias implementadas de desarrollo sostenible orientadas a sus cadenas de suministro y su impacto en las ventas de cada grupo. Cabe destacar que no se han manipulado las acciones de los involucrados en el estudio debido a que no se forma parte de ninguno de ellos y que se refiere a hechos ya realizados.

Además, esta investigación es de tipo descriptivo porque se describen hechos ya efectuados por las organizaciones seleccionadas. De acuerdo a Hernández, Fernández, Baptista (2004), estos estudios buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro que se someta a un análisis. El tipo de muestra empleado es por conveniencia debido a la facilidad para obtener la información y porque son grupos con presencia en México. Solo son dos empresas las que se analizan por lo que también se considera un estudio de casos, que de acuerdo a Stake (2007) se aplica cuando se tiene interés especial en sí mismo y no se pretende generalizar sino conocer algo específico de ese caso.

4.- Resultados

4.1.- Resultados por grupo

4.1.1.- Inditex

Industrias de Diseño Textil, S.A. (Inditex) fue fundada por Amancio Ortega en 1963 con sede principal en el municipio de Arteixo en la provincia de La Coruña. Tiene presencia en 93 países con 7,292 tiendas y una plantilla laboral de 162,450 empleados al cierre del ejercicio 2016 (Inditex, 2017). El grupo está conformado por las cadenas Zara, Massimo Dutti, Bershka, Pull & Bear, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterque y Lefties (Modaes, 2017).

El grupo se suscribió oficialmente a *The Global Compact* el 19 de septiembre de 2001, siendo una de las primeras empresas que formaron parte de esa iniciativa y, desde entonces, han trabajado en toda la organización implementando estrategias que permitan alcanzar el desarrollo sostenible a un nivel pleno.

Se identificaron las siguientes estrategias implementadas para seguir avanzando en pro de una cadena de suministro sostenible, de acuerdo a la Memoria de Sostenibilidad 2015 (Inditex, 2017):

- El Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores, las políticas y estándares en materia de sustentabilidad, salud y seguridad del producto Clear to Wear y Safe to Wear son de aplicación obligatoria para todas sus fábricas y proveedores. También las estrategias medioambientales de Agua, Biodiversidad, Energía y Cambio Climático son obligatorias.

- Registro obligatorio de proveedores ya sean de primer nivel (es decir, que tengan trato directo con Inditex) o de otros niveles de fabricación. Durante el año 2015, los 1,725 proveedores con los que Inditex trabajó de forma directa registraron 6,298 fábricas para sus producciones y se les dio acompañamiento en materia de concientización y sensibilización.
- Estandarización de métodos que aseguren la trazabilidad de la cadena de suministro.
- Proyectos e iniciativas para identificación de materias primas. Por medio de su Política de Productos Forestales, se asegura la trazabilidad de sus materias primas de origen forestal y evitar que provengan de fuentes que al ser explotadas se incurre en situaciones ilegales.
- Realización de auditorías de naturaleza previa (para proveedores y fábrica potenciales para formar parte de la cadena de suministro), sociales, especiales y de trazabilidad.

Además, pusieron en marcha el Plan Estratégico para una Cadena de Suministro Estable y Sostenible 2014-2018, el cual establece cuatro líneas de acción-identificación, evaluación, optimización y sostenibilidad, así como objetivos estratégicos y medibles hasta 2018 para cada una de las líneas mencionadas.

