

Evaluación y prevención de riesgos penales en las empresas de diseño

Juan Ignacio Leo-Castela ⁽¹⁾

Resumen: El compliance y la prevención de los riesgos penales han adquirido una importancia creciente en la cadena de suministro de las empresas pertenecientes al sector de la moda. En este trabajo se analizan las características básicas de este sector en relación con la consecución de una estrategia corporativa más sostenible y, en todo caso, alineada con el nuevo estatus legal de las personas jurídicas tras su consideración como sujetos penalmente responsables en buena parte de los ordenamientos jurídicos de Iberoamérica.

Palabras clave: compliance - riesgos legales - sostenibilidad - responsabilidad social corporativa - moda.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 220]

⁽¹⁾ Prof. Ayudante Doctor en el Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Salamanca. Licenciado en Derecho, Licenciado en Administración y Dirección de Empresas. Doctor Internacional “Cum Laude” con Premio Extraordinario de Doctorado por la Universidad de Salamanca. Autor de diversas publicaciones científicas con alto impacto en el área del Derecho, la Economía, y las Nuevas Tecnologías. Ha realizado estancias de investigación en universidades internacionales como la Loyola University of Chicago (USA), la State University of New York (USA), o el Centro de Investigación HIVA-Leuven (Bélgica). leocastela@usal.es

1. Introducción

La expansión actual de los sistemas de gestión de compliance como herramienta idónea para la evaluación, el tratamiento y la prevención de los riesgos legales está arrastrando consigo a organizaciones y empresas de sectores y ámbitos de actividad tan diversos como el farmacéutico, el financiero, el tecnológico, el agroalimentario o, más recientemente, el sector de la moda y el diseño textil. Mediante la incorporación de modelos de autorregulación regulada el legislador ha ido avanzando con cierta eficacia en el camino hacia la implicación de las empresas privadas en la prevención de delitos, irregularidades e ilícitos

configurando una suerte de colaboración público-privada que optimiza recursos y que aspira a consolidarse como un nuevo hito en la política criminal de esta década.

Echando un vistazo a los diferentes ordenamientos jurídicos de Iberoamérica es posible advertir nítidamente la extraordinaria importancia que representa la reciente incorporación de la responsabilidad legal de las personas jurídicas y la articulación de estos modelos organizativos de prevención¹. No solo para la consolidación de una nueva política criminal corporativa sino, por supuesto, para la configuración de un nuevo *status* de empresa sostenible, social y jurídicamente más responsable.

Entre las muchas razones que se han subrayado por la doctrina especializada en el estudio del compliance y la gestión de los riesgos legales como fenómeno internacional identifico tres que bajo mi punto de vista revisten un especial interés en el sector de la moda. La primera de ellas tiene que ver con el concepto de “exposición al riesgo” que a menudo acompaña a las empresas de diseño. Como es sabido, los mecanismos de compliance y gestión de riesgos legales adquieren un matiz especial en determinados sectores de actividad donde entran en juego bienes jurídicos protegidos de especial relevancia o con una trascendencia social de un calibre tal que, andando el tiempo, ha dado lugar a una prolífica actividad legislativa. Con ello la hiper regulación de estos sectores ha propiciado a la postre un aumento en la probabilidad de incurrir en incumplimientos e ilícitos y, en consecuencia, de que los potenciales riesgos legales a los que se encuentra expuesta la organización tarde o temprano se terminen materializando. Tal es el caso de las empresas de diseño que por la propia naturaleza de su actividad se encuentran expuestas a un abanico de riesgos legales de lo más variado y que, en buena medida, derivan de la amalgama tan amplia de todas las normas jurídicas que les son aplicables. Entre otros, podríamos referir aquí los riesgos legales relacionados con el incumplimiento de la normativa medioambiental, laboral, o tributaria y, por supuesto, también los relacionados con posibles incumplimientos de la normativa en materia de propiedad intelectual. En este contexto el cumplimiento normativo aspira a pertrechar estructuras organizativas que fomenten el respeto a la ley y la sostenibilidad de las actividades económicas en este sector.

En segundo lugar, y como trataré de ilustrar más adelante, nos encontramos ante un sector donde el “riesgo en las personas” entendido como una de las tres dimensiones del riesgo operativo² representa un reto adicional en materia de compliance y prevención de delitos si lo comparamos, por ejemplo, con otros sectores tradicionalmente más mecanizados. No niego con ello que la mecanización y la robotización de los procesos productivos está alcanzando cotas inéditas también en el sector de la moda, sobre todo en aquellos países más avanzados o con industrias textiles con un mayor grado de maduración. Sin embargo, existen dos realidades importantes a tener en cuenta. En primer lugar, que la mecanización de los procesos productivos genera otro tipo de riesgo operativo (en este caso, en los procesos) que también precisa de mecanismos idóneos para su evaluación, tratamiento y control. Y, en segundo lugar, que en aquellos países menos desarrollados o donde esta modernización del sector de la moda está resultando más lenta los diferentes niveles de riesgo a menudo coinciden con normativas jurídicas más laxas y/o con estructuras de compliance más inmaduras o menos efectivas (cuando no inexistentes)³. En definitiva, cabría concluir que entre las prioridades de la gestión de los riesgos legales en el sector de la moda se encuentra la necesidad de vigilar y controlar el “riesgo en las personas” no solo

desde la perspectiva tradicional sino también a partir de los riesgos por incumplimiento de la normativa laboral que afectan de manera directa a la salud y a la protección de sus trabajadores⁴.

Por último, resulta inevitable aludir (aunque sea brevemente) al carácter transnacional que desde hace décadas acompaña a las distintas fases del proceso productivo en el sector de la moda. Sin ir más lejos, la deslocalización de su producción hacia otras zonas geográficas persiguiendo el objetivo empresarial de minimizar cualquier tipo de coste. Este tipo de estrategias empresariales que fueron frecuentes en otros tiempos impactan de manera frontal con la creciente regulación a la que en las últimas décadas se ha ido enfrentando el sector (especialmente en el orden mercantil y laboral) y con las nuevas demandas y exigencias sociales que presenta el consumidor de la moda en el siglo XXI. A ello se suma el auge del comercio en línea o, en otras palabras, la multi ubicuidad del consumidor de moda trayendo consigo los riesgos propios de una comercialización multinacional en la que se multiplican los riesgos legales conforme se expande el paraguas de la normativa aplicable.

En resumidas cuentas, la globalización económica conlleva para el sector de la moda una serie de ventajas competitivas y comerciales que por un lado pueden incrementar los márgenes de beneficios para el productor, pero por otro lado no es menos cierto que debemos permanecer vigilantes a las nuevas vulnerabilidades y riesgos que a menudo se manifiestan desde la perspectiva del consumidor. Y que, más allá de la mayor o menor protección que le confieren las diferentes normas jurídicas en materia de consumo nos encontramos ante un momento histórico en el que las propias organizaciones y empresas ya han comenzado a asumir su deber de colaborar proactivamente mediante controles y procedimientos internos. En este contexto la adopción de estándares óptimos de cumplimiento legal nos aproxima a la detección temprana de este tipo de riesgos y contribuye a la configuración de un perfil más fiable y sostenible en las empresas del sector de la moda.

Al margen de estas cuestiones introductorias de índole jurídica es preciso referir aunque sea brevemente que existen otros aspectos relacionados con la sostenibilidad en el sector de la moda que por la importancia que representan desde la perspectiva del buen gobierno corporativo y de las buenas prácticas medioambientales no podemos obviar. En este sentido entre los retos que afrontará el sector durante los próximos años se encuentra sin duda el reto de la circularidad⁵. En pocas palabras, encuentro al menos dos dificultades que sin duda están obstaculizando el cumplimiento de los objetivos básicos que propugna la economía circular en el sector de la moda. Una desde la perspectiva de la oferta y otra desde la perspectiva de la demanda.

