

Universidad CEU Cardenal Herrera  
CEINDO – CEU Escuela Internacional de Doctorado

PROGRAMA en COMUNICACIÓN SOCIAL



Comunicación *online* de la  
RSC Medioambiental en las empresas de  
*fast fashion* españolas e italianas:  
Los casos de Zara y OVS (2014-2018).

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Raquel Martín López

Dirigida por:

Dra. M<sup>a</sup> Teresa Mercado Sáez

Dra. M<sup>a</sup> Pilar Paricio Esteban

VALENCIA  
2020









*“Estamos en un momento en el que no basta con  
qué es lo que haces, sino cómo lo haces”*

Javier Goyeneche  
Fundador de ECOALF



***A mi familia,***

*gracias a ellos soy quien soy.*

***Mamá,*** *gracias por todos los abrazos en silencio,  
ellos me han quitado todo el ruido de mi entorno.*

***Papá,*** *gracias por preocuparte y apoyarme en silencio,  
me ha servido para hacer mi propio ruido a diario.*

***Tete,*** *gracias por cada vez que me has cogido la mano en silencio,  
me ha servido para saber que nunca estaré sola haciendo ruido.*

*Gracias por estar, me habéis ayudado a hacer ruido en el mundo.*

***A mi difunta pareja,***

*gracias a él hoy confío más en mí.*

***Jose,*** *gracias por estar, desde el inicio, todos los días sin descanso.*

*Tu confianza hacia mí me ha hecho valorarme y no tener miedo de hacer ruido con mis proyectos.*

*Gracias porque a los cuatro vientos me has valorado y amado, y no has parado de animarme con este proyecto.*

*Ahora juntos hacemos ruido en el mundo.*

***A mis amigos,***

*gracias a ellos lo celebro hoy.*

*Vuestros mensajes de apoyo, vuestras invitaciones a despejarme y  
vuestras visitas en la estancia me dieron las fuerzas para empezar, continuar y terminar.*

***A mis tutoras,***

*gracias a ellas termino hoy.*

***Mapi y Maite*** *gracias por vuestro apoyo, me ha servido para luchar por mis metas.*

***A mi yo del pasado,***

*gracias por tomar la decisión de realizar el doctorado.*

*Gracias por no tener miedo a compartir el tiempo que podrías  
haber dedicado a tu empresa y a tu vida, en vez de a este proyecto personal.*



## Agradecimientos

Desde el inicio han sido muchas las personas que han tenido un papel importante en las distintas fases de la presente tesis doctoral. En primer lugar, me gustaría agradecer a las doctoras M<sup>a</sup> Pilar Paricio y M<sup>a</sup> Teresa Mercado por su generoso apoyo durante los cinco años de desarrollo de la investigación, así como a la doctora Paola Panarese por su apoyo durante la estancia en la Università di Roma La Sapienza. En segundo lugar, me gustaría agradecer la predisposición de todos los profesores de la Universidad CEU Cardenal Herrera con los que he realizado las actividades específicas del programa de doctorado, su apoyo durante todos estos años ha sido muy importante para mí. He tenido la suerte de que muchos de ellos ya han sido docentes míos durante el doble grado en Dirección de Empresas y Marketing y en el Máster Universitario de Moda, Gestión del Diseño y Operaciones. En tercer lugar, me gustaría agradecer a Teresa de Jesús Carrillo Ruiz, compañera de Máster que ha colaborado como codificadora en el análisis de contenido. En cuarto lugar, me gustaría agradecer al personal de la Universidad CEU Cardenal Herrera, en especial al de la Biblioteca, por su predisposición constante para ayudarme en la búsqueda de los manuales necesarios para mi bibliografía, ha sido fundamental para poder llevar a cabo la presente investigación. En quinto lugar, me gustaría agradecer a CEINDO por la concesión de la Ayuda a la Movilidad Internacional del Banco Santander que me ayudó a cubrir los gastos que conllevaron la realización de la estancia durante tres meses en la Università di Roma La Sapienza. En quinto lugar, quisiera reiterar mi agradecimiento a mi familia, pareja y amigos, sin su apoyo y confianza no habría sido igual de llevadero compaginar mi vida laboral y personal, gracias a todos por ayudarme a cumplir mi sueño de ser doctora.

Por último, y no por ello menos importante, me gustaría darle las gracias a Usted, lector de mi presente investigación. Gracias por el tiempo y dedicación que le conllevará la lectura y comprensión de mi trabajo. Han sido muchas horas de trabajo destinadas a la ciencia a cambio buscar la respuesta a la pregunta: ¿Cómo las empresas de *fast fashion* deberían comunicar su preocupación medioambiental para que el cliente tenga la suficiente información a la hora de tomar la decisión de compra y la tome de la forma más correcta según sus criterios éticos? Espero que disfrute de la lectura y tras ella le invito a la reflexión. Una reflexión necesaria para un mundo más ético social y ecológicamente hablando.



# Índice

<b>PARTE I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>15</b>
1. Presentación y justificación del objeto de estudio	17
2. Hipótesis y objetivos	24
3. Metodología y diseño de la investigación	27
4. Estructura del estudio	29
<b>PARTE II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>31</b>
Capítulo 1. Fundamentos de la Moda	33
1.1. Etimología y conceptualización de la Moda	33
1.2. Fundamentos antropológicos y psicosociales de la Moda	38
1.3. Fundamentos económicos de la Moda	41
1.4. Moda y comunicación	53
Capítulo 2. El <i>fast fashion</i>	67
2.1. Definición y características del <i>fast fashion</i>	68
2.2. El tiempo del <i>fast fashion</i>	69
2.3. Nuevas tendencias comerciales en el <i>fast fashion</i>	75
2.4. Impactos sociales y medioambientales del <i>fast fashion</i>	78
Capítulo 3. Análisis actual de la industria de la Moda (2014-2018)	91
3.1. Análisis de la economía global (2014-2018)	91
3.2. Análisis de la industria de la Moda (2014-2018)	99
3.3. Análisis del mercado español e italiano (2014-2018)	117
Capítulo 4. Moda, sostenibilidad y RSC en las empresas de <i>fast fashion</i>	131
4.1. Responsabilidad Social y sostenibilidad	131
4.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	149

