



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

BUAP

**ESPECIALIDAD EN PROTOCOLO Y DESARROLLO DE NEGOCIOS EN
MERCADOS EMERGENTES**

PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR TEXTIL DE INDONESIA

TESINA

**PARA OBTENER EL GRADO DE ESPECIALISTA EN PROTOCOLO Y
DESARROLLO DE NEGOCIOS EN MERCADOS EMERGENTES**

PRESENTA

DAVID FELIPE MONROY CÁRDENAS

DIRECTOR DE TESINA

DR. MISAEL GONZÁLEZ RAMÍREZ

PUEBLA DE ZARAGOZA

JUNIO 2025

Contenido

Glosario.....	5
Introducción	7
Capítulo 1: Paradigmas y Constructos Teóricos.....	13
1.1 Introducción	13
1.2 Estado del arte	14
1.3 Sostenibilidad y Sostenibilidad Empresarial.....	22
1.4 Sostenibilidad en el sector textil.....	24
1.4.1 Concepto.....	24
1.4.2 Elementos que intervienen en la sostenibilidad textil	25
1.4.3 Importancia de la sostenibilidad en el sector textil.....	25
1.5 Responsabilidad Social Empresarial y Modelo <i>Environmental, Social and Governance</i> (ESG) 26	
1.5.1 Ambiental (E)	28
1.5.2 Social (S)	30
1.5.3 Gobernanza (G)	33
1.6 Origen y Conceptualización del fast fashion.....	37
1.6.1 Fast Fashion como modelo de negocio.....	39
Capítulo 2: Marco contextual.....	46
2.1 Introducción	46
2.2 Perfil de Indonesia.....	47
2.2.1 Sistema Político, Política y Políticas (Polity, Politics and Policy).....	48
2.2.1.1 Sistema Político (Polity).....	49
2.2.1.2 Política (Politics)	50
2.2.1.3 Políticas (Policy).....	51
2.3 Contexto Social	55
2.4 Contexto Económico	56
2.5 Sector empresarial de Indonesia.....	59
2.5.1 Contexto empresarial textil de Indonesia	61

2.6 Evolución de la industria textil.....	66
2.6.1 La Industria Textil	66
2.6.2 Estructura organizacional de la Industria Textil.....	68
2.6.3 Modelo de Producción de la Industria Textil	70
2.7 Fast Fashion y sostenibilidad	72
Capítulo 3. Análisis y Resultados	85
3.1 Introducción	85
3.2 Metodología	88
3.2.1 Método de investigación.....	88
3.2.2 Tipo de Investigación	89
3.2.3 Fuentes de Información	89
3.2.4 Alcance y limitaciones.....	90
3.2.5 Limitaciones	90
3.4 Estándares Internacionales	91
3.5 Estándares de Sostenibilidad Gubernamentales de Indonesia.....	95
3.6 Informes de Sostenibilidad Empresarial	99
3.7 Pt Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex).....	100
3.7.1 Ambiente / Environmental (E)	103
3.7.2 Social / Social (S)	107
3.7.3 Gobernanza / Governance (G).....	111
3.8 PT Asia Pacific Fibers TBK.....	113
3.8.1 Ambiente / Environmental (E)	115
3.8.2 Social / Social (S)	120
3.8.3 Gobernanza / Governance (G).....	124
3.9 Pt Pan Brothers TBK.....	125
3.9.2 Social / Social (S)	132
3.9.3 Gobernanza / Governance (G).....	136
3.10 Análisis Comparativo entre Sritex, Asian Pacific Fibers y Pan Brothers	139
3.10.1 Patrones Comunes:	139
3.10.2 Diferencias Significativas.....	140
3.10.3 Tendencias Generales	141

4. Conclusiones	145
5. Recomendaciones	148
Referencias.....	152

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo de Negocio del Fast Fashion	41
Figura 2 Mapa Mental stakeholders del Sector Textiles en Indonesia	65
Figura 3 Litros de agua necesarios para producir distintas prendas de vestir.....	76
Figura 4 Salario Mensual en Dólares de los trabajadores de la industria textil en Asia - 2019. .	81
Figura 5 Previsiones de exportaciones de prendas de vestir de Indonesia (2023-2032).	83

Índice de Tablas

Tabla 1 Consumo de Energía de Sritex según el tipo y el año.....	104
Tabla 2 Uso del Agua de Sritex tanto en términos de consumo como en la fuente de recolección.	105
Tabla 3 Cantidad de Emisiones de Sritex	106
Tabla 4 Distribución por Sexo y Tipo de Contrato de Empleados de Sritex	108
Tabla 5 Distribución de Enfermedades de los empleados de Sritex por año y por condición...	110
Tabla 6 Datos de Emisiones y Consumo Energético	117
Tabla 7 Consumo de agua según origen y por año	118
Tabla 8 Emisiones de Gases de efecto invernadero	119
Tabla 9 Empleados por Niveles de Gestión	121
Tabla 10 Empleados por grupo de edad.....	122
Tabla 11 Empleados por nivel educativo.....	122
Tabla 12 Datos Financieros de Asian Pacific Fibers	124
Tabla 13 Emisión de residuos de Pan Brothers Tbk en los últimos años en toneladas métricas	129
Tabla 14 Intensidad energética interanual (GJ/rentabilidad)	130
Tabla 15 Intensidad de Uso de Agua (Megalitros /Rentabilidad en USD).....	131
Tabla 16 Emisiones totales de la empresa en tCO ₂ e	131
Tabla 17 Contratación de nuevos empleados y tasas de rotación (2019 - 2023).....	132
Tabla 18 Distribución por características de los empleados de Pan Brothers Tbk	133
Tabla 19 Promedio de horas de formación por sexo, edad y cargo (2023).....	134
Tabla 20 Número de sindicatos en PT Pan Brothers Tbk & Group (2022 - 2023).....	135
Tabla 21 PT Pan Brothers Economic performance in 2023.....	137
Tabla 22 Tabla comparativa resumen	142

Glosario

Crecimiento Económico: “El crecimiento económico se refiere al aumento del tamaño de la economía de un país a lo largo de un periodo de tiempo. El tamaño de una economía suele medirse por la producción total de bienes y servicios de la economía, que se denomina producto interior bruto (PIB)” (Banco de la Reserva Federal de Australia, 2019).

Equilibrio Ambiental: “Es el análisis de sistemas de factores interrelacionados e interactuantes que afectan la vida en la Tierra. Reconociendo que no es posible un verdadero equilibrio entre el hombre y su medio ambiente, la cuestión sigue siendo cómo mantener un equilibrio ecológico a favor del hombre durante el mayor tiempo posible” (Wohlers, 1973).

Ecologización / Greening: “Conjunto de opciones que tienen las empresas para reducir su impacto en el entorno natural. Una opción es producir bienes y servicios «verdes», por ejemplo, paneles solares. Otra es adoptar procesos de producción más ecológicos, es decir, utilizar energías renovables y materias primas sostenibles, utilizar tecnologías que produzcan más con el mismo nivel de insumos (uso eficiente de los recursos) y gestionar los desechos de forma más eficiente” (Organización Internacional del Trabajo, 2023).

Fast Fashion: “Un modelo de negocio centrado en la producción rápida y la alta rotación de prendas de bajo coste para satisfacer las tendencias actuales de la moda que a menudo da lugar a importantes retos sociales y medioambientales” (Miranda & Roldán, 2023).

Inclusión Social: “Es el proceso de mejorar las condiciones en las que individuos y grupos participan en la sociedad: mejorar la capacidad, las oportunidades y la dignidad de los desfavorecidos por su identidad” (Banco Mundial, s.f.).

Sostenibilidad: “Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Comisión Brundtland de las Naciones Unidas, 1987).

Target: Es el grupo concreto de personas con más probabilidades de estar interesadas en su producto o servicio. Por esta razón, su público objetivo nunca debe definirse como "todo el mundo". (Universidad de Rochester 2015).

UNESCO: “Es la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Contribuye a la paz y la seguridad fomentando la cooperación internacional en materia de educación, ciencias, cultura, comunicación e información. Promueve el intercambio de conocimientos y la libre circulación de ideas para acelerar el entendimiento mutuo y un conocimiento más perfecto de la vida de los demás” (UNESCO, s.f.)

Introducción

Indonesia es una de las principales economías productoras de textiles a nivel mundial, razón por la que ha experimentado un crecimiento constante durante los últimos años y es el décimo mayor exportador de prendas de vestir, entregando productos a destinos clave como Estados Unidos, Medio Oriente y la Unión Europea. Sin embargo, a pesar de su posición destacada, el sector textil de este país ha enfrentado varios desafíos que le han impedido tener un crecimiento sostenible. Entre estos desafíos se encuentra la dependencia casi total de las importaciones de algodón, siendo que un 99% de la materia prima proviene del extranjero, además, existen preocupaciones externas, principalmente provenientes de sus socios comerciales, sobre el alto riesgo de inversión debido a problemas sociales como la pobreza, la desigualdad y el desempleo (Mordor Intelligence, 2023).

Más allá de estas cuestiones, este país ha logrado construir una reputación en el mercado global por su gran capacidad para producir una amplia variedad de textiles utilizando no solo algodón, sino también la seda, el poliéster y textiles mezclados (Sarasi, et al., 2023). Las exportaciones de textiles se han convertido en un motor fundamental de la economía del país, esta industria se ha beneficiado además por los salarios relativamente bajos de la mano de obra, contribuyendo así a su competitividad e incluso impulsando la creciente demanda interna de prendas de vestir que existe en el país asiático. Todo lo anterior sumado a otras ventajas competitivas, comparativas y sus buenas perspectivas han hecho de este país asiático un mercado muy atractivo para la inversión extranjera, la cual ha sido crucial para el crecimiento e innovación en el sector. Adicionalmente, los inversores están aprovechando su ubicación estratégica y sus numerosas oportunidades para establecer fábricas (Narjoko, 2023). Para estos inversores, cuestiones como el alto gasto en moda, la prioridad del *target* masculino sobre el femenino, el

aceptable nivel de infraestructura comercial, su participación en el G-20 y la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) aumentan el atractivo del país como objeto de estudio. La determinación del estado para abordar sus problemáticas la posiciona como una economía emergente con un gran potencial de crecimiento.

En el mundo moderno, las preocupaciones por el medio ambiente y las implicaciones sociales de las decisiones de los gobiernos y empresas están cada vez más presentes (World Economic Forum, 2022). En este sentido, el concepto de sostenibilidad engloba todas estas legítimas preocupaciones. Este término es definido por Naciones Unidas (1987), en su página web, como: “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. En este orden de ideas, la industria textil es una de las más atacadas debido a los desechos de la actividad industrial y las malas condiciones laborales que suelen tener los empleados del sector. La problemática de la carencia de sostenibilidad en el sector textil es especialmente crítica en otros países de la región, en los cuales la industria textil también juega un rol fundamental para la economía del país y el empleo de su población. No obstante, a diferencia de ellos el país objeto de estudio de esta investigación ha logrado tener un éxito moderado en garantizar la sostenibilidad de esta industria, logrando ser un caso atípico pese a los desafíos anteriormente mencionados que enfrenta en su producción.

Por otro lado, la presente investigación pretende dar un punto de partida para el análisis de cómo una industria tan contaminante y cuyo rol económico ha moldeado la sociedad de distintos países logró adoptar prácticas sostenibles efectivas, se vuelve imprescindible continuar con este tipo de investigaciones a nivel sectorial para lo poder lograr una transformación sostenible a nivel general.

En los párrafos siguientes, se describe la situación del país, se presenta el objeto de estudio, se plantea el problema central y los objetivos de la investigación, también se realiza un breve acercamiento a esta nación abarcando factores históricos, políticos, económicos, comerciales, sociales, medioambientales y el sector textil, elementos que serán presentados de manera detallada en el marco contextual.

Problema de investigación

La industria textil es uno de los sectores con mayor rentabilidad, complejidad y desarrollo de manufactura a gran escala, gracias a la especialización de la producción y transformación de materias primas tanto naturales como sintéticas. Según cifras de ESOMAR, el crecimiento anual del sector es superior al 5%, con una proyección de valor estimada de \$821,9 mil millones para el año 2025, representando aproximadamente el 2% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial (ESOMAR, 2022) gracias a la convergencia de las nuevas tecnologías, el comercio electrónico a gran escala, las estrategias de abastecimiento global y las tendencias de consumo inclinadas a los precios bajos y tiempos de respuesta rápidos. (Adegeest, 2023). Es así, que el modelo de negocio del *Fast Fashion*, prolifera alrededor del mundo. Sin embargo, estudios recientes como el de Rodrik (2016) muestran que la caída de la actividad de la industria es inminente. La pandemia, el confinamiento y la desaceleración económica afectó de gran manera toda la cadena de suministro, lo que generó cambios sustanciales en los modelos de producción. Una de las lecciones más importantes fue que no es suficiente con que las producciones sean cortas, frecuentes y los costes sean bajos; las nuevas necesidades sostenibles atañen la esencia en otros peldaños cada vez más complejos.

Actualmente la industria textil es uno de los mercados que genera mayor empleo en el mundo, especialmente en aquellas industrias de mercados emergentes que se encuentran en vía de

desarrollo, tales como India con 105 millones de personas (Fair Wear Foundation, 2021), Bangladesh con 4.22 millones (Haque & Bari, 2021) e Indonesia con 4.3 Millones (Fair Wear Foundation, 2021). Sin embargo, es también una de las industrias más contaminantes, este asunto ha tenido enormes repercusiones, que han desencadenado grandes desafíos para los mercados, respecto a colaborar y ofrecer una industria más amigable en el tema ambiental. No obstante, las consecuencias no sólo las afrontan los países emergentes que producen la ropa, este asunto se ha convertido en una problemática significativa para el mundo en ciertos ámbitos, como es el impacto ambiental con el agotamiento de recursos; las condiciones laborales precarias; exclusión y descarte rápido; el plagio con imitaciones de prendas y el tema de calidad, causas que han llevado a que las nuevas generaciones incrementen el interés y cuestionamiento por el reajuste del modelo de negocios textil del país por uno amigable capaz de generar rentabilidad exportadora y pionera en la región.

A pesar de lo anterior, en Indonesia una de las economías emergentes con mayor producción de prendas de vestir, existe una creciente preocupación, por parte del gobierno (Textalks, 2023) y por parte de ONG's (Fair Wear Foundation, 2024) por el impacto ambiental y social de las prácticas comerciales y de producción tradicionales debido a las cada vez más visibles condiciones deplorables en las que muchos de los empleados deben trabajar, además del incremento de los efectos negativos en el cambio climático del país (The Economist, 2020). A pesar de estos desafíos, varias empresas de Indonesia han demostrado la viabilidad de integrar prácticas positivas en sus modelos de negocio, logrando así un equilibrio entre rentabilidad y sostenibilidad. Siendo este país un caso atípico en la región debido a sus buenos resultados en cuanto a la sostenibilidad en relación a los demás países (Samuel et al., 2023), representando un

caso de éxito en el cual tanto las empresas como el gobierno, han decidido hacer de la sostenibilidad un factor de primer orden para la industria.

Pregunta de Investigación

La pregunta de investigación que se plantea en la presente investigación es, ¿Cuáles son las prácticas adoptadas por las empresas líderes del sector textil de Indonesia que están contribuyendo al éxito de la industria en cuestiones de sostenibilidad?

Hipótesis de Investigación

La adopción de prácticas sostenibles por parte de las empresas del sector textil en Indonesia ha ocurrido por motivaciones del sector privado más que por presiones gubernamentales, internacionales y/o sociales. Las empresas han adoptado la sostenibilidad tanto por razones filantrópicas como por conciencia de que sus niveles de producción y eficiencia no son sostenibles a largo plazo y su mismo futuro empresarial depende de que se adopten estas prácticas de forma integral y completa.

Objetivo General

Describir las buenas prácticas adoptadas por las grandes empresas responsables del moderado éxito en sostenibilidad del sector textil en Indonesia.

Objetivos Específicos

- Identificar las buenas prácticas y estrategias que han adoptado las empresas del sector textil que les han permitido mantenerse competitivas en el mercado global mientras abordan los desafíos ambientales y sociales.
- Analizar las prácticas implementadas en los componentes ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), identificando los factores que favorecen el éxito en sostenibilidad.

- Enlistar los elementos que mayor contribución han tenido en el notable avance de sostenibilidad en el sector textil de Indonesia, que pueda servir de ejemplo para todo el sector textil en diferentes partes del mundo.

Capítulo 1: Paradigmas y Constructos Teóricos

1.1 Introducción

La industria de la moda, como motor de la economía global, ha experimentado un crecimiento exponencial en las últimas décadas. Sin embargo, este crecimiento desmedido ha generado una serie de externalidades negativas, como la degradación ambiental, la explotación laboral y la generación de grandes volúmenes de residuos. En respuesta a estos desafíos, ha surgido un creciente interés por la sostenibilidad en el sector textil.

Este capítulo tiene como objetivo desarrollar un marco teórico sólido que permita comprender las dimensiones de la sostenibilidad en la industria textil y analizar las principales teorías y conceptos que sustentan esta temática. Se explorarán los fundamentos teóricos de la sostenibilidad, la responsabilidad social empresarial y el modelo ESG, así como su aplicación específica al sector textil. La sostenibilidad en la industria textil es un concepto que abarca aspectos ambientales, sociales y económicos. Ambientalmente, se busca reducir el impacto de la producción textil en el medio, minimizando el consumo de recursos naturales, la generación de residuos y las emisiones de gases de efecto invernadero. Socialmente, se prioriza el bienestar de los trabajadores, asegurando condiciones laborales justas y seguras, y promoviendo la equidad de género. En economía, se busca construir modelos de negocio sostenibles a largo plazo que generen valor tanto para las empresas como para la sociedad.

El marco teórico presentado en este capítulo servirá como base para analizar los datos y los resultados de la investigación que se presentará en capítulos posteriores. A través de una revisión de la literatura científica, se identificarán las principales tendencias, debates y desafíos en

el campo de la sostenibilidad en la industria textil. Este marco teórico servirá como guía para el análisis de los datos y la formulación de conclusiones en los capítulos posteriores.

1.2 Estado del arte

La industria de la moda, impulsada por la globalización y el consumismo desenfrenado, ha experimentado un crecimiento exponencial en las últimas décadas. Sin embargo, este ha venido acompañado de un considerable impacto ambiental y social. La producción masiva, el uso intensivo de recursos naturales y las condiciones laborales precarias en muchas regiones productoras han puesto en entredicho la sostenibilidad de este sector.

En este contexto, la presente investigación se centra en analizar el estado actual de la sostenibilidad en la industria textil, con un enfoque particular en Indonesia, uno de los principales productores de prendas de vestir a nivel mundial. Se busca identificar las principales tendencias, desafíos y oportunidades en el desarrollo de la industria textil del país.

La globalización ha desempeñado un papel fundamental en la configuración de la industria textil. La búsqueda de bajos costos de producción ha llevado a una concentración de la producción en países en desarrollo, como Indonesia, donde las regulaciones ambientales y laborales son a menudo menos rigurosas. Este fenómeno, conocido como "fast fashion", ha generado un ciclo de producción y consumo acelerado, que ha exacerbado los problemas ambientales y sociales asociados a la industria.

Sin embargo, la creciente conciencia sobre los impactos negativos de la moda rápida ha impulsado la búsqueda de alternativas más sostenibles. En los últimos años, ha surgido un movimiento global hacia la moda sostenible, que promueve prácticas de producción y consumo más responsables. Las empresas, los gobiernos y los consumidores están cada vez más

comprometidos con la construcción de un sector textil más respetuoso con el medio ambiente y socialmente justo.

En las líneas posteriores se pretende proporcionar un marco teórico sólido para la investigación empírica a través de una revisión sistemática de la literatura, analizando los siguientes aspectos:

Iniciativas empresariales: Se analizarán las estrategias y prácticas implementadas por las empresas textiles para mejorar su desempeño ambiental y social, incluyendo la adopción de certificaciones, la implementación de programas de responsabilidad social y la colaboración con proveedores.

Impactos ambientales y sociales de la industria textil: Se explorarán los principales problemas ambientales asociados a la producción textil, como el consumo de agua, la generación de residuos y las emisiones de gases de efecto invernadero. Asimismo, se analizarán las implicaciones sociales de la industria, incluyendo las condiciones laborales, los derechos de los trabajadores y la desigualdad de género.

Políticas y regulaciones gubernamentales: Se examinarán las políticas y regulaciones nacionales e internacionales que buscan promover la sostenibilidad en el sector textil, así como su efectividad en la práctica.

Desafíos y oportunidades: Se identificarán los principales obstáculos que impiden una mayor adopción de prácticas sostenibles en la industria textil, así como las oportunidades para un futuro más sostenible.

Al comprender el estado actual de la sostenibilidad en la industria textil, esta investigación busca contribuir al desarrollo de estrategias más efectivas para promover prácticas sostenibles y

reducir el impacto ambiental y social de este sector. Los hallazgos de esta revisión servirán como base para analizar la particular situación del sector textil del objeto de estudio de esta investigación.

Para hablar de sostenibilidad, es necesario ligar este concepto a la globalización, la cual ha arrastrado a las economías a una producción volátil y efímera, evidenciado en el tiempo de vida útil de los productos y servicios es cada vez más corto, y los precarios trabajos temporarios, flexibles y de tiempo parcial sugieren un diseño sustentable y sostenible de las industrias (Bauman, 2007), esto ha generado que la industria textil, afectada por la globalización, haya trasladado la producción a países de bajos costos laborales, gracias a que esta misma globalización ha llevado a que se produzca una mayor competencia en el mercado tanto nacional como internacional.

La Industria de la Moda ha crecido considerablemente debido a los modelos de fabricación en masa y el consumo desmesurado. La facilidad de producción, los precios reducidos, el marketing y las tendencias, aumentan su rentabilidad (García Quesada, 2021). La población en general, mismos consumidores potenciales, esperan una concientización en la sociedad que incluye a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), promoviendo productos más sostenibles. Los esfuerzos actuales en este sentido se centran en los sellos de calidad emitidos por las empresas, el interés por participar en la lucha contra el cambio climático y el cumplimiento de estándares medioambientales. Sin embargo, existen otros mecanismos que pueden ser usados para hacer que las empresas cumplan con estándares de sostenibilidad, por ejemplo, con la inclusión de cláusulas sostenibles en Tratados de Libre Comercio por parte de los países occidentales (Krismawan, et al., 2021) puesto que son sus compradores. Esto sería un beneficio para Indonesia puesto que la demanda de sus productos aumentaría sustancialmente debido a su bajo costo pero que, a cambio, estas prendas de vestir deberían cumplir estrictos estándares de sostenibilidad, creando un gran costo de oportunidad para las empresas que no cumplen con estos estándares. Teniendo en cuenta

lo anterior, todavía existe mucho trabajo por hacer para lograr aumentar la sostenibilidad de la industria.

El valor de los productos adquiridos generalmente suscita debates sobre el efecto negativo del modelo de negocio de la moda rápida, que trae consigo impactos ambientales y sociales. Por ello, se están explorando modelos alternativos más sostenibles y se exigen prácticas de producción más responsables. Además, se observa que en el mercado textil hoy en día el comercio electrónico ha tenido un auge sustancial, siendo un factor positivo, aumentando así las ventas de estas empresas, atrayendo más demanda y, en consecuencia, empleando más personas.

Desde hace más de una década, la industria textil ha dado qué hablar al ser la segunda más contaminante, solamente superada por la petrolera. En el sector de la moda el 85% de lo producido es desechado o incinerado, provocando que, contando solamente con su producción, exista un uso desproporcionado del agua, de sustancias tóxicas y otros problemas que desencadenan una contaminación intensificada. La moda ecológica ha sido un desafío que más allá de generar un impacto positivo puede incrementar los costos, no obstante, la conciencia de compra se hace notable cuando se indaga en las alternativas y se hace conciencia sobre este problema, todo lo anterior, ratificando la importancia de la economía circular. (Solano, 2021).

La sostenibilidad de un producto va de la mano de su cadena de suministro, especialmente en el caso de la industria textil debido al elevado nivel de subcontratación que existe en este sector, el cual “suele permanecer oculto y parece ser un problema fundamental en la industria de la confección” (Köksal & Strähle, 2021, pg. 23). El principal problema con esta situación es que a pesar de que muchas de las empresas occidentales exigen certificaciones a sus proveedores respecto a la sostenibilidad de sus subcontratistas, estos usualmente subcontratan a otras empresas cuyas prácticas no son sostenibles, tal como lo sugieren los mismos autores. En este orden de ideas

y teniendo en cuenta que Indonesia aún tiene un potencial muy alto para seguir produciendo prendas de vestir debido a que la demanda todavía supera ampliamente la oferta, resultaría ideal animar a los empresarios a aumentar su volumen de producción a través de la capacidad de sus equipos (Bangun, et al., 2017). Esto incentivaría a los productores a crear grandes fábricas donde operen maquinarias con capacidad de producción amplia que favorezcan la producción en masa, lo cual, a su vez, reduciría la necesidad de la subcontratación debido a que un proveedor podría encargarse de la inmensa mayoría de los procesos, que actualmente subcontrata en estas grandes fábricas. Además de lo anterior, el gobierno también debería tomar medidas para incentivar a que los empresarios eviten la subcontratación a la vez que logran aprovechar la gran demanda que tienen sus productos.

A pesar de lo anterior, el gobierno de Indonesia es el único actor que busca de forma activa aumentar la sostenibilidad del sector. Las empresas no han tomado acciones decididas en búsqueda de contratar a los mejores proveedores posibles. Una buena forma de tener un impacto positivo en la sostenibilidad de la cadena de valor es una evaluación basada en criterios de sostenibilidad a la hora de elegir el proveedor, la cual permite que las empresas que subcontratan seleccionen a los proveedores más sostenibles, generando así una mejor cadena de suministro, cuyo objetivo es “fomentar el cumplimiento de los reglamentos y normas relacionados con los derechos de los trabajadores, el medio ambiente y la responsabilidad social” (Rosalin & Santosa, 2023). Los autores sugieren que si las grandes empresas empiezan a adoptar este tipo de medidas se generaría un círculo virtuoso que aumentaría la sostenibilidad en general de la Industria textil de Indonesia.

Otro concepto clave es el de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la cual consiste en una práctica de las organizaciones que son socialmente inteligentes, esto significa que se ejercen en función de analizar prácticas adaptadas a los cambios asociados a los entornos variables y de la

capacidad constante de generar nuevas oportunidades para los mercados a la vez que la ética y la transparencia son un compromiso para mejorar a final de cuenta la calidad de vida (Castro, 2021). Adicionalmente, la sostenibilidad es un factor clave en el sector textil y se confecciona a partir de la perspectiva del consumidor, no obstante, las cifras siguen demostrando que, aunque la moda verde está ocupando un lugar relevante, las personas siguen prefiriendo el modelo actual incluso cuando se implementan hábitos sostenibles a diario, esto contempla la influencia de la moda y la poca adherencia de las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (Martínez et al., 2022).

Para Muñoz, las últimas décadas representan para la moda una nueva adopción de principios y criterios de sostenibilidad ambiental y social. En su investigación de la ecologización de la industria de la moda, encontró que este término en dicha industria está un paso adelante en el proceso generalizado de ecologización de las sociedades (Muñoz Valera, 2020), porque empieza por las más avanzadas y terminan por extenderse hacia países industrializados que cumplen con el papel de proveedor. Los países avanzados dejaron de proteger al medio ambiente y a cambio buscan proteger a sus consumidores de toxicidad en los productos; lo cual hace cambiar los procesos de fabricación de los proveedores, resaltando la importancia de la adopción de principios de sostenibilidad que se extiendan a la totalidad de la cadena de suministro.

En la búsqueda de minimizar el impacto negativo de la industria, emergen dos ideas recurrentes: analizar la influencia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y explorar el comportamiento de la ropa de segunda mano, para el segundo caso el objetivo es claro, reducir el desperdicio y fomentar un consumo más inteligente. (Silván-Ferrero et al., 2023). El análisis de la influencia de los ODS en la industria textil se centra en la orientación empresarial, al proporcionar un marco que abarca desde la reducción de la pobreza y la igualdad de género hasta la producción y el consumo responsable. En este contexto, las empresas de moda pueden alinearse con estos

objetivos para mejorar su impacto ambiental y social, adoptando prácticas como la reducción de emisiones de carbono, la minimización del uso de recursos hídricos y la implementación de procesos de reciclaje y reutilización de materiales.

Por otro lado, la exploración del comportamiento de la ropa de segunda mano es una estrategia clave para abordar el problema del desperdicio textil. El fomento de este mercado en específico no solo ayuda a reducir la cantidad de residuos que terminan en vertederos, sino que también promueve la economía circular, donde los productos se reutilizan y tienen una vida útil más prolongada. Esto claramente implicaría un cambio cultural en los hábitos de consumo, que, como se ha mencionado, representa lo más difícil. Además, las plataformas de reventa y las tiendas de segunda están ganando popularidad, lo que indica una tendencia de crecimiento y posibilidad para el consumo consciente. Estas plataformas no solo facilitan la compra y venta de ropa usada, sino que también educan a los consumidores sobre la importancia de la sostenibilidad, creando un ciclo virtuoso que beneficia al medio ambiente y a la economía. (García Herrero, 2022).

Los hallazgos de investigaciones de este tipo ponen en manifiesto una marcada tendencia hacia el cambio estructural en la industria de la moda, orientado hacia la ecologización / *greening* y la promoción de prácticas sostenibles. Este movimiento va más allá de los ajustes superficiales; una vez se implanta este modelo sostenible del que se viene hablando, se procede a la instauración de un modelo de ecoeficiencia en la industria, que incluya no solo a las grandes empresas, sino también a las MIPYMES (Pitre-Redondo et al., 2020).

Las adaptaciones observadas en la industria abarcan diversos aspectos, comenzando con la promoción de la moda sostenible, que incluye la producción ética, la reutilización de materiales y desechos, la innovación en materias primas y diseños, la transparencia en el origen de los materiales utilizados, la economía circular, entre otros. Los cuales han sido objeto de una cada vez

mayor atención, además, estas soluciones están en constante evolución, y es necesario fomentar colaboraciones y alianzas entre empresas, consumidores y gobiernos, lideradas por los países más avanzados. Además, se abre una oportunidad para las economías emergentes que buscan integrar la sostenibilidad y la ética en sus procesos de fabricación y expansión exportadora, lo que podría ser un cambio significativo en toda la industria a nivel mundial.

Para lograr este cambio, es esencial desarrollar políticas y regulaciones que apoyen la sostenibilidad del sector textil. Los gobiernos pueden jugar un papel crucial al establecer normativas que promuevan la transparencia y la responsabilidad ambiental, pero también es función de la empresa invertir en tecnologías limpias y en procesos de producción más eficientes que reduzcan el uso de recursos y las emisiones contaminantes. Finalmente, la innovación tecnológica ofrece un vasto potencial para mejorar la sostenibilidad en la industria. Desde el desarrollo de nuevos materiales biodegradables hasta la implementación de tecnologías avanzadas en la cadena de suministro, la tecnología puede ser un catalizador poderoso para el cambio (Falconi, 2009). Además, internet juega un papel fundamental a la hora de promover la sostenibilidad puesto que los usuarios, que suelen ser los compradores, pueden compartir experiencias y fomentar la compra de productos de ciertos fabricantes o desincentivar la compra de ciertos otros dependiendo de su nivel de sostenibilidad, además, tal como lo sugiere Nugroho (2022), un mayor uso de internet podría aumentar las ventas de las empresas al mismo tiempo que aumenta la sostenibilidad de sus productos.

1.3 Sostenibilidad y Sostenibilidad Empresarial

Aunque la definición y desarrollo teórico moderno de lo que hoy se conoce como “sostenibilidad” es un tema relativamente reciente, las ideas del cuidado del medio ambiente y la preocupación por el uso desbordado de los recursos tiene una historia de larga data. Según Du Pisani (2006), desde más o menos 500 años A.C algunos documentos romanos sugieren directrices de un buen uso de los recursos naturales, no obstante, sería durante la Revolución Industrial cuando efectivamente este asunto sería tomado de una forma mucho más seria alrededor del mundo, especialmente en Europa durante el siglo XIX, en el mismo siglo en el que Stanley Jevons (1866), escribiría “*The Coal Question*”, en donde sugería un declive significativo en las reservas de carbón de Reino Unido y pedía un uso más racional de este recurso. Sin embargo, aunque se tomaron algunas medidas durante los siguientes siglos, esta cuestión no sería un tema tan relevante como hoy hasta que las investigaciones sobre el cambio climático y el deterioro del planeta por factores humanos moldearían la opinión pública (Marquardt, 2006).

Durante la década de 1980 se tomarían las primeras acciones mundiales como por ejemplo el tratado de ozono, que de hecho es hasta la fecha el único acuerdo firmado y cumplido por todos los países del mundo en la ONU. En 1987, la Comisión Brundtland establece la primera definición de sostenibilidad, señalando que es aquello que permite satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones para satisfacer sus necesidades propias, concepto a día de hoy día sigue siendo aceptada. Durante la década de 1990, gracias a instrumentos legales y de Derecho Internacional se crearían acuerdos y se promovieron políticas orientadas hacia el cuidado del medio ambiente. Gracias a estos

esfuerzos a nivel mundial, sumado al empeoramiento del medio ambiente a nivel mundial, este asunto tendría cada vez más relevancia siendo hoy, un pilar mundial de crecimiento.

En 1992, en la declaración de Río, aparecería el concepto de “desarrollo sustentable”, definido como, la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las futuras generaciones futuro para atender sus propias necesidades (Naciones Unidas, 1992). Lo que evidencia una consistencia en las definiciones, respecto a la de la Comisión Brundtland puesto que son en esencia, las mismas. Debido a la cada vez mayor atención a los problemas ambientales y sociales, en el año 2000 se adoptarían los objetivos del milenio, los cuales incluirían un fuerte componente de sostenibilidad, estos fueron renovados en 2015 con los “Objetivos de Desarrollo Sostenible” (Naciones Unidas, 2015). En una definición más moderna y completa, Orellana (2022) define la sostenibilidad como:

El esfuerzo realizado por una empresa para sostener su actividad económica, considerando factores sociales y medioambientales, mediante una gestión responsable de los recursos disponibles, razón por la cual, ...Es indispensable que en las actividades desarrolladas por las empresas existan parámetros de medición del uso de recursos financieros, operacionales, capital humano y demás recursos tangibles (Orellana, 2022, p.1).

En este sentido, Orellana ofrece un marco de entendimiento mucho más amplio en el cual en vez de simplemente dejar en claro que se debe hacer un uso eficiente y racional de los recursos, se definen cuáles son los tipos de recursos, además establece que existen efectos no solo ambientales, sino que también sociales, adicionalmente sugiere que las empresas deben usar parámetros y mediciones para poder adoptar estrategias que hagan a las empresas más sostenibles.

