

RSC en la empresa internacional: Mango

Silvia Ayuso

Estudio de caso nº 1
Julio 2009



Càtedra de Responsabilidad
Social Corporativa

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y de ESCI, y queda prohibido su uso para finalidades comerciales. Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.

Depósito legal: B-30741-2009

RSC en la empresa internacional: Mango

Silvia Ayuso

Escola Superior de Comerç Internacional – Universitat Pompeu Fabra

Càtedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa

Estudio de caso nº 1

Julio 2009

Índice

0. Resumen / Resum / Summary	1
1. Introducción.....	2
2. Contexto empresarial: El sector textil.....	3
2.1. Características generales del sector.....	3
2.2. Aspectos relevantes de RSC	4
2.3. Iniciativas de RSC	5
3. Presentación de la empresa: Mango.....	8
4. Estrategia y actuaciones de RSC.....	12
4.1. La RSC: una cuestión de valores	12
4.2 Las políticas de RSC: colaborando con los <i>stakeholders</i>	14
4.3 Ámbito interno de responsabilidad: implicando a empleados y franquiciados	17
4.4 Ámbito externo de responsabilidad: Trabajando con los proveedores ...	19
4.5 Control de sustancias nocivas: preocupados por la salud humana y el medio ambiente	23
5. Beneficios y retos de la RSC.....	27
6. Conclusiones.....	28
Referencias y notas.....	30
Anexos	32
Información sobre la autora.....	39

0. Resumen / Resum / Summary

Resumen: El objetivo de los estudios de caso “RSC en la empresa internacional” es analizar la trayectoria de una empresa en el desarrollo y en la implantación de su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tanto en su país de origen como en los centros de trabajo ubicados en otros países. En este sentido, el presente documento pretende examinar la estrategia y actuaciones de RSC de Mango, empresa del sector textil con presencia en 89 países, e identificar algunos de los factores de éxito del modelo utilizado por la empresa bajo estudio.

Resum: L'objectiu dels estudis de cas “RSC en l'empresa internacional” és analitzar la trajectòria d'una empresa en el desenvolupament i en la implantació de la seva política de Responsabilitat Social Corporativa (RSC), tant en el seu país d'origen com en els centres de treball situats en altres països. En aquest sentit, el present document pretén examinar l'estratègia i actuacions de RSC de Mango, empresa del sector tèxtil amb presència en 89 països, i identificar alguns dels factors d'èxit del model utilitzat per l'empresa sota estudi.

Summary: The objective of the case studies “CSR in international business” is to analyze the path of a company with regard to the development and implementation of its CSR policy, both in its country of origin as well as in work centres located in other countries. In this sense, the present document intends to examine the CSR strategy and actions of Mango, a company of the textile sector with presence in 89 countries, and to identify some of the success factors of the model used by the company under study.

1. Introducción

El objetivo de los casos “RSC en empresa internacional” de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de ESCI-UPF es estudiar la trayectoria de una empresa en el desarrollo y en la implantación de su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tanto en su país de origen como en los centros de trabajo ubicados en otros países. Identificar el modelo utilizado por la empresa bajo estudio puede servir de ayuda y de aprendizaje para la implantación de la RSC en otras empresas, sobre todo aquellas que también operan en un contexto internacional. La empresa seleccionada para este primer estudio de caso es Mango, que como empresa del sector textil se preocupa especialmente por integrar la RSC en toda su cadena de suministro internacional.

Para llevar a cabo la investigación se ha utilizado la metodología de estudio de caso. Se trata de una metodología cualitativa descriptiva que parte de un protocolo de investigación previo que guía la recogida y el análisis de datos. En este caso, la realización del estudio ha comprendido la recopilación de información secundaria sobre la empresa (en particular extraída de su “Memoria de Sostenibilidad 2007”), así como una entrevista en profundidad a Xavier Carbonell, el Director de Responsabilidad Social Corporativa de Mango.¹

El presente documento comienza con una descripción del contexto empresarial del sector textil, ofreciendo información básica sobre su problemática con respecto a la RSC y destacando las iniciativas y tendencias más importantes a nivel internacional y nacional. A continuación se presenta brevemente la actividad de la empresa estudiada, para dar paso al análisis de la estrategia y actuaciones en RSC, fruto del estudio realizado. Posteriormente se evalúa, si desde el punto de vista de la empresa estudiada, los programas de RSC han generado beneficios y cuáles son los retos pendientes para el futuro. Finalmente, a modo de conclusiones, se identifican algunos de los factores de éxito para desarrollar la estrategia y las actuaciones de RSC en el contexto internacional.

2. Contexto empresarial: El sector textil

2.1. Características generales del sector

El sector textil y de la confección, como el conjunto de la industria manufacturera, está en continua evolución en el marco de una economía global y de cambios continuos. En la última década este sector ha experimentado un proceso de liberalización del comercio a nivel mundial, debido a la finalización del Acuerdo sobre Textiles y Confección de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Este acuerdo establecía las normas de exportación hacia Estados Unidos y Europa en la industria del textil y la confección, a través de un sistema de cuotas que ofrecía un acceso preferencial a estos mercados por parte de muchos países en vías de desarrollo que quedaban así, en cierto modo, al abrigo de la competitividad del mercado global.² El fin del Acuerdo sobre Textiles y Confección supone que estas cuotas quedan eliminadas, de modo que los productores de todos los países deberán ganar su nicho de mercado en un sistema competitivo a nivel internacional. A partir de 2005, los únicos instrumentos de regulación disponibles para afrontar esta nueva coyuntura del sector textil son los aranceles, acuerdos preferenciales bilaterales o regionales, “reglas de origen” y medidas de protección *antidumping* dispuestas por la OMC. Se abre, de este modo, una nueva era en las relaciones comerciales a nivel global en el sector textil-confección, con un fuerte incremento de la competencia y con importantes consecuencias económicas y sociales para los diferentes países.

Como tendencia general, la liberalización del mercado ha llevado a cadenas de producción globalizadas y una deslocalización de la inversión hacia destinos en países más competitivos por precio, agilidad, proximidad geográfica, especialización técnica, etc. En concreto, para el sector textil-confección los destinos principales para la deslocalización europea son Europa del Este (en especial desde la ampliación de la Unión Europea), el Magreb (Marruecos y Túnez fundamentalmente) y el Sudeste asiático (China, la India, Vietnam, Indonesia, Sri Lanka o Bangladesh).³

Al igual que en el resto de los países europeos, en España el sector textil atraviesa un momento delicado a raíz de la desaparición del sistema de cuotas (ver Tabla 1). También como el resto de la UE, el textil español trata de mantener su competitividad en el mercado internacional, frente al empuje asiático, a través de incrementos de productividad mediante la reestructuración del sector. La especialización, inversión e I+D en aspectos con mayor valor añadido son las fórmulas promovidas. En paralelo, se han venido deslocalizando hacia otros países las fases de producción de menor valor añadido. España, en los últimos años, ha pasado de ser un país destino de deslocalización a ser país “deslocalizador” del que las empresas salen hacia

otros destinos. Actualmente los principales países receptores de la industria textil española son Marruecos, China, Bangladesh, Sri Lanka y Este de Europa (Polonia, Hungría, República Checa y Lituania, principalmente).⁴

Tabla 1: Evolución del sector textil/confección en España

	2003	2004	2005	2006	2007
Nº empresas	7.200	6.850	6.350	6.100	5.900
Empleo (000)	257,5	243,3	223,2	206,0	196,5
Producción (millones €)	13.258	12.790	11.650	11.415	11.390
Importaciones (millones €)	9.431	10.031	11.011	12.336	13.383
Exportaciones (millones €)	6.437	6.627	6.659	7.356	7.814

Fuente: Centro de Información Textil y de la Confección (CITYC)

2.2. Aspectos relevantes de RSC

Como en la gran mayoría de los sectores económicos, la preocupación por la RSC es cada vez mayor en el sector textil y de la confección. Debido al sistema de producción intensivo en mano de obra y la tendencia hacia cadenas de producción cada vez más globalizadas, la principal área de preocupación es asegurar unas **adecuadas condiciones laborales** de los trabajadores.⁵ Así, el principal objetivo social del sector está en lograr que sus proveedores en los países productores respeten los estándares internacionales, como por ejemplo los convenios básicos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Además, a lo largo de los diferentes eslabones de la cadena de suministro debe vigilarse el desarrollo del trabajo en condiciones de higiene y seguridad, el pago de sueldos dignos, el control de las horas extras y la eliminación de cualquier trato humillante o degradante.

Otro área de actuación importante en las políticas de RSC de la industria textil es el control y la reducción de la **problemática ambiental**.⁶ A lo largo de todo el ciclo de vida de la ropa, los puntos donde se presentan mayores impactos ambientales son la obtención de las materias primas y la producción de los tejidos. Por ejemplo, las fibras naturales como el algodón se obtienen mayoritariamente de explotaciones agrícolas intensivas, lo que implica el uso de fertilizantes y plaguicidas químicos. Por otro lado, la producción de fibras sintéticas y los procesos de teñido, impresión y lavado también conllevan la utilización de sustancias químicas con potenciales riesgos de contaminación acuática y atmosférica. En este sentido, es importante asegurar una adecuada gestión de las aguas residuales generadas y unas adecuadas condiciones de trabajo que aseguren la salud de los trabajadores al manipular los productos químicos empleados en los procesos.⁶ Otro impacto ambiental (emisiones de CO₂ y otros gases) proviene del transporte de las mercancías a lo largo de las cadenas de producción globalizadas.

Por último, la comercialización de los productos textiles tiene también **implicaciones éticas**, derivadas de las tendencias en la moda que se

promueven mediante las campañas publicitarias.⁷ La moda es un fenómeno social complejo en el que influyen varios agentes del sector, como los diseñadores, los expertos que analizan las tendencias, los medios de comunicación y la industria textil que fabrica las prendas. Por su parte, las empresas del sector están crecientemente adquiriendo comportamientos responsables con respecto a problemas particulares como son la promoción de las prendas fabricadas con especies animales protegidas o el sistema de tallas.

