

TRABAJO FIN DE GRADO RRL Y RRHH

MARTA GARCÍA HERNÁNDEZ
PATRICIA GARCÍA RUBIO

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR TEXTIL/ CONFECCIÓN	5
3. DESARROLLO DEL TRABAJO	8
3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	8
3.1.1. INDITEX	8
3.1.2. H&M.....	15
3.1.3. EL CORTE INGLÉS	20
3.1.4 C&A.....	24
3.1.5 MANGO:	31
3.2. FORMACIÓN INTERNA	35
3.2.1. INDITEX:	35
3.2.2. H&M:.....	35
3.2.3. EL CORTE INGLÉS:.....	36
3.2.4. C&A:	36
3.2.5. MANGO:	37
3.3. PROMOCIÓN INTERNA	38
3.3.1. INDITEX:	38
3.3.2. H&M:.....	38
3.3.3. EL CORTE INGLÉS:.....	39
3.3.4. C&A:	39
3.3.5. MANGO:	39
3.4. POLÍTICA LABORAL, RETRIBUTIVA, BENEFICIOS SOCIALES Y CONCILIACIÓN .	40
3.4.1. INDITEX	40
3.4.2. H&M.....	43
3.4.3. EL CORTE INGLÉS	44
3.4.4. C&A.....	46
3.4.5. MANGO.....	47
3.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	50
3.5.1. POLÍTICA MEDIO AMBIENTAL	51
3.5.2. ACCION SOCIAL.....	62
4. CONCLUSIONES	72
5. BIBLIOGRAFÍA	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Tabla 1 COMPAÑÍAS MÁS IMPORTANTES SECTOR TEXTIL EN ESPAÑA (2011) .	3
Tabla 2 EVOLUCIÓN DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIÓN	5
Tabla 3 ESTRUCTURACIÓN DE LAS EXPORTACIONES EN ESPAÑA.....	6
Tabla 4 ESTRUCTURACIÓN DE LAS IMPORTACIONES EN ESPAÑA.....	6
Tabla 5 DAFO DE INDITEX.....	13
Tabla 6 ORGANIGRAMA DE INDITEX.....	14
Tabla 7 DAFO DE H&M	17
Tabla 8 ORGANIGRAMA DE H&M	18
Tabla 9 DAFO DE EL CORTE INGLÉS	23
Tabla 10 ORGANIGRAMA DE EL CORTE INGLÉS	24
Tabla 11 DAFO DE C&A.....	29
Tabla 12 ORGANIGRAMA C&A	30
Tabla 13 DAFO DE MANGO	33
Tabla 14 ORGANIGRAMA DE MANGO	34
Tabla 15 EMPLEADOS POR SEXO DE INDITEX.....	40
Tabla 16 EMPLEADOS POR SEXO EN CADA LÍNEA DE NEGOCIO	40
Tabla 17 PLANTILLA EN ESPAÑA POR TIPO DE JORNADA.....	42
Tabla 18 PLANTILLA EN ESPAÑA POR TIPO DE CONTRATO	42
Tabla 19 PLANTILLA DEL CORTE INGLÉS POR SEXO	44
Tabla 20 PLANTILLA DE EL CORTE INGLÉS POR TIPO DE CONTRATO	45
Tabla 21 PLANTILLA DE EL CORTE INGLÉS POR TIPO DE JORNADA	45
Tabla 22 PLANTILLA DE MANGO SEGÚN EL TIPO DE CONTRATO	47
Tabla 23 DIRECTIVOS EN MANGO SEGÚN SU SEXO.....	47
Tabla 24 EMPLEADOS POR SEXO DE MANGO	48

1. INTRODUCCIÓN

Este Trabajo Fin de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos ha consistido en investigar, analizar y desarrollar la planificación estratégica y funciones desempeñadas por el Departamento de Recursos Humanos de diversas empresas, las cuales son las siguientes: INDITEX, H&M, CORTE INGLÉS, MANGO Y C&A.

Como se muestra en la siguiente tabla, la elección de dichas empresas ha sido debida a su facturación total en el sector textil español.

Tabla 1 COMPAÑÍAS MÁS IMPORTANTES SECTOR TEXTIL EN ESPAÑA (2011)

GRUPOS MÁS IMPORTANTES DEL SECTOR MODA EN ESPAÑA. DATOS 2011				
GRUPO	FACTURACIÓN TOTAL	Nº DE TIENDAS	EMPLEADOS	PAÍSES
INDITEX	13.793	5.527	109.512	82
H&M	12.466	2.472	94.000	43
CORTE INGLÉS ¹	9.747	155	68.808	2
C&A	6.800	1.500	37.500	19
MANGO	1.269	1.757	8.690	102

Fuente: Memorias de las empresas a estudiar.

Se ha escogido este sector para estudiar ya que, desde nuestro punto de vista, se trata de un ámbito de interés, en mayor o menor medida. Pues, en la actualidad, las personas dan una mayor importancia a la moda con respecto años atrás.

¹ Datos estimados para moda. Incluye Grandes Almacenes y Sfera.

Además, particularmente, es un ámbito que conocemos y que nos gusta, por lo que a la hora de desarrollar el trabajo tendremos una mayor motivación.

El desarrollo del trabajo comienza con la planificación estratégica de cada una de las empresas mencionadas anteriormente, la cual incluye: misión, visión, valores, DAFO y organigrama.

Tras esto, se continuará con la formación y la promoción interna de las organizaciones a analizar. Seguidamente, se expondrá el área de política retributiva, laboral, compensación y beneficios. Para finalizar, se analizará la responsabilidad social corporativa, incluyendo la política medio ambiental y la acción social de todas las empresas.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR TEXTIL/CONFECCIÓN

El Sector Textil y de la Confección en su conjunto, ocupa un papel importante dentro de la actividad industrial española. Como se va a mostrar en el cuadro posterior, este sector ofrecía trabajo a aproximadamente 146.100 personas y comprendía 9.389 empresas en el año 2011, según los datos del Centro de Información Textil y de la Confección que han sido hallados a través del enlace reflejado en la bibliografía de este trabajo.

Tabla 2 EVOLUCIÓN DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIÓN

	2007	2008	2009	2010	2011
EMPRESAS	14.062	13.036	11.853	10.415	9.389
EMPLEO	196.500	182.300	163.400	153.300	146.100
CIFRA DE NEGOCIOS	15.668	13.588	11.288	11.445	11.100
IMPORTACIONES	13.420	13.682	11.795	13.305	14.666
EXPORTACIONES	7.775	8.020	7.821	8.544	9.566
BALANZA COMERCIAL	-5.645	-5.662	-3.974	-4.761	-5.100 ²

Fuente: Página Web del Centro de Información Textil y de la Confección.

Con estos datos, se puede saber que en el año 2011 el sector textil y de la confección representó el 6% del empleo industrial manufacturero, el 3% del Producto Industrial y el 5,9% de las exportaciones industriales.

Así pues, se puede comprobar cómo el sector textil español ha perdido 4.673 compañías y 49.900 trabajadores desde 2007. Todo ello ha tenido que ver a la crisis económica y a una reestructuración originada por el resultado de la globalización, pues se ha producido un gran aumento de la competencia del Sudeste Asiático y de nuevos países que se han integrado a la Unión Europea.

² Los datos sobre cifra de negocios, importaciones, exportaciones y balanza comercial aparecen representados en millones de euros.

Hay que destacar que las exportaciones, de la misma manera que las importaciones, han ido aumentando progresivamente desde 2007. Las exportaciones han sido de gran ayuda a las empresas, siendo el factor más importante de 2011, ya que les han servido como amortiguador ante la grave situación económica que está atravesando España.

A continuación se muestran unas tablas, con datos del Centro de Información Textil y de la Confección (CITYC), en las que aparece la estructuración de las exportaciones y las importaciones en España durante los últimos cinco años.

Tabla 3 ESTRUCTURACIÓN DE LAS EXPORTACIONES EN ESPAÑA

	2007	2008	2009	2010	2011
MANUFACTURAS TEXTILES	3.449	3.053	2.659	2.924	3.204
VESTUARIO PUNTO Y CONFECCIÓN	4.326	4.967	5.162	5.620	6.362
TOTAL	7.775	8.020	7.821	8.544	9.566 ³

Fuente: Página Web del Centro de Información Textil y de la Confección.

Tabla 4 ESTRUCTURACIÓN DE LAS IMPORTACIONES EN ESPAÑA

	2007	2008	2009	2010	2011
MANUFACTURAS TEXTILES	4.091	3.545	2.850	3.268	3.471
VESTUARIO PUNTO Y CONFECCIÓN	9.329	10.037	8.945	10.037	11.195
TOTAL	13.420	13.682	11.795	13.305	14.666 ⁴

Fuente: Página Web del Centro de Información Textil y de la Confección.

³ Datos en millones de euros.

⁴ Datos en millones de euros.

Con relación a la Unión Europea, España aparece en quinto lugar dentro del total del mercado del textil y de la confección europea tras Alemania, Italia, Reino Unido, y Francia, y constituye la décima parte del conjunto de la UE.

En España, el sector textil se encuentra muy concentrado en Cataluña y la Comunidad Valenciana, mientras que el sector de la confección aparece repartido por toda la nación.

3. DESARROLLO DEL TRABAJO

En este apartado se va a exponer el trabajo de investigación. Así pues, se van a desarrollar los datos recopilados y se va a llevar a cabo un análisis de los mismos.

3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación, se muestra la planificación estratégica de cada empresa estudiada. En dicha planificación se explica la misión, visión y valores, las áreas de negocio, el DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) y el organigrama correspondientes a cada empresa.

3.1.1. INDITEX

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES:

MISIÓN:

Mantenerse líder en el sector textil, adelantarse a la moda y crear diseños nuevos, mediante una estrategia de integración vertical. Así como ofrecer productos a un precio acorde con la calidad.

VISIÓN:

Ser una empresa líder en la confección, comercialización y distribución de prendas de vestir que puedan llegar a cualquier zona donde exista un nicho de clientes, para que puedan obtener los diferentes diseños y modas.

VALORES:

- **Orientación al resultado:** Estamos orientados a conseguir resultados de una manera eficiente, anticipándonos a las situaciones y respondiendo al cambio de forma proactiva.

- **Implicación:** Somos constantes con nuestro proyecto, somos curiosos y exploramos nuevos caminos. Tomamos decisiones consensuadas y aprendemos de nuestros errores.
- **Superación:** Nos cuestionamos constantemente lo que hacemos y buscamos aplicar ideas creativas que nos permitan innovar de una manera ágil y práctica.
- **Honestidad:** Trabajamos con respeto, transparencia y humildad para generar confianza con quiénes nos relacionamos.
- **Trabajo en equipo:** Colaboramos para conseguir objetivos comunes, compartiendo la información, los conocimientos y las experiencias. Escuchamos y aportamos diferentes puntos de vista para mejorar.

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:

Inditex está compuesta por las siguientes cadenas:

- Zara
- Pull & Bear
- Massimo Dutti
- Bershka
- Stradivarius
- Oysho
- Uterqüe

ZARA: Zara está presente en 84 países con una red de 1.659 tiendas ubicadas en emplazamientos privilegiados de las principales ciudades. Esta presencia internacional permite concluir que no existen fronteras que impidan compartir una misma cultura del vestir.

En Zara el diseño se concibe como un proceso estrechamente ligado al público. La incesante información que llega de nuestras tiendas a un equipo de creación de más de 200 profesionales traslada las inquietudes y demandas del cliente.

Zara marcha al paso de la sociedad, vistiendo aquellas ideas, tendencias y gustos que la propia sociedad ha ido madurando. De ahí su éxito entre personas, culturas y generaciones que, a pesar de sus diferencias, comparten una especial sensibilidad por la moda.

PULL & BEAR: El espíritu de la juventud es nuestra fuente de inspiración. Desde su creación en 1991, Pull & Bear ha sabido adaptarse a las necesidades de los jóvenes para ser hoy en día un claro referente de moda casual y desenfadada.

Vestimos al mundo con un único producto y hablamos un mismo idioma, formando parte de una cultura joven y universal.

Espacios acogedores, donde el mobiliario nuevo se funde con objetos reciclados para recrear las casas donde a nuestros jóvenes les gustaría vivir.

Actualmente, Pull & Bear está presente con 757 tiendas en las principales calles y centros comerciales de 51 países.

MASSIMO DUTTI: Massimo Dutti, con 584 tiendas ubicadas en 53 países, es el resultado de un diseño universal que supera las fronteras para conectar con el hombre y la mujer de hoy, independientes, urbanos y cosmopolitas.

Presenta una completa variedad de líneas, que van desde las más urbanas y sofisticadas a las más deportivas. Combina estilos básicos y actuales realizados con tejidos de última generación, pero siempre prácticos, agradables y de calidad; texturas discretas, tejidos naturales al cien por cien y mezclas innovadoras que ofrecen como resultado una imagen impecable con el máximo confort.

Las tiendas Massimo Dutti, localizadas en los mejores emplazamientos comerciales, son un espacio pensado para la comodidad de los clientes, donde el asesoramiento personalizado se entiende como eje prioritario de la atención comercial.

BERSHKA: Bershka nació en abril de 1998 como un nuevo concepto tanto de tienda como de moda, dirigida al público más joven, y cuenta con 827 tiendas abiertas en 59 países.

Las tiendas Bershka son grandes, espaciosas, con estética de vanguardia y la voluntad de ser puntos de encuentro entre la moda, la música y el arte de la calle. Se pueden ver vídeos, escuchar CD`s o leer revistas, en una tienda donde la experiencia de ir de compras se convierte en una inmersión sociocultural en la estética joven del siglo XXI.

STRADIVARIUS: Stradivarius refleja una manera joven de sentir la moda, con una concepción dinámica y original, acercando a sus clientes las últimas tendencias en diseños, tejidos y complementos.

Stradivarius apuesta por la moda internacional con diseños de vanguardia. Sus tiendas, amplias y con una ambientación joven y dinámica, ofrecen un gran abanico de posibilidades para las jóvenes con un estilo informal e imaginativo. Sus 699 tiendas en 47 países reúnen color, luz, grandes espacios y música joven.

OYSHO: Oysho ofrece las últimas tendencias de moda en el sector de la lencería y la ropa interior femenina.

En Oysho se puede encontrar ropa interior divertida, sexy y femenina, prendas exteriores modernas, urbanas y casuales, ropa para estar en casa cómoda e informal, y originales accesorios y complementos.

