

Fecha de recepción: diciembre 2021

Fecha de aprobación: febrero 2022

Fecha publicación: marzo 2022

# Mapeo y detección de los *stakeholders* del sector productivo de indumentaria

Elizabeth Retamozo <sup>(1)</sup>

---

**Resumen:** La forma actual de producción de indumentaria se ha convertido en una amenaza para el ambiente, por su alto impacto nocivo sobre los recursos naturales y la sociedad, es la segunda industria más contaminante del mundo. Para transformar este sistema es imprescindible repensar la forma de producir indumentos y buscar modos que generen menos impacto. Este escrito trata sobre el estudio de las interrelaciones de la empresa productora con los *stakeholders*. Este enfoque se presenta como un novedoso instrumento de análisis que contribuye a la incorporación de estrategias de diseño bajo la perspectiva del Diseño para la Sostenibilidad.

**Palabras clave:** Indumentaria - diseño - sostenibilidad - *stakeholders* - producción - medio ambiente - sociedad - recursos naturales - industria - contaminación.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 185-186]

---

<sup>(1)</sup> Diseñadora Industrial, Universidad Nacional de Mar del Plata, UNMDP. Doctoranda Universidad de Buenos Aires, UBA. Becaria Doctoral, CONICET. Integrante del Grupo de Investigación de Diseño Sustentable, GIDSU, del Centro de Investigaciones Proyectuales y Acciones de Diseño Industrial, CIPADI. Sus trabajos de investigación abordan las prácticas de Diseño para la Sostenibilidad relacionadas a la indumentaria especialmente.

## La industria de indumentaria en la actualidad y la necesidad de realizar cambios

Entre las manifestaciones propias del hombre, la vestimenta ocupa una posición relevante, constituye un conjunto de comportamientos significativos que expresan los valores característicos de una época y entran en decadencia junto a ella (Morra, 1985). Según Roche (1999) la vestimenta es un hecho social global a partir del cual puede comprenderse la realidad social, señala que la indumentaria debe verse como un hábito. El término indumentaria hace referencia a todas las prendas que se colocan sobre el cuerpo, ya sea para cubrir, proteger, adornar y/o servir como complemento, tiene su propia forma, lenguaje y

atributos. Los distintos signos que la conforman generan un símbolo que nos sitúa en un período de la historia y evidencia el carácter de una sociedad (Stivale & Retamozo, 2012). La forma actual de producción de indumentaria se ha convertido en una amenaza para el ambiente, por su alto impacto nocivo sobre los recursos naturales y la sociedad. Según la Conferencia de la ONU sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), esta industria es la segunda más contaminante del mundo. (Naciones Unidas, 2019). Es responsable del 20% de la contaminación total de las aguas del planeta (TEB, 2010) y utiliza 93.000 millones de metros cúbicos de agua por año (Naciones Unidas, 2019). El 58% de las fibras textiles derivan del petróleo, es decir de un recurso no renovable (Oerlikon, 2013). Además el 10% del CO<sub>2</sub> que se emite anualmente proviene de la industria de la indumentaria (Zaffalon, 2010). En cuanto a los impactos sociales

Las condiciones laborales de insalubridad e inseguridad en el sector textil, y la explotación del trabajador y de menores en los procesos de recogida de materia prima y producción son una injusticia social y un atentado en contra del bienestar de la humanidad (Salcedo, 2014, p. 29).

La inequidad es tal, que solamente entre el 1 y el 2% del costo total de la prenda es la remuneración que recibe la persona que realizó la confección de la prenda (Merk, 2009). Este problema se multiplicó con el surgimiento de la denominada Moda Rápida a comienzos de los años 90. Martínez Barreiro (2016) afirma metafóricamente que en la actualidad estamos frente a una *moda sin costuras* en la que las empresas del sector diseñan y producen todo el año, distribuyendo sus colecciones en periodos cortos de tiempo. Mientras que en la década del '80 una colección de indumentaria podía tardar 270 días en salir al mercado, hoy empresas como Zara o H&M lo pueden hacer en 15 días. Según Remy (2016) la cantidad de prendas producidas anualmente se ha duplicado durante el periodo 2000-2014. Con respecto a la venta de ropa, ésta ha aumentado radicalmente en los últimos años debido a la reducción significativa en los costos y a la simplificación en la cadena de suministro por parte de las empresas. Si bien el crecimiento de las ventas ha sido sólido a nivel global, las economías emergentes han experimentado aumentos considerables en la venta de ropa, ya que más personas en ellas se han unido a la clase media. En cinco grandes países en desarrollo, Brasil, China, India, México y Rusia las ventas crecieron ocho veces más rápido que en Canadá, Alemania, el Reino Unido y los Estados Unidos. A estos cambios se le suma la disminución del tiempo de uso de las prendas por parte del consumidor (Delgado Luque, 2019).

Clarimón (2009) escribe sobre la necesidad de poner frenos a los grandes impactos mediante el replanteo del modelo productivo y del modo de consumo actual. Un componente central para ese cambio son las prácticas de los diseñadores. Según Rieradevall (2011) los diseñadores son clave para dinamizar las condiciones de una sociedad mejor. Manzini (2015), uno de los teóricos referentes del diseño sustentable en la actualidad, incorpora el término *Diseño Experto*, para describir a aquellos diseñadores con formación académica y con potencial para impulsar cambios significativos que ayuden a alcanzar los objetivos necesarios para transitar hacia una sociedad sostenible. Por lo tanto, el *Diseño para la Sostenibilidad* se presenta como una alternativa de cambio.