2.3. Iniciativas de RSC

En los últimos años, varias ONG, como por ejemplo la Campaña Ropa Limpia (*Clean Clothes Campaign*), han puesto de manifiesto prácticas poco responsables en el sector textil en países en desarrollo y han planteado la cuestión de hasta qué punto son responsables las empresas del cumplimiento de los derechos laborales básicos a lo largo de su cadena de aprovisionamiento. Por otra parte, ONG y sindicatos también han colaborado con las grandes empresas textiles para generar cambios en sus políticas en materia de responsabilidad social corporativa (RSC). Los instrumentos de RSC más utilizados por el sector textil y de la confección son los códigos de conducta, certificaciones y etiquetas y el *reporting*.

Muchas de las grandes empresas del sector han establecido **códigos de conducta** para sus proveedores. Se trata de compromisos voluntarios de las empresas para regular determinados temas sociales y ambientales. Aparte de los códigos de conducta definidos por las empresas a nivel individual, también existen códigos de conducta desarrollados por ONG, sindicatos o iniciativas *multi-stakeholder*. Las iniciativas más relevantes en este sentido se muestran en el Cuadro 1. El estudio “*Company Codes of Conduct and International Standards: An Analytical Comparison*”, realizado por el Banco Mundial, resume los compromisos de estos códigos de conducta con respecto a los diversos aspectos de RSC: trabajo forzoso, trabajo infantil, salarios y beneficios sociales, horario de trabajo, discriminación, acosos, abusos y medidas disciplinarias, libertad de asociación y negociación colectiva, seguridad y salud, y protección del medio ambiente.⁸ En el Anexo 1 se muestra las disposiciones del código de conducta propuesta por la ONG Campaña Ropa Limpia.

La verificación del cumplimiento de los códigos de conducta suele controlarse mediante auditorías, tanto por parte de las propias empresas textiles como por parte de entidades especializadas. En caso de detectar incumplimientos, las empresas generalmente intentan dar soporte a los proveedores para solucionar los problemas encontrados. Además, algunas empresas ofrecen formación a los proveedores para ayudarles a implantar las medidas necesarias de cumplimiento del código de conducta.

Cuadro 1: Códigos de conducta del sector textil

- Clean Clothes Campaign (CCC): Code of Labour Practices for the Apparel Industry including Sportswear
- Ethical Trading Initiative (ETI): ETI Base Code
- Fair Labor Association (FLA): Workplace Code of Conduct
- Fair Wear Foundation (FWF): Code of Labour Practices
- Worker Rights Consortium (WRC): Model Code of Conduct
- World Responsible Apparel Production (WRAP): Apparel Certification Program Principles

Fuente: Elaboración propia

Otro instrumento de RSC, relacionado con las auditorías realizadas por organismos independientes, son las **certificaciones y etiquetas**. Mediante este mecanismo, las empresas comunican a los consumidores que sus productos o su sistema de gestión cumplen con unos requisitos ambientales y sociales determinados.

Las certificaciones que se refieren a los sistemas de gestión empresariales no son específicas para el sector textil sino se aplican a cualquier tipo de empresa u organización, y los estándares más utilizados son ISO 14001, EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*), OHSAS 18000 y SA8000.⁹ Las etiquetas que se refieren a los prendas comercializadas por las empresas textiles y de confección son herramientas diseñadas específicamente para estos productos, ya sea dentro de un sistema general de etiquetado (por ejemplo, la ecoetiqueta europea) o como etiqueta textil (por ejemplo, Oeko-Tex Standard 100) (ver Cuadro 2).

Cuadro 2: Algunas etiquetas con criterios de RSC para el sector textil



Ecoetiqueta europea



Oeko-Tex Standard 100



Made in Green

Fuente: Elaboración propia

Cada vez más grandes empresas del sector textil-confección comunican sus prácticas de RSC a sus grupos de interés (**reporting**). El estándar de comunicación más utilizado es la guía de la *Global Reporting Initiative* (GRI).¹⁰ Varias compañías multinacionales han publicado memorias de sostenibilidad y verificado su contenido por empresas de auditoría independientes. Asimismo,

algunas empresas, como Nike, Levi's, Timberland, Reebok, han hecho pública su lista completa de proveedores.

Finalmente, cabe destacar la iniciativa internacional “Foro AMF” o *Multi-Fibre Arrangement (MFA) Forum*. El objetivo de esta agrupación de marcas y minoristas, instituciones internacionales, sindicatos y ONG, creada a principios de 2004, es trabajar conjuntamente para comprender mejor las implicaciones del final del “Acuerdo Multifibras” o Acuerdo sobre Textiles y Confección de la OMC, y mitigar sus impactos negativos, particularmente para los trabajadores y las comunidades locales.¹¹

Iniciativas en España

En España, las organizaciones sociales también han jugado un papel importante para impulsar actuaciones dirigidas a adoptar una gestión más responsable por parte del sector textil y de la confección.^{12,13,14,15} En un intento de unir esfuerzos, en 2006 un grupo de consumidores, sindicatos y ONG (Confederación de Consumidores y Usuarios – CECU, FITEQA-CC.OO., FIA-UGT, la Campaña Ropa Limpia - Setem e Intermón Oxfam) elaboró un manifiesto conjunto dirigido a la Federación Española de Empresas de la Confección (FEDECON), “Por el cumplimiento de los derechos laborales en el sector textil confección”.¹⁶ Finalmente, en el marco de la Semana Internacional de la Moda de Madrid 2007, estas organizaciones sociales se reunieron en una mesa redonda con FEDECON y solicitarle que impulsara un plan de implantación de la RSC en el sector textil español.¹⁷ Como resultado de esta petición se ha creado un Grupo de Trabajo *multistakeholder* con FEDECON para potenciar la RSC en el sector. De momento, la patronal ha puesto en marcha un Plan de Sensibilización y Difusión sobre RSC en el sector confeccionista español con diversas actuaciones de información y formación a lo largo del año 2008.¹⁸

Otra iniciativa relevante para el sector es la creación de la certificación “made in Green” por parte de la Asociación de Investigación de la Industria Textil, AITEX, en 2006. Esta etiqueta certifica que los productos textiles no contienen sustancias nocivas para la salud y que en toda la trazabilidad del producto, éste ha sido fabricado en centros de producción donde se respeta el medio ambiente y los derechos universales de los trabajadores.¹⁹

3. Presentación de la empresa: Mango

La actividad del Grupo Mango, formado por Mango MNG HOLDING, S.L. y sociedades dependientes, consiste en el diseño y la distribución de prendas de vestir para mujer y complementos de dichas prendas. Esta actividad se realiza a través de una serie de empresas de forma directa, conjuntamente con otras que le dan soporte en otros aspectos necesarios para su gestión, como son inmobiliarias, logísticas, etc. Las prendas de vestir y complementos se comercializan a través de la cadena de distribución de moda Mango/MNG.

El Grupo Mango es propiedad directa o indirecta, de dos socios principales, así como, de forma minoritaria, de otros seis socios. Todos estos socios, aparte de ser los propietarios del grupo, están implicados de una forma directa y personal en su gestión diaria y forman parte del Consejo de Administración.

Mango es una compañía con más de 25 años de historia. En 1984 abrió su primera tienda en el Paseo de Gracia (Barcelona) y un año más tarde ya contaba con cinco puntos de venta en esta ciudad, iniciando su expansión por el territorio español con la apertura de una tienda en Valencia. Lo que en un principio era un pequeño grupo de colaboradores empezó a crecer y, en 1988, la empresa ya disponía de trece puntos de venta en España. En 1992 se iniciaron los primeros pasos fuera del mercado interior con la apertura de dos tiendas en Portugal. Al año siguiente, se abrió la tienda número 100 en España y dos años más tarde se implantó el sistema de gestión empresarial, que sigue vigente en la actualidad, basado en equipos de trabajo especializados y coordinados entre sí.



En la historia de la compañía se pueden distinguir claramente dos etapas: Una primera, que va de 1984 a 1995, en la que Mango progresivamente fue adquiriendo más conocimientos del negocio, consolidando un concepto de producto y de tienda e implantando la filosofía *just in time* en el área de distribución alcanzando, durante este periodo, una cierta masa crítica en el mercado español. Y una segunda etapa, que va desde 1996 hasta la actualidad, en la que se refuerzan los valores del equipo humano y se incrementa la inversión en un nuevo concepto de logística integral basado en la velocidad, la información y la tecnología. En esta fase se abren tiendas de mayor tamaño y se sale al exterior aumentando el ritmo de aperturas.

Al cierre del ejercicio 2007, el Grupo Mango estaba presente en 89 países a través de 1.094 tiendas, de las cuales 381 eran propias y 713 franquicias. La Tabla 2 muestra los datos de negocio más significativos de los últimos ejercicios. Según el número de ventas y empleados, Mango MNG HOLDING es la segunda empresa del sector en España, por detrás de Inditex.²⁰

Tabla 2: Datos significativos del Grupo Mango

	2003	2004	2005*	2006*	2007*
Importe neto de la cifra de negocios (miles de €)	779.814	831.679	888.260	942.355	1.020.356
Beneficio neto (miles de €)	64.791	73.129	103.217	124.039	129.139
Número de tiendas	704	768	866	995	1.094
Número de países	72	75	83	89	89
Venta en mercados extranjeros (%)	71,58	71,44	72,6	74	76
Número medio de empleados	4.862	5.453	5.414	5.901	6.973

* A partir del año 2005 las Cuentas Anuales se han preparado de acuerdo con la normativa establecida en las *International Financial Reporting Standards* (IFRS)

Fuente: Mango, Memoria de Sostenibilidad 2007

Funcionamiento de la empresa

La actividad de diseño, gestión y distribución se realiza en una serie de instalaciones propias de la organización, ubicadas en la sede central de Palau-solità i Plegamans en la provincia de Barcelona (almacén y oficinas) y en dos almacenes situados en localidades próximas a la sede central: Montcada i Reixac y Terrassa. Asimismo, existen seis almacenes más situados en las poblaciones de Parets, Montornés y Sabadell (Barcelona) así como en las ciudades de Shenzhen y Hong Kong (China) y Nueva Jersey (EE.UU.).