UTERQÜE: Uterqüe es el nuevo formato comercial del Grupo Inditex, dedicado a accesorios, complementos de moda y una cuidada selección de prendas en textil y piel de excelente calidad. La colección, diseñada íntegramente por el equipo de creación de Uterqüe, combina la estética de las últimas tendencias de moda con la exclusividad de su producto

Uterqüe abrió sus primeras tiendas en 2008. La estética de las tiendas, un total de 89 en 17 países, es elegante y sofisticada, y el diseño de los espacios se ha concebido para hacerlas funcionales con el máximo confort para los clientes

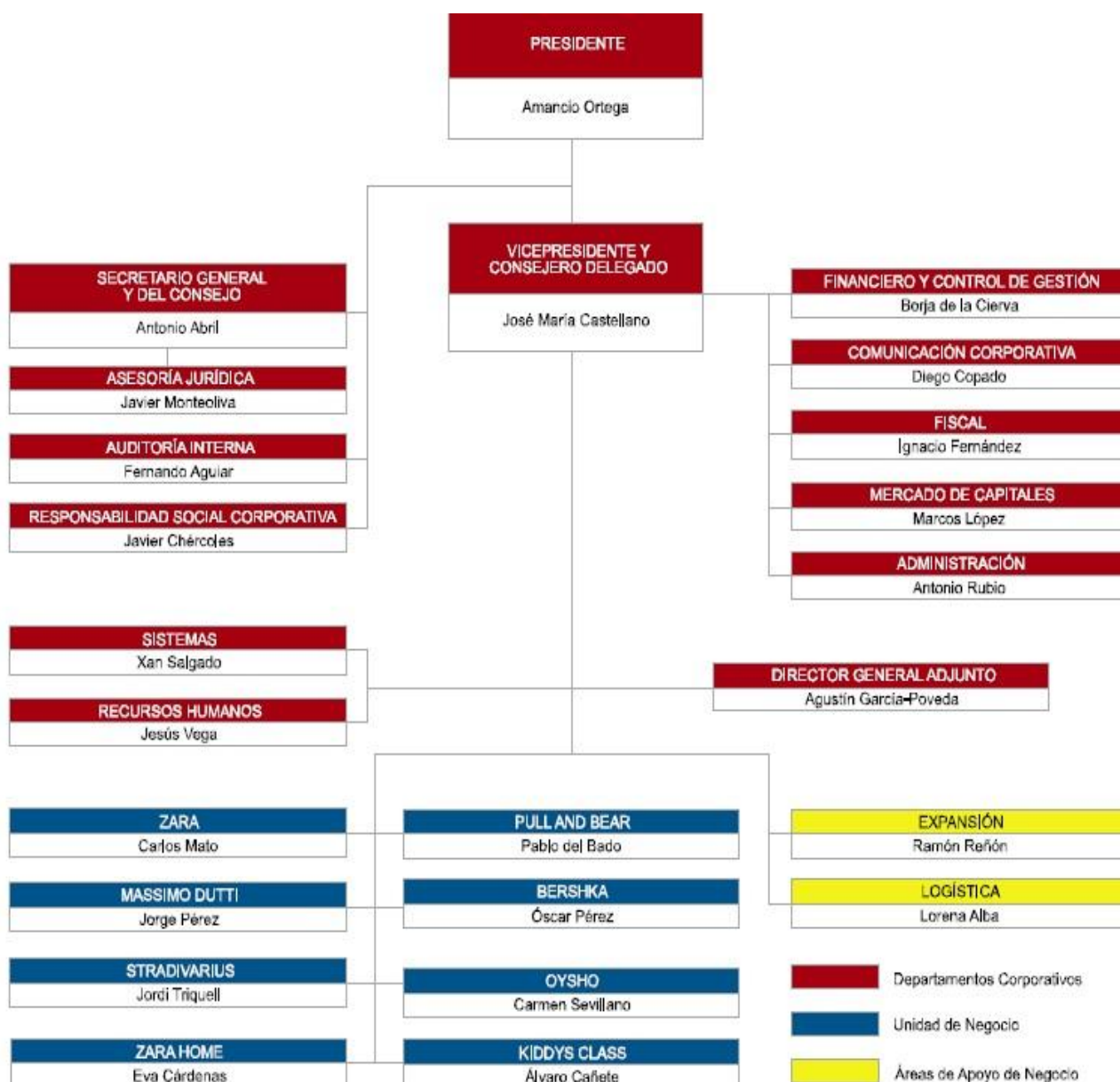
Una propuesta de moda en renovación continua y una excelente combinación de alta calidad con precios atractivos definen la apuesta de Uterqüe.

Tabla 5 DAFO DE INDITEX

DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de exclusividad	Crisis económica actual
Competencia entre sus propias marcas	Aumento de la competencia en el sector
Distribución centralizada en España	Clientes más exigentes
Débil política personal: Muchas horas de trabajo, bajo sueldo, etc.	Creación de tiendas online
Mayores costes debido a la integración vertical	Preocupación de los consumidores por el medio ambiente
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Calidad-Precio	Creación de <i>outlets</i>
Integración vertical	Creciente interés por la imagen personal
<i>Just in time</i>	Creciente demanda de nuevos públicos segmentados (Mascotas, embarazadas)
Cómodo sistema post-venta	Posibles nuevos clientes a través de la venta online
Líder mundial del sector de distribución minorista	Continuos avances tecnológicos

Fuente: Página Web Inditex.

Tabla 6 ORGANIGRAMA DE INDITEX



Fuente: Página Web Inditex.

Toda esta información relativa a INDITEX, ha sido recogida de la página web de este Grupo empresarial. Dicho enlace aparece reflejado en el apartado de bibliografía de este trabajo.

3.1.2. H&M

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES:

MISIÓN:

Ofrecer al cliente un valor insuperable de moda y calidad al mejor precio.

VISIÓN:

El objetivo de H&M es incrementar el número de tiendas entre un 10 y un 15% anual, además de aumentar las ventas en tiendas comparables.

VALORES:

- Simplicidad
- Ser directo y tener la mente abierta
- Mejoras constantes
- Actitud emprendedora
- Ser conscientes de los costes
- Ser un solo equipo
- Creer en la persona

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:

Hennes & Mauritz (H&M), está compuesta por cinco marcas independientes:

- H&M
- COS
- Monki
- Weekday
- Cheap Monday

H&M: Los diseñadores de H&M crean una amplia gama de moda para mujer, hombre, jóvenes y niños. Además de las colecciones de ropa, H&M ofrece productos de cosmética, accesorios y textiles para el hogar.

COS: Moderna, urbana y chic. COS ofrece una combinación de piezas atemporales y últimas tendencias para hombre y mujer. Desde prendas en tejidos de la mejor calidad para diario o salir de fiesta hasta accesorios seleccionados, sin descuidar en ningún momento la esencia de la moda y la meticulosidad en los detalles. COS ofrece también moda para niños.

MONKI: Es sinónimo de creatividad personal y expresividad. Ofrece moda, accesorios y un concepto de tienda que recrea un universo imaginativo para la mujer joven. Las tiendas y monki.com ofrecen colecciones innovadoras y una experiencia de compra inspiradora caracterizada por una nota divertida y un diseño gráfico a todo color.

WEEKDAY: Moda urbana para chico y chica, siempre al mejor precio.

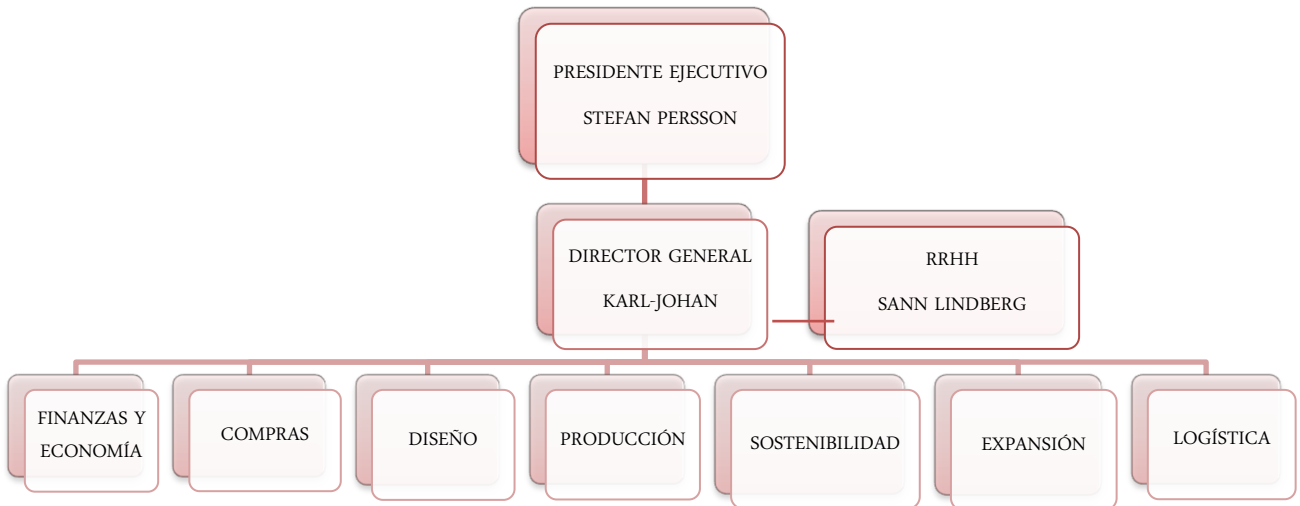
CHEAP MONDAY: combinan influencias de la moda urbana y las subculturas con las vibraciones de las pasarelas.

Tabla 7 DAFO DE H&M

DEBILIDADES	AMENAZAS
No fabrica lo que vende	La crisis actual
Tiene que invertir mucho en publicidad	Competidores fuertes
Bajan sus beneficios	Aumento de los impuestos
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Precios bajos	Integración vertical
Vende a diferentes tipos de clientes	Con un mercado nuevo con la venta de algodón orgánico
Distribuye productos propios de cosmética y complementos	
Tienda online	
Ediciones de diseñadores de moda a bajo precio	

Fuente: Página Web H&M

Tabla 8 ORGANIGRAMA DE H&M



Fuente: Página Web H&M

Presidente Ejecutivo de la Junta Directiva: Stefan Persson

Director General: Karl-Johan Persson

Finanzas: Jyrki Tervonen

Economía: Anders Jonasson

Compras: Madeleine Persson

Diseño: Ann-Sofie Johansson

Producción: Karl Gunnar Fagerlin

Sostenibilidad: Helena Helmersson

Expansión: Fredrik Olsson

Desarrollo de negocio: Björn Magnusson

Nuevos negocios: Pernilla Wohlfahrt

Marketing/Marca: Anna Tillberg Pantzar

Comunicación: Kristina Stenvinkel

Prensa: Camilla Emilsson Falk

Relaciones con Inversores: Nils Vinge

Online: Dan Nordström

Recursos Humanos: Sanna Lindberg

Informática: Kjell-Olof Nilsson

Logística: Jonas Guldstran

Todos estos datos referentes a H&M han sido recabados de la página web de esta organización que se expone en el apartado de bibliografía.

3.1.3. EL CORTE INGLÉS

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES:

MISIÓN:

Ofrecer al público el mejor producto y con las mejores garantías, y que los clientes encuentren en un mismo lugar todos los productos y servicios que necesitan sin tener que desplazarse y siempre recibiendo la mejor atención posible.

VISIÓN:

Aumentar todo lo posible la cuota de mercado, ofreciendo cada vez más productos, por medio de una diversificación y especialización cada vez más importante.

VALORES:

- **Compromiso de calidad:** La calidad es nuestro principio irrenunciable y que garantiza la seguridad del consumidor. La calidad comienza en la categoría y cuidado de las instalaciones, y termina en los productos que se ponen a la venta.
- **Compromiso de surtido:** Tenemos la capacidad suficiente para ofrecer en nuestros centros la mayoría de los artículos que se pueden encontrar en el mercado. Miles de proveedores responden con eficacia a las demandas de nuestros clientes, estando en condiciones de ofrecer las últimas novedades del mercado.
- **Compromiso de servicio:** Aspiramos a ganar el calificativo de "excelentes" en todos los aspectos de nuestra actividad: En el trato de personal, en el cumplimiento riguroso de los plazos de entrega, en la actitud de nuestros empleados, en la eficacia y en todos los detalles.

- **Compromiso de especialización:** En cada uno de los departamentos. La dimensión y adecuación de los centros hace posible que cada sección sea una tienda especializada.
Son especializados todos los productos que tenemos a la venta. Nuestros profesionales han recibido formación específica para ser especialistas en las mercancías y áreas de venta.
- **Compromiso de garantía:** Todos los formatos garantizan todo lo que vendemos en los establecimientos. Se puede hacer porque conocemos los productos y a los fabricantes. Seguimos los procesos de fabricación, emvasado y transporte. Mantenemos rigurosos procedimientos de análisis y control.

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:

El Corte Inglés es el líder en el mercado de los grandes almacenes en España. Su gran baza es el reconocido poder de convocatoria con una clientela fiel. Está integrado por varias empresas con diversos negocios.

El corte Inglés comercializa una serie de líneas de productos textiles. El lanzamiento de marcas propias ha supuesto para El Corte Inglés alcanzar un notable éxito. Desarrolla una estrategia de segmentación del mercado, lanzando marcas específicas a cada segmento.

Comercializa una gran variedad de marcas de nivel medio y medio-alto, tales como, Tintoretto, Mito, Pilar Rueda, Amitie, Cedosce y Síntesis. También son conocidas Emilio Tucci, Lautrec y Dustin, dirigidas al segmento masculino. Boomerang en ropa deportiva, Fórmula Joven para los jóvenes y Bus 10 para el público infantil.