La primera radica en las características que presenta la demanda mayoritaria de los productos de moda. Esta demanda no solo es cambiante sino que, cada vez más, tiende a buscar productos más económicos y/o con ciclos de vida más cortos porque ante una misma restricción presupuestaria las decisiones del consumidor se centran más en adquirir el mayor número de prendas posibles (y al menor precio posible) que en adquirir un número menor de prendas aunque estas sean más duraderas. En este contexto ubicamos el éxito de las marcas de moda *low-cost* que han sabido adaptarse a la perfección a este nuevo patrón de consumo combinando una amplia variedad de productos con precios bajos. Debo advertir que en este patrón de consumo subyace otro tipo de coste (en los últimos

tiempos creciente) no directamente imputado en el precio de venta pero sí indirectamente soportado por los consumidores: el coste medioambiental. La segunda, desde la perspectiva de la oferta, la encontramos en un modelo de venta absolutamente orientado hacia la maximización del beneficio. Conocedores de las características de la demanda, una parte importante de los productores de moda aprovechan la fugacidad del ciclo de vida de los productos para aumentar su producción y, por lo tanto, sus ventas. Incluso, aún a costa del daño medioambiental que ello conlleva. Ambos factores se ponen de manifiesto en el último informe de *Kearney* sobre el Índice de Moda Circular 2022 o *Circular Fashion Index (CFX 2022)*⁶ en el que se alerta precisamente sobre la importancia crucial de revertir esta tendencia a partir de una mayor concienciación en los consumidores, pero también en los productores del sector de la moda.

La solución a estos problemas bajo mi punto de vista pasa necesariamente por la consideración del riesgo medioambiental como un riesgo más a prevenir y/o mitigar desde las estructuras corporativas de cumplimiento en el sector de la moda aún con independencia de su regulación jurídica (en muchos casos exigua) y, más bien, como respuesta a una buena práctica corporativa. Esto es, que debe ser la voluntad de la corporación libremente manifestada a través de sus órganos de dirección y gobierno la que actúe como catalizador de la sostenibilidad y la responsabilidad social en esta materia. En la consecución de este objetivo resulta crucial bajo mi punto de vista la consolidación de un sistema de gestión de compliance que, por supuesto, deberá incluir como aspectos fundamentales la formación y la concienciación de los trabajadores y la existencia de una sólida cultura de cumplimiento y de respeto a la ley.

2. Compliance y cadena de suministro en las empresas de diseño

A la hora de diseñar el sistema de gestión de compliance no podemos obviar que la naturaleza de la actividad que desarrollan las empresas del sector de la moda implica un universo de riesgos tan complejo que, sobre todo en los primeros compases de la implementación del sistema, podría fortalecerse la idea de que al menos a priori su aplicación en la empresa resulta tediosa o poco efectiva. De manera particular si se pretende apreciar resultados inmediatos o en el corto plazo. A menudo la incorporación de controles internos y de medidas para el monitoreo, la vigilancia y el seguimiento de diferentes niveles de riesgo se percibe en la organización como una especie de lastre que ralentiza el funcionamiento normal de los procesos que integran la cadena de suministro. La experiencia práctica nos muestra que esta percepción no entiende de jerarquías. Sin embargo, bajo mi punto de vista resulta más preocupante cuando se manifiesta en aquellos que ostentan la responsabilidad de administrar y dirigir la organización. Esto es, en la alta dirección.

Entre los factores que comúnmente alimentan esta percepción encuentro sin duda el desconocimiento o la falta de familiaridad con la gestión de los riesgos legales, la ausencia de una cultura previa de cumplimiento (aunque sea mínima), la eterna preocupación por el ahorro de costes, o la falsa creencia de que la probabilidad de que surjan irregularidades o ilícitos en el seno interno de la organización es menor que baja. Sin embargo, como trataré

de mostrar a continuación, el hecho de que las empresas del sector de la moda desarrollen su actividad económica en un entorno complejo y cambiante hace que irremediamente la gestión de sus riesgos legales resulte igualmente compleja. En este sentido resulta crucial que la alta dirección comprenda la importancia real que representa el compliance para este sector. Para ello deben tenerse en cuenta, entre otras, dos condiciones de primer orden.

La primera de ellas es que nos encontramos ante una materia que por su carácter novedoso y disruptivo ha despertado cierto escepticismo en una industria tradicionalmente acostumbrada a la máxima empresarial del máximo beneficio-mínimo coste. En consecuencia, no siempre resulta sencillo transmitir con éxito la idea de que la cultura de compliance⁷ representa un activo intangible de extraordinario valor desde el punto de vista estratégico para la gobernanza. A pesar de que los estándares de cualificación son cada vez más exigentes para los profesionales y expertos que desempeñan estas funciones no es menos cierto que el desconcierto inicial con el que ha irrumpido el compliance en buena parte de los ordenamientos jurídicos de Iberoamérica ha condicionado de manera determinante la configuración en la práctica de esta nueva cultura organizativa. Con relativa frecuencia, sobre todo en sus primeras conversaciones con la alta dirección, el profesional del compliance se enfrenta a la necesidad de disipar ese escepticismo poniendo de manifiesto la importancia que representa la gestión de los riesgos legales para las organizaciones y empresas. Subrayando el hecho de que la implementación del sistema de gestión de compliance no ha percibirse como un coste adicional para la empresa conforme a los postulados tradicionales si no como una inversión que a medio y largo plazo generará retornos en términos reputacionales y de gobernanza, pero también en sus relaciones con todas las partes interesadas.

La segunda de ellas tiene que ver claramente con la manera en que tradicionalmente ha operado la empresa del sector de la moda ordenando las diferentes etapas que componen su proceso productivo desde la provisión de las materias primas hasta la distribución y entrega del producto al consumidor o usuario final. En el camino hacia una adecuada evaluación y prevención de los riesgos penales es fundamental atender a los diferentes procesos que integran esta cadena de suministro no solo por una cuestión meramente metodológica y de utilidad práctica para el mejor desempeño de la función de compliance sino también por la facilidad con la que, llegado el caso, podrían propagarse los riesgos “aguas arriba” y/o “aguas abajo”⁸.

Por todo ello y teniendo en cuenta el objetivo fundamental de que este trabajo resulte útil para la práctica habitual de las empresas en el sector de la moda procede ahora adentrarnos en la propuesta metodológica para la evaluación y la prevención de sus riesgos penales desde una perspectiva basada en la ordenación sistemática del riesgo legal. La elección de este enfoque no es en modo alguno trivial y puede justificarse, entre otras, en las razones que paso a exponer en detalle a continuación.

2.1. La ordenación sistemática del riesgo legal

En su versión más intuitiva el enfoque que define a la empresa como sistema se basa en las interrelaciones que existen entre todos sus elementos en sentido amplio. Las ventajas que

esto conlleva a efectos operativos son evidentes en un sector donde la capacidad de respuesta y la rapidez con la que se asumen los cambios en la demanda pueden resultar determinantes para la supervivencia de los diferentes competidores en el medio plazo. En este sentido, reducciones significativas en los tiempos de producción y distribución pueden ser fuente de interesantes ventajas competitivas. Ahora bien, esta interconexión también representa amenazas cuando hablamos de gestión de riesgos legales. Sin ir más lejos, puede facilitar la propagación descontrolada y acelerada de un riesgo que surja al principio de la cadena de suministro si no se aplican a tiempo las medidas idóneas para mitigarlo.