La red comercial consiste en tiendas propias y franquicias. Mango lleva a cabo el sistema de franquicia en países donde las características culturales y administrativas son muy distintas a las españolas y, por este motivo, es más adecuado que la gestión se realice por personas del propio país. Asimismo, este sistema de gestión se aplica también en los casos en que se aporta una buena localización y cuando las características del mercado lo hacen más apropiado. De las 1.094 tiendas abiertas a 31 de diciembre de 2007, 834 se encuentran en el extranjero, operadas por sociedades filiales o franquicias.

A pesar de ser un grupo multinacional, Mango intenta mantener su carácter de empresa familiar. Los aspectos clave en los que se fundamenta el éxito de Mango, según la empresa, son su equipo humano, su concepto (producto, *target* e imagen) y su tecnología propia como base de la logística, de la mejora de todos los procesos de la compañía y de los sistemas de información.

Sistema de producción

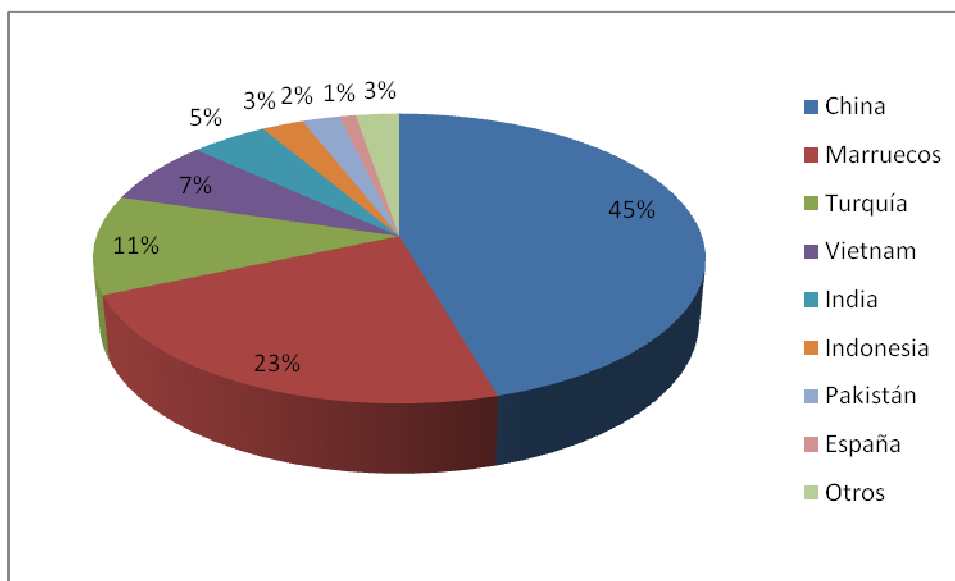
Toda la actividad de confección se realiza a través de terceras empresas, no pertenecientes a la organización, ubicadas en diferentes países. Mango trabaja con dos sistemas de producción diferenciados:

- El primero de ellos consiste en diseñar el producto, encargar su fabricación y adquirirlo ya acabado. En este caso, es el propio proveedor quien se encarga de comprar todas las materias primas para la producción. A este tipo de proveedores la compañía les denomina internamente “fabricantes”, los cuales mayoritariamente pertenecen a países del sudeste asiático así como al área de India de donde, a su vez, provienen las materias primas para la fabricación (hilo, tejidos, etc.).
- El segundo sistema consiste, igualmente, en diseñar la prenda de vestir pero, a diferencia del primero, todas las materias primas que componen la prenda son adquiridas por la organización y posteriormente enviadas a estos proveedores para su confección. A este tipo de proveedores Mango les denomina internamente “talleres de producción”, los cuales mayoritariamente pertenecen a países del norte de África y del Este de Europa. A diferencia del sistema anterior, el origen de la materia prima no es de estos mismos países sino, fundamentalmente, de origen europeo ya que se adquieren directamente en mercados próximos a los países/zonas de confección.

El utilizar un sistema u otro depende, fundamentalmente, de factores geográficos (proximidad) y técnicos (especialización en la producción). Los porcentajes de producción para el ejercicio 2007 a través de estos dos sistemas han sido, aproximadamente, 76% producción en fabricantes y 24% producción en talleres de producción. El volumen de prendas y complementos

fabricados durante el ejercicio 2007 ascendió, aproximadamente, a 85 millones de unidades. La organización Mango no tiene participación directa ni indirecta en ningún fabricante o taller de producción de prendas y complementos y ninguno de ellos trabaja en exclusiva para la organización. A 31 de diciembre de 2007, el número de proveedores y fábricas de prendas en todo el mundo era de 145 y 266 respectivamente (los proveedores pueden realizar sus producciones en más de una fábrica). La Figura 1 muestra la cuota de compra por país.

Figura 1: Cuota de compra por país



Fuente: Mango, Memoria de Sostenibilidad 2007

Todas las prendas y complementos se diseñan con un criterio de colección y de conjunto, por lo que la planificación de la producción y la distribución es fundamental en todo el proceso. Asimismo, las prendas y complementos de Mango deben de cumplir un estándar de calidad constante, motivo por el cual toda la producción de un modelo la realiza en un mismo fabricante o taller de producción, excepto en casos puntuales en los que la legislación lo limite por cuestiones de origen y cuotas. De acuerdo con estas características de la producción y la política de control, se prohíbe la subcontratación del proceso de producción por parte de los fabricantes y talleres de producción, sin conocimiento ni autorización por Mango.

4. Estrategia y actuaciones de RSC

4.1. La RSC: una cuestión de valores

Para Mango, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un componente importante dentro de la organización. Como comenta Xavier Carbonell, Director de Responsabilidad Social Corporativa, “la RSC siempre ha estado muy arraigada a la filosofía de la casa. No dijimos de un día para otro que aplicaríamos ciertos temas de RSC sino que ha ido creciendo con la propia empresa”. En este sentido, la RSC se apoya en los valores fundamentales de la empresa, que son los siguientes: armonía (opuesto al conflicto), humildad (opuesto a la prepotencia) y afecto (opuesto a la indiferencia).

Estos valores iniciales se definieron a principios de los años 90 y posteriormente se incorporaron en el Código Ético del Grupo Mango. Dicho Código Ético constituye el marco de referencia de RSC, ya que la empresa está convencida de que el comportamiento ético y sostenible de una organización es consecuencia de la calidad humana de las personas que la forman. La ambición de la estrategia de RSC es desarrollar y aplicar este conjunto de valores en todos los ámbitos de influencia, tanto internos como externos, considerando que la responsabilidad de la empresa abarca toda su cadena de producción.

En este sentido, Mango ha ido desarrollando de manera progresiva instrucciones, políticas, procedimientos y códigos de conducta en aspectos sociales, laborales y medioambientales. Con el tiempo, estas políticas, códigos y actuaciones se han integrado en los sistemas de gestión de la empresa y han podido ser verificados, tanto interna como externamente.

En el proceso de desarrollar las políticas de RSC, Mango diferencia dos etapas por las que ha pasado. En la primera etapa, de 1984 a 2000, se iniciaron diversas actuaciones, pero sin encuadrarlas en una estrategia más amplia de RSC. De cara a los fabricantes y talleres de producción, durante este periodo inicial se obtuvo un compromiso escrito de ellos con respecto a la observancia de una serie de aspectos sociales, laborales y medioambientales. Estos aspectos estaban recogidos en un documento donde se especificaban unas instrucciones generales de cumplimiento. Estas instrucciones se ampliaron en la segunda etapa hasta constituir el actual Código de Conducta. Asimismo, durante esta primera fase se inició la colaboración en una serie de proyectos de acción social. Estos proyectos consistían, fundamentalmente, en ayudas en situaciones puntuales de necesidad internacional, en acuerdos con distintas organizaciones para la entrega de ropa así como en campañas a favor de diferentes causas (salud, bienestar, etc.). Dichas actuaciones siguen en la actualidad, conjuntamente con proyectos de desarrollo en diversas zonas y

países del mundo. En el ámbito del medio ambiente, durante el ejercicio 1999 se implantó un programa de buenas prácticas. Como parte de este programa, durante el ejercicio 2001 se llevó a cabo un estudio completo de diagnóstico ambiental, que fue el punto de partida de todo el desarrollo posterior en estos aspectos.

La segunda etapa comenzó en el año 2001. A partir de ese año, Mango reforzó todos los aspectos de RSC en la organización y emprendió actuaciones más coordinadas. Un importante impulso en este sentido es el Departamento de Responsabilidad Social Corporativa que se creó en marzo de 2002 y cuyo objetivo es el de establecer y coordinar las políticas y actuaciones de RSC en la organización. En abril de 2002, el Grupo Mango se adhirió oficialmente al Pacto Mundial (*UN Global Compact*) promovido por las Naciones Unidas y en junio de 2002 formalizó sus políticas y objetivos de RSC en el Código Ético y en el Código de Conducta de obligado cumplimiento para los proveedores. En junio de 2005, Mango elaboró su primera Memoria de Sostenibilidad del grupo de acuerdo con la guía de la *Global Reporting Initiative* (GRI), y a partir de 2006 realizó una verificación externa tanto del formato como de los contenidos y procedimientos recogidos en la Memoria de Sostenibilidad anual.



El Departamento de RSC está formado por 4 personas y depende directamente del Director General, que al igual que el Presidente de Mango ha estado siempre sensible a estos temas y ha dado el apoyo necesario para llevarlos adelante. En el Consejo de Administración también hay una persona encargada de RSC, que aprueba conjuntamente con el Director General las decisiones importantes que se toman en la materia.