Por otra parte, diversos autores sugieren que pese al entendimiento general de las empresas de que la sostenibilidad es el nuevo paradigma en los negocios, muchas de las empresas únicamente hacen uso del discurso y del marketing para sugerir que son sostenibles, incurriendo en prácticas como el *greenwashing*, definido en el reglamento (UE) 2020/852 del Parlamento Europeo como “la práctica deshonesta de obtener beneficios comercializando un producto como respetuoso con el medio cuando, en realidad, no cumple los requisitos medioambientales básicos (Parlamento Europeo, 2020). Es por ello que según el autor: “La sostenibilidad debe estar inserta en la cultura organizacional y materializarse en las estrategias y procedimientos de la entidad... Necesita ser arraigada en niveles internos, debe ser parte constante en los niveles operativos” (Rubín et al., 2022, p. 131) Toda esta conceptualización del término derivaría en la creación de teorías y de modelos enfocados hacia que las empresas adoptaron prácticas más sostenibles. A continuación, se presenta un poco de ellas.

1.4 Sostenibilidad en el sector textil

1.4.1 Concepto

En el sector textil, la sostenibilidad implica producir ropa y textiles de manera que se minimicen los impactos negativos sobre el medio ambiente, se garantice el bienestar social de los trabajadores y se logre un modelo de negocio responsable y rentable. Esto incluye usar materiales ecológicos, reducir el consumo de agua y energía, minimizar los residuos, y adoptar prácticas éticas de trabajo, como salarios justos y condiciones seguras.

1.4.2 Elementos que intervienen en la sostenibilidad textil

- **Ambiental:** En el textil, esto involucra el uso de materiales sostenibles (como algodón orgánico o poliéster reciclado), prácticas de producción menos contaminantes, y reducir la huella de carbono en la cadena de suministro. También implica gestionar adecuadamente los desechos y reducir la contaminación de aguas y suelos.
- **Social:** Este elemento se centra en asegurar que los trabajadores textiles operen en condiciones justas y seguras, se respeten sus derechos laborales, y se establezca un entorno laboral saludable. Asimismo, el compromiso social de las empresas textiles puede incluir programas de desarrollo comunitario o apoyo a comunidades afectadas por sus operaciones.
- **Gobernanza:** Este pilar asegura prácticas éticas en la gestión y operaciones, donde las decisiones son transparentes y responsables. En el sector textil, esto implica políticas claras contra la explotación laboral, prácticas de contratación inclusivas, y comunicación honesta sobre prácticas sostenibles para ganar la confianza de los consumidores.

1.4.3 Importancia de la sostenibilidad en el sector textil

La sostenibilidad en el sector textil ha evolucionado de ser una ventaja a una obligación debido a la presión regulatoria y de los consumidores, quienes exigen que las empresas respondan al impacto ambiental y social de la moda rápida. Además, la creciente conciencia sobre el cambio climático y los problemas éticos en la cadena de suministro textil ha impulsado a los gobiernos y a los organismos reguladores a imponer normas más estrictas en cuanto a prácticas sostenibles. En consecuencia, la sostenibilidad se ha convertido en un requisito para el éxito a largo plazo de las empresas textiles y su reputación en el mercado.

1.5 Responsabilidad Social Empresarial y Modelo *Environmental, Social and Governance* (ESG)

Existen múltiples formas para poder estimar el impacto de las prácticas sostenibles de una empresa, sin embargo, un método ampliamente usado, cuyas estimaciones ofrecen una realidad objetiva debido a su carácter cuantitativo y basado en índices, es el modelo ESG. Por esta razón, en este trabajo se utilizará esta metodología para estimar la sostenibilidad de las prácticas de las empresas indonesias del sector textil.

Antes del uso extendido del modelo ESG, en la década de 1970 se había realizado un esfuerzo para enmarcar las prácticas sostenibles de las empresas, el cual se llamó “*Socially Responsible Investing*” (SRI), el cual se enfoca en políticas e indicadores para que los inversionistas pudieran comprobar el estado de la empresa y sus iniciativas sociales y ambientales. Posteriormente en la década siguiente, este pasaría a conocerse como “Responsabilidad Social Empresarial” (RSE). El cual tenía en cuenta más las iniciativas y políticas sostenibles de forma más filantrópica que orientada a atraer inversión, es por ello que, debido a su limitación al contexto empresarial y en vista de que organizaciones con otro enfoque querían adoptar este nuevo paradigma, se comenzaría a hablar de “*Corporate Social Responsibility*” (CSR). Debido a la creciente preocupación a nivel mundial sobre el cambio climático y el hecho de que los consumidores estaban valorando de gran forma las medidas que promovieron la sostenibilidad, este componente se volvería extremadamente importante para las empresas y para los inversores quienes veían esto con buenos ojos (IBM, 2024). Sin embargo, sería hasta 2004, al ser mencionado por la ONU en el documento: “*Who Cares Wins*”, que el ESG aparecía como respuesta a las falencias de objetividad y la falta de coherencia entre el discurso con los datos reales que presentaban sus antecesores.

Este modelo presentaría incluso precedentes legales puesto que incluso el gobierno de Reino Unido lo incluyó en la Ley de Sociedades de 2006. Actualmente, el modelo ESG es ampliamente utilizado alrededor del mundo, además, es utilizado como un factor decisivo para *BlackRock Inc*, la firma de inversiones más grande del mundo. El modelo no ha estado exento de críticas, la principal es la falta de uniformidad a nivel mundial puesto que, los pilares sean los mismos, muchas empresas hacen mediciones diferentes y presentan resultados de distinta forma, dificultando la labor de la comparación. Aun así, el modelo ofrece más ventajas que sus antecesores (The Corporate Governance Institute, s. f.).

El desarrollo teórico del Modelo ESG es relativamente corto debido a que se trata de un concepto nuevo. De hecho, algunos autores sugieren que este modelo está en una etapa inicial, como por ejemplo Dmuchowski et al. (2023): “aunque todavía no se han establecido muchos conceptos, alcances y nomenclaturas, los criterios ESG se están desarrollando muy rápidamente” (Dmuchowski et al., 2023, p.1). A pesar de lo anterior, el término ha sido definido de varias maneras. Por ejemplo, según Deloitte (2022) afirma que el Modelo ESG es: “el que captura todos los riesgos y oportunidades no financieras inherentes a las actividades diarias de una empresa... sobre las que se espera que las empresas presenten informes” (Deloitte, 2022). Esta definición es acertada en cuanto a que el Modelo ESG trata asuntos que usualmente no se discuten a nivel principal en las organizaciones, sin embargo, esta definición es muy ambigua. Por su parte, una definición mucho más acertada es la del British Business Bank (s.f.) que sugiere que el modelo “es un conjunto de normas que miden el impacto de una empresa en la sociedad, el medio ambiente y su grado de transparencia y responsabilidad”. Aunque esta definición sea más amplia que las anteriores, su defecto es centrarse únicamente en los indicadores puesto que,

aunque estos son una parte fundamental del modelo, también se espera que la empresa inherentemente tenga un enfoque de responsabilidad sostenible en estos tres ámbitos.

Más allá de las definiciones anteriores, para el caso de esta investigación se usará la siguiente definición, la cual logra atrapar de gran forma el concepto completo del Modelo ESG: “un marco utilizado para evaluar las prácticas empresariales y el rendimiento de una organización en relación con diversas cuestiones éticas y de sostenibilidad. También proporciona una forma de medir los riesgos y oportunidades empresariales en esos ámbitos” (Mathis, 2023). Esta definición deja en claro que el modelo aboga por prácticas sostenibles en cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza, lo cual lo convierte en un enfoque muy completo y extremadamente pertinente para el objetivo de esta tesina puesto que presenta tres pilares claves que servirán en el análisis comparativo de las empresas del sector textil de Indonesia. A continuación, se explica cada uno de los tres componentes del Modelo ESG.

1.5.1 Ambiental (E)

Cuando se habla de sostenibilidad, una de las primeras cosas que se vienen a la mente es el medio ambiente. Esto ocurre debido a que la sostenibilidad se asocia al uso eficiente de los recursos y, normalmente los recursos se entienden como materiales y específicamente naturales. Aunque en general, la sostenibilidad incluya el medio ambiente como un factor absolutamente crítico, no es el único y particularmente, para el Modelo ESG, representa uno de los tres pilares. Respecto al modelo y según el Instituto de Finanzas Corporativas (2022). Los factores de medio ambiente se refieren al:

Impacto medioambiental de una organización y sus prácticas de gestión de riesgos. Esto incluye las emisiones directas e indirectas de gases de efecto invernadero, la gestión de los

recursos naturales por parte de la dirección y la resistencia general de la empresa frente a los riesgos climáticos físicos (como el cambio climático, las inundaciones y los incendios. (Instituto de Finanzas Corporativas, 2022,).

Por otro lado, *Standard & Poor's* (2019) considera que “la "E" tiene en cuenta la utilización de los recursos naturales por parte de una empresa y el efecto de sus operaciones sobre el medio ambiente, tanto en sus operaciones directas como en sus cadenas de suministro” (Standard & Poor's, 2019). Por lo tanto, a diferencia de la anterior que se centra en indicadores y mediciones, esta se enfoca en el uso eficiente de recursos naturales. Una tercera definición, más completa afirma que la “E” se refiere a si “la organización actúa como guardiana del medio ambiente y abarca cuestiones medioambientales como el cambio climático, las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), la deforestación, la biodiversidad, las emisiones de carbono, la gestión de residuos y la contaminación”. (IBM, 2024). Esta última definición abarca ambos aspectos y adiciona indicadores específicos y asuntos como las emisiones y residuos, los cuales suelen ser ignorados.

En este sentido, debido al contexto mundial frente a la problemática del cambio climático y las terribles consecuencias que, de hecho, ya están ocurriendo, es fundamental que las empresas tomen medidas para mitigar los efectos medioambientales que producen ellas. De esta forma, y debido a que el modelo ESG se basa en datos cuantitativos, hoy es labor de las empresas medir y hacer un seguimiento constante a indicadores importantes y claves según cada uno de los contextos de cada empresa. Por ejemplo, para una empresa industrial, hoy sería importante revisar el asunto de las emisiones, mientras que una empresa que utilice bastante agua debe medir su impacto en ese ecosistema específico. No obstante, esto no debe prestarse a malas interpretaciones y se debe tener claro que cada componente importa y que los efectos directos

no son los únicos, puesto que existen afectaciones al medio ambiente de forma indirecta, como por ejemplo los desechos, los cuales no suelen ser tenidos en cuenta a la hora de realizar estas mediciones. Por lo tanto, resulta clave abarcar la mayor parte de los efectos de las empresas en el medio ambiente.

Debido a estas mediciones constantes, se pueden realizar algunos cambios que las empresas puedan identificar, los cuales pueden no resultar muy costosos y sean de fácil aplicación, especialmente cuando se inicia a aplicar este modelo, puesto que además puede resolver ineficiencias a la hora del uso de los recursos, lo cual podría impactar positivamente en su rentabilidad. No obstante, más allá de las estrategias de mitigación y de reducir los daños producidos en el medio ambiente, también pueden existir estrategias orientadas hacia la preservación del medio ambiente y el fomento de su cuidado. Por ejemplo, a través de campañas de concientización respecto al cuidado ambiental o, en el caso de que sea extremadamente difícil reducir las emisiones, se puede neutralizar su efecto a través de la plantación de árboles y demás flora que pueda contribuir con estos efectos.

1.5.2 Social (S)

De la misma forma, otro concepto asociado normalmente a la sostenibilidad es el componente social. Una empresa puede cumplir con todos los requerimientos medioambientales, sin embargo, puede tener falencias respecto al asunto social, por ejemplo, afectando a una comunidad por sus actividades, perpetuando conductas socialmente reprochables como la desigualdad o incluso asuntos como el machismo de forma indirecta. En este sentido, el Modelo ESG integra este crítico componente para que las empresas tengan presente que cada actividad que puedan desarrollar tiene consecuencias a nivel social sea de

forma directa o indirecta. En este sentido, la “S” se entiende de diversas maneras, por ejemplo, según el Instituto de Finanzas Corporativas (2022), el factor social se refiere a:

El pilar social se refiere a las relaciones de una organización con las partes interesadas. Entre los factores por los que se puede medir a una empresa se incluyen las métricas de gestión del capital humano (como los salarios justos y el compromiso de los empleados), pero también el impacto de una organización en las comunidades en las que opera. Un rasgo distintivo de la ESG es cómo las expectativas de impacto social se han extendido fuera de las paredes de la empresa y a los socios de la cadena de suministro, en particular los de las economías en desarrollo, donde las normas medioambientales y laborales pueden ser menos sólidas (Instituto de Finanzas Corporativas, 2022).

Por otro lado, la S también puede entenderse como los factores que incluyen “las prácticas laborales, los derechos humanos, la diversidad y la inclusión, y las relaciones con las partes interesadas... Las empresas abordan activamente los problemas, ya sea por decisión propia o por la interrupción de sus operaciones” (The ESG Report, s.f.) Esta segunda definición se centra en factores puntuales, sin embargo, no tiene en cuenta los efectos indirectos de las decisiones. Por su parte, Nacvalovaite (2023) la define como la que:

Implica identificar y gestionar los impactos positivos y negativos de una empresa en una comunidad. Esto incluye garantizar que los trabajadores reciban un trato justo, brindar igualdad de oportunidades a todos y trabajar para abordar las disparidades sociales. Desde una perspectiva empresarial, las consideraciones sociales como la diversidad y la inclusión, los derechos de los trabajadores y los derechos humanos pueden desempeñar un papel crucial a la hora de determinar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de una empresa (Nacvalovaite, 2023).

Esta definición es mucho más concreta y presenta el qué debe hacer una empresa para que el aspecto social sea positivo, así como también ofrece como los efectos indirectos en las comunidades en las cuales una empresa determinada opera y las consecuencias de no prestarle atención. Es por ello que, de forma similar al componente ambiental, el pilar social se mide principalmente a través de indicadores cuantitativos referentes a cada una de las empresas que aplican el modelo. El llevar a cabo una medición constante y la realización de informes periódicos representa una gran oportunidad en este sentido. Además, estos informes pueden revelar ineficiencias tanto financieras como de capital humano que, de ser corregidas, pueden contribuir a un mejor ambiente laboral dentro de la empresa y a un mejor impacto social fuera de ella.

Se debe tener en cuenta que, independientemente del sector en el que se trabaje, el capital humano resulta crucial para obtener buenos resultados. Los trabajadores que cuentan con buenas condiciones laborales generalmente cumplen con sus tareas asignadas de una manera más eficiente. Esto es especialmente cierto en el caso del sector textil, puesto que los trabajadores que laboran en condiciones nefastas y con horarios excesivamente extensos pueden entregar productos de calidad inferior, repercutiendo negativamente en la empresa.

Además, al igual que con el componente ambiental, no solo se espera un buen manejo de la parte social dentro de la empresa, sino también que esta genere efectos positivos en la comunidad o en el área geográfica donde desarrolla sus actividades económicas. Por ejemplo, puede afectar de alguna manera la forma de vida tradicional de una comunidad específica. Por ello, se deben tomar acciones puntuales para mitigar al máximo los efectos negativos que puedan surgir en el ámbito social. De la misma manera, se pueden generar impactos positivos fuera de la empresa a través de actividades de integración, de entrega de bienes o servicios en la

comunidad afectada o en comunidades beneficiarias, y demás actividades que puedan tener un impacto social positivo en el entorno que la empresa afecta de forma indirecta.

A continuación, se presentan dos ejemplos de actividades que podrían desarrollarse y la respectiva descripción del propósito de estas:

- **Programa de Bienestar Laboral y Capacitación Continua:** Mejorar la calidad de vida de los trabajadores y su desempeño a través de beneficios de salud laboral, flexibilidad de horario, pausas, capacitaciones en habilidades técnicas y de gestión del tiempo. Al proporcionar condiciones laborales adecuadas y oportunidades de crecimiento, la empresa mejora la eficiencia y la calidad en sus procesos productivos, disminuye la rotación de personal y reduce los costos asociados a la baja calidad en producción.
- **Iniciativa de Apoyo Comunitario y Economía Circular:** Implementar un programa de economía circular en colaboración con comunidades locales, podría incluir la donación de materiales textiles sobrantes o en desuso para que las comunidades fabriquen productos o accesorios artesanales a través de talleres y capacitaciones en técnicas de reciclaje y creación de productos, la empresa apoya el desarrollo económico y fomenta prácticas sostenibles en la región. Este enfoque no solo reduce los residuos y los costos asociados con su manejo, sino que también fortalece la reputación de la empresa como un actor comprometido con la sostenibilidad ambiental y el bienestar de su entorno.

1.5.3 Gobernanza (G)

A diferencia del componente ambiental y social, los cuales son frecuentemente relacionados con el concepto de sostenibilidad, la gobernanza suele ser infravalorada en este sentido. No obstante, es una parte fundamental de la sostenibilidad puesto que una mala

gobernanza puede desencadenar la caída de la empresa y, por ende, de los efectos ambientales y sociales de ella. Es por ello que, el Modelo ESG rescata este componente y lo prioriza. Siguiendo con la definición del Instituto de Finanzas Corporativas (2022), la gobernanza, en el contexto del modelo ESG, se refiere a:

Cómo se dirige y gestiona una organización. Los analistas de ESG tratarán de comprender mejor cómo se alinean los incentivos de la dirección con las expectativas de las partes interesadas, cómo se consideran y respetan los derechos de los accionistas y qué tipos de controles internos existen para promover la transparencia y la responsabilidad por parte de la dirección (Instituto de Finanzas Corporativas, 2022).

Esta definición deja claro que una correcta administración de la organización resulta clave para su sostenibilidad, sin embargo, deja de lado algunos asuntos importantes de la gobernanza y se centra únicamente en los inversores. Por su parte, el Foro Económico Mundial (2022) explica la “G” de la siguiente forma:

Detrás de cada incumplimiento de los compromisos medioambientales o sociales de una empresa se esconde un gobierno corporativo ineficaz, ya sea por prácticas anticorrupción inadecuadas, estructuras de incentivos perversas, actividades de lobby contradictorias o un liderazgo mal preparado. Además, el gobierno corporativo afecta a la integridad de las revelaciones ESG, determinando si los indicadores ESG se persiguen e informan éticamente (Foro Económico Mundial, 2022, p.1).

Esta definición trae a colación un asunto importante, la gobernanza correcta de una empresa facilita su sostenibilidad, sin embargo, también su desempeño afecta los otros dos componentes puesto que tomar acciones para mejorarlos asuntos ambientales y sociales se

requiere una correcta administración que tome las medidas pertinentes a nivel organizativo, las cuales repercuten en dichas acciones puntuales.

Para ampliar este concepto, el Deutsche Bank (2023) sugiere que la gobernanza:

Se ocupa de cómo interactúan las empresas con toda la gama de partes interesadas externas, incluidos competidores, proveedores, accionistas y gobiernos. Es el más consolidado de los tres pilares de la inversión ESG, porque muchos de los factores de gobernanza se centran en cuestiones que los inversores prudentes siempre han considerado antes de poner su dinero en riesgo (Deutsche Bank, 2023, página web).

Esta definición no solo refuerza la importancia de una gobernanza eficiente para favorecer la empresa y los otros dos componentes, sino que incluye a las partes interesadas de la empresa, no solo los inversionistas como en la primera definición. La gobernanza se extiende hacia los proveedores, clientes, gobierno e incluso la misma competencia. Este componente resulta fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa. Si bien los indicadores financieros son esenciales, la gobernanza corporativa abarca aspectos más amplios que influyen directamente en la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo. Una medición efectiva y constante de la gobernanza permite identificar áreas de mejora, detectar ineficiencias y garantizar que las decisiones se tomen de manera transparente y responsable. Esto no solo contribuye a la sostenibilidad de la empresa, sino que también la posiciona de manera más atractiva para los inversores.

La atracción de inversión es un objetivo clave para muchas empresas. Los inversores buscan compañías con prácticas de gobernanza sólidas, ya que esto reduce los riesgos y aumenta la probabilidad de obtener retornos a largo plazo. Por lo tanto, la implementación de indicadores

de gobernanza y la realización de informes periódicos se convierten en herramientas poderosas para comunicar el compromiso de la empresa con la transparencia y la buena gestión. Es importante destacar que la medición de la gobernanza no es un proceso estático. Las empresas deben realizar revisiones periódicas y tomar medidas correctivas basadas en los resultados obtenidos. De esta manera, es posible construir una organización más eficiente, sostenible y resiliente en el tiempo.

Tal como lo afirman Ballesteros et al., (2021): Es evidente que tanto el planeta como la sociedad en su conjunto, necesitan con urgencia, protección y acompañamiento para seguir progresando. Y es en este punto en el que la empresa puede aprovechar la oportunidad para desarrollar negocios equilibrados, sostenibles y rentables que ofrezcan respuestas a ciertas necesidades de tipo social y medioambiental, generando impacto para cambiar el mundo (Ballesteros et al., 2021).

En este orden de ideas, este modelo representa no solo una oportunidad para mejorar la reputación de la empresa y contribuir a la sociedad de manera ambiental y social, sino que también puede permitir a la compañía que lo aplique identificar ineficiencias operativas las cuales se pueden solucionar de forma efectiva sin afectar demasiado a la rentabilidad de la empresa y que, adicionalmente, generen impactos positivos en la sociedad y el medio ambiente. Luego de revisar el concepto y la historia de la sostenibilidad es preciso entender también la historia de las prendas de vestir, y cómo temas como por ejemplo la globalización, han cambiado este asunto para siempre.

Posterior a la revisión de los conceptos ofrecidos por los autores citados en los párrafos anteriores, para abordar el término gobernanza dentro del contexto empresarial y en el marco

del modelo ESG, se propone la siguiente definición, la gobernanza hace referencia a un conjunto de prácticas, principios y mecanismos que guían la planeación, organización dirección y control de una empresa para el logro de sus objetivos de forma ética y eficiente. Esto incluye la estructura, el liderazgo, la interacción con las partes interesadas, buscando mantener en equilibrio la rentabilidad y responsabilidad. En este sentido una gobernanza efectiva asegura la toma de decisiones organizacionales que favorezcan la sostenibilidad y contribuyan a la reputación, estabilidad y permanencia de la empresa.

Por lo anteriormente descrito es indispensable aclarar que la gobernanza no se limita a la administración interna de una empresa, pues sus efectos se extienden a la sociedad y el entorno. Puesto que una buena gobernanza genera un impacto positivo en la sostenibilidad organizacional fortaleciendo la confianza de los inversores y mejorando la relación con proveedores, clientes y comunidades. Mientras que, una gobernanza deficiente perjudica tanto a la empresa como a su entorno, afectando la transparencia y el cumplimiento de objetivos ambientales y sociales. La gobernanza, por lo tanto, no sólo guía la administración de la empresa, sino que también es un pilar esencial para sus interacciones y su impacto externo.

1.6 Origen y Conceptualización del fast fashion

La historia del *fast fashion* está estrechamente ligada con la sustancial mejora de la eficiencia en la producción de todas las industrias y más recientemente con el fenómeno del consumismo, tal como destaca Christine Dupont (2024):

La moda rápida es un fenómeno muy nuevo porque, hasta hace poco, la ropa era un bienpreciado que la gente cuidaba, reparaba y reutilizaba y pasaba de una generación a otra. Debemos reconocer que esto es algo que todavía se hace en varias culturas de todo el mundo,

pero en la mayor parte del mundo occidental esto dejó de hacerse en el siglo XX, justo después de la Segunda Guerra Mundial (European Youth Portal, 2024).

En este punto es importante destacar que las raíces de la industria textil no tenían el afán de ser productos de alta rotación. De hecho, el propósito era alcanzar a la mayor proporción de la población posible con las limitaciones tecnológicas de ese momento. De hecho, ni siquiera el *fast fashion* aparecería durante la revolución industrial puesto que la ropa, aunque ahora estaba disponible en mayor medida, no estaba pensada para usarse unas pocas veces. En ese entonces, las prendas de vestir se hacían con materiales de muy alta calidad, pensados para una gran duración. Una variable que ha tenido una gran incidencia en la proliferación de la moda rápida ha sido precisamente la moda, la cual ha tendido a la periodización y sus temporadas, cambiando de diseños rápidamente y menospreciando los anteriores, esto, por más que a veces puedan resultar ciclos, hace que los consumidores se deshagan de las prendas rápidamente ante el advenimiento de una nueva colección o tendencia. Sin embargo, el factor que más ha influido en este sentido es el consumismo puesto que el deshacerse de productos no es un fenómeno exclusivo del sector textil, sino que este se presenta en otras industrias como la de los dispositivos móviles, los electrodomésticos, entre otros sumados a la cuestión de la obsolescencia programada (Bauman, 2003). Por lo tanto, si bien es cierto que cada industria debe tomar acciones individuales para intentar frenar esta embestida de consumismo, el problema parece ser universal.

En 2015, Zygmund Bauman, en su libro “Modernidad Líquida” expresaba un fenómeno que se está produciendo a prácticamente todos los niveles de la humanidad: la demanda de la rapidez, la cual es cada vez mayor. Una muestra más que evidente de esta situación es el formato que las redes sociales han venido adoptando para acoplarse a estas demandas de los usuarios.

Los videos cortos de menos de un minuto son más apetecidos que los más largos, la información se suele condensar en pocas frases y los resúmenes abundan. El teléfono celular, que puede caber en un bolsillo, es un dispositivo que, conectado a internet, tiene acceso a una cantidad de información que ni la mayor biblioteca del mundo puede albergar, sin embargo, muchos de ellos quedan obsoletos debido a que un nuevo modelo de teléfono se demora dos segundos menos en hacer una búsqueda específica, reflejando así, que necesidad de la inmediatez se vuelve cada vez más extrema, este fenómeno está presente en todas las industrias y especialmente en esta en la cual las prendas de vestir se han vuelto un producto de uso y deshecho rápido y deshecho, lo cual se está intentado revertir desde Indonesia.

Resulta más que claro que, aunque el *fast fashion* sea un fenómeno de la industria textil, su origen tiene que ver especialmente con el desarrollo y la aparición de la modernidad líquida, la cual revolucionó a prácticamente todos los sectores. A continuación, se presenta cómo fue este proceso en la industria textil y la consolidación del *fast fashion* como un modelo de negocio rentable más allá de sus consecuencias negativas.

1.6.1 Fast Fashion como modelo de negocio

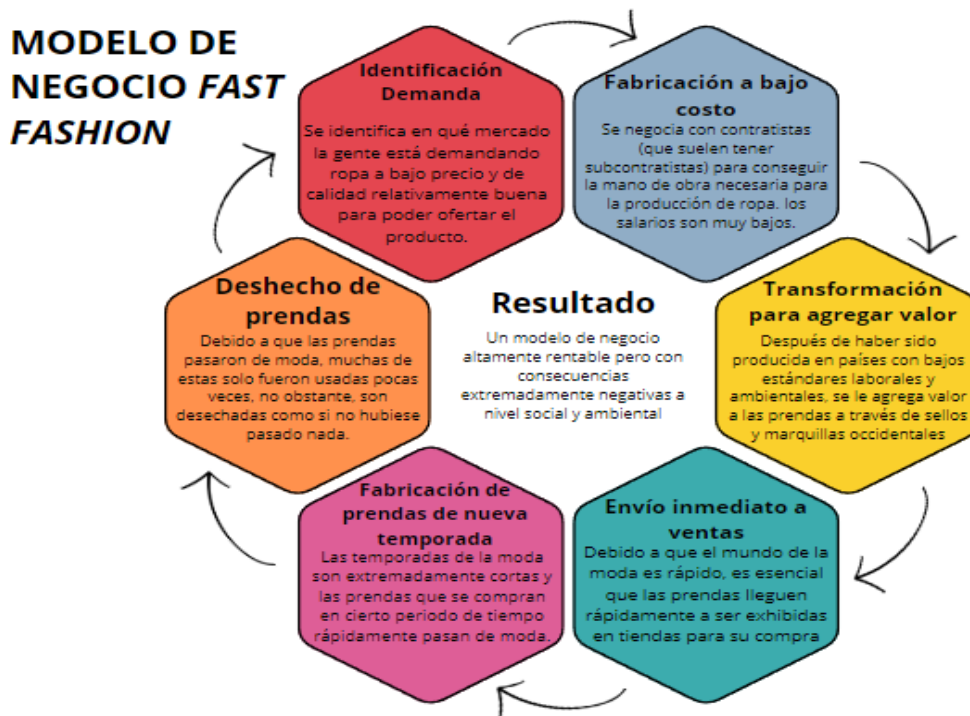
La industria textil no ha sido ajena a estos cambios, es así como en 1989, un artículo del New York Times acuñaría un concepto que está presente hasta el día de hoy: “*fast fashion*”. Como se ha mencionado anteriormente, en el siglo XIX, la industria textil lograría producir en masa prendas para la cada vez mayor clase media, sin embargo, la ropa no seguía tendencias ni diseños especiales sino que se centraba precisamente en ser accesible con una calidad aceptable, el artículo señala que: “las primeras prendas producidas en masa estaban destinadas a mujeres de clase media, ya que las más ricas recurrían a los sastres y las más pobres cosían su propia ropa, las prendas eran confeccionadas en parte por personas que trabajaban en casa por muy

poco dinero” (New York Times, 1989). No obstante, a pesar de que se hablaba de producción en masa, la oferta no era tan amplia y la industria no lograba penetrar en la mayoría de los hogares. No obstante, posterior a la Segunda Guerra Mundial, gracias a los avances industriales, se fundaron múltiples empresas de ropa tales como *H&M*, *Primark* y, casi dos décadas más tarde: *Zara*. Esta última aplicaría un modelo de negocio innovador, el cual consistía en que, en conjunto, varios diseñadores “creaban nuevas prendas basadas en las nuevas tendencias en muy poco tiempo. El ritmo era tan rápido que el equipo solo necesitaba 15 días para diseñar la prenda estrella de la temporada, pero los costos se mantenían bajos” (Perozzo, 2023). Esto último, gracias a las modernas maquinarias, sumadas a los bajos costes de producción manual de los países menos desarrollados donde la empresa fabricaba sus productos. Este modelo de negocio fue creciendo cada vez más, hasta que, en 2015, su CEO: Amancio Ortega, se convertiría en el hombre más rico del mundo (Forbes, 2015).

El *fast fashion* es una industria totalmente rentable la cual se ha implantado como el estándar del sector en contraposición a la producción de ropa de la más alta calidad orientada hacia su duración. No obstante, el *fast fashion* tiene enormes consecuencias negativas en términos principalmente sociales y ambientales. Este modelo de negocio puede resumirse en seis procesos principales, ejemplificados en la figura 1.

Figura 1

Modelo de Negocio del Fast Fashion



Nota: Elaboración propia de acuerdo con la información de *Slow Fashion* (2017).

1. Fabricación a bajo costo: "En este punto, la empresa debe identificar uno de los factores más importantes en esta industria, el cual puede determinar la rentabilidad de su modelo de negocio: los proveedores. Estos suelen encontrarse en el sudeste asiático, donde los costos son bajos debido a salarios reducidos y condiciones laborales precarias. Sin embargo, recientemente ha surgido un creciente interés por mejorar esta etapa de la cadena de valor, que es fundamental para el éxito de cualquier empresa. En este sentido, cada compañía debe sopesar cuidadosamente los precios bajos ofrecidos por los proveedores y la sostenibilidad ambiental y laboral de sus prácticas. Es decir, debe buscar un equilibrio entre la rentabilidad y la responsabilidad social.

2. Transformación para agregar valor: Luego de poder obtener ropa de los proveedores a precios bajos, muchas empresas optan por agregar valor a sus productos a través de procesos de etiquetado y pequeñas añadiduras a las prendas que provienen de estos países asiáticos. De esta manera, se adaptan las prendas a los gustos de cada población en particular, lo que hace que los precios finales aumenten gracias a esta personalización.
3. Envío inmediato a tiendas: Como su nombre lo indica, el *fast fashion* es una corriente en la que el tiempo juega un papel fundamental. De hecho, como se mencionó en el apartado del modelo de negocio, ha sido uno de los factores clave en el éxito de Inditex y, por ende, de Amancio Ortega. En este sentido, la ropa debe transitar rápidamente desde los países del sudeste asiático hacia el país de destino para poder ofertar los productos mientras se encuentran en tendencia, ya que la moda cambia a un ritmo extremadamente acelerado
4. Fabricación de prendas de nueva temporada: Este punto va ligado al anterior: el proceso no termina cuando se fabrican las prendas y se envían, sino que inmediatamente se enfoca en las nuevas tendencias. La fabricación, los proveedores e incluso la materia prima deben adaptarse rápidamente a estas nuevas necesidades. Es por ello que las empresas deben estar atentas y ser las primeras en conocer los cambios de la moda para poder tomar acciones de una forma extremadamente rápida. Esto, además, permite evitar cuellos de botella en la producción, puesto que mientras las prendas de la siguiente temporada se encuentran en tránsito, la fabricación ya está adelantada, creando de manera anticipada las prendas que van a estar de moda en los meses, incluso semanas siguientes.
5. Desecho de prendas: Este proceso representa uno de los mayores problemas de la industria textil, especialmente en el *fast fashion*. La rápida producción y el consumo acelerado de estas prendas generan una gran cantidad de desechos que contaminan océanos y vertederos

con microfibras y otros materiales tóxicos. Aunque algunas prendas son donadas o reutilizadas, la mayoría termina en vertederos. Por lo tanto, es crucial que los consumidores sean conscientes de este problema y elijan opciones más sostenibles, como comprar prendas de segunda mano, alquilar ropa o apoyar marcas que promueven la economía circular. Asimismo, las empresas deben asumir su responsabilidad y adoptar prácticas más sostenibles en toda su cadena de suministro, desde la producción hasta la gestión de los residuos.

6. Identificación de la demanda: Finalmente, las empresas deben conocer cuál es la tendencia actual de la moda relacionándola con las características de cada territorio en el cual la empresa quiere tener una cuota de mercado, las acciones de la empresa deben seguir la demanda del cliente en vez de imponer la moda, lo contrario suele ocurrir en la industria textil de lujo. La empresa debe adaptarse al cliente y hacer cambios en cada una de las etapas anteriores de acuerdo con las peticiones de los consumidores.

Una vez presentadas las posturas de los autores y descrita la situación a nivel general, se considera necesario proponer algunas reflexiones de la aplicación de las teorías en el caso específico del país objeto de estudio de esta investigación:

El modelo ESG y la Realidad de Indonesia, la implementación del modelo ESG ha enfrentado una tensión entre el rápido crecimiento económico y la necesidad cada vez más explícita de ser sostenibles. Si bien es cierto que las empresas en este país tienen la disposición de adaptar sus actividades bajo el modelo, es claro que las empresas más pequeñas, tendrán muchas dificultades para implementar criterios del modelo en cuestión debido a la falta de recursos y capacidad instalada.

Por otra parte, la "Gobernanza" en el modelo ESG resulta ser un elemento debido a la notoria necesidad de fortalecer la transparencia y combatir la corrupción en la industria.

En relación al *Fast Fashion*, el país objeto de estudio, es uno de los principales centros de producción de esta moda rápida y a la par de que recibe beneficios económicos, también experimenta las consecuencias ambientales y sociales de este modelo de manera aguda. Su dependencia de la producción de esta moda plantea interrogantes de la viabilidad de la industria textil a largo plazo. La modernidad líquida, se ve reflejada en el consumismo desmedido de la población que adquiere estos productos de la moda rápida.