En estos casos la exigencia comercial de reaccionar con rapidez frente a los cambios en la demanda genera un incentivo perverso y propicia un efecto de “bola de nieve” que en ausencia de una sólida estructura corporativa de cumplimiento tendría un impacto no deseado sobre los objetivos de la empresa. En definitiva, si comprendemos que la empresa es un conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí y que todos ellos tienen la capacidad potencial de activar diferentes niveles de riesgo, entonces tiene sentido abordar su prevención jurídica y penal asumiendo la idea de que estos elementos pueden interactuar entre sí para establecer políticas, objetivos y procesos que resulten útiles en esta tarea. Este enfoque, que resulta coherente con la confianza que el legislador ha depositado en las organizaciones y empresas al incorporar mecanismos legales de autorregulación regulada susceptibles de exonerar y/o atenuar su responsabilidad jurídica, facilita la integración de la gestión de los riesgos legales en los llamados “sistemas de gestión” que ya operan en otras parcelas o ámbitos de la actividad empresarial (también en el sector de la moda) como lo son, entre otros, los sistemas de gestión de la calidad, los sistemas de gestión de la información, o los sistemas de gestión de residuos.

En segundo lugar se encuentra el hecho de que la función de compliance abarca a toda la organización en sentido amplio. Por lo tanto, a la hora de evaluar y prevenir los riesgos legales debemos tener en cuenta no solo los comportamientos aislados que eventualmente puedan presentarse en las diferentes áreas funcionales de la empresa sino también y muy especialmente el entramado de las diferentes interconexiones que nos permiten definir a la empresa como sistema.

Si pensamos en la cadena de suministro de las empresas del sector de la moda la estrategia de establecer controles preventivos, por ejemplo, en el departamento de producción (ya sea por el objetivo de prevenir o evitar incumplimientos en la normativa laboral, por el peligro en el manejo de productos químicos, tintes, colorantes u otros potencialmente dañinos para los trabajadores o para el medio ambiente) desde esta perspectiva sistemática de la gestión del riesgo legal deberíamos tener en cuenta que, además de ese riesgo “en origen” identificado en el departamento de producción existe la posibilidad de que a partir de las diferentes relaciones entre este y el resto de los departamentos o áreas funcionales de la empresa el riesgo pueda propagarse, amplificarse e incluso generar nuevas situaciones de riesgo.

En consecuencia, el establecimiento de controles aislados en aquellos ámbitos de actividad en los que puedan aflorar conductas potencialmente ilícitas y/o delictivas puede constituir una condición necesaria para el buen funcionamiento de un sistema de gestión de compliance en el sector de la moda pero no suficiente. Al menos mientras la estrategia de compliance no contemple las posibles interacciones entre todos ellos.

Por último y teniendo en cuenta todo lo anterior me quiero referir un instante a los procedimientos y técnicas comúnmente aplicados en la práctica del compliance y la gestión de los riesgos legales. Aunque más adelante profundizaré en algunas de ellas y en la utilidad práctica que representa su uso para el sector de la moda quiero anticipar la idea de que en su diseño formal subyace mayoritariamente la concepción de la empresa como sistema que se viene analizando a lo largo de este apartado. Como se verá más adelante, la lógica de estas técnicas es consistente con la ordenación sistemática del riesgo legal y con su mejor prevención.

3. La cadena de suministro en el sector de la moda: evaluación y prevención de sus riesgos legales

Si tuviéramos que definir la “cadena de suministro” de manera sencilla e intuitiva podría decirse que recoge todo un conjunto ordenado y secuencial de procesos por los que circulan los diferentes recursos vinculados con la actividad de la empresa. Desde la obtención de las materias primas hasta la puesta a disposición en manos del cliente o consumidor del producto final mediante los canales de distribución y transporte. Esta aproximación, vinculada tradicionalmente de manera directa con las industrias manufactureras y de producción en serie refleja la importancia estratégica de garantizar el funcionamiento eficaz de las cadenas de suministro para evitar algunos de los riesgos clásicos asociados a la fase de producción; como el riesgo de rotura de stock o el riesgo de desabastecimiento, entre otros. Sin embargo, hablar hoy en día de prevención y evaluación de riesgos en la cadena de suministro supone algo más que hablar de los riesgos tradicionalmente asociados a los fallos de producción.

La reciente incorporación de la responsabilidad jurídica de las corporaciones y empresas (ya sea en sede civil, penal o administrativa) y la posibilidad de que éstas puedan ver exonerada o atenuada dicha responsabilidad mediante el diseño y la implementación de sistemas de gestión de compliance incide de manera directa en los riesgos comúnmente asociados a la cadena de suministro generando la necesidad de vigilar y controlar aspectos novedosos que rompen con el arquetipo tradicional. A lo largo de este apartado me propongo analizar estos aspectos en las empresas del sector de la moda aprovechando la perspectiva de la ordenación sistemática del riesgo legal presentada anteriormente. Para ello me centraré en las dos grandes fases en que se divide la cadena de suministro en este sector: la fase de producción y la fase de comercialización.

3.1. Los riesgos legales en la fase de producción

Cuando nos adentramos en la fase producción del sector de la moda desde la perspectiva del compliance corporativo debemos considerar cualquier riesgo inherente a todos los procesos que realiza la empresa desde la obtención de las materias primas (ya sean fibras textiles naturales como el algodón, el lino, el cuero, o la lana; o ya sean de origen químico

o fibras sintéticas), su manipulación por parte de los trabajadores y empleados, el uso responsable de todos los suministros y recursos necesarios para su transformación y, finalmente, la obtención del producto final.

De entre los muchos factores que intervienen a lo largo de los diferentes procesos que integran esta primera fase de la cadena de suministro y que podrían eventualmente activar algún riesgo legal para las empresas de moda, existen a mi juicio dos grandes grupos mayoritarios.

El primero de ellos integraría a aquellos factores “activadores” del riesgo legal vinculados con la normativa laboral, el respeto hacia los derechos humanos de los trabajadores y las condiciones de seguridad, salubridad e higiene en el puesto de trabajo. Y el segundo, del que se hablará más adelante, comprenderá la activación de riesgos legales derivados de la probabilidad asociada a la aparición de efectos o impactos negativos para el medio ambiente en la actividad productiva.

Centrándome en el primer grupo, se trata de aspectos tradicionalmente muy vinculados con la producción textil en los que, como demuestra la experiencia pasada, existen importantes riesgos jurídico-laborales cuya prevención y detección parece razonable integrar en la esfera de los sistemas internos de gestión de compliance. La importancia de vigilar y gestionar adecuadamente este tipo de riesgos reside precisamente en el respeto hacia los derechos humanos de los trabajadores y en el compromiso que la sociedad actual espera de las empresas de moda.