A nivel mundial se diseña y se produce indumentaria con una perspectiva sostenible desde hace más de una década. En Inglaterra la empresa DePLOY implementa la estrategia de modularidad hace 11 años en su producción, teniendo en cuenta la prenda completa, son indumentos adaptables que cumplen la función de varias prendas. En el mismo país Junky Styling, desde hace más de 15 años, genera indumentaria a partir de sastrería masculina en desuso (Fletcher, 2012). The R Collective es una marca radicada en Hong Kong, que al igual que Junky Styling, recicla materiales para generar indumentaria nueva desde el año 2007. Basan su trabajo en el diseño circular haciendo foco en el *upcycling*, ésto es, reciclar materiales para convertirlos en productos de mayor calidad. En España empresas como Skunkfunk trabajan con prendas circulares, reciclan las prendas en desuso para generar nueva materia prima, utiliza algodón con etiqueta Fairtrade y mide las emisiones de carbono que emite su indumentaria a lo largo del proceso productivo, dentro de otras estrategias de diseño con bajo impacto ambiental (SKFK, 2019). En este escrito se denomina estrategias al conjunto de métodos y herramientas que provee el Diseño para la sostenibilidad para lograr disminuir el impacto ambiental de los indumentos que se producen. En cuanto a la incorporación de variaciones que conlleven mejoras con respecto a la sustentabilidad, las marcas están incrementando su camino de aprendizaje. La evolución de las finanzas éticas, el creciente interés de los consumidores en objetos y servicios sustentables y la presión que se realiza en la cadena de proveedores para demostrar responsabilidad ambiental y social dan cuenta de ello (Gardetti, 2017). A nivel nacional se desarrollan emprendimientos en los cuales la estrategia más frecuentemente aplicada es la denominada local, la cual hace referencia al uso de materiales locales y a la producción regional, estas conllevan a la disminución del impacto ambiental por ahorro de energía en el transporte de la indumentaria. La estrategia más utilizada es la llamada material de bajo impacto para la producción de indumentos (Retamozo & Bengoa, 2016). Enmarcada en el estado de la cuestión precedente surge la siguiente pregunta: ¿Cómo se puede impulsar el uso de más estrategias para disminuir los impactos ambientales? Una de las respuestas posibles es el trabajo con los distintos sectores que participan en el sistema de la indumentaria, constituyendo esta posible respuesta el eje rector del presente trabajo.

## **Una alternativa: actores sociales, stakeholders y la evolución del rol de las partes**

El enfoque que se plantea en esta investigación se centra en los actores sociales en un principio y luego en la detección de los *stakeholders* que intervienen en el proceso de fabricación y venta de indumentaria sustentable y en sus relaciones. Para eso es necesario avanzar en la definición de actores y de *stakeholders*.

Tradicionalmente, Touraine (1987) define al actor social como el hombre o la mujer que intentan realizar objetivos personales o colectivos porque están dentro de un entorno del cual son parte y por ello tiene muchas similitudes haciendo suyas la cultura y reglas de funcionamiento institucional aunque sólo sea parcialmente, concibiendo al actor social como sujeto pero también como colectividad con intereses, condiciones y características

particulares que los identifican como tales, capaces de construir y llevar a cabo en forma conjunta, un proyecto de transformación social para el bienestar de un territorio.

Sin embargo, esta definición puede no ser lo suficientemente precisa para discriminar el juego de algunos de estos actores, y sobre todo, su interrelación, de modo que hace varias décadas se ha empezado a trabajar en la definición de los llamados *stakeholders*.

El término *stakeholders* no tiene una existencia formal en el idioma inglés. Se usó por primera vez en el año 1963, debido a la necesidad de expresar una nueva idea (Escudero Poblete, 2010). Fue el *Stanford Research Institute* que lo incorporó para identificar a aquellos grupos o personas que son de importancia vital para la existencia de una organización (Freeman, 1984; Freeman, 2005; Lozano, 1999; Lozano, 2009; Sison, 2008; Sternberg, 1997). En 1984 Freeman desarrolló la teoría de los *stakeholders* como la primera sistematización de importancia respecto de dicho término. Entendiendo este concepto como cualquier grupo o individuo que puede afectar o se vea afectado por la consecución de los propósitos de la empresa. La identificación de los *stakeholders* de una organización adquiere una gran importancia y complejidad, debido a que muchas veces no se tiene en claro quiénes son las partes interesadas (Hax, 2006; Lozano, 1999; Prandi, 2007; Setó, 2007) y en consecuencia no se puede detectar el grado de influencia que tienen las mismas.

En 1997 manifestando la necesidad y la importancia de detectar quienes son los *stakeholders* de las organizaciones, Mitchell propone una clasificación para éstos. El ordenamiento agrupa a los actores en latentes, vigilantes y definitivos. La identificación de los mismos dependerá de los diferentes ámbitos o sectores al cual pertenezca la organización analizada. Ludevid (2000) toma como punto de partida la definición de *stakeholders* enunciada por Freeman (1984) y plantea que en el caso de una empresa vinculada al cuidado y protección del ambiente es necesario analizar y comprender la situación de tres actores: la empresa, los consumidores y el gobierno (Ludevid, 1997).

Freeman (2007) propuso concentrar a los *stakeholders* en dos grandes grupos, el primero contiene a aquellos que poseen relaciones formales o contractuales con la empresa sus clientes, empleados, proveedores y comunidades, y el segundo grupo incluye a los grupos o individuos que pueden afectar las relaciones de los del primer grupo: gobierno, competidores, medioambiente, grupos de defensa del consumidor y ambientalistas por ejemplo. En 2017 Gardetti, para relacionar la sustentabilidad en la moda y el valor de la relación con los grupos de interés, utiliza la clasificación para identificar *stakeholders* propuesta por Wheeler y Sillanpää (1998) y realiza una adaptación. En ésta se categorizan y definen a los *stakeholders* en función de los impactos que poseen las relaciones y el tipo de persona física o jurídica involucrada en la misma. Se clasifican en *stakeholders* sociales primarios, sociales secundarios, primarios no sociales y secundarios no sociales.

Gardetti (2017) hace hincapié en la necesidad de analizar las relaciones que establece la empresa con los *stakeholders*, referenciando que es un bien no valorado aún y sobre el cual no se han hecho estudios de relevancia que fomenten su análisis en las empresas. Según dicho autor las buenas relaciones de la empresa con los *stakeholders* pueden crear ventaja competitiva y las malas, riesgo. Las fuertes relaciones entre empleados, cadena de abastecimiento y socios de alianzas comerciales son un prerrequisito para la innovación y una red de trabajo en conjunto puede proveer recursos e información para el desarrollo de nuevos mercados y oportunidades.

