

# La responsabilidad social y la internacionalización de la empresa. El caso Inditex.

---

Luis M<sup>a</sup> Arribas  
Universidad de Valladolid  
[larribasg@sid.eup.uva.es](mailto:larribasg@sid.eup.uva.es)

## **Resumen**

Es un hecho constatado que las empresas españolas, especialmente en las dos últimas décadas, han acometido con éxito un proceso de internacionalización que no deja de ser sorprendente a ojos de cualquier observador. El presente trabajo aborda las causas que explican y justifican este proceso en un sentido genérico. De un modo más específico, el trabajo aborda el tema de la Responsabilidad Social de la Empresa, qué es y cómo influye esta actitud en el aspecto de la imagen y la reputación empresarial para, finalmente, concentrar el estudio en el análisis de una de las empresas españolas más internacionalizadas y más conocidas a nivel popular por sus marcas, INDITEX, enfocando su proceso transfronterizo desde la óptica de los valores, criterios y actitudes de Responsabilidad Social adoptadas por esta empresa.

## **Résumé**

C'est un fait constaté que les entreprises espagnoles, spécialement au cours des vingt dernières années, ont réalisées avec du succès un processus d'internationalisation qui ne laisse aucune personne indifférente. Ce travail présente les causes qui expliquent et justifient ce processus sous une approche générique. D'un point de vue plus spécifique, le travail porte premièrement sur la Responsabilité social des entreprises, en seconde lieu sur sa définition, en troisième lieu sur la façon dont ce comportement influence sur l'image et la réputation entrepreneuriale et finalement l'étude focalise sur l'analyse d'une des entreprises espagnoles le plus internationalisées grâce à ses marques mondialement connues: INDITEX. Ce travail fait le point sur son processus transfrontalier sous les valeurs, les critères et les comportements de Responsabilité Social suivis par cette entreprise.

## **Abstract**

It is a fact that Spanish enterprises, especially during the last two decades, have been very successful in the internalization process. This document deals with the causes which explain and justify this process from a general approach. In particular, this document addresses the Corporate Social Responsibility (CSR), its definition and how the CSR has an impact on the image, as well as on the business's reputation. Finally, the study focuses on the analysis of one of the most internationalized Spanish enterprises due to its world-wide known brands: INDITEX. This work underlines the values, the criteria and the attitudes undertaken by the enterprise during its cross-border process.

## Introducción

Cuando me fue planteada la posibilidad de intervenir en esta Jornada introduciendo el tema de la Responsabilidad Social Empresarial como elemento diferenciador en el camino de las empresas españolas hacia su posicionamiento en los mercados internacionales, no era consciente del reto al que me iba a enfrentar.

Analizar qué influjo tiene o cómo se puede apreciar la influencia de las actitudes y compromisos socialmente responsables de las empresas en su toma de decisiones para salir al exterior y en la capacidad de aceptación o respuesta que recibirían en otros países es un proyecto en constante evolución que no termina de cerrarse nunca pues, como veremos más adelante, la RSE no es una meta que haya que alcanzar y así poner punto final a una etapa en la vida de las empresas, como en una competición, sino que se trata de un conjunto de medidas, acciones y compromisos en constante evolución y renovación y, por tanto, nunca se terminará de cerrar el círculo del compromiso social y medioambiental.

Poner en relación el tema central de esta Jornada con una empresa española de la importancia y categoría de INDITEX es, además del reto ya mencionado, una experiencia gratificante por lo que uno llega a descubrir alrededor de dicha empresa o conglomerado de empresas que ha sabido implantarse en todo el mundo –hoy son más de 4000 las tiendas abiertas bajo sus diferentes marcas- y que no ha perdido ni un ápice de su origen y referencia españoles.

Así pues, asumo con cierto temor, por su envergadura, la responsabilidad de participar en esta Jornada y afronto el reto con entusiasmo e interés, poniendo de manifiesto mi agradecimiento a la Facultad de Lenguas Universidad Lyon 3, en las personas de los Profesores Matilde Alonso y Elies Furio y al Instituto Cervantes en Lyon a través de su Director Arturo Lorenzo, por haberme dado la oportunidad de participar en este interesante foro.

## Internacionalización

Que las empresas españolas, y algunas de modo muy destacado, han dejado de ser “localistas”, “domésticas” para pasar a ser reconocidas en el ámbito internacional tanto por su capitalización como por su influencia y buen hacer, es algo que hoy día está plenamente reconocido. La presencia de emblemas y marcas como Telefónica, Iberdrola, Ferrovial, Inditex, BBVA; B. Santander, en multitud de países y mercados resulta ya habitual para quienes hacemos algún tipo de estudio sobre la evolución de las empresas y para el público en general.

He mencionado algunas de las empresas que cualquier ciudadano medianamente informado citaría si fuera preguntado de forma directa y espontánea. Pero si hacemos una pequeña reflexión o tomamos los contenidos económicos de los medios de comunicación, aun no especializados en esta materia, iremos descubriendo muchas empresas españolas que tienen importante presencia y negocio en el exterior además de las ya mencionadas.