Mientras que la búsqueda de la sostenibilidad en la industria textil requiere alinearse con las prioridades de desarrollo del país, tales como la creación de empleo y la reducción de la pobreza. En este sentido la transición hacia una industria textil más sostenible demanda la colaboración entre el gobierno, las empresas y la sociedad civil y los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, son una herramienta muy útil y un marco de referencia para el desarrollo de políticas en pro de la sostenibilidad en la industria analizada en esta investigación.

Por otro lado, la RSE en esta industria se centra principalmente en iniciativas filantrópicas, lo cual demuestra la necesidad de establecer un enfoque más estratégico y orientado a la creación de valor compartido. Actualmente la efectividad de la RSE en Indonesia obedece de la capacidad de las empresas para involucrar a sus partes interesadas para responder sus solicitudes de manera transparente. Sin embargo, al no existir regulaciones gubernamentales claras, serán muy pocas las empresas las que lo quieran implementar por interés genuino en RSE.

Finalmente, abordando la teoría de los stakeholders, en Indonesia se evidencia que existe una relación compleja entre las empresas textiles y sus grupos de interés, en especial con los trabajadores y comunidad local. También es indispensable que tomen conciencia de la importancia de los pequeños proveedores, como parte fundamental de su cadena de valor.

En el siguiente capítulo, se explican los nefastos efectos de esta industria.

Capítulo 2: Marco contextual

2.1 Introducción

Este capítulo tiene como objetivo proporcionar un marco contextual sólido para comprender la industria textil indonesia y los desafíos que enfrenta en materia de sostenibilidad, identificando los factores que influyen en las prácticas de producción y las condiciones laborales en el sector textil.

Indonesia, un archipiélago de más de 10.000 islas, es un país de contrastes fascinantes. Su rica diversidad cultural, su historia marcada por la colonización y la lucha por la independencia, y su creciente importancia en la economía global lo convierten en un escenario ideal para estudiar la compleja interrelación entre factores políticos, económicos y sociales.

El país ha experimentado cambios significativos en su sistema político desde la caída del régimen de Suharto, lo que ha tenido un impacto directo en la economía y la sociedad. La economía ha experimentado un crecimiento notable, doblando su PIB en los últimos 14 años (Banco Mundial, 2024), impulsado por la exportación de materias primas y productos manufacturados. Sin embargo, este crecimiento ha sido desigual, con una concentración de la riqueza en manos de una pequeña élite, generando desigualdad, evidenciado en que Indonesia tiene 36.1 de Coeficiente de Gini (Banco Mundial, 2024), y una persistente pobreza en algunas regiones. La industria textil ha desempeñado un papel importante en la economía, generando empleo, pasando de 7.1% de desempleo en 2010 a 5.1% en 2023 (FMI, 2024), y divisas, ingresando \$35,304,797,913 .00 dólares en 2023 (Trading Economy, 2024). No obstante, el sector enfrenta desafíos relacionados con la competencia regional, la sostenibilidad y las condiciones laborales.

El contexto social de Indonesia es igualmente complejo, caracterizado por una gran diversidad étnica y religiosa¹. La sociedad está experimentando rápidos cambios sociales y culturales, lo que plantea nuevos desafíos y oportunidades para la industria textil. Desde el interior del país, son cada vez más conscientes de los problemas ambientales y sociales, lo que está impulsando una demanda creciente de productos sostenibles.

2.2 Perfil de Indonesia

Indonesia es un archipiélago con más de 10.000 islas, siendo Java y Sumatra las dos más extensas, sumando el área de todas ellas, el país es la decimosexta nación más grande de todo el mundo con 1,904,569 kilómetros cuadrados de superficie (CIA, 2024). Debido a la gran cantidad de islas, la población del país se encuentra dispersa y el transporte marítimo y aéreo son críticos para el funcionamiento del estado. Sumado a lo anterior, es el cuarto país más poblado del mundo con 281.562.465 habitantes (CIA, 2024). Y el país con la mayor población musulmana de toda la tierra. Pese a su enorme tamaño y su gran población, el poder que ostenta este país suele infravalorarse, así como sus efectos decisivos en la economía mundial.

Es por esto que a continuación, se presentan distintos apartados sobre asuntos específicos del país, tales como la política, temas sociales, económicos y finalmente, un breve contexto de su industria textil.

¹ El 72% de la población es musulmana, el 7% protestante, el 2,9% católica y el 1,7% hindú (Departamento de Estado de Estados Unidos, 2022).

2.2.1 Sistema Político, Política y Políticas (Polity, Politics and Policy)

Es normal que al tener en cuenta una problemática de país específico, la política sea uno de los componentes a revisar, no obstante, esto se hace usualmente usando el término “política” como un todo. Esto no está necesariamente mal, no obstante, existen algunas problemáticas en las cuales conocer a profundidad el tema político, debido a su incidencia particularmente alta, como en este caso la industria textil de Indonesia puede resultar beneficioso para evitar omisiones de información crítica.

Para ello, es necesario desagregar la definición de política para poder explorar cada una de sus aristas. En este sentido, von Prittwitz, (2007) ofrece un excelente marco conceptual al que denomina “el triángulo analítico de la ciencia política”. Este triángulo consiste en tres términos que suelen confundirse e incluso ser usados como sinónimos pero que difieren en su significado. Primero, Política (*Politics*) suele ser entendido a partir de elecciones y partidos políticos, sin embargo, de forma estricta se refiere a todo el proceso a través del cual los intereses de distintos grupos de la sociedad se confrontan y resultan en la toma de decisiones. Segundo, Políticas (*Policy*) se refiere a dichas decisiones que se toman a nivel público para responder a los intereses de estos grupos y, en general, para poder resolver problemas de distintos asuntos. Finalmente, el término Sistema Político (*Polity*) se refiere a la estructura burocrática a través de la cual se toman dichas decisiones, por ejemplo, si es un sistema democrático o autocrático, las cuestiones relacionadas a los partidos políticos, la separación de poder, entre otras. Estos tres conceptos diferentes separan analíticamente la noción común de política y ofrecen dimensiones mucho más amplias para poder tomarlas en cuenta al momento de explorar sobre la sostenibilidad en la industria textil de Indonesia.

2.2.1.1 Sistema Político (Polity)

La independencia de Indonesia lograda en 1945 desembocaría en el nacimiento de su constitución actual. En ella se establecería que: “la forma de un gobierno central o un estado federal para unificar al pueblo indonesio de una mezcla étnica, religiosa y cultural diversa distribuida en miles de islas” (Embajada de Qatar en Indonesia, 2018). Esto sería comprensible debido a que se trata de un país con características geográficas únicas que, en caso de no ser federal, el gobierno central tendría grandes dificultades para desarrollar un plan de gobierno o responder a los problemas inmediatos del país al tener que permear de forma centralizada en los diferentes espacios sociales y políticos. No obstante, Indonesia lograría centralizar el poder y así tener un mayor control por parte del gobierno.

El presidente es el jefe indiscutible del poder ejecutivo y, por lo tanto, tiene grandes facultades, especialmente en periodos de emergencia junto al primer ministro, lo cual le ha valido críticas al sistema, precisamente debido a su excesivo poder. No obstante, el paramento es el foro en el cual se discuten las problemáticas y que funge como contrapeso natural del gobierno. El sistema de partidos de Indonesia tiende al multipartidismo, lo cual es fácilmente explicable por las características multiétnicas del país y que cada isla tiene sus propias necesidades más allá de los problemas en común que les aquejan. Además, existe un poder judicial independiente donde el presidente puede escoger a los jueces del Tribunal Supremo.

Teniendo en cuenta la victoria del nuevo presidente de Indonesia y su mayoría parlamentaria, se espera un retroceso en este marco democrático del país, probablemente el poder ejecutivo hará uso de sus ya extensas facultades para promover leyes o decretar las que considere pertinentes. En general, el marco institucional de Indonesia es relativamente débil más allá de un diseño institucional democrático.

2.2.1.2 Política (Politics)

La historia de Indonesia ha estado plagada de conflictos, fue colonia del entonces imperio de Países Bajos, logrando solo la independizarse tras la Segunda Guerra Mundial; sin embargo, el país ha tenido problemas para construir un estado moderno debido a que fue liderado por una fuerte dictadura desde 1967 hasta 1998 por el militar Haji Mohammad Soeharto (U.S. Department of State, 2000). Desde entonces, ha logrado construir una incipiente democracia (Kristianasen, 2010) la cual ha logrado crecer en justa medida desde el fin del autoritarismo. Actualmente es la tercera democracia más grande del mundo y, aunque existe la mediación de las fuerzas militares en los asuntos políticos del estado, sus instituciones han logrado mantenerse relativamente sólidas gracias en gran medida a la lucha de la sociedad civil (Mietzner, 2021).

La forma de gobierno de Indonesia consiste en una democracia presidencialista en la cual el poder ejecutivo tiene una gran influencia a pesar de que para hacer grandes cambios necesita el apoyo legislativo. El año 2024 ha supuesto un cambio total de rumbo para el país que había estado gobernado por Joko Widodo desde 2014. Widodo había logrado mantenerse alejado de las élites militares que tienen interés en el poder. Su gobierno puede considerarse de centro izquierda, a pesar de tener que hacer significativas concesiones a la oposición conservadora – estrechamente ligada al poder militar – debido a la falta de representación de su partido en el poder legislativo de Indonesia (The Economist, 2024).

En las elecciones de 2024, el ex militar Prabowo Subianto ha sido elegido el nuevo presidente de la nación, quien asumió el cargo en octubre del mismo año. Subianto ha estado vinculado a las élites políticas militares legadas por la dictadura, no obstante, a pesar de ser un férreo crítico de los problemas de dependencia económica del sector primario del país, no parece ser un militar con intenciones de destruir el institucionalismo democrático indonesio por completo,

sin embargo, tanto una gran parte de la población como organismos internacionales, con cierto nivel de influencia, tienen esta sincera preocupación. (The Jakarta Post, 2024). Subianto parece ser el tipo de político que está teniendo éxito en el mundo moderno, un *outsider* conservador crítico de la democracia liberal, crítico del socialismo y de las libertades sociales. No obstante, un defensor en cierta medida de la economía de mercado y la libertad empresarial como motor de la economía, aunque siempre con una considerable intervención estatal. Además, respecto a su política exterior, Subianto está alineado con Estados Unidos y es un gran crítico de China (Marsh, 2018).

El principal partido político de Indonesia es el Partido Democrático Indonesio-Lucha, el cual se considera de centro izquierda y al cual Subianto pertenece. Debido a los resultados de las elecciones de este año y en un intento de lograr un apoyo parlamentario amplio con el fin de sacar adelante grandes reformas, Subianto ha logrado el apoyo de 7 de los 8 partidos que tienen representantes en el parlamento (Reuters, 2004), por lo tanto, logró la mayoría y tiene vía libre democrática para poder gobernar con poderes amplios, algo que no sucedía desde la instauración de la democracia en el país en 2004.

2.2.1.3 Políticas (Policy)

En cuanto al sector textil, Prawobo se ha mostrado como un aliado de los trabajadores de la industria, diciendo que: “los trabajadores son la columna vertebral de la economía nacional. Los obreros, junto con los agricultores y los pescadores, producen productos para la nación y el pueblo” (Antara News, 2019). Los sindicatos indonesios de trabajadores han apoyado a Prawobo en su carrera presidencial, por lo tanto, se esperan regulaciones positivas para los trabajadores del sector textil de Indonesia. Respecto al cambio climático y aunque no es un negacionista y tiene

intenciones de reducir la deforestación, no se es un gran entusiasta de tomar medidas en contra del cambio climático (Indonesia Defense University, 2024) y no se esperan grandes regulaciones para las empresas.

En este asunto particular sale a la luz una sorpresa: antes de 2020, Indonesia carecía de leyes y regulaciones para la industria textil (Sugeng et al., 2022). Lo cual puede explicar en gran parte por qué este país resultaba tan atractivo para las empresas extranjeras. Al contrario de lo que se pudo haber pensado antes, la adopción de leyes y regulaciones relacionadas principalmente a las condiciones laborales, asuntos ambientales y la formalización de las empresas no ha mermado el atractivo que supone este país, por lo tanto, ha cumplido su objetivo de establecer requerimientos sin afectar a la industria.

En cuanto a otros cambios, si bien es cierto que aún es pronto para evaluar completamente los efectos de las regulaciones implementadas en los últimos años en la industria textil de Indonesia, ya se observan algunos resultados de las normativas iniciales en este sector. Por ejemplo, en 2007 el gobierno lanzó un programa para mejorar la tecnología de los equipos y la maquinaria empleada en la producción textil, con el objetivo de aumentar la eficiencia. Este programa otorgó créditos a más de 2,600 empresas textiles y movilizó recursos financieros significativos (Sugeng et al., 2022). Además, la iniciativa se formalizó en una regulación que favorecía a las empresas con maquinaria moderna, con modelos 2002 en adelante, mediante incentivos como beneficios fiscales y acceso a créditos con intereses bajos.

No obstante, este marco regulatorio se enfocaba únicamente en la renovación de maquinaria, sin abordar otros factores esenciales para la competitividad. Aunque contar con maquinaria moderna puede ser ventajoso, no garantiza por sí solo una mayor productividad. Además, aunque el gobierno supervisaba que los créditos se destinaran a la adquisición de maquinaria nueva, no

realizaba un seguimiento de los resultados obtenidos por las empresas, convirtiendo la política en una medida parcial (Sugeng et al., 2022). Los beneficios ofrecidos también eran, en su mayoría, financieros y fiscales, lo que favorecía principalmente a las empresas grandes, quienes lograban significativos ahorros. En definitiva, aunque el marco regulatorio buscaba mejorar la competitividad de las empresas de Indonesia, su impacto fue limitado.

Esta orientación financiera continuó en 2015 con el Plan Maestro de Desarrollo Industrial Nacional (RIPIN), que reforzó la idea de que la falta de financiación era el principal problema para las empresas textiles en Indonesia. Si bien es cierto que una mejor financiación puede ayudar a resolver problemas críticos en el sector, siendo la reciente quiebra de Sritex, debido a sus dificultades financieras, un ejemplo de esto también es evidente que el sector enfrenta otros desafíos, especialmente la falta de un marco regulador integral orientada al crecimiento y competitividad.

El principal desafío de la industria textil indonesia radica en la innovación. Por ello, los nuevos objetivos gubernamentales deberían enfocarse en fomentar la innovación y ofrecer un marco regulador que promueva ventajas competitivas, permitiendo a las empresas competir con los productos provenientes de China y otros países que no cumplen con los altos estándares de sostenibilidad de Indonesia (Sugeng et al., 2022). La industria difícilmente podrá sostenerse a largo plazo sin un marco normativo claro que establezca guías para la competitividad y el crecimiento. Con la reciente quiebra de Sritex, es esperable que se introduzcan cambios significativos en la regulación, lo que podría tener un impacto positivo en la competitividad de las empresas textiles en el mediano y largo plazo.

No obstante, más allá de este tipo de regulaciones que buscan proteger a los trabajadores, el medio ambiente y aumentar la recaudación de impuestos, en Indonesia hacen falta regulaciones industriales que impulsen la competitividad del sector, como las relacionadas con “la revitalización de la maquinaria y el equipamiento, el desarrollo de los recursos humanos e institucionales, la autosuficiencia algodonera, las infraestructuras eléctricas y de transporte y el acceso a la financiación” (Sugeng et al., 2022).

Indonesia está enfrentando las consecuencias de las importaciones provenientes de China, siendo el 43.19% de sus importaciones totales de textiles que representan \$4,374,435.66 miles de USD (Banco Mundial, 2024), las cuales en su mayoría llegan con precios significativamente más bajos (International Affairs, 2023). Lo anterior se debe a que muchas empresas chinas no cumplen con los estándares de sostenibilidad a los que están acostumbradas las empresas en Indonesia. Esta situación ha llevado a una de las grandes empresas del país, Sritex, a una situación crítica, declarada en quiebra según la ley. Sin embargo, el presidente Subianto ha ordenado que no se realicen despidos en esta compañía. Además, ha decidido que la empresa apelará la decisión judicial y ha asegurado que se tomarán medidas para que continúe operando con normalidad. Esto es un claro ejemplo de que el gobierno tomaría acciones urgentes y de alto nivel para proteger el sector textil, dado su valor estratégico para la economía de Indonesia. Por lo tanto, se anticipa un aumento de las inversiones públicas en esta industria, fortaleciendo su competitividad pese a los precios relativamente elevados que implica cumplir con estándares de sostenibilidad.

Estas enormes inversiones en empresas consolidadas demuestran que el gobierno está promoviendo cada vez más el sector textil, tanto financieramente, doblando la inversión en general, como favoreciendo comercialmente, a través de políticas estatales a las empresas que se dediquen a este rubro (Asian Insiders, 2023) como por ejemplo con el caso de Sritex y los

anticipados aranceles a los productos chinos. Sin embargo, el gobierno podría impulsar con un costo mínimo, a través de las regulaciones mencionadas anteriormente, a una de sus industrias más importantes. No obstante, este asunto excede el alcance de la presente investigación.

2.3 Contexto Social

Indonesia es un estado multicultural en el que conviven diversas poblaciones étnicas con grandes diferencias entre sí, sin embargo, no existen grandes conflictos al respecto (Dwi, et al., 2023). Más allá de lo anterior, en cualquier país el contexto político va ligado al contexto social, sin embargo, en este país esta relación es especialmente más estrecha debido a su pasado autoritario.

Desde la caída del dictador militar Suharto, los cambios políticos, principalmente la instauración de la democracia, generaron a su vez transformaciones en la esfera económica y social. En general, y aunque de que se había prometido una transformación excesivamente optimista que no ha llegado a concretarse del todo, dichos cambios resultaron positivos a pesar de los grandes desafíos afrontados como la adopción de la democracia (Som, 2022), y como externalidad, pero de gran importancia, los desafortunados desastres naturales que ha tenido que enfrentar el país como el Tsunami de 2004 en donde perdieron la vida más de 200.000 personas (Ozer & Longueville, 2011).

Es cierto que la economía empezó a crecer a niveles sin precedentes, sin embargo, dicho crecimiento ocurrió de manera desigual debido a, primero, los desastres naturales y, segundo, la interferencia de las élites provenientes de la dictadura, las cuales lograron permanecer en el poder a través de arreglos institucionales mediados por procesos de corrupción, en donde varios altos mandos militares lograron ser ministros (Sambhi, 2021). Esto ha provocado que la población en

general no haya logrado un mejor nivel de vida, aun así, según el Índice de Desarrollo Humano (IDH), Indonesia actualmente se encuentra catalogado como un país de Desarrollo Humano Alto con una puntuación de 0,713 en 2022, habiendo partido de una puntuación de 0,585 en el año 1998 (Eustat, 2023) cuando inició la democracia.

Los principales retos en el aspecto social de Indonesia se encuentran en tres frentes. Por un lado, la justicia de género, debido a que Indonesia es el país con la mayor población musulmana del mundo, las mujeres y la población LGBTIQ+ enfrentan dificultades a la hora de llevar una vida igual que la de un hombre musulmán (Widyaningrum, 2024). En segundo lugar, como ya se ha comentado, la gran desigualdad económica dentro del país exacerbada por el poder de las élites militares y los desastres naturales, y tercero, el aparente retorno de los militares debido al resultado de las elecciones presidenciales de 2024. Se espera que con el nuevo gobierno las libertades sociales se vean reprimidas y el institucionalismo democrático se vea reducido (Carnegie Endowment for International Peace, 2024).

2.4 Contexto Económico

Indonesia es considerada una economía de renta media (Oxfam. s.f.), su Producto Interno Bruto (PIB) es de \$1.32 billones de dólares estadounidenses y su PIB per cápita es de \$4.788 USD (Banco Mundial, 2023). Como se ha mencionado previamente, la economía comenzó a crecer desde el inicio de la democracia, siendo hoy catorce veces más grande que en 1998. Este crecimiento no pudo detenerse ni siquiera en 2004, año en el que un tsunami azotó fuertemente al país. Lo anterior, sumado a que, en 2021 durante la pandemia del coronavirus, la economía logró crecer después del fatídico año de 2020, demuestra que la economía de Indonesia es extremadamente resiliente y es bastante complicado que alguna situación logre revertir su tendencia alcista.

Es cierto que Indonesia ha crecido tanto debido a que hace 20 años era muy pobre, sin embargo, hoy se ha puesto a la par frente a los estándares globales. Además, respecto a los estándares regionales, es un país con un PIB per cápita por encima del promedio. Los sectores estratégicos de Indonesia consisten en los minerales, especialmente el carbón, los subproductos animales y vegetales como el aceite de palma, minerales como el hierro, maquinaria y el sector textil y sus mayores socios comerciales son China, Japón, Singapur y Estados Unidos (OEC, 2024). Esta diversificación de su economía y el demostrado rápido y sostenido crecimiento económico, le ha valido para ser considerada una economía emergente, además, en 2026 se espera que sobrepase el PIB de Rusia (Lipsky & Graham, 2023). Sumado a lo anterior, las proyecciones a futuro de Indonesia son muy buenas tal como lo sugiere el Deutsche Bank:

“una combinación de abundantes recursos naturales, una población relativamente joven, un creciente poder adquisitivo de la clase media y un impulso político para mejorar el clima de inversión hacen que Indonesia esté estratégicamente bien situada para cosechar los beneficios de la transición global hacia la energía limpia y el impulso de empresas multinacionales (EMN) para diversificar sus cadenas de suministro regionales” (Deutsche Bank, 2024).

Lo anterior ha provocado que la Inversión Extranjera Directa (IED) haya logrado prácticamente triplicarse desde 2014 y logrado un récord en el primer cuatrimestre de 2024 (Trading Economics, 2024). Esto, según el ministro de Inversiones Bahlil Lahadalia, demuestra que: “la comunidad mundial confía en Indonesia bajo el liderazgo del presidente Joko 'Jokowi' Widodo. Imagínese que en medio de las incertidumbres económicas que enfrenta el mundo todavía mantenemos nuestra Inversión Extranjera Directa” (Jakarta Globe, 2024). Sin embargo, la mayoría de esta creciente inversión extranjera se debe al auge de la extracción de metales y minerales, especialmente el níquel. La inmensa mayoría del dinero invertido proviene de Singapur, China y

Hong Kong (Reuters, 2024). Tal como se mencionó en el planteamiento del problema, la IED en Indonesia respecto al sector textil suele tratarse de negocios con empresas de subcontratación, estas se encargan de gestionar el personal para trabajar fabricando la ropa de las grandes empresas, esta situación resulta problemática puesto que se trata de un intermediario que puede llegar a obtener incluso más dinero que el trabajador final, además de que puede ocurrir el caso de que una empresa subcontratada pueda contratar a otra empresa de subcontratación de personal, reduciendo así, aún más el salario del trabajador final de la manufactura, sin embargo, como sugiere IndustriALL (2021): los salarios no son el único problema: la salud y la seguridad no se abordan adecuadamente, y las fábricas no toman medidas para evitar la inhalación de polvo y fibras, uno de los riesgos más evidentes del sector. Es así que, aunque la IED llegue en grandes cantidades a Indonesia, está se va filtrando poco a poco, dejando migajas para los trabajadores del sector.

Esto es especialmente evidente al analizar el caso de las zonas periféricas. Como se ha mencionado, gran parte de la producción textil en Indonesia se concentra en la isla de Java, donde las grandes multinacionales imponen sus estándares de sostenibilidad. Esto no solo eleva la competitividad, sino que también motiva a otras empresas locales a igualar o incluso superar dichos estándares. Sin embargo, en las regiones más alejadas, los estándares de sostenibilidad y condiciones laborales suelen ser considerablemente más bajos debido a la ausencia de estas grandes empresas. Esto genera desigualdad entre trabajadores que realizan el mismo tipo de labor, pero se encuentran en diferentes territorios dentro del país. Por ejemplo, se estima que "un total de 1,6 millones de personas están empleadas en la industria textil en Java Occidental, 1,1 millones en Java Central, alrededor de 470.000 en Java Oriental, 360.000 en Banten y alrededor de 110.000 en DKI Yakarta" (International Labour Organization, s.f.). Esta disparidad no es exclusiva de Indonesia, sino un desafío común en países en desarrollo, especialmente aquellos con economías

dependientes de sectores industriales específicos. Sin embargo, es un aspecto crucial al considerar cuando se habla de estándares laborales, ya que no todos los trabajadores reciben el mismo trato ni gozan de las mismas condiciones.

2.5 Sector empresarial de Indonesia

Indonesia es un país con un ambiente empresarial relativamente favorable. Este país ocupa la posición 53 a nivel mundial en el Índice de Libertad Económica de la Fundación *Heritage*. Este dato mejora si se tiene en cuenta que en Asia solamente hay nueve países más libres que este estado y en general, su puntuación es superior al promedio mundial. (Heritage Foundation, 2024). Es cierto que la situación podría ser mucho mejor y que el nuevo gobierno autocrático y nacionalista puede hacer que esta puntuación sea un poco más baja, no obstante, estructuralmente las instituciones promueven la iniciativa privada y especialmente la Inversión Extranjera Directa (IED). De hecho, ante la pandemia del coronavirus, “la economía demostró una considerable resiliencia y ha resistido relativamente bien la desaceleración económica mundial” (Heritage Foundation, 2024). El gobierno, independientemente de su posición ideológica, sabe que una parte muy importante de la economía de Indonesia depende del comercio en términos de exportaciones e importaciones y de la inversión de empresas extranjeras, por lo tanto, no se esperan grandes obstrucciones en este sentido.

En cuanto al comercio de Indonesia, su principal exportación es el carbón, el cual representa el 15% de sus exportaciones totales. Seguido de subproductos vegetales como el aceite de palma (9%) y metales como las aleaciones de hierro (7%). El sector textil representa aproximadamente el 7% de las exportaciones totales del país, lo cual, sumado a las perspectivas positivas de este sector en el país, hacen que se vuelva ya una industria muy importante para la estabilidad macroeconómica de Indonesia (Observatory of Economic Complexity, 2024). En este

sentido, más de la mitad de las exportaciones del sector textil tienen como destino Estados Unidos o Europa, de hecho, las exportaciones hacia Estados Unidos cuadruplican las del país en el segundo puesto: Japón (Banco Mundial, 2022).

Adicionalmente, el sector manufacturero de Indonesia representa el 20,61% de su PIB, por lo tanto, es uno de los pilares del país, además, Indonesia es uno de los diez mayores exportadores de ropa de todo el mundo, logrando hacer negocios con un valor de aproximadamente \$7.992 millones de dólares, de los cuales, el 70% tiene como destino el mercado estadounidense (GII Research, 2024). Lo anterior deja en evidencia la importancia de la demanda de occidente para el sector textil de Indonesia y en general para el país.

Las empresas más grandes de Indonesia no tienen que ver con el sector textil. La empresa con mayor valor de capitalización del país es el Banco Central de Asia, seguida por el Banco *Rakyat* y, por ejemplo, el resto del Top 10 lo completan empresas de recursos naturales, como el carbón, empresas del sector químico y de comida. De hecho, según *Companies Market Cap* (2024), en el Top 50 de las empresas más grandes del país, ninguna corresponde al sector textil. Esto sucede principalmente porque este sector específico está muy disperso, es decir, no existen empresas de gran calibre que centralicen las operaciones, sino que existen muchas empresas medianas que a su vez subcontratan empresas más pequeñas. La explicación a este fenómeno es que ninguna empresa estaría dispuesta a ser demasiado grande como para tener un alto grado de responsabilidad frente a estándares internacionales y los costos de reputación serían demasiado altos. Además de ello, centralizar el sector tiene otros puntos negativos, en el punto de vista empresarial, como que facilita la organización sindical que exigiría demandas puntuales a un poder amplio que, frente a la amenaza de una huelga, tendrían que ceder. A continuación, se describe brevemente el contexto empresarial del sector textil.

2.5.1 Contexto empresarial textil de Indonesia

En Indonesia, existen cinco grandes empresas del sector textil que están a la vanguardia de la industria en Indonesia. Estas son, en orden descendente: PT Sri Rejeki Isman Tbk, PT Asia Pacific Fibers Tbk, PT Indo-Rama Synthetics Tbk, PT Pan Brothers Tbk, PT Tifico Fiber Indonesia Tbk. Según la analista de mercado Mordor Intelligence (2023), estas cinco empresas representan los “Titanes del Mercado”, lo cual indica “una sólida presencia en el mercado y una gran capacidad de adaptación a las tendencias futuras” Mordor Intelligence (2023). Lo curioso en este sentido es que, a pesar de no ser empresas demasiado grandes frente a las más consolidadas del país de otros sectores, estas empresas tienen un poder de liderazgo muy grande y las demás se fijan en ellas para tomar decisiones, es decir, tienen una gran capacidad de influencia (Mordor Intelligence, 2023). Es decir, existen cinco empresas líderes en el sector, las cuales son pequeñas si se comparan con las más valiosas del país, no obstante, tienen una posición sólida y están lo suficientemente consolidadas como para imponer estándares, tendencias y permitir que la competencia se fije en ellas.

Como se ha ido mencionando a lo largo de la tesina, uno de los factores que ha permitido que la industria textil de Indonesia sea tan sostenible es la iniciativa propia de las empresas del país. Tal como lo afirma la analista de mercado:

“La innovación en la tecnología de fibras y textiles definirá cada vez más a los líderes del mercado. Empresas como PT Sri Rejeki Isman e Indo-Rama Synthetics están ampliando los límites en el desarrollo de productos, como telas avanzadas y materiales ecológicos. A medida que la sostenibilidad se convierte en un factor crítico, las empresas con estrategias de innovación con visión de futuro resultarán más atractivas para los compradores” (Mordor Intelligence, 2023).

Esto sumado a las optimistas previsiones del crecimiento de esta industria en el país evidencian que la sostenibilidad va a dejar de ser una ventaja competitiva que les permitía a algunas empresas destacar sobre otras especialmente a los ojos de las empresas occidentales, a ser un estándar de la industria, por lo tanto, las empresas que no cuenten con este factor crítico tendrán una posición de desventaja. Esto es positivo para el planeta, los trabajadores que soportan nefastas condiciones laborales y para las empresas que podrán operar con una mejor gobernabilidad haciendo un uso mucho más eficiente de los recursos. Además, esto posicionará a Indonesia como el líder regional de la sostenibilidad, generando una mayor atracción de capital extranjero, todo esto se repetirá en un círculo virtuoso y un efecto de bola de nieve, generando efectos positivos en general y motivando a las empresas de otros países a seguir su camino.

En cuanto a los empleos, el sector le brinda trabajo a casi cinco millones de personas, las cuales se encuentran principalmente en Java, la cuarta isla más grande del país, pero a su vez la más poblada, en este territorio están localizados alrededor del 85% de los empleados (Horne & Andrade, 2017). El fenómeno de la industria textil había sido hasta hace muy poco un asunto únicamente de los grandes centros urbanos, por ejemplo, un estudio de producción geográfica del sector textil de Indonesia realizado a inicios de este siglo demostraría que sumado a Java, Bali y Sumatra eran únicos lugares importantes para las actividades de fabricación industrial de prendas de vestir en Indonesia (Hassler, 2004).

No obstante, esto está dejando de ser así y la producción también está llegando a zonas rurales de Indonesia pues, en búsqueda de aumentar los empleos de este sector, la industria se está relocalizando hacia lugares del país en donde los salarios suelen ser más bajos, en este sentido, esto no es representa una problemática per se, sino todo lo contrario, tal como lo explica Fair Wear (2024) al afirmar que el sector textil puede clasificarse como industria intensiva en mano de obra

y los empleos son fáciles de reubicar, permitiendo así que la población rural pueda tener acceso a nuevas oportunidades de empleo. Por lo tanto, y aunque Indonesia se esté convirtiendo en un *hub* textil de primer orden, no parece ser que existan grandes centros dentro del país, sino que como sugiere Fair Wear (2024), continúe la deslocalización.

El mercado de la industria textil es disperso y fragmentado, existen 583.565 pequeñas empresas registradas y 2.389 empresas grandes y medianas y a pesar de que “no existen datos sobre la proporción de estas que participan en la producción para la exportación, se puede esperar que una proporción significativa de las grandes y medianas empresas participen de alguna manera en las cadenas de suministro internacionales” (Fair Wear, 2024). Aun así, las mayores empresas tienen una mayor incidencia e imponen estándares a las más pequeñas, dentro de las más grandes se encuentran: PT Sri Rejeki Isman TBK, PT Asia Pacific Fibers TBK, Indo-Rama Synthetics TBK y Pt Pan Brothers TBK (Mordor Intelligence, 2024).

Debido a la particularidad del sector de estar disperso, no existen asociaciones empresariales ni sindicatos con un poder desmesurado que puedan generar grandes acciones para poder exigir una gran serie de demandas. No obstante, sí existen algunas asociaciones destacadas. Por ejemplo, en el caso de los principales sindicatos que luchan por mejores condiciones laborales están: la Federación de Sindicatos Textiles y de la Confección (FSB GARTEKS), Confederación de Sindicatos de Indonesia (KSPI) Federación de Sindicatos de Trabajadores del Textil, del Vestido y del Cuero (FSP TSK SPSI) y el Sindicato de Trabajadores Nacional (SPN). En el caso de las empresas, las tres asociaciones principales son: La Asociación de Empleadores de Indonesia (APINDO), la Asociación Textil de Indonesia (API) y la Asociación Indonesia de Calzado (APRISINDO).

Los diálogos entre estas asociaciones de empleados y empleadores no suelen ser violentas y están marcadas por un diálogo sincero a través del cual se han llegado a algunas concesiones, como por ejemplo, durante la pandemia, se llegó un acuerdo para establecer lineamientos de acción frente a esta coyuntura que beneficiarían ampliamente a los empleados, al firmar la declaración llamada: “colaboración para proteger la seguridad y la salud, la sostenibilidad empresarial y el bienestar de los trabajadores en los sectores de la confección y el calzado orientados a la exportación en Indonesia” (Organización Internacional del Trabajo, 2020). La cual fue “realmente una gran victoria para el sector textil y de la confección en Indonesia”, según (IndustriALL, 2020).

Por otro lado, existen otros actores independientes que tienen un poder infravalorado en cuanto a moldear la conducta de las empresas y del gobierno: las ONG’s. En Indonesia existen dos principales, por una parte, Fair Wear Foundation Indonesia que “trabaja para mejorar las condiciones de los trabajadores de las fábricas de confección”. Su labor ha sido destacable, tal como ellos mismos lo afirman.

Fair Wear ha estado activa en Indonesia desde 2016, con 12 marcas miembro de Fair Wear que se abastecen de 40 fábricas. Fair Wear interactuó directamente con fábricas y marcas miembro en todo el país con un programa de educación en el lugar de trabajo activo, auditoría, capacitación y gestión de quejas (Fair Wear, 2024). Por otra parte, la otra ONG con una posición importante en el país es Better Work Indonesia, la cual se centra de la misma forma en mejorar las condiciones de trabajo en las fábricas. Better Work en Indonesia, establecido en 2011, busca mejorar las condiciones de trabajo y la competitividad en el sector de exportación de prendas de vestir y ha crecido hasta incluir más de 200 fábricas participantes, llegando a casi 400.000 trabajadores, de los cuales el 80 por ciento son mujeres (Better Work, 2024).

Estas dos ONG's han estado presionando a las empresas a firmar sus convenios y hacer parte del cambio, debido al efecto contagio y las positivas consecuencias reputacionales, cada vez más las empresas se unen a sus iniciativas siempre y cuando estas no comprometan su modelo de negocio y rentabilidad. A continuación, se presenta, en la figura 2, un mapa mental que ilustra de mejor manera los cinco principales *stakeholders* del sector textil de Indonesia.