Según Acuña (2012) cada vez adquiere mayor importancia la gestión de las relaciones con los *stakeholders*. La inclusión activa de éstos da legitimidad a la empresa, generando credibilidad y confianza. Las empresas que buscan la sostenibilidad en sus actividades deben conocerlos, potenciar el diálogo, satisfacer demandas y expectativas, y ser transparentes en la rendición de cuentas de sus acciones.

## Metodología de este trabajo

Se trabajó desde una visión de la indagación cuali-cuantitativa, a través de fuentes primarias y secundarias. Se realizó entrevista y encuesta al dueño de la empresa. Como caso de estudio se seleccionó a una empresa de indumentaria de nivel internacional, con perfil sostenible. Se utilizó la metodología desarrollada por Wheeler y Sillampää (1998) adaptada por Gardetti (2017) como base para el mapeo de los *stakeholders*.

## Estudio de caso: A

En este apartado se describe a una empresa que desarrolla y produce indumentaria sostenible desde hace 14 años, denominada de aquí en más empresa A. Se encuentra posicionada como la empresa de ropa con mayor facturación del País Vasco en la actualidad. Fue fundada en 1999, actualmente cuenta con 38 sucursales distribuidas en Europa, América del Norte y América del Sur. La indumentaria que producen se caracteriza por su diseño atemporal, cómodo y funcional. Trabajan dos colecciones al año y se autodefinen como una marca de moda *slow fashion* comprometida con el cuidado del ambiente mediante la fabricación de ropa con bajo impacto.

## Organización de la empresa

En su estructura cuentan con cuatro áreas bien definidas: Diseño, Producción, Logística y *Marketing* y Venta.

### - Área de Diseño

Los diseñadores realizan *in house* el desarrollo teórico y práctico del producto. Se diseñan todas las prendas de principio a fin en sus oficinas de Bilbao. El proceso comienza con la selección del material y el diseño de las estampas, continúa con el boceto, luego la realización de los prototipos y finaliza con la progresión de talles y la realización de la moltería. Los diseños están vinculados a conceptos como multifuncionalidad y durabilidad. Cabe aclarar que en este caso utilizan el término multifuncional para referirse a la versatilidad de sus prendas para usarse en combinación con otras y no a su capacidad de cambiar de función.

#### - Área de Producción

Las fibras más utilizadas como materia prima son algodón orgánico, poliéster reciclado y *lyocell*. En el caso del algodón se importa desde la India y el tejido de punto, de Portugal. Las actividades relacionadas a la producción de prendas, sumando corte, bordado, estampado, costura y acabado que se realizan en el País Vasco. En un principio se tercerizan a otras ciudades de España, Marruecos, Turquía y Hong Kong pero actualmente, con el objetivo de tener un mayor control, se tercerizan procesos a cooperativas locales. Implementan la evaluación del impacto de sus procesos húmedos, cambiaron todos los plásticos de sus embalajes a bioplásticos, impusieron una política de flete aéreo cero para su producción y cambiaron el suministro de energía a la cooperativa vasca *GoiEner* definido como, un proyecto cooperativo de generación y consumo de energía renovable con el que se quiere recuperar la soberanía energética. Y producen energía para el País Vasco y para Navarra. Realizan la actividad sin fines de lucro, con la ganancia que obtienen mediante la comercialización de la electricidad verde realizan obras de beneficio a entidades que la misma cooperativa propone en asamblea. A su vez las personas socias pueden invertir en proyectos de generación renovable cuya producción consumirá la propia cooperativa. El objetivo final es que la cantidad de energía generada sea la equivalente a la cantidad de energía consumida por sus socios. Todo ello mediante energías renovables y con un consumo lo más racional y eficiente posible.

#### - Área de Logística

El traslado de la materia prima se realiza en barco con la finalidad de disminuir las emisiones de CO<sub>2</sub>. Además cuentan con un *packaging* elaborado a base de almidón de maíz para suplantar a las bolsas plásticas.

Utilizan el servicio UPS neutro en carbono. UPS es una empresa de servicio de envío de paquetes que tiene entre sus servicios la logística sustentable. Ofrecen una opción de envío con el servicio de carbón neutral. En la cual la empresa a la que brindan el servicio puede reducir su huella de carbono a la vez que demuestra su compromiso con la sustentabilidad. La opción UPS carbón neutral apoya proyectos que compensan las emisiones del transporte de los envíos. UPS ha respaldado proyectos que incluyen la reforestación, la destrucción de gases procedentes de vertederos, el tratamiento de aguas residuales y la destrucción de metano.

#### - Área de *Marketing* y venta

Se basa en sus estrategias relacionadas a la sustentabilidad de la empresa, hacen foco en la utilización de materiales amigables con el medio ambiente, papel y cartón reciclado, PET reciclable, textiles sustentables, uso de energía verde, utilización del transporte que gasta menos energía, barcos para importaciones, *packaging* de envases biodegradables y compostables para todos sus productos. Además cuentan con el servicio *Repack*, un sistema de empaquetado reutilizable y retornable destinado a reducir el desperdicio del uso masivo de empaques de un solo uso en el comercio electrónico.

### Descripción detallada del punto Diseño

Como se mencionó anteriormente, la empresa comienza su actividad en el País Vasco, ciudad en donde no se encontraba desarrollada la industria textil. Los tres fundadores nada tenían que ver con el rubro textil-indumentaria y aun así lanzaron una primera colección que ellos mismos diseñaron. En sus planes no estaba diseñar y producir de manera sostenible, fue durante el recorrido y en sus relaciones con los distintos puntos de la cadena de valor de la producción de la indumentaria que detectaron la necesidad de cambiar la forma de producir. Con el transcurso del tiempo anterior al 2004 y ya encaminados en producir indumentaria que generen bajo impacto ambiental incorporaron a su plantel estable a un diseñador de indumentaria.