4.3.	Moda, sostenibilidad y medioambiente	156
4.4.	Comunicación de la RSC	174
<b>PARTE III. TRABAJO DE CAMPO</b>		<b>183</b>
Capítulo 5.	Metodología aplicada en el trabajo de campo	185
5.1.	Una aproximación a la metodología cuantitativa y cualitativa de la investigación	185
5.2.	Selección de las marcas objeto de estudio	187
5.3.	Entrevistas a profesionales de RSC y/o sostenibilidad de las marcas de <i>fast fashion</i> Zara y OVS	194
5.3.1.	Concepto, tipología y elementos de la entrevista	194
5.3.2.	Diseño de las entrevistas en profundidad	196
5.4.	Método Delphi	199
5.4.1.	Concepto, tipología y elementos del método Delphi	199
5.4.2.	Aplicación del Método Delphi a los <i>instagramers</i> de Moda españoles	202
5.4.3.	Aplicación del Método Delphi a expertos internacionales en RSC y/o sostenibilidad	213
5.5.	Análisis de contenido de las webs corporativas, salas de prensa y redes sociales	223
5.5.1.	Concepto, tipología y fases en la realización del análisis de contenido	224
5.5.2.	Aplicación del análisis de contenido a la comunicación <i>online</i> de la RSC Medioambiental de las marcas de <i>fast fashion</i> Zara y OVS: Estudio de sus webs corporativas, salas de prensa y redes sociales	228
5.5.2.1.	Diseño metodológico y libro de códigos para el análisis de las webs corporativas	229
5.5.2.2.	Diseño metodológico y libro de códigos para el análisis de las salas de prensa	230
5.5.2.3.	Diseño metodológico y libro de códigos para el análisis de las redes sociales	231
5.5.3.	Fiabilidad de intercodificadores	233



Capítulo 6.	Resultados de la investigación	235
6.1.	Resultados de las entrevistas a profesionales de RSC y/o sostenibilidad de las marcas de <i>fast fashion</i> Zara y OVS	235
6.1.1.	Gestión de la RSE en Zara y OVS	236
6.1.2.	Colecciones y/o productos sostenibles	240
6.2.	Resultados del Método Delphi a <i>instagramers</i> españoles de Moda	241
6.2.1.	Ronda 1 a <i>instagramers</i> españoles de Moda	242
6.2.2.	Ronda 2 a <i>instagramers</i> españoles de Moda	245
6.3.	Resultados del método Delphi a expertos internacionales en RSC y/o sostenibilidad	248
6.3.1.	Ronda 1 a expertos internacionales en RSC y/o sostenibilidad	249
6.3.2.	Ronda 2 a expertos internacionales en RSC y/o sostenibilidad	256
6.4.	Resultados del análisis de contenido de los canales de comunicación <i>online</i> propios de las marcas de <i>fast fashion</i> Zara y OVS	266
6.4.1.	Análisis de contenido de las webs corporativas	267
6.4.2.	Análisis de contenido de las salas de prensa	277
6.4.3.	Análisis de contenido de las redes sociales	288
6.5.	Interpretación de los resultados	301
6.5.1.	Gestión y comunicación de la RSE de las marcas objeto de estudio	302
6.5.2.	Gestión y comunicación de la RSE Medioambiental de las marcas objeto de estudio	305
<b>PARTE IV.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>309</b>
Capítulo 7.	Conclusiones	311
7.1.	Conclusiones	311
7.2.	Limitaciones de la investigación y futuras líneas	321
<b>PARTE V.</b>	<b>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>323</b>

<b>ANEXOS</b>		<b>357</b>
Anexo 1.	Guía para vagos para salvar el Mundo	359
Anexo 2.	Manifiesto por una revolución de la Moda	363
Anexo 3.	Prácticas sostenibles en los procesos de la industria de la Moda	367
Anexo 4.	Libro de Códigos I. Análisis de contenido de webs corporativas	373
Anexo 5.	Unidades de muestreo y registro del análisis de contenido de la web corporativa de Zara y OVS	379
Anexo 6.	Libro de Códigos II. Análisis de contenido de salas de prensa	385
Anexo 7.	Unidades de muestreo y registro del análisis de las salas de prensa de Zara y OVS	393
Anexo 8.	Libro de Códigos III. Análisis de contenido de redes sociales	397
Anexo 9.	Unidades de muestreo y registro de las redes sociales de Zara y OVS	413
Anexo 10.	Cálculo de la fiabilidad de intercodificadores	466
Anexo 11.	Respuestas de las entrevistas a profesionales de RSC y/o sostenibilidad de Zara y OVS	479
Anexo 12.	Respuestas del Método Delphi a <i>instagramers</i> de Moda españoles	485
Anexo 13.	Respuestas del Método Delphi a expertos internacionales en RSC y/o sostenibilidad	491
Anexo 14.	Protocolos de análisis cumplimentados del análisis de contenido de las webs corporativas de Zara y OVS	505
Anexo 15.	Protocolos de análisis cumplimentados del análisis de contenido de las salas de prensa de Zara y OVS	511
Anexo 16.	Protocolos de análisis cumplimentados del análisis de contenido de las redes sociales de Zara y OVS	521
<b>Índice de gráficos</b>		<b>547</b>
<b>Índice de tablas</b>		<b>551</b>
<b>Índice de imágenes</b>		<b>554</b>

## Parte I

# INTRODUCCIÓN



# 1. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La investigación aborda la gestión de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el sector de la Moda, con particular atención a la comunicación *online* de una de las esferas de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que es la sostenibilidad medioambiental. La Moda es el segundo sector más contaminante del planeta según Naciones Unidas (2019a) y produce más emisiones de carbono que todos los vuelos y envíos marítimos internacionales juntos, con las consecuencias que ello tiene en el cambio climático. Sin embargo, en los últimos años, el sector vive inmerso en un proceso de cambios donde la sostenibilidad ha dejado de ser una tendencia para pasar a ser una exigencia, hasta el punto de poder afirmar que la Moda será sostenible o no será (Del Olmo, Paricio y Sánchez, 2018).

La Conferencia de la ONU sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2019) ponía la mirada en el segmento de la ‘moda rápida’, modelo que considera dominante y con mayor responsabilidad al ofrecer a los consumidores novedades constantes a bajo precio, alentando a comprar y desechar ropa frecuentemente, provocando una amplia gama de efectos negativos en el ámbito social, económico y ambiental. La ONU hace una llamada a fabricar de forma más sostenible y ética, apreciando que, junto a las estadísticas desalentadores, productores y consumidores de Moda son cada día más conscientes de que la industria necesita cambiar y numerosas compañías empiezan a integrar los principios de la sostenibilidad a sus estrategias de negocios (Carranza, 2019). Por este motivo, dentro del mercado de la Moda es el *fast fashion* el que se centra esta investigación, con particular atención al mercado español e italiano, realizando un análisis del caso focalizado en la gestión de la comunicación digital de la responsabilidad social medioambiental realizada por dos marcas: Zara y OVS.

A la hora de abordar el objeto de estudio, en primer lugar, es necesario puntualizar que en la presente tesis doctoral se utilizará el término “Moda” con mayúscula, “de manera que pueda mantenerse la oposición entre la Moda y una moda” (Barthes, 1978, p.27).

Tradicionalmente la Moda ha sido un tema evitado, y en las últimas décadas ha empezado a ser más estudiado (Quintas y Quintas, 2010, p. 197):

La Moda y la comunicación de la Moda han sido temas de los que se ha rehuido académicamente. No obstante, la proliferación de publicaciones y la implicación de Universidades en proyectos relacionados con la Moda han hecho de ella un objeto de estudio cada vez más asiduo en la investigación.