Figura 2
Mapa Mental stakeholders del Sector Textiles en Indonesia



Nota: Elaboración Propia.

La situación de la industria textil en Indonesia es la que ha motivado la creación de esta tesina y esta línea de investigación, ya que los estándares laborales y ambientales en este país son mucho mayores que los de sus vecinos. Esto no se explica únicamente por las diferencias en el

PIB per cápita, como podría pensarse a priori, dado que otros países de la región con niveles similares de ingresos, como Filipinas y Malasia, enfrentan grandes problemas en esta industria. Aunque la situación en Indonesia no es perfecta y existen muchos asuntos por resolver, el principal problema es que las condiciones laborales varían ampliamente de una fábrica a otra. Por lo tanto, aunque una fábrica pueda tener buenas prácticas laborales y buenos salarios, en otra las condiciones pueden ser igualmente nefastas. Aun así, el gobierno ha establecido estándares mínimos para las empresas que desean emplear mano de obra en el país. Las principales cuestiones de preocupación son la explotación laboral y la violencia sexual contra las mujeres que trabajan en este sector.

Las leyes gubernamentales y, en este caso, las iniciativas propias de las empresas han sido responsables de la mejora de la situación en los últimos años, pero existen preocupaciones sobre el futuro, ya que las elecciones fueron ganadas por un candidato con tendencias autoritarias que podría no cumplir con los acuerdos y violar derechos laborales y humanos. No obstante, las empresas han sido las encargadas de mejorar la situación en general, por lo que, a pesar de las políticas gubernamentales, se espera que las empresas mantengan y continúen mejorando las condiciones laborales de sus trabajadores.

2.6 Evolución de la industria textil

2.6.1 La Industria Textil

De acuerdo con la Unión Europea, la industria textil es la que: “abarca una gama de actividades, en una cadena de suministro larga y global, que comienza con la transformación de fibras en hilos y tejidos y luego en productos finales” (Unión Europea, 2011). Esta definición deja claro que esta industria involucra para su correcto funcionamiento una gran variedad de

stakeholders, lo cual la hace una actividad a la cual el seguimiento de su responsabilidad puede resultar bastante difuso precisamente debido a su dispersión.

La cadena va desde la persona que cultiva el algodón, pasando por quien lo cosecha, empaca, transporta, vende, transforma, lo transporta y se vuelve a transformar para ser entregado a mayoristas los cuales venden estos productos a través de varias intermediaciones. A lo anterior se suma que este proceso, debido al *fast fashion*, como se explicará más adelante, se debe hacer en el menor tiempo posible, dificultando aún más la estimación de los impactos negativos que puede generar esta industria.

Dentro de estos efectos negativos y lo amplio que es la cadena logística, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, sugiere que:

El sector textil es increíblemente complejo; es importante para la expresión personal y la identidad cultural, y no podemos sobrevivir sin él. Crea medios de vida y oportunidades para millones de trabajadores, pero también perjudica a los mismos trabajadores de los que depende, al tiempo que tiene importantes impactos ambientales en cada etapa de su ciclo de vida (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, s.f.).

Esta descripción evidencia una cuestión que no debe perderse de vista al abordar este asunto, y es que la industria textil es necesaria es aspectos sociales, por lo tanto, más allá de que sus efectos negativos en cuanto a lo social sean enormes, al mismo tiempo genera efectos extremadamente positivos al mismo nivel social, por lo tanto, es importante tener en cuenta que la industria textil es una necesidad humana. No obstante, ambas posiciones no son irreconciliables, en este sentido, los esfuerzos deben apuntar a reducir los efectos sociales negativos al máximo mientras se potencian los positivos, algo que suena muy lógico y fácil en teoría, pero se complica a medida que se desentraña la compleja industria textil.

2.6.2 Estructura organizacional de la Industria Textil

La industria textil, al igual que muchas otras, depende en esencia de la capacidad administrativa y organizativa de cada una de las empresas. De hecho, en esta industria, la cadena logística tiene un rol fundamental debido a que la materia prima suele ser de bajo costo, al igual que la mano de obra. No obstante, esto solo ocurre si los proveedores y los fabricantes se encuentran en países en vía de desarrollo, como por ejemplo los del sudeste asiático y, para el caso de esta investigación, Indonesia. Es por ello que, es importante conocer cómo funciona una empresa en este sector a nivel interno para poder entender de mejor forma el panorama general de la industria textil y, posteriormente, el modelo de negocio del *fast fashion*. A continuación, se presenta una explicación breve de la organización y administración de las empresas de este sector.

De acuerdo con lo anterior, la cadena de valor de la industria es bastante amplia, es por ello que suele agruparse en clústeres especializados en cada actividad específica. Según Sunitha (2018) existen cuatro niveles en esta cadena. El primero es el “nivel molino” el cual se refiere a la producción y comercialización de la materia prima, es decir las telas. El segundo nivel se refiere al de “fabricación”, en el cual “las empresas de confección son responsables de la producción, comercialización y marketing de los productos”. Este nivel se subdivide en varias partes debido a lo grande que puede ser, de hecho, en este punto va desde la fabricación de las prendas de vestir hasta el marketing para vender el producto terminado, lo que supone la parte central de la cadena de valor. No obstante, el tercer nivel es el de la “venta minorista” la cual incluye desde la venta directa a consumidores como la venta a grandes comercializadoras, los procesos en este sentido tienen que ver con las negociaciones que se producen para poder obtener una gran rentabilidad y poder continuar con el negocio. Finalmente, el cuarto nivel se refiere al del “consumidor”, el cual actúa posterior a las ventas, este nivel se encarga de verificar cual es

el comportamiento de consumidor para que la empresa pueda adaptarse a ello, se trata entonces de un nivel que suele pasarse por alto pero que resulta bastante importante.

En esta industria, al igual que en otras, existen habilidades administrativas especiales que se deben tener más presente que otras, dentro de ellas se encuentran:

- **Coordinación y comunicación:** Debido a que el sector se ha movido hacia el *fast fashion*, resulta extremadamente evidente que se necesita una coordinación y comunicación extremadamente precisa para poder perder el menor tiempo posible en todos los procesos de la cadena de suministro.
- **Operaciones optimizadas:** Siguiendo con la eficiencia de tiempo y recursos, es esencial que los procesos están optimizados y en algunos casos automatizados, por esta razón el modelo de funcionamiento que prima en la industria, entendida a partir de este punto como *fast fashion* es el *just in time*. Esta idea se refuerza debido a que las estaciones y las tendencias de la moda cambian de forma vertiginosa.
- **Liderazgo:** La producción es la etapa más crucial del proceso en esta industria, desafortunadamente como se expondrá más adelante, también es la más problemática y la que mayores efectos negativos causa, no obstante, en términos administrativos en este punto el liderazgo es absolutamente crítico puesto que las personas que tienen a cargo a los empleados que confeccionan la ropa en condiciones deplorables deben tener la capacidad de organizar y motivar a los trabajadores para terminar con su trabajo (JD Institute of Fashion Technology, 2024).

Más allá de los niveles organizativos y las cuestiones administrativas críticas, y a pesar de que esta industria específicamente es conocida por la optimización de sus procesos, hace falta un gran trabajo en cuanto a la adopción de la tecnología para poder hacer aún más eficientes los

procesos. De hecho, esto no parece ser una ventaja competitiva sino más bien una necesidad urgente para poder seguir siendo un sector rentable, tal como se sugiere “no hay más remedio que adoptar una gestión tecnológica adecuada en la industria textil y de la confección” (Akter, 2017). En este sentido y como se demostrará en el capítulo tres, la adopción de la tecnología es una de las razones por las cuales Indonesia ha logrado su relativo éxito.

2.6.3 Modelo de Producción de la Industria Textil

Dentro de la industria textil existen varios modelos de producción, más allá que el estándar de la industria haya transitado hacia el *fast fashion* como se explicará en el siguiente apartado, es necesario explicar el modelo de producción.

Desde finales del siglo anterior, el modelo de producción en masa sería la forma a través del cual la industria textil respondería a la enorme demanda de ropa por parte de una clase media cada vez mayor a nivel mundial, este modelo sería conocido como “*Complete Garment technology*” (Peterson, 2016). En el mismo orden de ideas, Yilmaz et al. (2012) sugieren que:

La industria textil global se convirtió en una industria impulsada por el consumidor mediante el desarrollo de tecnologías de comunicación social. Por lo tanto, las empresas tienen que responder a las demandas de los clientes para competir en el área global. Para obtener una ventaja competitiva sostenida, los procesos de producción de muestra deben ser rápidos y efectivos (Yilmaz et al., 2012).

Es por ello que el modelo *First In First Out* (FIFO) ha sido el más usado. En este modelo de producción, lo primero que llega para ser transformado es lo primero que sale cuando ha pasado su transformación de su proceso final, esto aventaja a modelos como el *just in time* debido a que este último, a pesar de ser excelente para algunos casos específicos, no permite el

un gran nivel de flexibilidad, ante los cambios de tendencias, fenómeno que es una de las particularidades más importantes de la industria textil.

No obstante, lo anterior corresponde a la producción de las grandes empresas las cuales pueden permitirse crear una cadena de suministro a través de la cual logran, a pesar de ser extremadamente larga, tener el producto final en tiempo muy reducido. Sin embargo, las Pymes tienen grandes dificultades en este sentido, lo que las ha llevado a primero, tener que usar herramientas de gestión de producción como *Demand Driven Material Requirements Planning* (DDMRP), las cinco S (5S), la automatización con un toque humano (JIDOKA), Total Productive Maintenance - TPM, (Quiroz & Cáceres 2023). y segundo, desarrollar otros tipos de ventajas competitivas como por ejemplo la producción sostenible a través de fibras orgánicas, con responsabilidad ambiental, contratación de población vulnerable y demás factores que les permiten acceder a nichos de mercados que valoran este tipo de iniciativas.

A continuación, se describen brevemente las herramientas de gestión de producción:

- **DDMRP (Demand Driven Material Requirements Planning):** Permite planificar y gestionar los materiales y la producción en función de la demanda real del mercado. Contribuye a mejorar los inventarios evitando faltantes y/o excesos de stock.
- **5S:** Metodología originaria de Japón, su enfoque principal es la organización del espacio de trabajo enfocada en la eficiencia y limpieza. Las cinco S representan: *Seiri* (clasificación), *Seiton* (organización), *Seiso* (limpieza), *Seiketsu* (estandarización), y *Shitsuke* (disciplina).
- **JIDOKA:** De origen Japonés que significa "automatización con un toque humano". hace referencia a la habilidad de detener de forma automática el proceso de producción cuando se detecta un problema, facilitando a los trabajadores la solución del mismo antes de

continuar, evitando la ocurrencia de defectos en masa y se mejora la calidad en la línea de producción.

- **TPM (Total Productive Maintenance):** Sistema de mantenimiento proactivo y preventivo en el que todos los empleados se ven involucrados, dejando de ser esta una tarea exclusiva del personal de mantenimiento. Se procura incrementar la eficiencia de los equipos y reducir paros no programados, mejorando la productividad y ampliando la vida útil de las máquinas.

2.7 Fast Fashion y sostenibilidad

La moda rápida o *fast fashion*, ha sido definida, recientemente, como: “un modelo de negocio centrado en la producción rápida y la alta rotación de prendas de bajo coste para satisfacer las tendencias actuales de la moda que a menudo da lugar a importantes retos sociales y medioambientales” (Miranda & Roldán, 2023). Esta definición, que tiene una connotación negativa, ha sido el resultado de una evolución constante de significados del término a medida que han ido avanzando las preocupaciones por sus consecuencias. No obstante, en su momento, la idea de la moda rápida era ampliamente bien recibida (Hughes, 2016). El hecho de pagar menos por prendas de temporada a una calidad decente resultaba siendo aceptado vertiginosamente por personas de clase media que querían estar a la moda sin tener que pagar costosas prendas de diseñador, no obstante, las consecuencias de este modelo de negocio se volvían, tal como las prendas en las calles, cada vez más visibles. A finales de la década de 1990, debido en gran parte a la creciente preocupación por el cambio climático, los consumidores empezaron a cuestionar el modelo de negocio puesto que una buena parte de las prendas era

usada un puñado de ocasiones antes de ser desechada, generando así, una mayor consciencia sobre las implicaciones de la industria (Ocean Generation, 2023).

Como respuesta a las cada vez mayores preocupaciones sobre la moda rápida, a inicios del presente milenio algunas marcas comenzaron a tomar acciones al respecto. Por ejemplo, la diseñadora Stella McCartney haría de la sostenibilidad una de las principales características de sus prendas. Además de ello, se establecerán estándares para la industria que agregarían valor, tal como el Estándar Textil Orgánico Global (GOTS), el cual “establece un punto de referencia reconocido internacionalmente para los textiles sustentables” (The American University of Paris, 2023). Además de ello, Kate Fletcher en un artículo para *The Ecologist* (2007) introduciría el concepto de “*slow fashion*” el cual se basa no solo en la compra de prendas sostenibles y orgánicas, sino que éstas serán usadas hasta que presenten daños, todo ello en contraposición a la *fast fashion* (Fletcher, 2007).

La década de 2010 añadiría una nueva dimensión a la sostenibilidad puesto que esta se había enfocado principalmente en cuanto al medio ambiente, esto sucedería debido al colapso del Rana Plaza, un edificio en Bangladesh en el cual murieron más de mil personas, exponiendo las nefastas condiciones laborales a las que se enfrentan los empleados subcontratados de las grandes empresas occidentales (The American University of Paris, 2023). Además de lo anterior, el tema ambiental obtendría una importancia cada vez mayor. Finalmente, los primeros 4 años de la década de 2020 han estado marcados principalmente por la pandemia de coronavirus, la cual demostró, debido a la interrupción de las cadenas logísticas, la dependencia de los países asiáticos para la producción de ropa. Por otro lado, se ha hecho un énfasis especial en el poder que tiene el consumidor respecto a las prácticas que adoptan las empresas, tanto en

la compra como al exigir una mayor transparencia sobre la cadena de producción y de suministro (The American University of Paris, 2023).

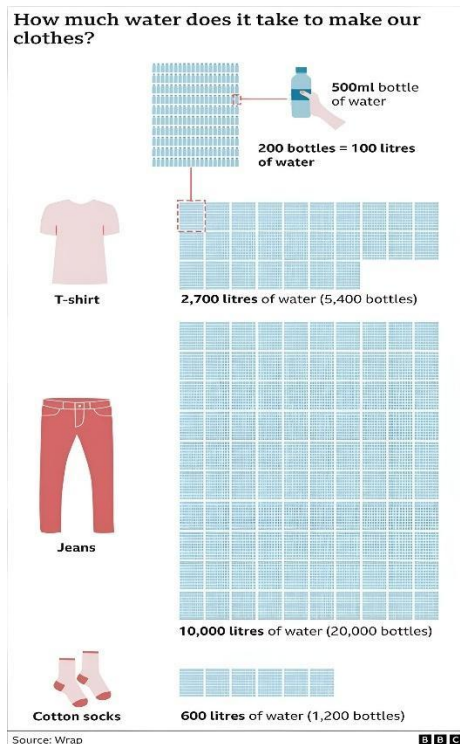
Como se ha mencionado anteriormente, las dos principales consecuencias negativas del “*fast fashion*” son el tema medioambiental, que de hecho fue el que provocó las preocupaciones de sostenibilidad, y el laboral. De los dos, el factor ambiental ha sido el más estudiado debido a que es un fenómeno con consecuencias globales, mientras que el asunto laboral únicamente afecta a la población de países asiáticos que, desde el punto de vista occidental, no son demasiado visibles. En este sentido, lo realmente importante es que las consecuencias en los dos ámbitos son nefastas y se deben tomar acciones concretas, decisivas y urgentes para abordar soluciones efectivas. A continuación, se presenta de qué formas concretas afecta la industria textil al medio ambiente y a sus propios trabajadores.

Uno de cada tres micro plásticos presentes en los océanos son de prendas de vestir, aproximadamente el 10% de las emisiones de CO₂ totales son debido a la industria textil y el 20% del agua contaminada a nivel mundial tiene como causante la fabricación de ropa (Henderson, 2023). Estos datos son extremadamente reveladores puesto que al hablar de contaminación a nivel global se suele pensar en industrias altamente extractivas e intensivas como la petrolera, gasífera y minera que, aunque es cierto que juegan un rol principal en los problemas climáticos (Naciones Unidas, s.f.), opacan el papel de otras industrias como la textil en el rompecabezas de la contaminación mundial. Sin embargo, los problemas ambientales de la industria textil no corresponden únicamente a los desechos como los micro plásticos, el CO₂ y la contaminación del agua, sino que para producir las prendas de vestir se necesita de enormes cantidades de insumos.

El caso de la producción tiene datos igual de impactantes que el de sus desechos, especialmente respecto a la cantidad de agua usada. Se estima que para producir un pantalón tipo “jean” se necesitan aproximadamente 10.000 litros de agua, para producir una camiseta 2.700 litros y para un simple par de calcetines 600 litros (BBC, 2022), tal como se muestra más adelante en la figura 3. Además de ello, se requiere de enormes cantidades de textiles y algodón, este último necesitando el 2.4% de toda la superficie de tierra cultivable a nivel mundial, que, a su vez, necesitan agua (Environmental Justice Foundation, 2018), generando así un efecto de bola de nieve de gasto de este líquido vital. Como si no fuese suficiente, uno de los mayores problemas es que, además de tener que usar grandes recursos y contaminar el medioambiente para producir prendas, una buena parte de esta ropa será usada muy pocas veces antes de su deshecho, en algunos otros casos se usará una vez, e incluso, en ninguna ocasión, en este sentido, el uso promedio de una prenda de vestir antes de ser tirada a la basura es de siete veces (Project Cece, 2020). Es así como la suma de los componentes de la cadena de suministro y de producción de las prendas de vestir resultan en un impacto negativo al medio ambiente.

Figura 3

Litros de agua necesarios para producir distintas prendas de vestir



Nota: Elaborado por BBC. (2022).

Por otro lado, el asunto de las condiciones laborales ha sido históricamente igual de nefasto, el hecho de que el sudeste asiático sea el principal *hub* mundial de la industria textil se debe al asunto de la contratación de personal, tal como lo afirman Khan, et al., (2009): “a lo largo de la historia, a medida que algunos países perdían sus ventajas comparativas debido al aumento de los costes laborales unitarios, otros, siguiendo el patrón de los “gansos voladores”, asumían el manto competitivo, como China, Vietnam y Camboya”. Esta afirmación resulta clave puesto que, a pesar de que como se había mencionado previamente, Asia fue la pionera de la industria textil, el convertirse en el centro mundial de estos productos debido a los bajos costos de producción es un asunto “relativamente reciente” (Khan, et al., 2009). Al principio, estos países lograron beneficiarse ampliamente de este contexto, se crearon millones de puestos de trabajos para personas que trabajaban en gran medida para su propia subsistencia. Sin embargo,

a medida que pasaba el tiempo, estos trabajos manuales impidieron un desarrollo industrial en estos países debido precisamente a que las personas se habían acostumbrado a esta labor, sumado a ello, debido a que se trata de un trabajo que no requiere un alto grado de capacitación, los empleados eran fácilmente reemplazables debido a la gran demanda laboral que, a su vez, impedía el aumento significativo de los salarios, generando así una situación de estancamiento tanto para los ingresos de la familia como para la economía de estos países.

Debido a la intensificación de esta nueva problemática, la Organización Internacional del Trabajo en 1964, durante la Reunión Técnica Tripartita de la OIT para la Industria del Vestido, debatió las principales problemáticas laborales de este sector, en el cual además se pronosticó un aumento en el volumen de producción y de importación en la región (Better Work, 2019). Esto efectivamente ocurrió y cada vez más, las empresas occidentales de ropa estaban creando puestos de trabajo, no obstante, aunque se preveía una problemática, no se crearon mecanismos vinculantes para mejorar las condiciones laborales más allá del Acuerdo Multifibras de 1974 (Organización Mundial del Comercio, 1974), por lo tanto y ante el crecimiento exponencial del sector, las condiciones laborales no fueron un tema de gran visibilidad por lo que no representaba una gran preocupación internacional más allá de las de los propios trabajadores. Durante el final del siglo XX, los empleados del sector lograron organizarse creando sindicatos para poder negociar con mayor poder frente a las multinacionales extranjeras. En los años siguientes, a pesar de que la preocupación al respecto aumentaba cada vez más, estas estaban enlazada a las cuestiones ambientales, siendo estas últimas las que lograron tener prioridad opacando así, el asunto laboral.

No obstante, el 11 de abril de 2005, tras el colapso de la fábrica textil *Spectrum* ubicada en Bangladesh que le costaría la vida a más de 64 trabajadores y más de 50 heridos (Clean

Clothes Campaign, 2013), la percepción internacional frente a esta problemática iniciaría a cambiar. Es por ello, que ese mismo año se celebraría una nueva Reunión Tripartita, en este caso para “proporcionar orientaciones acerca de la manera de compartir estrategias, enseñanzas y experiencias a lo largo de la cadena de suministro de modo que puedan adaptarse lo mejor posible a la evolución de las circunstancias y encontrar formas de hacerles frente” (International Labour Organization, 2005). El cual logró avances iniciales a favor de los trabajadores del sector, sin embargo, estos resultarían ser insuficientes.

En 2010 ocurriría otra tragedia que volvería relevante esta problemática nuevamente, el 25 de febrero de ese año ocurriría un incendio en la fábrica de Garib & Garib, un proveedor clave de la famosa marca de ropa H&M, el cual le costaría la vida a 21 personas de Bangladesh debido a la poca ventilación del edificio (Worker Rights Consortium, 2010), las escenas del incidente se volvieron mundialmente conocidas, lo cual despertó algunas preocupaciones adicionales frente a las verdaderas condiciones de los trabajadores más allá de los acuerdos internacionales. Esto provocó una reunión a finales de 2010 entre gobiernos y la Organización Internacional del Trabajo para emitir pautas, la cual resultó en un fracaso y estuvo opacada debido a que pocos días después, ocurriría otro incendio, esta vez de un proveedor de GAP, el cual cobraría la vida de 25 personas (The Guardian). Estos sucesos desencadenaron masivas protestas en Bangladesh, las cuales reclamaban principalmente mejores condiciones laborales y a su vez, un aumento del salario. Durante 2011 ocurrirían las compensaciones de los incendios, además de ello, se firmaría entre sindicatos, gobiernos, empresas y trabajadores un memorando de entendimiento para evitar tragedias (Clean Clothes Campaign, 2011). No obstante, las presiones de los sindicatos continuarían, el activismo tomaría fuerza hasta un punto fatal puesto que uno de los líderes más mediáticos, Aminul Islam, sería asesinado y encontrado con signos

claros de tortura (ITUC-CSI, 2012). Todo empeoraría en 2012 cuando ocurriría otro incendio en una fábrica con un número de víctimas sin precedentes puesto que 112 personas perderían la vida en él (Worker-driven Social Responsibility Network, s.f.). Desafortunadamente, esta no sería la última catástrofe.

En 2013 ocurriría la mayor tragedia de la historia de la industria, lo cual supondría un antes y después para el sector debido a que fue totalmente evitable, el colapso de Rana Plaza. El 23 de abril de este año se reportarían daños estructurales muy graves en un edificio, lo que provocaría su desalojo, sin embargo, cinco fábricas que operaban en él decidieron amenazar a los trabajadores con el no pago de su sueldo del mes si no iban a trabajar al siguiente día. Lo que motivó a miles de personas que necesitaban con urgencia del dinero a ir pese a las advertencias del nefasto estado del edificio. Tan solo una hora después del inicio de las labores, el edificio colapsaría dejando un saldo total de aproximadamente 1138 personas muertas, lo que supondría un desastre absoluto y centraría la preocupación internacional en las condiciones laborales del sector (Rana Plaza Never Again, 2023). Esto lograría masivas protestas a nivel mundial que exigirían a las multinacionales occidentales mejorar las condiciones, lo cual haría que las empresas involucradas en el desastre obtuvieron una imagen negativa. Y desencadenaría por fin, acciones reales para mitigar los riesgos laborales de la industria.

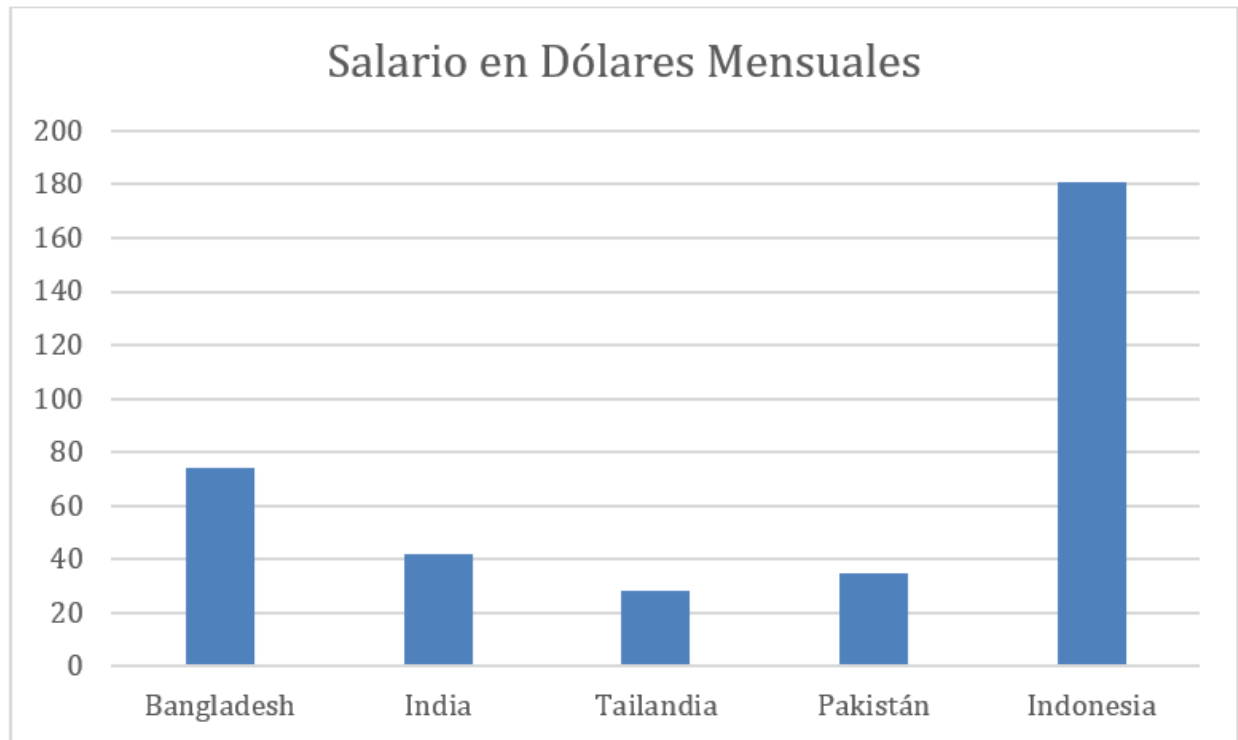
Menos de un mes después se firmaría el Acuerdo Sobre Seguridad de Edificios e Incendios de Bangladesh, el cual se enfoca únicamente en temas de una infraestructura segura para evitar un nuevo desastre, no obstante, la presión sería tal que se crearían nuevos instrumentos como memorandos, iniciativas empresariales, mayores regulaciones gubernamentales e, incluso, un aumento de los salarios el día 14 de noviembre de 2013 (Rana Plaza Never Again, 2023). Desde entonces, las condiciones han mejorado sustancialmente, sin

embargo, estas soluciones han estado direccionadas hacia evitar tragedias, no para mejorar las condiciones en general. Por lo tanto, durante estos años han continuado las presiones por parte de las ONG´ y los trabajadores para mejorar los salarios. A pesar de que los esfuerzos resultaron ser positivos puesto que más allá de algunas otras tragedias aisladas, aunque también importantes, no ha existido una de la magnitud de Rana Plaza. Los cambios eran lentos, pero estaban encaminados en una excelente dirección.

Antes de la pandemia, el asunto de las condiciones laborales era igual de precario. Se estima que, en 2019, alrededor de 75 millones de personas trabajaban en este gremio, los cuales se encuentran principalmente en el sudeste asiático (Solidarity Center, 2019). Sin embargo, este número pudo ser mucho mayor debido a que “los trabajadores de la confección suelen ser empleados informales y a domicilio, por lo que son invisibles y rara vez aparecen en las estadísticas nacionales” (Chen, et al., s.f.), más allá de lo anterior, los trabajadores se enfrentan a múltiples desafíos y condiciones desastrosas en su trabajo en diversos ámbitos. En primer lugar, los salarios son extremadamente bajos tal como se muestra en la figura 4, por ejemplo, mensualmente, en India es de 42 dólares mensuales, en Tailandia de 28, en Pakistán es de 35 dólares (Solidarity Center, 2019), mientras que en Indonesia fue de 181 dólares (Sheng Lu, 2020).

Figura 4

Salario Mensual en Dólares de los trabajadores de la industria textil en Asia - 2019.



Nota: Los valores están expresados en dólares estadounidenses. Elaboración propia con datos previamente citados.

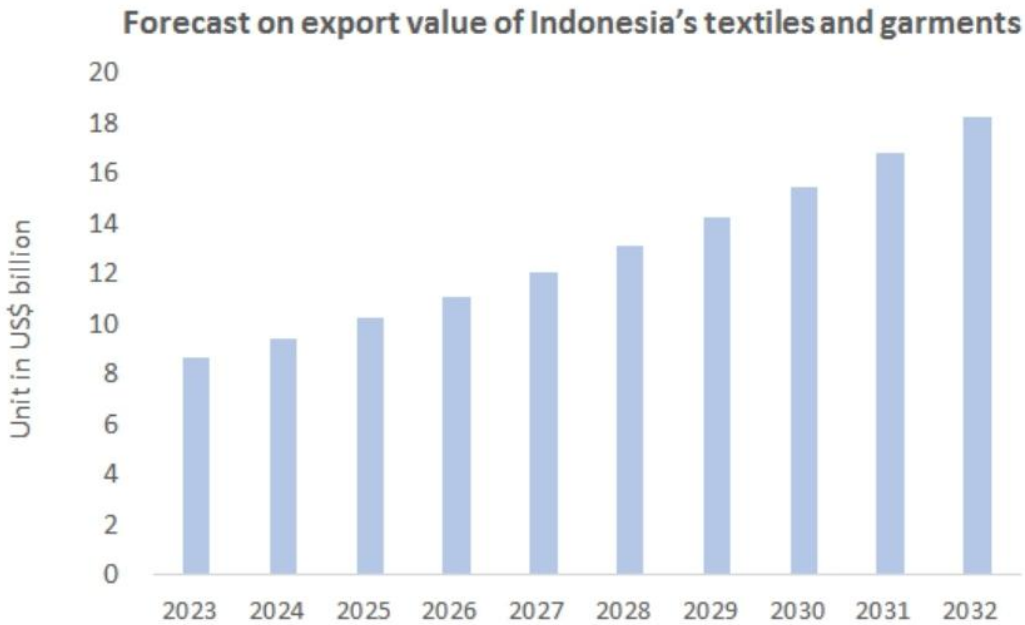
En segundo lugar, al igual que con prácticamente todas las industrias, el coronavirus tendría implicaciones importantes en el sector textil, especialmente afectando a los trabajadores de Bangladesh, quienes “perdieron 845 millones de dólares estadounidenses en salarios e indemnizaciones. Al menos 438.000 trabajadores perdieron su empleo. Muchos de ellos ya no podían permitirse tres comidas al día y tampoco personas a su cargo” (Rana Plaza Never Again, 2023). Estos dos años serían extremadamente claves para el sector, a pesar de que fueron extremadamente duros en cuestiones de salario, desempleo y enfermedad, se lograron importantes logros como la consolidación de los sindicatos de trabajadores en Bangladesh, así como un nuevo acuerdo en 2021, el Acuerdo Internacional Sobre Salud y Seguridad en la Industria Textil y de la Confección, el cual abordaría cuestiones mucho más amplias que el

anterior y ofrecería, al menos en el papel, condiciones mínimamente dignas de trabajo. No obstante, las consecuencias económicas de los planes de los gobiernos para contener el virus harían que los salarios reales se redujeran de una forma importante a pesar de los previos aumentos, lo que desencadenaría grandes protestas alrededor de Asia, incluyendo a Indonesia, con el objetivo de exigir un salario mínimo, lo cual se lograría en 2023 luego de peticiones por medio de manifestaciones en las calles e incluso el asesinato de otro líder sindical (Rana Plaza Never Again, 2023).

La inestabilidad de la industria, especialmente en Bangladesh y Pakistán, sumado a un mayor acceso a materias primas, una infraestructura adecuada, un ambiente de inversión favorable y unas importantes inversiones por parte del gobierno, que ha visto a esta industria como la oportunidad de brindar empleo a las personas más pobres, han tenido como consecuencia un crecimiento exponencial del sector textil de Indonesia desde 2022. Además, tal como se ha mencionado previamente, gracias a la priorización de este sector, Indonesia ha logrado convertirse en la líder en cuestiones de sostenibilidad de la industria en el sudeste asiático, por lo tanto, este país ofrece un gran balance entre la sostenibilidad tanto en temas ambientales como en cuestiones laborales y un fomento de la inversión extranjera en este importante rubro de la economía de Indonesia (Asian Insiders, 2023). Todo esto permite que Indonesia tenga unas excelentes perspectivas respecto a su volumen de exportaciones de este sector tal como se evidencia en la figura 5.

Figura 5

Previsiones de exportaciones de prendas de vestir de Indonesia (2023-2032).



Nota: Valores expresados en dólares estadounidenses. Elaborado por Cultural Research Institute (2023).

Como se ha ido mencionando previamente este modelo de negocio del *fast fashion* ha traído consigo consecuencias nefastas en términos principalmente ambientales y sociales. Es por ello por lo que los distintos gobiernos en los cuales se producen artículos para este tipo de industria han adoptado políticas públicas particulares para afrontar y/o minimizar las consecuencias. Por lo tanto, aunque los efectos puedan parecer iguales en todos los países debido a que se trata de las mismas prácticas, las consecuencias reales difieren ampliamente en cada país en particular debido a varios motivos. Estos pueden ser desde regulaciones estatales hasta políticas de la empresa contratante.

En este capítulo se ha examinado la evolución y las implicaciones del fenómeno del fast fashion, un modelo de negocio que ha transformado radicalmente la industria textil a partir de la segunda mitad del siglo XX. Se ha puesto de relieve cómo este sistema de producción y

consumo, caracterizado por la rápida rotación de prendas y la accesibilidad de la moda, ha contribuido a la cultura del consumismo desmedido. Este fenómeno, que se consolidó con la aparición de grandes cadenas de *retail* como H&M, Primark y Zara, no sólo ha alterado la percepción tradicional de la ropa como un bien duradero, sino que también ha generado consecuencias ambientales y sociales de considerable envergadura.