### Estrategias de Diseño para la Sostenibilidad

Material de bajo impacto ambiental: La empresa considera que es su principal estrategia.

1. Algodón orgánico certificado por Fairtrade® Comercio Justo: Fairtrade modifica la forma en que funciona el comercio mediante la mejora de precios, condiciones laborales decentes y un trato más justo para los agricultores y trabajadores de los países en desarrollo. Colabora con los agricultores para eliminar o reducir el uso de agroquímicos y los apoya en su adaptación a patrones climáticos cambiantes, no se utilizan semillas genéticamente modificadas. Los campos algodoneros Fairtrade del África Occidental y la India son irrigados por lluvia, lo que disminuye la huella hídrica de la región en comparación con la producción en otros países.
2. Algodón reciclado: reutilizan los tejidos desechados de sus instalaciones de producción. La reutilización de textiles en esta etapa significa una reducción de la producción de algodón virgen y preserva, así, las tierras de cultivo, de esta manera se ahorra una gran cantidad de energía y agua.
3. Poliéster reciclado: es un textil producido a partir de fuentes recicladas de botellas de PET, desechos industriales de poliéster e incluso prendas de vestir.
4. *Tencel® lyocell*: Es una marca de fibra registrada. El textil se caracteriza por estar formado en base a una fibra biodegradable hecha de pulpa de madera que forma un textil liviano y cómodo. Ésta fibra es obtenida de bosques de eucalipto gestionados de forma sostenible. Las telas *Lyocell* son resistentes y transpirables, con una alta capacidad de absorción de la humedad.
5. Lino: es una fibra natural de origen vegetal que da origen a un textil fresco y biodegradable. Cultivada en Europa a partir de la semilla de lino, es naturalmente resistente a los microbios, por lo que es una de las fibras más sostenibles que existen.
6. Cáñamo: es una de las fibras textiles naturales más fuertes y duraderas, mantiene su forma y se estira menos que cualquier otra fibra natural. Además es antimicrobiana y brinda protección contra las bacterias que producen olores.

- Sustancias restringidas en la indumentaria de la empresa

Desde la elección de la materia prima hasta lograr una indumentaria terminada hay varios pasos, es un proceso largo. Comienza con fibras que conforman el hilado, tejido, blan-

queado, teñido, impresión, lavado, corte y costura de una prenda. Estos procesos son no solo mecánicos, sino que pueden considerarse químicos intensivos y complejos.

La empresa se ha comprometido a desarrollar procedimientos de gestión química responsables para todos sus productos, incluidos los accesorios, estampados y materiales de embalaje. La empresa espera el mismo compromiso de sus proveedores y, por lo tanto, han desarrollado una Lista de sustancias restringidas publicada en 2019 en Restricted Substances List, para informar a todos los proveedores sobre todos los productos químicos que están prohibidos o restringidos en los procesos de producción y productos terminados de empresa A. El propósito de esta lista de sustancias restringidas (RSL) es reducir el uso de sustancias peligrosas en la cadena de suministro de textiles y prendas de vestir.

### Otras estrategias

- Reducción de CO2

Desarrollaron una aplicación para informar el efecto en el medio ambiente de sus prendas. La aplicación de Huella de Carbono permite verificar el impacto de las prendas de la empresa en términos de dióxido de carbono durante su ciclo de vida completo. Desde el transporte marítimo hasta el embalaje de plástico biológico o la etiqueta de papel de algodón reciclado, se cuantifica cada acción.

- El Armario Circular

Es un sistema de alquiler mensual de indumentaria. Son conjuntos de indumentaria compuestos por tres prendas y alquilados por una fracción del precio total de venta al público.

### La empresa y sus *stakeholders*

- Personal de trabajo

La empresa tiene 150 empleados, 50 de ellos en oficinas, de los cuales más de un 80 % son trabajadoras.

- Asociaciones y organizaciones

En 2015, se unieron a una cooperativa de marcas llamada Chetna Organic, donde toda la cadena de valor está involucrada para comprar algodón orgánico, con el fin de ayudar a la transición de la agricultura convencional a la orgánica y a tener una trazabilidad completa del suministro.

Chetna Organic es una organización que se dedica a promover la agricultura agroecológica basada en los tres principios de sostenibilidad: social, ambiental y económico para mejorar la forma de vida de los trabajadores. Además se enfocan en agregar valor al producto mediante la participación de los agricultores en el procesamiento de la materia prima y facilitándoles el acceso a los mercados hacia los nodos posteriores en la cadena de valor de los productos.



- Otras empresas

Han trabajado en conjunto con dos empresas francesas, una de ellas para el método de cálculo de emisiones de CO2 (Empresa 1) y la otra para el Software para el programa de alquiler de prendas, el armario circular (Empresa 2).

- Asociaciones certificadoras

#### Certificación Fairtrade® Comercio Justo

El objetivo principal de esta certificación es generar relaciones comerciales justas para que todos en la cadena productiva obtengan beneficios. En primer lugar garantiza a los agricultores un precio ecuánime del algodón para mantener una vida digna con su trabajo. En segundo lugar, les proporciona una prima, que permite el desarrollo de proyectos que las propias comunidades deciden; como por ejemplo desde la compra de bicicletas para los niños para asistir a la escuela, hasta el acceso al agua potable o mejoras en las carreteras.

Certificado GOTS (Global Organic Textile Standard). Este sistema de certificación rastrea cada paso de la cadena de suministro de la materia prima. En primer lugar, asegura que el algodón se cultiva orgánicamente sin pesticidas o fertilizantes químicos y que no es de origen transgénico. En segundo lugar, requiere que todos los actores de la cadena de suministro cumplan con criterios ambientales estrictos, desde los tintes hasta un sistema de tratamiento de aguas residuales adecuado. Por último ofrece garantías sociales, que todas las personas involucradas en la producción del producto sean tratadas de manera justa y de acuerdo con las exigencias sociales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

- Consumidor

En este caso la marca diseña y produce para mujeres mayores de 30 años en general. La consumidora está definida pero varía de área geográfica a área. En su mayoría es una mujer empoderada, *cool and conscious* y muchas de ellas las acompañan desde los inicios de la marca por lo cual se puede considerar como una usuaria fiel a la marca.