En el sector de las energías limpias o renovables, Gamesa, Iberdrola Renovables, Acciona o Abengoa tanto en la eólica como en la fotovoltaica y termosolar destacan en su campo de actividad con importante implantación incluso en U.S.A., por citar el país que, a priori, sería el paradigma de producción propia y exportador de tecnología. También Talgo desarrolla importantes programas de comunicación por ferrocarril en U.S.A.; Alsa (aunque

actualmente ha dejado de ser netamente española) y Corporación Mondragón se introdujeron en el difícil mercado chino en la década de los noventa; Cintra (actualmente fusionada con su matriz, Ferrovial) desarrolla y explota autopistas, aeropuertos y aparcamientos por todo el mundo; no olvidemos “nuestra” singular “Chupa-chups” (hoy tampoco de propiedad española) cuya penetración en China fue pionera; Indra desarrolla programas y aplicaciones informáticas y alta tecnología (gestión de apuestas, de elecciones políticas en diversos países ...); Técnicas Reunidas desarrolla ingeniería; empresas españolas del sector vitivinícola se han expandido e instalado en países de Iberoamérica, pero también en Europa y África y estudian y se preparan para hacerlo en el lejano Oriente.

Como vemos, la lista podría ser más larga pero solo he querido señalar diferentes sectores de actividad y recordar otras empresas que, incluso no cotizando en mercados de valores, han sido capaces de proyectarse más allá de las fronteras españolas con notable éxito, como es el caso, a modo de ejemplo, de El Corte Inglés.

Cuáles son las causas de este auge de las empresas españolas en el ámbito internacional es un aspecto estudiado y analizado por M. Alonso y E. Furio en su libro “Panorama de la España Contemporánea. 30 años de transformaciones políticas, económicas, sociales y culturales”<sup>1</sup> en el que realizan un estudio de todo el proceso de cambio que se ha producido en España desde la implantación de la democracia especialmente simbolizada en la aprobación de la Constitución (Referéndum Constitucional, diciembre 1978) de forma mayoritaria, y fortalecida popular e institucionalmente tras la superación del intento de golpe de estado del 23 de febrero de 1981 (el 23F).

La imagen de España ha ido ganando prestigio en la esfera internacional sustentada por una gran base ciudadana ansiosa del cambio [político]; por unas personalidades políticas que tuvieron la oportunidad, y supieron aprovecharla, de situar a España en el plano internacional, no sin dificultades e incluso contradicciones y oposición (recuérdese la importante oposición ciudadana a la entrada de España en la OTAN y el escaso margen positivo que dio el referéndum celebrado al efecto, bajo una fórmula “consultiva” nada satisfactoria .... ) y el soporte político y económico que supuso la plena integración en la Comunidad Económica Europa y todos sus órganos de decisión.<sup>2</sup>

No solo fue la imagen o la marca de España lo que se promocionó aunque, ciertamente, al ser la industria del turismo uno de los puntales que sostienen la economía española debemos reconocer su importancia estratégica.

Con la apertura de fronteras (eliminación de fronteras con Europa, propiamente hablando) nuestras empresas iniciaron el camino hacia el exterior, al principio tímidamente a causa del temor que podría producir entrar en otros mercados más consolidados y maduros, con las rémoras que suponían (lamentablemente todavía padecemos algunas de ellas) el desconocimiento generalizado de otros idiomas, la consabida baja productividad española ..., es decir, un cierto complejo de inferioridad, a lo que habría que añadir la necesidad de adaptación a los mecanismos y sistemas comerciales vigentes en Europa, la utilización de la documentación para las transacciones internacionales, la implantación y complejidad del I.V.A., nuevo en España, además de la competencia del mercado.

---

<sup>1</sup> *Panorama de l'Espagne contemporaine. 30 ans de transformations politiques, économiques, sociales et culturelles* de Alonso, M.; Furio, E y Birabent, Ch. Ellipses, 2008. El texto, bilingüe español-francés, permite al lector hacer un seguimiento de los principales acontecimientos vividos en España desde la muerte de Franco y el final de la Dictadura y analizar las claves de la evolución de la situación que se han producido es esos 30 años estudiados en los planos a que se refiere el subtítulo del libro.

<sup>2</sup> *Panorama...* op. cit., pag 18 y 19.

Poco a poco el miedo se fue superando, nuestros empresarios fueron incorporando expertos en diferentes materias (producción, marketing, dirección y gerencia, sistemas fiscales) que ya iban saliendo de las universidades y obteniendo formación complementaria en Escuelas de Negocios que crecieron al amparo de las nuevas necesidades de las empresas y el resto de las organizaciones, con un orientación claramente europeísta y visión globalizadora.

Los factores que inducen a la internacionalización de las empresas son, en primer lugar, de tipo económico. Primero se internacionaliza el negocio y luego, si es el caso, la empresa.

La primera responsabilidad del empresario es la de conseguir realizar el negocio satisfactoriamente, es decir, obtener rendimientos positivos que rentabilicen su inversión, compensen el riesgo soportado y produzcan un beneficio que le permitirá la continuidad y subsistencia. Si no hay beneficio no hay negocio y no habrá empresa. La obtención del beneficio económico es una premisa en nuestro sistema de economía de mercado para incentivar la creación de empresas y la aparición de nuevos emprendedores, pero también para conseguir su permanencia en el mercado.