El Departamento de RSC define y coordina las políticas de actuación, pero está en comunicación directa con todos los departamentos, sobre todo con aquellos departamentos que más relación tienen con estos temas, como Recursos Humanos, Compras y Calidad: “El planteamiento no es controlar todo lo que hacemos sino que toda la empresa colabore. Y así hemos ido aprendiendo y hemos ido haciéndolo todo nosotros. No hemos querido que se pusiese gente de fuera porque una visión externa de la RSC es una visión de marketing.” Fiel a este planteamiento, el Grupo Mango no hace publicidad de su compromiso con la RSC. La principal vía de comunicación externa en RSC es la memoria de sostenibilidad y la participación en conferencias y debates.

4.2 Las políticas de RSC: colaborando con los *stakeholders*

En la definición y consecución de las políticas de RSC de Mango ha sido clave el contacto y el diálogo con las partes interesadas (*stakeholders*) y, en especial, los acuerdos alcanzados con diversas ONG. La compañía interpreta la RSC como un intento de cubrir las expectativas de los grupos de interés, por lo que resulta imprescindible establecer procesos de comunicación con los diferentes *stakeholders*. Al mismo tiempo, el trabajo conjunto con estos grupos ha resultado en una importante vía de aprendizaje para Mango, ya que ha permitido incorporar su visión y experiencia en estos aspectos.

En febrero de 2002, Mango firmó un acuerdo con la organización no gubernamental Setem, que es la coordinadora en España de la Campaña Ropa Limpia, con la finalidad de establecer un marco de cooperación mutua y transparencia. Este acuerdo se ha ido renovando cada año y ha permitido avanzar y consolidar diferentes aspectos de RSC, como el Código de Conducta o la propuesta de los auditores. “La colaboración es abierta, nos reunimos periódicamente y comentamos diferentes temas de RSC”, apunta Xavier Carbonell. “Nosotros les explicamos nuestras políticas y vamos trabajando conjuntamente. Nos acompañan en este proceso de aplicación de la RSC.”

Durante el año 2004, se inició la colaboración con la organización Intermon Oxfam que se ha centrado principalmente en la participación en diferentes estudios y seminarios en relación al sector textil, así como en aportar información respecto a las políticas de responsabilidad social corporativa del grupo.

En agosto de 2004, empezó la colaboración con la organización *People for Ethical Treatment of Animals* (PETA), que consiste principalmente en explicar la política, los procedimientos y los compromisos de la organización con respecto al uso de la piel de animales. En consecuencia, Mango solamente utiliza pieles provenientes de animales destinados a la cadena de alimentación humana para sus prendas y complementos.

Durante el año 2006, se reforzó la colaboración con el sindicato Comisiones Obreras (CCOO), concretamente con la Federación Textil y Química (FITEQA), principalmente en aspectos como la estructura y contenido de la memoria de sostenibilidad y en el seguimiento y verificación, de forma puntual, de las fábricas con las que trabaja Mango. Este seguimiento y verificación se realiza directamente en los centros de producción, por parte de FITEQA (CCOO), conjuntamente con los auditores externos de Mango.

En julio de 2006 se firmó un convenio con la organización Greenpeace con el objetivo de trabajar conjuntamente en aspectos relacionados con las sustancias nocivas así como el principio de precaución. Dicho convenio recoge la política de seguimiento y difusión de estas prácticas y sistemas con la finalidad de informar a otras organizaciones y fomentar avances en las leyes hasta alcanzar niveles más altos de protección para la salud de las personas y el medio ambiente. Asimismo, Mango dio su apoyo a esta organización en defensa de un mayor nivel de exigencia en la reglamentación europea REACH. Dicho apoyo se concretó, entre otras acciones, en el diseño y fabricación limitada de un pañuelo de seda, el cual se regaló, por parte de la organización Greenpeace, a todos los miembros del Parlamento Europeo.

A finales del ejercicio 2006, Mango tuvo los primeros contactos de cooperación con el Ministerio de Sanidad y Consumo (a través del Instituto Nacional de Consumo) así como con otros grupos empresariales, organismos y representantes de los diseñadores de moda del sector, a fin de reflexionar sobre la creación de unas pautas para homogeneizar la información sobre el tallaje de las prendas en España.



En septiembre de 2007 Mango participó por primera vez en la iniciativa internacional *Multi-fibre Agreement (MFA)*, foro cuyo objetivo principal consiste en el diálogo, la colaboración y el trabajo conjunto entre diferentes organizaciones (empresas, instituciones públicas y organizaciones sociales) para avanzar en aspectos de RSC, particularmente con los trabajadores y comunidades locales, en las diferentes áreas de producción en el sector textil.

Además de estas colaboraciones más estables, Mango procura atender todas las solicitudes de participación, tanto nacionales como internacionales, en jornadas, seminarios y conferencias promovidos por diferentes organizaciones como pueden ser ONG, administraciones públicas, empresas, universidades, etc.

Finalmente, con respecto a la acción social, Mango participa activamente en diferentes proyectos sociales afines con su política de RSC, directamente o a través de organizaciones especializadas. La participación se articula, por una parte, a través de la financiación económica y por otra, a través de proyectos no económicos como donaciones de ropa, colaboraciones del personal de la sede central, etc. El Cuadro 3 lista las organizaciones con las que ha colaborado Mango durante el ejercicio 2007:

Cuadro 3: Organizaciones con las que colabora Mango

- Fundación Vicente Ferrer
- Servicio Solidario y Misionero de los Capuchinos de Cataluña y Baleares (SSIM)
- Fundación Natura
- Active Africa
- Fundación + Árboles
- Fundación Aquamaris
- Médicos Sin Fronteras
- Fundación Integra
- Asociación Ágata
- Fundación Internacional Josep Carreras
- Asociación ACAB
- Fundación AGH
- Fundación Mare de Déu de Montserrat
- Ravaltext Empresa de Inserción
- Fundación Exit
- Casals dels Infants del Raval (Barcelona)
- Olimpiada Solidaria
- Fundación Happy Hearts

Fuente: Elaboración propia a partir de Mango, Memoria de Sostenibilidad 2007

4.3 Ámbito interno de responsabilidad: implicando a empleados y franquiciados

Con respecto a las actuaciones de RSC, Mango diferencia entre un ámbito interno y otro externo de responsabilidad. El ámbito interno de RSC hace referencia a los aspectos sociales y laborales en la relación con empleados y franquiciados y al impacto medioambiental originado por las instalaciones propias, los productos y las tiendas (tanto si son propias como franquiciadas). La política de RSC en este ámbito interno se plasma en el **Código Ético del Grupo Mango** (ver Anexo 2), que contiene los cinco grandes compromisos que se resumen en el Cuadro 4.

Cuadro 4: Principios del Código Ético de Mango

1. Compromiso con la ética empresarial
2. Compromiso con los derechos y principios fundamentales de las personas:
 - Respeto a la edad mínima para trabajar y no utilización de trabajo forzoso u obligatorio
 - Garantía de lugares de trabajo seguros y saludables
 - Reconocimiento del derecho a asociación y negociación colectiva
 - No a cualquier tipo de discriminación
 - No utilización de medidas disciplinarias, acosos y abusos
 - Salario acorde con el cargo desempeñado, la legislación vigente y las horas trabajadas
3. Compromiso con el respeto al medio ambiente
4. Compromiso con productos excelentes y sin riesgos para la salud o seguridad
5. Compromiso con la colaboración con los grupos sociales

Fuente: Elaboración propia a partir de Mango, Memoria de Sostenibilidad 2007

Todos los empleados conocen este Código Ético. La divulgación se hace por medio de la intranet, donde hay un documento explicativo de las políticas de RSC y las responsabilidades de cada departamento. Asimismo, cada vez que se edita la memoria de sostenibilidad anual, se publica en la intranet y se informa a través del correo electrónico y de la revista interna, Mango News. Pero según Xavier Carbonell, estos mecanismos formales de comunicación no son las principales vías de difusión. “La vía principal ha sido el boca-oreja entre la gente de los departamentos. Como hemos trabajado mucho con los diferentes departamentos, todos sabemos lo que hacemos. Todo ha ido creciendo progresivamente y todos los departamentos han sido los primeros que lo han visto positivo y correcto, y por eso no ha habido ningún problema.”

La difusión del Código Ético en las filiales y tiendas en el extranjero se hace igualmente a través de la intranet (con el texto traducido a los diferentes idiomas) e integrándola en la formación inicial de empleados. Se realiza un seguimiento de la implantación del Código Ético en, e incluso se realizan esporádicamente auditorías internas y externas en las franquicias, para comprobar su cumplimiento.

Políticas internas de RSC

Los compromisos del Código Ético se traducen en una serie de actuaciones concretas llevadas a cabo por los diferentes departamentos. Las políticas del Departamento de Recursos Humanos siempre han sido afines a la filosofía de la RSC. Con el objetivo de crear y mantener el buen clima de trabajo en Mango, se han emprendido una serie de actuaciones relacionadas con la conciliación de la vida laboral y personal, la promoción, la formación, y los servicios ofrecidos al personal (ver Cuadro 5).