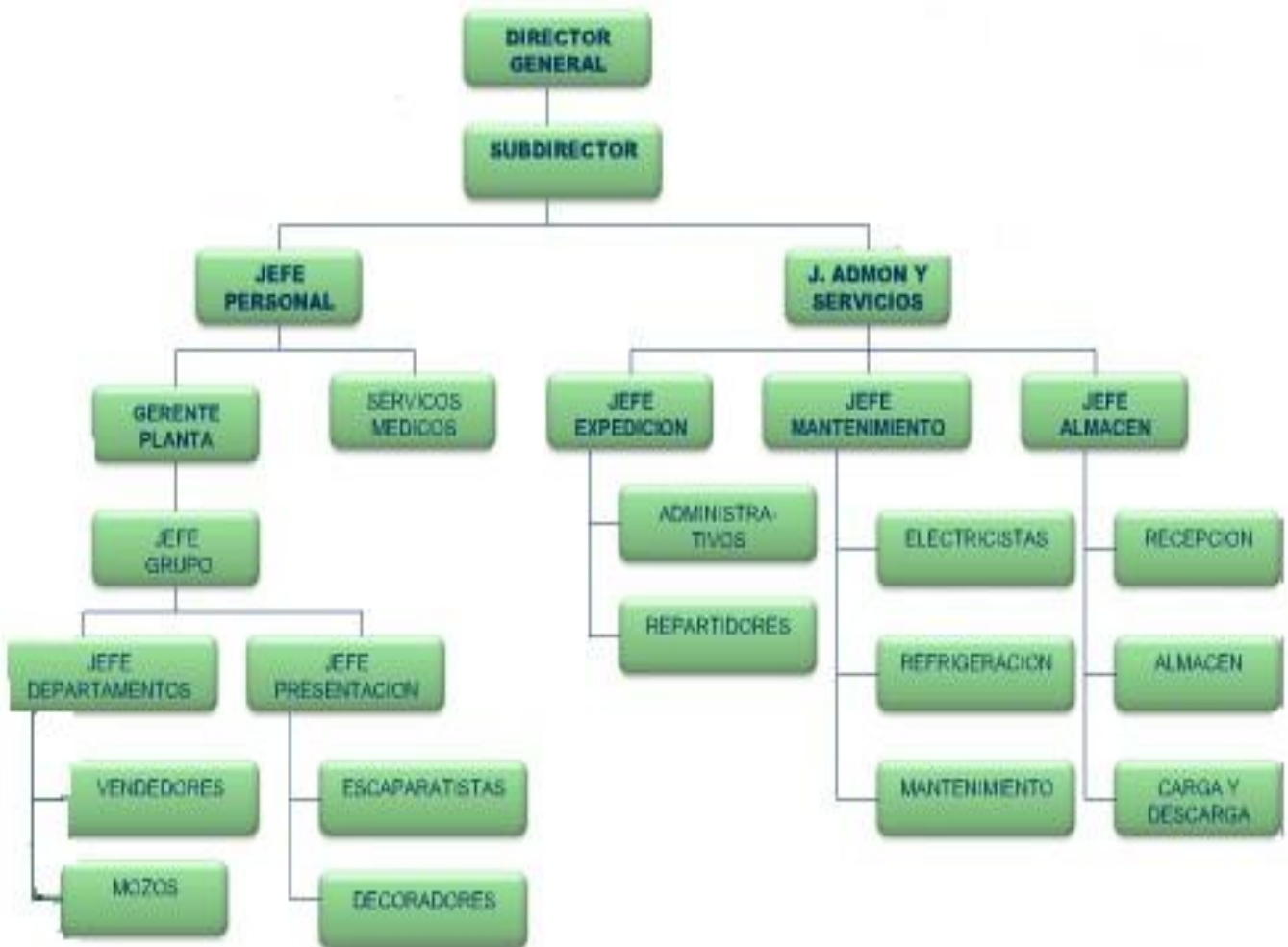
Recientemente ha lanzado la marca Yera, dirigida a las mujeres de entre 30 y 40 años que buscan calidad y moda a un precio asequible. También se pretende completar esta línea con perfumes, cosméticos, lencería, entre otros.

Tabla 9 DAFO DE EL CORTE INGLÉS

DEBILIDADES	AMENAZAS
Precios más altos que los de la competencia	Crisis económica actual
No son marca líder en nada en concreto	Entrada de nuevos competidores
	La proliferación de tiendas especializadas
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Buenas campañas publicitarias	Venta online de sus productos
Conocida por su calidad en productos y servicios	Potenciar el posicionamiento de la marca del Corte Inglés
Gran variedad de productos y servicios	Especializarse y diversificarse
Política de devoluciones	Tener una clientela fiel
Buena atención al cliente	

Fuente: Página Web El Corte Inglés.

Tabla 10 ORGANIGRAMA DE EL CORTE INGLÉS



Fuente: Página Web El Corte Inglés.

La información anterior referente a EL CORTE INGLÉS ha sido recogida de la página web de la empresa, la cual se señala en la bibliografía de este proyecto.

3.1.4 C&A

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES:

MISIÓN: Existimos para ser la marca de ropa preferida por los jóvenes, ofreciendo moda inspiradora con un valor insuperable.

VISIÓN: Nuestra meta es ofrecerle moda de buena calidad a buenos precios. En todos los países en los que operamos, tenemos una amplia gama de ropa y accesorios y somos una empresa líder

VALORES:

- **Franqueza:** Siempre estamos abiertos a las opiniones de los demás y aprovechamos las diferentes propuestas para seguir mejorando. A tal respecto, proponemos una cultura de resultados solicitando comentarios constructivos y ofreciendo nuestro propio feedback sobre los resultados generados. Siempre estamos buscando ideas mejores que puedan seguir optimizando nuestra empresa.
- **Pasión:** Nuestra pasión es la clave del éxito de C&A. Respondemos a los retos diarios. Lo bueno nunca es suficiente para nosotros. Siempre queremos ser mejores. Cada uno de los trabajadores representa a la empresa y los valores que la caracterizan.
- **Trabajo en equipo:** En C&A somos una gran familia en la que cada uno está bien informado y dispone del mismo nivel de conocimientos. Nos ayudamos los unos a los otros dedicando tiempo a los demás. Trabajamos en conjunto en todos los sectores para conseguir el éxito de nuestra empresa.
- **Sostenibilidad:** No admitimos el desaprovechamiento de recursos. Nos esforzamos continuamente por comprender la repercusión a largo plazo de nuestros actos y procuramos mantener el equilibrio entre el impacto a corto y a largo plazo. Establecemos excelentes y sinceras relaciones con todos los que tienen intereses en nuestra empresa.

- **Respeto:** Tratamos a las personas con respeto y en confianza mutua. Siempre intentamos entender la opinión de los demás y por qué actúan así. Además, nos aseguramos de que regularmente se organicen reuniones retrospectivas e intercambio de opiniones.
- **Sentido del deber:** Asumimos responsabilidad. Preparamos todo para poder ofrecer siempre un trabajo de calidad. Formulamos todas las funciones de un modo comprensible, para que cada trabajador esté en disposición de cumplirlas satisfactoriamente. Todos los trabajadores mantienen su palabra y llevan a cabo sus funciones tal y como se ha acordado.
- **Atención al cliente:** Sabemos lo que le gusta a nuestros clientes de nuestra empresa, por lo que les damos más de lo que esperan. Seguimos sorprendiendo a nuestros clientes con nuestras ideas y productos. Las necesidades del cliente siempre son lo principal.

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:

Con doce marcas propias, C&A cumple todos los deseos de su público en cuanto a la moda, desde las últimas tendencias de moda hasta la elegancia clásica. Todo esto funciona únicamente con un compenetrado equipo de diseñadores y compradores con un fino olfato para los gustos actuales y del futuro. Las marcas propias son:

- **YESSICA:** ss moda para mujeres jóvenes y de aspecto juvenil. Las colecciones Yessica son independientes y extremadamente femeninas. En ella se combina un estilo actual con un ambiente espontáneo para las compras.
- **YESSICA PURE:** Seduce por sus líneas claras, su gran calidad y su estilo femenino. Su público objetivo son las mujeres de negocios que siguen las tendencias de la moda y su propio estilo de vida, con look moderno y que valoran los materiales de gran calidad.
- **YOUR SIXTH SENSE:** Las características de la colección son su excelente confección y la discreta exclusividad. Siempre es de buen gusto, elegante, fácil de llevar y adecuada para cualquier ocasión. Ha sido diseñada como expresión de la individualidad clásica y nunca resulta cargante o estridente.
- **ANGELO LITRICO:** Ofrece una amplia gama de moda urbana y moderna para el hombre actual con una buena relación precio/calidad. Una amplia selección de ropa para el tiempo libre con la que podrá relajarse cada día. La colección refleja las tendencias más novedosas de la moda y ofrece la mayor comodidad para el hombre moderno.
- **WESTBURY:** La atractiva marca de ropa de calidad para el hombre clásico. La colección Westbury ofrece una excelente relación precio/calidad y apuesta por tejidos de alta calidad lujosamente

trabajados, detalles sofisticados, funcionalidad y elegancia. Westbury de C&A ofrece moda para el exigente hombre de hoy en día, adecuada tanto para reuniones de negocios como para el tiempo libre.

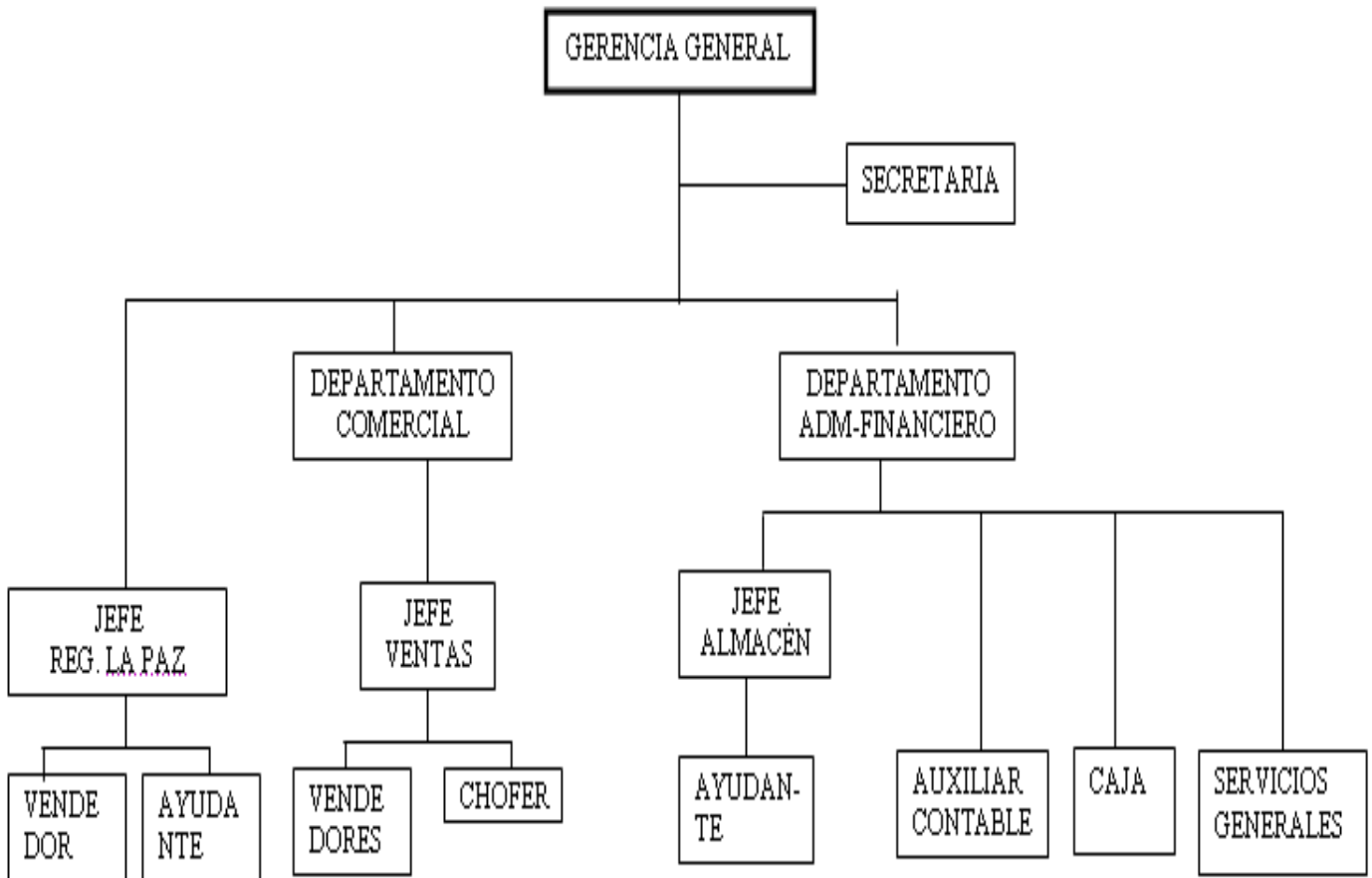
- **CANDA:** La marca típica de la casa C&A. Canda ofrece a precios atractivos una completa gama de ropa de calidad para señora y caballero. Se caracteriza por moda cómoda y funcional para todos los días del año, con la que siempre irá a la última.
- **CLOCKHOUSE:** Moda para jóvenes entre 18 y 25 años. Bien para salir de noche, estar relajado o simplemente para divertirse.
- **BABYCLUB:** Los artículos Baby Club tienen un tacto suave para la piel del bebé y destacan por su gran comodidad y calidad.
- **PALOMINO:** Dirigida a los niños y niñas entre dos y seis años.
- **HERE & THERE:** Es la ropa que desean todos los niños y niñas entre siete y catorce años. Ropa urbana a la moda en los colores y estilos que hacen furor entre los niños
- **RODEO SPORT:** La marca de ropa deportiva de C&A para todo tipo de personas. Rodeo ofrece una atractiva selección de ropa funcional y a la moda para los deportistas activos y para el tiempo libre.

Tabla 11 DAFO DE C&A

DEBILIDADES	AMENAZAS
Los costes de la tarjeta C&A	Crisis económica actual
Escasa publicidad	Competidores fuertes
Poca diversificación	Clientes con mayores exigencias
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Precios bajos	Diversificar su mercado
Venta online de sus productos	Reforzar su marca
Gran variedad de productos y servicios	Continuos avances tecnológicos
Política de devoluciones	Utilización de nuevos materiales como el algodón orgánico

Fuente: Página Web C&A

Tabla 12 ORGANIGRAMA C&A



Fuente: Página Web C&A.

En bibliografía se muestra el enlace de la página web de C&A, de la cual se ha recabado la información que se ha desarrollado anteriormente.

3.1.5 MANGO:

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES:

MISIÓN:

Estar presente en todas las ciudades del mundo, conscientes de que nos encontramos compitiendo al más alto nivel y sin perder los valores que se respiran en el ambiente de mango.

VISIÓN:

Nuestra visión es que el cliente que quiera comprar Mango lo pueda comprar donde quiera.