Desde el punto de vista de las empresas, la internacionalización ofrece oportunidades de crecimiento derivadas, sobre todo, de la eliminación (en algunos casos) o reducción (en otros) de las fronteras económicas (tasas y aranceles), de las medidas adoptadas por organismos internacionales como la O.M.C. y de la mayor información que hoy fluye entre todos los interesados a nivel mundial gracias al fenómeno de Internet y su expansión mundial. Pero también la internacionalización supone riesgos derivados de un entorno más complejo (legislación, lengua, costumbres) que enfrentan a los gerentes empresariales al reto de hacer negocio en países con culturas radicalmente distintas al tiempo de coordinar operaciones globalmente dispersas y todo ello en un entorno mucho más competitivo, con competidores nacionales y extranjeros.<sup>3</sup>

Otro factor importante de la internacionalización es el cultural, difícil de evaluar y medir, mientras que los factores económicos y políticos, son más fácilmente objetivables. Con estadísticas, con presupuestos y resultados, estudiando la normativa legal vigente y su grado de cumplimiento, se puede analizar y valorar la situación económica y política de un país y por tanto, con todo ello, se pueden adoptar las decisiones que más convengan.

Pero la cultura es un intangible difícil de valorar y, a veces, de asimilar. Los factores culturales son más complejos que los políticos y económicos y exigen a las empresas y sus directivos una mayor capacidad de comprensión, adaptación y respeto.

No todos los países de un área geográfica son iguales, culturalmente hablando, aunque por afán de simplificación nos lo pueda parecer. Hay estereotipos que han pervivido largo tiempo y son consecuencia -nefasta- de la desinformación en que unos y otros hemos vivido durante muchos años. Pero hoy las cosas están cambiando gracias a la apertura al exterior de muchos países tradicionalmente cerrados en sí mismos, apertura política, social y económica y a los fenómenos de comunicación de masas como ha sido la televisión y actualmente lo es internet y las comunicaciones telefónicas, todo lo cual se traduce en un incremento exponencial de la capacidad de información, el auge de las TICs.

Los comportamientos culturales de las llamadas “culturas de alto contexto” como son las sociedades china, coreana y japonesa, en las que se da mucha importancia a la relación social y personal, a los gestos y señales no verbales, a la prevalencia del bienestar del grupo frente al individual, a la confianza, en suma, son muy diferentes de los comportamientos de las llamadas “culturas de bajo contexto” en las que sus miembros

---

<sup>3</sup> Puede consultarse la obra “Iniciación a los negocios. Aspectos Directivos”. Fernández, E.; Junquera, B y Del Brío, J.A.. Ed. PARANINFO, Cengage Learning. 2008 (cap. 9).

tienden a la interpretación literal de los indicios, se basan en reglas legales y escritas, la información se transmite mediante la palabra más que con los gestos, el bienestar individual prevalece frente al del grupo y los acuerdos se sellan con un apretón de manos como paso previo a la firma de un contrato detallado y redactado por un abogado, cuyos exponentes más significados son las sociedades alemana, suiza, americana y escandinava.<sup>4</sup>

Conceptuadas así las diferentes culturas, con las debilidades que siempre supone cualquier tipo de encuadramiento, resulta, sin duda, un aspecto de gran interés para las empresas el posicionamiento ante la diversidad cultural en los países en que pretendan implantarse o simplemente llevar a cabo actividades y transacciones mercantiles.

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Desde la última década del s. XX se viene hablando en diferentes ámbitos y foros de la RS como expresión inconcreta de una forma diferente de afrontar el desarrollo empresarial más acorde con la ética. Distintos orígenes y causas se pueden atribuir a este fenómeno.

De un lado como reacción al creciente liberalismo capitalista invasor de nuestras economías, impulsado en buena medida por el espíritu de Milton Friedman, padre del llamado “monetarismo”, quien preconizaba que la única responsabilidad que deben afrontar las empresas es la obtención de los mayores rendimientos económicos para sus inversores y propietarios en un mercado en competencia y con respeto a las reglas de juego *y no ocuparse de otras cuestiones que quedaban fuera de la actividad propia de la empresa y para las que, en todo caso, existían o deberían existir otro tipo de organizaciones.*<sup>5</sup>

De otra parte, el surgimiento de la RS se ha visto impulsado como reacción a grandes escándalos empresariales producidos a finales de los 90 y principios del nuevo siglo encabezados por importantes empresas norteamericanas (ENRON, ARTHUR ANDERSEN) que conmocionaron al mundo entero por su magnitud económica, por el alto número de afectados entre empleados, clientes, accionistas... y el desprestigio que supuso para muchas empresas especialmente del sector eléctrico y de auditorías.

Con ocasión del FORO ECONÓMICO MUNDIAL (DAVOS, 31 de enero de 1999) el entonces Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, lanzó su propuesta del “Global Compact” o Pacto Mundial de la O.N.U. consistente en una invitación a todas las empresas del mundo a adoptar medidas de respeto a los Derechos Humanos, al medioambiente y a luchar contra la corrupción.

Dicho Pacto Mundial se articula alrededor de diez principios encuadrados en cuatro ámbitos:<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> “Iniciación a los negocios” op. cit. Cap. 9

<sup>5</sup> M. Friedman, Premio Nobel de Economía 1976 es el representante más conocido de la corriente monetarista, partidario del liberalismo económico. Algunas de sus obras principales “Teoría de la función del consumo” (1957), “Inflación y sistemas monetarios” (1963), “Cantidad óptima de dinero y otros ensayos” (1969), “Dinero y desarrollo económico” (1973).