En este sentido, entre la amplia variedad de textos internacionales que han reconocido esta realidad quisiera detenerme un instante en la *Guía de la OCDE de debida diligencia para cadenas de suministro responsables en el sector textil y del calzado*, publicada el 4 de febrero de 2021⁹. Entre otros muchos aspectos con esta Guía la OCDE subraya la importancia de considerar en las empresas del sector textil las buenas prácticas contenidas en la *Guía de la OCDE sobre Buenas Prácticas, Control Interno, Ética y Compliance* y hace hincapié en la necesidad de que la alta dirección de las empresas textiles apoye y se comprometa firmemente y de manera visible con el programa de compliance vigente. Como estará suponiendo el lector, este enfoque de la OCDE pretende incorporar la idea de que para alcanzar cadenas de suministro responsables y sostenibles en el sector de la moda es necesario adoptar una debida diligencia basada en el riesgo. A estos efectos, cabe considerar que el concepto de riesgo que se maneja en la guía¹⁰ forma parte del riesgo legal prevenible y detectable mediante un adecuado sistema de gestión empresarial de compliance. De la misma manera, en materia de debida diligencia para cadenas de suministro responsables en el sector textil la OCDE incorpora la óptica del compliance corporativo al definir la debida diligencia como “el proceso a través del cual las empresas pueden identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas sobre cómo enfrentan sus impactos negativos existentes y potenciales”. Esta afirmación resulta aún más convincente si tenemos en cuenta que la OCDE utiliza los términos “riesgo” (daño) e “impacto negativo” como sinónimos en esta guía para referirse a una misma realidad que, además, puede cambiar conforme evolucionen la actividad de la empresa y su contexto operativo. Cosa, por otro lado, bastante probable en nuestro sector.

Por otra parte, no es menos cierto que tal y como define la OCDE el concepto de “debida diligencia” en la citada guía, su proporcionalidad en relación con la probabilidad y la

gravedad de los riesgos que se desean prevenir dependerá en gran medida del apetito de riesgo de la alta dirección. Bajo mi punto de vista la desproporción existente años atrás entre los niveles de riesgo y las medidas adoptadas por la alta dirección de las empresas del sector de la moda nos permite explicar una parte importante de la vulneración de los derechos humanos y laborales y de los daños personales y medioambientales que se han sufrido en algunos países hasta la fecha¹¹.

A título de ejemplo debo referir aquí la tragedia humana del *Caso Bangladesh* cuyo impacto internacional ha sido de vital importancia para la introducción de mejoras significativas en la gestión de este tipo de riesgos en la cadena de suministro textil. En pocas palabras lo cierto es que los datos de esta tragedia humana hablan por sí solos. Más de mil personas perdieron su vida y más de dos mil resultaron incapacitadas (en su mayoría mujeres) por el derrumbe del edificio Rana Plaza a las afueras de la ciudad de Dhaka en el año 2013. Entre otras marcas del sector de la moda, las nueve plantas del edificio albergaban la producción de empresas internacionales mundialmente conocidas como El Corte Inglés (España), Benetton (Italia), Quelle (Alemania), JC Penney (EEUU), Primark (Irlanda), o Mango (España).

3.1.1. La importancia del Caso Bangladesh para la configuración de cadenas de suministro responsables y sostenibles

La catástrofe que supuso la tragedia humana del derrumbe del edificio Rana Plaza y su extraordinario alcance internacional trajeron consigo la configuración de una conciencia colectiva de prevención y mitigación de riesgos basada en altos estándares de responsabilidad (legal y no legal) corporativa. Por aquel entonces la revolución del compliance y la responsabilidad legal de las personas jurídicas había alcanzado ya a muchos de los países a los que pertenecían las grandes marcas de moda implicadas en esta catástrofe (en su mayoría por la vía penal). Sin embargo, no es menos cierto que las diferencias apreciadas entre las distintas legislaciones conducían a niveles de maduración todavía muy dispares en la aplicación práctica del compliance y, por lo tanto, a disparidades también en la eficacia de los mecanismos preventivos a aplicar para la reducción del riesgo. Este cambio de paradigma unido a los evidentes impactos reputacionales que acechaban al sector por aquel entonces facilitó la puesta en marcha del llamado *Acuerdo de Seguridad de Bangladesh*.

Por referirlo brevemente se trataba de un acuerdo multilateral con una vigencia inicial de cinco años (al que en su primera versión se adhirieron más de doscientas marcas de moda) con el que se pretendía garantizar la seguridad de los edificios y la sostenibilidad de la fase de producción en el sector de la moda. Entre los éxitos de este acuerdo teniendo en cuenta sus diferentes modificaciones a lo largo de los últimos años destacaría, por supuesto, la mejora en la seguridad laboral, en la prevención de riesgos laborales y en la protección de la salud de los trabajadores. Según los últimos datos publicados, tras la firma de este acuerdo no ha habido que lamentar ningún fallecimiento por incendio o colapso estructural en las fábricas textiles que han completado las exigencias de inspección y seguridad contenidas en el mismo. Se ha dado cobertura a más de dos millones y medio de trabajadores del sector de la moda y se han supervisado las condiciones de seguridad laboral en más de mil seiscientos fábricas textiles¹².

A la luz de sus resultados y de las diferentes modificaciones que iba sufriendo la versión inicial del acuerdo parecía razonable considerar la posibilidad de globalizar su aplicación y de implicar a nuevas partes interesadas bajo la premisa fundamental de potenciar los beneficios que aportaba el primer texto desde la perspectiva jurídico-laboral. Durante algunos años no fue fácil acomodar los intereses y las demandas de los diferentes sectores y grupos de interés implicados en la firma del acuerdo original (grandes empresas de moda, sindicatos y representantes de trabajadores, organizaciones sin ánimo de lucro; en su mayoría) pero finalmente el 1 de septiembre de 2021 vio la luz el nuevo acuerdo de Bangladesh bajo la nueva denominación de *Acuerdo Internacional para la salud y la seguridad en la industria textil y de la confección*. A pesar de su corta vigencia (apenas un año y tres meses) esta nueva versión del acuerdo ha conseguido el objetivo estratégico de globalizar su aplicación más allá de las fronteras de Bangladesh.

Bajo mi punto de vista desde la perspectiva del buen gobierno corporativo y a la luz las exigencias que demanda la sociedad actual en materia de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa esta nueva versión del acuerdo representa una herramienta de extraordinaria utilidad para la adecuada prevención y el control de los riesgos legales comúnmente asociados a la fase de producción en el sector de la moda. Tal y como refirió en su comunicado tras la aprobación de la nueva versión en septiembre de 2021 Ineke Zeldenrust (coordinadora internacional de la organización *Clean Clothes Campaign*), “este acuerdo dará inicio a la tan esperada expansión de este modelo que legalmente responsabiliza a las marcas en otros países, en los que las vidas de los trabajadores continúan en peligro”.

El hecho de que se expanda este modelo de responsabilidad legal para las marcas de moda hacia otros países discurre en paralelo a la expansión del nuevo status legal de las personas jurídicas alrededor del mundo y, por consiguiente, de las medidas de compliance corporativo que éstas tienen la ocasión de aplicar para prevenir, mitigar y gestionar estos riesgos en el sector de la moda. En este sentido y siguiendo el principio básico de proporcionalidad en la adecuada gestión de los riesgos legales el objetivo estratégico del nuevo acuerdo pasa por lograr la adhesión de todas las marcas que obtienen sus prendas de moda en países con “alto riesgo” (fundamentalmente, en el sur de Asia) procurando así una protección más global.

Por su parte la Unión Europea se ha hecho eco de la importancia que representa el *Acuerdo Internacional para la salud y la seguridad en la industria textil y de la confección* y ha emitido su propia propuesta de Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad¹³. Esta propuesta supone un importante golpe de efecto hacia una mejor gestión de los riesgos legales desde la perspectiva del compliance al imponer la obligación de que sean las propias empresas las que determinen, prevengan y mitiguen los riesgos o efectos adversos de sus actividades en el ámbito de los derechos humanos y la protección del medio ambiente. Por su parte, la Unión Europea se compromete a supervisar y a aplicar las sanciones que correspondan en caso de incumplimiento.