VALORES:

- Armonía
- Afecto
- Humildad

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:

Mango es una multinacional de prestigio internacional dedicada al diseño, la fabricación y la comercialización de prendas de vestir y complementos para la mujer y el hombre. Empresas que la integran:

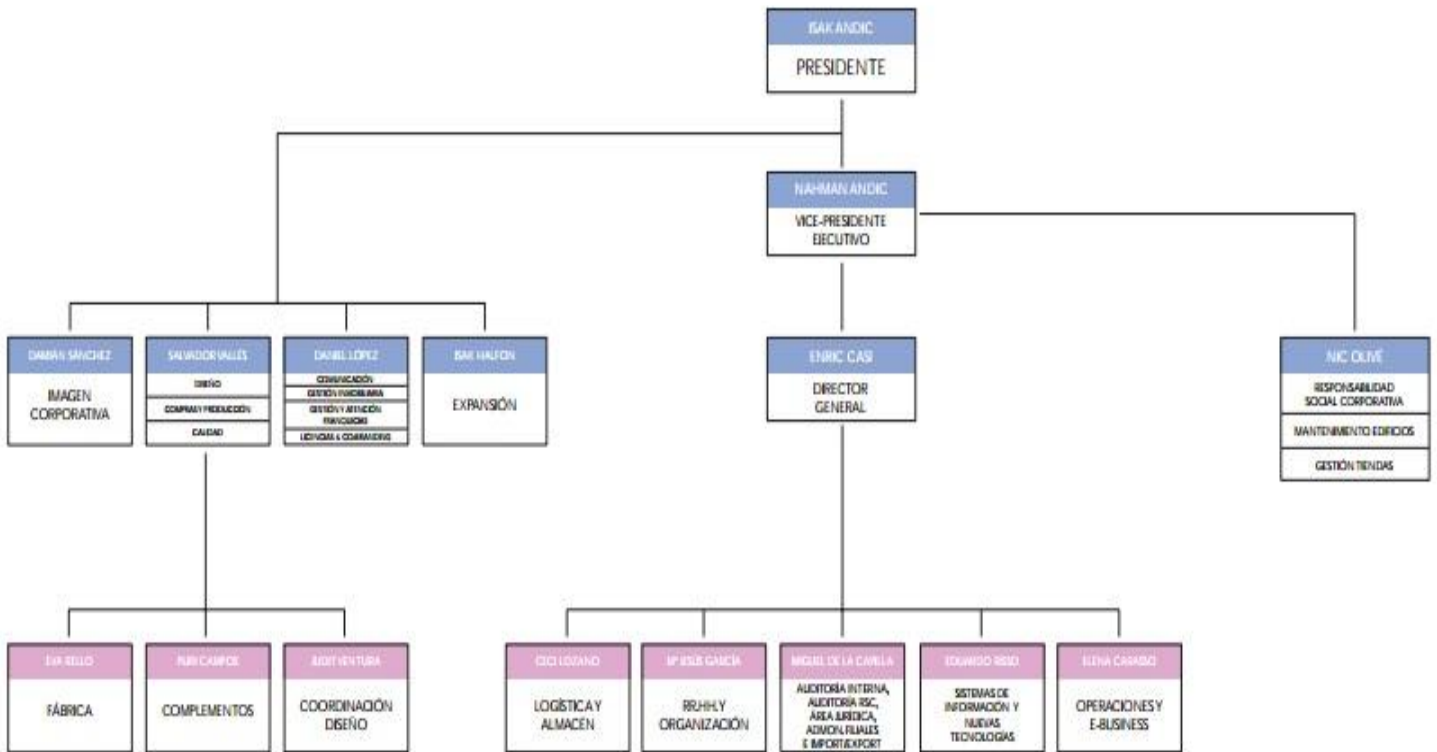
- **H.E BY MANGO:** Se creó en 2008 con el objetivo de ofrecer a los hombres una línea de moda masculina actual y moderna. Su estilo se basa en actualizar los clásicos dándoles el toque justo de moda y adaptando las tendencias a un estilo fácil, del día a día y urbano.
- **MANGO TOUCH:** Se basa en una colección exclusiva en la que conviven los complementos MANGO TOUCH con los *best sellers* de la marca MANGO. Diseño y calidad se unen en una colección de complementos actual y fresca.

Tabla 13 DAFO DE MANGO

DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de exclusividad	Crisis económica actual
Entorno Simple	Aumento de la competencia en el sector
Poca diversificación	Clientes más exigentes
Aumento de costes	Creación de tiendas online
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Gran importancia a la publicidad	Tarjeta fidelización
Formación permanente	Creciente interés por la imagen personal
Marca española pionera en la venta online	Continuos avances tecnológicos
SLM (Sistema Logístico Mango)	Diversificación
Diseño propio, con tres líneas diferenciadas	Incremento cuota mercado

Fuente: Página Web Mango

Tabla 14 ORGANIGRAMA DE MANGO



■ Socios-Consejo de Administración
 ■ Directivos del Comité Ejecutivo

Fuente: Página Web Mango

Toda esta información relativa a MANGO, ha sido recogida de la página web de dicha organización empresarial. Su enlace aparece reflejado en la sección de bibliografía.

Toda la información que se expone y se desarrolla a continuación, ha sido recogida principalmente de las correspondientes Memorias anuales que las empresas ponen a disposición en sus páginas web. Dichos links se pueden hallar al final del trabajo en el apartado bibliografía.

3.2. FORMACIÓN INTERNA

En esta sección se expondrán las diferentes acciones que realizan las empresas estudiadas, en relación a la formación de sus empleados dentro de la organización.

3.2.1. INDITEX:

Los empleados son el principal activo de la empresa, es por ello, que la formación, la promoción interna y la responsabilidad social con sus profesionales es parte fundamental de su política interna.

Trabajar en Inditex implica desarrollar una carrera profesional en un entorno multidisciplinar, flexible y diverso.

Este grupo es consciente de la exigencia y el compromiso de sus equipos, y por ese motivo les preparan para afrontarlo con éxito, a través de la formación continua en competencias, habilidades y conocimientos técnicos. Además, realizan seminarios internos elaborados por su personal interno para compartir conocimientos y facilitar las sinergias entre todas las áreas de la compañía.

3.2.2. H&M:

Cuando H&M entra en un mercado nuevo, la contratación tiene lugar localmente. Los empleados nuevos suelen viajar a una ciudad o un país donde H&M lleva ya cierto tiempo para recibir formación y apoyo del equipo local. Antes de la inauguración, empleados con experiencia previa se trasladan al nuevo mercado para compartir sus conocimientos y ayudar a que todo transcurra sin contratiempos.

H&M ofrece formación para aquellas personas que entran a trabajar por primera vez en la empresa. De hecho, existe un programa de formación en el trabajo, cuyo objetivo es preparar a la persona que entra nueva en H&M. Durante el desarrollo de aprendizaje, su formador será el responsable de seguir el programa establecido.

3.2.3. EL CORTE INGLES:

Los empleados que se incorporan y los profesionales que ya se emplean se forman a través de cursos de formación relacionados con sus puestos de trabajo.

En el marco de la formación, El Corte Inglés cree en "el objeto de elevar el nivel de formación y facilitar el desarrollo profesional" de sus empleados, según su Presidente, Isidoro Álvarez. Realiza cursos de formación en varios centros incluyendo en el Instituto de Estudios Profesionales donde ha impartido cursos a 38.992 empleados.

En diciembre de 1992, El Corte Inglés se adhirió al Acuerdo Nacional de Formación Profesional Contigua y por eso 669 miembros de la plantilla han asistido a cursos de Acceso, Diplomaturas y Licenciaturas. Además la empresa dispone de su propio Centro de Estudios. Para ella, la formación ocupa un lugar muy alta en su lista de prioridades.

3.2.4. C&A:

En C&A la carrera profesional comienza con una formación sólida. Cada año, cientos de jóvenes obtienen en C&A una formación en las más diversas profesiones. Todos los graduados tienen después las mismas oportunidades de ascenso y participación en otros cursos de capacitación. Su sistema interno de formación abarca mucho más de lo que exigen los legisladores de cada país. Así, en C&A los aprendices son asistidos por empleados experimentados. Estos instructores internos, les imparten conocimientos específicos adicionales en función de su área de actividades. Se mantiene el equilibrio entre la teoría y la práctica.

3.2.5. MANGO:

El patrimonio de Mango es su gente. Por este motivo, promueve la mejora continua como base de la gestión diaria de la siguiente forma: predicando con el ejemplo, con actitud positiva, potenciando la formación permanente y creando un clima que permite la aportación de ideas en un ambiente agradable y familiar.

Los directores de las tiendas son los que se encargan de la formación de los trabajadores.

3.3. PROMOCIÓN INTERNA

Seguidamente, en este apartado se desarrollan los diferentes procedimientos que establecen las empresas seleccionadas, para llevar a cabo los diversos ascensos que se puedan producir.

3.3.1. INDITEX:

Inditex ofrece a sus empleados un entorno dinámico e internacional donde se valoran las ideas y se apuesta por la promoción interna. Cree en la estabilidad, en el empleo y la formación continua.

Siempre que se produce una vacante en un puesto de responsabilidad, su primera opción son sus profesionales. Han desarrollado un entorno de comunicación, colaboración y evolución continua, que les permite asumir nuevos retos con garantías.

Un seguimiento continuo, las políticas de formación interna y la innovación integrada en la cultura y filosofía de la compañía, son los pilares que favorecen el crecimiento y desarrollo de sus profesionales dentro de la empresa. Los conocimientos, la experiencia y la actitud a la hora de afrontar los nuevos retos y proyectos determinan en gran medida la evolución profesional de sus equipos.

3.3.2. H&M:

En H&M se fomenta la filosofía de promoción interna. Ésta les permite mantener el 'espíritu de H&M'. Esto significa que hacer carrera en H&M está al alcance de todos. La descripción del puesto de trabajo puede variar a velocidad de vértigo para quien así lo desea y, desde hace años, muchos empleados de H&M de todo el mundo han gozado de la oportunidad de trasladarse a otras ciudades o países.

En la empresa H&M, cuando hay una vacante, primero se intenta cubrirla con personal interno ya que ellos ya conocen H&M en profundidad.

No obstante, si sucediera que no se encuentra el perfil que necesitan, se publicaría un anuncio en su página web o en otros medios y de este modo cualquier persona externa podría tener acceso al proceso de selección.

3.3.3. EL CORTE INGLÉS:

Aplica una fuerte promoción interna. El Corte Inglés basado en sus programas internos, consigue un mejor aprovechamiento de recursos humanos y aumentar la profesionalización de sus empleados en los diferentes sectores.

3.3.4. C&A:

Se fomenta la promoción interna dentro de C&A. Se tiene las mismas oportunidades de ascenso entre los trabajadores, así como la participación en los diferentes cursos que se imparten.

3.3.5. MANGO:

Enric Casi, director general de la compañía, subraya que la promoción interna es uno de sus modelos de gestión, que lo aplican en todos los niveles: "Hace unos años ofrecimos un programa de formación a una veintena de personas del almacén y ahora son parte de los informáticos de nuestra compañía". Según Casi, la promoción interna "crea vínculos y fidelidad a la empresa".

En Mango se quiere que sus profesionales se desarrollen dentro de la empresa y vayan adquiriendo responsabilidades con el tiempo.

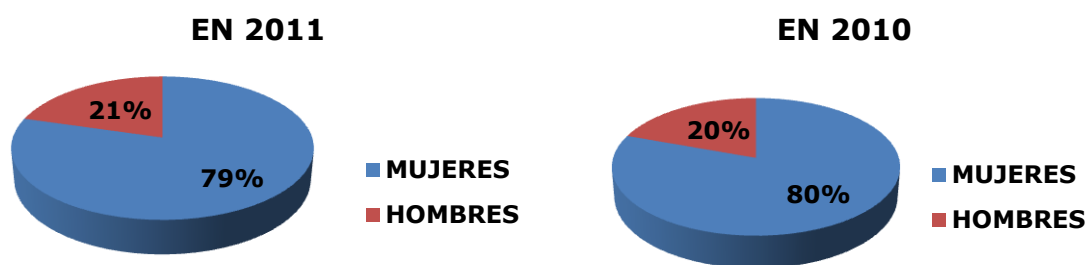
3.4. POLÍTICA LABORAL, RETRIBUTIVA, BENEFICIOS SOCIALES Y CONCILIACIÓN

En esta parte se exponen las distintas políticas que las organizaciones investigadas realizan en materia laboral y retributiva. Incluyendo también las acciones algunas de las acciones que llevan a cabo referente a beneficios sociales y conciliación de la vida familiar y laboral.

3.4.1. INDITEX

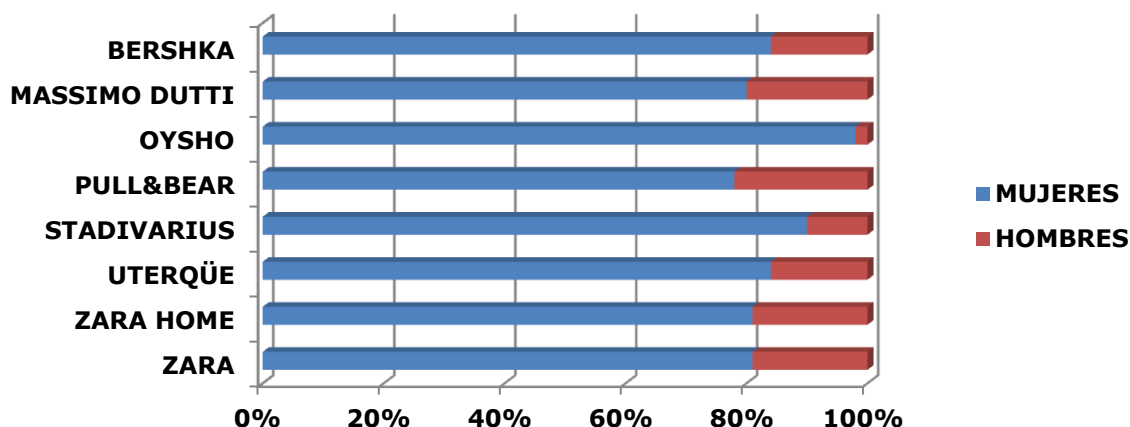
Como mostramos en el siguiente gráfico, la plantilla está formada por la siguiente división de empleados por sexo.