<sup>6</sup> Fuente: [www.un.org/es/globalcompact](http://www.un.org/es/globalcompact). Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas. Sección de Servicios de Internet. Estos diez principios se inspiran, a su vez, en La Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el trabajo elaborada por la O.I.T., la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y la Convención de las naciones Unidas contra la Corrupción.

### Derechos Humanos

1) Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional y

2) Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

### Normas Laborales

3) Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;

4) Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;

5) Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil y

6) Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

### Medio Ambiente

7) Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales;

8) Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental y

9) Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.

### Lucha contra la corrupción

10) Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Los participantes del pacto Mundial (más de 4000 actualmente) deben comunicar cada año los avances realizados en aplicación de los diez principios y su participación en proyectos de desarrollo de las Naciones Unidas. La falta de comunicación da lugar a la eliminación de la empresa como miembro activo del Pacto. La Comunicación debe incluir los siguientes tres elementos:

1.- Declaración de apoyo continuo al Pacto Mundial en la primera carta del Director ejecutivo o máximo órgano directivo;

2.- Descripción de las acciones prácticas que los participantes hayan tomado desde su adhesión, y

3.- Medición de los resultados utilizando los indicadores o parámetros del GRI (Global Reporting Initiative<sup>7</sup>).

La comunicación de progreso debe estar integrada en los informes anuales tales como Balance y Cuentas Anuales o Informes de Sostenibilidad y deben hacerse públicos a fin de que cualquier interesado (trabajadores, clientes...) pueda acceder a ellos.

Por otra parte, ya en 1993 el Presidente de la Comisión Europea J. Delors había propuesto la necesidad de reconducir las actitudes empresariales hacia criterios respetuosos con el medio ambiente y los Derechos Humanos; la O.I.T. tenía programas y principios relativos a los Derechos Fundamentales en el Trabajo y tanto en la Cumbre de Lisboa como en la Agenda Social de la Cumbre de Niza (ambas en el 2000) se puso de manifiesto “*el necesario desarrollo de una política horizontal que se concrete en la constitución de un ámbito permanente multilateral para el estímulo de políticas de Responsabilidad Social de las Empresas*”<sup>8</sup> que tuvo su expresión en la publicación del *LIBRO VERDE para*

---

<sup>7</sup> Ver la nota 11

<sup>8</sup> Véase la Exposición de Motivos del R.D. 221/2008 por el que se creó el Consejo Estatal para la Responsabilidad Social de las Empresas. Dicho Consejo Estatal es consecuencia del Informe elaborado por una Subcomisión Parlamentaria del Congreso de los Diputados presidida por el [entonces] Diputado Ramón Jáuregui: “Informe para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las Empresas” (31 de julio de 2006) que fue aprobado por unanimidad de todos los grupos parlamentarios.

*Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, presentado por la Comisión en Bruselas, 18.07.2001.

Según el Libro Verde, la Responsabilidad Social es un concepto que consiste en

*“la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. “Ser socialmente responsables no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.”*<sup>9</sup>

Este concepto tiene dos dimensiones en la empresa. Una, interna, que se refiere en primer lugar a los trabajadores y afecta a la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad en el trabajo, la gestión del cambio y también a las prácticas respetuosas con el medio ambiente desde la perspectiva de la utilización de recursos naturales en la producción.

Y otra dimensión, externa, en que la RS se extiende a las comunidades locales e incluye, además de los trabajadores y accionistas, (stakeholders internos) a otros interlocutores y grupos de interés como proveedores, socios comerciales, administraciones públicas, entidades financieras, ONGs ...

La Responsabilidad Social es, sobre todo y ante todo, un **compromiso voluntario** que engloba a **toda la organización**, que se plasma en un **documento** que se hará público y **transparente** y que permite ser **evaluado** por agentes externos independientes.

En la línea de lo anteriormente expuesto sobre las exigencias del Pacto Mundial, podemos ahora concretar los requisitos básicos para que una organización pueda poder ser reconocida como socialmente responsable:

- 1.- voluntariedad
- 2.- compromiso documentado y aceptado por toda la organización
- 3.- transparencia, comunicación, informes
- 4.- verificación y evaluación

Es un compromiso transversal que impregna todos los ámbitos de la actuación empresarial, con todos los grupos de interés (stakeholders) internos y externos, que se traduce en actitudes responsables con todos ellos y que tiene su manifestación pública a través de la Memoria Social y Medioambiental (llamada comúnmente de “sostenibilidad”) que acompaña al Balance y Cuenta de Resultados, conformando así el Triple Balance<sup>10</sup> a través del cual se da cuenta a la sociedad en su conjunto del grado de cumplimiento de los contenidos expresados en el Pacto, Código de Conducta u otras denominaciones que pueda adquirir el compromiso de la empresa.

Hasta aquí he tratado de centrar el concepto de RSE y sus principales derivaciones en la empresa. Veamos ahora, brevemente, unas ideas sobre la imagen de las empresas para, enseguida, pasar a comentar el caso INDITEX.

---

<sup>9</sup> Libro Verde. Capítulo 2, párrafos 20 y 21. Se puede consultar, entre otros lugares en: [www.europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/csr/index](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr/index)

<sup>10</sup> Ya en los años 70 de la centuria pasada quien fue mi Profesor de Derecho Mercantil en la Fac. de Derecho (Valladolid) el Catedrático Justino Duque promovía en su programa la utilización de este triple balance.