3.1.2. La activación de riesgos legales por la amenaza de daños medioambientales en la fase de producción

Como anticipaba anteriormente, a mi modo de ver existen dos grandes categorías en las que podemos aglutinar la mayor parte de los “factores activadores” del riesgo legal en la

producción de las empresas de moda. La primera, relacionada con los aspectos laborales referidos en el epígrafe anterior y, la segunda, vinculada con el daño medioambiental y la pérdida de biodiversidad. A título de ejemplo, en la primera categoría cabría considerar entre otras situaciones de riesgo, el manejo de sustancias químicas o tintes peligrosos, la explotación infantil, el acoso laboral, la violencia sexual y de género en el puesto de trabajo, o la vulneración de los derechos humanos de los trabajadores. Por su parte, en la segunda categoría, consideraríamos situaciones de riesgo relacionadas con el daño medioambiental por contaminación o degradación en cualquiera de sus modalidades, la esquilación de los recursos naturales, la emisión de gases y, en definitiva, cualquier agresión contra el medio ambiente.

Durante los años 80 del siglo XX y hasta principios del siglo XXI se popularizó la idea de que para la configuración de una sólida responsabilidad social corporativa en el sector de la moda bastaba con tener en cuenta los posibles efectos adversos de su producción sobre los recursos naturales y el medio ambiente. Sin embargo, estando ya en los años veinte del siglo XXI considero que ese enfoque se ha ido complementando hasta el punto de que, cada vez más, el ingrediente esencial en cualquier empresa de moda para consolidar una estructura sólida de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa es el compromiso firme e inequívoco de la alta dirección para la adecuada prevención, evaluación y control de los riesgos legales. En este caso, con impacto medioambiental.

En este sentido no faltan las iniciativas de organismos internacionales como la Unión Europea, Naciones Unidas o la OCDE que han redoblado sus esfuerzos en el camino hacia una mejor conciliación de la producción de las empresas de moda y el respeto hacia el medio ambiente cerrando el cerco en torno a las decisiones corporativas adoptadas por quienes dirigen, administran y lideran las grandes empresas de moda. Sirvan de ejemplo los famosos *Objetivos de Desarrollo Sostenible* (ODS) y su integración en la Agenda 2030, la *Carta de la Industria de la moda para la acción climática de la Naciones Unidas*¹⁴ o la *Guía de la OCDE para las cadenas de suministro responsables en el sector de la ropa y calzado* a la que me refería anteriormente. Y es que, ciertamente, la tendencia actual en la escena internacional parte de la premisa de considerar a la alta dirección como sujeto activo de la prevención no solo en la arquitectura del régimen jurídico sobre el que se sustenta la responsabilidad legal de las personas jurídicas sino, cada vez más, también en otros aspectos coadyuvantes donde sus decisiones resultan cruciales; como la responsabilidad social corporativa, la imagen de marca o la reputación. En este sentido no es de extrañar que la alta dirección detente un papel que también será protagonista en la prevención, evaluación y mitigación de los riesgos legales como se verá más adelante.

Al hilo de todo ello conviene no perder de vista que entre el catálogo de delitos susceptibles de activar la responsabilidad de las personas jurídicas es frecuente encontrar en Derecho comparado los delitos contra el medio ambiente. Tal es el caso de España y de otros países de la Unión Europea donde, especialmente a partir de la promulgación de la Directiva 2008/99 del Parlamento Europeo y del Consejo de 19 de noviembre de 2008 relativa a la protección del medio ambiente mediante el Derecho penal, se han extendido los mecanismos internos para la prevención de este tipo de riesgos dando lugar al llamado *compliance medioambiental* o *Green Compliance*¹⁵. Sin duda, imprescindible para la adecuada gestión de los riesgos legales comúnmente asociados a la fase de producción en nuestro sector.

Al margen de ello debo reiterar que la adopción de medidas preventivas para la evitación y/o mitigación de riesgos legales tiene sentido aún con independencia de que exista o no responsabilidad legal de la persona jurídica para una conducta concreta. Más aún cuando se trata de la protección de bienes jurídicos colectivos como el medio ambiente. En este sentido la prevención de los riesgos legales ante una amenaza de daño medioambiental en aquellas jurisdicciones donde esta conducta no esté tipificada como un delito comisible por una persona jurídica¹⁶ puede responder a diversas razones. Entre otras, su integración como parte de la estrategia de responsabilidad social corporativa o como una medida de sostenibilidad y/o buen gobierno, o el hecho de que la corporación realice su actividad en la escena internacional (incluyendo a otras jurisdicciones en las que sí esté tipificado como delito) y hubiera decidido apostar por una estrategia de máximos.

En resumidas cuentas, con todo ello quiero recalcar la idea de que la voluntad de conciliar la producción de moda con el respeto hacia el medio ambiente puede satisfacerse sin la necesidad de sentir el aliento del legislador en la nuca; por ejemplo, cuando las decisiones de la alta dirección responden a criterios de sostenibilidad y responsabilidad social. Pero no es menos cierto que en no pocas ocasiones (y más aún en este sector) las decisiones de la alta dirección se ven afectadas por aspectos puramente económicos como la maximización del beneficio y la minimización de costes, la fuerte competencia de este mercado, o los cambios bruscos en la demanda que a la postre terminan siendo prioritarios sobre la prevención de este tipo de daños. Es en este punto donde, a falta de incentivos extralegales, resultan más necesarios los incentivos legales para garantizar que aun en la situación comercial más compleja prevalecerá la protección de estos bienes jurídicos. Entre otros, la consideración de sanciones para personas jurídicas por un “defecto de organización” o por una inadecuada o ineficaz prevención de sus riesgos legales.

Sobre las herramientas de las que disponemos en la actualidad para lograr una adecuada prevención y evaluación de los riesgos legales comúnmente asociados a la fase de producción en la cadena de suministro de las empresas de moda, se hablará en los apartados que siguen.

3.2. Los riesgos legales en la fase de comercialización

Desde una perspectiva comercial el sector de la moda se caracteriza, entre otras muchas variables, por dos que considero fundamentales. La primera es sin duda la rapidez con la que se suceden los cambios en los gustos y preferencias de la demanda. Los materiales, los tejidos, los colores y los diseños además de variar con cada temporada están expuestos a un sinfín de posibilidades que a menudo generan nuevas tendencias a las que el sector se ve obligado a dar respuesta; incluso dentro de una misma temporada. Situaciones como el uso de una determinada prenda por parte de un personaje público, su aparición en un evento importante o su exposición en un medio de comunicación masivo pueden hacer que sus ventas aumenten como la espuma hasta agotar existencias en detrimento de otros productos. En muchas ocasiones, en puntos geográficamente alejados pero muy vinculados con otros mercados a golpe de clic.

Estos picos tan repentinos e imprevisibles hacen que la cadena de suministro quede sometida a un importante estrés y en consecuencia elevan considerablemente la probabilidad de incurrir en riesgos legales. Como es sabido, este tipo de comportamientos en la curva de demanda se asocian con importantes beneficios económicos, especialmente, para quien sabe adaptarse más rápidamente al nuevo escenario. Es aquí donde precisamente puede surgir el incentivo perverso de incurrir en malas prácticas corporativas (aún a sabiendas de que existirá una sanción) cuando se estime que con ello los beneficios superarán a los costes (incluidos los reputacionales). En este sentido el compliance corporativo y la adecuada gestión de los riesgos legales se enfrentan al reto de reorientar al sector de la moda hacia los nuevos estándares sociales de ética, sostenibilidad y buen gobierno corporativo. La segunda es la internacionalización de las transacciones. Sin duda la globalización económica y el auge en el uso del comercio electrónico y las redes sociales contribuyen a que, cada vez más, se adquieran productos en línea en detrimento del comercio local. No en vano el sector de la moda se ha esforzado por superar algunos escollos tradicionales de la venta online introduciendo importantes mejoras e innovaciones en aspectos tan importantes para el consumidor como la política de devoluciones, la aplicación de descuentos, la descripción del producto, o la experiencia de los probadores virtuales; entre otros.