Cuadro 5: Acciones internas de RSC en el ámbito laboral

- Se fomenta el diálogo entre empleados y dirección a través de los encuentros “Si yo fuera Presidente”: cada departamento elige un representante que debe recoger propuestas de mejora y reunirse con la dirección para transmitírselas.
- Se facilita la maternidad, complementando la prestación económica del Estado (para asegurar que la empleada cobre el 100% del salario) y permitiendo la modificación del horario de trabajo durante un año.
- Se facilita la flexibilidad horaria por motivos personales del trabajador y se realiza jornada intensiva en los departamentos o secciones en las que es operativamente posible.
- Se ofrece un servicio de transporte colectivo gratuito que cubre las principales ciudades y rutas desde las cuales se desplaza el personal a la sede central.
- Se ofrece un servicio de comedor subvencionado para comer o comprar la comida en la sede central.
- Se apuesta por la promoción interna del personal (la práctica totalidad de los directivos y responsables de equipos provienen de la promoción interna) y se facilita la movilidad geográfica de aquellos empleados que lo soliciten.
- Se potencia la formación permanente, tanto en temas técnicos (idiomas, ofimática, merchandising, etc.) como humanos (crecimiento personal, valores, gestión de equipos, etc.).
- Se ofrecen diferentes ventajas a los empleados, como por ejemplo descuentos en las tiendas de Mango y con determinadas empresas de venta de coches, viajes, gimnasios, etc., y mercadillos donde se venden prendas, complementos, muebles y objetos de decoración una vez finalizada la temporada a precios simbólicos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Mango, Memoria de Sostenibilidad 2007

Para reducir el impacto medioambiental de su actividad interna, Mango ha puesto en marcha una serie de buenas prácticas ambientales dirigidas a reducir los envases y embalajes, reducir los consumos y usar materiales sostenibles en las tiendas y edificios propios (ver Cuadro 6). Estas iniciativas son impulsadas por el Departamento de RSC y ejecutadas por otros departamentos. Actualmente Mango se encuentra en el proceso de obtención de la certificación ISO 14001 para todas sus oficinas y centros de distribución y tiene previsto, posteriormente, ir ampliándolo a todos los ámbitos de la organización.

Cuadro 6: Acciones internas de RSC en el ámbito ambiental

- Minimización hasta el límite técnico de los embalajes individuales y de las cajas en cuanto a dimensiones y densidad y de las etiquetas en cuanto al tamaño.
- Utilización de cajas de material 100% reciclado y reutilización de cajas para los envíos internos.
- Reducción de envases y embalajes como consecuencia de la preparación de surtidos en sistema *cross-docking* de prendas y complementos (proveedores embalan y encajan unos surtidos de acuerdo con instrucciones de Mango y lo envían directamente a las tiendas).
- Diseño de nuevos edificios con criterios de ecoeficiencia (por ejemplo, control electrónico de la temperatura, circuito cerrado de refrigeración y optimización de la luz natural) y uso de energías renovables (instalación de paneles solares fotovoltaicos)
- Optimización al llenar las cajas que se envían a las tiendas desde los diferentes centros de distribución mediante un software específico
- Reducción de los consumos eléctricos en las tiendas gracias a la sustitución del tipo de iluminación y la adaptación a las tensiones locales.
- Utilización de materiales de origen natural (por ejemplo, protectores líquidos “antigraffiti” de cera natural 100%) y con certificación de gestión sostenible forestal emitida por la organización *Forest Stewardship Council* -FSC (bolsas, reprografía).

Fuente: Elaboración propia a partir de Mango, Memoria de Sostenibilidad 2007

4.4 Ámbito externo de responsabilidad: Trabajando con los proveedores

Debido a que toda la producción y logística se realiza por empresas subcontratadas por Mango, los principales riesgos en materia de sostenibilidad se encuentran en el ámbito externo de la RSC, y se articulan en torno al impacto medioambiental y los estándares laborales y sociales en la actividad de los proveedores.

El Código Ético de Mango ha sido la referencia para redactar el **Código de Conducta para fabricantes y talleres de producción**, de obligado

cumplimiento para los proveedores (ver Anexo 3). Como muestra el Cuadro 7, dicho Código incluye los convenios y recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que son aplicables, para asegurar el adecuado cumplimiento de todos los estándares laborales y sociales en los fabricantes y talleres de producción. Los proveedores con los que trabaja Mango deben comprometerse a cumplir con el Código de Conducta y autorizar a la empresa que realice las revisiones oportunas para poder hacer un seguimiento de la aplicación del mismo.

Cuadro 7: Principios del Código de Conducta de Mango

1. No utilización de trabajo infantil
2. No utilización de trabajos forzados y obligatorios
3. Entorno laboral seguro y saludable
4. Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva
5. No discriminación
6. No utilización de medidas disciplinarias, acosos y abusos
7. Horario de trabajo de acuerdo con la legislación
8. Remuneraciones de acuerdo con la legislación
9. Respeto del medio ambiente
10. Cumplimiento de la legalidad vigente

Fuente: Elaboración propia a partir de Mango, Memoria de Sostenibilidad 2007

Para asegurar el cumplimiento de este Código de Conducta, Mango realiza una serie de actuaciones de seguimiento y control en las fábricas y talleres de producción de prendas. En este ámbito, el Departamento de RSC trabaja conjuntamente con los Departamentos de Compras y de Calidad, a quienes imparte formación en los diferentes aspectos del Código de Conducta.

De forma previa al inicio de las actividades con los proveedores, se realiza un primer análisis y verificación para asegurar que cumplen con todos los puntos previstos en el Código de Conducta en sus centros de trabajo. Por eso, el Departamento de Compras no solamente escoge a los nuevos proveedores bajo puntos de vista de producción sino considerando también los aspectos de RSC y, en primer lugar, le pide al proveedor que firme el Código de Conducta, así como una autodeclaración de cumplimiento. Después, los equipos de compra visitan las fábricas y hacen una primera verificación visual de las condiciones de trabajo.

Tras esta selección previa de los proveedores, teniendo en cuenta los diferentes aspectos de RSC, se aplica un control de calidad continuo. Debido a las características del sistema de producción, Mango dispone de equipos de control de calidad, los cuales viven en las mismas zonas de fabricación. Se trata de personal técnico especializado contratado a tiempo completo por Mango, que visita diariamente diferentes fábricas y talleres. Este sistema de control de calidad en origen ya está funcionando en Marruecos y Sudeste Asiático y se está acabando de implantar y adecuar al resto de países.



Estos equipos realizan un control, tanto de la calidad y número de prendas fabricadas, como de cualquier otro aspecto relacionado con la fabricación. A la vez que realizan el seguimiento de la producción, controlan la implantación de los criterios de RSC. Xavier Carbonell reconoce que es uno de los mecanismos de control más importantes para la organización, ya que se trata de un seguimiento continuo para detectar posibles incumplimientos del Código de Conducta: “Tenemos un brazo armado que son los técnicos de control de calidad. Por ejemplo en China tenemos 25 personas que se dedican solamente a ir de fábrica en fábrica controlando los temas de calidad. Ahora también controlan si hay alguna cosa que vaya en contra de nuestro código y si se diese el caso, nos avisarían. Cuando se detecta

algún incidente, por ejemplo, con respecto a la seguridad o con el sindicato, se habla con la empresa y los trabajadores y se les pide que lo resuelvan.”

Auditorías internas y externas

Si el proveedor se ha consolidado, además del control de calidad antes descrito el Departamento de RSC realiza controles y auditorías de seguimiento para la verificación del cumplimiento del Código de Conducta por parte de los proveedores. En estas auditorías internas, se realizan los siguientes pasos:

- Entrevista con los responsables y/o propietarios de las fábricas y talleres, obteniendo toda la información necesaria en cuanto a los diferentes aspectos laborales, sociales, medioambientales y sus procedimientos.

- Revisión exhaustiva de las instalaciones de la fábrica filmando y fotografiando su totalidad.
- Selección de una muestra de trabajadores sobre los listados de personal del proveedor y/o directamente en las cadenas de producción, a los que se les realiza una entrevista que incluye todos los aspectos del Código de Conducta y procedimientos incidiendo, de forma particular, en la revisión de las nóminas (sueldos mínimos, pago de horas extras, etc.).
- En caso de existir sindicatos, todo este proceso se realiza conjuntamente con sus representantes.
- Finalmente se elabora un informe de cumplimiento del Código de Conducta así como un documento donde se recogen una serie de recomendaciones a aplicar en todos estos aspectos. En el caso de que sea necesario realizar alguna acción correctiva, se establece un calendario para su aplicación, normalmente 6 meses.

El Departamento de RSC realiza el seguimiento de las acciones correctivas y recomendaciones. En caso de que el proveedor no implante las acciones necesarias en los plazos estipulados, se le piden explicaciones, y se decide si se le concede un margen de tiempo adicional o se deja de trabajar con este proveedor.

Tras la auditoría interna de los proveedores se realiza una auditoría externa por parte de Auren Auditors-Consultors Barcelona, S.A., una empresa recomendada por la ONG Setem. El procedimiento seguido en la auditoría externa es el mismo que en la auditoría interna y, al final emite un certificado de cumplimiento del Código de Conducta, así como un documento con recomendaciones y plazos para realizar las acciones correctivas necesarias.



En junio del 2002 se iniciaron las auditorías internas y en diciembre de 2003 se iniciaron las auditorías externas de los proveedores, y progresivamente se han cubierto las fábricas y talleres de los diferentes países. En la actualidad, el porcentaje de talleres y de fábricas que han sido auditadas interna y externamente asciende aproximadamente a un 80%, y las auditorías pendientes de realizar (20%) corresponden a las nuevas fábricas que se incorporan de forma periódica cada temporada. Asimismo, desde el año 2006, los controles de auditoría se han hecho extensivos de forma progresiva también a los complementos (de menor importancia en el volumen de ventas).

La experiencia ganada en estos 7 años de auditorías realizadas, permitirá a Mango desarrollar los principios del Código de Conducta y, en un futuro cercano, definir con más detalle los estándares laborales y ambientales de los proveedores: “Hemos auditado todas las fábricas y tenemos experiencia. Sabemos qué carencias hay en algunos lugares y qué temas están mejor en otros. A partir de aquí somos capaces de concretar más los diferentes detalles del Código.”

