

¹**Star+ For&from: La franquicia social del grupo Inditex**

Ezequiel Reficco y Alfred Vernis

Facultad de Administración, Universidad de los Andes y *ESADE Business School*

ANTECEDENTES:

1. Nacimiento de la empresa

Inditex nació cuando Amancio Ortega Gaona creó en 1963 Confecciones Goa, su primera fábrica de confección. Doce años después se interesó por el comercio minorista y abrió la tienda Zara, que se convirtió en su primera sociedad de distribución y venta minorista. A finales de 1970, ya había media docena de tiendas Zara en Galicia. En 1985 se estableció formalmente Inditex SA como cabecera de grupo. A partir de entonces, su expansión fue vertiginosa: en 1988 abrió la primera tienda del grupo fuera del territorio español (Portugal), y entre 1989 y 1998 se implantó en 18 nuevos países, creando o comprando otras marcas de moda, como Pull and Bear o Massimo Dutti.

2. Objetivo principal de la empresa

Inditex se definía como una empresa “focalizada en el consumidor”, que ofrecía moda a precios asequibles y asociada a una experiencia de compra “premium”. Para ello, buscaba que los locales de sus marcas fuesen cada vez más amplios, con mejor diseño y muy buena iluminación, y que estuviesen ubicados en las mejores zonas de las grandes ciudades de todo el mundo. En los últimos años algunas de estas tiendas se habían comenzado a instalar en edificios icónicos y de alto valor histórico. La moda tenía un componente de diseño importante, y trataba de ser atractiva a un público amplio con precios inferiores a los de la competencia. Era una de las pocas empresas del sector que actualizaba su colección más de 30 veces al año, y las tiendas recibían prendas nuevas dos veces a la semana.

Las cadenas del grupo Inditex apuntaban a segmentos objetivos de consumidores de distintas edades y preferencias. Cada marca tenía autonomía creativa y comercial para fijar su propia estrategia. Al mismo tiempo, el grupo centralizaba algunos procesos horizontales, tales como la adquisición o el alquiler de locales, la financiación, las compras

¹ Este trabajo se llevó a cabo gracias a la subvención concedida por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación City. Las opiniones aquí expresadas no representan necesariamente a estas instituciones o fundaciones o sus Juntas de Gobernadores. Para más información acerca del proyecto visiten: <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/es/>

de materias primas, la gestión de la cadena de aprovisionamiento y las políticas de sostenibilidad.

3. Presencia en el mercado de la organización

El grupo Industria de Diseño Textil, S.A. (o "INDITEX") reunía ocho formatos comerciales con amplia presencia internacional: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe (ver anexo 1 con las 8 marcas del Grupo Inditex y anexo 2 con principales mercados). Un 66 % de sus ventas provenían de Zara, la más antigua de sus cadenas y la que contaba con una mayor implantación internacional: 2.162 tiendas en 88 países. A finales del 2016, el grupo tenía 7.013 tiendas en todo el mundo, y ventas online en 42 países. Las ventas del año 2016 ascendieron a €23.311 millones, lo que convertía al grupo en el primero por ventas en el mundo de la moda. Las ventas del 2016 habían sido 10% superiores a las del año anterior, y generaron un beneficio neto de €3.157 millones. El grupo empleaba a más de 162.450 personas en todo el mundo. El 60% de las ventas se habían producido en Europa, Asia representaba un 25% y las Américas el 15% (ver anexo 3 con los principales indicadores del Grupo Inditex 2016).

Situación:

1. Contexto de la iniciativa

Como todas las empresas de confección, las cadenas del grupo Inditex durante los períodos de rebaja trataban de vender a precio más reducido las mercancías sobrantes. Según explicó Jorge Pérez, director general de Massimo Dutti, “de 100% del producido, nosotros vendemos durante la temporada un 75%. Del resto, vendemos aproximadamente un 25% en rebaja, y suele quedar un remanente sobre el total del 1 ó 2 %.”. Este punto y medio se denominaba stock sobrante, y su manejo era parte importante del negocio de la moda: “hay que dar novedad, y cuando hay sobrante la tienda física necesita evacuar espacio, que es muy limitado”, agregó Pérez.

En los últimos años algunas cadenas del grupo como Massimo Dutti, Bershka y Pull&Bear habían creado outlets propios para vender el stock sobrante. Sin embargo, ese formato no había calado profundo en Inditex. Como explicó Ramón Rubio, de Massimo Dutti: “en el grupo el concepto outlet como tal no nos gusta. Nosotros nunca hemos potenciado el concepto de outlets”. Y agregó Marco Agnolin, director general de Bershka: “hace diez años teníamos 7 u 8 outlets en España (...) Con el tiempo, los hemos ido eliminando, porque al final nos cuesta bastante trabajo conectarlos con el negocio general”. La idea que prevalecía en el grupo era que el canal outlet no era el más idóneo para unas marcas que trataban de vender una experiencia premium a sus clientes. La ropa se ofrecía en grandes cajas, en locales no muy sofisticados y no muy bien presentada. Además, absorbía tiempo y energía de los empleados de las marcas. Como afirmó uno de ellos, “no queremos vender saldos, lo que queremos es vender moda”.

Un desarrollo de los últimos años que se había dado en toda la industria era el auge de canales de comercialización por internet, en distintas variantes (ver Anexo 4 con nuevos canales en el retail de moda). Según los especialistas, los canales virtuales tenían algunas ventajas: a diferencia de los locales, el espacio de depósito era ilimitado, y el costo marginal de entrega era muy bajo.

2. Inicios de Responsabilidad Social Corporativa

Con la salida a bolsa en el 2001, el grupo creó el Departamento de Responsabilidad Social. La fragmentación de la industria de manufactura textil (en su mayoría compuesto por empresas pequeñas o medianas) y las características socio-económicas de sus países anfitriones (en la mayoría en vías de desarrollo), impusieron la necesidad de estructurar un robusto y comprensivo sistema de monitoreo de la cadena de aprovisionamiento y la construcción de “clústers” de proveedores.