En este contexto y teniendo en cuenta ambos factores parece razonable apuntar a la apropiación de los márgenes comerciales (y, en definitiva, a la búsqueda del máximo beneficio económico a cualquier precio) como un primer factor de riesgo a considerar en la comercialización de los productos de moda. En otras palabras, me quiero referir aquí al riesgo de corrupción en la cadena de suministro en cualquiera de sus formas y en sentido amplio.

Como primer elemento para este análisis debo reconocer que el riesgo de corrupción en la celebración de transacciones internacionales ha sido reconocido por una amplia variedad de textos normativos perfectamente aplicables a nuestro sector. La Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales (Convención anticuhecho de la OCDE de 1997)¹⁷ reconocía ya en su artículo 2 a finales del siglo pasado la necesidad de incorporar la responsabilidad legal de las personas jurídicas para la lucha contra el cohecho transnacional habida cuenta del auge en las transacciones internacionales y de las limitaciones que presenta el sector público a la hora de combatir actos de corrupción. Apenas veinticinco años después el resultado ha sido la incorporación de nuevas técnicas y mecanismos corporativos de autorregulación regulada y autogestión de riesgos legales tendentes a minimizar el impacto social de los delitos de corrupción en los países de la OCDE. De manera similar, otras normas internacionales como la *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), o la *Sarbanes Oxley Act* (SOX) han contribuido considerablemente en los últimos años a elevar el listón ético de las grandes corporaciones introduciendo importantes sanciones para los llamados crímenes de cuello blanco en el espacio transnacional.

Si nos centramos en los delitos tipificados por el legislador español existen, como en otras muchas jurisdicciones, figuras delictivas afines de lo más variado que con relativa frecuencia se podrían manifestar en las funciones y tareas propias de la comercialización de los productos de moda. Entre otras, fraudes y exacciones ilegales (artículos 436 a 438 CP), tráfico de influencias (artículos 428 a 430 CP), prevaricación de funcionarios públicos (artículos 404 y siguientes CP), o malversación y cohecho (artículos 432 a 435 CP y 419 a

422 CP). Quiero subrayar aquí, por el interés que reviste a efectos de esta investigación, que el legislador español ha optado por incluir mayoritariamente estos delitos en el catálogo de los comisibles por las personas jurídicas y que este hecho no resulta en absoluto trivial por las razones que expondré a continuación. Como es sabido el sistema de responsabilidad legal de las personas jurídicas se introdujo en España por la vía penal a partir del año 2010 mediante un sistema cerrado o de *numerus clausus*. Esto es, que existe un conjunto tasado y cerrado de delitos colectivos de tal suerte que solo serán comisibles por las personas jurídicas aquellos delitos para los que expresamente se prevea esta posibilidad en el Código Penal. En los casos antes citados, véanse el artículo 430 CP (párrafo segundo) para el delito de tráfico de influencias, el artículo 435 CP (párrafo quinto) para el delito de malversación, o el artículo 427 bis CP para el delito de cohecho.

Al reconocer el legislador esta modalidad delictiva para las personas colectivas está reconociendo de facto la posibilidad de que se impliquen y colaboren estrechamente en la prevención y evitación de estos delitos bajo la siempre temida posibilidad de recibir un reproche penal claramente dañino para sus objetivos empresariales. En otras palabras, al convertirse en potenciales sujetos activos de estos delitos las organizaciones y empresas quedan automáticamente implicadas en el mecanismo previsto por el artículo 31 bis CP; esto es, en la adopción de las medidas mínimas previstas por el legislador para una reducción significativa del riesgo penal. Sin embargo, la falta de un desarrollo posterior de estas normas y los defectos técnicos advertidos por buena parte de la doctrina (tanto en el caso de España como en otros tantos países de Iberoamérica) contribuyen a que en la práctica se acuda a otras herramientas y normas de *soft law* que nos permitan realizar una gestión más adecuada del riesgo de corrupción. En tal sentido, por su importancia práctica y por sus posibles aplicaciones en el sector de la moda me referiré un instante a la norma ISO 37001 y, más adelante, a la norma ISO 37301.

3.2.1. La prevención del riesgo de corrupción

La preocupación de las empresas por contar con estructuras de compliance que reduzcan significativamente sus riesgos penales alcanza también al sector de la moda donde, en los últimos años, la adopción de nuevos estándares ha ido contribuyendo a generar una incipiente cultura de cumplimiento que contrasta claramente con la tendencia anterior. De manera particular en lo relativo a los delitos económicos. El combate frente a los actos de corrupción transnacional, la evasión de impuestos o el contrabando de productos textiles y/o las materias primas necesarias para su producción encuentra en nuestros días un importante aliado en algunos de los estándares más afianzados en la escena internacional. Entre ellos, el estándar ISO 37001:2017 sobre sistemas de gestión antisoborno, requisitos y orientaciones para su uso.

Analizando en detalle el Índice de Transparencia en el Sector de la Moda elaborado anualmente por *Fashion Revolution*¹⁸ observamos que esta preocupación se ha ido traduciendo también en una mejora notable en cuanto a la transparencia de las grandes corporaciones internacionales que operan en este sector. Este aspecto es indicativo de un cambio de tendencia en el que también se integran, sin duda, las nuevas exigencias y demandas sociales en materia de responsabilidad social y sostenibilidad y la aprobación y adopción de es-

tándares nacionales e internacionales que contribuyen a la prevención eficaz de delitos en este sector.

Por lo que se refiere al estándar ISO 37001, nos encontramos ante una norma de requisitos de alcance internacional que establece un paquete de obligaciones básicas asumibles por cualquier empresa con independencia de su jurisdicción de origen. En este sentido proporciona un marco común, o mínimo común denominador, sobre el que es posible edificar nuevas obligaciones en esta materia (ya sea por imperativo legal de la normativa local o ya sea por la voluntad de cada corporación) y; lo que es más importante, establecer relaciones comerciales en un entorno de confianza recíproca entre empresas, socios comerciales y partes interesadas. A modo de resumen y sin ánimo de exhaustividad, quiero mencionar entre los deberes que incorpora esta norma el deber de la empresa: a) de incorporar medidas diseñadas para identificar y evaluar el riesgo, y para prevenir, detectar y enfrentar el soborno; b) de evaluar su riesgo de soborno en relación con sus políticas y sus objetivos; c) de implicar a la alta dirección en la responsabilidad general de implementar y cumplir con el sistema de gestión antisoborno; d) exigir el cumplimiento de la política antisoborno en los procesos de contratación; o e) determinar cauces de comunicación interna y externa que permitan detectar y mitigar eficazmente estos riesgos.

En paralelo la implementación de este estándar no solo es compatible si no que, además, se complementa con el estándar ISO 370301:2021 sobre sistemas de gestión de compliance cuya irrupción en el sector de la moda está siendo igualmente notable. Y es que, ciertamente, la importancia que representan estos estándares para el sector de la moda se aprecia con nitidez en la estrategia corporativa de las compañías más relevantes de este sector en la escena internacional. Y en consecuencia también en las decisiones corporativas de sus socios de negocio, partes interesadas y competidores directos. Sirvan de ejemplo, sin ir más lejos, los informes anuales de gobierno corporativo publicados por el Grupo Inditex donde periódicamente se aporta información detallada de todas las actividades llevadas a cabo durante el año en relación con la implementación de estos y otros estándares antisoborno y de cumplimiento¹⁹.