En este sentido, se ha abordado la relación intrínseca entre el fast fashion y la modernidad líquida, según la cual la rapidez y la inmediatez se han convertido en demandas fundamentales en diversos sectores. El análisis ha permitido identificar cómo esta búsqueda de velocidad ha permeado no solo la producción textil, sino también los hábitos de consumo, donde la novedad se vuelve obsoleta en cuestión de semanas. En este apartado se ha planteado un panorama complejo donde la rentabilidad del fast fashion se enfrenta a retos éticos y sostenibles, lo que exige una reflexión profunda sobre el futuro de esta industria.

A partir de estas consideraciones, el capítulo siguiente se enfocará en exponer las repercusiones negativas del fast fashion en términos sociales y ambientales, así como las estrategias que se están implementando para mitigar sus efectos adversos. Se exploran iniciativas de sostenibilidad que buscan revertir el impacto del modelo actual, promoviendo alternativas más responsables y conscientes dentro del sector textil. De este modo, se pretende ofrecer una visión integral que no sólo examine el problema, sino que también analice las posibles soluciones que podrían conducir a un cambio significativo en la manera en que se produce y consume moda.

Capítulo 3. Análisis y Resultados

3.1 Introducción

Este capítulo presenta los resultados obtenidos a partir del análisis de los informes de sostenibilidad de las principales empresas del sector textil en Indonesia, en el marco de la investigación en relación a la implementación de prácticas sostenibles en la industria textil.

El análisis se centra en los informes de sostenibilidad anuales publicados por las empresas. Esta elección metodológica se justifica por la relevancia de estos documentos como fuentes primarias de información sobre las prácticas, políticas y resultados de sostenibilidad de las empresas. Si bien se reconoce la posibilidad de que estos informes puedan presentar una visión idealizada o incompleta de la realidad, se considera que constituyen la mejor herramienta disponible para acceder a información estandarizada y comparable sobre el desempeño de las empresas en materia de sostenibilidad. Para mitigar el riesgo de sesgo, se ha procurado contrastar la información de los informes con otras fuentes disponibles, como informes de organizaciones no gubernamentales (ONGs), estudios académicos y noticias del sector.

El análisis se estructura en torno al modelo ESG (Environmental, Social, and Governance), un marco reconocido internacionalmente que permite evaluar el desempeño de las empresas en tres dimensiones clave de la sostenibilidad: 1) Ambiental: Se analizan aspectos como el uso de materiales, el consumo de energía y agua, la gestión de emisiones y residuos, y la implementación de prácticas de economía circular. 2) Social: Se evalúan las condiciones laborales, el bienestar de los empleados, el respeto a los derechos humanos, el desarrollo comunitario y las relaciones con los diferentes grupos de interés. Y 3) Gobernanza: Se examinan la estructura de gobierno corporativo, la gestión de riesgos, la transparencia, la ética empresarial y el compromiso con la sostenibilidad a nivel estratégico.

La información presentada en este capítulo se extrae principalmente de los informes de sostenibilidad de los años 2020, 2021, 2022 y 2023, lo que permite observar la evolución de las prácticas de sostenibilidad de las empresas a lo largo del tiempo e identificar tendencias relevantes.

El análisis se centra en tres de las empresas más grandes del sector textil en Indonesia, seleccionadas por su representatividad y su influencia en la industria: PT Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex), PT Asia Pacific Fibers TBK (APF) y Pt Pan Brothers TBK.

PT Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex): Se presenta un análisis exhaustivo de la empresa líder en el sector de prendas de vestir en Indonesia, destacando su trayectoria, su enfoque holístico de la sostenibilidad y su compromiso con el modelo ESG. Se analizan en detalle sus resultados en las áreas ambiental, social y de gobernanza, incluyendo datos sobre consumo de energía y agua, emisiones, gestión de residuos, condiciones laborales, bienestar de los empleados, salud y seguridad ocupacional, desarrollo comunitario y estructura de gobierno corporativo. Se discuten los avances logrados y los desafíos que aún enfrenta la empresa en su camino hacia la sostenibilidad. Se destaca su reconocimiento del impacto directo del cambio climático en sus operaciones, especialmente en la cadena de suministro y la disponibilidad de agua.

PT Asia Pacific Fibers TBK (APF): Se examina el caso de la mayor productora textil de Indonesia, que abarca desde la fabricación de telas hasta la producción de prendas de vestir. Se destaca su especialización en poliéster, su expansión internacional y su reciente enfoque en la sostenibilidad como una necesidad para la continuidad del negocio. Se analizan sus resultados en las áreas ambiental, social y de gobernanza, incluyendo datos sobre consumo de energía y agua, emisiones, gestión de residuos, programas de formación y capacitación, desarrollo comunitario y desempeño financiero. Se discuten los avances logrados y los desafíos que

enfrenta la empresa, destacando su compromiso con la transición energética y la producción de productos más amigables con el medio ambiente, como la línea ESSENCE-Bio. Se enfatiza la importancia que da la empresa a sus recursos humanos y al desarrollo de las comunidades donde opera.

Pt Pan Brothers TBK (PB): Al igual que con las otras dos empresas, se hace una revisión de la empresa a partir de su sostenibilidad. En este caso específico, la empresa tiene el motivante extra de cotizar en bolsa y, debido a sus inversionistas extranjeros los cuales están interesados en temas sostenibles, la empresa ha acelerado su transición hacia la sostenibilidad. Más allá de las razones financieras, la empresa desde antes ya mostraba un cierto nivel de compromiso al respecto, además de ello, ha contribuido de forma positiva a la vida de sus empleados y sus familias al mismo tiempo que es administrada de buena manera asegurando un equilibrio entre rentabilidad y sostenibilidad que se espera, se mantenga durante los próximos años.

El análisis comparativo entre estas empresas, que se presenta permitirá identificar patrones comunes, diferencias significativas y tendencias generales en los estándares de sostenibilidad de la industria textil indonesia. Finalmente, se presentarán los hallazgos generales y las conclusiones del capítulo.

En resumen, este capítulo presenta una descripción detallada de la metodología empleada en esta investigación, alcance, limitaciones y resultados, proporcionando al lector una comprensión clara de cómo se ha llevado a cabo el estudio, cómo se ha obtenido la información y cuáles son los resultados.

3.2 Metodología

Esta investigación adopta un enfoque metodológico mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para analizar las prácticas sostenibles implementadas por empresas textiles en Indonesia y su impacto en la rentabilidad empresarial. Este enfoque integrado proporciona una comprensión holística del fenómeno, considerando tanto aspectos medibles como aquellos de naturaleza más interpretativa. Se hace de esta manera debido a que, por un lado, un enfoque únicamente cualitativo dejaría de lado cuestiones críticas como indicadores y datos esenciales para medir si realmente el sector textil de Indonesia está teniendo buenos resultados y por el otro lado, un enfoque netamente cuantitativo dejaría de lado todo el contexto del por qué está ocurriendo este fenómeno y de qué manera se pretende seguir haciendo.

3.2.1 Método de investigación

Se empleó un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) con el objetivo de obtener una visión completa y profunda del tema de estudio.

- **Enfoque Cualitativo:** Este componente se centra en explorar aspectos no cuantificables directamente, pero cruciales para comprender la dinámica de la sostenibilidad en el sector textil. Se analizan elementos como:
 - Logros no medibles cuantitativamente de las empresas en materia de sostenibilidad.
 - Cambios en el discurso y las narrativas empresariales en torno a la sostenibilidad.
 - Actitudes y percepciones hacia la sostenibilidad dentro de las organizaciones.
 - Influencia de las empresas líderes en la formulación de políticas de sostenibilidad en el sector.
- **Enfoque Cuantitativo:** Este componente complementa el análisis cualitativo al proporcionar datos concretos y medibles. Se basa en:

- Datos sobre las políticas y prácticas de sostenibilidad implementadas por las empresas estudiadas.
- Evaluación del cumplimiento de indicadores de sostenibilidad establecidos (especificar cuáles, si es posible).
- Análisis del impacto de estas prácticas en indicadores económicos y de rentabilidad a nivel empresarial y/o nacional.

3.2.2 Tipo de Investigación

En cuanto al tipo de método se llevó a cabo el descriptivo.

- Se considera descriptivo toda vez que, se describen situaciones, propiedades, y características importantes propias de las empresas objeto de estudio.

Se entiende por investigación de tipo descriptiva, aquella que “se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad” (Guevara, et al., 2020, p. 165). En este caso, la presente tesina pretende entender, para poder describir, las buenas prácticas que las empresas textiles de Indonesia están aplicando, las cuales están teniendo un impacto positivo en la sostenibilidad del país. Dando así cumplimiento al objetivo de la investigación y respondiendo a la pregunta de investigación planteada.

3.2.3 Fuentes de Información

Las principales fuentes de información que se analizaron fueron revistas científicas indexadas vinculadas con el tema de investigación relacionado con el proyecto aplicado, así como documentos y reportes oficiales de ONGs y del gobierno, estos reportes incluyen principalmente los informes de sostenibilidad de las tres empresas seleccionadas puesto que son la fuente primaria de los datos requeridos.

El presente estudio se centró en investigar y describir las estrategias sostenibles y a su vez rentables del sistema productivo textil de Indonesia, para esta investigación se seleccionaron tres de las más grandes empresas de Indonesia puesto que son las principales dominantes del mercado y las que establecen los estándares para el resto de la industria, la justificación de la elección de estas empresas está en la introducción del presente capítulo. Para ello se realizó análisis documental para explorar en profundidad y lograr dar respuesta a la pregunta de investigación. Además, se realizaron análisis observacionales mediante estudios de caso, con la información recolectada se realizó un proceso de triangulación y exposición de la información.

3.2.4 Alcance y limitaciones

Alcance espacial:

Este trabajo se centra en las empresas del sector textil ubicadas en Indonesia, considerando su contexto local y su interacción con el mercado global. Indonesia es relevante en este estudio por su importancia como productor textil y por las iniciativas de sostenibilidad adoptadas en este sector, las cuales pueden servir de ejemplo para otros mercados en términos de prácticas responsables y efectivas.

Alcance temporal:

El análisis de este trabajo se realizó en el año 2024, recopilando datos y observando las prácticas actuales de sostenibilidad implementadas por las empresas textiles en este periodo. Esto permitirá evaluar el estado reciente de la sostenibilidad en el sector textil indonesio, con el fin de identificar prácticas vigentes que contribuyan a la competitividad y sostenibilidad en la industria.

3.2.5 Limitaciones

En la realización de la presente tesina, se tiene las siguientes limitaciones:

La disponibilidad de datos detallados y confiables sobre las prácticas sostenibles de las empresas textiles indonesias puede ser limitada. Es posible que algunas empresas no divulguen toda la información relevante, lo que podría afectar la precisión del análisis.

Comparabilidad de los datos puesto que, al ser de diferentes empresas, es importante considerar las diferentes metodologías de medición y reporte de sostenibilidad utilizadas, lo que puede dificultar la comparación directa de los resultados.

Sesgos en la información, los datos proporcionados por las empresas pueden estar sujetos a sesgos de auto presentación, ya que estas pueden tender a resaltar sus logros en materia de sostenibilidad y minimizar sus impactos negativos.

3.4 Estándares Internacionales

Debido a que el gobierno no ha establecido regulaciones vinculantes y efectivas para que las empresas aumenten su nivel de sostenibilidad, algunos actores internacionales han tomado la iniciativa para corregir esta situación. Por ejemplo, el gobierno de Dinamarca ha llevado a cabo campañas y ha prestado ayuda técnica al gobierno de Indonesia. Desafortunadamente, estas acciones “no han podido alentar a Indonesia a implementar políticas reales y armonizar las regulaciones, por lo que esta cooperación aún debe fortalecerse” (Center for World Trade Studies, 2022). No obstante, más allá de las ayudas proporcionadas por gobiernos extranjeros, el actor que realmente ha logrado influir en los estándares de sostenibilidad de la industria textil han sido las ONG’s que, a través de certificaciones, han logrado moldear un poco las prácticas de grandes empresas, incluso más que las regulaciones gubernamentales, tal como se ha explicado en el apartado anterior.

La ONG que más logros ha tenido al respecto es la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cual se ha encargado de velar por el cumplimiento de condiciones laborales mínimamente dignas para los empleados del sector textil de Indonesia. Además de ello, ha tomado la batuta para incluir objetivos ambientales. Por lo tanto, la OIT se ha encargado de presionar a, por un lado, las empresas para que cumplan con requerimientos mínimos y, por otro lado, a los gobiernos para que exijan a las empresas prácticas mucho más sostenibles. Todo esto se ha llevado a cabo por diferentes vías, por ejemplo, con capacitaciones regulares en las cuales se pretende reunir a los dirigentes de alto nivel para presentarles planes de transición hacia la sostenibilidad. En este sentido, se destaca el “Just Transition”, que se trata de una guía llena de herramientas para hacer efectiva la transición, y que ha tenido un impacto positivo (OIT, 2021).

Algunos casos de éxito de la OIT son, en primer lugar, el asunto de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST). Con ayuda de la ONG “Better Work Indonesia”, se realizó un informe sobre la situación de la SST en el país y sus hallazgos no fueron muy positivos. Al respecto, ambas ONG’s, además de hacer públicas estas malas prácticas, elaboraron guías y se preocuparon de gran forma en cambiar esta situación. Gracias a ello, algunas empresas, como por ejemplo “PT Sumber Bintang Rejeki”, han hecho de la SST una política central de su empresa pues quieren dar un buen trato a sus trabajadores. Tal como lo afirma una de las responsables de la empresa: “consideramos la seguridad y la salud en el trabajo como una inversión. Cualquier instalación relacionada con SST que necesite ser modernizada, se modernizará de inmediato, nuestra alta dirección cree en las acciones preventivas, no esperamos a que se produzcan accidentes” (OIT, 2022).

Es así como queda demostrado que la SST no debe promocionarse ni verse como un gasto extra, sino por el contrario, como una inversión que, además de evitar accidentes con resultados nefastos, ahorra tiempo, bajas laborales, mientras se aumenta la felicidad de los trabajadores y su

productividad. Es precisamente por esta razón por la cual las empresas han tomado la iniciativa propia de adoptar prácticas sostenibles, entendiendo esto como una necesidad de la propia empresa y no como un requerimiento.

Otro caso de éxito ha sido el asunto de la igualdad de género dentro de la industria textil. A pesar de que la mayor parte de la fuerza laboral de este sector proviene de mujeres, el papel de ellas ha estado invisibilizado y desafortunadamente se ha normalizado el hecho de darles peores condiciones laborales que a los hombres. Las buenas noticias al respecto han sido que, a través de foros y comités realizados dentro de las empresas, con el apoyo de la OIT y Better Work Indonesia, las mujeres han tenido voz y han expresado algunas ideas que antes no se decían, no por represión, sino por la falta de mecanismos de comunicación. Lo curioso del asunto es que las demandas de las mujeres eran sobre aspectos tan normalizados que las empresas no cambiaban, pero al tener en cuenta las nuevas demandas, podían adaptarse fácilmente a los deseos de su mayor fuerza laboral. Esto además hizo que los procesos fueran mucho más fluidos, la comunicación mejorara, la productividad aumentara, así como el estado de ánimo de la mayor parte de los trabajadores de la empresa. Tal como explica la líder de línea de la empresa PT Leading Garment Industries: “con estos cambios, mis subordinados se han vuelto más productivos y nuestro flujo de trabajo también es más fluido” (OIT, 2022).

Aunque existen otros problemas más graves, como los recurrentes casos de acoso sexual que también están normalizados, los comités de diálogo son herramientas fácilmente aplicables con consecuencias extremadamente positivas. El éxito de las ONG’s en este sentido radica en promocionar esto como una forma de aumentar la productividad al mismo tiempo que se mejoran las condiciones de trabajo de las empleadas.

Más allá de la OIT, otras ONG's han logrado incidir en políticas sostenibles de empresas en Indonesia. Por ejemplo, gracias al Global Green Growth Institute Indonesia (GGGI) se ha establecido una alianza entre algunas empresas importantes del sector, el gobierno y universidades para, a través de la empresa privada Peeble, gestionar de la mejor forma los residuos textiles. Peeble "es la primera empresa de reciclaje textil de Indonesia que se centra en aplicar los principios de la economía circular a la gestión de residuos textiles" (GGGI, 2024). Esto refuerza la idea de que ha sido el sector privado el que ha establecido pautas sostenibles aplicables para todas las empresas de Indonesia que quieran ser reconocidas o, por iniciativa propia, ser responsablemente sostenibles.

Otro ejemplo es el caso de la empresa "Duniatex", una de las más grandes de Indonesia, que emplea a miles de personas. Gracias a la ayuda de diferentes ONG's y de la ONU, la empresa decidió cumplir con todos los requerimientos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). No obstante, cumplir con esos requerimientos ha resultado en costos bastante altos, lo cual puede desincentivar a las demás empresas (Modern Diplomacy, 2024). A pesar de ello, Duniatex es un ejemplo más de las diferentes empresas de Indonesia que han adoptado la sostenibilidad como parte de su identidad. Se espera que cada vez más compañías sigan su ejemplo.

Por si fuera poco, más allá de los esfuerzos individuales de las empresas de Indonesia para aumentar su sostenibilidad, recientemente se ha creado una asociación de empresas que busca "revolucionar la industria textil de Indonesia con soluciones circulares" (Global Fashion Agenda, 2024). Se trata de la "Circular Fashion Partnership", en la cual la ventaja principal es que esta asociación incluye varias de las empresas más grandes del país, por lo tanto, se espera que los resultados sean impactos positivos de gran escala. La asociación fue mediada por la ONG "Global Fashion Agenda". Lo más positivo del evento no fue solo el hecho de que las grandes empresas se

asociaran, sino que ellas mismas pidieron que otros actores fueran incluidos: “se espera una participación más amplia de marcas, fabricantes, manipuladores de residuos, recicladores y organismos gubernamentales para participar en el programa de acción colectiva para lograr un impacto a escala” (Global Fashion Agenda, 2024). Es así como las empresas han demostrado, con ayuda de las ONG’s, tener como política empresarial la sostenibilidad. A continuación, se presentan los resultados de implementación de algunas de las empresas más grandes del país.

3.5 Estándares de Sostenibilidad Gubernamentales de Indonesia

Tal como se había mencionado en la tesina, Indonesia carecía, hasta 2020, de regulaciones sobre el sector textil (Sugeng et al., 2022). Esto significaría que durante décadas las empresas habían estado acostumbradas a no tener en cuenta la sostenibilidad y orientar todo su modelo de negocio hacia la rentabilidad sin importar el medio ambiente ni el asunto social. No obstante, a pesar de esta falta de regulaciones las empresas no se excedieron en cuanto a su impacto negativo sostenible, sino que, por el contrario, adoptaron individualmente algunas prácticas positivas en este sentido, lo cual refuerza aún más la fuerza del argumento de esta tesina: las empresas por sí mismas son las responsables de que la industria textil de Indonesia se reconocida internacionalmente como relativamente sostenible. El mecanismo por el cual no ha sido una cuestión de una empresa únicamente sino de que todas hayan logrado avances en este sentido es la competencia y el efecto contagio.

Si una empresa adopta por sí misma estándares y prácticas sostenibles, logra obtener una ventaja competitiva sobre las demás, la cual es especialmente valorada por Europa y Estados Unidos, es por ello que las demás empresas, con el fin de no quedarse atrás, siguen la decisión de adoptar prácticas sostenibles. Esto es un círculo virtuoso y un ejemplo de que sólo hace falta una

buena decisión para que lleguen muchas otras. Todo ello, sin la necesidad de la presión gubernamental. La única regulación existente en este sentido era la del salario mínimo. No obstante, incluso esta regulación tenía excepciones, por ejemplo, el salario mínimo era regional, por lo tanto, en algunas partes del país el salario mínimo era más bajo que en otras. Esto claramente hizo que las empresas del sector textil, y de otros, se trasladaran hacia las regiones en las cuales el salario mínimo era más bajo como, por ejemplo, Yogyakarta, Java Central, Java Occidental y Java Oriental (Sugeng et al., 2022). Las empresas, de forma inevitable, se verían afectadas por cada una de las subidas de este salario mínimo provincial, por lo tanto, existían desincentivos a la hora de contratar más personas, no obstante, el negocio era tan lucrativo que se continuó contratando personal.

En este punto surge una problemática, una de las razones por las cuales la industria textil de Indonesia no ha logrado explotar todo su potencial es el hecho de que la maquinaria usada es antigua y se sigue haciendo un uso extenso de la mano de obra. Por lo tanto, y ante el aumento del salario, existen nuevos incentivos para comprar nueva maquinaria, lo cual, a su vez, reduciría de gran forma la contratación de personal nuevo y haría que parte del personal existente sea reemplazado por personas que puedan usar estas nuevas máquinas. El gobierno debe tener claro el punto anterior, no puede tener los dos extremos de no subir el salario mínimo o subirlo excesivamente, tal como lo afirma el autor: “es necesario elaborar políticas que puedan resolver los conflictos entre empresas y empleados, sin interrumpir el proceso de producción y comercialización de los productos” (Sugeng et al., 2022).

Tal como se mencionó en la tesina, Indonesia carecía, hasta 2020, de regulaciones sobre el sector textil (Sugeng et al., 2022). Esto significaba que durante décadas las empresas se habían acostumbrado a no tener en cuenta la sostenibilidad, enfocando todo su modelo de negocio en la

rentabilidad sin importar el medio ambiente ni el aspecto social. No obstante, a pesar de esta falta de regulaciones, las empresas no se excedieron en cuanto a su impacto negativo sostenible. Por el contrario, adoptaron individualmente algunas prácticas positivas en este sentido, lo cual refuerza aún más el argumento de esta tesina: las empresas, por sí mismas, son las responsables de que la industria textil de Indonesia sea reconocida internacionalmente como relativamente sostenible. El mecanismo por el cual no ha sido una cuestión de una empresa únicamente, sino de que todas hayan logrado avances en este sentido, es la competencia y el efecto contagio. Si una empresa adopta por sí misma estándares y prácticas sostenibles, logra obtener una ventaja competitiva sobre las demás, especialmente valorada por Europa y Estados Unidos. Por ello, las demás empresas, con el fin de no quedarse atrás, siguen la decisión de adoptar prácticas sostenibles. Esto crea un círculo virtuoso y demuestra que basta una buena decisión para que lleguen muchas otras, sin la necesidad de presión gubernamental.

Así fue como, en 2020, el gobierno implementó la Ley 11 de 2020 sobre la creación de empleo. En ella se pretende unificar algunas leyes existentes para crear un marco regulatorio único. Además, la ley busca la inversión extranjera directa y liberaliza un poco el mercado laboral. Si bien prevé un aumento calculado del salario mínimo, los empleados se enfrentan a despidos mucho más fáciles, por lo tanto, existen cambios tanto positivos como negativos para ambas partes. No obstante, tal como se ha mencionado a lo largo de la tesina y como lo establece la hipótesis de la misma, estas regulaciones tienen alcances muy limitados, puesto que es bastante difícil controlar un sistema de contratación de tantas personas debido a las limitaciones técnicas del gobierno. Tal como lo afirma la directora de Fair Wear Foundation de Indonesia, Amalia Alam: “los mecanismos gubernamentales suelen tener recursos limitados para gestionar todas las disputas. Esto debe

mejorarse mediante el desarrollo de leyes laborales, el desarrollo de la capacidad de los inspectores de trabajo y la oficina de trabajo local” (Asia Garment Hub, 2022).

De la misma forma, el hecho de que sean las empresas las que tienen el poder de decidir si el sector textil de Indonesia es sostenible o no, lo evidencia la misma Alam al responder positivamente frente a la pregunta: “¿La mayor parte del importante cambio en materia de sostenibilidad recae sobre los hombros de los fabricantes?” (Center for World Trade Studies, 2022). Todo lo anterior evidencia que, respecto al plano social, la pauta la establece el sector privado por más regulaciones y leyes que el gobierno establezca.

En cuanto al asunto ambiental, el contexto es extremadamente similar. No obstante, debido a que Indonesia es un país especialmente susceptible a tener consecuencias negativas por el cambio climático, el gobierno recientemente ha empezado a establecer medidas frente al nivel de sostenibilidad del sector privado. Aun así: “la mayor parte de la inversión, la innovación y la implementación de la moda circular la lleva a cabo el sector privado” (Center for World Trade Studies, 2022). El hecho de que la mayoría de la inversión, de los esfuerzos y de la iniciativa sostenible provenga del sector privado, refuerza la hipótesis de la presente tesina, que han sido las mismas empresas las que han generado los resultados positivos del país frente a la sostenibilidad del sector debido a asuntos tanto filantrópicos como de la misma sostenibilidad financiera de las empresas a largo plazo si la degradación ambiental y las malas condiciones laborales siguen de la misma forma.

Más allá de algunos esfuerzos aislados como el Reglamento del Ministro de Industria de la República de Indonesia Número 13 de 2019, la Ley Número 32 de 2009 sobre Protección y Gestión Ambiental y la inclusión de certificaciones verdes como el “Certificado de Estándar Industrial

Verde” del Ministerio de Industria de 2022, no se ha podido realizar mejoras concretas. De hecho, estas leyes “no han incluido nuevos avances en relación con los esfuerzos en curso para abordar el actual fenómeno de la moda rápida”. No se han formado estándares gubernamentales amplios que las empresas deban cumplir de forma vinculante. Esto indica que: “las políticas existentes no se han elaborado de manera sistemática e integrada para abordar los problemas ambientales” (Center for World Trade Studies, 2022). Han sido las mismas empresas las que han adoptado medidas de sostenibilidad que han tenido resultados que, aunque podrían ser mejores, son buenos frente a los estándares regionales.

3.6 Informes de Sostenibilidad Empresarial

La mejor forma de establecer cuáles son los estándares de sostenibilidad empresarial es acceder a la información al respecto que brindan las mismas empresas. Toda esta información y datos se extraen de los informes anuales de sostenibilidad que deben hacer las grandes empresas tanto para cumplir con las políticas gubernamentales como con sus inversores y demás *stakeholders*.

En estos informes las empresas ofrecen resultados de indicadores internacionales los cuales son estandarizados para facilitar su comparación. Se espera que los resultados ofrecidos en dichos informes sean reales y transparentes, esto es posible debido a que las empresas suelen contratar personas y/o empresas expertas que se encarguen de estos asuntos. No obstante, existen grandes motivaciones para que estos informes sean maquillados de tal forma que los resultados sean más positivos de lo que realmente son. Es por ello que este factor debe ser tenido en cuenta a la hora de utilizar estos informes como instrumento de comparación, aun así, son la mejor herramienta disponible que se tiene para poder analizar los estándares de sostenibilidad de Indonesia. Además, sería difícil de creer que únicamente en Indonesia los resultados sean maquillados a diferencia de

los otros países del sudeste asiático. Es por ello que a continuación, se analizarán los reportes de sostenibilidad de las tres empresas más grandes del sector textil de Indonesia para encontrar patrones comunes o diferencias sustanciales en indicadores estandarizados respecto al modelo ESG. Para esto, en primer lugar, se analizará el informe de sostenibilidad de cada una de las empresas, luego se hará una comparación y finalmente se presentarán los resultados de la misma.

A continuación, se presenta un análisis individualizado de la situación de cada una de las tres empresas seleccionadas para este estudio. Estas compañías, debido a su tamaño, volumen de producción y relevancia en el mercado, ejercen una influencia considerable en la configuración de los estándares de sostenibilidad dentro del sector textil indonesio. Su desempeño y las estrategias que implementan en materia ambiental, social y de gobernanza no solo impactan directamente en sus propias operaciones, sino que también sirven como referencia y posible catalizador para otras empresas del sector. El análisis de sus informes de sostenibilidad permite comprender mejor las dinámicas internas que impulsan la adopción de prácticas sostenibles y evaluar el progreso real hacia una industria textil más responsable en Indonesia. La información proporcionada para cada empresa permitirá posteriormente realizar un análisis comparativo que identifique patrones comunes, diferencias significativas y tendencias generales en la adopción de la sostenibilidad en la industria textil indonesia.

3.7 Pt Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex)

Se trata de la empresa líder en el sector de las prendas de vestir tanto en rentabilidad financiera como en cuota de mercado. Esta compañía fue fundada en 1966 y debido a su fuerte inversión en tecnología se consolidó rápidamente como una de las más influyentes del país. Su éxito y reputación de fiabilidad fue tal que en 1994 se convertiría en proveedor oficial de ropa de la OTAN y también del ejército alemán. Finalizando el milenio la empresa, al igual que la región,

afrontaría la crisis del sudeste asiático, no obstante, su éxito actual radica en gran parte a haber sobrellevado de manera exitosa este desafío puesto que no solo no se vieron afectados, sino que lograron crecer ocho veces respecto a 1992. En 2012 lograría afrontar la crisis del 2008 de manera nuevamente exitosa puesto que crecería el doble en esos cuatro años. La empresa seguiría creciendo hasta convertirse en una de las más grandes del mundo en su sector (Sritex, 2024). Durante la pandemia de coronavirus la empresa se vería afectada por las interrupciones en su cadena de suministro, esto hizo que durante 2020 y 2021 la producción disminuyera, lo cual fue superado de gran forma con una producción sin precedentes en 2022 y una corrección en 2023 pero que mantiene una tendencia positiva (Sritex, 2024). Es por ello que Sritex ha demostrado ser una empresa resiliente y que será una empresa sostenible.

En cuanto a la sostenibilidad, la empresa adopta un enfoque holístico:

La Compañía puede mantener y contribuir positivamente a los impactos negativos sobre el medio ambiente y aumentar los recursos existentes para optimizar las iniciativas estratégicas de la Compañía para acelerar la resiliencia a los riesgos climáticos a través de la optimización integral de la estrategia para mejorar el crecimiento sostenible (Sritex, 2024).

A continuación, se detalla en profundidad la estrategia de Sritex.

Al igual que las demás empresas y tanto por cumplir con sus inversionistas como por una preocupación real por parte de Sritex, la compañía realiza un informe anual respecto a la sostenibilidad. En 2023 el informe se llamaría “Estrategia de Optimización para el Desarrollo Sostenible”. En la primera parte de este informe, la empresa anuncia que además de su compromiso filantrópico con el medio ambiente, el tema del cambio climático los afecta directamente por dos motivos principales.

Primero, porque sus consecuencias interrumpen la cadena de suministro que para la industria de la moda rápida, como se ha mencionado a lo largo de la tesina, resulta absolutamente crucial y, segundo, porque la disminución de la disponibilidad de agua ha afectado a la empresa de gran forma, la cual ha estado causada precisamente en parte por operaciones de la empresa, por lo tanto es imperativo para esta el encontrar la forma de poder producir de la forma que lo han hecho pero usando mucho menos recursos y limitando su impacto negativo en el medio ambiente. Es así como la empresa ha entendido que continuar de la forma en la que están haciendo las cosas puede generar rentabilidades a corto y mediano plazo pero que a largo plazo la falta de recursos y los problemas generados pasarán factura y debilitarán de gran forma la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, y en línea con el marco teórico, la empresa entiende la sostenibilidad como el conjunto entre los retos ambientales y sociales, sumados a la gobernanza de la empresa y su correcto funcionamiento. Así que, aunque no se mencione explícitamente más allá de alguna ocasión, el Modelo ESG se aplica en el reporte y sus capítulos están divididos en estos tres temas. De hecho, sus estrategias se dividen teniendo en cuenta los criterios “económicos; sociales y ambientales”. El reporte además sigue con los lineamientos del Global Report Initiative (GRI).

Situación de la empresa

A pesar de que durante 2023 los resultados de sostenibilidad fueron mucho mejores que en 2022:

No hubo cambios significativos en la estructura organizativa, el modelo de negocios ni la estrategia de sostenibilidad de la empresa. Mantuvimos la coherencia en la implementación de los principios de sostenibilidad y nos aseguramos de que todas las actividades operativas se ajustaran a las políticas y estándares establecidos. Esta estabilidad refleja nuestro compromiso con prácticas de sostenibilidad sólidas y nuestra disposición para enfrentar desafíos futuros (Sritex, 2024).

En este sentido queda absolutamente claro que la empresa, de acuerdo con sus indicadores, métricas y objetivos propios, va por un muy buen camino y más allá de pequeños ajustes, la estrategia parece estar funcionando. A continuación, se presentará un resumen del modelo ESG de la empresa para poder estimar su estado actual y cómo se puede comparar con las otras dos empresas sujeto de esta tesina.

3.7.1 Ambiente / Environmental (E)

Sritex divide este componente en varios “asuntos” relativos al tema medioambiental. Estos son:

- **Uso de Materiales** En este aspecto la empresa informa tener distintos certificados, como el Oeko – Tex, que aseguran la sostenibilidad de su materia prima, se habla de que, aunque el material más usado es Rayón Viscosa que es una fibra sintética, también se usa el algodón, el cual es criticado por su falta de sostenibilidad. Aun así, se defienden con los certificados.
- **Energía:** Al igual que con el anterior punto, la empresa tiene certificaciones como la ISO 50001 que reflejan el compromiso por el uso racional de la energía. Este punto va más allá en cuanto a que el uso eficiente de la energía hace parte de la política central de la empresa. En la tabla 1 se presentan los datos de las fuentes de energía de la empresa.

Tabla 1

Consumo de Energía de Sritex según el tipo y el año.

Año / Tipo de energía	2023	2022	2021
Carbón	19,858	24,741	20,211
Diésel	4,358.50	73.19	4,440.29
Gas Natural	13,768	17,905	18,381
Electricidad	610,911	765,103	924,318
Total	648,896	807,822	967,351

Nota: Elaboración Propia con información de Sritex (2024), los datos están expresados en Gjules.

En 2022 la empresa intentó eliminar el uso del diésel.

Como se puede observar, la disminución total es significativa más allá de algunos ligeros cambios, los cuales estuvieron mediados principalmente por factores externos.

- **Biodiversidad:** En este punto, la empresa reconoce extensamente la importancia de la fauna, según ellos, la compañía está dispuesta a crear lazos con empresas del sector textil, no obstante, eso no ha ocurrido y es precisamente por ello que la empresa se preocupa aún más por la conservación de la naturaleza.
- **Agua:** Una de las principales preocupaciones de la empresa es el uso racional de agua debido a que precisamente, es un recurso que, como empresa, conviene que sea altamente disponible, por lo tanto, se evita el desperdicio mientras que se estructuran estrategias para poder usar una menor cantidad de este líquido. A continuación, se presenta la tabla 2 se muestra el uso de agua y su proveniencia.

Tabla 2

Uso del Agua de Sritex tanto en términos de consumo como en la fuente de recolección.

Volumen/Proveniencia	% de uso	2023	2022	2021
Agua Superficial	95.77%	2,428,905	2,753,602	2,950,125
Agua Profunda	4.23%	107,338	111,691	114,813
Total	100%	2,536,240	2,865,293	3,064,938

Nota: Elaboración Propia con información de Sritex (2024), los datos están expresados en metros cúbicos.

En este punto se refleja un aumento general del uso del agua, en este punto la empresa no ha tenido avances sino por el contrario un retroceso sostenible. Más allá de la excusa del aumento de la producción, la empresa sugiere que va a hacer de la reducción del uso del agua un asunto central durante los próximos años.