Distribución y aprovisionamiento

Mango no dispone de una flota de transporte para la distribución de las prendas y complementos, y trabaja con sus transportistas en una mayor coordinación y eficiencia en el transporte, con el fin de optimizar las cargas y los medios utilizados. El principal sistema de transporte utilizado es mediante grandes concentraciones de artículos por vía marítima, junto al transporte de mercancías por carretera y vía aérea. Un importante mecanismo para evitar trayectos de transporte son los surtidos en sistema *cross-docking* de prendas y complementos (envíos directos de proveedores a tiendas), que para el año 2007 han ascendido, aproximadamente, a un 30% de la producción.

Actualmente, Mango está realizando un cálculo de sus emisiones de CO₂ para determinar su huella de carbono y, en un futuro, poder compensar estas emisiones y tender hacia el objetivo de “carbono cero”. Cabe resaltar la que se trata de un cálculo complicado, debido a la complejidad del sistema logístico de Mango y el hecho de que se trate de transportistas subcontratados que no trabajan en exclusiva para Mango.

4.5 Control de sustancias nocivas: preocupados por la salud humana y el medio ambiente

Mango siempre ha asegurado el cumplimiento de la legislación que, en materia de sustancias nocivas, es de aplicación en los diferentes países donde comercializa sus productos. Pero además, su compromiso con la preservación del medio ambiente y de la salud de las personas le ha llevado a realizar acciones que van más allá de la aplicación estricta de la legislación.

En este sentido, la organización realiza un seguimiento y control de todas las sustancias nocivas legisladas, pero amplía este control a un número mayor de sustancias identificadas como peligrosas y, en determinadas sustancias, aplica unos límites de tolerancia inferiores que los previstos en las leyes. Estos estándares propios de Mango toman como referencia la certificación Oeko-Tex (más exigentes para determinadas sustancias que los de las diferentes leyes) y la lista OSPAR+ establecida por Greenpeace.

El sistema de control y seguimiento de las sustancias varía según el sistema de fabricación utilizado:

- En el caso en el que Mango compra directamente las materias primas y las entrega a los talleres de producción, solicita a sus proveedores la certificación Oeko-Tex para todos los textiles. Dicha certificación es emitida por los laboratorios autorizados en cada país por la organización suiza Oeko-Tex. Una vez obtenida esta certificación, Mango envía la materia prima a los proveedores para su confección.
- En el caso en el que Mango compra el producto acabado a los fabricantes, que se encargan de la adquisición de la materia prima, la aplicación de la certificación Oeko-Tex resulta más complicada, debido a la complejidad de certificar las diferentes fases de la producción (hilado, tintado, etc.) y la ausencia de laboratorios en las zonas geográficas de producción. Por estos motivos, desde 2001 Mango ha optado por el control directo sobre la prenda final, realizando un seguimiento de aquellas sustancias previstas en la legislación de los diferentes países así como otras adicionales (ver Tabla 3).

Todos los proveedores de producto acabado reciben instrucciones escritas, por parte de Mango, sobre la normativa referente a la utilización de productos y sustancias en la fabricación de las materias primas que ellos adquieren (tanto las sustancias reguladas como las no reguladas por las leyes de los diferentes países). El proceso de verificación se realiza seleccionando determinadas prendas y/o complementos de cada referencia, en función de los criterios estadísticos establecidos, y enviándolos a un laboratorio para su análisis completo. Este laboratorio, el Instituto Tecnológico Textil (AITEX), el único laboratorio español que otorga la certificación Oeko-Tex, emite un certificado de la prenda o complemento correspondiente. En los casos en los que se detecten incidencias (superación de los límites), se retiran las prendas o complementos de la colección y se elimina su comercialización.

Tabla 3: Control de sustancias nocivas en las prendas y complementos

Núm .	Parámetros	Valores límite aplicados	Ámbito de aplicación	Método de ensayo
1	Arsénico	No detección	En textiles/piel y en fornituras/complementos metálicos	Método Oeko-Tex: 0,06 ppm (límite de cuantificación)
2	Biocidas	1,0 ppm	En textiles/piel	Método Oeko-Tex: 1,0 ppm
3	Cadmio	0,1 ppm	En textiles/piel y fornituras/complementos metálicos y plásticos	Método Oeko-Tex: 0,1 ppm
4	Colorantes azoicos (arilaminas)	No detección	En textiles/piel	Método Oeko-Tex: 20 ppm (límite de cuantificación)
5	Colorantes dispersos alérgicos	50 ppm	En textiles de poliéster, acetato y triacetato	Método Oeko-Tex: 50 ppm
6	Compuestos fenólicos	No detección	En textiles/piel	Método Oeko-Tex: 0,02 ppm (límite de cuantificación)
7	Compuestos orgánicos de estaño	1,0 ppm	En textiles/piel	Método Oeko-Tex: 1,0 ppm
8	Compuestos organoclorados	1,0 ppm	En textiles de poliéster, seda y lana	Método Oeko-Tex: 1,0 ppm
9	Cr (VI)	3 ppm	En textiles/piel	Método Oeko-Tex: 3 ppm
10	Formaldehído	75 ppm	En textiles/piel	Método Oeko-Tex: 75 ppm
11	Mercurio	No detección	En textiles/piel	Método Oeko-Tex: 0,006 ppm (límite de cuantificación)
12	Níquel	0,5 mg/cm ² /semana	En fornituras y complementos metálicos	Método directiva 94/27/CEE: 0,5 mg/cm ² /semana (límite de cuantificación)
13	Nonilfenoletoxilatos	No detección	En textiles/piel	Método propio Cromatografía)
14	Parafinas cloradas de adena corta	10.000 ppm	En textiles/piel	Método propio Cromatografía)
15	Pesticidas	No detección	En textiles de fibras aturales	Método Oeko-Tex: 0,05 ppm (límite de cuantificación)
16	Plomo	1,0 ppm	En textiles/piel y fornituras/complementos metálicos	Método Oeko-Tex: 1,0 ppm
17	Trióxido de antimonio	30 ppm	En textiles de poliéster	Método Oeko-Tex: 30 ppm

Fuente: Mango, Memoria de Sostenibilidad 2007

El sistema de control y seguimiento de Mango ha ido evolucionando progresivamente. En una primera fase, las instrucciones y los controles estaban enfocados en el cumplimiento de la legislación e incluían el control de otros aspectos como recomendaciones. En junio de 2007, Mango adecuó los límites de sus estándares hasta los niveles de la certificación Oeko-Tex y elaboró un manual de especificaciones de estas sustancias donde se da información adicional de sus características (disponible en su página web). Actualmente, Mango está trabajando en sustituir la tolerancia de ciertos límites de sustancias nocivas por la eliminación completa de determinadas sustancias, basándose en el principio de precaución. Este objetivo final se podrá alcanzar a medida de que la organización disponga de más información y encuentre soluciones técnicas y operativas para las diferentes sustancias.

Durante el año 2007, Mango inició el proceso para la obtención de la certificación “Made in Green”, emitida por AITEX. Además, la organización está acabando de analizar los aspectos técnicos necesarios para implantar algodón ecológico en sus producciones para sus próximas temporadas.

5. Beneficios y retos de la RSC

Como la RSC es considerada una cuestión esencial para Mango, siempre se le han dedicado los recursos financieros necesarios. El Departamento de RSC trabaja con un presupuesto orientativo, pero en la planificación de las actuaciones prima el hecho de que se trate de acciones razonables y en línea con la filosofía de la empresa. Xavier Carbonell asegura: “Gastamos lo que nos parece que tenemos que gastar. Cuando hacemos las propuestas de las acciones, incluimos todo lo que nos parece pertinente. Las limitaciones son más técnicas que presupuestarias. Las propuestas interesantes no se deniegan nunca por motivos de presupuesto.”. De acuerdo a este planteamiento, no se intentan medir los resultados de la RSC de forma cuantitativa ni se realiza un análisis coste-beneficio. “Creemos que es algo que tenemos que hacer y ponemos los recursos para hacerlo.”

No obstante, en Mango se tiene la certeza de que la RSC ha aportado ventajas a la compañía. Aparte de ser una convicción de propietarios y directivos, la RSC es vista como una respuesta a las sensibilidades propias del sector, a las tendencias y a los riesgos. “Es un factor de competitividad. Ahora se le llama RSC, pero eso es lo menos importante. Se trata de comprar bien, tratar bien a los clientes, tratar bien a los empleados, ... Porque si una empresa trata mal a la gente, se irán los mejores y se quedará con los peores... La RSC mejora las organizaciones.”

En la práctica eso quiere decir para Mango respetar las normas internacionales (por ejemplo, los convenios de la OIT) y las leyes de los países en los que trabaja la empresa, pero ir más allá y responder también a las demandas de la sociedad. Por esta razón, la RSC debe de ser un esfuerzo voluntario: “No creo en la obligatoriedad porque no se puede regular. Se pueden regular unas ciertas leyes mínimas, pero nada más. Es difícil de establecer cómo satisfacer las expectativas de la sociedad, también porque a cada empresa le corresponde una cosa diferente en función de su ámbito.”

Para Xavier Carbonell, el principal reto de futuro es continuar con la estrategia de RSC emprendida con respecto a las cuestiones consideradas como relevantes por Mango: condiciones laborales de los proveedores, impacto medioambiental de la distribución, control de sustancias nocivas en las prendas,... Para ello es crucial seguir escuchando a los *stakeholders* y estar al corriente de las expectativas de la sociedad en un contexto cada vez más global.

6. Conclusiones

El caso de Mango ilustra algunas consideraciones generales sobre la implantación de prácticas de RSC en las empresas. A modo de conclusiones, se identifican algunos de los factores de éxito para desarrollar la estrategia y las actuaciones de RSC en el contexto internacional.