La industria textil y de la confección tiene un impacto positivo muy elevado, ya que la mano de obra que genera es en torno a 26,5 millones de personas en todo el mundo, sin contar los 100 millones de personas que trabajan exclusivamente en el cultivo de algodón, ni las personas dedicadas a la venta al detalle. De hecho, la Moda es considerada como la fuente principal de ingresos en muchos países debido a datos tales como que, en el año 2000, los consumidores de todo el mundo se gastaron en torno a 1 billón de dólares en prendas de vestir (Carrera i Gallissà, 2017). A pesar de ello, como se ha apuntado anteriormente, la Moda también conlleva un impacto social y medioambiental negativo, al ser considerada la segunda industria más destructiva para el medioambiente, por detrás de la industria petrolífera (Moorhouse y Moorhouse, 2018). Además, Pelta (2011) indica que la industria de la Moda se ha convertido en una de las más nocivas, no solo para el medioambiente sino también “para las condiciones de vida de muchos trabajadores de todo el mundo que se encuentran sumergidos en un régimen de precariedad y explotación laboral”.

Diariamente se advierte en los medios el “efecto depredador de los seres humanos: cambio climático, pérdida de recursos marinos, modificaciones de los registros de las enfermedades infecciosas y parasitarias” (Muñoz, 2008, p.197). Inmersos por la crisis ambiental, siendo la lucha contra el cambio climático uno de los grandes desafíos a los que se enfrenta la humanidad, parece pertinente analizar cómo las marcas de Moda comunican a través de sus medios de comunicación *online* su preocupación medioambiental.

La preocupación por la sostenibilidad en la industria de la Moda ha ido adquiriendo importancia en los últimos años, tras la tragedia del derrumbe del edificio Rana Plaza en Bangladés en 2013. Este trágico suceso puso de manifiesto las posibles deficiencias que no eran visibles en las memorias de sostenibilidad de grandes grupos empresariales del sector textil y de la confección. A partir de entonces, “las empresas han optado por empezar a transformar los procesos (a medio y largo plazo) hacia sistemas más responsables con las personas y con el medioambiente” (Martín López, 2019, p.125).

Los resultados obtenidos del análisis de Henninger, Alevizou y Oates (2016) muestran que las grandes organizaciones, especialmente los minoristas que se encuentran en las principales calles de las ciudades, juegan un papel clave en la difusión del mensaje central de sostenibilidad. Estos minoristas son las principales marcas de Moda que se han expandido internacionalmente gracias a su modelo de negocio, marcas pertenecientes, en muchos casos, al sector *fast fashion*. Byun y Sternquist, sintetizando las definiciones de Guercini (2001) y Moore y Fernie (2004), redefinen la estrategia llevada a cabo por el *fast fashion* “como un enfoque de marketing para responder a las últimas tendencias de la Moda actualizando frecuentemente los productos con un ciclo de renovación corto y convirtiendo el inventario a un ritmo rápido” (2008, p.135). Dicho lo cual, analizar la comunicación de las marcas de Moda, en especial las pertenecientes al sector *fast fashion* es relevante para la agenda de investigación actual relacionada con la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), siendo la RSC “un tema de gran interés en la actualidad y constituye una respuesta a la demanda social, cada vez más grande, de proponer por un desarrollo sostenible” (Avendaño Castro, 2011, p. 46).

En la actualidad, la comunicación es una de las grandes preocupaciones de las empresas, debido a la relevancia que tiene el diálogo constante con sus públicos. Sin embargo, los cambios producidos por la irrupción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), mercados inestables, el aumento de la importancia de los valores intangibles de la marca, los cambios en las percepciones del consumidor, entre otras, han hecho que las empresas deban asumir nuevos paradigmas en la comunicación. Donde la comunicación de las acciones de RSC han comenzado a impactar en los presupuestos, las estrategias y las acciones de las empresas (Orozco Toro y Ferré Pavia, 2013). Tal es así la importancia de la comunicación en la RSC, que Orjuela Córdoba (2011) expone que:

No hay RSC sin comunicación y la comunicación en el siglo que corre debe estar marcada por la responsabilidad, ya que la empresa se comunica con su entorno y este, a su vez, responde a la empresa a través de la comunicación, construyendo cultura desde su propia identidad y proyectándola a través de sus comportamientos, comunicación y relacionamiento con sus audiencias claves (p.2).

La comunicación de las acciones de RSC no se debe interpretar solo como una forma de relaciones públicas que repercuta en la marca y la reputación (Orozco Toro y Ferré Pavia, 2013). Olcese (2009) asegura que “la comunicación ha de formar parte de un proceso de

diálogo abierto, honesto y fluido entre la empresa y sus diferentes grupos de interés. Un diálogo entendido como fuente de aprendizaje y, a la postre, de innovación” (p. 73). Como hemos mencionado previamente, sucesos como el derrumbe del edificio Rana Plaza condujeron a que la comunicación de la RSC fuera discutida al ser considerada por el público como una acción de maquillaje, o también llamado *greenwash*. Por lo tanto, las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en demostrar que la empresa da respuestas a las demandas sociales y que no solo se trata de un esfuerzo de carácter comercial (Viñarás, 2010).

Orozco Toro y Ferré Pavia (2013) sostienen que la gran diversidad de canales de comunicación implica “pensar en una nueva forma de comunicación” (p. 248). De tal forma, la elaboración de memorias de sostenibilidad, informes de gestión y acciones de *reporting* y/o *accountability*, no son las únicas vías de comunicar las acciones de RSC. Esto no implica que la adhesión al Global Reporting Initiative (GRI) o el Global Compact de las Naciones Unidas no sean importantes, sino que hay que tener en cuenta otras manifestaciones de un diálogo transparente con los *stakeholders*.

La Moda es uno de los sectores donde las nuevas tecnologías han aportado muchos cambios sustanciales. Así, “la digitalización de las empresas en el sector de la Moda es un factor clave en la actualidad para lograr una mayor efectividad en el ciclo de lanzamiento de colecciones que afecta a su vez, a toda la cadena de suministro” (Paricio Esteban et al., 2019, p.101). En este contexto, el sector está transformando también sus métodos de comunicación incorporando las tecnologías digitales (Crewe, 2013), lo que ha implicado una adaptación de las Relaciones Públicas al contexto digital (O’Reilly, 2005). En el entorno digital, “las Relaciones Públicas 2.0 pueden favorecer a una comunicación recíproca, interactiva, dinámica y necesariamente continuada que ejerce una organización hacia sus públicos o *stakeholders* a través de Internet” (Paricio Esteban et al., 2019, p.102). Lo que ha provocado que “las interacciones web 360° están transformando la forma en que los consumidores entienden y valoran las marcas de Moda” (Del Olmo et al., 2018, p.552). De hecho, según Fernández de Córdova (2017, p.17) “el acceso a Internet es meteórico y clave para conectarse a la Moda: desfiles de *streaming*, *breaking news*, exclusivas *online*, *fashion films* e imágenes y vídeos breves en Instagram”.