## Imagen, reputación y RSE

Una tentación muy frecuente cuando se habla de RSE es la de pensar o inducir a pensar que todo se reduce a una mera cuestión de imagen, a un lavado de cara, un maquillaje o una actitud puramente estética o de propaganda en el sentido más vulgar del término. Como hemos visto antes, uno de los requisitos para el reconocimiento de la RSE es su carácter de “verificabilidad y evaluación” por agentes externos, por lo que cualquier intento de fraude en este campo sería rápidamente descubierto.

Existen organizaciones evaluadoras y certificadoras reconocidas internacionalmente que gozan de prestigio e independencia. *Global Reporting Initiative* (GRI), seguramente la más conocida y sus principios los más aplicados, es una iniciativa privada internacional de distintas partes interesadas para crear un marco común para la elaboración voluntaria de informes sobre el conjunto de prácticas económicas, ecológicas y sociales de las empresas promovido en 1997; en junio del 2000 publicó las nuevas directrices para la elaboración de los informes sobre desarrollo sostenible. *AccountAbility 1000* (AA1000), norma que permite medir los resultados sociales y éticos de las empresas con arreglo a criterios objetivos, publicada por el Institute of Social and Ethical Accountability (U.K. 1999). *FORETICA*, es una Asociación española sin ánimo de lucro autora de la Norma SGE21 (actualizada en 2008) única norma europea que establece criterios de actuación socialmente responsable para las empresas, que pueden ser evaluados conforme a dicha Norma y, en su caso, certificados.<sup>11</sup>

Debemos, pues, despejar dudas sobre el carácter estético de la RSE y establecer algunas diferencias entre los tres conceptos enunciados.

**Imagen:** si bien es difícil concretar lo que se entiende por “imagen corporativa” pues todo lo que rodea a una persona, una entidad o un producto se puede relacionar con su imagen, sin embargo se puede definir como “una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía”.<sup>12</sup>

Por lo tanto, cada persona puede tener una imagen única de una empresa como consecuencia de las múltiples percepciones que tiene de ella a través de diferentes vías: publicidad, comentarios boca a oreja, las amistades, las experiencias personales... Es fácil identificar esa imagen con un resultado: precio, calidad, atención personal, generalmente relacionado con otros parámetros de percepción e interpretación por parte del individuo.

La imagen, es por tanto, la percepción ideal que tiene el individuo de una empresa. Una buena imagen genera valor, siempre que refleje la realidad de la empresa. Lo contrario supondrá un mayor perjuicio por ser engañosa.

Algunas consecuencias de la buena imagen corporativa:<sup>13</sup>

- aumenta el valor de las acciones
- mejora la imagen de los productos, servicios y marcas
- en mercados muy saturados, la buena imagen diferencia de las demás empresas
- mayor confianza por parte del público objetivo

---

<sup>11</sup> GRI se puede consultar en [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org); AA1000 en [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk), y FORETICA se puede consultar en [www.foretica.es](http://www.foretica.es)

<sup>12</sup> “Imagen Corporativa. Influencia En La Gestión Empresarial”. Sánchez Herrera, J. y Pintado Blanco, T. (coordinadores) ESIC, Libros profesionales de empresa. 2009

<sup>13</sup> Imagen corporativa... op. cit., p. 39

- los mejores profesionales quieren trabajar en empresas con imagen corporativa positiva
- los empleados se sienten orgullosos de trabajar en una empresa con buena imagen

**Reputación:** de entre varias definiciones propuestas nos quedamos con la siguiente: “la reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando esta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos. Este proceso de cristalización se da con el tiempo y genera confianza y buena reputación entre inversores, clientes, empleados y la sociedad”.<sup>14</sup>

La reputación es un intangible que depende de una adecuada gestión integrada de diferentes variables: Ética y buen gobierno, innovación, productos y servicios de calidad, entorno de trabajo, responsabilidad social, resultados financieros y liderazgo, según propone el Foro de Reputación Corporativa.<sup>15</sup>

A diferencia de la imagen, la reputación es duradera, se consigue y afianza con el tiempo, es medible y evaluable, es fruto del comportamiento, se genera en el interior de la empresa y crea valor como consecuencia de la respuesta obtenida.<sup>16</sup>

**Relación entra Imagen, Reputación y Responsabilidad Social de la Empresa (RSE):** Como consecuencia de lo anteriormente expuesto se puede concluir que “la imagen y la reputación configuran la percepción pública sobre una compañía, donde la imagen actúa como la figura y la reputación constituye el fondo sobre el que se proyecta la figura”<sup>17</sup>.

La RSE está en la empresa y se traduce en acciones en relación con sus diferentes grupos de interés, en su dimensión interna y externa. La reputación se refiere al conjunto de percepciones sobre la empresa que tienen en su mente los grupos de interés.

La RSE contribuye a fortalecer la reputación mediante el compromiso medioambiental o mediante acciones encaminadas a mejorar el hábitat de las personas, la formación y educación, así como otros posibles servicios complementarios: guarderías infantiles, horarios flexibles para atender situaciones familiares, trabajo en casa sin desplazamiento al centro de trabajo, soporte o ayuda no solo económica a organizaciones no gubernamentales, supresión de barreras arquitectónicas para personas con movilidad reducida, ayuda al desarrollo, enseñanza de la gestión de recursos naturales en los lugares de implantación de la empresa, promoción de la sociedad y de la cultura, etc.