En paralelo al trabajo en su cadena de aprovisionamiento, el grupo tenía una extendida trayectoria en inversión social. Para el 2016 trabajaba con 367 organizaciones sociales, y entre ellas tenía algunas alianzas estratégicas de largo plazo, como las que mantenía con organizaciones como Caritas, Entreculturas, Médicos Sin Fronteras (MSF), o Water.org. La inversión social se hacía desde una mirada filantrópica, con independencia de consideraciones comerciales. Sólo en el 2016, esa inversión superó los 40 millones de euros, y benefició de manera directa a 1,1 millones de personas.

Modelo de Negocio Inclusivo:

1. Identificación de la oportunidad para los actores involucrados

En 2001 Valentí Agustí, alcalde de Palafolls y Jorge Pérez, director de la marca Massimo Dutti (MD), se encontraron para explorar formas de colaborar en algún programa de interés social. Además de alcalde, Valentí era médico y presidente de la Comunidad Terapéutica del Maresme, que ayudaba a los enfermos mentales de esta comarca. Apasionado por su trabajo, convenció a Jorge de los efectos terapéuticos que podría tener para personas con enfermedad mental el poder trabajar de vendedores en una tienda. El problema era la escasez de empresas comerciales interesadas en contratar personas con ese perfil. Había en la región organizaciones de la sociedad civil que trabajaban por la reinserción de esa población, pero su capacidad de absorción de mano de obra era limitada. En su mayoría, se dedicaban a tareas simples e intensivas en mano de obra, como la jardinería. Si fuese posible concebir un emprendimiento que diese a estas personas tareas más sofisticadas, pensaron Valentí y Jorge, el impacto podría ser sustancial.

A las conversaciones entre Valentí y Jorge, pronto se sumó el líder de una de esas organizacionales sociales de reinserción, Miquel Isanta, gerente de la Fundación privada el

Molí d'en Puigvert (en adelante “Fundación Molí”). Miquel les propuso replicar el modelo For & From en distintas localidades, para dar salida a los excedentes, en un canal que garantizara la no devaluación de la marca, la alineación con sus tiendas y que a la vez serviría para promover la integración laboral de personas con enfermedad laboral, y la dinamización comercial de dichas localidades. Miquel y Valentí consiguieron entusiasmar a Jorge con la idea, si se desarrollaba como una tienda social, organizacionalmente había potencial para integrar el proyecto social al negocio y así no moriría rápido.

2. Esquema: pasos a seguir para el desarrollo del proyecto RDI.

Tras varias conversaciones, el modelo fue tomando forma: sería una tienda gerenciada por la organización social y atendida por personas con enfermedades mentales, dedicada a la comercialización del stock sobrante de la mercadería de MD. Cada tienda tendría que ser rentable como unidad, y sería responsabilidad de cada emprendimiento social asegurar su éxito. Las empresas del grupo no harían caridad o filantropía, sino que establecerían con el socio misional una relación comercial dentro de una cadena híbrida, luego de una inversión inicial de capital.

La primera tienda abrió al público en Palafolls el 29 de abril de 2002 (ver anexo 5 con la ubicación geográfica de las tiendas for&from). Era una pequeña tienda de unos 70 m2, diseñada siguiendo las directrices de MD. La dirigía una encargada con experiencia en ventas, más dos personas contratadas con TMS, y cuatro pacientes en prácticas. Desde el principio fue un éxito de ventas para la Fundación Molí, con ventas diarias de €527, y un acumulado de €226.000 en su primer año de vida.

Con la primera en marcha, las bases del proyecto estaban puestas. Sin embargo, tomó 5 años abrir la siguiente tienda for&from. Los esfuerzos del departamento de Responsabilidad Social estaban en el aprovisionamiento y su vinculación con las tiendas era esporádica e indirecta. Para 2007, la principal preocupación pasó a ser expandir el impacto social positivo de toda la cadena, y la reflexión se expandió aguas abajo, hacia las marcas y el consumidor. El proyecto parecía muy riesgoso por exponer el activo más importante, las marcas; sin embargo, el éxito de la primera tienda animó al equipo a expandir el piloto (ver en anexo 6 una cronología con los principales hitos de crecimiento de for&from).

3. El modelo for&from se consolida

En los últimos años con las aperturas de tiendas se habían duplicado las ventas, desde 3,6€ millones a más de 7€ millones. El concepto estaba claro para Carlos Piñeiro, responsable de Inversión Social del grupo Inditex: se trataba de una cadena de tiendas gestionadas a través de alianzas con socios estratégicos de la sociedad civil y atendidas íntegramente, en la medida de lo posible, por personas con discapacidad. El modelo partiría del suministro de artículos de campañas anteriores que se pondría a la venta a precios competitivos por parte de las organizaciones sociales bajo un esquema outlet. De

esta forma, a partir de una donación inicial por parte de Inditex para la construcción de la tienda, el modelo se haría sostenible a través de la venta del producto. Estas tiendas serían "para clientes únicos (for)" que valorasen la dimensión social del programa y estarían en manos "de personas únicas (from)" con talentos diferentes- de allí su nombre-, y este atributo sería visible para el consumidor a través de una marca social, que se agregaría a las denominaciones de las marcas comerciales (ver en anexo 7 una tienda Massimo Dutti / for&from en Palafolls, Barcelona). Para hacer viable el concepto, sería necesario tener un socio que pudiese entender la lógica comercial, para ponerla al servicio de su misión de rehabilitación.