En este sentido, la web corporativa y las redes sociales son herramientas estratégicas para la comunicación que “constituyen un lugar de interacción desde donde las empresas pueden ofrecer información y contacto a los públicos de la organización de manera instantánea y actualizada, mejorando la experiencia del y de la usuario/a” (Paricio Esteban et al., 2019, p.105). Además, la sala de prensa es un espacio alojado en la web corporativa en el que se centraliza información institucional, comercial o financiera y es clave para dialogar tanto con los medios de comunicación como con otros *stakeholders*, como el caso de los *influencers* (Pettigrew y Reber, 2010). Por lo tanto, desde el punto de vista comunicativo, tanto las páginas webs corporativas, las salas de prensa *online*, como las redes sociales se han convertido en canales de comunicación fundamentales para dar a conocer información comercial y corporativa al consumidor. El análisis de la web corporativa “permite identificar los elementos que la componen y su vinculación con la sala de prensa *online*” (Paricio Esteban et al., 2019, p.103). Las salas de prensa *online* contienen archivos y documentos escritos y audiovisuales, además de ser elementos gestores de relaciones con la prensa (Castillo, 2008). En la misma línea Pettigrew y Reber (2010), consideran que son espacios alojados en las webs corporativas que centralizan información institucional, comercial o financiero y son claves para dialogar tanto con los medios de comunicación como con otros *stakeholders*, como el caso de los *influencers*. Por lo que, tienen un enorme potencial como herramienta básica de Relaciones Públicas, adaptada al entorno 2.0 (Paricio Esteban et al., 2019).

Una vez expuestas las motivaciones que han conducido a centrar el estudio en el *fast fashion*, y en particular, en la utilización que realiza de los canales *online* para comunicar los planes y esfuerzos a la hora de integrar los principios de sostenibilidad medioambiental en sus estrategias de negocios, esta investigación se focaliza en el análisis del caso de dos marcas europeas, al ser Europa referente en el sector de la Moda, como uno de los diez principales exportadores de textil del mundo durante los últimos cinco años (2014-2018). Concretamente, se realiza un análisis comparativo entre una marca de *fast fashion* española con otra italiana perteneciente al mismo sector dentro de la industria de la Moda. La importancia del mercado español en la investigación es debida al sector objeto de estudio, el *fast fashion*, por ser el país que lidera el negocio de la distribución de Moda en este segmento a escala global, con Zara a la cabeza. Por otra parte, en el mercado mundial de la Moda, Italia es un icono internacional ya que ha sabido crear y mantener la etiqueta *Made in Italy*, con productos acabados en Italia, a pesar de la externalización del proceso de producción. Según

Corbellini y Saviolo (2004) el impacto de la industria de la Moda italiana en el mundo no habría sido tan significativo si no estuviera apoyado en un sistema mediático muy fuerte. Tras la crisis sufrida en 2008, Mortara (2015) expuso que “el *Made in Italy* ha sido citado en varias ocasiones como una oportunidad extraordinaria para revivir la economía del país” (p.19). Los resultados de ser un icono mundial de la Moda de vestuario que ha sabido asociar un diseño con una imagen potente y un eficaz entramado internacional ha sido que se ha convertido en el primer exportador de Moda de la Unión Europea y cuarto a nivel mundial, tan sólo es superado por China, Bangladés y Vietnam (Fabregat, 2017). Además, Italia, presenta muchas semejanzas con España tanto a nivel político y legal, social y cultural, tecnológico, demográfico y ecológico. Por ese motivo, se ha seleccionado como segunda marca la firma de *fast fashion* italiana, OVS.

Por consiguiente, la investigación analiza la gestión y la comunicación estratégicas que están llevando a cabo en materia de sostenibilidad y responsabilidad social dos grandes marcas europeas de *fast fashion* que operan internacionalmente, Zara y OVS, con particular atención a la comunicación *online* de su responsabilidad social medioambiental. El análisis se centra en la comunicación realizada a través de sus respectivas webs corporativas, salas de prensa *online* y sus redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram).

La relevancia social de esta investigación estriba en el hecho de que se trata de un trabajo que analiza la comunicación de un tema de gran trascendencia: la preocupación medioambiental. Estudiar este fenómeno permite poner de manifiesto la importancia que tiene una buena comunicación de aspectos medioambientales por parte de las marcas de Moda, ya que el conocimiento de los consumidores de las repercusiones medioambientales de la Moda puede influir en sus decisiones de compra como modo de actuar contra la crisis medioambiental.

Las aportaciones de la presente investigación a nivel teórico se apoyan en la realización de una revisión etimológica y conceptual de la Moda, de sus fundamentos antropológicos y psicosociales, y los nuevos modelos de producción del sector que afrontan el gran reto actual de producir más con menos. Además de ello, constituye un acercamiento al mercado actual español e italiano de la Moda en general, y del *fast fashion*, en particular. Por último, la investigación procura conocer el punto de vista comunicativo de la RSC, en general, y la RSC medioambiental, en particular, del *fast fashion* español e italiano en la

actualidad. Metodológicamente hablando, la novedad del trabajo es la adaptación de todas las técnicas de investigación utilizadas al formato digital. La intencionalidad de este trabajo es mostrar cómo las grandes marcas de *fast fashion* españolas e italianas dan respuesta a través de sus canales *online* a la preocupación y exigencias de un compromiso medioambiental por parte de sus públicos.

En el proceso de revisión de la literatura científica acerca de la temática de esta tesis se han hallado estudios que, no abordan de manera específica su objeto de estudio. Destacan al estar centrados en aspectos relevantes para la presente investigación:

- La tesis doctoral de Gómez Vásquez (2012) *Análisis de la comunicación de la responsabilidad social corporativa a través de Internet. Una mirada crítica al uso de páginas web y medios sociales corporativos*. A pesar de no ser una tesis centrada en el sector de la Moda, aborda el uso de la web y los medios sociales. En sus resultados expone que tanto las páginas web corporativas como las redes sociales son utilizadas como medio de comunicación de la RSC, pero es necesario una comunicación proactiva de la RSC como elemento central para así alcanzar los índices económicos, sociales y medioambientales.
- El estudio de Li, Zhao, Shi y Li (2014) *Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry (Gobierno de las cadenas de suministro sostenibles en la industria del fast fashion)*. Examina el impacto del comportamiento de la RSC en el desempeño de las empresas que suministran a las cadenas de *fast fashion*. Los autores concluyen que se debe reforzar la gestión interna y que las partes interesadas deben colaborar en conseguir una sostenibilidad adecuada en toda la cadena de suministro de *fast fashion*.
- El artículo científico de Caro y Martínez-de-Albéniz (2015) *Fast fashion: Business Model Overview and Research Opportunities (Fast fashion: descripción del modelo de negocio y oportunidades de investigación)*. Presenta un examen del modelo de negocio del *fast fashion* analizando su ejecución y las firmas más relevantes para la industria, refiriéndose a los principales componentes y las posibles oportunidades de investigación que puede presentar este modelo de negocio.
- La tesis doctoral de Rivera Alcamí (2015) que lleva por título *La responsabilidad social corporativa de las marcas globales y sus efectos en la conducta del consumidor: Un estudio del sector moda rápida*. Tiene por objeto principal el desarrollo y contraste empírico de

un modelo de relaciones causales que relaciona los efectos en el consumidor de la RSC de las marcas globales. El trabajo destaca la necesidad de desarrollar programas de marketing globales por las marcas internacionales, con foco en la participación activa del consumidor, en el diseño y ejecución de acciones de RSC de alcance global.