¿A que le llama la empresa ser *cool and conscious*? Según los reportes de sustentabilidad de la empresa, ser *cool* es tener cierto grado de rebeldía, significa ser una persona transgresora, su vida tiene sentido si impacta positivamente a otros, se preocupa por el cuidando el medio ambiente y es consciente del impacto que produce el exceso de consumo. Según la categorización que realiza Olaya Rodríguez (2018) se puede decir que la empresa trabaja con una usuaria de tipo entusiasta.

- Estado

En la región de desarrollo de la empresa se encuentra Ihobe, una Sociedad Pública adscrita al Departamento de Medio Ambiente, Planificación Territorial y Vivienda del Gobierno Vasco. Esta sociedad apoya al Gobierno Vasco en el desarrollo de la política ambiental y en la extensión de la cultura de la sostenibilidad ambiental en la Comunidad Autónoma del territorio.

La visión de Ihobe es posicionar internacionalmente al País Vasco como una región avanzada en la mejora del medio ambiente y la sostenibilidad. Esta sociedad ha formalizado el compromiso con el medio ambiente y la sostenibilidad a través de su adhesión al regla-

mento europeo EMAS. Cuenta con certificados acorde a las Normas ISO 14001 de gestión ambiental, ISO 9001 de gestión de calidad, UNE 166006 de vigilancia tecnológica, UNE 166002 de gestión I+D+i. También cuenta con el certificado Q de plata y el reconocimiento del Instituto Vasco de la Mujer, Emakunde, como entidad colaboradora para la igualdad de mujeres y hombres.

Ihobe realiza publicaciones periódicas y dentro de ellas se encuentran las de ecodiseño fomentando la eficiencia productiva, la ecoinnovación, la legislación ambiental y la economía circular.

Durante el 2019 esta asociación se ha puesto en contacto con empresa A para trabajar en conjunto y colaborar con la empresa para la aplicación de estrategias de mejora. Aún no se han suscrito a ninguno de los programas de ayuda que el gobierno vasco posee debido a que los requisitos de documentación no son nada simples y llevan mucho tiempo según informó uno de sus dueños.

En enero de 2020 el Gobierno Vasco aprobó la Estrategia de Economía Circular de Euskadi con un horizonte a 2030. La misma tiene la misión de impulsar la transición de Euskadi hacia un modelo de economía circular y posicionarse como una región referente en Europa. Los tres objetivos estratégicos principales son: aumentar en un 30% la productividad material, aumentar en un 30% la tasa de uso de material circular y reducir en un 30% la tasa de generación de residuos por unidad de PIB. Entre otras medidas, plantea que todos los plásticos utilizados para el empaquetamiento deberán ser reutilizables o reciclables para 2030.

#### - Grupo SPRI

Es la entidad del Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente del Gobierno Vasco para impulsar la industria regional.

Tiene como función principal colaborar con las empresas vascas para que puedan expandir su negocio en otros países. Proveen apoyo en ocho áreas estratégicas: industria 4.0, ciberseguridad, internacionalización, atracción de inversiones, emprendimiento, transformación digital, I+D e innovación.

#### - Basque Circular Hub

El centro de servicios avanzados de economía circular de Euskadi está gestionado por la sociedad pública Ihobe, es resultado de la colaboración público-privada entre el Gobierno Vasco, el Ayuntamiento de Bilbao, la Universidad de Deusto, la Universidad del País Vasco UPV-EHU, Universidad de Mondragón, el Centro de Investigación Aplicada de FP Euskadi -Tknika, y la Fundación Novia Salcedo.

El centro ofrece servicios de prospectiva de mercado, formación avanzada, análisis de tendencias y generación de conocimiento especializado en el ámbito de la economía circular.

#### - Academia

La Universidad de Deusto fue fundada en 1886 en Bilbao, un puerto y ciudad comercial que estaba experimentando en esa época un considerable crecimiento industrial. Esta ciudad es el centro de un área metropolitana con más de un millón de habitantes, una ciudad tradicionalmente abierta a Europa. Es, además, un importante centro portuario, comercial y financiero del País Vasco y del Norte de España.

Esta casa de estudios no cuenta con la carrera de Diseño, sin embargo la empresa **A** ha tenido contacto con ella mediante una vinculación con la Facultad de Ciencias Sociales y humanas para participar en algunas charlas. En éstas, representantes del ámbito empresarial, académico y de la administración pública debatieron acerca de la incorporación de variables de sustentabilidad en la empresa.

- Competidores

**B**

Fundada en 2009, **B** es otra de las marcas líder en el sector de moda sostenible, certificada por **B Corp**. Sus prendas se realizan completamente de materiales reciclados a partir de plástico recogido del mar. Su objetivo es hacer la transición hacia una economía circular a través de prendas atemporales hechas con *nylon*, algodón, lana o residuos de café postconsumo reciclados. También usan materiales naturales de bajo impacto como el cáñamo o *lyocell* que limitan la cantidad de productos químicos y agua utilizados en la producción.

**C**

Ha sido la marca ganadora de la primera convocatoria del concurso Moda, Sostenibilidad y Negocio de MOMAD 2019. Esta marca *Prêt-à-porter* que apuesta por la calidad opta por tejidos sostenibles, certificados con sellos de calidad *Oeko-tex Standard 100* y *GOTS*. Además, para garantizar una mayor exclusividad y minimizar los residuos, producen pocas unidades de sus prendas.

**D**

Es una marca de ropa para mujer con planteamiento sostenible y carácter atemporal. En sus prendas buscan comodidad y funcionalidad y diseño. Su base se ubica en Cangas do Morrazo donde tienen una boutique multimarca y taller en el que desarrollan su trabajo además de vender sus colecciones. Toda la producción se realiza de manera local.