En este sentido, los socios ONG imprimían un enfoque empresarial esencial para mantener las tiendas rentables. Se buscaba no sólo ocupar o entretener, sino realmente capacitar a estas personas para que pudieran hacerse profesionales y salir al mercado. Esto se lograba desde dos miradas, por un lado, un acompañamiento cercano a los usuarios por parte de profesionales asistenciales; y por otro, una mirada exigente en su desempeño profesional.

A diferencia de los muchos otros programas socioambientales del grupo Inditex, este era un emprendimiento social; es decir una línea de negocio, que apalancaba los activos estratégicos de sus cadenas comerciales, pero que a su vez pretendía impactar socialmente con la creación de empleo de calidad para colectivos vulnerables. No buscaba beneficio económico, pero su objetivo era de *no-loss*: evitar que la creación de valor social tenga lugar a costa de pérdidas financieras, para poder hacerlo sostenible en el tiempo. De esta manera, se logró convencer a las demás marcas del grupo.

Históricamente, las marcas del grupo habían sido muy autónomas y tomaban sus propias decisiones estratégicas y operacionales. Desde la apertura de la primera tienda for&from en 2002, otras marcas del grupo decidieron incorporarse a la iniciativa: Stradivarius, Bershka, Osyho y Pull&Bear. Para el 2017, sin embargo, Massimo Dutti y sus cuatro tiendas for&from seguía siendo la cadena que más había avanzado en el modelo de franquicia social.

Logros y Resultados:

1. Para la población involucrada

La plantilla con talentos diferentes de for&from estaba formada por personas con diferentes tipologías de discapacidad —61% tenía trastornos mentales severos, 24% discapacidad intelectual y 15% discapacidad física. El emprendimiento había sido concebido como una manera de facilitar la inserción laboral de estas personas, pero su impacto alcanzaba dimensiones adicionales, según surgió de un estudio llevado a cabo por una ONG especializada en el tema. Además de aumentar la "empleabilidad," el hecho de trabajar en un lugar de atención al público con un índice de rotación de clientes elevado, permitía a los trabajadores con discapacidad mantener de forma constante

relaciones interpersonales con los clientes. A través del estudio realizado por esta ONG, se constató que el programa impactaba de manera positiva en el desarrollo de múltiples dimensiones del bienestar y la calidad de vida de las personas con discapacidad, como son el bienestar emocional, el funcionamiento positivo, la resiliencia o la autoestima, entre otros.

La iniciativa también impactaba la calidad de vida de las familias de los participantes. En entrevistas grupales con las familias de los empleados con discapacidad del programa, los participantes destacaban la mejora en el clima familiar generada a partir de la participación de su pariente en for&from. Cuidar y acompañar a una persona con trastorno mental grave conlleva un nivel importante de desgaste emocional. Por eso, el 70 % de las familias encuestadas afirmaron que desde que su familiar trabaja en la tienda del Programa for&from sus relaciones sociales y familiares habían mejorado. El estudio identificó también múltiples ahorros indirectos que la actividad del Programa suponía para los diferentes Sistemas de Protección Social.

2. Para la empresa

En la gestión de excedentes, el objetivo para las marcas no era ganar, sino perder lo menos posible: liberar capital para dedicarlo a la nueva colección. Según explicó Mireia, de Stradivarius, “nosotros a (nuestro franquiciado social) Moltact le vendemos la prenda al mismo precio que se la venderíamos a un franquiciado (de un outlet comercial), que es con un determinado descuento; luego el franquiciado social marca precio y trabaja como trabajaría el resto”. Por lo tanto, el costo de oportunidad (el ingreso obtenido comparado con la mejor alternativa disponible) era nulo. Esto hacía defendible el emprendimiento frente los accionistas, y facilitaba las decisiones de expansión.

Adicionalmente, el intraemprendimiento social cumplía un objetivo relevante para el negocio. Según explicó Miguel Vidal, de Oysho, “además de hacer una labor social, pues hacemos una función que necesitamos como cadena también: el dar una salida controlada a los excedentes. En la medida que el emprendimiento solucionaba una necesidad de las tiendas, su potencial para escalar era sustancial. “Estos excedentes, aunque no sean muy importantes porcentualmente para nosotros, con el crecimiento que por naturaleza tienen estas cadenas de Inditex a nivel absoluto, cada vez son más grandes”, explicó Miguel de Oysho (ver anexo 8 con las ventas por tienda for&from 2014-2016).

Aprendizajes:

1. Factores de éxito

El éxito del modelo tenía entusiasmado a los socios de la sociedad civil. La tienda promedio podría dejarles un beneficio neto anual de alrededor de € 60,000 en promedio, lo cual les permitía hacer subsidio cruzado con sus otras actividades misionales. Además, el potencial de crecimiento del modelo hacía pensar que su impacto podía ser significativo en

España. Mientras que la tasa de desempleo nacional era de 19,6% (julio 2016), el desempleo de las personas con discapacidad era cercano al 32%. Tres de cada cuatro personas con discapacidad en edad laboral percibían que tenían o tendrán restricciones en relación con el empleo; el colectivo de personas con discapacidad por trastorno mental –en España alrededor de 279.400 personas de entre 16 y 64 años (2013)- tenían una tasa de empleo de sólo 15,7%.

2. Expectativas

Para comienzos del 2017, el modelo de franquicias sociales se había consolidado dentro del grupo, y Carlos pensaba cómo llevarlo al próximo nivel. Una cuenta pendiente era hacer más fluida la relación entre las tiendas for&from y el personal de las marcas. Estaba convencido de que había una gran oportunidad para voluntariado corporativo y apadrinamiento. Había podido comprobar de primera mano el entusiasmo que generaba entre el personal de tiendas saber que se contaba con “tiendas hermanas especiales”, con las cuales se podía trabajar. Algunos sugerían como modelo válido el de “escuelas imán”, utilizado en EEUU. En ese modelo, una escuela de alto rendimiento apadrina otra vecina con menor rendimiento.