Con el propósito de establecer la relación que puede existir entre las estrategias implementadas y las ventas, se presentan a continuación las ventas, costo de ventas y margen bruto de Inditex de los años 2013, 2014, y 2015:

Como se aprecia en la tabla 1, las ventas y el margen bruto han mantenido un crecimiento:

Tabla 1.- Datos en millones de euros

Año	2013	2014	2015
VENTAS	\$16,724	\$18,117	\$20,900
COSTO DE VENTAS	\$6,802	\$7,548	\$8,811
MARGEN BRUTO	\$9,922	\$10,569	\$12,089

Fuente: Elaborada por los autores con base a las notas de mercado de INDITEX (2017)

La tabla 2, indica que respecto al 2013 las ventas aumentaron un 25% y el margen bruto un 22%:

Tabla 2.- Comparativo en base al año 2013

AÑO	2013	2014	2015
VENTAS	100%	108%	125%
COSTO DE VENTAS	100%	111%	130%
MARGEN BRUTO	100%	107%	122%

Fuente: Elaborada por los autores con base a las notas de mercado de INDITEX (2017)

En la tabla 3 se aprecia que si se compara el año 2015 con el 2014 las ventas aumentaron un 15% y el margen bruto un 14%, el crecimiento sostenido en promedio es del 7% por lo que se puede inferir que las estrategias implementadas han resultado positivas para la empresa.

Tabla 3.- Comparativo solo con el año inmediato anterior

AÑO	2013	2014	2015
VENTAS	100%	108%	115%
COSTO DE VENTAS	100%	111%	117%
MARGEN BRUTO	100%	107%	114%

Fuente: Elaborada por los autores con base a las notas de mercado de INDITEX (2017)

4.1.2.- Mango

Mango MNG Holding, SLU (Grupo Mango) fue fundado por Isak Andic en 1984 con sede principal en Palau-Solitá i Plegamans (Barcelona). Tiene presencia en 109 países con 2,730 tiendas (1,138 propias y 1,592 bajo el esquema de franquicias) y una plantilla laboral de 16,623 empleados al cierre del ejercicio de 2015. El grupo está conformado por las cadenas Mango, Mango Man, Mango Kids y Violeta (Modaes, 2017).

Se unió a la iniciativa *Global Compact* el 27 de febrero de 2003 y, de acuerdo a su Memoria de Sostenibilidad 2015 (Mango, 2017), se identificaron las siguientes estrategias implementadas durante ese año para su cadena de suministro:

- Mejora de las herramientas internas de gestión en relación a la información de fábricas de producción y en la formación a proveedores para seguir avanzando en el perfeccionamiento de la trazabilidad de la cadena de suministro. En el año 2015 se realizó la producción de prendas y complementos con 513 proveedores en 885 fábricas.
- Aplicación de manera forma obligatoria a todos los proveedores del Código de Conducta Social, Laboral y Ambiental para Fabricantes de Prendas y Complementos para el Grupo Mango.
- Auditorías de Verificación de cumplimiento del Código de Conducta y Aplicación de Planes de Acción Correctivos.
- Creación de un estándar de sustancias químicas de cumplimiento obligatorio por parte de los proveedores para la fabricación de productos y verificación externa de su aplicación a través de un laboratorio de referencia.

Con la información de las *tablas 4, 5 y 6* se demuestra que las ventas y el margen bruto de Mango han ido en aumento, las ventas en promedio han subido significativamente con respecto al 2013 y, aunque el crecimiento del margen bruto ha sido menos significativo, si se ha mantenido. En este caso también se infiere que las estrategias implementadas han sido positivas:

Tabla 4.- Datos en millones de euros

AÑO	2013	2014	2015
VENTAS	\$1,845,782	\$2,017,131	\$2,327,045
COSTO DE VENTAS	\$767,845	\$818,955	\$1,033,208
MARGEN BRUTO	\$1,077,937	\$1,198,176	\$1,293,837

Fuente: Elaborada por los autores con base a las notas de mercado de MANGO (2017)

Tabla 5.- Comparativo en base al año 2013

AÑO	2013	2014	2015
VENTAS	100%	109%	126%
COSTO DE VENTAS	100%	107%	135%
MARGEN BRUTO	100%	111%	120%

Fuente: Elaborada por los autores con base a las notas de mercado de MANGO (2017)

Tabla 6.- Comparativo solo con el año inmediato anterior

AÑO	2013	2014	2015
-----	------	------	------

VENTAS	100%	109%	115%
COSTO DE VENTAS	100%	107%	126%
MARGEN BRUTO	100%	111%	108%

Fuente: Elaborada por los autores con base a las notas de mercado de MANGO (2017)