Tabla 15 EMPLEADOS POR SEXO DE INDITEX



Fuente: Memoria Inditex

Tabla 16 EMPLEADOS POR SEXO EN CADA LÍNEA DE NEGOCIO



Fuente: Memoria Inditex

Debido a esta distribución de sus trabajadores, INDITEX está comprometido con la igualdad y no discriminación entre hombres y mujeres. Por ello, el Grupo cuenta con:

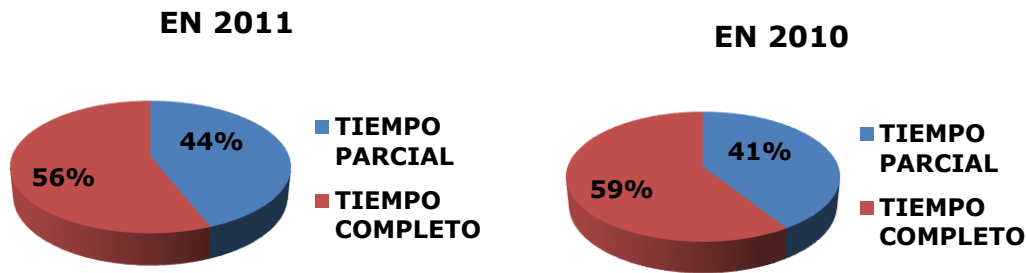
- Protocolo de actuación para detener eventuales discriminaciones por sexo y situaciones de acoso sexual. En el momento en el que se realiza una denuncia de cualquier empleado, se lleva a cabo una investigación interna con la finalidad de averiguar y comprobar los hechos y suprimir, si corresponde, responsabilidades.

- Incorporación de Planes de Igualdad para proteger a las víctimas de violencia de género y facilitar la conciliación entre la vida laboral y familiar. Relativo a esto último, INDITEX ha profundizado en los siguientes aspectos: protección durante embarazo y lactancia, prevención de riesgos laborales mientras permanece la trabajadora en estado de gestación y compatibilización del trabajo con el cuidado de los hijos menores. Así pues, el Grupo ha desarrollado excedencias a través de las cuales se permite mantener el puesto del trabajador.

Un dato importante es que El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR), un instrumento que mide la reputación de las empresas que actúan en España, en 2011, destacó a INDITEX como la primera empresa entre las 100 mejores para trabajar en España.

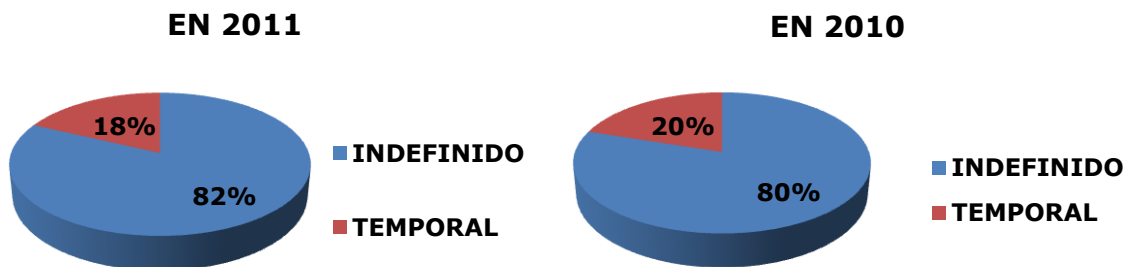
Para que los empleados puedan compaginar la vida laboral y familiar, INDITEX ha basado su modelo de negocio en la flexibilidad de horarios. De esta manera, ofrece puestos de trabajo de horarios diversos para posibilitar, si fuera posible, el establecimiento de turnos laborables estables. Seguidamente se muestran unos gráficos en los que aparece la plantilla en España distribuida por tipo de jornada y por tipo de contrato.

Tabla 17 PLANTILLA EN ESPAÑA POR TIPO DE JORNADA



Fuente: Memoria Inditex.

Tabla 18 PLANTILLA EN ESPAÑA POR TIPO DE CONTRATO



Fuente: Memoria Inditex.

Relativo a la política retributiva de INDITEX, los trabajadores de las tiendas perciben además una retribución variable vinculada a las ventas, los empleados de logística y producción también reciben elementos retributivos asociados a la producción y numerosos puestos en estructura, de la misma manera, perciben retribución variable.

Igualmente, los trabajadores de servicios centrales de INDITEX, cuentan con una parte de retribución variable en función de unos objetivos cuantitativos comunes y otra, en relación con los objetivos del área y proyectos específicos que se establecen a elección de sus responsables.

El Grupo otorga a todos sus trabajadores con una antigüedad determinada la tarjeta *Affinity Card*, con la que se les permite descuentos en compras en las tiendas de INDITEX hasta un límite anual concreto de gasto.

3.4.2. H&M

Esta compañía opera con muchos proveedores que cuentan con fábricas situadas en zonas muy pobres, es por esto que H&M se centra en mejorar las condiciones laborales en toda su cadena de producción. Para ello, se preocupa por mejorar los derechos y la influencia de los empleados, e impulsar el diálogo entre empleadores y trabajadores.

Esto anterior queda reflejado en alguno de los ejemplos que la organización ha llevado a cabo como:

- Colaboración con *Fair Wage Network*, una red de compañías de moda, organizaciones sin ánimo de lucro, productores, representantes de empleados e investigadores que controlan el nivel salarial en el sector textil a nivel mundial y fijan salarios justos en la cadena de producción.

- Cooperación con otras cadenas de moda para persuadir al Gobierno de Bangladesh de aumentar el salario mínimo de los empleados del sector textil en dicho país.

- H&M estableció una conferencia en Dhaka (Bangladesh) en 2011, dónde se reunieron proveedores, organizaciones, representantes del Gobierno y sindicatos y charlaron acerca de cómo mejorar el diálogo entre empleadores y empleados. Tras esta reunión, se contrataron a expertos externos para formar a algunos proveedores en la elaboración de comités de trabajadores mediante elecciones democráticas, e instruirles en cómo debían negociar con la dirección para poder mejorar las condiciones laborales de los empleados. Dicho sistema se encuentra en proceso de evaluación en 2012 y 2013, y tras la obtención de resultados positivos, se extenderá su radio de acción a todos proveedores.

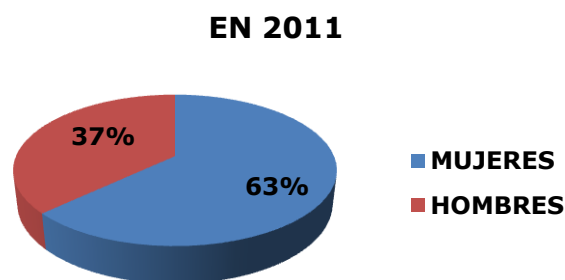
Como novedad frente a las otras compañías estudiadas referente a política retributiva, se destaca que H&M ha creado un programa de incentivos para sus empleados, con las mismas condiciones para todos ellos.

A través de dicho programa, denominado *H&M Incentive Program* (HIP), la compañía realizará aportaciones económicas cada año, por una cantidad similar al 10% del incremento del dividendo en relación con el año anterior, que podrá variar debido a la fluctuaciones de la cotización bursátil de H&M. La rentabilidad de estos fondos pasará a repartirse equitativamente entre sus empleados, independientemente de su puesto de trabajo o salario. Con esta iniciativa los empleados se aprovecharán del crecimiento de la organización como si fuesen accionistas.

3.4.3. EL CORTE INGLÉS

La distribución de hombres y mujeres en esta compañía queda reflejada en la siguiente figura.

Tabla 19 PLANTILLA DEL CORTE INGLÉS POR SEXO



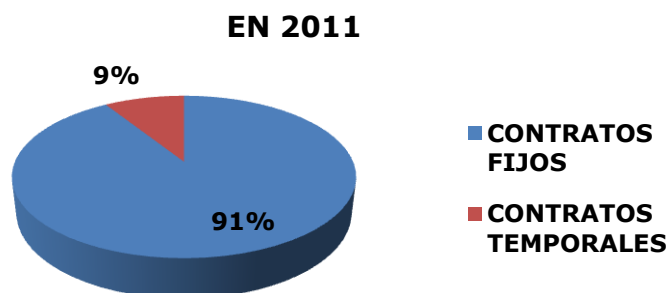
Fuente: Memoria de El Corte Inglés.

Esta estructuración de la plantilla ha originado el desarrollo de Planes de Igualdad negociados con la representación legal de los trabajadores y acordado por unanimidad.

En este aspecto de igualdad, el Grupo insiste en el acceso y la promoción interna, la formación y las mejoras en la conciliación entre la vida laboral y familiar.

Concerniente al tipo de contrato que tienen los empleados de EL CORTE INGLÉS, observaremos en el siguiente gráfico la clara predilección por los contratos fijos frente los temporales.

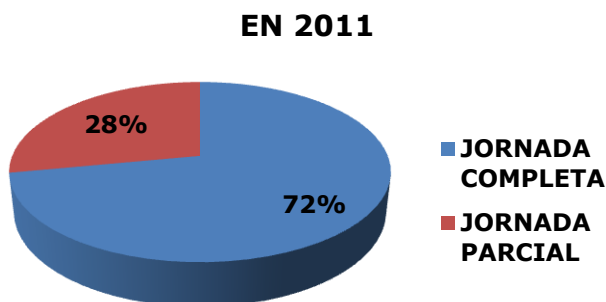
Tabla 20 PLANTILLA DE EL CORTE INGLÉS POR TIPO DE CONTRATO



Fuente: Memoria de El Corte Inglés.

En cuanto al tipo de jornada de los trabajadores de EL CORTE INGLÉS, la distribución es de la siguiente manera.

Tabla 21 PLANTILLA DE EL CORTE INGLÉS POR TIPO DE JORNADA⁵



Fuente: Memoria de El Corte Inglés.

Respecto a la política retributiva de la compañía se ha establecido una novedad principal, la cual ha sido la introducción en el convenio colectivo de fórmulas que asocian los incrementos salariales durante sus años de vigencia al aumento de la productividad de cada empresa del Grupo.

⁵ Estos gráficos hacen referencia a todas las líneas comerciales de El Corte Inglés, no solo al sector textil (Grandes Almacenes y Sfera).

Además, EL CORTE INGLÉS brinda a sus empleados varios beneficios sociales entre los cuales se puede destacar los siguientes:

- Seguro de Vida Colectivo: contempla indemnizaciones por fallecimiento e invalidez permanente absoluta.
- Acceso a formación superior mediante el Centro de Estudios Universitarios Ramón Areces.
- Ayudas para hijos de empleados destinadas a estudios de formación profesional, bachillerato y universidad, y ayudas para empleados que tiene hijos con alguna discapacidad física o mental.

3.4.4. C&A

Esta organización se centra prioritariamente en la mejora de las condiciones laborales de los empleados en los países fabricantes. Es por esto que C&A les retribuye con un salario justo y adecuado al mercado que, como mínimo, cumple los requisitos legales nacionales. Además, esto mismo también se lo exige a sus proveedores y centros de producción en los diferentes países.

La compañía obliga a todos sus proveedores a pagar a sus empleados los salarios mínimos legales, como define la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Para asegurar que se dan las condiciones laborales adecuadas, C&A autoriza a la SOCAM (*Service Organisation for Compliance Audit Management*) a supervisar el cumplimiento de las condiciones marco fijadas en el Código de Conducta por medio de controles llamados autorías.

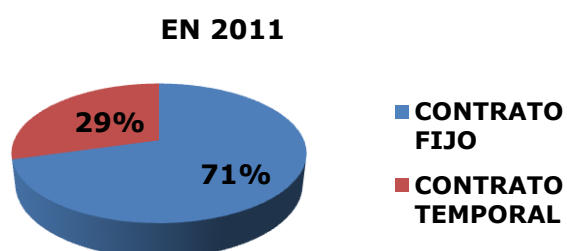
Asimismo, tiene la función de advertir a los proveedores afectados por peligros en la seguridad del puesto de trabajo, sensibilizarles sobre este tema y ayudarles a resolverlos.

3.4.5. MANGO

La compañía apuesta por seguir una política laboral basada en la estabilidad en el trabajo y la igualdad de oportunidades.

La estabilidad en el trabajo se refleja en la distribución de la plantilla por tipo de contrato, que muestra un mayor porcentaje de contratos fijos frente a contratos temporales.

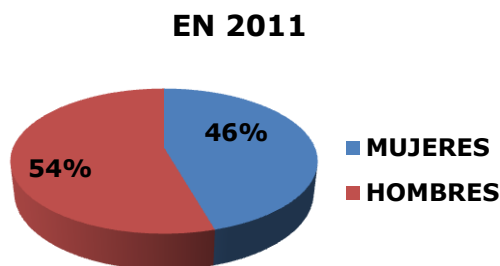
Tabla 22 PLANTILLA DE MANGO SEGÚN EL TIPO DE CONTRATO



Fuente: Memoria de Mango.

Por otra parte, la igualdad de oportunidades se observa en el siguiente gráfico que muestra el porcentaje de directivos según su sexo.

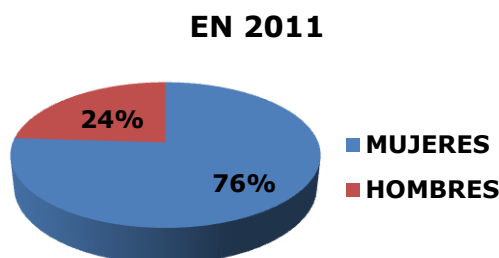
Tabla 23 DIRECTIVOS EN MANGO SEGÚN SU SEXO



Fuente: Memoria de Mango.

En cuanto a la distribución de la plantilla total por sexo, se puede ver que está estructurada de la siguiente manera.

Tabla 24 EMPLEADOS POR SEXO DE MANGO



Fuente: Memoria de Mango.

Referente a la política retributiva de MANGO, se remunera adecuadamente a la situación del empleado. En el caso de personal de estructura, el cual está formado por unas 1.717 personas, la compañía determina y adecúa los salarios acorde con el desempeño de cada empleado, a lo largo de dos veces al año.

Por otro lado, el sueldo de los empleados de los puntos de venta se basa en un sueldo fijo y otro variable que depende de la facturación de la tienda.

Además, es importante destacar que la media de los salarios de las diversas categorías de sus empleados está por encima de los sueldos del sector, ya que éstos aumentan por los incentivos y promociones que otorga MANGO.

Concerniente a los beneficios sociales de esta organización, todos sus empleados, a jornada completa y a parcial, disfrutan de los mismos. A través de ellos MANGO pretende conciliar la vida laboral y familiar, algunos de ellos son los que se muestran seguidamente:

- Maternidad/Paternidad:

Tras la maternidad, y durante un año, MANGO facilita, cuando sea posible, cambiar el horario de trabajo a los padres sin necesidad de que soliciten una reducción de jornada.