Ante los buenos resultados que dejó el modelo, Carlos tenía el bonito reto de dar respuesta a las expectativas de crecimiento de sus socios. En palabras de Mayte Gutiérrez, de Cogami: “Más allá de la dimensión actual, un aspecto fundamental es el carácter escalable o exportable de este proyecto. Queremos hacerlo crecer de forma relevante a partir de una identificación rigurosa de los potenciales socios de la sociedad civil, las localizaciones geográficas, la viabilidad económica, etc

3. Desafíos

La iniciativa contaba con gran potencial de crecimiento y replicación; no obstante, para conseguirlo, la empresa debía sobrepasar algunos desafíos.

- *Desafío 1: Convencer a los escépticos*

En palabras de Mayte Gutierrez: “El número de aperturas dependerá principalmente de la convicción por parte de nuestros formatos comerciales en cuanto al impacto positivo generado por el programa, tanto sobre los beneficiarios como sobre la propia marca”. Hacer crecer la iniciativa de forma relevante no sería fácil. Para empezar, habría que convencer a los escépticos. A diferencia de otras iniciativas sociales, esta involucraba al riñón del negocio: las marcas. Un for&from ofrecía la oportunidad de asociar a las marcas con algunos valores importantes para el grupo. Según explicó Echavarría, responsable de comunicaciones, “for&from comunica de forma instantánea valores esenciales para Inditex: la solidaridad, el trabajo en equipo, la sostenibilidad”. Pero al mismo tiempo, parecía menos complicado y riesgoso donar fondos a organizaciones sociales, en lugar de involucrarlas en la propia red de valor.

¿Cómo abordarlo para hacer replicable la iniciativa de manera sostenible en el tiempo?

Carlos pensaba que el argumento que convencería a los escépticos sería mostrar de forma clara el impacto de esta iniciativa. Como en todo emprendimiento del grupo, seguramente tendría que mostrar el valor presente neto y el retorno que generaría esa inversión. Había leído sobre una métrica conocida como SROI (por sus siglas en inglés, social return on investment), de uso creciente en la comunidad de inversores de impacto (ver anexo 9 con información sobre el SROI). Carlos sabía por experiencia que en esta empresa los proyectos que contaban con tasas de retorno cercanas o superiores al 20% tenían buenas chances de prosperar. Lo que estuviese por debajo debía tener justificaciones muy poderosas para implementarse, y serían difíciles de escalar. El argumento de la sostenibilidad en el tiempo de las inversiones sociales, pensaba, podría ser persuasivo a los oídos de los interlocutores. Al investigar sobre el tema, Carlos había encontrado que la Unión Europea recomendada para el cálculo de flujos futuros descontar a una tasa del 4%.

- *Desafío 2: Disponibilidad de sobrantes*

Como explicó Ramón Rubio, de Massimo Dutti, “nosotros trabajamos para que no haya sobrantes, trabajamos para que después de las rebajas no haya mucha ropa. Es la antítesis”. El modelo de for&from se basaba en el armado de colecciones, lo cual a su vez requería de profundidad de sobrante. “Si me sobran allá camisas amarillas, que tengo cinco mil unidades, al final no puedo poner todo de camisas amarillas para crear esa colección”, según explicó Jordi Triquell, Director general de Stradivarius.

¿cómo abordarlo para hacer replicable la iniciativa de manera sostenible en el tiempo?

Para solucionar un hipotético cuello de botella en la oferta de sobrantes, algunos estaban pensando en tiendas for&from de tipo multi-marca, integrando distintas cadenas del grupo. Eso desafiaría la cultura interna de Inditex, en la cual las marcas siempre habían gozado de mucha independencia, incluso compitiendo entre sí por capturar algunos segmentos de consumidores. Algunos socios de ONG iban más lejos, y estaban pensando en abrirse a tiendas de competidores. “Lo que estamos viendo en las tiendas de Cataluña que funcionan, es que para que el modelo funcione necesitamos una masa crítica de producto en tienda (...) lo que nos estamos planteando a partir del éxito que hemos tenido con estas tres tiendas, es la posibilidad de ampliar un poco el proyecto y dar cabida a otras marcas diferentes, con la idea de crear un centro comercial de referencia en un outlet social”, definió Gutiérrez, de Cogami. El concepto de “outlet social” no estaba enteramente alineado con la experiencia de compra que las cadenas querían asociar con sus marcas, y necesitaría de mucha reflexión y negociación interna.

4. Consideraciones sobre el futuro

Por último, Carlos soñaba con la idea de internacionalizar la franquicia social. Todavía muchos recordaban el momento cuando el grupo se animó a cruzar las fronteras de España con sus primeras tiendas Zara. Carlos se preguntaba si el modelo for&from no estaría lo suficientemente maduro como para ser exportado a otros mercados. Se preguntaba cuáles serían los atributos imprescindibles para que el modelo pueda ser trasplantado exitosamente a un nuevo entorno. Pensaba que tendría más racionalidad pensar en un mercado importante para el grupo, en donde tenga sentido invertir en la construcción de goodwill para sus marcas. Además, el modelo requería de masa crítica de sobrantes, ya que por regla general las cadenas reenvían a España el sobrante al finalizar la temporada. La excepción a esta regla eran los pocos mercados en los cuales el volumen era tan grande que no resultaba racional repatriar ese género. Específicamente, la rápida expansión en América (15.3% de las ventas en 2016) y Asia (23,9% de las ventas en 2016) estaba aumentando el stock sobrante en estas zonas. Algunos países tenían ya un número importante de varias tiendas del grupo (ver anexo 10 con número de tiendas en distintos continentes).

Carlos imaginaba que crear la primera cadena multinacional de tiendas sociales sería un hito significativo para la empresa. ¿Habría llegado el momento de dar ese salto?