Los resultados de los años 2013, 2014 y 2015 de ambas empresas muestran un crecimiento, no con la misma proporción, pero sí de manera sostenida. Las estrategias implementadas en ambas empresas han sido efectivas para los resultados económicos. Existe en ambas empresas un área de oportunidad en el costo de ventas, en términos generales el reto en este rubro es disminuirlo. Sin embargo, esta disminución debe ser sin afectar la calidad del producto, es decir aplicando la eficacia para mantener la satisfacción del cliente.

4.1.3. Comparativo de las estrategias de cada empresa con los 10 puntos de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible

A continuación, se presenta un comparativo con los elementos de la Iniciativa de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible y las estrategias de cada empresa.

Tabla 7.- Comparativo de las estrategias de cada empresa con la iniciativa de las Naciones Unidas Global Compact

Iniciativa de las Naciones Unidas Global Compact	Inditex	Mango
Derechos Humanos	Tiene implementadas diversos programas y estrategias a mediano y largo en aspectos como educación, acción humanitaria y bienestar social.	Tiene implementado un programa relacionado con la educación en materia de responsabilidad social denominado Cátedra de Responsabilidad Social de Mango.
Laboral	Para este rubro han puesto en práctica Códigos de Conducta así como programas de integración, igualdad, conciliación y respeto al derecho de sindicalización.	Tienen un Código de Conducta que es de observancia obligatoria para proveedores y están suscritos a un acuerdo que busca la mejora en las condiciones físicas de los lugares de trabajo.
Medio ambiente	Han desarrollado y ejecutado estrategias de prevención, corrección y de desarrollo en materia ambiental para sus tiendas, procesos de fabricación, cadenas de suministro así la implementación de indicadores medioambientales.	Han establecido estándares para la utilización de químicos en los procesos productivos así como de seguridad de los productos que fabrican. También forman parte de un proyecto que busca recopilar y difundir la información de la huella de carbono emitida por entidades y productos.
Anticorrupción	No hay información clara respecto a que hacen para combatir la corrupción.	No hay información clara respecto a que hacen para combatir la corrupción.

Fuente: Elaborada por los autores

De acuerdo a los resultados obtenidos, ambos grupos tiene implementadas estrategias de desarrollo sostenible para sus cadenas de suministro alineadas a lo que establece *Global Compact* especialmente el Código de Conducta para Fabricantes y Proveedores, así como la realización de auditorías, elaboración y publicación de Memorias de Sostenibilidad de forma anual. En cuanto a los resultados en sus ventas, costo de ventas y margen bruto ha sido positivos para las dos empresas.

Existen diferencias significativas pues, aunque ambas organizaciones se dedican al mismo segmento, sus modelos de negocio son muy diferentes ya que, mientras Inditex aplica un modelo de integración vertical, Mango cede totalmente el proceso de producción y la compra de materias primas a terceras empresas enfocándose exclusivamente al diseño. También hay marcados contrastes en los resultados obtenidos por ventas pues Inditex supera por varios millones a las ventas realizadas por Mango.

En cuanto a las Memorias de Sostenibilidad y las estrategias de desarrollo sostenible, las de Inditex son más profundas y completas con referencia a la información y a la cantidad de programas y proyectos en los que participan, así como sus avances en contraste con Mango ya que no abundan mucho en las acciones que realizan.

5.- Conclusiones

De acuerdo a los resultados de cada empresa, al análisis de los mismos y del marco teórico se pueden establecer las siguientes conclusiones que demuestran el alcance de los objetivos:

- Estrategias: ambas empresas tienen estrategias establecidas en relación al desarrollo sostenible en la cadena de suministro.
- Ventas: las ventas de los años 2014 y 2015 respecto al 2013 han tenido un crecimiento.
- Iniciativa de las Naciones Unidas: las estrategias emprendidas por las 2 empresas muestran una coincidencia con las categorías de derechos humanos, laboral y medio ambiente, en las estrategias publicadas no hay información de la categoría anticorrupción por lo tanto no se puede comparar con la Iniciativa de las Naciones Unidas.