También, la compañía completa la prestación por maternidad/paternidad de los días de baja, cobrando así el empleado el 100% del salario. Igualmente, MANGO abona las pagas extras durante el periodo de descanso por maternidad/paternidad.

- Aportaciones económicas:

Los trabajadores que se casen o formen pareja de hecho o tengan un hijo recibirán de MANGO una aportación económica y una felicitación personal.

- Transporte colectivo gratuito que abarca las principales rutas de pueblos y ciudades, en los diferentes horarios de entrada y salida. Dicho servicio es empleado por el 60% de los trabajadores.

- Subvenciones de comedores:

La sede de MANGO cuenta con varios comedores para que sus empleados puedan llevarse la comida preparada en casa al trabajo, o comer en el servicio de comedor que tiene la compañía abonando un 30% de su precio.

- Flexibilidad laboral:

MANGO amplía el tiempo para poder asistir a las visitas médicas y, de mutuo acuerdo, alarga la jornada laboral media hora con la finalidad de que sus trabajadores puedan terminar los viernes al mediodía y, de esta manera, disfrutar de un fin de semana más prolongado.

- Descuentos, tanto en la compra de ropa y complementos de las tiendas como a través de acuerdos con otras organizaciones (seguro médico, viajes, gimnasios, venta de coches, espectáculos, etc.)

- Concesión de préstamos sin interés en determinadas situaciones personales.

- Mediante la cesión de instalaciones para diferentes actividades que satisfagan las necesidades de sus empleados, como por ejemplo: cursos de obtención del carnet de conducir.

- Realización de mercadillos para los trabajadores donde se venda ropa, objetos de decoración, muebles y complementos cuando se termine la temporada, a precios muy reducidos.

3.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En este apartado explicaremos las actuaciones llevadas a cabo por las organizaciones que se están analizando referentes a políticas medio ambientales y de acción social.

Cabe señalar que todas organizaciones estudiadas tienen una gran preocupación por los daños y el impacto que pueden causar en el medioambiente y en la sociedad. Así pues, asumen que es necesario desarrollar actuaciones responsables sobre los recursos naturales y la comunidad mundial.

La responsabilidad social corporativa es definida según el Libro Verde CE COM (2001) 366 como "concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio."

También es concretada esta definición por la Asociación Española de Contabilidad y Administración empresas (AECA) como "compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del Medio Ambiente, desde su compromiso social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa".

En las empresas existen diversos grupos de interés, también llamados *stakeholders*, ya que éstas son estructuras profundamente sociales.

Según *Edward Freeman (Strategic Management: A stakeholders approach, Boston, 1984)*, los *stakeholders* son "cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la realización de los objetivos de una organización". Por ello, podemos identificar los siguientes grupos de interés: accionistas, clientes, proveedores, empleados, competidores y Administración.

3.5.1. POLÍTICA MEDIO AMBIENTAL

En esta sección se expondrán las acciones realizadas por las empresas debido a su compromiso de respeto con el medio ambiente, el cual repercute en los diferentes ámbitos de sus actividades empresariales. Se puede componer de los siguientes apartados:

A) ENERGÍA Y CAMBIO CLIMÁTICO:

El consumo de energía de todas las organizaciones textiles estudiadas procede del consumo de combustibles fósiles, como gas natural, propano y gasóleo, y electricidad que proviene de la red eléctrica de todas fábricas, oficinas centrales y de cadenas, almacenes logísticos, transporte y tiendas.

INDITEX respecto a las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) se plantea como uno de sus objetivos globales del Plan Estratégico Medio Ambiental "Inditex Sostenible 2011-2015", conseguir una reducción de emisiones GEI de un 20% para 2020.

También pretende disminuir el consumo eléctrico del 20% antes del 2020, mejorando el modelo de tienda ecoeficiente implantando medidas de ahorro energético.

Para **H&M** es muy importante mejorar la eficiencia energética y utilizar lo máximo posible fuentes renovables. Igualmente, apoya a sus proveedores a reducir su consumo energético y su impacto medio ambiental.

Las tiendas de H&M representan el 90% del consumo energético, por esto han tomado medidas como la iluminación LED para sustituir las fuentes de iluminación tradicionales y así realizar un uso más eficaz de la iluminación. Se proponen como objetivo disminuir en un 20% el gasto energético en las tiendas en el 2020.

Otro de los objetivos que se han planteado ha sido reducir las emisiones de dióxido de carbono en un 5% de cara al próximo año. Este objetivo ya se dio el año anterior y fue conseguido debido a la combinación de prácticas de conservación y esquemas de compensación.

La mayoría de las emisiones atmosféricas de H&M se deben al transporte de las prendas, por ello busca optimizar el transporte garantizando que el embalaje se reduzca al máximo para disminuir el consumo de combustible, trabajar con transportistas que cumplan la normativa medio ambiental, utilizar el transporte marítimo y alterna el transporte aéreo y marítimo.

Además, H&M coloca en sus probadores y en las prendas etiquetas en las que aparecen consejos para el cuidado de éstas, como por ejemplo lavar a temperaturas más bajas. Este hecho es importante ya que a lo largo del ciclo de vida útil de una prenda, su lavado y cuidado supone un 40% del impacto medio ambiental total.

El Grupo **EL CORTE INGLÉS** cuenta con centros comerciales con placas solares fotovoltaicas combinadas con las térmicas, lo que permite generar energía eléctrica y agua caliente sanitaria o calefacción. Como medidas complementarias se han implantado programas de encendido y apagado automático, lámparas de bajo consumo y alto rendimiento, y una tecnología más eficiente en climatización entre otras. Por todo esto se han visto reducidas las emisiones de efecto de invernadero en un 12,9% respecto a 2009.

En cuanto a **C&A**, progresivamente está acondicionando sus tiendas con las innovaciones tecnológicas y de eficiencia energética procedentes de la tienda de Manguncia (Alemania). En este establecimiento se puede encontrar un sistema de ventilación que permite que el aire recircule, un sistema de iluminación que genera un 10% más de luz que los sistemas convencionales, un sistema de calefacción urbana que funciona con energía hidráulica y paneles fotovoltaicos en la cubierta y la fachada.

Se debe mencionar también que esta compañía ha introducido un nuevo sistema de cajas registradoras, que ha permitido ahorrar unos 675.000 kilovatios hora debido a que éste utiliza un servidor, en lugar de dos como se empleaba anteriormente.

C&A calcula anualmente las emisiones de gases de efecto invernadero ocasionadas por su actividad empresarial en Europa. Sobre este informe se desarrollan las actuaciones que se van a llevar a cabo para la reducción de estas emisiones. Algunos ejemplos que se suelen realizar son: reemplazar viajes largos por conferencias telefónicas o de video, reducir viajes logísticos en avión, etc.

Relativo al transporte de C&A, podemos clasificar sus actuaciones de la siguiente manera:

- **Largas distancias:** Para el transporte de mercancías de Asia a Europa se ha empleado el transporte marítimo, puesto que es el medio de mayor eficiencia energética (en 2011 el 95% de las mercancías se transportaron en buques). De esta manera solo recurren al transporte aéreo en casos excepcionales.

Además, se ha añadido un flujo de mercancías a través del puerto de Barcelona para abastecer los puntos de venta de España, y reducir los efectos negativos en el medio ambiente al descargar las mercancías, pues anteriormente se debía realizar el largo trayecto desde los puertos de Bélgica y los Países Bajos.

- **Por ferrocarril:** Entre 2007 y 2011, las mercancías enviadas a través de este medio de transporte desde puertos a tiendas aumentaron un 35%, lo que supuso ahorra aproximadamente 500 camiones que habrían deteriorado carreteras y el medio ambiente.

Por carretera: A todos transportistas se le exige cargar los contenedores de modo que solo incluyan mercancías para un país o una región y así poder asignarse al puerto más cercano. C&A utiliza camiones EEV (*Enhanced Environmentally Friendly Vehicle*, es decir, vehículo ecológico mejorado) que

presentan un nivel de exigencia medio ambiental superior al exigido, e incluso en Alemania funcionan dos camiones eléctricos y un híbrido.

MANGO también es otra compañía textil que hace especial énfasis en la reducción de consumos eléctricos. Por eso mismo, esta cambiando los focos halógenos por halogenuros progresivamente, porque dan más luz con menos consumo. Lo anterior ha supuesto una reducción de un 45% en los puntos de venta reformados y un aumento de la vida de los focos de cuatro veces más. Se debe mencionar que la empresa está realizando unas pruebas piloto en algunas tiendas con iluminación LED, sistema que como hemos dicho anteriormente ha comentado a emplear H&M. Dicha iluminación tiene una duración cuatro veces mayor que los halogenuros, un consumo menor del 50%, así como un menor mantenimiento.

Alguna de las novedades de MANGO ha sido la creación de un centro de diseño llamado "EL HANGAR", el cual ha sido construido bajo criterios de ecoeficiencia, pues se puede tener control electrónico de la temperatura, hay un circuito cerrado de refrigeración y se realiza una optimización de la luz natural.

Respecto a las emisiones de gases de efecto invernadero, MANGO ha realizado un estudio para su medición que se utilizará para actuar en los puntos que sea posible efectuar alguna mejora.

B) GESTIÓN DEL AGUA:

INDITEX pretende reducir y optimizar el uso del recurso agua a lo largo de toda su cadena de valor, por lo que recicla el agua utilizada en usos domésticos (limpieza y consumo), y emplea sistemas de recirculación cuando el agua es necesaria en el ámbito industrial como para la generación de vapor y la refrigeración industrial en ciclo cerrado.

En cuanto a los vertidos de aguas residuales, INDITEX los conduce a las redes de saneamiento contando con la correspondiente autorización administrativa. Además, en una de las fábricas de Indipunt en Narón (A Coruña) se está instalando una depuradora de aguas residuales capaz de reutilizar el 90% de agua vertida.

H&M ha firmado el Mandato del Agua de los Directores Generales de la ONU comprometiéndose a optimizar e informar del tratamiento y uso del agua por su parte y de sus proveedores. También dirige esta empresa un proyecto de conservación del agua en colaboración con productores de vaqueros en Bangladesh que permitió ahorrar en 2011 unos 300 millones de litros de agua.

EL CORTE INGLÉS ha desarrollado un Plan de Gestión del Agua para su consumo racional, que trata sobre programas específicos de gestión, ahorro, reutilización y control de vertidos. Éstos se encuentran unidos a mejoras en las instalaciones, realización de cursos de sensibilización para empleados y clientes que permitirán una reducción de consumo de agua.

C&A es socio patrocinador de la *Water Footprint Network*, organización que ayuda a la empresa a identificar donde se hallan los puntos críticos de los procesos que requieren más agua y que más contaminan. Para, tras esto, elaborar las medidas necesarias para abordar estos problemas.

C) CONTROL DE QUÍMICOS Y TÓXICOS:

Otro de los objetivos globales de **INDITEX** en su Plan Estratégico Medio Ambiental es identificar, corregir y desarrollar la gestión de químicos en sus procesos industriales textiles y de sus proveedores.

En cuanto a **H&M**, el material utilizado en la construcción, el mobiliario y la decoración de sus tiendas debe cumplir restricciones en el uso de sustancias químicas. También debe primar la elección de materiales sostenibles que sean reciclables y de larga duración. Referente a la ropa, H&M utiliza avanzadas técnicas para probar sus productos y garantizar que ésta no contenga sustancias químicas perjudiciales y obliga a sus proveedores a respetar estrictas restricciones químicas, prohibiendo el uso de algunas sustancias.

C&A está aplicando una política de cero tolerancia a las sustancias químicas peligrosas que deberá terminar su implantación en 2012. Consiste en la ampliación de su lista de sustancias restringidas, la eliminación progresiva del uso de sustancias químicas peligrosas por parte de sus proveedores y la aceleración del proceso de eliminación de las sustancias más perjudiciales llevando a cabo acciones inmediatas.

MANGO se preocupa por realizar acciones que van más allá de la aplicación estricta de la legislación. Sus proveedores reciben instrucciones estrictas sobre la normativa de utilización de sustancias y productos en la elaboración de materias primas, y una vez realizada la producción de éstas, se lleva a cabo un proceso de verificación seleccionando prendas y/o complementos enviándolos al laboratorio para su análisis completo.

Asimismo, esta organización ha ampliado tanto el control sobre un número mayor de sustancias, como en la reducción de sus límites. Este es el caso del material PVC, ya que aunque actualmente no está reglamentado en textiles, MANGO ve conveniente reducirlo y sustituirlo por otros materiales más inocuos con el medio ambiente.

Concerniente a las prendas y complementos, la compañía ha recibido la certificación *Made in Green* otorgada por el Instituto Tecnológico Textil (AITEX), la cual garantiza que éstos no contienen sustancias químicas perjudiciales para la salud.

D) UTILIZACIÓN DE RECURSOS NATURALES:

A continuación, se va a poder observar como casi todas empresas analizadas están comprometidas con el cultivo de algodón orgánico, ya que el hecho de adoptar la producción de esta planta suprime el uso de sustancias sintéticas y pesticidas, lo que contribuye a reducir los casos de envenenamiento, a disminuir la contaminación del agua y aire en las explotaciones de algodón.

INDITEX se plantea el objetivo de usar eficientemente los recursos naturales, potenciando para ello la utilización de materiales sostenibles, no solo en la fabricación de productos, sino también en su posterior venta.

H&M presta especial atención a la utilización de recursos naturales. Podemos encontrar los siguientes ejemplos que ha llevado a cabo en este terreno:

- Creación de los zuecos *Swedish Hasbeens*, los cuales se caracterizan por sus métodos artesanales tradicionales de fabricación y el empleo de materiales naturales (cuñas de madera).

- H&M se propone el objetivo de que todo su algodón para 2020 provenga de fuentes más sostenibles, y una parte de la solución es el algodón orgánico y el algodón reciclado.

Es importante destacar que H&M, según datos de *Textil Exchange* (organización internacional sin ánimo de lucro que fomenta el cultivo de algodón orgánico), es actualmente el primer consumidor mundial de dicha fibra. Para fomentar la sostenibilidad en el cultivo tradicional de algodón, H&M colabora con la *Better Cotton Initiative* (iniciativa estratégica en la cual participan empresas de moda, organizaciones, cultivadores de algodón para mejorar el cultivo de esta planta en términos de desarrollo medio ambiental y social).