- El artículo de Carrera i Gallissà (2017) *Los retos sostenibilistas*. Analiza los principales impactos ambientales, sociales y económicos de la industria textil y de la confección, además de, los principales retos de futuro que plantea el paradigma sostenibilista o de la sostenibilidad.
- La investigación realizada por Paricio Esteban, Femenía Almerich, Del Olmo Arriaga y Sánchez Valle (2019) que lleva por título *La web y la sala de prensa como herramientas de relaciones públicas en la comunicación de moda*. Analiza el uso de estas dos herramientas comunicativas en las diez empresas españolas del sector con mayor volumen de negocio. Los resultados muestran que las empresas hacen un uso reducido de la sala de prensa vinculada a la web corporativa, aunque encuentran excepciones como Inditex. La investigación demuestra el predominio de los modelos de relaciones públicas, bidireccional asimétrico y de motivación mixta.
- La investigación de Pérez-Curiel y Sanz-Marcos (2019) *Estrategia de marca, influencers y nuevos públicos en la comunicación de moda y lujo. Tendencia Gucci en Instagram*. Subraya la importancia de las plataformas digitales y de las herramientas que integran para con ello aumentar la difusión, viralización y posicionamiento de los mensajes en la red.

Por todo lo expuesto, queda justificada la oportunidad y necesidad de la investigación planteada que podrá ofrecer un conocimiento de la comunicación digital de la RSC en el sector del *fast fashion*, con particular atención a la sostenibilidad medioambiental, contribuyendo el análisis comparativo del mercado español e italiano con el análisis de los casos referentes seleccionados, hallar modelos, similitudes y diferencias en el uso de los canales digitales para propiciar la información e interacción con los públicos en materia de RSE.

## 2. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

La investigación parte de la premisa de la oportunidad que puede significar para las marcas de Moda de *fast fashion* una comunicación transparente de las acciones de RSC, en

general, y RSC Medioambiental, en particular, a través de canales de comunicación *online* accesibles para los *stakeholders* como son las webs corporativas, las salas de prensa y las redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram). Por esta razón, y con el fin de conseguir un crecimiento sostenible, los profesionales del sector *fast fashion* pueden fomentar la comunicación de sus acciones de RSC y RSC medioambiental, y con ello estimular una reflexión crítica con el objetivo de que el ciudadano, desde la libertad y juicio responsable, comprenda con mayor facilidad los efectos y consecuencias reales del consumo de prendas de vestir de cada una de las marcas. Sin embargo, ¿es este el verdadero planteamiento de la comunicación de la RSC, en general, y RSC Medioambiental, en particular, en los canales propios de comunicación *online* de las marcas de *fast fashion*? La presente investigación tratará de dar respuesta a esta pregunta mediante un análisis comparativo de la comunicación realizada por parte de dos marcas destacadas en el sector con sede en España e Italia.

El objeto de estudio se fundamenta en tres hipótesis que se procederán a validar o refutar y que configuran la base del planteamiento teórico del papel de la comunicación de la RSC y RSC Medioambiental en el sector *fast fashion* en la crisis medioambiental que vivimos en la actualidad. Las hipótesis de partida del estudio son las siguientes:

Hipótesis 1. Las empresas de *fast fashion* Inditex y OVS SpA están desarrollando en las dos marcas objeto de estudio (Zara y OVS) una gestión y comunicación de su RSC destacando la sostenibilidad medioambiental frente a otras áreas de gestión de la RSC.

Hipótesis 2. Para el público experto las marcas de *fast fashion* deben priorizar la responsabilidad medioambiental en la gestión y comunicación de la RSC.

Hipótesis 3. Las dos marcas utilizan de manera preferente los medios *online* frente a los *offline* en la comunican la responsabilidad social medioambiental, si bien se presupone la existencia de diferencias en el uso de los principales canales digitales como la web corporativa, las salas de prensa y las redes sociales.

Teniendo en cuenta las hipótesis de partida de la investigación, esta tesis doctoral responde a los siguientes objetivos:

Objetivo 1. Revisar y actualizar los conocimientos vinculados a la industria de la Moda, al segmento del *fast fashion*, y la RSC, con especial atención a la RSC Medioambiental, así como a su comunicación en los canales digitales.

Objetivo 2. Determinar el tipo de gestión y herramientas para la comunicación de la RSC Medioambiental realizada por las marcas de *fast fashion* Zara y OVS.

Objetivo 3. Conocer la percepción de actores clave en el sector de la Moda sobre el modelo de comunicación de la RSC y, en particular, de la RSC Medioambiental de Zara y OVS.

Objetivo específico 3.1. Conocer la percepción de influenciadores (*instagramers*) sobre la RSC y su comunicación en el sector de la Moda y, en concreto, la de las marcas objeto de estudio.

Objetivo específico 3.2. Conocer la percepción de expertos (investigadores y profesionales) del sector de la Moda sobre el desarrollo de la RSC Medioambiental de las marcas objeto de estudio.

Objetivo 4. Evaluar la importancia que atribuyen a la RSC Medioambiental las marcas de *fast fashion* Zara y OVS en sus canales de comunicación *online*.

Objetivo específico 4.1. Analizar la comunicación de la RSC Medioambiental de las marcas seleccionadas en la web corporativa como canal de comunicación con los *stakeholders*.

Objetivo específico 4.2. Analizar la comunicación de la RSC Medioambiental de las marcas seleccionadas en las salas de prensa como canal de comunicación con los medios.

Objetivo específico 4.3. Analizar la comunicación de la RSC Medioambiental de las marcas seleccionadas en las redes sociales como canal de comunicación para alcanzar diferentes públicos, sobre todo a los consumidores.

Objetivo específico 4.4. Señalar las similitudes y diferencias en la gestión *online* de la comunicación de la RSC Medioambiental de las marcas objeto de estudio.

### 3. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Muestra

La selección de los casos objeto de estudio ha partido de una primera revisión del mercado del *fast fashion* en España e Italia. Desde el inicio de la investigación (año 2016), el grupo Inditex se ha encontrado en el primer lugar. Esta posición ha sido recogida, en función de la facturación, en el estudio realizado por Modaes.es titulado *El Mapa de la Moda*, una de las principales guías del sector que se va actualizando anualmente desde 2012 (De Angelis, 2016). Dentro de las marcas que componen el Grupo Inditex, se seleccionó Zara por ser la que mayor número de ventas netas genera.