Anexos

Anexo 1: Principales marcas de Inditex

ZARA

PULL&BEAR

Massimo Dutti

Bershka

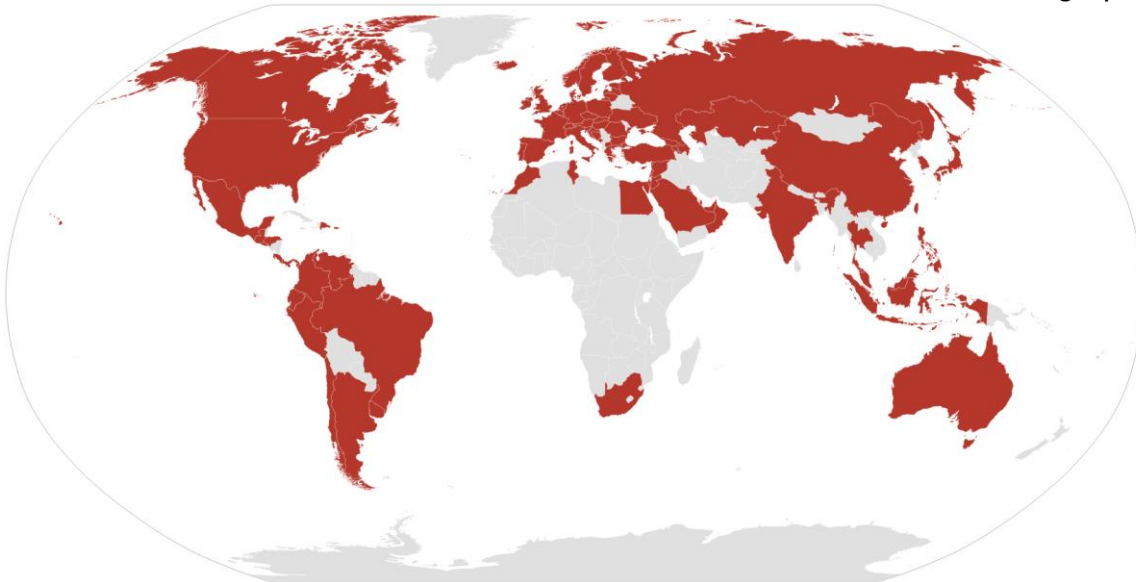


oysho

ZARA HOME

UTERQUE

Anexo 2: Las 8 mercados del grupo Inditex



Anexo 3: Principales Indicadores del Grupo Inditex 2016

	2016	2015
Ventas	23.311	20.900
Margen bruto	13.279	12.089
EBITDA	5.083	4.699
EBIT	4.021	3.677
Beneficio neto	3.157	2.875
Número de tiendas	7.292	7.013
Aperturas	279	330
Número de mercados	93	88
Empleados	162.450	152.854

Anexo 4: Nuevos canales en el retail de moda

Canal punto.com: En los últimos años, el canal online creció mucho, más de lo esperado. Zara y las otras cadenas del grupo han desarrollado un canal. Las marcas del grupo Inditex estaban muy presentes online, y todas habían creado su canal online (via app o via web). Ver ejemplo de Oysho.



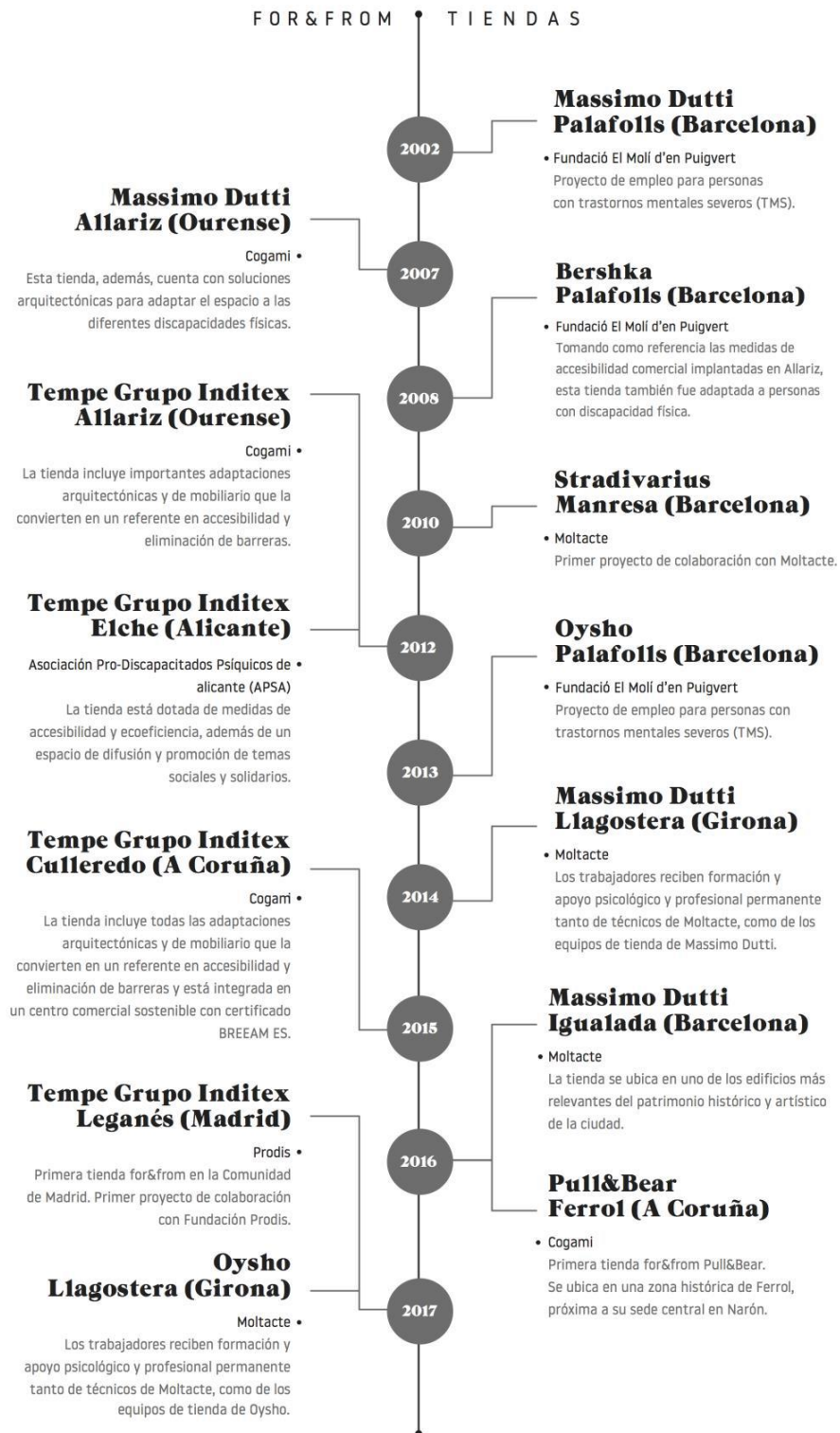
Nuevos canales de internet. El crecimiento de canales especializados de "outlets online", como Privalia (ver abajo, número 1 en España) o similares, que basan su modelo de negocio en la comercialización con descuentos sustanciales de ropa fuera de temporada (left-overs). Este canal se consolidó para las grandes marcas como una manera rápida y costo-efectiva de "deshacerse" de sus left-overs sin generar riesgos para la marca.