**E**

Utilizan fibras orgánicas, proveedores de Comercio Justo. Utilizan en sus prendas: desde fibra de plátano hasta *poliéster* reciclado de botellas de plástico.

- Vías de comunicación

Telefónicas y virtuales. Las clientas tienen una suscripción denominada fidelización que les otorga beneficios, conocer de manera anticipada novedades, ofertas especiales, eventos, descuentos, beneficios por cumpleaños y el programa puntos para convertir puntos en dinero de descuento en las compras.

Presenciales. Con proveedores en situaciones especiales se hacen visitas para relevar material para las nuevas colecciones.

- Activistas medioambientales

El movimiento ecologista en el País Vasco es el que posiblemente procura una mayor complejidad para la investigación, ya sea por su constante evolución y adaptación a los nuevos

tiempos o bien por la elevada cantidad de ramas que posee (Javaloy, 2001). Se ha observado que dentro de los movimientos sociales es el que manifiesta una especie de liderazgo sobre otros movimientos debido a la madurez y trayectoria de sus miembros (Tejerina, 1995). Dentro de los grupos más conocidos en la actualidad se encuentran *Greenpeace* y *Ecologistas en Acción* (Antolín, 2019).

*Ecologistas en Acción* es una confederación de más de 300 grupos ecologistas. Su representante en el País Vasco se llama Urbasa-Andía-Bizirik, creado con el propósito de cuidar y proteger los montes y valles de la región. Son parte del citado ecologismo social, según esta corriente los problemas medioambientales se originan en un modelo de producción y consumo globalizado, del que derivan también otros problemas sociales. En su labor realizan campañas de sensibilización, denuncias públicas o legales contra aquellos desempeños que perjudican al medio ambiente, en simultáneo elaboran alternativas específicas y factibles en cada uno de los ámbitos en los que desenvuelve su actividad.

Dentro de las denuncias realizadas al referirse a la contaminación marina por microplásticos se ha hecho mención al uso de fibras textiles sintéticas como principal causante. Como alternativa sugieren el uso de fibras naturales que provengan de una ganadería sostenible. En el año 2008 iniciaron una campaña para la eliminación de las bolsas de plástico de un solo uso en *Euskadi sin bolsas de plástico*. La misma fue dirigida al ciudadano-consumidor, a los comerciantes y centros comerciales y a las administraciones públicas.

- Asociación de comercio Confébask

Es una organización fundada en 1983, representa y protege los intereses generales y comunes de los empresarios vascos y su representante legal ante la Administración, las organizaciones sindicales, profesionales y la opinión pública de Euskadi. Otras de sus funciones son resguardar y promover el sistema de iniciativa privada, de la libre empresa y de la competitividad en el marco de la economía de mercado, incentivar en el ámbito de la empresa relaciones basadas en el trato justo.

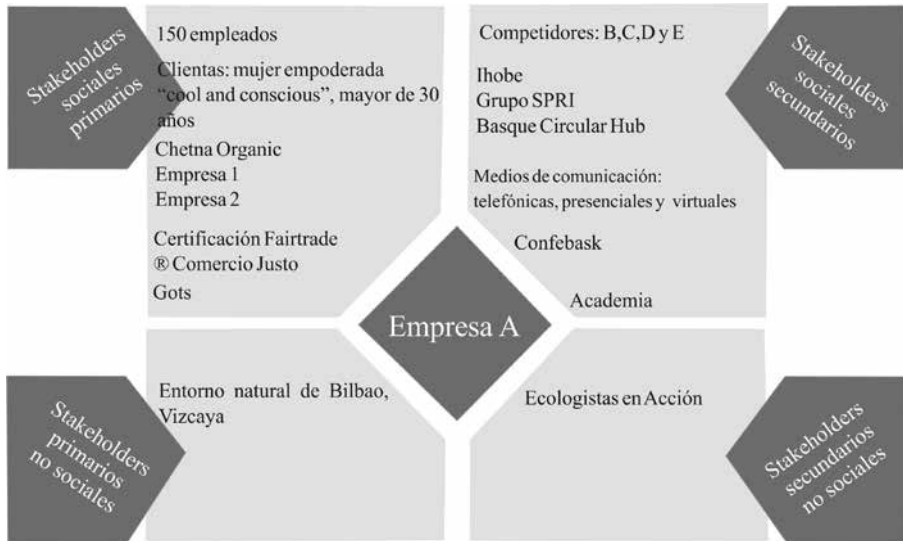
- Entorno natural de Bilbao, Vizcaya: Cuevas, montes, valles, acantilados, playas y montañas.

Dentro de los espacios naturales más destacados se encuentran la Ría del Nervión, la Reserva de la Biosfera de Urdaibai, el Parque Natural de Gorbeia, el Parque Natural de Armañón, el Humedal de Saldropo, las Cuevas de Baltzola, los acantilados de Uribe, declarados de interés geológico turístico.

La Reserva de la Biosfera de Urdaibai declarada por la UNESCO en 1984, está conformada por 22.000 hectáreas con una gran biodiversidad y un elevado patrimonio geológico. Contiene montañas, acantilados, playas, ríos y aguas subterráneas, que desembocan en un estuario con cuevas y bosques naturales. Alberga 729 especies de fauna, 821 especies de flora, 86 hábitats y 52 lugares de interés geológico. Tiene tres zonas de especial conservación y una zona de especial protección para las aves, todas integradas en la *Red Natura 2000*. Es *Humedal Ramsar* de interés naturalístico desde 1993 y alberga 85 especies de interés comunitario o en peligro de extinción.