Además, como se ha citado previamente, se seleccionó el mercado italiano, ya que se quiso realizar una comparación de marcas del mismo sector con sede en un país semejante a España a nivel macroeconómico, ya que según Del Olmo et al. (2018): “los factores del entorno macroeconómico o entorno genérico afectan y condicionan no solo a la empresa, sino a todos los miembros de su microentorno, es decir, clientes, competidores, intermediarios, proveedores, etc.” (p.125), debido a que “determinados acontecimientos vinculados entre sí pueden ejercer un gran impacto sobre las leyes generales de consumo” (p.126). El país elegido fue Italia, debido a la semejanza existente entre ambos países en términos macroeconómicos (entorno global, político y legal, social y cultural, tecnológico, demográfico y ecológico) y por su trayectoria y posicionamiento en el sector de la Moda.

De entre las diez empresas de Moda italiana con mayor facturación en 2016, se encontraban El Grupo Calzedonia, el Grupo Benetton y OVS SpA pertenecientes al *fast fashion*, estas últimas con facturación muy similar. Se seleccionó OVS SpA para la investigación con 1.360 millones de euros. Debido a la pequeña diferencia en la facturación entre Grupo Benetton y OVS SpA, la investigación se centró en el análisis de la evolución de la facturación del año precedente y de las ventas, donde del Grupo Benetton cayó en un 8,5% frente al 2015 y las pérdidas se duplicaron en ese año, mientras que OVS crecía

exponencialmente. Por su parte Calzedonia no fue elegida al no abarcar las mismas categorías de productos que Zara, centrándose mayoritariamente en ropa interior y bikinis. De entre las marcas que forman el OVS SpA, se seleccionó OVS, también por ser la que mayor ventas netas obtiene.

### **3.2. Metodología general de la investigación**

En relación a las hipótesis y objetivos de la investigación, se ha utilizado una metodología mixta, combinando técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas, utilizandando una triangulación de técnicas: entrevistas en profundidad, método Delphi y análisis de contenido.

En relación al objetivo 1, revisar y actualizar los conocimientos vinculados a la industria de la Moda, al segmento del *fast fashion*, y la RSC, con especial atención a la RSC Medioambiental, así como a su comunicación en los canales digitales, se ha realizado una revisión de fuentes secundarias (tesis doctorales, libros, artículos científicos...) siendo la base de toda la presente investigación, ayudando a configurar el marco teórico sobre el que se sustenta el estudio, la metodología del trabajo de campo y sirviendo de punto de partida para la elaboración de las conclusiones y futuras líneas de investigación, considerando que nuestro saber parte del saber de otros.

En relación al objetivo 2, determinar el tipo de gestión y herramientas para la comunicación de la RSC Medioambiental realizada por las marcas de *fast fashion* Zara y OVS, se ha realizado, en primer lugar, entrevistas cualitativas semiestructuradas a profesionales pertenecientes a las marcas analizadas de los departamentos de sostenibilidad y/o RSC.

En relación al objetivo 3, conocer la percepción de actores clave en el sector de la Moda sobre el modelo de comunicación de la RSC y, en particular, de la RSC Medioambiental de Zara y OVS, se ha realizado el método Delphi con dos grupos, primero con líderes de opinión de Moda españoles en Instagram (*instagramers*) y segundo con expertos españoles e italianos en RSC y/o sostenibilidad.

En relación al objetivo 4, evaluar la importancia que atribuyen a la RSC Medioambiental las marcas de *fast fashion* Zara y OVS en sus canales de comunicación *online*,



se ha realizado un análisis de contenido de los canales de comunicación *online* de las marcas analizadas en la investigación. El análisis se ha realizado tanto de la página web corporativa, de la sala de prensa *online* vinculada a la web corporativa y de las redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) de la muestra, además, de realizar un análisis comparativo entre las marcas objeto de estudio.

#### 4. ESTRUCTURA DEL ESTUDIO

La investigación que ocupa la presente tesis doctoral trata de dilucidar el modelo de comunicación *online* de la RSC Medioambiental de las empresas de Moda de *fast fashion*. Consta de un marco teórico referencial y un trabajo de campo o de investigación aplicada. Con los primeros tres capítulos se profundiza en los conceptos clave del objeto de análisis, con especial hincapié en los ítems relacionados con la Moda, en general, el *fast fashion*, en particular, su sostenibilidad y su comunicación. Los siguientes dos capítulos se centran en la aplicación de las diferentes técnicas metodológicas planteadas anteriormente para con ello poder lograr la verificación de las hipótesis y alcanzar los objetivos propuestos. En concreto, este estudio está compuesto por seis partes y siete capítulos.

En la Parte I de Introducción, se incluye un capítulo destinado a presentar y justificar el objeto de estudio centrado en exponer la importancia que tiene la industria de la Moda en la presente crisis ambiental y la relevancia que tiene la respuesta que adopta el sector del *fast fashion* a ello con la difusión del mensaje central de la sostenibilidad. En un segundo capítulo se definen los objetivos, hipótesis, metodología general de la investigación, y por último, se indica la estructura del trabajo.

El marco teórico consta de cuatro capítulos. En el primero, titulado *Fundamentos de la Moda*, se analiza en primer lugar, la etimología y las distintas conceptualizaciones de la Moda a través de distintos autores. En segundo lugar, se estudian sus fundamentos antropológicos, psicosociales y económicos. Por último, en tercer lugar, se analiza el papel fundamental que juega la comunicación en la industria y sus herramientas, y se hace especial hincapié en la comunicación digital en la industria de la Moda, la cual permite tener una relación bidireccional con los consumidores y el resto de los *stakeholders*. En el capítulo segundo, titulado *Fast fashion*, se estudia en detalle el sector al que pertenecen las marcas objeto de estudio. En concreto, se estudia, la evolución del término “fast fashion” y sus características

asociadas, entre ellas, el factor tiempo, al ser un sector donde la velocidad es clave. También, se analizan nuevas tendencias comerciales surgidas en dicho sector, y, por último, se analizan tanto los impactos sociales como medioambientales asociados al mismo. En el capítulo tercero, titulado *Análisis actual de la industria de la Moda (2014-2018)*, se realiza un análisis de la economía global, de la situación de la industria de la Moda y del mercado español e italiano durante los últimos cinco años previos a la realización de la presente tesis doctoral, para poder tener conocimiento acerca de la situación de la industria en la que se centra la investigación, en general, y de los mercados en los que se ubica la sede de las marcas objeto de estudio, en particular. En el quinto capítulo, titulado *Moda, sostenibilidad y RSC en las empresas de fast fashion*, se aborda en detalle la sostenibilidad y la responsabilidad social, un tema muy debatido en los últimos años en todos los sectores, pero en especial en la Moda. La preocupación medioambiental y social ha incrementado tanto por parte de los ciudadanos como por parte de las empresas y esto se refleja en que empresas del sector de la Moda, segundo sector más contaminante, incorporen entre sus estrategias corporativas la gestión de la RSC y su comunicación con los *stakeholders*.

A continuación, la parte del trabajo de campo se inicia con un capítulo metodológico donde en relación a los objetivos de la investigación se aborda la metodología aplicada en el estudio: entrevistas a profesionales de RSC y/o sostenibilidad de las marcas de *fast fashion* Zara y OVS, Método Delphi aplicado a *instagramers* de Moda españoles y a expertos internacionales en RSC y/o sostenibilidad, y análisis de contenido de la comunicación *online* de la RSC Medioambiental de las marcas de *fast fashion* Zara y OVS, en concreto, se realiza un estudio de sus webs, salas de prensa y redes sociales; además del diseño metodológico de las mismas. En el siguiente capítulo se presentan los resultados de la investigación por técnicas, y para finalizar se incluye una interpretación de los mismos.