Emisiones

En este punto, el gobierno de Indonesia se ha comprometido con el objetivo de reducir las emisiones contaminantes, tanto por la Conference of the Parties (COP) de París en 2015, como los objetivos aún más ambiciosos de la COP de Glasgow. La empresa se ha comprometido a reducir un 45% las emisiones para 2030, lo cual es un objetivo sorprendente pero que puede llegar a ser realista. Este punto es extremadamente complicado puesto que la producción, a pesar de contar con materiales sostenibles y haciendo un uso racional del agua, continúa de la misma forma. En la tabla 3 se presentan las emisiones anuales de la empresa.

Tabla 3*Cantidad de Emisiones de Sritex*

Año/Cantidad de Emisiones	2021	2022	2023
Total	1,213.58	2,181.13	1,302.76

Nota: Elaboración Propia con información de Sritex (2024), los datos están expresados en toneladas métricas de Co2.

Como se puede evidenciar, el consumo no solo no se ha reducido respecto a 2021 sino que ha aumentado, en este sentido la respuesta de la empresa es que ha expandido sus capacidades de producción y ahora tiene el doble de chimeneas, lo cual hace que se emita lo mismo a pesar de tener mucha mayor producción. Esto puede llegar a ser cierto, pero no quita el hecho de que la empresa aún tiene mucho trabajo en este sentido.

Desperdicio

Como se ha demostrado en la tesina, el sector textil en general tiene grandes problemas respecto a los excesivos desperdicios que genera, por lo tanto, es un aspecto importante en cuanto a la sostenibilidad real de la empresa. A pesar de ello, en cuanto a los desperdicios y especialmente en el caso de Indonesia, el tratamiento de aguas residuales resulta clave para poder saber si una empresa es realmente sostenible. Ante ello, el uso de agua es relevante y las fuentes de aguas susceptibles a ser tratadas se han mantenido constante. Esto a priori puede parecer algo negativo, pero teniendo en cuenta que la producción ha aumentado, a excepción de 2022 debido a la acumulación de materias primas por la pandemia del covid-19 (Sritex, 2024), esto es una excelente señal. Evidentemente se puede hacer más, pero es un gran avance. Por otro lado, respecto al desperdicio sólido, éste sólo fue medido en 2023, lo cual, aunque demuestra una falta de interés al

respecto, muestra a su vez que ahora resulta importante. Se espera que las 203.242 toneladas de desperdicios sólidos se vean reducidos en el 2024.

3.7.2 Social / Social (S)

Sritex da empleo directo a 11.507 personas, lo cual, aunque parezca una cantidad importante, es mínima teniendo en cuenta el hecho de que se trata de la empresa de moda rápida más grande de Indonesia. La razón principal de esto es que como se ha explicado en la tesina, la mayor cantidad de empleados están subcontractados por empresas, por lo tanto, a pesar de que Sritex pueda brindar un salario digno y trato justo a sus empleados directos, existe una gran cantidad de empleados que, indirectamente, sufren malas condiciones laborales fabricando productos que terminarán siendo usados por Sritex.

En este punto no se pretende atacar a la empresa por las malas condiciones de trabajo que tienen empleados que no tienen relación con su empresa puesto que no es su responsabilidad, sino que se pretende evidenciar que aún se tienen un gran margen de mejora y, además, sugerir que una correcta elección de proveedores puede marcar toda la diferencia en el aspecto social. Por otro lado, un punto negativo en este sentido es el hecho de que la cantidad de empleados temporales casi cuadriplica la de empleados a tiempo completo, finalmente, un aspecto positivo es el hecho de que la disparidad de género no parece ser un problema e incluso, en la empresa trabajan más mujeres que hombres, todo lo anterior se resumen en la tabla 4.

Tabla 4*Distribución por Sexo y Tipo de Contrato de Empleados de Sritex*

	2021			2022			2023		
Sexo/Contrato	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
Permanente	2,053	3,345	5,398	1,081	1,636	2,717	1,468	1,805	2,137
Temporal	5,387	5,656	11,043	4,325	4,606	8,931	3,209	4,970	9,370
Total	7,440	9,001	16,441	5,406	6,242	11,648	4,695	6,055	11,507

Nota: Elaboración Propia con información de Sritex (2024). “H” corresponde a “Hombre” y “M” a “Mujer”.

Pese a que estos datos parecen ser a primera vista negativos, se debe tener en cuenta que la empresa ha tenido que afrontar cambios estructurales fuertes debido a las consecuencias de la pandemia, la cual desde 2020 hizo que las empresas redujeran su capital humano, dejando sin empleo a millones de personas, por lo tanto, no es un caso aislado, sino que, desafortunadamente, ha sido una realidad de la industria.

Bienestar de los empleados

En este punto existen varios aspectos a considerar. En primer lugar, la empresa afirma que no sólo cumple con las regulaciones gubernamentales frente al salario mínimo, sino que además lo supera en bastantes casos, adicional a esto, y aunque pueda parecer obvio, pero en el caso de Indonesia no lo es, los salarios que ofrece la empresa son los mismos tanto para hombres como para mujeres.

En segundo lugar, la gran diferencia entre trabajadores temporales y de tiempo completo se aliviana debido a que ambos cuentan con las mismas prestaciones y beneficios, los cuales incluyen seguridad social, salud, seguro de vida, pensión, dotación, educación, ayudas especiales para mujeres embarazadas, etc. Tercero, a diferencia de otras empresas en Indonesia, Sritex cree que: “todo trabajador debe tener igualdad de oportunidades para obtener empleo, sin

discriminación basada en género, clase, etnia, religión o raza” (Sritex, 2024). Por lo tanto, los procesos de selección son abiertos y libres de prejuicios. Cuarto, la empresa no tiene ningún trabajador menor de 18 años y condena el trabajo infantil. Quinto, ningún empleado de Sritex trabaja más de 40 horas a la semana, lo cual es algo que desafortunadamente es común en la industria. Finalmente, en la empresa existe la libertad de asociación entre empleados gracias al “Acuerdo de Trabajo Colectivo” promovido por los empleados, el cual se encarga de que exista comunicación entre los sindicatos y la empresa.

Salud y Seguridad Ocupacional

La empresa tiene una unidad especialmente diseñada para este aspecto, el Comité Asesor de Seguridad y Salud en el Trabajo, este se encarga de recoger información y supervisar las operaciones en búsqueda de prácticas riesgosas, además de estar listos para atender cualquier incidente. Más allá de que esto sea un requerimiento gubernamental, Sritex lo ha llevado más allá hasta hacerlo parte clave de la empresa, tanto con el objetivo de ofrecer seguridad a sus empleados como para contentar a sus *stakeholders*. Además, los accidentes laborales se han reducido desde 2021 cuando ocurrieron 170, en 2022 fueron 173 y en 2023 139. A pesar de que esta cifra se puede reducir aún más, demuestra que los esfuerzos que se están realizando están dando sus frutos. Por otro lado, y en un sentido más negativo, Sritex no ha logrado reducir las enfermedades de sus empleados, las cuales se detallan en la tabla 5.

Tabla 5

Distribución de Enfermedades de los empleados de Sritex por año y por condición.

Año / Enfermedad	2023	2022	2021
Infección de las vías respiratorias altas (URI)	9,612	9,808	5,297
Relacionadas con Piel	1,078	1,100	1,835
Anemia	402	383	479
Diarrea	797	813	745
Total	11,889	12,104	8,356

Nota: Elaboración Propia con información de Sritex (2024).

En este sentido la respuesta de Sritex ha sido la creación de una policlínica que atiende casos las 24 horas, la cual ha resultado efectiva. Sin embargo, esto demuestra que tal vez el enfoque ha resultado ser erróneo. Sritex podría centrarse en la prevención de enfermedades más que en su correcto tratamiento.

Desarrollo con la Comunidad:

Otra muestra del fuerte compromiso que tiene Sritex con el aspecto social es el hecho de que no sólo lo entienden en el sentido de sus empleados sino también integran las comunidades en las cuales inciden directa o indirectamente. La empresa desarrolló el programa “Servicio de Sritex a Indonesia” a través del cual ofrece en las comunidades donde opera: Educación, construyendo escuelas, por ejemplo, salud, apoyo a la agricultura, programa de asociación y cooperativa con PYMEs locales (marketing, capital, gestión de libros sencillos), etc. Todo ello porque “creemos que el éxito de una empresa se mide cuando crece junto con las comunidades que la apoyan” (Sritex, 2024). Además, hace reuniones semestrales para conocer de primera mano las inquietudes o sugerencias de la comunidad y así, poder resolverlas. Se espera que estos compromisos con la comunidad se expandan cada vez más.

3.7.3 *Gobernanza / Governance (G)*

Sritex es la empresa de moda rápida más grande de Indonesia, por lo tanto, es de esperarse que tenga una excelente estructura organizativa, sin embargo, debido a los paradigmas actuales, no solo basta con tener una estructura fiable sino también resiliente y, por ende, sostenible. Esto queda claro con la siguiente afirmación de la empresa:

Sritex siempre se esfuerza por integrar los principios y prácticas de la sostenibilidad en nuestras actividades operativas. Los aspectos económicos, ambientales y sociales se están convirtiendo en el centro de atención de Sritex para ejecutar el mejor sistema de gobernanza y como base de nuestra visión y misión. La estructura de gobernanza está diseñada priorizando la independencia de cada órgano de la empresa (Sritex, 2024).

Esto demuestra el gran nivel de compromiso que tiene la empresa en este sentido, derivado no por requerimientos gubernamentales ni estándares internacionales sino por una firme creencia empresarial de que el futuro de la industria es sostenible y que, al ser los líderes de la industria, deben estar un paso delante de los demás. Por otro lado, la empresa es enfática con que las decisiones sociales, ambientales y de gobernanza se toman en los órganos de más alto nivel, por lo tanto, corresponden a políticas estratégicas y no a simples tácticas.

- **Manejo de Riesgo:** El sistema de estructura de gobernanza de Sritex se llama “Sistema de denuncia de irregularidades” y tanto el mayor nivel de jerarquía como el menor, lo conoce y está obligado a comentar cualquier incidente que vaya en contravía a los principios organizacionales de la empresa. Estos reportes llegan a un comité especializado el cual toma decisiones y acciones para corregirlas de forma inmediata al mismo tiempo que encuentra mecanismos para prevenirlas en el futuro.

- **Adquisiciones:** Como se mencionó en el anterior apartado, las adquisiciones de la empresa representan un factor crítico para la sostenibilidad debido al gran fenómeno de subcontratación que existe en la industria. En este orden de ideas, Sritex ha priorizado los suministros locales sobre los regionales e importados por su fuerte compromiso social que se une al de gobernanza, demostrando que efectivamente existe una coherencia en su estrategia de sostenibilidad.

Sin embargo, no se puede ignorar el hecho de que a nivel local no se puede producir todo lo que necesita Sritex para poder operar, por ejemplo, el algodón no se puede obtener a la escala de la demanda de la empresa en Indonesia, por lo tanto, más allá de importar lo mínimo posible, la empresa ha dejado de lado este material y se ha centrado en el poliéster y el rayón de viscosa como sus principales materias primas, fomentando así una balanza comercial orientada hacia las exportaciones.

Al igual que las demás empresas y tanto por cumplir con sus inversionistas como por una preocupación real por parte de Sritex, la compañía realiza un informe anual respecto a la sostenibilidad. En 2023 el informe se llamaría “Estrategia de Optimización para el Desarrollo Sostenible”. En la primera parte de este informe, la empresa anuncia que además de su compromiso filantrópico con el medio ambiente, el tema del cambio climático los afecta directamente por dos motivos principales.

Primero, porque sus consecuencias interrumpen la cadena de suministro que para la industria de la moda rápida, como se ha mencionado a lo largo de la tesina, resulta absolutamente crucial y, segundo, porque la disminución de la disponibilidad de agua ha afectado a la empresa de gran forma, la cual ha estado causada precisamente en parte por operaciones de la empresa, por lo tanto es imperativo para esta el encontrar la forma de poder producir de la forma que lo han

hecho pero usando mucho menos recursos y limitando su impacto negativo en el medio ambiente. Es así como la empresa ha entendido que continuar de la forma en la que están haciendo las cosas puede generar rentabilidades a corto y mediano plazo pero que a largo plazo la falta de recursos y los problemas generados pasarán factura y debilitarán de gran forma la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, y en línea con el marco teórico, la empresa entiende la sostenibilidad como el conjunto entre los retos ambientales y sociales, sumados a la gobernanza de la empresa y su correcto funcionamiento. Así que, aunque no se mencione explícitamente más allá de alguna ocasión, el Modelo ESG se aplica en el reporte y sus capítulos están divididos en estos tres temas. De hecho, sus estrategias se dividen teniendo en cuenta los criterios “económicos; sociales y ambientales”. El reporte además sigue con los lineamientos del Global Report Initiative (GRI).

En este sentido queda absolutamente claro que la empresa, de acuerdo con sus indicadores, métricas y objetivos propios, va por un muy buen camino y más allá de pequeños ajustes, la estrategia parece estar funcionando.

3.8 PT Asia Pacific Fibers TBK

Esta empresa es la productora textil más grande de Indonesia (Asian Pacific Fibers, 2024). Lo relevante es que no solo fabrica ropa, sino que también produce las mismas telas con las que se hacen estas prendas de vestir, las cuales suelen comercializarse a otras empresas de Indonesia para ser transformadas en productos terminados. Esta empresa trabaja especialmente con poliéster y, debido a un excelente manejo empresarial, ha logrado consolidarse a través de los años hasta convertirse en una empresa reconocida internacionalmente y que, además, ha adoptado la sostenibilidad como un principio guía dentro de sus valores (Asian Pacific Fibers, 2024).

La empresa se fundó en 1984 y fue pionera en la producción de poliéster en Indonesia, lo cual suponía un reto enorme dada la complejidad del proceso. Gracias a un manejo empresarial impecable y a un excelente entendimiento de la industria y de las oportunidades futuras, la empresa se consolidó rápidamente a nivel nacional y regional, expandiendo sus operaciones en varios lugares de Indonesia. Durante las décadas de 1990 y 2000, la empresa priorizó la innovación y la tecnificación de sus labores; por ello, adquirió tecnología de punta para hacer sus procesos mucho más eficientes y efectivos. Al mismo tiempo, la empresa logró llegar a más de 30 países gracias a la confiabilidad de su producción (Asian Pacific Fibers, 2024). Esta expansión alcanzó un punto culminante en 2020, cuando se alió con el líder de producción de poliéster de Alemania, ADVANSA, para acceder de forma más sencilla al mercado europeo (Asian Pacific Fibers, 2024). Durante la presente década, la empresa ha centrado sus esfuerzos en la sostenibilidad, debido a que, además de los problemas asociados al fast fashion, la empresa, al fabricar directamente las telas, debe prestar especial atención a la sostenibilidad

Asian Pacific Fibers ha entendido que la sostenibilidad no es solo un punto agregado ni una demanda que hacen los gobiernos y la sociedad, sino que es una necesidad para poder continuar con su producción. Un ejemplo de esto es la cada vez mayor escasez de agua, que en el futuro afectará significativamente sus operaciones. Es por ello que, según la misma empresa: “Creemos en el crecimiento empresarial integral impulsado por la responsabilidad social. Asian Pacific Fibers se fundó para generar un impacto positivo y contribuir a la sociedad mediante la protección del medio ambiente y el apoyo a las comunidades” (Asian Pacific Fibers, 2024). Es por estas razones que la empresa considera la sostenibilidad como un factor crítico de su futuro éxito.

De la misma forma que otras grandes empresas, como Sritex, Asian Pacific Fibers realiza cada año un informe de sostenibilidad en el cual detalla sus avances y perspectivas. Además, ofrece

indicadores y datos correspondientes para poder evaluar la empresa y sus resultados en comparación con años anteriores, lo que permite tanto a la empresa como a las partes interesadas, tomar decisiones importantes. Su informe se llama “Esencia, la promesa de un futuro más verde”. Al igual que con la anterior empresa, definen tres pilares fundamentales de la sostenibilidad:

“La empresa se compromete a llevar a cabo sus actividades empresariales dando prioridad a los principios de sostenibilidad, donde el crecimiento económico se logra a través del buen gobierno corporativo, la contribución al empoderamiento de la comunidad y el desarrollo social, así como la preocupación por la sostenibilidad medioambiental” (Asian Pacific Fibers, 2023).

Es por ello que el informe de sostenibilidad de la empresa está alineado con el modelo ESG, el cual es el punto de partida para analizar la sostenibilidad en la presente tesina. A continuación, se presenta el análisis ESG de Asian Pacific Fibers.

Situación de la empresa

3.8.1 Ambiente / Environmental (E)

En primer lugar, “la empresa se compromete a preservar el medio ambiente integrando la gestión medioambiental en sus actividades operativas” (Asian Pacific Fibers, 2023). La empresa está fuertemente determinada a cumplir con la regulación y leyes existentes en Indonesia e incluso será más estricta consigo misma. La atención principal se centrará en el manejo de los residuos y el reciclaje, con un énfasis especial en reducir, reusar y reciclar, puesto que estas tres palabras son “el principio de todos los procesos de manufactura”. También se llevarán a cabo actividades para que cada miembro de la empresa conozca qué es la sostenibilidad ambiental y así tome decisiones operativas que puedan ayudar aún más. Además, colaborará con actores externos que puedan

brindar ayuda a la empresa en cuanto a mejorar sus prácticas ambientales. Otro aspecto importante, que demandará de grandes recursos, es la urgente transición energética que llevará a cabo la empresa para que la energía usada sea mucho más limpia. Finalmente, todas estas actividades y más serán monitoreadas y corregidas constantemente por la empresa al detectar fallos, gracias a evaluaciones constantes, lo cual permitirá mejorar cada vez más y sobre la marcha sus prácticas con impactos ambientales.

La empresa resalta la importancia de este pilar con frases como: “es imperativo que todas las partes implicadas en el desarrollo económico se unan y participen en la misión de detener los daños medioambientales para salvar este planeta” (Asian Pacific Fibers, 2023). El objetivo final de la empresa es hacer que sus plantas de producción sean neutras en carbono y convertirse en una empresa verde. Los primeros pasos han sido adoptar certificaciones como la ISO, entre otras. No obstante, la compañía cree firmemente que la mejor forma de lograr esto es a través de la medición constante de sus resultados en los indicadores.

Ahorro de energía

Es importante tener en cuenta que la empresa cuenta con dos plantas de producción, una ubicada en Karawang y otra en Kaliwungu. Como se mencionó previamente, la transición energética hacia fuentes limpias es una prioridad absoluta en la nueva estrategia de la empresa. Por lo tanto, la empresa ha adquirido nuevas máquinas que ahorrarán energía en un rango del 17% al 40%. Además, la infraestructura se volverá más eficiente a través de reemplazos y de una reorganización estratégica. En la tabla 6 se evidencian las emisiones actuales y las fuentes de energía usadas.

Tabla 6*Datos de Emisiones y Consumo Energético*

Categoría	Unidad	2020	2021	2022
Electricidad/PLN	Kwh/MT	2,573.02	2,535.90	2,513.96
	GJ/MT	9.40	9.12	9.04
	KG CO2	261,091,796	289,679,323	276,974,959
Gas	NM3/MT	155.44	152.05	143.87
	GJ/MT	6.01	5.90	5.47
	KG CO2	143,977,090	157,961,466	151,972,541
Vapor	Ton	223,547	243,313	248,521
	eTon/MT	0.68	0.68	0.69
Emisión Total	KG CO2	405,069,380	447,842,950	397,947,500
Intensidad de emisión		2,615.44	2,578.69	2,496.86

Nota: Elaboración propia con datos de Asian Pacific Fibers (2023).

Es cierto que tanto el consumo de energía como las emisiones totales de ambas plantas han crecido de forma constante. No obstante, se debe tener en cuenta tanto en este contexto como adelante, que el compromiso de la empresa con la sostenibilidad es relativamente reciente. Por lo tanto, no se deben esperar grandes cambios a corto plazo. Además, hay que tener en cuenta que la producción de la empresa ha aumentado de forma significativa, por lo tanto, el consumo y las emisiones también aumentarán. Sin embargo, a pesar de haber sido un aumento constante, este no ha sido muy significativo. Además, la intensidad de emisiones se ha ido reduciendo, lo cual demuestra que efectivamente han existido avances.

Manejo de Aguas

Debido a que se trata no solo de una empresa que fabrica ropa, sino que también produce las telas, es evidente que tendrá un uso de agua muy superior al de otras empresas. Por ello, este aspecto es especialmente importante dentro de la empresa. En la tabla 7 se puede ver el uso de agua.

Tabla 7*Consumo de agua según origen y por año*

Categoría	Unidad	2020	2021	2022
Aguas superficiales	M ³	2,448,146	2,825,254	2,780,310
Aguas subterráneas	M ³	109,263	130,242	112,455
Consumo total	M ³	2,557,409	2,955,496	2,892,765
Intensidad de uso del agua	M ³ /ton	7.84	7.96	7.58

Nota: Elaboración propia con datos de Asian Pacific Fibers (2023).

En este conjunto de datos se evidencia un aumento del consumo de agua en 2021; no obstante, este fue corregido en 2022. Lo más importante de estos datos es tener en cuenta que la producción ha aumentado de forma significativa, por lo tanto, un menor uso de agua es una mejora extremadamente importante. Además, el hecho de reducir en dos años la intensidad del uso de agua es una señal muy positiva de que se están haciendo las cosas bien. Nuevamente, se debe tener en cuenta que el enfoque más agresivo de sostenibilidad es relativamente reciente, por lo tanto, se espera que los resultados en los próximos años sean mucho mejores. Es por ello que estos resultados son positivos.

Manejo de Emisión de gases de efecto invernadero

De la misma forma que la empresa consume agua en mayor medida que otras empresas que solo se dedican a la manufactura de prendas de vestir, también emite mucho más. Al respecto, la empresa cuenta con un plan de emisiones que se encarga de reducir cada vez más estas a través de métodos como la reorganización y la compra de nuevas maquinarias que permitan alcanzar estos objetivos. En la tabla 8 se puede ver el total de emisiones.

Tabla 8*Emisiones de Gases de efecto invernadero*

Categoría	Unidad	2020	2021	2022
Electricidad	KG CO ₂	22,810,565	26,983,433	29,932,959
Combustible líquido	KG CO ₂	120,167	129,272	131,023
Gas	KG CO ₂	112,441,099	125,597,566	120,962,121
Emisiones totales	KG CO ₂	135,371,831	152,710,271	151,026,103
Producción total	Ton	464.26	531.92	536,074
Intensidad de emisiones	GHG/ton	291.6	287.1	282.0

Nota: Elaboración propia con datos de Asian Pacific Fibers (2023).

Aunque nuevamente los datos puedan parecer negativos, es necesario tener en cuenta la intensidad de emisiones, la cual se ha ido reduciendo significativamente. Esto evidencia un aumento importante en la eficiencia de producción, al reducir cada vez más las emisiones relativas al nivel de producción que ha ido aumentando. Es cierto que las emisiones han aumentado y que se deben hacer esfuerzos adicionales en este sentido. No obstante, la empresa ha adquirido una nueva planta de energía natural, lo cual va a reducir aún más el impacto negativo que sugieren los datos presentados en la tabla 8.

Gestión de Residuos y Efluentes

Al tratarse de una empresa que produce telas, es absolutamente normal que se generen emisiones químicas catalogadas como peligrosas y tóxicas. No obstante, la compañía es más que consciente de esto y, por ello, tiene un plan especial de manejo para este tipo de desechos, los cuales no solo cumplen con los estándares que exige la ley, sino que incluso van más allá. Adicionalmente, lo más interesante en este punto es que la compañía ha logrado aprovechar una parte de estos residuos químicos para ser reintegrados en procesos de producción, lo cual genera

un doble impacto positivo, ya que no solo se reduce el residuo, sino que también se reducen las materias primas necesarias.

Productos Amigables con el Medio Ambiente

La empresa ha lanzado una línea de productos llamada ESSENCE-Bio, la cual es una tela especial biodegradable obtenida a partir de la modificación molecular de polímeros y la adición de componentes orgánicos, los cuales reducen el tiempo de vida de esta tela sin afectar su vida útil y productiva. Además, esta línea trae consigo un menor uso del agua, se evita el uso de químicos, se reduce el número de colorantes y se usan materiales naturales.

Todo lo anterior deja en evidencia que la empresa tiene un compromiso real con el tema ambiental. Más allá de que los resultados no parezcan extremadamente positivos a primera vista, hay que tener en cuenta que se trata de resultados preliminares, ya que la estrategia dará verdaderos resultados en los próximos años. Además, el plan de la empresa es a largo plazo, por lo que es importante mantener la consistencia en cuanto a la reducción de los impactos negativos, más que buscar una desaceleración rápida que no logre sostenerse en el tiempo.

3.8.2 Social / Social (S)

Para Asian Pacific Fibers, los recursos humanos son el recurso más importante que tienen. Por ello, se enfoca tanto en su capital humano y en ofrecerles condiciones dignas y una organización que les permita un trabajo inclusivo. Además, incluso se les ofrece poder de decisión y opinión en algunas decisiones importantes para la empresa, puesto que ellos conocen de primera mano los aspectos operativos. "Las personas son nuestro activo más valioso de la empresa" (Asian Pacific Fibers, 2023).

La empresa da empleo directo a 3,649 personas. Sin embargo, al subcontratar empresas para la manufactura de sus productos, no se sabe el número real de personas que trabajan gracias a esta compañía. La composición de los empleados de la empresa se puede ver a continuación en las tablas 9, 10 y 11.

Tabla 9

Empleados por Niveles de Gestión

Nivel de Gestión	2020 (Personas)	2020 (%)	2021 (Personas)	2021 (%)	2022 (Personas)	2022 (%)
Consejo de Comisarios/Directores	4	0.1%	4	0.11%	5	0.1%
Gerente	121	3.4%	120	3.35%	116	3.2%
Personal	640	18.1%	671	18.72%	674	18.5%
Operarios	2,773	78.4%	2,789	77.82%	2,854	78.2%
Total	3,538	100%	3,584	100%	3,649	100%

Nota: Elaboración propia con datos de Asian Pacific Fibers (2023).

Se puede evidenciar que, como era de esperarse, el nivel operativo es el que emplea a la mayor cantidad de personas, puesto que se necesita un gran número de personal tanto para operar las máquinas como para los procesos manuales.

Tabla 10*Empleados por grupo de edad*

Edad	2020		2021		2022	
	Personas	%	Personas	%	Personas	%
46 años y más	1,284	36.29%	1,245	34.74%	1,145	31.38%
36 ~ 45 años	674	19.05%	618	17.24%	589	16.14%
26 ~ 35 años	1,079	30.50%	1,063	29.66%	1,068	29.27%
18 ~ 25 años	501	14.16%	658	18.36%	847	23.21%
Total	3,538	100%	3,584	100%	3,649	100%
Edad Promedio	44 años		43 años		42 años	

Nota: Elaboración propia con datos de Asian Pacific Fibers (2023).

Las diferencias en el grupo etario no son significativas. Además, el hecho de que la edad promedio se haya reducido con el tiempo no es un indicador fiable de que exista algún tipo de rejuvenecimiento laboral. Esto puede estar explicado, en gran medida, porque las nuevas máquinas deben ser operadas por personas que hayan tenido acceso a capacitaciones al respecto.

Tabla 11*Empleados por nivel educativo*

Nivel Educativo	2020 (Personas)	2020 (%)	2021 (Personas)	2021 (%)	2022 (Personas)	2022 (%)
S2/Posgrado	39	1.10%	36	1.00%	34	0.93%
S1/Licenciatura	303	8.56%	320	8.93%	333	9.13%
Diploma	179	5.06%	180	5.02%	173	4.74%
Bachillerato	2,794	78.97%	2,846	79.41%	2,932	80.35%
Secundaria	197	5.57%	181	5.05%	161	4.41%
Escuela primaria	26	0.73%	21	0.59%	16	0.44%
Total	3,538	100%	3,584	100%	3,649	100%

Nota: Elaboración propia con datos de Asian Pacific Fibers (2023).

En cuanto al nivel educativo, tampoco existe una gran diferencia respecto a los años anteriores. Lo único que se puede notar es que, tanto para la escuela primaria como para la secundaria, la cantidad de empleados ha bajado. No obstante, esto puede explicarse fácilmente

debido a que cada vez más las personas tienen un nivel educativo superior, gracias en gran medida a las políticas adoptadas por los gobiernos durante los últimos años que promueven una mayor educación.

Programas de Formación y Capacitación:

Que los empleados sean más capacitados y educados no solo significa un beneficio para la empresa, sino también para los empleados, ya que ellos pueden aprender algunas herramientas que no solo deben aplicar en la empresa, sino también en su vida cotidiana. Es por ello que la empresa ha creado cursos gratuitos para ellos en áreas como liderazgo, desarrollo de habilidades blandas, salud y seguridad en el trabajo, finanzas, impuestos, desarrollo personal y cultura. Además, esto les ofrece a los empleados una mejor calidad de vida y, por lo tanto, un mayor bienestar en la empresa.

Desarrollo Comunitario:

La empresa no solo considera el aspecto social en relación con los empleados directos, sino que también incorpora a la sociedad en general en la cual opera. Debido a que, además de generar algunos impactos negativos, especialmente de índole ambiental, ha irrumpido en la vida cotidiana de sus habitantes con actividades industriales. Por tanto, con el fin de reparar esos daños y por motivos filantrópicos, la empresa ha adelantado diversos tipos de actividades y beneficios para las personas que habitan cerca de las plantas en las cuales opera. Por ejemplo, ha construido una escuela en la que se han otorgado becas, ha construido un centro de atención médica para la comunidad, ha ofrecido ayudas por los efectos de catástrofes naturales, ha hecho préstamos y financiado proyectos de algunas personas y empresas pequeñas, además de plantar árboles, lo cual, más que un beneficio ambiental, es un beneficio social debido a que la calidad del aire mejorará sustancialmente y se trata de una actividad que puede unir aún más a la comunidad.

3.8.3 Gobernanza / Governance (G)

Asian Pacific Fibers es conocida por ser una empresa que se maneja a nivel directivo de una gran forma. La empresa se ha orientado a producir lo que más se vende, lo cual suena bastante lógico. Las inversiones se han centrado en renovar la maquinaria existente, lo que, además de tener efectos positivos a nivel medioambiental, hará mucho más eficiente el uso de recursos monetarios a largo plazo. Además, la empresa espera fortalecer su papel de manufacturero respecto a productos de valor agregado, para no depender únicamente del precio internacional de los *commodities*, sino también obtener ingresos por la venta de productos que no sean solo telas.

El objetivo clave de la compañía es optimizar la producción y tener un margen de beneficios mayor. En la tabla 12 se evidencian los datos financieros de la empresa.

Tabla 12
Datos Financieros de Asian Pacific Fibers

Detalles	2020	2021	2022
Producción total (en 000MT)	246.40	282.39	287.23
Ventas netas (millones de USD)	260.96	372.97	396.98
Beneficio (pérdida) global (millones USD)	20.55	6.85	12,31
Productos ecológicos vendidos (en Tm)	16,257	21,964	18,198
Número de proveedores locales (con sede en Indonesia)	807	823	783
Número de clientes locales (bienes y servicios suministrados)	331	228	272
Valor de las ventas nacionales (millones USD)	204.33	293.69	335.88

Nota: Elaboración propia con datos de Asian Pacific Fibers (2023).

A pesar de que es un resumen de los datos financieros de la empresa, nos puede dar una buena idea de qué está ocurriendo en ella. Por ejemplo, se puede apreciar que la producción ha ido en constante aumento, especialmente después de 2020 al superar la pandemia. Asimismo, las ventas han aumentado de forma significativa, llegando a casi duplicarse en casi dos años. Además, las ventas domésticas ahora tienen un componente internacional. Se espera que los resultados sigan creciendo a un gran nivel y que la empresa logre el objetivo de convertirse cada vez más en la líder de producción textil de Asia Pacífico.

En el reporte de sostenibilidad queda claro que la empresa no solo cumple con los requerimientos que exige el gobierno, sino que va un paso más allá. El principal motivador de prácticas sostenibles dentro de la empresa no es el gobierno ni los estándares internacionales, aunque estos puedan incidir en cierto grado. Es realmente la iniciativa de la empresa lo que ha permitido obtener buenos resultados en sostenibilidad. Aunque los motivos no sean únicamente filantrópicos, sino que también incluyen la necesidad de mejorar en sus indicadores a largo plazo, es extremadamente positivo que la compañía esté teniendo en cuenta los factores de sostenibilidad. Como se ha mencionado, la estrategia fuerte de sostenibilidad lleva poco tiempo en marcha y ha tenido algunos resultados preliminares positivos. No obstante, se espera que en el mediano y largo plazo las cosas mejoren sustancialmente y se logre en algún momento el objetivo de ser ambientalmente neutra. De momento, las cosas marchan por buen camino, aunque nunca está de más seguir insistiendo en la importancia de la sostenibilidad.

3.9 Pt Pan Brothers TBK

Pt Pan Brothers TBK es una de las más grandes manufactureras de ropa de Indonesia. La empresa cuenta con varias sedes y centros de producción que le permiten una mayor capacidad de

producción, además de tener presencia en diferentes partes del país. La empresa fabrica todo tipo de prendas de vestir, incluyendo ropa de uso diario, deportiva e incluso prendas tejidas. Los productos de la empresa llegan a cinco continentes del mundo, especialmente a América del Norte y Europa occidental. No obstante, es curioso observar que prácticamente tienen presencia en toda Latinoamérica (Pan Brothers, 2024).

La empresa cuenta con diferentes valores, siendo los cuatro principales integridad, pasión, acción y nacionalismo. Este último es bastante importante, ya que la empresa reafirma constantemente su sentido de pertenencia con la cultura de Indonesia. Asimismo, su misión refleja un gran compromiso con la sostenibilidad, y la visión de la compañía es ser “una empresa proveedora de prendas de vestir sostenible, integrada y a nivel mundial” (Pan Brothers, 2024). Esto refleja el nivel de compromiso que la empresa tiene respecto a los asuntos de sostenibilidad mundial. La empresa también cuenta con una incipiente producción textil e incluso con marcas paraguas. No obstante, su modelo central de negocio es la fabricación de prendas de vestir junto con su comercialización y venta.

La empresa fue fundada en 1980, con el objetivo de integrarse al sector textil. Su crecimiento fue extremadamente rápido y vertiginoso, ya que, en 1990, diez años después, la empresa logró salir al mercado de valores como una compañía pública. Durante los 90, la empresa sufrió algunos cambios administrativos que no le impidieron seguir creciendo. En la década de 2000, la empresa se expandió por toda Indonesia. Durante la década de 2010, la empresa se asoció con muchas otras para poder obtener lo mejor. En la presente década, los objetivos de la empresa son la digitalización, la automatización y la sostenibilidad (Pan Brothers, 2024).

El compromiso de la empresa con el medio ambiente ha tenido un renovado interés a partir de 2020, cuando decidió comprometerse, con la ayuda de la ONU, a cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estos objetivos iban a tener un impacto positivo para la comunidad, el medio ambiente y el negocio, generando además valor positivo para los stakeholders. El lema de la empresa para la sostenibilidad es “Años rentables para la sostenibilidad futura”. La compañía cree profundamente que tener rentabilidades y ser sostenibles no solo pueden ir juntos, sino que además se retroalimentan entre sí. Los tres pilares de desarrollo de la empresa son la gente, el planeta y la rentabilidad. La compañía busca un balance entre los tres, logrando avances en todas las áreas, lo cual es en efecto desarrollo sostenible. La compañía además se preocupa por las condiciones que afronta el mundo moderno, el cual está lleno de inestabilidad, como lo demuestra la siguiente frase: "Con el lema 'Años rentables para un futuro sostenible', la empresa se compromete a seguir generando beneficios en medio de unas condiciones globales inciertas aplicando los principios de sostenibilidad en sus actividades empresariales” (Pan Brothers, 2024).