- *Conscious Collection* es una colección de moda de H&M que está compuesta solamente por materiales más sostenibles y respetuosos con el medio ambiente sin comprometer el diseño. Algunos de estos materiales han sido el poliéster reciclado, el Tencel, el algodón orgánico y el cáñamo orgánico.

EL CORTE INGLÉS se ha unido al programa *Cotton made in África* que tiene como uno de sus fines proteger el medio ambiente y los recursos naturales pues se fomenta el desarrollo de pequeñas explotaciones de algodón, haciéndolas más competitivas mediante sistemas sostenibles de cultivo (utilizando exclusivamente agua de lluvia) y formación, evitando el uso de pesticidas y aplicando nuevas tecnologías.

También **C&A** se interesa por el cultivo de algodón, pues para esta compañía dicha planta es una parte esencial de su estrategia de sostenibilidad. Así pues, hoy en día es una de las empresas líderes en el mercado de productos textiles de algodón biológico (el 13% del total de la colección de C&A está producido por esta planta). Esto ha sido posible a la colaboración con *Textil Enchange* y *Shell Foundation* que ha provocado la selección de explotaciones adecuadas, la formación de agricultores y la sustitución de métodos de cultivo convencionales por otros sostenibles o regenerativos.

MANGO da importancia al uso de materiales de origen natural. Así pues, el suelo de sus establecimientos está fabricado principalmente por piedra natural (basalto), el cual se limpia sólo con agua y una mínima concentración de jabón neutro sin utilizar ningún tratamiento agresivo. Igualmente, los protectores líquidos "anti grafiti" aplicados en las fachadas de las tiendas están compuestos totalmente por cera natural.

Progresivamente se está sustituyendo la madera de las tiendas por otros elementos más perdurables y con menos mantenimiento como los productos metálicos.

Además de todo esto, MANGO se encuentra analizando los aspectos técnicos necesarios para implantar el algodón orgánico en sus producciones para sus próximas temporadas, hecho que ya hemos podido observar que ha realizado H&M.

E) GESTIÓN DE RESIDUOS:

Aunque **INDITEX** ha visto aumentada la fabricación de prendas, ha conseguido reducir los residuos textiles, plásticos y madera generados respecto al año anterior, debido a la elaboración de un plan de minimización de residuos y las actuaciones de sus empleados. Una de las novedades de este plan ha sido la utilización de alarmas reutilizables que ha ocasionado la reducción de alarmas de un solo uso. Esta acción no solo ha significado una reducción de residuos generados, sino que también el consumo de recursos naturales y emisiones atmosféricas han disminuido. Además las alarmas de un solo uso no remplazadas, son recicladas para elaborar apliques y pinzas que sirven para el embalaje del calzado.

Los residuos generados por INDITEX son gestionados según su tipo y tratamiento. Así pues, los residuos de alarmas y papel son enviados a gestores legalmente autorizados para su reciclaje, y la madera y plásticos son enviados para su tratamiento también a gestores que garanticen que son gestionados de manera que no perjudiquen al medio ambiente.

Referente a los productos puestos en el mercado por el Grupo, éstos no se recuperan puesto que no existe ningún sistema de recogida específico para materiales textiles.

H&M empaqueta la ropa que se envía a las tiendas en cajas reutilizables en lugar de cajas de un solo uso.

Otra medida para reducir los desechos de sus actividades es la reutilización y reciclado de las perchas de las tiendas que ya no se van a usar, y la utilización de bolsas de plástico reciclado. Al mismo tiempo, en algunas tiendas y campañas se utilizan bolsas de papel proveniente de fuentes sostenibles.

EL CORTE INGLÉS se centra en buscar soluciones para reducir el consumo de material de embalaje, consiguiendo realizar una progresiva sustitución de envases de un solo uso por otros reutilizables o fabricados con materiales más fáciles de reciclar.

Otro tema que ha tratado el Grupo ha sido la reducción del papel de impresión, por lo que se han implantado medidas como el establecimiento en todo el centro comercial del soporte electrónico de firmas del cliente que paga con tarjeta. Además de la utilización de herramientas informáticas para ver informes que ha conseguido un gran ahorro de páginas no impresas.

En cuanto a las bolsas de plástico se pretende reducir su consumo, para ello se ha realizado el lanzamiento de diversas bolsas reutilizables y se ha formado al personal de venta e informado al cliente para concienciar sobre la necesidad de un consumo limitado acerca de las bolsas de plástico.

Del mismo modo que INDITEX, EL CORTE INGLÉS realiza una segregación según la tipología del desecho, reciclando lo que sea posible.

C&A recoge las perchas que los clientes no se llevan, y las entrega a una empresa de reciclaje para que posteriormente se puedan reutilizar las que no estén rotas o destruir las que estén dañadas. Con estas últimas se hacen nuevas perchas y productos porque el metal se funde y el plástico se granula.

Sus bolsas estándar están fabricadas con al menos un 80% de laminas de plástico reciclado. Además, con las bolsas de algodón orgánico se han evitado 2.700 toneladas de láminas de plástico nuevo, y los beneficios de su venta se han destinado a proyecto agrícolas en la India.

C&A también recoge los embalajes de transporte reciclables y los envía a un proveedor de bolsas de plástico que se encarga del procedimiento para fabricar nuevas bolsas de compras.

En cuanto a los cartuchos de impresora, los recogen y envían a empresas encargadas en recargarlos para que se reutilicen o, si no fuera posible, se reciclen de manera ecológica.

MANGO cuenta con un Plan Prevención de Residuos de Envases y Embalajes en el cual podemos encontrar las siguientes iniciativas:

- Minimización del grosor de las cajas hasta el límite posible para evitar roturas y aplastamientos.
- Reducción hasta el límite de los embalajes individuales que llevan las prendas y complementos en relación a sus dimensiones y densidad.
- Minimización del tamaño de las etiquetas justo para que se pueda ejecutar la lectura adecuadamente.
- Envíos internos en cajas reutilizadas.
- Utilización de cajas de material 100% reciclado, evitando elementos metálicos (grapas) para una mejor recuperación.
- Surtidos en sistema *cross-docking* y reducción de envases y embalajes: sistema que consiste en preparar y encajar, por parte de los proveedores, unos surtidos específicos de prendas y complementos que viajan a los puntos de venta con las cajas y embalajes originales. Esta metodología solo es de aplicación para las primeras entregas a puntos de venta, ya que la reposición de las ventas se realiza desde los almacenes centrales.

Además, MANGO cuenta con un almacén localizado en Terrasa (Barcelona) en el cual se controlan y reciben los materiales devueltos de los puntos de venta debido a reformas o final de temporada, con la finalidad de revisar y reutilizar aquellos materiales a los que se les puede dar un nuevo uso en las tiendas.

Todas las instalaciones de MANGO cuentan con un sistema de selección y recogida selectiva de los diversos materiales (papel, cartón, orgánicos, toners, fluorescentes, etc.)

Referente a las perchas, se pueden encontrar de dos materiales, las de madera que se utilizan en las tiendas en temporada normal y son de alta calidad y durabilidad, y las de plástico, utilizadas en los almacenes de las tiendas y en rebajas (este cambio significó una reducción del consumo de un 75%).

En relación a las bolsas, éstas son elaboradas con papel que cuenta con la certificación de gestión sostenible forestal emitida por la organización *Forest Stewardship Council (FSC)*.

3.5.2. ACCION SOCIAL

Las organizaciones analizadas, además de las acciones destinadas a reducir el impacto medio ambiental de sus actividades, también realizan desde el área de Responsabilidad Social Corporativa diversos proyectos sociales como se exponen a continuación, demostrando así que se comprometen con la comunidad.

A) INDITEX

Se ha creado un portal de voluntariado llamado *Proyecto Inpulse* que facilita y potencia las actuaciones voluntarias desinteresadas que surgen de los empleados.

Este proyecto tiene una web interna específica en la que se publican las actuaciones de ayuda que desarrollan las marcas del Grupo, y en la que los empleados mandan sus sugerencias y comentarios.

La última novedad de *Inpulse* ha sido la creación de un concurso de proyectos sociales o medio ambientales en el que los trabajadores han participado. Finalmente algunos proyectos se han financiado económicamente para llevarlos a cabo con la participación de todos los empleados del Grupo.

Además de estas iniciativas propuestas por los trabajadores, INDITEX realiza acciones específicas para la inserción social de colectivos vulnerables. Este es el caso de los siguientes proyectos:

- Proyecto Salta: programa de formación e integración para mujeres en riesgo de exclusión social.
- *Project Jeunes*: centrado en dar oportunidad de inserción laboral a jóvenes desfavorecidos del área metropolitana de París.
- Otros: acciones sociales como desayunos solidarios, recogida de juguetes y acciones en colaboración con la Cruz Roja Internacional, ONCE o la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC).

Otras de las acciones específicas que realiza INDITEX van orientadas a la inserción laboral de personas especialmente vulnerables. De este modo a desarrollado las siguiente iniciativas:

- Proyecto *Stylepack*: Se denomina de esta manera a un centro especial de empleo, que se encuentra dentro de un centro logístico de INDITEX en Zaragoza que cuenta con doce personas con discapacidad física y psíquica.

- Programa *for&from*: Así se les denomina a los cinco establecimientos comerciales que están gestionadas en su totalidad por personas con algún tipo de discapacidad física o intelectual. Actualmente, este programa da empleo estable a 37 personas discapacitadas.

Conjuntamente, INDITEX desarrolla también líneas de actuación con las comunidades en las que desarrolla su actividad. De este modo, el Grupo establece los siguientes proyectos:

- Programas de desarrollo comunitario: para mejorar la calidad de vida de las personas y su entorno a través de formación.

Para ello se busca terminar con los problemas de analfabetismo, desnutrición o desempleo actuando en siete países de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, México, Perú, Uruguay y Venezuela), Bangladesh, India y Camboya.

- Programas de emergencia: planes urgentes para disminuir las consecuencias de las catástrofes naturales que ocurran en el mundo, proporcionando bienes y servicios esenciales como agua, alimentos, abrigo, medicamentos y atención sanitaria, y ayuda humanitaria, que implica apoyo a largo plazo, en la reconstrucción de viviendas y edificios. En 2011, se han realizado este tipo de programas en Etiopía-Somalia y Japón.

- Programa de fomento de empleo para las personas en riesgo de exclusión social, consiguiendo que los participantes gracias a la formación y las prácticas no laborales en organizaciones aumentaran sus posibilidades de conseguir trabajo.

- Patrocinio y mecenazgo: acciones que tiene que ver con la cultura, el deporte o la ayuda social. Por ello, en relación con la cultura, INDITEX es patrocinador de la Fundación Albéniz, dedicada al fomento de

pianistas jóvenes, y apoya a la Orquesta Sinfónica de Galicia y a la Asociación de Amigos de la Opera de Coruña. En cuanto al deporte, sus patrocinios se basan en el impulso del deporte base entre los jóvenes. Respecto a la ayuda social, el Grupo se centra en la protección de la infancia y de la juventud, y en las mujeres en situaciones desfavorecidas, realizando donaciones de ropa y dinero.

- Red de universidades: acuerdos con universidades para colaborar en programas educativos, como la *National Institute of Fashion Technology* (India), Universidad Católica Portuguesa de Oporto (Portugal), Universidad de Northumbria (Reino Unido) o las universidades gallegas (A Coruña, Santiago de Compostela y Vigo).

B) H&M

Esta compañía, aparte de establecer la colección *Conscious* que hemos mencionado anteriormente, la cual hacía referencia a la sostenibilidad medio ambiental, ha diseñado otras colecciones relacionadas con el ámbito social y de la comunidad. Algunos de los ejemplos que se han dado se exponen a continuación:

- *Fashion Against AIDS*: es una colección anual diseñada para recaudar fondos destinados a concienciar sobre el VIH y el SIDA y fomenta el mensaje de sexo con precauciones. En 2011, se confeccionaron prendas deportivas unisex, para chicos y para chicas por igual. El 25% del precio de la prenda se destina a proyectos internacionales que versan sobre VIH y SIDA entre la juventud (desde la creación de esta iniciativa han conseguido recaudar más de 5 millones de euros).

- *WaterAid*: es una colección de baño que destina el 25% de las ventas a mejorar el suministro de agua y promocionar la higiene en Asia. De esta manera, sus clientes han participado en la mejora de acceso a agua limpia de más de 100.000 personas desde el inicio de esta actuación.

- *All for Children*: es otra colección, la cual destina el 25% de las ventas a proyectos de UNICEF que persiguen el desarrollo y fomento de la educación infantil en Bangladesh. A través de esta colaboración H&M ha contribuido con más de 3,5 millones de euros, con los que se han podido ofrecer a los niños de las zonas productoras de algodón, la oportunidad de ir al colegio y mejorar el acceso a ser atendidos sanitariamente.

Para gestionar esta ayuda han establecido 70 comités de protección a la infancia que llega a cubrir a unos 250.000 habitantes de 60 ciudades. Esto ha resultado ser muy eficaz puesto que se han llegado a localizar 1.081 niños trabajadores, que posteriormente se han incorporado a “escuelas puente” en las cuales se han adaptado progresivamente a la vida escolar.

Gracias a esta colección, se ha podido mejorar las condiciones de las escuelas, contratar a asistentes de zona, mejorar el acceso al agua potable e instalaciones de saneamiento en colegios, aumentar la concienciación sobre la necesidad de una buena higiene, entre otras cosas. A consecuencia de todo esto, han conseguido reducir los altos porcentajes de ausentismo escolar y 4.600 niños que antes trabajaban, han recibido ayuda para terminar una formación.

En 2011, H&M ha realizado donaciones destinadas a distintos proyectos sociales para fortalecer las comunidades. De este modo, ha invertido en los siguientes destinos:

- India y Bangladesh: donando casi 6 millones de euros.
- Japón: debido al desastre natural ocurrido en dicho país, la compañía realizó donaciones a fondos de ayuda y envió prendas a organizaciones de ayuda comprometidas con esta causa.

H&M también creó una colección de artículos especialmente diseñada para recaudar fondos para este desastre, en la que los clientes contribuyeron con un total de 3,3 millones de euros.

Para terminar, H&M colabora con la *Fundación Grameen* para fomentar el acceso a la formación superior y dar ayudas económicas a estudiantes de Bangladesh. Se puede comprobar que la organización, en 2011, ha ofrecido un total de 20 becas, siendo 10 de ellos cursos textiles, y los otros 10 relacionados con legislación, ciencias políticas, finanzas y agricultura.