- **Compromiso de la alta dirección:** El éxito de la implantación de políticas de RSC en las empresas tiene su condición necesaria en el compromiso de la alta dirección para integrar estos temas en la estrategia empresarial y ayudar a crear una cultura organizativa acorde. En Mango, tanto la presidencia como la dirección general, y actualmente el Consejo, han sido sensibles a estas preocupaciones y han respaldado todas las actuaciones realizadas.
- **Convicción ética:** Aparte de los diferentes efectos positivos que pueda aportar una estrategia de RSC, es importante que exista también la convicción ética de que actuar en estos temas es bueno de por sí. El Consejo de Administración de Mango “cree” en una visión ética del negocio y en la RSC y promueve unos valores y principios coherentes con este planteamiento.
- **Alianza con *stakeholders* relevantes:** Un compromiso crucial de la RSC es el diálogo de las empresas con sus diferentes grupos de interés o *stakeholders* para identificar sus necesidades e intentar responder a ellas. Mango mantiene un contacto regular con las ONG más activas de cara a las problemáticas del sector textil y, en algunas ocasiones, ha formalizado esta relación mediante acuerdos o convenios.
- **Control de los principales riesgos sociales y ambientales:** La estrategia de RSC debe priorizar las áreas de actuación más acuciantes desde el punto de vista de la sostenibilidad. En este sentido, Mango es consciente de que sus principales impactos están ligados a la actividad de sus proveedores que se encuentran en países donde el riesgo de incumplimiento de estándares laborales y medioambientales es elevado, y ha dedicado un considerable esfuerzo en actuaciones de control y seguimiento.
- **Uso de instrumentos de RSC:** Hay instrumentos formales que ayudan a gestionar los aspectos de la RSC, sin olvidar que estas herramientas serán eficaces si se interiorizan sus principios y se traducen en acciones concretas de las personas. Siguiendo las tendencias internacionales del sector textil y de la confección, Mango ha elaborado su propio Código de Conducta (basado en los convenios de la OIT), exige la certificación

Oeko-Tex Standard 100 (o los parámetros asimilables) a sus proveedores y comunica sus prácticas de RSC a sus grupos de interés.

- **Transparencia:** La transparencia sobre las políticas y sistemas de gestión, y sobre los resultados obtenidos en los ámbitos social, medioambiental y económico, constituye otro de los pilares básicos de la RSC. Aparte del diálogo establecido con ONG y sindicatos, Mango muestra su voluntad de ser transparente en la memoria de sostenibilidad anual, elaborada de acuerdo con la Guía G3 del GRI y verificada según el nivel A+.

Referencias y notas

¹ La autora agradece la colaboración de Sira Abenoza en la realización de esta entrevista.

² El Acuerdo sobre Textiles y Confección de la OMC estaba vigente desde 1995 y era el sustituto de un acuerdo regulador del sistema de cuotas anterior, el llamado Acuerdo Multifibras, vigente desde 1974 hasta 1995.

³ Kreisler, I. (2005) Hacia una deslocalización textil responsable. Laboratorio de alternativas Documento de trabajo 78/2005. Fundación Alternativas

⁴ Centro de Información Textil y de la Confección (CITYC) (2003) Efectos de la ampliación de la UE sobre el sector textil, CITYC Informa, Boletín 1, julio 2003

⁵ Kreisler, I. (2005) op.cit.

⁶ van Yperen, M. (2006) Corporate Social Responsibility in the textile industry. International overview, IVAM Research and consultancy on sustainability

⁷ Fundación Alternativas (2007) Informe 2007. La Responsabilidad Social Corporativa en España. Los nuevos desafíos de la RSC, Fundación Alternativas, Madrid

⁸ Smith, G. y Feldman, D. (2003) Company Codes of Conduct and International Standards: An Analytical Comparison, The World Bank / International Finance Corporation, October 2003

⁹ Se trata de normas que definen los requisitos de un sistema de gestión enfocado a condiciones laborales (SA8000), prevención de riesgos laborales (OHSAS 18001) o gestión ambiental (ISO 14001 y EMAS). Más información en el apartado “Guías y estándares internacionales de RSC” de la página web de la Cátedra MANGO de RSC (<http://mango.esci.es>)

¹⁰ La guía elaborada por la *Global Reporting Initiative* se ha convertido en el estándar internacional más reconocido para elaborar Memorias de Sostenibilidad. Más información en el apartado “Guías y estándares internacionales de RSC” de la página web de la Cátedra MANGO de RSC (<http://mango.esci.es>)

¹¹ MFA Forum (2009) <http://www.mfa-forum.net> (30.03.2009)

¹² Campaña Ropa Limpia (CRL) (2009) <http://www.ropalimpia.org> (30.03.2009)

¹³ Intermón Oxfam (2009) <http://www.intermonoxfam.org> (30.03.2009)

¹⁴ Greenpeace (2009) <http://archivo.greenpeace.org/modaSin/index.htm> (30.03.2009)

¹⁵ FITEQA-CC.OO. – Federación de Industrias Textil, Piel Químicas y Afines (2006) Nuestra evaluación sindical de la aplicación de los Códigos de Conducta y respeto de las Normas

Fundamentales del Trabajo por parte de las principales empresas del Textil-Confección de España en su red de proveedores, Septiembre 2006

¹⁶ http://www.intermonoxfam.org/UnidadesInformacion/anexos/7341/0_7341_Manifiesto%20D DLL%20d%C3%ADa%207.pdf

¹⁷ El Economista (2007) Patronal y organizaciones sociales unen fuerzas para garantizar condiciones dignas de trabajo en el sector textil, 16/02/2007

¹⁸ FEDECON - Federación Española de Empresas de la Confección (2008) Plan de sensibilización y difusión sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el sector confeccionista español. Informe final de resultados, Marzo de 2008 (accesible en: <http://www.fedecon.es/rsc>)

¹⁹ Made in Green (2009) <http://www.madeingreen.com/es/home.html> (30.03.2009)

²⁰ ESADE (2009) Flash Textil, Confección y Géneros de Punto, ESADE Guíame, (<http://www.esadeguiame.net>)

Anexos

Anexo 1: Disposiciones del Código de Conducta de la Campaña Ropa Limpia

EL EMPLEO ES LIBREMENTE ELEGIDO

No se utilizará trabajo forzoso, incluyendo trabajo en servidumbre o carcelario (Convenios de la OIT 29 y 105). Tampoco se exigirá a los trabajadores/as que dejen “depósitos” o sus documentos en manos del empleador.

NO HAY DISCRIMINACIÓN EN EL EMPLEO

Se velará por que se respete la igualdad de oportunidades y de trato independientemente de raza, color, sexo, religión, opinión política, nacionalidad, origen social u otras características distintivas (Convenios de la OIT 100 y 111).

NO SE USA EL TRABAJO INFANTIL

No se utilizará el trabajo infantil. Sólo se contratará a trabajadores y trabajadoras de más de 15 años o por encima de la edad de escolarización obligatoria (Convenio 138 de la OIT). Se proporcionará asistencia económica transitoria y oportunidades educativas adecuadas a cualquier niño que sea desplazado del trabajo.

SE RESPETAN LA LIBERTAD SINDICAL Y EL DERECHO A LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

El derecho de los trabajadores/as a formar sindicatos y a afiliarse a ellos y a negociar colectivamente será reconocido (Convenios 87 y 98 de la OIT). Los representantes de los trabajadores no serán objeto de discriminación y tendrán acceso a todos los lugares de trabajo para permitirles realizar sus funciones de representación. (Convenio 135 y Recomendación 143 de la OIT). Los empleadores deben adoptar un enfoque positivo para con las actividades de los sindicatos y una actitud abierta hacia sus actividades de organización.

SE PAGAN SALARIOS JUSTOS

Los salarios y subsidios que se pagan por un trabajo estándar cumplirán por lo menos con las normas mínimas legales o industriales y serán suficientes para satisfacer las necesidades básicas y representar un ingreso discrecional. No se permitirán deducciones de los salarios por motivos disciplinarios, ni se realizarán deducciones de los salarios no previstos por la ley nacional sin el permiso expreso del trabajador. Todos los trabajadores/as deben recibir información escrita y comprensible sobre las condiciones de empleo con respecto a los salarios antes de ser contratados y sobre detalles particulares de sus salarios para el período que se les paga cada vez que reciban un salario.

HORAS DE TRABAJO NO EXCESIVAS

Las horas de trabajo corresponderán con la legislación vigente y las normas de la industria. En cualquier caso, no se pedirá a los trabajadores/as que trabajen regularmente más de 48 horas por semana y se les dará por lo menos un día

de reposo por cada período de siete días. Las horas extras deben ser voluntarias y en ningún caso exceder 12 horas al día, no podrán pedirse de forma regular y siempre deberán ser compensadas de forma extraordinaria.

CONDICIONES DE TRABAJO DECENTES

Se proporcionará un ambiente de trabajo seguro e higiénico y se propiciarán las mejores prácticas de salud y seguridad ocupacional, teniendo en cuenta el conocimiento prevaleciente de la industria y de cualquier peligro específico. Quedan estrictamente prohibidos los abusos físicos, amenazas de abusos físicos, castigos inusuales o disciplinarios, abuso sexual o de cualquier otro tipo, e intimidación por parte del empleador.

SE ESTABLECE LA RELACIÓN DE EMPLEO

Las obligaciones para con los empleados en base a la legislación laboral o al sistema de seguridad social y las regulaciones originadas por una relación ordinaria de empleo no serán evitadas a través del uso de subcontratación o a través de programas de aprendizaje donde no existe una verdadera intención de impartir calificaciones o suministrar empleo regular. Se debe brindar a los trabajadores/as jóvenes la oportunidad de participar en programas de educación y formación.

Fuente: Campaña Ropa Limpia, Código de prácticas laborales para la industria de la confección y la indumentaria deportiva, Febrero de 1998 (<http://www.ropalimpia.org>)

Anexo 2: Código Ético del Grupo Mango

Valores y política

Para alcanzar nuestro objetivo empresarial, debemos unir al entusiasmo, a la creatividad y a la formación continua los valores establecidos en nuestra organización:

- Armonía (como opuesto al conflicto, etc.)
- Humildad (como opuesto a la prepotencia, a la arrogancia, al orgullo, etc.)
- Afecto (como opuesto a la indiferencia, al rencor, etc.)