Respecto a la hipótesis de estudio, ésta se acepta debido a que, con las estrategias implementadas en ambas empresas hay un impacto positivo en las ventas de los ejercicios 2013, 2014 y 2015 y coinciden con 3 de las 4 categorías de los principios de desarrollo sostenible de la Organización de las Naciones Unidas. Falta información de las empresas con respecto a estrategias anticorrupción, por lo que se requiere un estudio de campo para conocer estas prácticas y compararlas con la iniciativa.

Como recomendación para estudios posteriores, se propone realizar un comparativo con otras empresas y otros sectores para aplicar la misma metodología y, al tener más casos, poder establecer generalizaciones. También se propone revisar en forma puntual cada categoría de la iniciativa de las Naciones Unidas en las empresas estudiadas.

Este estudio también puede servir como marco de referencia a otras empresas del sector para que conozcan lo que las organizaciones más importantes del sector de *Fast Fashion* están haciendo en materia de desarrollo sostenible y la importancia de que estar a la vanguardia no solamente se aplica al diseño, sino que es un concepto integral.

Referencias

- Azcárate, F., Carrasco, F., & Fernández, M. (2011). THE ROLE OF INTEGRATED INDICATORS IN EXHIBITING BUSINESS CONTRIBUTION TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT: A SURVEY OF SUSTAINABILITY REPORTING INITIATIVES. *Revista De Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 14213-240
- Balkytė, A., & Tvaronavičienė, M. (2010). PERCEPTION OF COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: FACETS OF "SUSTAINABLE COMPETITIVENESS". *Journal Of Business Economics & Management*, 11(2), 341-365. doi:10.3846 / jbem. 2010.17
- Brodish, S., Nixon, N. W., & Cirka, C. (2011). Fast fashion's knock-off savvy: Proposing a new competency in a sustainability index for the fast fashion industry. *Proceedings Of The Northeast Business & Economics Association*, 355-358.
- Ciegis, R., Ramanauskienė, J., & Martinkus, B. (2009). The Concept of Sustainable Development and its Use for Sustainability Scenarios. *Engineering Economics*, 62(2), 28-37.
- Chase, R. & Jacobs, R. (2014); *Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros 13ava. Edición* (pág. 6). México: McGraw-Hill.
- CONTI, S. (2016). 9 Burberry Group. *WWD: Women's Wear Daily*, 211(15), 30.
- Gavidia, J. V., & Martínez, J. L. (2007). Dos alternativas de organización de la cadena de suministros con una orientación al mercado: Benetton frente a Inditex. *Revista De Empresa*, (19), 48-57.
- (Grupo Editorial Cinnamon News, 2017). (23 de Abril de 2017). *Modaes*. Obtenido de <https://www.modaes.es/back-stage/20160719/el-mapa-de-la-moda-2016-xi-los-gigantes-de-la-moda-espanola.html>
- Hernández Sampieri, F. C. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

- Inditex. (2017). *Inditex*. Obtenido de <http://www.inditex.com>
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2014). *MKTG Marketing Séptima Edición*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Mango. (2017). *Mango*. Obtenido de <http://www.mango.com>
- Michael Kors. (2017). *Michael Kors*. Obtenido de Overview: <http://investors.michaelkors.com/corporate-overview/default.aspx>
- Organización de las Naciones Unidas. (16 de Abril de 2017). *Pacto Mundial*. Obtenido de <http://www.pactomundial.org/global-compact/>
- Popescu (Bizoi), A. (2015). FAST FASHION AND SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. *Young Economists Journal / Revista Tinerilor Economisti*, 12(24), 29-40.
- Stake, R. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Madrid.Morata
- UN Global Compact. (2017). *Global Compact*. Obtenido de <https://www.unglobalcompact.org>