Anexo 5: Ubicación geográfica tiendas for&from



Anexo 6: Principales hitos de for&from



Anexo 7: Tienda Massimo Dutti for&from en Palafolls (Barcelona)



Anexo 8: Ventas por tienda for&from 2014-2016

Tienda	Socio ONG	Ventas 2016	Beneficio 2016	Ventas 2015	Beneficio 2015	Ventas 2014
Dutti for&from (Palafolls)	FPMP	€1,507,791	€232,071	€874,724	€189,615	€868,945
Bershka for&from (Palafolls)	FPMP	€461,843	€40,628	€447,940	€35,342	€437,580
Oysho for&from (Palafolls)	FPMP	€294,223	€10,822	€284,727	€2,569	€235,508
Tempe for&from (Allariz)	Cogami	€156,876	€124,086	€135,541	€21,280	€123,406
Dutti for&from (Allariz)	Cogami	€753,922	=	€687,826	=	€705,158
Tempe for&from (Culleredo)	Cogami	€655,660	-€63,560	€402,847	€24,949	-
Pull&Bear for&from (El Ferrol)	Cogami	€150,841	-	-	-	-
Stradivarius for&from (Manresa)	Moltact	€744,397	€98,022	€909,594	€88,482	€840,921
Massimo Dutti for&from (Llagostera)	Moltact	€1,030,751	€158,736	€983,317	€117,998	€337,551
Massimo Dutti for&from (Igualada)	Moltact	€772,583	€118,190	-	-	-
Tempe for&from (Elche)	Apsa	€562,694	€13,285	€595,864	-€7,625	€517,016
TOTAL		€7,091,581	€732,280	€5,322,380	€472,610	€4,066,085

Anexo 9: Entrevista a Charles Castro, investigador de ECODES quien concretó la medición SROI para F&F

1. ¿Cuál es el origen de la metodología SROI (Social Return on Investment)?

La metodología SROI fue creada a mediados de los 1990 por REDF, un fondo filantrópico de EEUU que invierte en empresas sociales que ofrecen oportunidades de empleo para personas en riesgo de exclusión

social. Buscaban métodos y métricas para medir el valor social creado por su cartera de empresas participadas, de forma análoga a la medición del rendimiento económico-financiero de las empresas. Crearon entonces la metodología para uso interno, a partir del análisis de coste-beneficio e incorporando la participación directa y

activa de los grupos de interés relevantes en el proceso bajo estudio. Por eso, la metodología SROI combina técnicas cualitativas y cuantitativas para dar mayor profundidad y contexto a los resultados. En el año 2000, e impulsado por el interés del gobierno del Reino Unido, el prestigioso think tank, New Economics Foundation revisó y adaptó la metodología para su uso en el sector público y no lucrativo.

2. ¿Cuál fue su vinculación personal con el proyecto for&from?

Soy el principal investigador que llevo a cabo el estudio de impacto social del proyecto for&from a petición del Grupo Inditex. Desde ECODES, organización a la que pertenezco, venimos trabajando desde el año 2011 para impulsar el uso de metodologías de impacto social en España, y en particular el SROI. Hemos liderado más de 25 procesos de estudio SROI en diversas empresas sociales, administraciones públicas y entidades no lucrativas. Específicamente desarrollamos expertise en procesos de medición de impacto social en empresas e iniciativas que tienen como objetivo la inserción socio-laboral de personas con discapacidad. En este contexto, el grupo Inditex nos solicitó identificar, cuantificar y visibilizar el retorno social del proyecto For&from.

3. Al mirar los datos financieros, salta a la vista como notable la cuantificación de dimensiones cualitativas, y además subjetivas, sujetas a percepción ¿Cómo se hizo eso? ¿Nos podría explicar

cómo se cuantificó el “Valor monetario de mejoras en bienestar y calidad de vida”?