La parte final incluye las conclusiones del estudio y futuras líneas de investigación. Por último, se incluyen las referencias bibliográficas y el apartado de anexos, tanto de temática bibliográfica, como perteneciente a la parte de metodología de la presente investigación.

## Parte II

### MARCO TEÓRICO



## Capítulo 1. FUNDAMENTOS DE LA MODA

En el presente capítulo se exponen los fundamentos de la Moda a través del análisis de su etimología y conceptualización, y de sus fundamentos antropológicos, psicosociales y económicos.

### 1.1. Etimología y conceptualización de la Moda

Tradicionalmente las investigaciones científicas comenzaban con una explicación etimológica para introducirse en el análisis del objeto de estudio:

Las viejas investigaciones sobre las ciencias, sobre cualquier ciencia, comenzaban siempre con una explicación etimológica. Pero esta explicación, sobre ser somera, nunca pretendía tener menor importancia. Se comentaba con esclarecer el *quid nominis*<sup>1</sup> y habría considerado quimero el intento de acercarse a la realidad, al *quid rei*, a través de la etimología. Y, sin embargo, con referencia a las ciencias filosóficas, el método etimológico como una de las vías de penetración en lo real, está plenamente justificado (Aranguren, 2003, p.591).

Desde el punto de vista etimológico, el término “moda” procede del francés *mode*, y este del latín *modus*, tiene como significado “modo” o “medida”, el cual hace referencia a “un conjunto de prendas de vestir, adornos y complementos basados en gustos, usos y costumbres que tiene una comunidad en un momento concreto” (Del Olmo et al., 2018, p.28).

La Real Academia de la Lengua Española (RAE) cita cuatro aceptaciones acerca del término “moda”, de las cuales la segunda y la tercera tienen relación con el tema de la presente investigación:

- Uso, modo o costumbre con que está en boga durante algún tiempo.
- Gusto colectivo y cambiante en lo relativo a prendas de vestir y complementos.

---

<sup>1</sup> Al igual que el *quid rei* es esencia de la cosa, *quid nominis* es la esencia del nombre.  
(<https://faculty.fordham.edu/klima/medphil/QUID.htm>)

- Conjunto de la vestimenta y los adornos de moda.
- Valor que aparece con mayor frecuencia en una serie de medidas<sup>2</sup>.

Debido a que la presente tesis doctoral se basa en una investigación internacional, se ha querido hacer referencia a la definición realizada por el diccionario de Cambridge. El cual define el término “moda” como “un estilo que es popular en un momento particular, especialmente en ropa, cabello, maquillaje, etc.”<sup>3</sup> Las definiciones actuales de “moda”, expuestas en los diccionarios más destacados del panorama nacional e internacional, hacen referencia al conjunto de la sociedad como epicentro de la Moda. A continuación, se exponen las definiciones de Lipovetsky (1996) y Barthes (2003) enfocadas en esta misma línea:

- “La Moda es un sistema original de regulación y de presión social. Sus cambios presentan un carácter apremiante, se acompañan del ‘deber’ de adopción y de asimilación, se impone más o menos obligatoriamente a un medio social determinado” (Lipovetsky, 1996, p.42).
- “La Moda es, en efecto, imitación colectiva de una novedad regular; incluso cuando adopta como coartada la expresión de individualidad, o como se dice hoy, de una ‘personalidad’, esencialmente es un fenómeno masivo”. (Barthes, 2003, p.406-407).

Como puede observarse, el componente que se repite en estas definiciones además de la sociedad, es el cambio. Del Olmo et al. (2018) también destacan este elemento en su definición de “moda” y lo llevan a su máxima expresión: “la Moda significa esencialmente cambio, definido este como una sucesión de tendencias o novedades a corto plazo” (p.28). Sin embargo, autores como Adam Smith no consideran que para que algo sea considerado como Moda deba tener su epicentro en la sociedad en su conjunto, sino en una parte de ella. Expone que “lo que está de moda no es lo que usa todo el mundo sino lo que usan las personas más importantes o distinguidas” (Smith, 1997, p.350). En la línea de Adam Smith, Migueles y Gordillo (2014, p.70), sostienen que determinadas personas de la sociedad son parte fundamental para la Moda:

La historia de la vestimenta occidental coincide casi siempre en situar cronológicamente la historia de una prenda al reinado o período político. Dentro de

---

<sup>2</sup> Extraído de: <http://dle.rae.es/?id=PTFxq8T>

<sup>3</sup> Extraído de: <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/fashion>

ese esquema de poder, el Rey suele quedar magnánimamente afectado por una función carismática se le considera por esencia como el “portador” del vestido.

De hecho, Simmel (1988) y Veblen (1974), concuerdan en que “las modas de la clase social superior se diferencian de las de la inferior y son abandonadas en el momento en que ésta comienza a acceder a ellas” (citado en Lozano, 2000, p.240).

Además, Smith (1997), además, exponía que la Moda se expande a todo aquello en lo que dependa del gusto, como es el caso de la arquitectura, la poesía o la música. Esta visión del término, nos la encontramos en palabras de la diseñadora Coco Chanel: “la Moda no existe únicamente en las prendas de vestir. La Moda está en el cielo, en la calle, la Moda tiene que ver con ideas, con la forma en que vivimos, con lo que ocurre” (citado en Seivewright, 2008, p.36). Del Olmo et al. (2018), del mismo modo que en la presente investigación, analizan en su obra el concepto de “moda” relacionado principalmente con el vestuario y sus complementos “dado que la Moda, como expresión de la manera o modo de vivir, tiene su mejor soporte en el vestuario” (p.28). Mientras que, otros autores definen “moda” desde una perspectiva que nos traslada al origen más puro de la vestimenta. Como es el caso de S.J. Jones (2002, p.17) que expone que: “la Moda es una forma especializada de adornar el cuerpo”. Según Laver (1988) la motivación principal para vestirnos fue protegernos del frío:

La historia del traje comienza mucho antes de que las primeras civilizaciones de Egipto y Mesopotamia hicieran su aparición. (...) El motivo principal para cubrirse era preservarse del frío, ya que la naturaleza había sido tan tacaña que no había proporcionado al *homo sapiens* un manto de piel (pp.10-12).

Semejante a esta visión, se encuentra la de Migliaccio (2013, p.156) que cita que:

La Moda (del vestir) existe desde que el hombre descubrió la conveniencia de protegerse de las inclemencias del tiempo y -como es un ser sociable por naturaleza- satisfizo esta necesidad también de forma social. Así que los objetivos de la ropa son tres: protegernos del frío y del calor, guardar la intimidad y presentarse de forma agradable.