Una buena gestión empresarial mejora la reputación y las empresas se defienden mejor en situaciones de crisis. Las empresas que, además, incorporan la RS como criterio de su gestión empresarial pueden trasladar todos sus valores a sus compromisos y rentabilizarlos a través de la comunicación.

<sup>14</sup> Villafañe. Citado por Sánchez Herrera y Pintado Blanco en “Imagen corporativa..” p. 154

<sup>15</sup> [www.reputacioncorporativa.org](http://www.reputacioncorporativa.org) El Foro de Reputación Corporativa (fRC) es un lugar de encuentro, análisis y divulgación de tendencias, herramientas y modelos de gestión de la reputación corporativa, fundado en septiembre de 2002.

<sup>16</sup> [www.merco.info/es](http://www.merco.info/es) El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS) es un instrumento de evaluación reputacional similar al que publica Fortune en Estados Unidos. Desde 1999, Merco se ocupa de medir la reputación de las empresas que operan en España. Anualmente elabora seis ranking que miden la reputación en distintos ámbitos como por ejemplo, las mejores empresas para trabajar (mercoPersonas), los líderes más prestigiosos (mercoLíderes), las empresas más reputadas (mercoEmpresas), las mejores marcas financieras (mercoMarcas) y las mejores ciudades para vivir, para trabajar, para visitar, para estudiar y para hacer negocios (mercoCiudad).

<sup>17</sup> Imagen Corporativa ... op. cit. pag 160.

Los tres intangibles: imagen, reputación y RSE están íntimamente ligados: la imagen y la reputación se fortalecen con el compromiso de RS que se expresa a través de las acciones desarrolladas en diferentes ámbitos, acciones escritas (Códigos de Conducta), comunicadas (transparencia) y verificadas para cumplir con los requisitos indicados anteriormente.

## El caso Inditex

A lo largo de este trabajo he ido estableciendo un marco de referencia y un buen número (no exhaustivo) de organizaciones que marcan el camino para el establecimiento y reconocimiento de la RSE.

Una vez comprendidos los anteriores parámetros corresponde ahora hablar de Inditex.

Podemos acudir a lugares comunes como decir que es una de las empresas españolas más conocidas en todo el mundo a través de sus diferentes marcas, empezando por la emblemática ZARA; podemos decir que el modelo de empresa establecido es materia de estudio en las principales universidades y escuelas de negocio; que la cifra de empleados directos supera los 80.000, que está presente en 73 países y al cierre del ejercicio 2008 (enero 2009) disponía de 4264 tiendas abiertas, incluyendo países como Ucrania, Montenegro, Honduras, Egipto y Corea del Sur; que la ropa que vende en sus tiendas se adapta rápidamente a las tendencias y gustos; que elimina los stocks gracias a la rotación permanente, flexibilidad y rapidez de diversificación del producto y otros muchos datos o hechos que se conocen por los medios de comunicación que se ocupan de esta empresa que no por la publicidad que ella haga.<sup>18</sup>

También podemos considerar el ámbito de la personalidad de su fundador y principal accionista, Amancio Ortega cuya imagen es apenas conocida, reproducida por una fotografía ya clásica, digamos oficial, pero que no aparece en ningún acto social ni siquiera relacionado con su empresa salvo lo estrictamente imprescindible. Sabemos, por los medios de comunicación, que es uno de los hombres más ricos de España, si no el que más, y que ocupa el 9º puesto entre los más ricos del mundo según la publicación Forbes que recogen los medios de prensa de estos días, pero ni aún así la imagen que nos enseñan es diferente de la que conocemos.<sup>19</sup>

Todo lo anterior es cierto y obedece, como digo, al conocimiento general que se tiene de esta empresa.

Pero lo que aquí me ocupa es el ámbito de la Responsabilidad Social en INDITEX y analizar su posible influjo en su capacidad de presencia internacional.

Al modo de la imagen oculta de su presidente y creador, la acción y el compromiso de RSE de la empresa debemos buscarlo en sus estructuras, no lo encontraremos en medios de comunicación y mucho menos en cuanto tenga algo que ver con la publicidad.

INDITEX comenzó su andadura internacional en 1988, cuando apenas contaba con unas 70 tiendas en territorio nacional, como expresión de su vocación de expansión, como viene

---

<sup>18</sup> Muchos de los datos y referencias que aparecen en este apartado han sido tomados directamente de la Memoria del ejercicio 2008, presentada en marzo de 2009. El ejercicio fiscal de INDITEX comprende desde el 1 de febrero al 31 de enero siguiente. Los resultados económicos y la Memoria del ejercicio 2009, cerrado por tanto el 31 de enero de 2010, no han sido publicados a la fecha de redactar este trabajo aunque lo serán próximamente (el 17 de marzo según fuentes consultadas de la propia empresa).

<sup>19</sup> El País, 11 de marzo-2010 recoge y comenta la información de la revista FORBES, Economía, p 20.

demostrando constantemente. El modo de hacer las cosas ha ido asentando el prestigio de la marca y permitiendo que su expansión se haya visto acompañada generalmente del éxito como respuesta a la expectativa creada antes de la apertura de cada establecimiento. Más del 66% de las ventas del grupo (año 2008) proviene del exterior y si nos atenemos exclusivamente a la marca ZARA, aporta el 75% de todas las ventas en los mercados exteriores.