Además de lo anterior, hay que tener en cuenta que la empresa es pública, por lo tanto, tiene mayores incentivos para hacer de la sostenibilidad un punto clave dentro de su programa de negocio. No obstante, el manejo empresarial es bastante flexible y no está sujeto completamente a lo que diga el gobierno, sino que puede tomar decisiones de forma autónoma y, a pesar de ello, sigue eligiendo el camino de la sostenibilidad, demostrando así el gran compromiso de la empresa.

Además:

“Como una de las empresas de confección más destacadas de Indonesia -con más de 30.000 empleados-, nos comprometemos a preservar nuestro ecosistema y a contribuir positivamente a él. Reconociendo nuestra enorme responsabilidad y el impacto que tenemos hacia nuestra sociedad, el medio ambiente y la economía, PBRX ha llevado a cabo

una amplia gama de actividades para hacer frente a diversos problemas sociales, ambientales y económicos en Indonesia desde 2010, lo que representa nuestro apoyo a las actividades de las MIPYME (micro, pequeñas y medianas empresas) y el desarrollo de Indonesia en su conjunto” (Pan Brothers, 2024).

Lo anterior evidencia que, más allá de tratarse de una compañía pública, la empresa tiene como pilar fundamental la sostenibilidad. Además, a pesar de su carácter público y de cotizar en bolsa, donde podría existir un fuerte interés privado enfocado en la rentabilidad más que en la sostenibilidad, la empresa prefiere ser sostenible. Su reporte de sostenibilidad anual menciona explícitamente el modelo ESG, por lo tanto, a continuación, se hará un análisis de cada uno de sus componentes.

Situación de la empresa

3.9.1 Ambiente / Environmental (E)

Al igual que las demás empresas la compañía tiene un firme compromiso continúa ambiental puesto que no solamente se hacen por temas filantrópicos, sino que además si no sé sostenible en este sentido la empresa tendría grandes complicaciones de recursos naturales a futuro.

Reducción de residuos y efluentes

La empresa ha adoptado un compromiso fundamental para reducir sus desechos, especialmente en respuesta a los crecientes problemas de contaminación en Indonesia. Su estrategia se basa en la clasificación de desechos peligrosos y no peligrosos, junto con la

implementación de tecnología avanzada y mejoras en la eficiencia de producción. Los resultados de estas iniciativas se reflejan en la tabla 13 a continuación:

Tabla 13

Emisión de residuos de Pan Brothers Tbk en los últimos años en toneladas métricas

Año	Aceite Usado	Trapos Usados	Lámparas Usadas	Lodos PTAR	Cartón	Conos	Plástico	Textiles
2017	1.44	0.19	0.316	2,375	127.53	89.73	15.76	1,143.07
2018	2.12	9.53	0.597	2,264	136.44	67.25	12.47	916.46
2019	2.38	8.77	0.661	11.1	97.41	63.22	8.53	849.65
2020	3.20	12.32	0.407	12.45	174.63	163.46	16.95	833.17
2021	2.17	22.47	0.476	10.42	258	210	31.70	1,097.60
2022	1.47	0.13	0.505	8.91	205.15	154.93	42.98	770.11
2023	1.43	0.09	0.27	2.80	104.53	114.50	24.03	692.03

Nota: Elaboración propia con datos de Pan Brothers Tbk (2024).

La tabla 13 evidencia cambios extremadamente positivos. Si bien es cierto que los resultados de 2023 son prácticamente los mismos que en 2017 y que se podría inferir en este punto que no se han tenido avances, es necesario entender que la producción de la empresa ha ido creciendo constantemente. Por lo tanto, que los desechos sean los mismos en 2023 que seis años antes evidencia el fuerte compromiso y el gran trabajo que ha hecho la empresa al respecto. Además, se observa claramente que a partir de 2020 la reducción ha sido constante, llegando a ser incluso la mitad en tan solo cuatro años.

Energía

De la misma forma que otras dos empresas, la compañía tiene un gran interés en reducir su consumo de energía tanto por factores ambientales como para reducir costos a largo plazo. Esto lo ha logrado a través de grandes inversiones en eficiencia tecnológica, así como en energías limpias

mediante la adquisición de paneles solares. Además, la empresa mide su consumo energético en términos de eficiencia, es decir, cuánta energía gasta por dólar de rentabilidad, tal como se evidencia en la tabla a continuación.

Tabla 14
Intensidad energética interanual (GJ/rentabilidad)

Año	Intensidad Energética (GJ/USD Rentabilidad)
2017	0.0008815
2018	0.0006978
2019	0.000526
2020	0.0007074
2021	0.0007379
2022	0.0005174
2023	0.0005187

Nota: Elaboración propia con datos de Pan Brothers Tbk (2024).

Tal como se ve en la tabla 14, los resultados son bastante positivos. Actualmente, y a pesar de tener una producción mucho mayor, el resultado se encuentra prácticamente en mínimos históricos. Por lo tanto, el uso eficiente de la energía ha sido un objetivo que se está alcanzando, y en el futuro tendrá aún mejores resultados.

Uso de Agua

La empresa, al dedicarse al sector textil, utiliza grandes cantidades de agua. Debido a la escasez creciente y la amenaza que esto representa para el futuro de la empresa, se han tomado decisiones importantes para abordar el problema. Además de intentar reducir su uso de agua, la empresa se ha centrado en la gestión de los residuos de agua. Ha realizado grandes inversiones en una planta de tratamiento de aguas residuales y ha implementado la recolección de agua de lluvia para su uso en diversas actividades. Estas y otras prácticas medioambientalmente sostenibles han sido clave en su estrategia. El uso eficiente del agua por rentabilidad en dólares se observa en la tabla 15.

Tabla 15*Intensidad de Uso de Agua (Megalitros /Rentabilidad en USD)*

Año	Intensidad del Agua (Megalitros/ Rentabilidad en USD)
2017	0.00000238
2018	0.00000182
2019	0.00000112
2020	0.00000169
2021	0.00000147
2022	0.00000106
2023	0.00000114

Nota: Elaboración propia con datos de Pan Brothers Tbk (2024).

Los resultados evidencian un patrón positivo, con una reducción significativa del consumo de agua a partir de 2020. Sin embargo, en 2023, hubo un aumento en el uso de agua. A pesar de esto, la tendencia general es descendente, y se espera que las nuevas inversiones y las estrategias cada vez más estrictas que la empresa adoptará en los próximos años continúen mejorando esta situación.

Emisiones de CO₂e

Desde 2022, la empresa se ha integrado en un programa del gobierno y de diversas universidades para reducir sus emisiones de carbono. Esto se ha logrado mediante una serie de estrategias basadas en la ciencia, como la combustión estacionaria, la reducción del uso de carbón y otras medidas innovadoras. Estos esfuerzos han permitido a la empresa reducir su huella de carbono de manera efectiva. Los resultados se reflejan en la tabla 16.

Tabla 16*Emisiones totales de la empresa en tCO₂e*

2022	2023
663,332.42 tCO ₂ e	422,156.33 tCO ₂ e

Nota: Elaboración propia con datos de Pan Brothers Tbk (2024).

A pesar de que los resultados solo cubren dos años, se puede observar una reducción significativa en el número de emisiones. Además, no solo ha disminuido el número de emisiones, sino también su intensidad. Se espera que en los próximos años esta reducción sea aún mayor.

3.9.2 Social / Social (S)

La empresa tiene a su cargo a más de 27,000 personas, lo que la convierte en la que mayor personal tiene a su cargo de las tres que se están comparando. Una de las principales características positivas es que intentan evitar al máximo la subcontratación y todo lo derivado de ello. Por lo tanto, más allá de los resultados sociales que presenta la empresa en sus indicadores, es importante tener en cuenta que se están evitando malas prácticas al contratar directamente a sus empleados.

Empleados

La empresa contrata a diversas personas en sus diferentes plantas de producción, provenientes de distintas áreas geográficas. Además, los empleados son contratados con prestaciones sociales superiores a las mínimas requeridas por el gobierno, lo que les permite gozar de relativamente buenos beneficios. El número de empleados y sus variaciones se pueden observar en la tabla 17.

Tabla 17

Contratación de nuevos empleados y tasas de rotación (2019 - 2023)

DESCRIPTION	2019	2020	2021	2022	2023
Comienzo del año	37,283	38,212	30,508	30,682	30,380
Empleados que se van	924	8,214	2,748	3,044	3,570
Nuevos Empleados	1,853	510	3,922	1,742	228
Fin de año	38,212	30,508	31,682	30,380	27,038
Rotación total (%)	2.45%	23.91%	8.84%	8.84%	12.44%

Nota: Elaboración propia con datos de Pan Brothers Tbk (2024).

Los resultados muestran que cada vez la compañía cuenta con menos empleados. Esto ocurre por varios motivos. En primer lugar, la empresa había dependido en gran parte de la manufactura manual para su cadena de producción. Sin embargo, debido a la adquisición de nuevas máquinas que realizan el trabajo, algunos empleados han quedado desplazados. Además, debido a las consecuencias económicas de la pandemia, la empresa tuvo que hacer un importante recorte de personal. Más allá de lo anterior, y debido a las grandes inversiones realizadas recientemente, se espera que se contrate una gran cantidad de personas durante los próximos años. En la tabla 18 se muestra su distribución por diferentes categorías.

Tabla 18
Distribución por características de los empleados de Pan Brothers Tbk

TOTAL KARYAWAN PBT & GRUP TOTAL EMPLOYEES PBT & GROUP	2021 31,642				2022 30,380				2023 27,038			
	MALE	%	FEMALE	%	MALE	%	FEMALE	%	MALE	%	FEMALE	%
Berdasarkan Umur (By Age)												
18-30	9,463	45.0%	11,553	55.0%	8,888	44.9%	10,904	55.1%	6,718	44.5%	8,384	55.5%
31-40	1,994	28.4%	5,024	71.6%	2,182	32.2%	4,587	67.8%	2,439	35.5%	4,431	64.5%
41-50	642	20.6%	2,470	79.4%	600	18.1%	2,711	81.9%	806	20.8%	3,066	79.2%
Above 50	293	54.7%	243	45.3%	250	47.3%	278	52.7%	581	48.7%	613	51.3%
Berdasarkan Level Pendidikan (By Education Level)												
Master/S2 (Master)	9	50.0%	9	50.0%	14	63.6%	8	36.4%	10	62.5%	6	37.5%
SI (Bachelor)	449	42.6%	606	57.4%	459	43.2%	603	56.8%	578	46.7%	661	53.3%
Akademi/D3 (College)	166	31.3%	395	68.7%	165	32.1%	349	67.9%	370	41.0%	533	59.0%
SMA & Setara (High School)	11,123	40.3%	16,507	59.7%	10,614	40.0%	15,913	60.0%	7,697	42.3%	10,489	57.7%
Dibawah SMA (Below High School)	645	26.3%	1,803	73.7%	648	28.7%	1,607	71.3%	1,889	28.2%	4,805	71.8%
Berdasarkan Posisi (By Position)												
Dewan Direksi (Board of Directors)	6	75.0%	2	25.0%	2	50.0%	2	50.0%	2	50.0%	2	50.0%
Senior Management (Director of Subsidiaries, Senior GM, GM & Deputy GM)	28	84.8%	5	15.2%	30	93.8%	2	6.3%	29	87.9%	4	12.1%
Middle Management (Senior Manager, Manager & Assistant Manager)	170	64.2%	95	35.8%	171	65.8%	89	34.2%	159	62.6%	95	37.4%
Junior Management (Head, Supervisor & Assistant Supervisor)	814	48.6%	861	51.4%	858	50.3%	849	49.7%	807	49.2%	833	50.8%
Staff & Staff Pendukung (Staff & Support Staff)	632	39.1%	984	60.9%	704	41.0%	1,011	59.0%	959	42.2%	1,316	57.8%
Operator Pabrik (Factory Operators)	10,742	38.2%	17,343	61.8%	10,135	38.0%	16,527	62.0%	8,588	37.6%	14,244	62.4%

Nota: Elaborado por Pan Brothers Tbk (2024).

Se evidencia que la empresa contrata diferentes tipos de personal, independientemente de sus características demográficas. De hecho, la empresa afirma que su ambiente laboral es

extremadamente diverso y que siempre intenta ser inclusiva en la medida de lo posible, esperando que cada vez exista más inclusión.

Capacitación Laboral

La empresa es consciente de que los empleados no sólo deben tener buenas condiciones laborales, sino que también deben estar capacitados tanto en las labores inherentes a su trabajo como en distintas habilidades personales que les permitan ser cada vez mejores trabajadores. Es por ello que la empresa hace un énfasis especial en las capacitaciones y el desarrollo de habilidades, tal como se muestra en la tabla 19.

Tabla 19

Promedio de horas de formación por sexo, edad y cargo (2023)

Categoría	Número de Empleados	Horas de Capacitación	Promedio de Horas de Capacitación por Empleado por Año
Por Género			
Mujeres	16,494	102,944	6.24
Hombres	10,544	99,724	9.46
Por Edad			
18-30 años	15,102	117,479	7.78
31-40 años	6,870	60,343	8.78
41-50 años	3,872	20,658	5.34
Más de 50 años	1,194	4,188	3.51
Por Posición			
Director	8	0	0 trg
Gerente General	29	98	3.38
Gerencial	254	1,977	7.78
Supervisión	1,651	16,955	10.29
Personal de Oficina	2,288	9,318	4.07
Producción	22,808	174,280	7.64
Total	27,038	202,668	7.50

Nota: Elaboración propia con datos de Pan Brothers Tbk (2024).

La gráfica deja en manifiesto que los supervisores se llevan la mayor parte de las horas de capacitación. Esto puede parecer lógico, teniendo en cuenta que son ellos los encargados de detectar errores que se suelen pasar por alto. Por lo tanto, son un recurso extremadamente valioso en el cual es necesario invertir. Aun así, otros tipos de posiciones también tienen una buena cantidad de horas de capacitación, a excepción de los directivos. Se espera que, debido a los buenos resultados, el número de horas de capacitación aumente.

Sindicatos y Uniones Laborales

La empresa es consciente de que un pilar fundamental para tener una buena relación con sus empleados es escuchar sus demandas a través de grupos de empleados. Por ello, permite libremente su asociación y dialoga con ellos sobre las inquietudes y demandas de sus miembros. En la tabla 20 se pueden observar datos sobre estos sindicatos.

Tabla 20

Número de sindicatos en PT Pan Brothers Tbk & Group (2022 - 2023)

Área	Año 2022		Año 2023	
	Sindicatos	Participantes	Sindicatos	Participantes
Tangerang	2	3,835	2	3,735
Jawa Tengah (Java Central)	6	8,380	8	5,073
Jawa Barat (Java Occidental)	1	639	1	639
Total	9	12,854	11	9,447

Nota: Elaboración propia con datos de Pan Brothers Tbk (2024).

Los resultados a primera vista pueden parecer negativos en cuanto a que el número de empleados se ha reducido, no obstante, esto se debe a la reducción previamente explicada del número total de empleados. Aun así, los datos indican que 1 de cada 3 empleados de la empresa

está afiliado a un sindicato, lo cual es un número bastante significativo, además durante 2023 se crearon dos nuevos sindicatos.

3.9.3 *Gobernanza / Governance (G)*

Más allá de las preocupaciones de sostenibilidad y de ser una empresa pública, el objetivo final de toda compañía es lograr rentabilidad. Por lo tanto, la gobernanza es un factor fundamental para cumplir con este objetivo. Además, aunque sea pública, la empresa debe responder ante accionistas y socios privados los cuales están interesados en que la empresa tenga un excelente desempeño económico y administrativo.

Resultados financieros 2023

Las condiciones mundiales de incertidumbre económica hicieron que los precios de los commodities variaran significativamente, al igual que el mercado financiero. Esto causó un descenso de la demanda en diversas industrias, incluida la textil. Durante el año anterior, la empresa ha estado trabajando en mitigar estas consecuencias a través de la apertura de nuevos mercados, recuperando la confianza en los existentes y mediante una administración mucho más eficiente. En la tabla 21 se pueden observar los resultados financieros de la empresa en 2023.

Tabla 21*PT Pan Brothers Economic performance in 2023*

Aspecto	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas Netas	686,049,043	6,684,892,301	689,444,789	690,437,746	581,681,182
Beneficio Neto	17,060,842	19,367,314	15,402,782	2,338,979	(4,398,274)
Total Activos	658,393,892	693,123,729	696,625,823	724,646,099	683,122,480
Total Pasivos	394,257,569	412,938,472	405,414,143	383,626,880	363,121,480
Total Patrimonio	264,136,333	280,185,257	281,211,334	340,810,419	333,654,449
Ganancias por Acción	0.0031	0.0037	0.0025	0.0006	(0.0001)
Gastos de Personal	107,999,639	97,198,396	96,037,512	87,090,806	83,801,893
Fondo del Programa CSR	772,630	1,434,827	823,355	70,688	268,000

Nota: Elaboración propia con datos de Pan Brothers Tbk (2024). Valores en USD.

A primera vista, los resultados pueden parecer negativos. Sin embargo, como se ha evidenciado previamente, la empresa, debido a la situación de incertidumbre mundial, ha visto un descenso en la demanda de sus productos. A pesar de esto, se espera que la demanda recupere fuerza en los próximos años. Además, aspectos como un descenso en los pasivos a pesar de tener menores ingresos y un beneficio neto superior al de otros años con ingresos más altos son una excelente muestra del buen trabajo que se está haciendo por parte de la gestión de la empresa.

Compromiso con las mejores prácticas de gobernanza

La empresa tiene una muy alta reputación en cuanto a sus buenas prácticas de gobernanza. Esto se debe en gran parte a que es una empresa pública, que debe cumplir en primer lugar con las regulaciones del gobierno y, en segundo lugar, rendir cuentas a inversores privados. Por lo tanto, su administración debe ser impecable. Aun así, la compañía constantemente mejora y evalúa sus prácticas administrativas para hacerlas cada vez más eficientes y evitar problemas como la

repetición de procesos y la falta de comunicación, lo cual puede mermar la producción y su desempeño financiero.

Buen Gobierno Corporativo (BGC)

Las buenas prácticas corporativas de la empresa se basan principalmente en cinco pilares: transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad, independencia e imparcialidad. Esto es extremadamente positivo, ya que cada uno de estos pilares tiene sus propios indicadores, que, aunque no están detallados en los informes, la empresa asegura cumplir a cabalidad. Además, cuenta con auditorías internas y externas para monitorear constantemente sus prácticas y confirmar que están cumpliendo con los pilares mencionados.

En este caso, se trata de una empresa manufacturera de prendas de vestir asociada a la moda rápida. A pesar de ser una empresa pública que cotiza en bolsa y tiene accionistas y socios privados interesados en la rentabilidad, parece entender que la sostenibilidad es un asunto que no debe considerarse de forma aislada en la industria textil. En su lugar, debe integrarse para poder tener un futuro no solo sostenible, sino también exitoso para la empresa, debido a las consecuencias negativas de no hacerlo. A partir de 2020, la empresa ha adoptado un enfoque mucho más agresivo en cuanto a la sostenibilidad. Es por ello que los grandes resultados en ese sentido aparecen desde ese mismo año. Los avances han sido sustanciales; no obstante, la empresa tiene un largo camino por recorrer, especialmente en el tema social debido a la disminución constante del número de empleados. Sin embargo, en este aspecto destaca debido a que prefiere evitar la subcontratación de personal operativo y, en su lugar, contrata directamente con beneficios mucho mayores a los mínimos legales. Se espera que la empresa continúe teniendo buenos desempeños tanto financieros como en temas de sostenibilidad.

3.10 Análisis Comparativo entre Sritex, Asian Pacific Fibers y Pan Brothers

Este análisis comparativo examina las estrategias y el desempeño en sostenibilidad de tres de las empresas más importantes del sector textil en Indonesia: Sritex, APF y Pan Brothers.

3.10.1 *Patrones Comunes:*

- **Reconocimiento de la importancia de la sostenibilidad:** Las tres empresas reconocen la sostenibilidad como un factor crucial para su viabilidad a largo plazo, influenciadas por la escasez de recursos, el cambio climático, las demandas del mercado y la presión de stakeholders.
- **Adopción del modelo ESG:** Las tres empresas utilizan el marco ESG, demostrando una comprensión integral de la sostenibilidad que abarca aspectos ambientales, sociales y de gobernanza.
- **Énfasis en la mejora continua:** Las tres empresas muestran un compromiso con la mejora continua a través del monitoreo de indicadores, la implementación de nuevas tecnologías y la colaboración externa.
- **Publicación de informes de sostenibilidad:** Las tres empresas publican informes anuales de sostenibilidad, lo que indica un compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas.
- **Preocupación por la eficiencia en el uso de recursos:** Las tres empresas muestran un interés en la optimización del uso de recursos como agua y energía, buscando reducir costos operativos y el impacto ambiental.

3.10.2 Diferencias Significativas

Enfoque principal:

- **Sritex:** Se centra en aspectos sociales como condiciones laborales, bienestar de los empleados y desarrollo comunitario, debido a su enfoque en la confección.
- **APF:** Presta mayor atención a los aspectos ambientales relacionados con el consumo de agua y energía, la gestión de residuos y emisiones, dada su actividad como productora de telas.
- **Pan Brothers:** Muestra un enfoque más equilibrado entre los tres pilares del ESG, aunque con un fuerte énfasis en la reducción de residuos y la eficiencia energética, probablemente influenciado por su tamaño y la presión pública al ser una empresa cotizada.

Transparencia en la cadena de suministro:

- **Sritex:** Reconoce la complejidad de su cadena por la subcontratación y busca mejorar las condiciones laborales en este ámbito.
- **APF:** Al controlar la producción de telas, se enfoca en la eficiencia de sus procesos internos.
- **Pan Brothers:** Al igual que Sritex, enfrenta desafíos en la cadena de suministro, pero destaca por evitar la subcontratación de personal operativo, contratando directamente a sus empleados.

Estrategias ambientales:

- **Sritex:** Se centra en la eficiencia de recursos y la reducción de emisiones.
- **APF:** Invierte en energías limpias, gestión de residuos químicos y desarrollo de productos sostenibles (ESSENCE-Bio).

- **Pan Brothers:** Prioriza la reducción de residuos, la eficiencia energética mediante tecnología y paneles solares, la gestión del agua con plantas de tratamiento y la reducción de emisiones de CO₂e con programas gubernamentales y universitarios.

Datos cuantitativos:

APF y Pan Brothers presentan una mayor cantidad de datos cuantitativos, facilitando el análisis y la comparación. Sritex se centra más en la descripción de políticas y programas.

Tamaño y estructura:

Pan Brothers, al ser una empresa pública con más de 27,000 empleados, enfrenta desafíos diferentes a Sritex y APF, lo que influye en sus estrategias y prioridades.

3.10.3 Tendencias Generales

- **Mayor atención a los aspectos ambientales:** Las tres empresas muestran una creciente preocupación por los aspectos ambientales, especialmente en el uso de recursos, la gestión de residuos y la reducción de emisiones.
- **Adopción de certificaciones y estándares internacionales:** Las tres empresas mencionan la adopción de certificaciones y estándares internacionales, buscando alinear sus prácticas con las mejores prácticas globales.
- **Enfoque en la eficiencia y la innovación:** Se observa una tendencia hacia la mejora de la eficiencia en el uso de recursos y la implementación de innovaciones tecnológicas para reducir el impacto ambiental y mejorar el desempeño social.
- **Compromiso con el desarrollo comunitario:** Las tres empresas demuestran un compromiso con el desarrollo de las comunidades donde operan.

- **Mayor transparencia y rendición de cuentas:** La publicación de informes de sostenibilidad y la creciente demanda de información por parte de los stakeholders impulsan a las empresas a ser más transparentes.

Tabla 22

Tabla comparativa resumen

Característica	Sritex	APF	Pan Brothers
Enfoque principal	Aspectos sociales (condiciones laborales, bienestar, comunidad).	Aspectos ambientales (consumo de recursos, gestión de residuos, emisiones).	Enfoque equilibrado en ESG, con énfasis en reducción de residuos y eficiencia energética, influenciado por su tamaño y estatus de empresa pública.
Cadena de suministro	Reconoce la complejidad debido a la subcontratación; necesidad de mejorar las condiciones laborales en la cadena.	Mayor control sobre la cadena de producción (desde la fabricación de telas); enfoque en la eficiencia interna.	Evita la subcontratación de personal operativo, contratando directamente a sus empleados, lo que impacta positivamente en las condiciones laborales. Aún así, enfrenta retos en la cadena de suministro.
Estrategias ambientales	Eficiencia en el uso de recursos, reducción de emisiones.	Transición a energías limpias, gestión de residuos químicos, desarrollo de productos sostenibles (ESSENCE-Bio).	Reducción de residuos (con datos cuantitativos), eficiencia energética mediante tecnología y paneles solares, gestión del agua con plantas de tratamiento y recolección de agua de lluvia, reducción de emisiones de CO ₂ e con programas gubernamentales y universitarios (con datos cuantitativos).
Datos cuantitativos	Presenta datos, pero se centra más en la descripción de políticas y programas.	Presenta una mayor cantidad de datos cuantitativos, facilitando el análisis y la comparación.	Presenta una gran cantidad de datos cuantitativos en las tres áreas (ambiental, social y gobernanza), permitiendo un análisis profundo y comparativo.
Compromiso ambiental	Reconocimiento del impacto del cambio climático en sus operaciones.	Objetivo de neutralidad de carbono y enfoque en la medición constante de resultados.	Fuerte compromiso con la reducción del impacto ambiental, con metas cuantificables y participación en programas externos. Su lema "Años rentables para un

			futuro sostenible" refleja su visión.
Compromiso social	Fuerte enfoque en el bienestar de los empleados, igualdad de oportunidades y desarrollo comunitario.	Énfasis en el valor del capital humano, programas de formación y capacitación, y desarrollo comunitario.	Fuerte compromiso con el bienestar de los empleados, evitando la subcontratación y ofreciendo beneficios superiores a los legales. Se preocupa por la capacitación continua y el diálogo con sindicatos.
Gobernanza	Énfasis en la estructura organizativa, el manejo de riesgos y la priorización de suministros locales.	Enfoque en la optimización de la producción, la inversión en tecnología y la creación de productos de valor agregado.	Alta reputación en gobernanza debido a su estatus de empresa pública, con énfasis en transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad, independencia e imparcialidad. Cuenta con auditorías internas y externas. Su rendimiento financiero, aunque afectado por la situación global, muestra una gestión eficiente.
Tamaño y estructura	Empresa privada con enfoque confección.	Empresa privada con enfoque en la producción de telas.	Empresa pública con gran número de empleados (más de 27,000) y un enfoque diversificado en la producción de prendas de vestir. Su estatus de empresa pública influye en su enfoque en la sostenibilidad y la transparencia.
Orientación a la sostenibilidad	Si bien se preocupa por la sostenibilidad, su enfoque principal está en lo social.	Si bien se preocupa por la sostenibilidad, su enfoque principal está en lo ambiental.	Demuestra un compromiso integral con la sostenibilidad, con un enfoque equilibrado en los tres pilares del ESG y una clara orientación a la mejora continua. Su estatus de empresa pública y su compromiso con los ODS refuerzan este compromiso.

Nota: Elaboración propia

En general, las empresas analizadas en esta tesina han confirmado la hipótesis planteada. Tanto por motivos filantrópicos, regulatorios como por cumplir con estándares internacionales, estas han conseguido adoptar prácticas de sostenibilidad que, en mayor o menor medida, han resultado exitosas. Estas iniciativas se han traducido en beneficios significativos para el sector textil de

Indonesia, permitiendo a este país posicionarse como el líder en sostenibilidad en la región con mayor producción de prendas de vestir. Como se mencionó en el marco teórico, la moda rápida es una realidad inherente a la modernidad líquida, lo que hace extremadamente difícil promover un cambio de paradigma desde esta industria en particular. Sin embargo, el sector textil de Indonesia ha demostrado que es posible realizar esfuerzos significativos en esta dirección, no solo por la rentabilidad futura de las empresas, sino también por el bienestar medioambiental y social.

4. Conclusiones

En relación a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las prácticas adoptadas por las empresas líderes del sector textil de Indonesia que están contribuyendo al éxito de la industria en cuestiones de sostenibilidad?, se evidenció que las prácticas clave son la integración del ESG, la eficiencia en el uso de recursos, la gestión de residuos y emisiones, la mejora de las condiciones laborales, el desarrollo comunitario, la búsqueda de certificaciones, la inversión en innovación, la transparencia y la colaboración. Se observa una tendencia hacia la cuantificación de los esfuerzos ambientales, como lo demuestran APF y especialmente Pan Brothers con sus datos detallados. Pan Brothers destaca por su enfoque equilibrado en los tres pilares del ESG y su compromiso con la reducción de residuos y la eficiencia energética, así como por su transparencia al ser una empresa pública.

Frente a la hipótesis de investigación: la adopción de prácticas sostenibles por parte de las empresas del sector textil en Indonesia contribuye significativamente a su posicionamiento en el mercado global, al optimizar recursos y reducir riesgos ambientales y sociales, lo que favorece su competitividad y reputación. La presente investigación logró demostrarla, mediante el análisis de las tres empresas donde se identificó que la sostenibilidad se considera un factor clave para la competitividad, la optimización de recursos reduce costos y mejora la eficiencia, y la gestión de riesgos protege la reputación. Pan Brothers, al ser una empresa pública, ejemplifica cómo la sostenibilidad puede ser un diferenciador crucial en el mercado global, atrayendo inversores y consumidores conscientes.

Se alcanza el objetivo general al describir las buenas prácticas de sostenibilidad las cuales incluyen la adopción del enfoque ESG, la inversión en tecnologías más limpias, la implementación

de programas de gestión ambiental y social, la transparencia y la colaboración. Pan Brothers añade la importancia de evitar la subcontratación y enfocarse en la contratación directa con mejores beneficios para los empleados, lo que impacta positivamente en el ámbito social. La cuantificación de los resultados, como lo hacen APF y Pan Brothers, se revela como una práctica crucial para demostrar el progreso y la rendición de cuentas.

Para el objetivo específico 1, identificar las buenas prácticas y estrategias que han adoptado las empresas del sector textil que les han permitido mantenerse competitivas en el mercado global mientras abordan los desafíos ambientales y sociales. La presente investigación identificó que las empresas se mantienen competitivas mediante, la diferenciación por la sostenibilidad, la optimización de recursos, la gestión de riesgos y la innovación. La transparencia, especialmente en el caso de Pan Brothers, juega un papel importante en la construcción de confianza con los stakeholders.

Para el objetivo específico 2, analizar las prácticas implementadas en los componentes ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), identificando los factores que favorecen el éxito en sostenibilidad. Esta investigación analizó lo siguiente:

- **Ambiental:** El éxito se basa en la medición (como lo demuestran APF y Pan Brothers con sus datos), la inversión en tecnologías limpias y la economía circular. La gestión de residuos y la eficiencia energética son áreas prioritarias.
- **Social:** El éxito se basa en el respeto a los derechos laborales, el bienestar de los empleados, el diálogo con stakeholders y el desarrollo comunitario. Pan Brothers destaca la importancia de la contratación directa y la capacitación continua.

- **Gobernanza:** El éxito se apoya en una estructura sólida, la transparencia, la gestión de riesgos y el compromiso estratégico. Pan Brothers, al ser pública, ejemplifica la importancia de la rendición de cuentas y el cumplimiento normativo.

Frente al objetivo específico 3, enlistar los elementos que mayor contribución han tenido en el notable avance de sostenibilidad en el sector textil de Indonesia, que pueda servir de ejemplo para todo el sector textil en diferentes partes del mundo. La presente investigación concluye que los elementos clave son la iniciativa del sector privado, la presión del mercado (incluyendo la demanda de consumidores y la presión de inversores), la colaboración, el enfoque ESG, la transparencia, la innovación y la cuantificación de resultados. El caso de Pan Brothers destaca la influencia positiva de ser una empresa pública y su compromiso con la sostenibilidad a pesar de las presiones del mercado, sirviendo como un modelo a seguir.

5. Recomendaciones

Para las Empresas Textiles

- Adopción e Integración del Modelo ESG: Se recomienda a las empresas del sector textil que adopten e integren plenamente el modelo ESG en sus estrategias y operaciones. Esto implica no solo la publicación de informes de sostenibilidad, sino también la implementación de políticas y prácticas concretas en las áreas ambiental, social y de gobernanza.
- Mayor Transparencia y Estandarización: Se sugiere mejorar la transparencia en la presentación de datos de sostenibilidad, utilizando estándares internacionales como el GRI o el SASB. Esto facilitará la comparación entre empresas, el seguimiento del progreso y la rendición de cuentas ante los stakeholders.
- Enfoque en la Economía Circular: Se recomienda adoptar un enfoque de economía circular, que implica reducir el consumo de recursos, reutilizar materiales, reciclar residuos y diseñar productos para su fácil desmontaje y reciclaje. Esto contribuirá a minimizar el impacto ambiental de la industria.
- Inversión en Tecnologías Limpias: Se alienta a las empresas a invertir en tecnologías más limpias y eficientes, como energías renovables, sistemas de tratamiento de aguas residuales y procesos de producción con menor consumo de agua y energía.
- Gestión Responsable de la Cadena de Suministro: Se recomienda a las empresas gestionar de manera responsable su cadena de suministro, asegurando el cumplimiento de estándares laborales y ambientales por parte de sus proveedores. Esto implica realizar auditorías, establecer códigos de conducta y promover la transparencia en la cadena.

- Colaboración y Alianzas: Se sugiere fomentar la colaboración y las alianzas entre empresas, ONGs, instituciones gubernamentales y otros actores relevantes para abordar los desafíos de la sostenibilidad de manera conjunta y efectiva.
- Desarrollo de Productos Sostenibles: Se anima a las empresas a innovar y desarrollar productos más sostenibles, utilizando materiales reciclados, orgánicos o de bajo impacto ambiental, y diseñando productos duraderos y fáciles de reparar.
- Enfoque en la Prevención en SST: Se recomienda a las empresas priorizar la prevención en materia de salud y seguridad ocupacional, implementando programas de capacitación, ergonomía y gestión de riesgos laborales.

Para el Gobierno de Indonesia:

- Fortalecimiento del Marco Regulatorio: Se recomienda al gobierno fortalecer el marco regulatorio en materia de sostenibilidad, estableciendo estándares claros y exigentes para la industria textil. Esto creará un campo de juego más equitativo y fomentará la adopción de prácticas sostenibles por parte de todas las empresas.
- Liderar una alianza regional que promueva la sostenibilidad textil, esto no solo sería beneficioso a nivel ambiental y social sino que también le permitiría al país una posición de poder en este sector tan importante para las economías de la región.
- Incentivos para la Sostenibilidad: Se sugiere implementar incentivos económicos y fiscales para las empresas que adopten prácticas sostenibles, como subsidios para la inversión en tecnologías limpias, reducciones de impuestos para empresas certificadas y acceso preferencial a financiamiento.