Por último y al margen de los factores típicamente asociados a la delincuencia económica transnacional conviene mencionar que existen otros riesgos legales igualmente importantes para este sector en los que la adopción de estructuras sólidas de compliance puede resultar crucial para la supervivencia del negocio. Entre otros, la vulneración de los derechos de autor en los diseños de moda o la protección de datos de carácter personal.

4. Algunas técnicas para la prevención de los riesgos penales en las empresas de diseño

Como se viene mencionando a lo largo de estas páginas la utilidad del estudio del compliance en el sector de la moda radica también en la posibilidad de aportar herramientas que resulten útiles para su desempeño. En este sentido la evaluación de los riesgos penales en nuestro sector debe abordarse desde el conocimiento de las técnicas más relevantes. A título ilustrativo me detendré a continuación en el estudio en particular del análisis HA-

ZOP al tratarse de una técnica cualitativa que, por su extraordinaria utilidad y sencillez, ha resultado muy popular en los últimos tiempos.

En pocas palabras, el análisis *HAZOP* pivota sobre dos pilares fundamentales: el análisis de riesgos (*hazard*; “HAZ”) y el de operatividad (*operability*; “OP”). La técnica parte de la premisa básica de que el análisis y la gestión de los riesgos corporativos presentan un carácter estratégico y resultan de vital importancia para la buena marcha de la organización. En este sentido, al tratarse de elementos tan relevantes deben confiarse a perfiles profesionales o expertos altamente cualificados. La técnica propone la constitución de un comité especializado cuyos miembros serán designados por la organización para realizar la importante tarea de identificar, en sentido amplio, cualquier peligro o riesgo, evaluar su impacto sobre los objetivos de la empresa, indagar sus posibles causas y tratar, en la medida de lo posible, de mitigar sus efectos adversos. La clave está precisamente en la selección de estos expertos y en el adecuado desempeño de su labor.

Este planteamiento permite que la aplicación de esta técnica resulte particularmente interesante para el sector de la moda donde, como se ha ido refiriendo a lo largo de estas páginas, existe una amplia heterogeneidad en las “fuentes de riesgo” a lo largo de toda la cadena de suministro. No solo en los procesos productivos si no también en las personas²⁰ que participan en ellos. Téngase en cuenta en este sentido la importancia que representa la gestión sistemática del riesgo legal en el sector de la moda presentada en el apartado 2.1 y la consideración del riesgo legal como una parte del riesgo operativo a la que también se ha aludido en los apartados anteriores.

No obstante, entre los aspectos más controvertidos que podrían condicionar la efectividad de esta técnica debo alertar sobre la importancia de que este comité de expertos cuente de manera puntual con toda la información relevante y necesaria para su adecuado funcionamiento. Aspecto en el que la disonancia entre los diferentes apetitos de riesgo (de la alta dirección y del comité de expertos) podría jugar en contra de los objetivos de la organización. En otras palabras, quiero decir que el aprovechamiento óptimo de esta técnica precisa de una confianza en mayúsculas de la alta dirección en los expertos seleccionados para formar parte de este comité²¹.

Por otro lado, no podemos obviar que una de las exigencias más características de las empresas de moda consiste en la necesidad de adaptarse en el menor tiempo posible a una demanda cada día más cambiante y compleja. En este sentido la alta dirección puede no disponer del tiempo necesario para la selección de expertos cualificados a los que poder confiar algo tan delicado como la gestión de los riesgos penales corporativos. Por esta razón conviene plantear la posibilidad de aplicar alguna otra técnica más ágil y sencilla que bien de manera autónoma o bien en paralelo a la articulación de alguna otra herramienta pueda ser útil en la evaluación y gestión de estos riesgos penales.

Tal podría ser el caso de la técnica *SWIFT*. Su premisa básica consiste en testar el nivel de riesgo de una organización a partir de la consideración de un condicional o de la formulación de una serie de hipótesis. Para ello basta con que el responsable de la aplicación de esta técnica introduzca la posibilidad de que ocurra un suceso ficticio que el resto de la organización pueda considerar como real para testar la reacción de la corporación ante una posible amenaza. Por ejemplo, ¿qué pasaría si hubiera que incrementar el nivel de producción en un 50% en los próximos 6 días? ¿qué ocurriría si hubiera que emplear pro-

ductos químicos en el tintado del 30% de nuestras prendas? ¿qué decisiones se adoptarían ante la irrupción de un nuevo fabricante *low-cost* en nuestro mercado?

El planteamiento de estas hipótesis pasaría a trasladarse a determinados miembros de la organización seleccionados estratégicamente y reunidos en una sala junto al responsable de aplicar la técnica *SWIFT* con la finalidad de ir recopilando sus diferentes respuestas e ir configurando así un determinado “perfil de riesgo corporativo”. La implementación periódica de esta técnica frente a diferentes sujetos de la organización y en diferentes momentos de tiempo permitiría perfeccionar su aplicación y haría más robustos sus resultados.

5. Conclusiones

Tras el análisis realizado puedo afirmar que el sector de la moda se enfrenta al importante reto de conciliar las exigencias de una demanda cada vez más dinámica y cortoplacista con los nuevos estándares de integridad corporativa, sostenibilidad, prevención de riesgos penales y cumplimiento. En este contexto el reconocimiento de la responsabilidad legal de las personas jurídicas redefine el *compliance* como un importante aliado en la configuración de empresas de moda más sostenibles y respetuosas con el entorno en el que realizan su actividad. A su vez, la incorporación de este nuevo marco jurídico ha propiciado que la evaluación y la prevención de los riesgos penales adquieran un protagonismo creciente como instrumentos idóneos para la consolidación de ventajas competitivas duraderas a medio y largo plazo en este sector.

Sin embargo, como nos muestran los indicadores, la mayor parte de las empresas de moda se encuentran todavía muy lejos de los resultados que cabría esperar en aspectos tan relevantes como la circularidad, el respeto hacia el medio ambiente, o la prevención de delitos en la cadena de suministro. Factores como la falta de concienciación, la excesiva preocupación por maximizar beneficios, o la ausencia de un marco legal y/o extralegal más robustos son, en muchas ocasiones, el caldo de cultivo para la aparición de ilícitos e irregularidades que no solo perjudican a la reputación corporativa o a la imagen de marca de estas empresas sino también a las personas y a los entornos sociales con los que interactúan.

En definitiva, el camino hacia la mejor satisfacción de estos objetivos y, por lo tanto, hacia la consolidación en el futuro de la sostenibilidad como un criterio fundamental a tener en cuenta en la estrategia corporativa de las empresas de moda pasa necesariamente porque la alta dirección asuma su nuevo rol en este contexto. Un rol cada vez más vinculado con la defensa y el fomento de estándares de cumplimiento y de respeto a la ley y con el compromiso firme e inequívoco de la cúspide jerárquica con la prevención de los riesgos legales.

Notas

1. Rodríguez-García, N., Ontiveros, M., Orsi, O., & Rodríguez-López, F. R. (2021). Tratado angloiberoamericano sobre *compliance* penal. *Tirant lo Blanch*. Valencia, 2021.

2. COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA II (2004). Disponible en: <https://www.bis.org/publ/bcbs107esp.pdf>. Fecha de última consulta: 17 de septiembre de 2022.
3. Leo-Castela, J. I., & Sánchez Macías, J. I. (2021). Las políticas de integridad corporativa como política económica en la OCDE. *Revista Finanzas y Política Económica*, 13(1), 143-170.
4. En este sentido se analizará más adelante el *Caso Bangladesh* por su especial relevancia para la vigilancia y el control eficaz de los riesgos legales comúnmente asociados al sector de la moda.
5. Winans, K., Kendall, A., & Deng, H. (2017). The history and current applications of the circular economy concept. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 68, 825-833.
6. Disponible en: <https://www. Kearney.com/consumer-retail/article/-/insights/the-kearney-cfx-2022-report-are-fashion-brands-ramping-up-their-circularity-game>. Fecha de última consulta: 23 de septiembre de 2022.
7. Leo-Castela (2021). Gestión de riesgos legales y compliance corporativo. *Tirant lo Blanch*. Valencia, 2021.
8. Esto es, antes o después de que la carga o producto final haya quedado fuera del alcance del control operacional directo de la organización.
9. Disponible en: <https://www.oecd.org/publications/guia-de-la-ocde-de-debida-diligencia-para-cadenas-de-suministro-responsables-en-el-sector-textil-y-del-calzado-59ec2bd3-es.htm> Fecha de última consulta: 17 de octubre de 2022.
10. “Riesgo de daño a individuos, otras organizaciones y comunidades con relación a derechos humanos, derechos laborales y el medio ambiente”.
- 11 Como recomendación y a propósito de todo ello refiere la propia guía que “si una empresa se abastece de un país con niveles débiles de inspección laboral, las medidas que deberá tomar para prevenir el trabajo infantil, el trabajo forzoso y otros impactos de tipo laboral serán más amplias que las medidas que una empresa pueda tener que tomar si se abastece mediante un proveedor que opere en una jurisdicción con fuertes niveles de inspección laboral. La empresa puede priorizar el orden en el cual toma sus acciones basándose en la probabilidad y severidad del daño”.
12. Acuerdo disponible en: <https://bangladeshaccord.org/>. Fecha de última consulta: 27 de octubre de 2022. Además de todo lo anterior, 1,8 millones de trabajadores han sido informados sobre la seguridad básica en el lugar de trabajo. 1.300 comités de seguridad, han recibido formación para abordar, vigilar y monitorear la seguridad en el lugar de trabajo. Se han podido detectar aproximadamente 118.500 violaciones de los estándares de seguridad eléctricos, estructurales y contra incendios y se han cerrado 188 fábricas por incumplimiento de los estándares básicos sobre seguridad y salud laboral.
13. Texto completo disponible en: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_22_1145. Fecha de última consulta: 29 de octubre de 2022.
14. Disponible en: <https://unfccc.int/sites/default/files/resource/Industry%20Charter%20%20Fashion%20and%20Climate%20Action%20-%20202102018.pdf>. Fecha de última consulta: 2 de noviembre de 2022.
15. Leo-Castela, J. I. (2021). Compliance penal y gestión de riesgos como instrumentos para la protección del medio ambiente. In *Derecho ambiental contemporáneo España/Bra-*

sil: empresas y ciudades ante la necesidad de protección ambiental (pp. 81-95). Editorial Comares.

16. Sirva de ejemplo al respecto la Ley Argentina 27.401 de 2017 en materia de responsabilidad penal de las personas jurídicas. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27401-296846/texto>. Fecha de última consulta: 2 de noviembre de 2022. En su artículo primero se detalla que las personas jurídicas privadas responderán por los delitos de: a) cohecho y tráfico de influencias, nacional y transnacional, previstos por los artículos 258 y 258 bis del Código Penal; b) negociaciones incompatibles con el ejercicio de funciones públicas, previstas por el artículo 265 del Código Penal; c) Concusión, prevista por el artículo 268 del Código Penal; d) Enriquecimiento ilícito de funcionarios y empleados, previsto por los artículos 268 (1) y (2) del Código Penal; e) Balances e informes falsos agravados, previsto por el artículo 300 bis del Código Penal. Sin que aparezca mención expresa a los delitos contra el medio ambiente.

17. Disponible en: https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/convcombatbribery_spanish.pdf. Fecha de última consulta: 7 de noviembre de 2022.

18. Organización fundada por Carry Somers y Orsola de Castro a raíz del desastre del Rana Plaza en 2013, considerado el movimiento de activismo más importante del mundo en el sector de la moda. Índice de Transparencia del Sector de la Moda 2022, *Fashion Revolution* disponible en: https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fti_2022. Fecha de consulta: 24 de noviembre de 2022.

19. En este sentido, el Informe Anual 2021 del Grupo Inditex le dedica un apartado específico (apartado 5.9) a la importancia que representa el compliance y la cultura corporativa para la prevención de delitos en el sector de la moda. Informe completo disponible en: https://static.inditex.com/annual_report_2021/es/documentos/memoria_anual_2021.pdf. Fecha de última consulta: 17 de noviembre de 2022.

20. Cuando se trate de evaluar en sentido estricto el riesgo en las personas que participen en las actividades propias de las empresas del sector de la moda el análisis HAZOP puede complementarse con éxito con la técnica *Human Reliability Analysis* (HRA) o Análisis de la Fiabilidad Humana.

21. CRAWLEY, F. & TYLER, B. (2015): HAZOP: Guide to best practice. Oxford: Elsevier.

Referencias bibliográficas

Circular Fashion Index (*CFX 2022*). Disponible en: <https://www. Kearney.com/consumer-retail/article/-/insights/the-kearney-cfx-2022-report-are-fashion-brands-ramping-up-their-circularity-game>.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea II (2004). Disponible en: <https://www.bis.org/publ/bcbs107esp.pdf>

Crawley, F. & Tyler, B. (2015): HAZOP: Guide to best practice. Oxford: Elsevier.

ISO 37001:2017 sobre sistemas de gestión antisoborno, requisitos y orientaciones para su uso.

ISO 370301:2021 sobre sistemas de gestión de compliance.

- Leo-Castela (2021). Gestión de riesgos legales y compliance corporativo. *Tirant lo Blanch*. Valencia, 2021.
- Leo-Castela, J. I. (2021). Compliance penal y gestión de riesgos como instrumentos para la protección del medio ambiente. In *Derecho ambiental contemporáneo España/Brasil: empresas y ciudades ante la necesidad de protección ambiental* (pp. 81-95). Editorial Comares.
- OCDE (1997). Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales. Disponible en: https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/convcombatbribery_spanish.pdf.
- OCDE (2021). Guía de la OCDE de debida diligencia para cadenas de suministro responsables en el sector textil y del calzado.
- Rodríguez-García, N., Ontiveros, M., Orsi, O., & Rodríguez-López, F. R. (2021). Tratado angloiberoamericano sobre compliance penal. *Tirant lo Blanch*. Valencia, 2021
- Winans, K., Kendall, A., & Deng, H. (2017). The history and current applications of the circular economy concept. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 68, 825-833.

Abstract: Compliance and the prevention of criminal risks have acquired increasing importance in the supply chain of companies belonging to the fashion sector. This paper analyzes the basic characteristics of this sector in relation to the achievement of a more sustainable corporate strategy and, in any case, aligned with the new legal status of legal persons after their consideration as criminally responsible subjects in a large part of the Ibero-American legal systems.

Keywords: compliance - legal risks - sustainability - corporate social responsibility - fashion.

Resumo: O compliance e a prevenção de riscos criminais têm adquirido importância crescente na cadeia de abastecimento das empresas pertencentes ao setor da moda. Este artigo analisa as características básicas deste setor em relação à consecução de uma estratégia empresarial mais sustentável e, em todo caso, alinhada com o novo estatuto jurídico das pessoas jurídicas após serem consideradas como sujeitos criminalmente responsáveis em grande parte do território ibero-americano. Sistemas jurídicos americanos.

Palavras chave: compliance - riscos legais - sustentabilidade - responsabilidade social corporativa - moda.

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