Estos valores se encuentran expuestos en todas nuestras instalaciones como reflejo de nuestro compromiso con los mismos.

Asimismo, para que nuestro trabajo tenga éxito en el seno de nuestra organización, hemos de observar los aspectos siguientes que son complementarios a los valores anteriormente especificados:

- Honestidad y respeto mutuo.
- Constancia, responsabilidad y espíritu de cooperación.
- Curiosidad para aprender y mejorar continuamente.
- Innovación y creatividad.
- Trabajo en equipo y objetivo común.
- Satisfacción y entusiasmo por el trabajo bien hecho.
- Ver los cambios como oportunidades no como peligros.
- Simplificar las tareas y minimizar la burocracia.
- Predicar con el ejemplo.

Principios éticos del Grupo Mango

1.- El Grupo Mango se compromete a que todas sus operaciones y actividades empresariales se desarrollen dentro de un marco ético. Entendemos esta ética empresarial como una actitud moral, correcta y razonable en las decisiones o actuaciones empresariales realizadas siempre dentro del marco legal aplicable.

2.- El Grupo Mango se compromete a que todas sus relaciones laborales se realicen en un marco equitativo defendiendo, en todo momento, los derechos y principios fundamentales de las personas. Por este motivo la organización Mango:

- No empleará a nadie que esté por debajo de la edad legal de trabajar y no utilizará ningún tipo de trabajo forzoso u obligatorio.
- Garantizará que sus empleados desarrollen sus labores en lugares seguros y saludables.
- Los empleados tendrán reconocido el derecho a asociación y negociación colectiva.
- No permitirá ningún tipo de discriminación a sus empleados por motivos de: raza, nacionalidad, religión, discapacidad, sexo, orientación sexual, asociación o afiliación política.
- No permitirá ningún tipo de medida disciplinaria física o psíquica así como cualquier forma de acoso o abuso físico o

- psicológico.
- Asegurará que el salario que reciben los empleados sea acorde con el cargo desempeñado y la legislación vigente así como con las horas trabajadas.

3.- El Grupo Mango se compromete a que toda su actividad se realice de manera respetuosa con el medio ambiente.

4.- El Grupo Mango se compromete a ofrecer a todos sus clientes un estándar de excelencia en todos sus productos garantizando, asimismo, que no impliquen riesgos para su salud o seguridad.

5.- El Grupo Mango se compromete a colaborar, promover y trabajar conjuntamente con todos los grupos sociales, tanto locales como nacionales e internacionales en los que desarrolla su negocio.

Anexo 3: Código de Conducta para fabricantes y talleres de producción

0.- INTRODUCCIÓN

Este código de prácticas laborales se basa en las normas fundamentales de los convenios de la OIT, así como en otros valores y principios propios del GRUPO MANGO.

1.- TRABAJO INFANTIL

Los fabricantes y talleres no utilizarán ni apoyarán la utilización de trabajo infantil, según la definición establecida en los convenios de la OIT.

2.- TRABAJOS FORZADOS Y OBLIGATORIOS

Los fabricantes y talleres no utilizarán ningún tipo de trabajo forzoso u obligatorio.

3.- SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Los fabricantes y talleres, teniendo en cuenta el conocimiento general existente sobre los riesgos en su industria, en general, así como sobre cualquier otro riesgo específico a su actividad, establecerán un entorno laboral seguro y saludable, y tomarán medidas adecuadas para prevenir riesgos, accidentes y lesiones ocasionadas durante la actividad laboral o asociadas a ella, mediante la limitación hasta donde sea razonablemente práctico, de las causas de riesgo inherentes a dicho entorno laboral.

4.- LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y DERECHO DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Los fabricantes y talleres respetarán el derecho de sus empleados a asociarse, organizarse o negociar colectivamente sin que sufran por ello ninguna clase de sanción.

5.- DISCRIMINACIÓN

Los fabricantes y talleres no efectuarán ni auspiciarán ningún tipo de discriminación basada en los atributos de raza, nacionalidad, religión, discapacidad, sexo, orientación sexual, asociación o afiliación política, al contratar, compensar, formar, promocionar, despedir o jubilar a su personal.

6.- MEDIDAS DISCIPLINARIAS, ACOSOS Y ABUSOS

Los fabricantes y talleres no utilizarán, ni apoyarán el uso de castigos corporales, coerciones mentales o físicas, así como abusos físicos o psicológicos y cualquier otra tipología de acoso.

7.- HORARIO DE TRABAJO

Los fabricantes y talleres acatarán la legislación aplicable y las reglas de su industria en materia de horas trabajadas.

8.- REMUNERACIONES

Los fabricantes y talleres garantizarán que los salarios sean otorgados cumpliendo rigurosamente con todas las leyes.

9.- MEDIO AMBIENTE

Toda la actividad de los fabricantes y talleres, se realizará de la manera más respetuosa hacia el medio ambiente.

10.- CUMPLIMIENTO DE LA LEGALIDAD VIGENTE

Los fabricantes y talleres, en todo momento, cumplirán la legislación vigente en los diferentes ámbitos aplicables.

11.- ÁMBITOS DE APLICACIÓN DEL CÓDIGO

Todos los puntos anteriormente expuestos son de aplicación obligatoria para todos aquellos fabricantes y talleres con los que trabaja el GRUPO MANGO.

Para poder alcanzar este objetivo, los fabricantes y talleres autorizarán al GRUPO MANGO a realizar por si mismo o por medio de terceros, revisiones para realizar un seguimiento de la aplicación de este código. Además facilitarán a los supervisores el acceso a la documentación y medios necesarios para asegurar la viabilidad de este proceso.

12.- IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN VIGOR DEL CÓDIGO

El GRUPO MANGO acepta tomar medidas positivas a fin de implementar el Código e incorporarlo a todas sus operaciones y hacer del mismo parte integral de su filosofía global y de su política general.

El GRUPO MANGO condicionará todos los acuerdos que realice con fabricantes y talleres a la observancia del referido código.

13.- ACEPTACIÓN Y COMPROMISO POR PARTE DE LOS FABRICANTES Y TALLERES

Todos los fabricantes y talleres aceptarán y se comprometerán a cumplir todos los puntos especificados en este código, mediante su firma y sello en todas las hojas del referido documento. Un ejemplar firmado estará siempre disponible en la organización MANGO.

14.- ADAPTACIONES Y ACTUALIZACIONES POSTERIORES

Cualquier adaptación o actualización que se pueda producir en este código de conducta se realizará mediante documentos anexos al mismo, teniendo en cuenta lo especificado en el punto anterior.

15.- SEGUIMIENTO DE LA APLICACIÓN DEL CÓDIGO.

El Departamento de Responsabilidad Social Corporativa conjuntamente con los departamentos implicados en la contratación y gestión de los fabricantes y talleres, realizarán visitas periódicas de seguimiento, en función del criterio a seguir establecido en cada momento y, de acuerdo con una programación anual.

Para poder llevar a cabo este seguimiento los fabricantes (atendiendo a sus características de producción), informarán en todo momento de las fábricas donde realizan la producción de prendas o complementos para que la organización MANGO, de acuerdo con lo establecido en este punto, realice un seguimiento del cumplimiento de este código. Asimismo, corresponderá a estas

organizaciones (fabricantes) el comunicar a las diferentes fábricas, al inicio de las actividades, la observancia de este código de conducta y su adhesión mediante firma del mismo.

16.- COLABORACIÓN CON ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S) Y OTROS ORGANISMOS:

El GRUPO MANGO llegará a acuerdos de colaboración mutua con diferentes ONG's con la finalidad de consolidar y avanzar de manera positiva en estos aspectos. Así pues, con este objetivo, se realizarán visitas a las instalaciones de los fabricantes y talleres conjuntamente con representantes de estas ONG's, con el objetivo de colaborar en aquellos aspectos que, en la medida de lo posible y de acuerdo con la legislación aplicable en cada país, se puedan alcanzar en un marco de colaboración mutua. Dichas visitas podrán coincidir con las visitas de supervisión y seguimiento. Por otro lado, estas visitas tendrán, asimismo, la finalidad de ofrecer transparencia e información de nuestras políticas de responsabilidad corporativa en los diferentes fabricantes y talleres de producción.

17.- ACCIONES CORRECTORAS

Cualquier situación que suponga el no cumplimiento de los puntos antes reseñados, implicará su corrección inmediata por parte del fabricante o taller. En el caso de que sea necesaria la realización y seguimiento de estas acciones correctoras, éstas se concretarán con los fabricantes y talleres y se establecerá un calendario para su corrección (1).

Si se diera el caso de situaciones graves de emergencia social (trabajo infantil, trabajo forzado, etc.) u otros aspectos significativos con los fabricantes y talleres, y no tomaran las medidas necesarias para su corrección inmediata, el GRUPO MANGO cancelará cualquier relación con el referido fabricante o taller.

(1) Aclaración: Mango participará en ellas dando su apoyo técnico.

Información sobre la autora

Silvia Ayuso: Doctora en Ciencias Ambientales por la Universidad Autónoma de Barcelona, Ingeniera de Tecnología Ambiental por la Universidad Técnica de Berlín y Diplomada en Filosofía por la Universidad Técnica de Berlín. Es coordinadora e investigadora principal de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de la Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI-UPF) y profesora de ESCI-UPF. Ha sido investigadora post-doctoral en el Center for Business in Society y la Cátedra 'la Caixa' de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo de IESE Business School y colaboradora académica de la Universitat Oberta de Catalunya. Su principal área de interés es la sostenibilidad empresarial, y ha participado en numerosos proyectos de investigación relacionados con responsabilidad social empresarial, gestión ambiental, gobierno corporativo, diálogo con los *stakeholders* e innovación.



Escola Superior de Comerç Internacional
Passeig Pujades, 1
08003 Barcelona
Tel.: 93 295 4710
Fax: 93 295 47 20
www.esci.es