El enfoque SROI tiene como un eje central la expresión de beneficios sociales en términos monetarios. Pero esto va más allá de flujos monetarios o financieros: se intenta estimar el valor para los beneficiarios y para la sociedad de los resultados que genera un proyecto. Muchos de estos beneficios son de naturaleza intangible y/o de alta subjetividad. Esta dificultad no impide avanzar en la medición siempre y cuando podamos demostrar el cambio producido por el proyecto mediante un instrumento validado para la medición del indicador. La medición de mejoras en bienestar y calidad de vida de los beneficiarios del proyecto for&from es un caso muy ilustrativo. La elección de esta dimensión para su medición no fue un capricho del equipo investigador, sino que resultó del proceso de consultas cualitativas (entrevistas en profundidad, grupos focales, talleres, etc.) con todas las partes interesadas. Se celebraron 15 entrevistas grupales con los empleados con discapacidad y sus familias, 5 talleres con profesionales de apoyo de las entidades sociales y más de 10 entrevistas con otros expertos en la materia. Este trabajo de campo cualitativo nos permitió desarrollar el mapa de impacto del proyecto, que muestra las actividades llevadas a cabo y los resultados para los grupos de stakeholders identificados como prioritarios para el análisis: los que experimentan los efectos más significativos debido a las actividades del proyecto. Una vez

elaborado el mapa de impacto, tenemos un listado de indicadores prioritarios que serán objeto de medición durante la fase de trabajo de campo cuantitativo.

La medición de mejoras en bienestar y calidad de vida fue quizás la más complicada del análisis, por ser un concepto extremadamente complejo que abarca múltiples dimensiones. Por eso para su medición lo desagregamos en cuatro dimensiones (bienestar emocional, satisfacción con la vida, autoestima y funcionamiento positivo) en línea con la información que habíamos captado en las consultados con los beneficiarios del proyecto y su entorno. Como guía teórica durante este proceso nos hemos apoyado en el modelo de bienestar desarrollado por la New Economics Foundation². Para la cuantificación de mejoras entre los empleados de las tiendas for&from hemos incorporando una serie de preguntas (indicadores) al cuestionario empleado con los beneficiarios del proyecto para medir sus percepciones sobre el efecto del empleo en las tiendas for&from en estas cuatro dimensiones de su bienestar y calidad de vida. Las preguntas utilizadas provienen de la la Encuesta Social Europea (ESE)³, un instrumento que recoge información sobre las percepciones

de los europeos en relación a sus condiciones de vida, bienestar y salud, y que han sido testadas con rigor metodológico para asegurar la validez y fiabilidad de las preguntas. Para recopilar información y datos cuantitativos sobre la naturaleza, intensidad y magnitud de los beneficios del proyecto en el bienestar y calidad de vida de los empleados con discapacidad, hemos enviado un cuestionario a los empleados con discapacidad actualmente trabajando en una tienda del Programa for&from. Sesenta (N=60) trabajadores con discapacidad han cumplimentado el cuestionario correctamente, lo cual es una muestra estadísticamente significativa del colectivo de empleados que participan actualmente en el proyecto. Sin embargo, estos datos sólo nos permiten establecer el nivel actual (post empleo) en estos indicadores de los empleados. Para avanzar en la medición del impacto, fue necesario establecer una línea base para medir el nivel de estos aspectos en el supuesto de que no hubiera participando en el proyecto. En la terminología de la evaluación y medición de impacto esto se conoce como la contra-fáctica. Para esto empleamos un diseño de estudio pre-post de un sólo grupo. Este tipo de diseño se basa en la medición y comparación de los resultados antes y después de la exposición del sujeto a una intervención. Los diseños pre-post con un sólo grupo no incluyen un grupo de comparación, sino que cada sujeto actúa como su propio control. En este caso, pedimos a los empleados con discapacidad que

² <http://www.nef-consulting.co.uk/a-dynamic-model-of-well-being>

³ La Encuesta Social Europea (ESE) es una encuesta que recoge información sobre las opiniones y actitudes de los ciudadanos europeos. La Primera Edición de la ESE se llevó a cabo en 2002 y, desde entonces, España ha participado en todas sus ediciones que se repiten cada dos años. La ESE emplea unas metodologías muy rigurosas que tienen como objetivo garantizar que los datos recogidos en los distintos países participantes sean comparables. <http://www.upf.edu/ess/>

hagan memoria y contesten a las mismas preguntas, pero pensando en su vida antes de que empezaran a trabajar en la tienda de for&from. Aunque esta fórmula de utilizar estimaciones para acercarnos a los resultados pre-evento no es la más habitual, nos hemos sentido cómodos empleando esta modalidad dado la relativa facilidad de identificar y aislar las condiciones de su vida después antes del empleo a través del proyecto⁴. La diferencia en los resultados entre ambos periodos – antes y después del empezar a trabajar en la tienda de for&from - se le atribuye al efecto del proyecto con algunas correcciones para tener en cuanto el nivel de atribución de estos cambios que los propios empleados asignan al proyecto.

Para la posterior asignación de un valor monetario a las mejoras en bienestar y calidad de vida, nos hemos basado en una revisión de la literatura académica sobre la valoración económica de la calidad de vida, específicamente en el estudio, “European Value of a Quality Adjusted Life Year”, un análisis llevado a cabo a nivel europeo para asignar un valor monetario a un año de calidad de vida (AVAC - años de vida ajustados por calidad).

4. Otras de las variables que llaman la atención en vuestro análisis financiero no son

subjetivas, pero sin son contra-fácticas: miden aquello que “no se gastó” (como “Ahorros en gastos hospitalarios”) ¿Cómo se puede medir lo que nunca ocurrió?