C) EL CORTE INGLÉS

Cuenta con una asociación llamada Grupo de Empresas El Corte Inglés (GECI), la cual está formada no solo por los empleados, sino también por sus familiares. Se realizan actividades de deporte, culturales, recreativas, turísticas, representaciones teatrales, pintura, clases de inglés y trabajos manuales. Asimismo, se llevan a cabo colaboraciones con causas humanitarias en cualquier parte del mundo. Esta asociación destina un porcentaje de las cuotas de socio a este tipo de iniciativas, como es el caso de proyectos desarrollados en países desfavorecidos en lo que se crean escuelas, centros de salud, comedores, pozos de agua, se envían medicamentos, ropa, etc.

Es importante destacar que EL CORTE INGLÉS cuenta con la Fundación Ramón Areces, la cual es una institución privada sin ánimo de lucro que se centra en las siguientes actuaciones:

- Financiación de proyectos de investigación científica: esta institución, en el año 2010 financió 106 proyectos de investigación. Entre ellos las enfermedades raras ha sido tema preferente puesto que carecen de un tratamiento adecuado.

- Concesión de becas para fomentar el capital humano: continúan con la ampliación del programa de becas de la Fundación en el extranjero.

- Establecimiento de un amplio programa de actividades desarrolladas en reuniones científicas, conferencias y publicaciones para la difusión del conocimiento científico: la asociación llegó a realizar un total de 52 actividades en las que participaron como ponentes y conferenciantes 441 expertos.

D) C&A

Esta organización cuenta con una Fundación específica para desarrollar labores benéficas en los lugares en los cuales tiene presencia comercial. También, a través de ella, se ofrece ayuda a proyectos de más grandes con el objetivo de mejorar las condiciones sociales económicas y medio ambientales en la cadena de la confección en Asia, África y Oriente Medio.

Las iniciativas llevadas a cabo por C&A en materia de acción social se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Proyectos en los Países proveedores:** entre las actuaciones más destacables en este apartado gracias a las donaciones corporativas de C&A, se puede encontrar la construcción de un nuevo centro en Dhaka, Bangladesh, que da formación a entre 1.500 y 2.000 estudiantes, construcción de orfanatos en los que viven aproximadamente 800 niños, creación de 6 proyectos diversos de atención sanitaria en países en los que adquieren productos y elaboración en de pozos de agua permitiendo el acceso a agua potable a más de 85.000 habitantes que viven en la periferia de Tirupur, India.

- **Actuaciones en Países Europeos de comercio minorista:** C&A ha colaborado en proyecto en Países Bajos (apoyando a organizaciones como NFTE y *Team Stages* que ayudan a jóvenes en su formación profesional o en la creación de sus negocios propios), Bélgica (patrocinó a varios equipos de ciclistas que pedalearon en nombre de *Kom op Tegen Kanker* con la finalidad de apoyarles a financiar económicamente su labor de atención a niños con cáncer), España (colaborando con distintas organizaciones dedicadas a la atención médica infantil), Macedonia, Portugal, Polonia, Austria, Turquía, muchos países de Europa Oriental, etc.

- **Terre de Hommes:** es una asociación dedicada a ayudar a la infancia. Con la colaboración de C&A y esta organización se consiguió eliminar la mayor parte del trabajo infantil que se daba en las fábricas del sector textil de empresas de exportación en Tirupur, India. Se realizó la construcción de una escuela de formación profesional para jóvenes, en la que se les enseñó a

leer, escribir, contar y se les formó en diversos oficios artesanales para aumentar sus posibilidades en la inserción laboral.

- *Grameen*: es un banco social que fue fundado en Bangladesh por el profesor Muhammad Yunus, Premio Nobel de la Paz en 2006. C&A ha realizado varios proyectos con Grameen, entre los que destaca la construcción de una tejeduría que ha beneficiado a mujeres de Bangladesh al poder conseguir un puesto de trabajo.

- *GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)*: asociación con la que C&A ha participado en un programa novedoso a largo plazo con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas que trabajan en confección en los principales países productores de Asia.

GIZ se centra en particular en incrementar la productividad, aumentar los salarios y promover mejoras para que disfruten de mayores estándares sociales.

- *Oxfam*: C&A ha participado junto con esta organización debido al terremoto de Haití. Asimismo, tienen más proyectos pendientes que se llevarán a cabo en un futuro.

Para concluir con el apartado de Acción Social, es importante resaltar que todas las empresas que se están analizando, han dejado de utilizar el proceso de lavado "*Sandblasting*". Dicha técnica consiste en el tratamiento de la tela vaquera, ésta es blanqueada para tener un aspecto desgastado aplicando un chorro de arena a presión, que perjudica gravemente la salud de los trabajadores durante el proceso de fabricación.

INDITEX, EL CORTE INGLÉS, MANGO, H&M y C&A realizan investigaciones y controles con sus respectivos proveedores para asegurar que las técnicas que se utilizan para el tratado de sus prendas no ponen en riesgo la vida de sus trabajadores.

E) MANGO

Esta compañía colabora en proyectos sociales, a través de organizaciones específicas o directamente. Éstos pueden darse en países necesitados a través de financiación económica o donaciones no económicas como ropa, medicamentos, etc.

La acción social que lleva a cabo MANGO se puede clasificar de la siguiente manera:

- Colaboraciones económicas: algunas de las asociaciones con las que ha colaborado son:

- Fundación Vicente Ferrer: ha colaborado con esta asociación mediante la financiación de la construcción de viviendas, escuelas, viviendas para discapacitados en Anantapur, India.

- Active África*: MANGO ha contribuido económicamente con esta corporación en la construcción de aulas para facilitar el acceso de los niños a la educación.

- Fundación África Viva: ha apoyado económicamente el inicio de la construcción de salas de atención y asesoramiento sobre el VIH/SIDA en África, para prevenir dicha enfermedad y poder dar ayuda a las personas afectadas.

- Fundación Accionatura: ha participado en la financiación de prospección de pozos y en la construcción de escuelas.

- Fundación Ared: Mango ha financiado 5 becas orientadas al sector de confección, con el que se pretende promover la integración social de mujeres que han estado en la cárcel.

- Fundación Internacional Josep Carreras: MANGO ayuda al programa de esta fundación que tiene el objetivo de buscar y crear una base de datos para encontrar las compatibilidades entre donantes y pacientes.

- Venta solidaria en puntos de venta:

- Fundación Plan: MANGO vendió una camiseta diseñada por Hannibal Laguna a favor de los damnificados de Haití cuyos fondos se destinaron a la fabricación de una escuela.

- Intermón Oxfam: MANGO ayudó con la venta de una bolsa diseñada por Scarlett Johanson, a favor también de los damnificados de Haití. Los fondos se destinaron a soporte alimentario y reconstrucción de las zonas afectadas.

- Asociación Carumanda: ha participado con esta asociación para luchar contra la pobreza y la miseria mediante proyectos de educación en lugares desfavorecidos, gracias a los beneficios obtenidos por la venta de un CD solidario, "Canción para un niño de la Calle", en tiendas en España y Portugal.

- Fundación Fero: Mango ha colaborado en la Semana Internacional de la Lucha Contra el Cáncer junto con Jordi Labanda en la creación y venta de una camiseta solidaria.

- Colaboraciones en voluntariado:

- Fundación Soñar Despierto: ha participado en una jornada recreativa con niños cuidados por esta fundación que viven en casas de acogida en Cataluña.

- Fundación *Exit*: MANGO colabora con esta asociación ofreciendo información y orientación a jóvenes que quieren introducirse en el mercado laboral.

- Colaboraciones con empresas de inserción laboral:

- Ravaltex: MANGO encarga a esta organización los arreglos de ropa que solicitan sus clientes en las tiendas de Barcelona.

- Metas (Diseño y confección para el hogar), adscrita a la Asociación La Semilla: Como en el caso anterior, MANGO les encarga los arreglos de prendas que solicitan los clientes, pero en este caso, en las tiendas de Madrid.

-Fundación Cares: apoya a esta organización en la integración laboral de discapacitados contratando personal para trabajar en la recepción de mercancía, su ubicación, devolución del *outlet* online, etc.

- Colaboraciones no económicas:

- Entregas de ropa a diversas asociaciones, nacionales e internacionales, con fines solidarios.

- Mercadillos solidarios

- Campañas de donación de sangre

- Campañas de recogida de alimentos y juguetes de Navidad, etc.

- Prácticas para estudiantes: MANGO cree en la incorporación de becarios como proceso de selección. Es por eso que ofrece prácticas a estudiantes de diversas universidades para que completen su formación en los distintos departamentos de la organización.

- Seminarios y Conferencias: MANGO realiza exposiciones desarrollando su filosofía de empresa y experiencia, organizándolas en las diversas universidades e instituciones que lo soliciten.

4. CONCLUSIONES

El trabajo fin de grado ha consistido en analizar y desarrollar la planificación estratégica de varias empresas del sector textil, así como determinadas funciones que se realizan en el Departamento de Recursos Humanos.

La empresas escogidas han sido: INDITEX, H&M, EL CORTE INGLÉS, C&A Y MANGO. La elección de las mismas se ha debido a su grado de facturación total, el cual ya ha sido expuesto a lo largo del desarrollo del trabajo. La empresa que mayor facturación tuvo a lo largo de 2011 fue Inditex, con una facturación total de 13.793€. Por el contrario, la empresa que menos facturación tuvo fue Mango, con una cantidad de 1.296 €.

Con respecto a la planificación estratégica de las empresas analizadas podemos apreciar que todas ellas poseen una misión, visión y valores consistentes. Cabe destacar que, las empresas con una mayor facturación, se puede apreciar que, otorgan un mayor volumen de contenido y espacio a la planificación estratégica. Sin embargo, las empresas con una facturación menor, tales como Mango y C&A, dedican menor relevancia a este tema.

También hemos podido ver las Debilidades y Fortalezas que tiene cada empresa, así como sus Amenazas y Oportunidades, los también conocidos como DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). En estos cuadros DAFO se ha podido observar que algunas empresas poseen unas mayores fortalezas con respecto a las otras organizaciones. Mientras que las amenazas la mayoría son las mismas para las cinco empresas, pues todas ellas tienen fuertes competidores, y a todas les afecta la crisis actual. Una fortaleza que tienen todas las organizaciones es el sistema post-venta, aunque cabe decir que, al poseer todas este servicio, ya no se convierte en una fortaleza que les diferencie con respecto a las otras organizaciones competidoras.

Con respecto a la promoción interna, todas las empresas competidoras coinciden en tener una fuerte promoción interna dentro de su organización, pues consideran que crea una fidelidad del empleado con la empresa.

La formación es un aspecto en el que todas las empresas invierten una importante cantidad de capital para que sus empleados puedan adquirir unos mayores conocimientos, y así poder desarrollar nuevas funciones, y por lo tanto, promocionar dentro de la misma.

A la hora de contratar, como se puede apreciar en las gráficas expuestas anteriormente, el porcentaje de mujeres es mucho más elevado que el de hombres, como es el caso de Inditex, que en 2011 el 79% son mujeres y el 21% hombres.

Con respecto al tipo de contrato se puede apreciar cierta diferencia entre el grupo Inditex y El Corte Inglés, pues en Inditex tiene en 2011 un 82% de indefinidos y un 18% de temporal, mientras que El Corte Inglés tiene en ese mismo año un 91% de contratos fijos y 9% de temporales.

En lo que concierne a la Responsabilidad Social Corporativa podemos resumir que las cinco organizaciones escogidas tienen una gran preocupación por el impacto que pueden causar tanto en el medioambiente como en la sociedad. Por lo que para evitar eso desarrollan actuaciones responsables sobre los recursos naturales y la comunidad mundial.

Por lo que podemos finalizar afirmando que las empresas cada vez miran más por el entorno, y buscan continuamente nuevos recursos y planes de mejora continua para hacer frente a sus competidores.

5. BIBLIOGRAFÍA

Quienes somos. Encontrado el 24 de Julio, 2012, en la página web del Grupo Inditex, http://www.inditex.es/es/quienes_somos/nuestro_grupo

Mkinditex (2010, 14 de octubre), DAFO Inditex [Versión electrónica], Recuperado de <http://www.slideshare.net/mkinditex/dafo-inditex>

Acerca de H&M. Encontrado el 23 de Julio, 2012, en la página web de H&M, Recuperado de <http://about.hm.com/content/hm/AboutSection/es/About.html>

Información corporativa. Encontrado el 19 de Julio, 2012, en la página web de El Corte Inglés, Recuperado de <http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/index.jsp>

Quienes somos. Encontrado el 24 de Julio, 2012, en la página web de C&A, Recuperado de <http://www.c-and-a.com/es/es/corporate/company/quienes-somos/el-concepto-ca/>

La empresa. Encontrado el 23 de Julio, 2012, en la página web de Mango, Recuperado de http://shop.mango.com/home.faces;jsessionid=2CA0C5006444D635586D6D66AF4F5711?state=she_001_ES

Principales datos del sector textil hasta 2011. Encontrado el 22 de Julio, 2012, en la página web del Centro de Información Textil y de la Confección, Recuperado de <http://www.cityc.es/docs/EVOLUCI%C3%93N%20DEL%20SECTOR%20TEXTIL.pdf>

HAYGROUP SAP (2006): *Factbook* Recursos Humanos. 5ª edición. Editorial Thomson-Aranzad.

Memoria anual 2011 de INDITEX. Encontrado el 23 de Julio, 2012, en la página web de INDITEX, Recuperado de http://www.inditex.es/es/accionistas_e_inversores/relacion_con_inversores/la_accion

Memoria anual 2011 de H&M. Encontrado el 23 de Julio, 2012, en la página web de H&M, Recuperado de <http://about.hm.com/content/hm/AboutSection/en/About/Facts-About-HM/About-HM/download-archive.html#cm-menu>

Memoria anual 2010 de EL CORTE INGLÉS. Encontrado el 23 de Julio, 2012, en la página web de EL CORTE INGLÉS, Recuperado de <http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=24&NM=1>

Nuestra responsabilidad. Encontrado el 24 de Julio, 2012, en la página web de C&A, Recuperado de <http://www.c-and-a.com/es/es/corporate/company/nuestra-responsabilidad/>

Responsabilidad social corporativa de C&A. Nuestras iniciativas. Encontrado el 24 de Julio, 2012, en la página web de C&A, Recuperado de <http://www.candacr.com/es/>

Memoria anual 2010 de MANGO. Encontrado el 24 de Julio, 2012, en el página web de MANGO, Recuperado de http://shop.mango.com/home.faces?state=she_001_ES