¿Es sólo la imagen de Zara lo que hace que obtenga tan elevado nivel de éxito? Ya hemos visto antes que la imagen es la idea que se hace el observador respecto de alguien o de algo. Así mismo que la reputación pertenece al ámbito interno de la empresa, lo que la empresa es y quiere representar, y se va obteniendo con el tiempo y el buen hacer. Y también que la RSE es el alma de la empresa que lo engrana todo para mejorar cada día en todas las relaciones que la empresa mantiene.

Pues bien, creo que lo primero que consiguió INDITEX es una buena imagen, relacionada con el momento del cambio social y económico que vivió España, vinculada a la juventud, a la actualidad cambiante, a la respuesta rápida, la innovación y la extensión de la moda al alcance de todos.

El tiempo, los buenos resultados, el crecimiento empresarial, la incorporación de marcas y conceptos diferentes, el buen hacer, en suma, fueron afianzando el prestigio, *la reputación* como soporte necesario para el reconocimiento internacional. La presencia, inicialmente, en países geográficamente próximos, pero muy defensores de sus estructuras empresariales especialmente en el terreno de la moda en el vestir, como Francia, le ha ido catapultando hacia ese amplio mercado que hoy abarca gracias a la reconocida reputación obtenida y mantenida.

El ya citado Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS) viene recogiendo sistemáticamente a INDITEX en el primer lugar del ranking de empresas y a Amancio Ortega en el de líderes en base a la reputación alcanzada. En el pasado Foro de Davos (enero 2010) el *Global100* ([www.global100.org](http://www.global100.org)) que selecciona las cien mejores compañías del mundo en cuanto a equilibrio entre sostenibilidad y seguridad en la inversión, incluyó dos compañías españolas: Iberdrola e Inditex.<sup>20</sup>

Pues bien, si consideramos que no solo los indicadores españoles sino también los internacionales dejan constancia del reconocimiento de INDITEX por su valor reputacional, y vemos que figura en las listas de valores socialmente responsables (DJSustainability Index; FTSE4GOOD) y pertenece a foros internacionales como Ethical Trading Initiative (ETI)<sup>21</sup>, entonces no hay duda de que estamos ante una empresa para la que la RSE forma parte de su estrategia gerencial en todos los ámbitos de actuación.

En el año 2001 el Consejo de Administración aprobó el Código de Conducta, declaración formal de valores que regula las relaciones de Inditex con cada uno de sus grupos de interés (accionistas, empleados, clientes, socios de negocio, proveedores y sociedad civil).

En diciembre de 2006, el Consejo de Ethical Trading Initiative (ETI), citado, incorporó a Inditex al máximo órgano de gobierno de esta organización. Tras esta incorporación, en el

---

<sup>20</sup> Se pueden consultar estas informaciones [www.mercos.info/es](http://www.mercos.info/es) y al mismo tiempo los propios listados de índices que elabora Mercos: tanto en empresas como en liderazgo, figura en primera lugar INDITEX y Amancio Ortega.

<sup>21</sup> Ethical Trading Initiative (ETI) es una organización con sede en el Reino Unido que agrupa a empresas internacionales de producción y distribución, grandes proveedores, sindicatos y ONGs y que persigue la mejora de las condiciones de vida de los trabajadores de las empresas proveedoras.

año 2007 Inditex desarrolla el Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos, para contemplar una serie de Convenios de la O.I.T.

También en 2006, aprobó la Directriz Interna de Prácticas Responsables del Personal de Inditex, con el objetivo de procurar un comportamiento profesional, ético y responsable de los empleados en el desarrollo de las actividades de la empresa en cualquier parte del mundo.

Fue la primera empresa española en adherirse al Global Compact promovido por Kofi Annan y todas sus Memorias son confeccionadas con arreglo a los criterios y valores de Global Reporting Initiative (GRI) y verificadas por organizaciones externas.<sup>22</sup>

Es precisamente a través de la Memoria como podemos tener acceso a las múltiples actividades relacionadas con el compromiso socialmente responsable que viene llevando a cabo Inditex aun sin pretensión de enumerarlas aquí.

Sin embargo hay dos aspectos que deseo resaltar en este ámbito de la RSE. Uno es en la dimensión interna, respecto de los empleados. Cabe señalar el interés de la empresa por la formación continua, por el aprendizaje de los empleados para atender correctamente al público en sus tiendas, la promoción de los empleados que les permite ascender y responsabilizarse rápidamente de los establecimientos en que trabajan. Igualmente es reseñable el acuerdo de implantación de medidas de conciliación de la vida laboral y familiar de sus empleados en España en el año 2006, antes de la aprobación por el Parlamento Español de la Ley de Igualdad.

Y en el mismo año 2006 se inicia una campaña promovida junto con el Instituto Cervantes por la que se facilita a empleados de Inditex en 14 países el aprendizaje del español en un programa de formación multimedia y totalmente gratuito.<sup>23</sup>

Y el otro se corresponde con la dimensión externa. Cito las actuaciones emprendidas en el programa “for&from” de apoyo a la inserción laboral de colectivos vulnerables a través del diseño de proyectos sostenibles dentro de la actividad de comercialización de Inditex, con tres establecimientos abiertos al público: dos en Palafolls (Barcelona) y uno en Allariz (Ourense).