- Promoción de la Transparencia: Se recomienda al gobierno promover la transparencia en la industria textil, exigiendo la publicación de informes de sostenibilidad y creando una base de datos pública con información sobre el desempeño ambiental y social de las empresas.
- Apoyo a la Investigación y el Desarrollo: Se sugiere apoyar la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías y procesos más sostenibles para la industria textil, a través de financiamiento público, becas y programas de colaboración entre universidades y empresas.

Para los Consumidores:

- Consumo Responsable: Se alienta a los consumidores a adoptar un consumo más responsable, informándose sobre el impacto ambiental y social de la industria textil y eligiendo marcas que demuestren un compromiso con la sostenibilidad.
- Apoyo a Marcas Sostenibles: Se sugiere apoyar a las marcas que implementan prácticas sostenibles, a través de la compra de sus productos y la difusión de información sobre sus iniciativas.
- Participación y Activismo: Se anima a los consumidores a participar en iniciativas y movimientos que promuevan la sostenibilidad en la industria textil, exigiendo mayor transparencia y responsabilidad a las empresas.

Para los Consumidores:

- Se propone para futuras investigaciones, realizar un análisis de las prácticas de sostenibilidad en empresas más pequeñas.

- Otro estudio relevante que podría realizarse, es un análisis comparativo de la aplicación de actividades sostenibles con diferentes países con otros países.

-

Referencias

1. Adegeest, D. (2023, 24 agosto). Informe: El fast fashion tendrá un valor de más de 200.000 millones de dólares en 2030. Fashion United. <https://fashionunited.es/noticias/moda/informe-el-fast-fashion-tendra-un-valor-de-mas-de-200-000-millones-de-dolares-en-2030/2021112937216>
2. Antara News. (2019). Laborers are the backbone of Indonesia's economy: Prabowo Subianto. <https://en.antaranews.com/news/124664/laborers-are-the-backbone-of-indonesias-economy-prabowo-subiantohttps://en.antaranews.com/news/124664/laborers-are-the-backbone-of-indonesias-economy-prabowo-subianto>
3. Akter, M. (2017). Technology management in textile and RMG industry. Textile Focus. <https://textilefocus.com/technology-management-textile-rmg-industry/>
4. Asia Garment Hub. (2022). Looking at the developments in the last years, I see clear signs of increasing awareness of sustainability. <https://asiagarmenthub.net/agh-countries/indonesia/content-for-indonesia/looking-at-the-developments-in-the-last-years-i-see-clear-signs-of-increasing-awareness-of-sustainability>
5. Asia Pacific Fibers. (2024). *Company heritage*. <https://www.asiapacificfibers.com/company/heritage/>
6. Asia Pacific Fibers. (2024). *Our values*. <https://www.asiapacificfibers.com/company/our-values/>
7. Asia Pacific Fibers. (2023). *Sustainability report 2022*. <https://www.asiapacificfibers.com/wp-content/uploads/2023/07/Sustainability-2022.pdf>

8. Asian Insiders. (2023). Indonesia's textile and garment sector is growing with an increasing population and greater export demand. <https://asianinsiders.com/2023/10/24/indonesias-textile-and-garment-sector-is-growing-with-an-increasing-population-and-greater-export-demand/#:~:text=Indonesia's%20textile%20and%20garment%20sector%20is%20one%20of%20the%20largest,GDP%2C%20worth%20USD%2012.3%20billion.>
9. Ballesteros García, C., Díaz-Noriega, S., Elola, J. M., & Ramos García, D. (2021). Principios ESG y cadena de valor: del reporting al impacto social. <https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/esp/impacto-social-principios-esg.pdf>
10. Banco de la Reserva Federal de Australia. (2017). Economic Growth. <https://www.rba.gov.au/education/resources/explainers/pdf/economic-growth.pdf?v=2024-05-24-16-16-48>
11. Banco Mundial. (2023). Producto interno bruto (PIB) (US\$ a precios actuales) - Indonesia. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=ID>
12. Banco Mundial. (2024). Datos de Bangladesh. Datos del Banco Mundial. <https://data.worldbank.org/country/bangladesh>.
13. Banco Mundial. (2024). Datos de Indonesia. Datos del Banco Mundial. <https://data.worldbank.org/country/indonesia>.
14. Banco Mundial. (2024). Datos de Myanmar: *Datos*. Datos del Banco Mundial. <https://datos.bancomundial.org/pais/myanmar>
15. World Bank. (2024). Indonesia trade profile: Imports by partner and product (Textiles and clothing, HS 50-63). World Integrated Trade Solution (WITS).

https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/IDN/Year/LTST/TradeFlow/Import/Partner/by-country/Product/50-63_TextCloth

16. Banco Mundial. (s. f.). Social inclusion. <https://www.worldbank.org/en/topic/social-inclusion>
17. Bangun, R., Huseini, M., Saragih, F. D., & Nugroho, B. Y. (2017). Analysis on competitiveness structure, value chain and development strategy of Indonesian apparel industry. *International Journal of Economic Research*, 14(13), 385-399. https://www.researchgate.net/publication/321888820_Analysis_on_competitiveness_structure_value_chain_and_development_strategy_of_Indonesian_apparel_industry
18. Bauman, Z. (2007). *Vida de Consumo*. México: Fondo de Cultura Económica. <https://construcciondeidentidades.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/11/bauman-vida-de-consumo.pdf>
19. Bauman, Z. (2015). *Modernidad líquida*. Fondo de cultura económica. <https://catedraepistemologia.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/05/modernidad-liquida.pdf>
20. BBC News. (2022). Climate change: IPCC report warns of ‘irreversible’ impacts of global warming. <https://www.bbc.com/news/science-environment-60382624>
21. Better Work. (2019). *Lives through a lens: 100 years, a history of the garment industry*. <https://betterwork.org/lives-through-a-lens-100-years-a-history-of-the-garment-industry/>
22. British Business Bank. (n.d.). *What is ESG? A guide for smaller businesses*. Retrieved from <https://www.british-business-bank.co.uk/business-guidance/guidance-articles/sustainability/what-is-esg-a-guide-for-smaller-businesses>

23. Carnegie Endowment for International Peace. (2024). Prabowo's Indonesia: Inheriting democracy at dusk. <https://carnegieendowment.org/research/2024/10/prabowos-indonesia-inheriting-democracy-at-dusk?lang=en>
24. Castro, J. & Universidad del Este (Argentina). (2019). La industria textil y de la moda, responsabilidad social y la agenda 2030. Cuadernos del Centro de Estudios En Diseño y Comunicación, ISSN 1668-0227. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7295944>
25. Center for World Trade Studies UGM. (2022). Towards circular fashion: The need for regulation and strengthening cooperation. <https://cwts.ugm.ac.id/en/2022/06/15/towards-circular-fashion-the-need-for-regulation-and-strengthening-cooperation/>
26. Central Intelligence Agency. (2024). Population: Country comparison. The World Factbook. <https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/population/country-comparison/>
27. Central Intelligence Agency. (2024.). Area: Country comparison. The World Factbook. <https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/area/country-comparison/>
28. Chen. M, Alter J. S, & O'Connell. L. (1999). Counting the Invisible Workforce: The Case of Homebased Workers. *World Development*, Vol 27, No. 3. <https://ideas.repec.org/a/eee/wdevel/v27y1999i3p603-610.html>
29. Clean Clothes Campaign. (2011). *That's it sportswear fire one year on: Workers still dying in unsafe buildings*. <https://cleanclothes.org/news/2011/12/15/thats-it-sportswear-fire-one-year-on-workers-still-dying-in-unsafe-buildings>
30. Clean Clothes Campaign. (2013). Spectrum collapse: Eight years on and still little action on safety. <https://cleanclothes.org/news/2013/04/11/spectrum-collapse-eight-years-on-and-still-little-action-on-safety>

31. Clean Clothes Campaign. (2020). *Bangladesh minimum wage campaign (BMWC)*.
<https://cleanclothes.org/campaigns/bmwc#:~:text=The%20current%20minimum%20wage%20of,five%20years%20ago%2C%20in%202019.>
32. Corporate Finance Institute. (2022). *ESG (Environmental, Social, and Governance)*.
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/esg-environmental-social-governance/>
33. Cultural Research Institute. (2023). Indonesia garment manufacturing industry research report, 2023-2032. CRI Report. <https://www.cri-report.com/indonesia-garment-manufacturing-industry/>
34. Deloitte. (2022). *What is ESG?*.
<https://www.deloitte.com/ce/en/services/consulting/perspectives/esg-explained-1-what-is-esg.html>
35. Deutsche Bank Wealth Management. (n.d.). Corporate governance: The ‘G’ in ESG.
<https://www.deutschewealth.com/en/our-capabilities/esg/what-is-esg-investing-wealth-management/corporate-governance-g-in-esg-governance.html>
36. Deutsche Bank. (2024). Indonesia as a rising economic powerhouse.
https://www.db.com/news/detail/20240423-indonesia-as-a-rising-economic-powerhouse?language_id=1#:~:text=Indonesia%2C%20Southeast%20Asia's%20largest%20economy,with%20impressive%20resilience%20and%20growth.
37. Dmuchowski, P., Dmuchowski, W., Baczewska-Dąbrowska, A. H., & Gworek, B. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) model; impacts and sustainable investment—Global trends and Poland's perspective. *Journal of Environmental Management*, 329, 117023. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301479722025968>

38. Du Pisani, J. A. (2006). Sustainable development—historical roots of the concept. *Environmental sciences*, 3(2), 83-96.
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15693430600688831>
39. Dwi. Mariyono, Maskuri & Ghony. Djunaidi. (2023). Awakening the Meeting Point, Building Indonesia's Multicultural Ideology. *International Journal of Arts and Social Science*. Volume 6 Issue 5, May 2023.
<https://www.ijassjournal.com/2023/V6I5/4146663252.pdf>
40. Embajada de Qatar en Indonesia. (2018). Political system. *Jakarta Embassy*.
<https://jakarta.embassy.qa/en/indonesia/political-system>
41. Environmental Justice Foundation. (2018). The casualties of cotton.
<https://ejfoundation.org/news-media/the-casualties-of-cotton>
42. ESG The Report. (s.f.). The 'S' in ESG. ESG The Report. <https://esgthereport.com/what-is-esg/the-s-in-esg/>
43. ESOMAR. (2022). Annual Global Market Research Report 2021. ESOMAR Reports
<https://shop.esomar.org/knowledge-center/library-2021/Global-Market-Research-2021-pub2955>
44. European Commission. (n.d.). Textiles, leather, and fur. *Single Market Economy*.
https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/textiles-ecosystem/textiles-leather-fur_en
45. European Youth Portal. (2024). *History of fast fashion*.
https://youth.europa.eu/news/history-of-fast-fashion_en

46. Eustat. (2023). Índice de desarrollo humano por indicadores según países. https://www.eustat.eus/elementos/ele0013500/indice-de-desarrollo-humano-por-indicadores-segun-paises/tbl0013566_c.html
47. Fair Wear Foundation. (2021). Taking meaningful action to support garment workers in India. <https://www.fairwear.org/stories/taking-meaningful-action-to-support-garment-workers-in-india/>
48. Fair Wear Foundation. (2021). Varying labour conditions and a largely female workforce define Indonesia's garment sector. Indonesia. <https://www.fairwear.org/programmes/countries/indonesia/>
49. Fair Wear Foundation. (2024). Indonesia. <https://www.fairwear.org/programmes/countries/indonesia/>
50. Fair Wear. (2023). *Myanmar: Country Information*. Fair Wear Foundation. <https://www.fairwear.org/programmes/countries/myanmar/>
51. Fair Wear. (2024). *Bangladesh: Country Information*. Fair Wear Foundation. <https://www.fairwear.org/programmes/countries/bangladesh/>
52. Falconi, F. o. & I. Q. & R. (2009). La experiencia de innovación en mejora de procesos de producción en el sector textil y confecciones. ideas.repec.org. <https://ideas.repec.org/a/bbj/invcie/60.html>
53. Fletcher, K. (2007). Slow fashion. *The Ecologist*. <https://theecologist.org/2007/jun/01/slow-fashion>
54. García Herrero, J. (2022). Conceptualización y desarrollo de una web de venta de ropa de segunda mano en 2022. Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Sociales Jurídicas y de la Comunicación. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/54744>

55. García Quesada, L. (2021). Análisis de la sostenibilidad en el sector textil. Universidad Pontificia U. P. C. F. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/52786>
56. GII Research. (2024). Indonesia garment manufacturing industry research report. <https://www.giiresearch.com/report/cr1339032-indonesia-garment-manufacturing-industry-research.html>
57. Global Fashion Agenda. (2024). Circular fashion partnership: Indonesia launch. from <https://globalfashionagenda.org/news-article/circular-fashion-partnership-indonesia-launch/>
58. Global Green Growth Institute (GGGI). (2024). New partnership on textile circularity in Indonesia opens new doors for green growth in Indonesia. <https://gggi.org/new-partnership-on-textile-circularity-in-indonesia-opens-new-doors-for-green-growth-in-indonesia/>
59. Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista científica mundo de la investigación y el conocimiento*, 4(3), 163-173. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7591592.pdf>
60. Haque, A. E., & Bari, E. (2021). A Survey Report on the Garment Workers of Bangladesh 2020. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/350156796_A_Survey_Report_on_the_Garment_Workers_of_Bangladesh_2020

61. Hassler, M. (2004). The geography of clothing production in Indonesia: developments in time and space. *Asian Geographer*, 23(1-2), 93-108.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10225706.2004.9684114>
62. Henderson, M. (2023, 18 de mayo). The global impact of fast fashion. *The Advocate*.
<https://whsadvocateonline.com/5717/opinions/the-global-impact-of-fast-fashion/>
63. Horne, R., & M. C. de Andrade, 2017. Gambaran beragam untuk sector garment Indonesia. Bangkok: ILO. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-jakarta/documents/publication/wcms_625194.pdf
64. Hughes, A. (2016). What is fast fashion? *Fashionista*.
<https://fashionista.com/2016/06/what-is-fast-fashion>
65. IBM. (2024). *Environmental, social, and governance history*.
<https://www.ibm.com/think/topics/environmental-social-and-governance-history#:~:text=It%20refers%20to%20a%20set,been%20around%20for%20much%20longer>
66. IBM. (2024). *What is Environmental, Social, and Governance (ESG)?*. Retrieved from <https://www.ibm.com/topics/environmental-social-and-governance>
67. Imperatives, S. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future. *Accessed Feb, 10* (42,427).
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
68. Indonesia Defense University. (2024). Observing Prabowo Subianto's climate crisis mitigation policy. <https://www.dml.or.id/observing-prabowo-subiantos-climate-crisis-mitigation-policy/>

69. IndustriALL. (2021). Indonesia: Low wages in the textile and garment industry undermine workers' rights. <https://www.industrialunion.org/indonesia-low-wages-in-the-textile-and-garment-industry-undermine-workers-rights>
70. International Affairs. (2023). Indonesia is imposing high import duties on Chinese products: Protection or peril? Australian Institute of International Affairs. <https://www.internationalaffairs.org.au/australianoutlook/indonesia-is-imposing-high-import-duties-on-chinese-products-protection-or-peril/>
71. International Labour Organization (ILO). (2022). Indonesian garment factories step up to meet occupational safety and health. <https://www.ilo.org/resource/article/indonesian-garment-factories-step-meet-occupational-safety-and-health>
72. International Labour Organization (ILO). (2022). Indonesia's garment industry: Combat gender inequality and empower women. <https://www.ilo.org/resource/news/indonesias-garment-industry-combat-gender-inequality-and-empower-women>
73. International Labor Organization. (2015). Insights into working conditions in India's garment industry. <https://w.ilo.org/media/441451/download#:~:text=It%20also%20provides%20direct%20employment,driver%20of%20the%20national%20economy.>
74. International Labour Organization (ILO). (2021). Just transition toolkit: Textile and garment supply chain in Asia. <https://www.ilo.org/resource/news/just-transition-toolkit-textile-and-garment-supply-chain-asia>

75. International Labour Organization. (s.f.). Mixed picture for Indonesia's garment sector. <https://www.ilo.org/publications/mixed-picture-indonesias-garment-sector>
76. International Labour Organization. (2005). *Promoción de una globalización justa en el sector de los textiles y el vestido*. <https://www.ilo.org/es/resource/promocion-de-una-globalizacion-justa-en-el-sector-de-los-textiles-y-el>
77. ITUC-CSI. (2012). Bangladesh: Asesinato de Aminul Islam, organizador sindical de textiles. <https://www.ituc-csi.org/bangladesh-asesinato-de-aminul?lang=en>
78. Jakarta Globe. (2024). Indonesia records \$12.5 billion foreign investments in Q1 2024. <https://jakartaglobe.id/business/indonesia-records-125-billion-foreign-investments-in-q12024#:~:text=Indonesia%20Records%20%2412.5%20Billion%20Foreign%20Investments%20in%20Q1%2D2024,-Jayanty%20Nada%20Shofa&text=Jakarta.,the%20government%20announced%20on%20Monday.>
79. JD Institute of Fashion Technology. (2024). What is the role of management in the garment industry? JD Institute of Fashion Technology. <https://www.jdinstitute.edu.in/what-is-the-role-of-management-in-the-garment-industry/>
80. Jevons, W. S. (2018). The coal question. In *The Economics of Population* (p. 193-204). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781351291521-27/coal-question-stanley-jevons>
81. Khan, S. R., Dhar, D., Navaid, M., Pradhananga, M., Siddique, F., Singh, A., ... & Yanthrawaduge, S. (2009). The textile and readymade garment industry in south asia: A brief history and reemergence. *Export Success and Industrial Linkages: The Case of*

Readymade Garments in South Asia, 25-40.
https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230622128_2

82. Köksal, D., & Strähle, J. (2021). Social sustainability in fashion supply chains— understanding social standard implementation failures in Vietnam and Indonesia using agency theory. *Sustainability*, 13(4), 2159.
https://www.researchgate.net/publication/349400853_Social_Sustainability_in_Fashion_Supply_Chains-Understanding_Social_Standard_Implementation_Failures_in_Vietnam_and_Indonesia_Using_Agency_Theory
83. Krismawan, D. A., Widagdo, S., & Puspitawati, D. (2021). Free Trade Area Agreement: Impact To The Fashion Industry And Environmental Protection In Indonesia. *International Journal of Global Community*, 4(2-July), 153-162.
<https://journal.riksawan.com/index.php/IJGC-RI/article/view/88/77>
84. Kristianasen, W. (2010). En Indonesia, musulmanes contra islamistas: una democracia incipiente. *Le Monde diplomatique en español*, (182), 14-15.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4076466>
85. Le Monde. (2024). Prabowo Subianto: Indonesia's new president, an ex-military man with a shady past. *Le Monde*.
https://www.lemonde.fr/en/international/article/2024/02/15/prabowo-subianto-indonesia-s-new-president-an-ex-military-man-with-a-shady-past_6526551_4.html
86. Lipsky, G & Graham, N (2023). Indonesia's economy will surpass Russia's sooner than expected. Here's what that says about the global economy. Atlantic Council.
<https://www.atlanticcouncil.org/blogs/econographics/indonesias-economy-will-surpass->

russias-sooner-than-expected-heres-what-that-says-about-the-global-economy/#:~:text=GDP%20based%20on%20PPP%20share%20of%20world%20total&text=In%202026%2C%20Indonesia%20is%20expected,%2D%20and%20post%2Dinvasion.

87. Marquardt, B. (2006). Historia de la sostenibilidad. Un concepto medioambiental en la historia de Europa central (1000-2006). *Historia crítica*, (32), 172-197. <http://www.scielo.org.co/pdf/rhc/n32/n32a08.pdf>
88. Marsh, J. (2018). Prabowo wants to make Indonesia great again. *The Sydney Morning Herald*. <https://www.smh.com.au/world/asia/prabowo-wants-to-make-indonesia-great-again-20181020-p50awr.html>
89. Mathis, S. (2023). Environmental, social and governance (ESG). *TechTarget* <https://www.techtarget.com/whatis/definition/environmental-social-and-governance-ESG>
90. Mietzner, M. (2021). Indonesian military back in the bureaucracy: The return of dual function. *Indonesia at Melbourne*. <https://indonesiaatmelbourne.unimelb.edu.au/indonesian-military-back-in-the-bureaucracy-the-return-of-dual-function/>
91. Miranda, J. A., & Roldán, A. (2023). 14 Fast Fashion. *The Routledge History of Fashion and Dress, 1800 To the Present*, 266. https://www.researchgate.net/publication/374713908_Fast_Fashion
92. Modern Diplomacy. (2024). The SDGs movement in Indonesian textile industry: A case study of Duniatex. <https://moderndiplomacy.eu/2024/10/14/the-sdgs-movement-in-indonesian-textile-industry-a-case-study-of-duniatex/>

93. Mordor Intelligence. (2023). Mercado textil de Indonesia Insights. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/indonesia-textiles-industry>
94. Muñoz Valera, S. (2020). La Ecologización de la Industria de la Moda: actores y procesos. *Anduli*, 19, 199-223. <https://doi.org/10.12795/anduli.2020.i19.09>
95. Naciones Unidas. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. United Nations Brundtland Commission. <https://www.eria.org/uploads/Foreign-Direct-Investment-Agglomeration-and-Production-Networks-in-Indonesian-Manufacturing-.pdf>
96. Naciones Unidas. (1992). *Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. <https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/riodeclaration.htm>
97. Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
98. Naciones Unidas. (n.d.). Causes and effects of climate change. <https://www.un.org/en/climatechange/science/causes-effects-climate-change#:~:text=Fossil%20fuels%20%E2%80%93%20coal%2C%20oil%20and,of%20all%20carbon%20dioxide%20emissions>
99. Nacvalovaite, A. (2023). It's time to focus on the 'S' in ESG. Kellogg College. Oxford University. <https://www.kellogg.ox.ac.uk/news/its-time-to-focus-on-the-s-in-esg/>
100. New York Times. (1989). Fashion: Two new stores that cruise fashion's fast lane. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/1989/12/31/style/fashion-two-new-stores-that-cruise-fashion-s-fast-lane.html>
101. Nugroho, M. I. (2022). Global value chains participation to enhance export: Evidence from Indonesian apparel SMEs. *Journal of Socioeconomics and Development*,

5(1),

99-114.

https://www.researchgate.net/publication/360594275_Global_value_chains_participation_to_enhance_export_Evidence_from_Indonesian_apparel_SMEs

102. Observatorio de Complejidad Económica. (2024). Perfil de Indonesia.

<https://oec.world/es/profile/country/idn>

103. Ocean Generation. (2023). The history of fast fashion.

<https://oceangeneration.org/the-history-of-fast-fashion/>

104. Organización Internacional del Trabajo. (2023). La ecologización de las empresas.

Transformar los procesos y los lugares de trabajo. Oficina Internacional de Trabajo.

Ginebra. https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_883248.pdf

105. Organización Mundial del Comercio. (1974). Textiles: vuelta al sistema central

Acuerdo Multifibras. https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm5_s.htm

106. Oxfam. (s.f.). Indonesia. <https://www.oxfam.org/es/que-hacemos/paises/indonesia>

107. Ozer, P., & Longueville, F. D. (2011). The tsunami in South-East Asia—a

retrospective analysis of the management of an apocalyptic natural disaster. *Cybergeog:*

European Journal of Geography. <https://journals.openedition.org/cybergeog/24607?lang=en>

108. Pan Brothers Tbk. (2024). *About us.*

<https://www.panbrotherstbk.com/AboutUs/pbrx>

109. Pan Brothers Tbk. (2024). Annual report 2023.

https://www.panbrotherstbk.com/public/doc/annual_report/PBRX_Annual%20Report%202023.pdf

02023.pdf

110. Pan Brothers Tbk. (2024). *Sustainability initiatives*.
<https://www.panbrotherstbk.com/sustainability/suit>
111. Perozzo, F. (2023). The endless war of fast fashion. *NSS magazine*.
<https://www.nssmag.com/en/fashion/31938/fast-fashion-new-york-times>
112. Peterson, J. (2016). The co-design process in mass customization of complete garment knitted fashion products. *Journal of Textile Science & Engineering*, 6(4), 1-8.
https://www.researchgate.net/publication/309458072_The_Co-design_Process_in_Mass_Customization_of_Complete_Garment_Knitted_Fashion_Products
113. Pitre-Redondo, R., De la Ossa-Guerra, S., & Hernández-Palma, H. (2020). Ecoeficiencia: clave de la responsabilidad ambiental empresarial en el sector textil. *Desarrollo Gerencial*, 12(2), 1-20. <https://doi.org/10.17081/dege.12.2.3870>
114. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (s.f.). One UNEP textile initiative. *UNEP*. <https://www.unep.org/topics/chemicals-and-pollution-action/circularity-sectors/one-unep-textile-initiative>
115. Project Cece. (2020). How many times do we wear our clothes?
<https://www.projectcece.com/blog/506/how-many-times-do-we-wear-our-clothes/>
116. Quiroz-Flores, J. C., & Cáceres-Mauricio, C. (2023). Production management model based on LEAN, TPM, DDMRP, and change management tools to reduce lead times in an SME in the garment manufacturing sector. *LACCEI*, 1(8).
<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/19443>
117. Rana Plaza Never Again. (2013). *Timeline*.
<https://ranaplazaneveragain.org/timeline/>

118. Raquel, M. E., Luis, V. B. J., & Ana, L. C. (2022). La sostenibilidad como factor clave en el sector textil y de la moda bajo la perspectiva del consumidor. Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research). <https://doi.org/10.5281/zenodo.6582808>
119. Reuters. (2024). Indonesia sees FDI worth \$47 bln in 2023: Investment ministry. <https://www.reuters.com/markets/asia/indonesia-sees-fdi-worth-47-bln-2023-investment-ministry-2024-01-24/>
120. Reuters. (2024). Indonesia's Prabowo courts largest party as coalition meets on candidates, govt posts. Reuters. <https://www.reuters.com/world/asia-pacific/indonesias-prabowo-courts-largest-party-coalition-meets-candidates-govt-posts-2024-10-15/>
121. Reuters. (2022). What is the 'S' in ESG investing? Reuters. <https://www.reuters.com/business/sustainable-business/what-is-s-esg-investing-2022-07-19/>
122. Rodrik, D. (2016). Premature deindustrialization. *Journal of economic growth*, 21, 1-33. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10887-015-9122-3>
123. Rosalín, G., & Santosa, W. (2023). Evaluation of Suppliers in the Implementation of Sustainable Supply Chains for the Apparel Industry in Indonesia. *Journal of Social Research*, 2(10), 3534-3543. https://www.researchgate.net/publication/373784352_Evaluation_of_Suppliers_in_the_Implementation_of_Sustainable_Supply_Chains_for_the_Apparel_Industry_in_Indonesia
124. Rubín, H. J. V., Paxitlan, H. J. M., & Rodríguez, C. M. H. (2022). La sostenibilidad empresarial, hacia la construcción de un nuevo de modelo de negocios. *Universita Ciencia*, 10(29), 126-144. <https://universita.ux.edu.mx/universita-ciencia/article/download/752/1233>

125. Samuel, A., Handayani, W., & Sari, R. (2023). Fashion engagement and pro-environmental attitudes: Drivers of sustainable fashion consumption in Indonesia. https://www.researchgate.net/publication/371763918_Fashion_engagement_and_pro-environmental_attitudes_drivers_of_sustainable_fashion_consumption_in_Indonesia
126. Sarasi, V., Primiana, I., Harsanto, B., & Satyakti, Y. (2023). Sustainable supply chain of Indonesia's textile & apparel industry: opportunities and challenges. *Research Journal of Textile and Apparel*. https://www.researchgate.net/publication/369552150_Sustainable_supply_chain_of_Indonesia's_textile_apparel_industry_opportunities_and_challenges
127. Sheng Lu. (2020). Minimum wage level for garment workers in the world: Updated in December 2020. <https://shenglufashion.com/2020/12/04/minimum-wage-level-for-garment-workers-in-the-world-updated-in-december-2020/>
128. Silván-Ferrero, P., Silván-Martínez, P., Trespalcacios, J. A., & Sedano, I. F. (2023). Sostenibilidad y economía circular en el sector textil: análisis del consumo de ropa de segunda mano como alternativa de moda sostenible. *Behanomics*, 1. <https://doi.org/10.55223/bej.9>
129. Smith, A. (2002). An Inquiry into Nature and Causes of the Wealth of Nations. *Readings in economic sociology*, 6-17. <https://web.seducoahuila.gob.mx/biblioweb/upload/1%20La%20riqueza%20de%20las%200Adam%20Smith.pdf>
130. Sritex. (2024). Sustainability report: June 21, 2024. <https://www.sritex.co.id/wp-content/uploads/2024/06/SR-SRITEX-21-Juni-2024.pdf>

131. Solano, E. (2021). *Moda Ecológica*. Biblioteca CUN. <https://biblioteca.cun.edu.co/cgi-bin/koha/opac-MARCdetail.pl?biblionumber=19624>
132. Solidarity Center. (2019, agosto). *Garment & textile industry fact sheet*. <https://www.solidaritycenter.org/wp-content/uploads/2019/08/Garment-Textile-Industry-Fact-Sheet.8.2019.pdf>
133. Som, L. (2022). *State Capitalism: Why SOEs Matter and the Challenges They Face*. Oxford University Press. <https://academic.oup.com/book/41553>
134. Standard & Poor's Global. (2019). *Understanding the "E" in ESG*. <https://www.spglobal.com/en/research-insights/market-insights/understanding-the-e-in-esg>
135. Sugeng, A. N. R., Romasindah, W., & Saiful, S. (2022). Regulatory and Policy Arrangement of The Textile Industry and National Textile Products for Clothing Resilience. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS) volume-6-issue-9*, 05-15. <https://typeset.io/pdf/regulatory-and-policy-arrangement-of-the-textile-industry-30zbp2na.pdf>
136. Sunitha. R. (2018). Chapter 23. Apparel Industry – Structure and Management Practices, Personnel Management. In *Fashion designing and apparel industry*. Prakash. <https://ebooks.inflibnet.ac.in/hsp07/>
137. TexTalks. (2024). The Indonesian government encourages green textile production. <https://texttalks.com/the-indonesian-government-encourages-green-textile-production/>
138. The American University of Paris. (2023). Evolution of sustainable fashion: A timeline. <https://www.aup.edu/evolution-sustainable-fashion-timeline>

139. The Corporate Governance Institute. (2024). *What is the history of ESG?*
<https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/lexicon/what-is-the-history-of-esg/>
140. The Economist. (2020). Indonesia risks repeating an environmental disaster. The Economist. <https://www.economist.com/asia/2020/08/13/indonesia-risks-repeating-an-environmental-disaster>
141. The Economist. (2024). What Jokowi's inglorious exit means for Indonesia. The Economist. <https://www.economist.com/leaders/2024/02/08/what-jokowis-inglorious-exit-means-for-indonesia>
142. The Guardian. (2010). Bangladesh garment factory fire leaves at least 25 dead. <https://www.theguardian.com/world/2010/dec/14/bangladesh-garment-factory-fire-dead>
143. The Jakarta Post. (2024). 'I believe in democracy, press freedom': Prabowo. <https://www.thejakartapost.com/indonesia/2024/01/05/i-believe-in-democracy-press-freedom-prabowo.html>
144. The New York Times. (2021, November 12). What wealthy nations owe the world in climate reparations. <https://www.nytimes.com/interactive/2021/11/12/climate/cop26-emissions-compensation.html>
145. Trading Economics. (2024). **Indonesia Net Income from Abroad**. Trading Economics. [https://tradingeconomics.com/indonesia/net-income-from-abroad-us-dollar-wb-data.html#:~:text=Net%20primary%20income%20\(Net%20income,Bank%20on%20November%20of%202024](https://tradingeconomics.com/indonesia/net-income-from-abroad-us-dollar-wb-data.html#:~:text=Net%20primary%20income%20(Net%20income,Bank%20on%20November%20of%202024).

146. Trading Economics. (2024). Indonesia - Foreign direct investment. <https://tradingeconomics.com/indonesia/foreign-direct-investment>
147. U.S. Department of State. (2000). Indonesia: Background notes. https://1997-2001.state.gov/background_notes/indonesia_0010_bgn.html
148. UNESCO. (1993). Opening of the Silk Route. <https://en.unesco.org/silkroad/knowledge-bank/opening-silk-route>
149. UNESCO. (s. f.). ¿Qué es la UNESCO? El mandato y la misión de la UNESCO, en resumen. <https://www.unesco.org/es/brief>
150. Universidad de Rochester. (2014). Knowing your audience and how to target them. Best practice article series. <https://www.rochester.edu/college/webcomm/recommendations/target-audience-article.html>
151. U.S. Department of State. (2022). 2022 Report on International Religious Freedom: Indonesia. United States Department of State. <https://www.state.gov/reports/2022-report-on-international-religious-freedom/indonesia>
152. von Prittwitz, V. 2007. Vergleichende Politikanalyse [Comparative Political Analysis], Lucius&Lucius, Stuttgart. https://www.researchgate.net/publication/356276291_Vergleichende_Politikanalyse
153. Wallerstein, I. (2020). *World-systems analysis: An introduction*. duke university Press. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7844228/mod_folder/content/0/World-Systems%20Analysis_%20An%20Intr%20-%20Immanuel%20M.%20Wallerstein.pdf
154. Wearable History. (2021). Wealth and class divide. Display of Wealth. <https://wearablehistory.org/wealth-and-class-divide>

155. Wohlers, H. C. (1973). 2000 AD—A world environmental equilibrium: A Viewpoint. *International Journal of Environmental Studies*, 4(1-4), 177-181. https://www-tandfonline-com.translate.goog/doi/abs/10.1080/00207237308709560?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es-419&_x
156. Worker Rights Consortium. (2010). *Garib & Garib*. <https://www.workersrights.org/factory-investigation/garib-garib/>
157. Worker-driven Social Responsibility Network. (s.f.). CSR case study: Tazreen Fashions, Bangladesh. <https://wsr-network.org/what-is-wsr/csr-and-msis/csr-case-study-tazreen-fashions-bangladesh/>
158. World Economic Forum. (2022). Defining the ‘G’ in ESG. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Defining_the_G_in_ESG_2022.pdf
159. World Economic Forum. (2022). How Generation Z’s sustainability lifestyle is impacting their buying decisions. WEF Agenda. <https://www.weforum.org/agenda/2022/03/generation-z-sustainability-lifestyle-buying-decisions/>
160. Yilmaz, A, Akçagün, E, Dal, V. (2012). Analysing Sample Production Processes in the Apparel Industry and a Model Proposal. 6 The International Textile, Clothing & Design Conference – Magic World of Textiles October 07TH To 10TH 2012, Dubrovnik, Croatia. https://www.researchgate.net/publication/275350514_ANALYSING_SAMPLE_PRODUCTION_PROCESSES_IN_THE_APPAREL_INDUSTRY_AND_A_MODEL_PROPOSAL

161. Parlamento Europeo. (2020, January). MEPs adopt new law banning greenwashing and misleading product information | News. European Parliament. Retrieved October 30, 2024, from <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20240112IPR16772/meps-adopt-new-law-banning-greenwashing-and-misleading-product-information>