### Mapeo y categorización de los stakeholders mencionados

El siguiente es un esquema general que exhibe las relaciones más visibles entre los *stakeholders* que conforman la red de la empresa A



**Figura 1.** Categorización de los stakeholders de la empresa A. Fuente: Gardetti, M.

|      |                                | Frecuente | Esporádica | Nula |
|------|--------------------------------|-----------|------------|------|
| SSP  | Goenier                        | X         |            |      |
|      | empleados                      | X         |            |      |
|      | clientas                       | X         |            |      |
|      | Chetna Organic                 | X         |            |      |
|      | certificacion Fairtrade        | X         |            |      |
|      | Certificación GOTS             | X         |            |      |
|      | Empresa 1                      |           | X          |      |
|      | Empresa 2                      |           | X          |      |
| SSS  | competidor B                   |           |            | X    |
|      | Competidor C                   |           |            | X    |
|      | Competidor D                   |           |            | X    |
|      | Competidor E                   |           |            | X    |
|      | Ihobe                          |           | X          |      |
|      | Grupo SPRI                     |           | X          |      |
|      | Basque Circular Hub            |           |            | X    |
|      | Medios de comunicación         | X         |            |      |
|      | Confebask                      |           | X          |      |
|      | Academia                       |           | X          |      |
| SPNS | Entorno natural Bilbao/Vizcaya |           |            | X    |
| SSNS | Ecologistas en Acción          |           |            | X    |
|      |                                | 20        | 7          | 6    |
|      |                                |           |            | 7    |

**Tabla 1.** Frecuencia de relaciones de la empresa A con sus stakeholders. Fuente: elaboración propia.

## Resultados y conclusiones

Como resultado del mapeo se detectaron 20 *stakeholders*: 8 en el grupo de *stakeholders* sociales primarios, 10 en el grupo de sociales secundarios, el entorno natural de Bilbao-Vizcaya como *stakeholder* primario no social y el grupo Ecologistas en acción como *stakeholder* secundario no social.

Del total de *stakeholders* mapeados, la empresa mantiene contacto de manera frecuente con 7, de forma esporádica con 6 y ninguna relación con 7 de ellos. Con la totalidad de sus *stakeholders* primarios mantiene relación y en su gran mayoría es frecuente, este comportamiento es característico del modelo de empresa tradicional donde el foco de atención se centra en este grupo de actores sociales. La frecuencia esporádica con las empresas 1 y 2 se relaciona al tipo de trabajo que desarrollan dentro de la marca de indumentaria.

En cuanto a los *stakeholders* secundarios sociales se visibiliza que la relación es variada. De los 10 *stakeholders* mapeados, dentro de este grupo, la empresa A mantiene relación frecuente solo con uno de ellos, esporádica con 3 y sin relaciones con 6. Se desprende de estos resultados que la baja frecuencia de relaciones con Ihobe tiene como consecuencia la no intervención de la empresa en el programa Basque Circular Hub. Por consiguiente la empresa no utiliza beneficios que podrían potenciar aún más su expansión a nivel internacional como por ejemplo I+D e innovación, estrategias para las industrias 4.0 o atracción de inversores. El trabajo con *Basque Circular Hub* sería de relevada importancia para la empresa A debido a que cuentan con las herramientas necesarias para impulsar a la empresa en el ámbito de la economía circular potenciando las acciones que ya lleva a cabo. Con respecto a la relación con el Grupo SPRI la empresa ha asistido a algunas reuniones y ha declarado su interés en ayudar a otras empresas a incorporar estrategias de sostenibilidad en su forma de producción. Otro de los datos observados en la tabla es que la empresa A no tiene relación con sus competidores, la implementación de algún tipo de relación puede ser una alternativa para lograr el objetivo antes mencionado. La conformación de un *cluster* de indumentaria sustentable sería una opción a tener en cuenta en este sentido. En cuanto a la relación de la empresa A con sus *stakeholders* primarios y secundarios no sociales el mapeo deja en evidencia que no tiene relación con los mismos, pero sin embargo ha incorporado el uso de packaging de material reciclable y reutilizable dejando de lado el uso de bolsas de plástico de un solo uso. Iniciar un vínculo con las mismas podría permitir que la empresa colabore con el cuidado del ambiente de manera activa en su territorio incorporando los saberes de los ambientalistas de la región y logrando su reconocimiento como empresa sostenible.

La empresa estudiada mantiene una relación con el 70% de los *stakeholders* mapeados, a modo de reflexión, se observa que la sustentabilidad, al menos el lograr una producción sustentable desde una empresa de la rama de indumentaria, no es un resultado posible del manejo adecuado de la empresa, sino que requiere una visión sistémica, en la cual todos los *stakeholders* estén involucrados. Algunos de manera evidente, por ejemplo, los proveedores de las distintas materias primas, al no sumar una mochila ambiental negativa a la producción de la marca. Otros, a través de la elección que realizan como consumidores y la preferencia hacia esa marca. Y donde no existen esas relaciones, por ejemplo, en este caso,

con la agencia estatal IHOBE aparece una posibilidad de mejoramiento de la sustentabilidad de la empresa, solventada en la idea de manejo sistémico del tema.