El concepto del estado contra-fáctico es muy importante durante el empleo de la metodología SROI. A través del uso de distintas técnicas intentamos identificar lo que hubiera pasado en relación a los indicadores de impacto en el caso de que no sucediera la intervención objeto del análisis. La idea no es medir lo no ocurrido, si no estimar el nivel de cambio que ocurriría en la ausencia de la intervención objeto del análisis. Esto se hace para intentar discriminar entre los efectos causados por la intervención y los originados por otros factores (como la evolución natural y otras variables), y muestra lo que hubiera pasado sin los efectos de la intervención. En el caso que mencionas de los ahorros en gastos hospitalarios hemos podido constatar una reducción en ingresos hospitalarios de los empleados con un trastorno mental severo después de empezar a trabajar en las tiendas for&from. A través de datos sobre el coste medio de un ingreso hospitalario para el sistema público de salud hemos podido estimar el valor de esta mejora. No obstante, es importante recordar que mediante el proceso estamos intentando estimar el valor de un determinado impacto (en este caso mejoras en la salud mental de los empleados con un trastorno mental severo) no los flujos económicos. En este ejemplo, es posible que dichos ahorros no se materialicen por completo ya que

⁴ Cabe destacar que es una alternativa metodológica con un amplio recorrido en la bibliografía de estudios de impacto. Por ejemplo, New Economics Foundation (nef), pioneros en la aplicación de la metodología SROI, utilizó una alternativa metodológica similar para un estudio de impacto de un proyecto de salud comunitario en Kenya. Filling the gaps: A Social Return on Investment Analysis (2013) <https://www.christianaid.org.uk/images/Filling-the-gaps-social-ROI-analysis-May-2013.pdf>

parte de los costes son fijos y no refleja el coste marginal de un ingreso hospitalario. Sin embargo, consideramos que para este impacto es el mejor proxy disponible y mediante el cual intentamos expresar en términos monetarios las externalidades sociales positivas del proyecto.

5. ¿Qué mide la variable “Apertura oportunidades laborales”? No estamos hablando de ingreso, porque eso ya está medido en otra parte, y porque quien captura el beneficio no es el empleado con discapacidad sino su familia ¿Cómo llegaron a ese concepto, por qué les pareció importante, y cómo lo midieron?

Debemos hacer una distinción entre los flujos monetarios que genera o posibilita el proyecto e intentos de expresar en términos monetarios las externalidades sociales generadas por el proyecto for&from. En este caso, medimos un impacto que afecta a las familias de los empleados con discapacidad intelectual y enfermedad mental del proyecto. Debemos recordar que la metodología SROI intenta identificar y cuantificar las externalidades sociales de un proyecto u organización para TODOS los grupos de interés relevantes, no solo para los beneficiarios directos. Un beneficio muy palpable del proyecto que se ha identificado durante el trabajo de campo cualitativo es el derivado de las posibilidades abiertas a algunas familias de los empleados con discapacidad del proyecto for&from de poder re-incorporarse o mantenerse en el mercado laboral

formal, al verse reducidas significativamente las necesidades y obligaciones de atención y apoyo de su familiar. Para la medición de este impacto nos hemos basado en los resultados de la encuesta con las familias de los empleados del proyecto que indican que, para el 17% de las unidades familiares encuestadas, el hecho de que su familiar estuviera trabajando en la tienda for&from ha posibilitado que alguien de la familia se dedicara al trabajo remunerado (en vez de en tareas de apoyo y/o cuidado). Como en otras ocasiones hemos considerado el escenario contra-fáctico. En este escenario suponemos que estas personas no estarían activas en el mercado laboral formal al tener que dedicar más tiempo al apoyo y cuidado de su familiar.

Para la asignación de un valor monetario a este impacto hemos utilizado como proxy el salario mediano en España para las mujeres (para una trabajadora a tiempo completo y para una trabajadora a tiempo parcial). Hemos optado por ser conservadores en este sentido y elegir el salario mediano de las mujeres trabajadoras para calcular este impacto al entender que en la mayoría de los casos es la mujer de la unidad familiar la responsable principal de los cuidados de la persona con enfermedad mental y la que ve abierta sus posibilidades de integrarse al mercado laboral al verse reducidas significativamente sus responsabilidades de cuidado y apoyo.

Anexo 10: Número de tiendas en principales zonas geográficas por fuera de Europa de marcas que operaban F&F

América

Mercado	Pull&Bear	Massimo Dutti	Bershka	Stradivarius	Oysho
Canadá	0	8	0	0	0
Colombia	5	5	11	11	3
Costa Rica	2	1	2	2	0
Ecuador	2	1	2	2	1
El Salvador	2	0	2	1	0
Estados Unidos	0	3	0	0	0
Guatemala	3	1	3	3	2
Honduras	2	1	2	2	0
México	61	37	64	36	46
Nicaragua	1	0	1	1	0

Mercado	Pull&Bear	Massimo Dutti	Bershka	Stradivarius	Oysho
Panamá	2	1	2	2	2
República Dominicana	1	2	2	2	2
Venezuela	5	0	10	0	0

Asia

Mercado	Pull&Bear	Massimo Dutti	Bershka	Stradivarius	Oysho
Arabia Saudita	15	14	31	44	18
Armenia	2	2	2	2	1
Austria	3	3	8	0	0
Azerbaiyán	2	2	3	2	1
Bahréin	2	2	1	1	1
China	81	79	84	74	73
Corea Del Sur	5	8	6	3	2
Emiratos Arabes Unidos	8	11	9	6	8
Filipinas	2	2	4	3	0
Georgia	1	3	2	2	1
India	0	2	0	0	0
Indonesia	11	4	7	12	1
Israel	25	2	10	3	0
Japón	0	0	24	11	0
Jordania	3	3	2	5	2
Kazajstán	4	3	4	5	2
Kuwait	3	2	2	2	4
Libano	5	6	8	5	5
Malasia	2	5	4	0	0
Omán	0	0	1	1	1
Qatar	3	3	3	1	3

América

Mercado	Pull&Bear	Massimo Dutti	Bershka	Stradivarius	Oysho
Rusia	89	52	98	86	67
Singapur	3	4	3	1	0
Tailandia	3	4	1	2	0
Taiwán	3	5	1	0	0
Turquía	28	22	30	28	25