Igualmente, el trabajo que lleva a cabo con los talleres y proveedores externos especialmente en países en vías de desarrollo controlando el cumplimiento de las Normas y Convenios Laborales vigentes en cada país, especialmente en lo relativo a la prohibición de trabajo infantil, cumplimiento y pago puntual de las jornadas laborales, de la libertad sindical, prohibiendo y vigilando la subcontratación, en definitiva, exigiendo el cumplimiento del Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores Externos, ya mencionado. La actividad inspectora llega al punto de romper los acuerdos de fabricación con aquellos talleres que incumplan las normas del Código de Conducta, tras haber sido previamente advertidos y, en su caso, haber recibido la formación necesaria para corregir esos hechos.

Inditex, por tanto, se ocupa no solo de que la fabricación y las ventas sean las mejores del sector sino que además se preocupa por el cómo se llevan a cabo todas las operaciones de su cadena de producción, por la mejora continua del entorno laboral y la satisfacción de todos los grupos de interés.

---

<sup>22</sup> SGS ICS IBERICA S.A. ([www.sgs.es](http://www.sgs.es)) ha verificado la Memoria Anual 2008, como puede verse en las pag. 374 y 375 de dicha Memoria.

<sup>23</sup> Pueden verse estas informaciones en el Informe Económico y Financiero de Inditex, 2006. [www.inditex.es](http://www.inditex.es)

Todo lo expuesto en el ámbito de la RSE, aporta valor a la empresa, sustenta y refuerza su reputación y contribuye a mejorar la imagen que obtienen los observadores (grupos de interés) en cualquier parte del mundo.

Evaluar hasta qué punto esas acciones facilitan la penetración de la empresa en otros mercados y países, en otras culturas tan diferentes y distantes es tarea harto difícil. Pero si observamos el comportamiento de la empresa y su capacidad de respeto a las normas, culturas y valores de aquellos lugares en los que se encuentra, nos daremos cuenta de que si es aceptada en tantos lugares es precisamente porque se le reconoce ese valor. Y ello le permite abrir las puertas de casi 5000 tiendas cada día en más de 70 países repartidos por todo el mundo.

## Conclusión

La internacionalización de las empresas españolas, la expansión e importancia del español como segunda lengua más hablada y más demandada, la imagen y la marca de España, son valores reconocidos y asentados en el panorama económico, social y cultural de todo el mundo.

Pero, sin duda, existen todavía factores limitativos a una mayor capacidad de influencia. El ciudadano español es poco proclive a salir y establecerse en el exterior, a dominar idiomas, a cambiar de empleo/empresa a costa de cambiar de país.

España ha evolucionado económicamente y se ha internacionalizado, pero no la sociedad que sigue siendo doméstica y provinciana. Existe un desequilibrio importante entre la importancia de la presencia empresarial española en el exterior y la capacidad productiva en el interior, de baja productividad. Los programas de intercambio estudiantil (Erasmus, Sócrates) son un aliciente importante para impulsar el necesario enriquecimiento lingüístico y cultural que todavía es preciso mejorar. Todos estos y otros elementos de estudio los analizan y comentan oportunamente Matilde Alonso y Elies Furio en su obra *Panorama de la España Contemporánea*.<sup>24</sup>

Por lo que respecta a la Responsabilidad Social de las Empresas he tratado de exponer cuáles son las semejanzas y diferencias entre los valores de la imagen, la reputación y la RSE, significando especialmente cómo las empresas que adoptan criterios de actuación socialmente responsable obtienen una mejora considerable en su reputación y en su imagen.

Hemos visto cómo a través del Caso Inditex se produce esa interrelación de valores que se traducen en un fortalecimiento de la reputación, de la imagen y de la misma empresa. Y una cosa muy importante en toda su gestión es su capacidad de aprendizaje. La Memoria Anual contiene un capítulo que denomina “Lecciones aprendidas” y de ella extraigo, para poner el punto final, el comentario que aparece del Director de Responsabilidad Social Corporativa de Inditex, Javier Chércoles:<sup>25</sup>

*“Tras más de siete años de ejercicio de aprendizaje compartido, podemos asegurar que, sólo desarrollando entre todos fórmulas paritarias de diálogo que sean respetuosas con la diversidad, seremos invitados a participar en*

---

<sup>24</sup> Sobre estos temas son especialmente indicados el Capítulo 3, apartados 4,5 y 6, y el Capítulo 9 entero.

<sup>25</sup> INDITEX, Memoria 2008. Lecciones aprendidas, pag. 74

*procesos transformadores en derechos en la realidad interna y externa de las fábricas de nuestros proveedores”.*

## **Bibliografía**

ALONSO PÉREZ, Matilde, FURIÓ BLASCO, Elies, BIRABENT CAMARASA, Christel (2008), *Panorama de l'Espagne contemporaine ou trente ans de transformations politiques, économique, sociales et culturelles*, Ellipses, París.

FERNÁNDEZ, E., JUNQUERA, B y DEL BRÍO, J.A. (2008), *Iniciación a los negocios. Aspectos Directivos*, Cengage Learning, Ed. Paraninfo, Madrid.

INDITEX (2006), *Informe Económico y Financiero de Inditex, 2006*. [www.inditex.es](http://www.inditex.es).

INDITEX (2008), *Memoria 2008*.

Libro Verde [www.europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/csr/index](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr/index).

SÁNCHEZ HERRERA, J. y PINTADO BLANCO, T. (coord.) (2009), *imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Libros profesionales de empresa, ESIC, Barcelona.

SGS ICS IBERICA S.A. (2008), *Memoria Anual 2008*, [www.sgs.es](http://www.sgs.es).