## Referencias Bibliográficas

- Acuña, A. P. (2012). *La gestión de los stakeholders Análisis de los diferentes modelos*. Encuentro Regional Zona Sur Adenag. Trelew. En RIDCA. Disponible en: <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4441>
- Antolín, J. E. (2019). «El ecologismo en la época de la pospolítica. Del ecologismo militante al emocional: límites estructurales del discurso ecologista» *Ecología Política*, 58: 19-26.
- Delgado Luque, M. (2019). *Manual de moda sostenible*. España: Ed. Arcopress
- Escudero Poblete, G. (2010). *Bien común y stakeholders. La propuesta de Edward Freeman*. España: Ediciones Universidad de Navarra S.A.
- Fletcher, K. y Grose, L. (2012). *Gestionar la Sostenibilidad en la Moda*. Barcelona: Ed. Blume.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pitman, Massachusetts, EE.UU.
- Freeman, R. E. (2005). *Stakeholder Theory*, pp. 496-500. En Werhane, P. y Freeman, R. E. (Ed.) *The Blackwell encyclopedia of management*, vol. II. Business Ethics. Blackwell Publishing, Oxford UK.
- Gardetti, M. (2017). *Textiles y Moda ¿Qué es ser sustentables?* Buenos Aires: Ed. Lid Editorial Empresarial.
- Hax, H. (2006). *The role of entrepreneurial ethics in a market economy*, pp. 393-404. En Del Val, M., Sánchez, Y. & García, C. (Eds.) *Economy, entrepreneurship, science and society in the XXI century*, Alcalá de Henares Universidad de Alcalá.
- Javaloy F. (2001). *Comportamiento colectivo y movimientos sociales*. Madrid: Pearson Educación.
- Lozano, J. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Ed. Trotta.
- Lozano, J. (1999). *Ética y empresa*. Ed. Trotta. Madrid.
- Ludevid, M. (1997). *La empresa ante el reto del medio ambiente*. Barcelona: Iniciativa.
- Ludevid, M. (2000). *La gestión ambiental de la empresa*. Barcelona: Ed. Ariel.
- Manzini, E. (2015) *Cuando todos diseñan: Una introducción al diseño para la innovación social*. Madrid: Ed. Experimenta.
- Martínez Barreiro, A. (2016) *Moda y Sostenibilidad*. Recuperado de <http://www.fes-sociologia.com/files/congress/12/papers/3820.pdf>
- Merk, J. (2009). *Tejiendo Salarios Dignos en el Mundo*. Campaña Ropa Limpia.
- Morra, G. (1986). Introducción. En Squicciarino *El vestido habla*. Madrid: Ed. Catedra.
- Naciones Unidas. (2019, octubre 15). El costo ambiental de estar a la moda.
- Oerlikon Textile (2010). *The Fiber Year 2009/2010 Report*.
- Olaya Rodríguez, A. (2018). *Make them behave sustainably*. [www.makethembehave.com](http://www.makethembehave.com). isbn 978-1984221070. 188 pp. create space. Amazon
- Prandi, M. (2007). La gestión de los derechos humanos en la empresa, Documentación Social. *Revista de Estudios Sociales y de Sociología aplicada*, N° 146, pp. 111-127.



- Remy, N.; Speelman, E. and Swartz, S. (2016). *Style that's sustainable: A new fast-fashion formula*. McKinsey & Co Recuperado de <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Sustainability/Our%20Insights/Style%20thats%20sustainable%20A%20new%20fast%20fashion%20formula/Style-thats-sustainable-A-new-fast-fashion-formula-vF.ashx>
- Retamozo, E. (2016). Pensando en voz alta: la temática ambiental en la currícula de la carrera de Diseño Industrial marplatense. *Actas de Diseño* N° 22. Diseño en Palermo. XI Encuentro Latinoamericano de Diseño. Bs As. ISSN 1850-2032
- Rieradevall, J. (2011). *Los diseñadores son clave para una sociedad mejor* [2 de junio 2018] Recuperado de <http://www.monografica.org/01/Entrevista/387>
- Roche, D. (1999). La Cultura material a través de la historia de la indumentaria. En Gurtar Hira. *Historiografía francesa, corrientes temáticas y metodología reciente*. Barcelona: Paidós.
- Salcedo, E. (2014). *Moda ética para un futuro sostenible*. Barcelona: Ed GG.
- Setó, D. (2007). Una nueva actitud de la empresa hacia su entorno: La responsabilidad social. *Revista Alta Dirección*, Año XLII, N°251/252, pp.49-57
- Sison, A. J. (2008). *Corporate Governance and Ethics. An Aristotelian perspective*. Cheltenham, UK. Edward Elgar Publishing.
- Stivale, S. y Retamozo, E. (2012). *Factibilidad de aplicación de estrategias de Ecodiseño en indumentos de diseñadores marplatenses*. IV Jornadas Latinoamericanas Diseño. San Juan
- SKFK (2019). *¿Sostenibilidad en moda es posible? Guía para hacerlo mejor*. Recuperado de [https://www.skfk-ethical-fashion.com/cdnassets/documents/sustainability/FW19-sustainability/SKFK\\_sustainability\\_report\\_ES.pdf](https://www.skfk-ethical-fashion.com/cdnassets/documents/sustainability/FW19-sustainability/SKFK_sustainability_report_ES.pdf)
- Tejerina, B. (1995). Ciclo de protesta, Violencia política y movimientos sociales en el País Vasco. *Revista internacional de sociología*, 16, 1997, pp 7-38.
- Textile Exchange Brochure 2010 (TEB).
- Touraine, A. (1987). El regreso del actor. Eudeba, *Colección Problemas del Desarrollo*, No. 1, Buenos Aires, 1987.
- Walker, S. (2006). *Sustainable by Design - Explorations in theory and practice*. London: Earthscan Publications.
- Wheeler, D. y Sillampää, M. (1998). Including the Stakeholders: The Business Case. *Long Range Planning*, Vol. 31, N° 2. p.206
- Zaffalon, V. (2010). *Climate Change Carbon Mitigation and Textiles*. Textile World 2010.

---

**Abstract:** The current form of clothing production has become a threat to the environment, due to its high harmful impact on natural resources and society, it is the second most polluting industry in the world. To transform this system, it is essential to rethink the way of producing clothing and look for ways that generate less impact. This writing deals with the study of the interrelationships of the producing company with the stakeholders. This approach is presented as a new analytical instrument that contributes to the incorporation of design strategies from the perspective of Design for Sustainability.

**Keywords:** Clothing - design - sustainability - stakeholders - production - environment - society - natural resources - industry - pollution.

**Resumo:** A forma atual de produção de roupas tornou-se uma ameaça ao meio ambiente, devido ao seu alto impacto prejudicial aos recursos naturais e à sociedade, sendo a segunda indústria mais poluente do mundo. Para transformar esse sistema, é fundamental repensar a forma de produzir roupas e buscar formas que gerem menos impacto. Este texto trata do estudo das inter-relações da empresa produtora com os stakeholders. Essa abordagem se apresenta como um novo instrumento analítico que contribui para a incorporação de estratégias de design na perspectiva do Design para a Sustentabilidade.

**Palavras chave:** Vestuário - design - sustentabilidade - *stakeholders* - produção - meio ambiente - sociedade - recursos naturais - indústria - poluição.

[Las traducciones de los abstracts fueron supervisadas por el autor de cada artículo]

---