Por su parte, López Morales (2008, p.101) expone que “aún se desconoce el verdadero motivo por el cual el hombre se vio obligado a cubrirse, ni cuándo fue la primera

vez que lo hizo”. Apelando a su nacimiento el factor climático, pero destacando que hay contradicción con esta causa, ya que los primeros humanos poseían mucha vello, dando una perspectiva distinta a la de Laver (1988). López Morales (2008) apela el nacimiento de la ropa a una causa de tipo ornamental, por razones de distinción, atracción o de diferenciación de niveles sociales. Por último, apela a una cuarta causa de tipo mágica y sexual, pues según expone “el pudor sexual aparece al taparse los orificios del cuerpo para así evitar la entrada de malos espíritus” (López Morales, 2008, p.101). Según la Biblia, en el Génesis, 3; el hecho de taparse no es debido a un motivo de malos espíritus, se usa el vestido para cubrir algo pecaminoso, ya que el libro sagrado relata que Adán y Eva vivían en armonía con la naturaleza y que tras la ruptura con Dios provocada por tomar el fruto que le ofrece la serpiente, sintieron pudor por estar desnudos. Cubriéndose con hojas, iniciándose con ello la indumentaria.

Por todo ello, se quiere resaltar que no hay un consenso entre autores acerca del momento del nacimiento de la Moda. Algunos exponen que existe desde “siempre”, otros exponen que es algo más reciente y otros diferencian el nacimiento de la Moda con el de la Moda moderna. Destaca la visión de tres autores —Lipovetsky (1996), Figueras (1997), y Tungate (2008)— acerca del nacimiento de la Moda moderna:

- El hecho de que la Moda no ha existido desde “siempre” sostiene la base de todo el análisis de la obra *El imperio de lo efímero* de Lipovetsky (1996). Según Lipovetsky (1996, p.23), “la Moda no se produce en todas las épocas ni en todas las civilizaciones”, de hecho, sostiene que “hasta finales de la Edad Media no es posible reconocer el orden mismo de la Moda, la Moda como sistema, con sus incesantes metamorfosis, sus sacudidas, sus extravagancias”. Según este autor, la Moda moderna se articula en torno a dos industrias: la Alta Costura y la confección industrial, existiendo entre ambas, organizaciones intermedias como la pequeña y mediana costura. La Alta Costura fue precedida por la confección industrial. En la confección industrial, a medida que se abrían grandes almacenes, las técnicas avanzaban y se producía con ello la reducción de costes. La confección diversificó la calidad de los artículos y los enfocó a la pequeña y mediana burguesía. El esquema global era que la Alta Costura monopolizaba la innovación lanzando la tendencia del año, mientras que la confección y las demás industrias la seguían: inspirándose con más o menos cercanía, con más o menos retraso, pero siempre a precios



incomparables. Hasta los años setenta del siglo XX todas las industrias estaban pendientes de lo que decretaba la Alta Costura. Fue el diseñador Worth quien, por primera vez presentó modelos originales producidos con antelación y con renovación frecuente, que eran presentados a los clientes en salones lujosos y tras elegir el modelo se confeccionaba a medida. Por tanto, este autor, Lipovetsky (1996), expone que con Worth la Moda se convierte en creación y en “espectáculo publicitario”.

- Figueras (1997) sostiene que la Moda en sentido estricto aparece en el siglo XIV, pero no es hasta finales de siglo XIX cuando en sus parámetros actuales:

Era a finales del siglo XIX cuando la Moda entró en sus parámetros actuales, pero (...) el artesano no tenía entonces un papel creador. Los oficios relacionados con el vestir no se les reconocía una autonomía creativa. Hasta que se generaliza el deseo de Moda y se concede a ésta la categoría de arte, el modista no llega a ser artista moderno cuya suprema ley es la libertad creadora.

Cuando a principios del siglo XX se multiplican las técnicas de comercialización y aparecen los Salones y Exposiciones Universales, la Moda se vuelve tirana bajo la batuta de los grandes creadores. Sin embargo, éstos no son -no han podido serlo nunca- los únicos artífices del vestir de cada momento. Necesitan la respuesta del público, porque la Moda no es Moda en el más amplio sentido de la palabra hasta que la adopta la gente (p.27).

- Tungate (2008), en sintonía con Lipovetsky, expone que la Moda surge en París a finales del siglo XIX de la mano de Worth. Diseñador inglés con mercado principalmente en Francia que cambió las reglas que regían el funcionamiento del sector textil. Previamente a este diseñador, no existía la Moda puesto que los modistos solo creaban prendas que su clientela les pedía. Dichas prendas eran copiadas de diseños encontrados en revistas ilustradas o vistos en actos sociales. Las clientas elegían los colores y los tejidos en las que realizar las prendas. Rompiendo con ello, el diseñador Worth fue el que impuso su gusto en las prendas a las mujeres. Además, dicho autor, Tungate (2008), diferencia el término “ropa” del de “moda” en función de la influencia del marketing sobre el primero para crear el segundo. Según Tungate (2008, p.11), “cuando las prendas salen de las fábricas donde han sido confeccionadas son meramente ‘ropa’, pero tras pasar por las manos de especialistas en marketing, se transforman mágicamente en Moda”. Por lo que se asemeja el pensamiento de Lipovetsky al de Tungate (2008), pero con pequeños matices. En referencia a la unión entre marketing y Moda, Posner (2011,

p.6) expone que “el marketing es el puente que salva el vacío entre la intangibilidad de la Moda y la realidad concreta de los negocios”.

## **1.2. Fundamentos antropológicos y psicosociales de la Moda**

Según Entwistle (2002, p.11) “el mundo social es un mundo de cuerpos vestidos. La desnudez es totalmente inapropiada en casi todas las situaciones sociales e incluso en situaciones donde se exhibe demasiada carne (en la playa, en la piscina, incluso en el dormitorio)”. El autor añade que el hecho del vestir es común en todas las culturas humanas ya sea con prendas, tatuajes, cosméticos u otras formas: “una perspectiva sociológica sobre el vestir requiere apartarse del concepto de la prenda como objeto y contemplar en su lugar la forma en que el traje encarna una actividad y está integrado en las relaciones sociales” p.16). En sintonía con este autor, Lipovetsky (1996, p.27) expone que “los tipos de decoración, los accesorios y peinados, pinturas y tatuajes, siguen siendo fijados por la tradición, sometidos a normas inalterables, de generación en generación”. Todas las culturas poseen adornos para el cuerpo humano. Considerándose dichos adornos diferentes en función de la cultura y de la situación en la que se encuentra la persona, siguiendo unas reglas y códigos de vestimenta específicos de cada cultura.

Durante siglos han existido tantos vestidos como clases sociales. Tanto era así que cambiar de vestimenta implicaba cambiar de ser y de clase, ya que eran términos interrelacionados. A partir de la Primera Revolución Industrial, iniciada en la segunda mitad del siglo XVIII y primeras décadas del siglo XIX, la indumentaria masculina tuvo una transformación profunda en forma y espíritu. La Moda masculina era una indumentaria que se sometía a las exigencias del trabajo y la igualdad, en la que destacaba la austeridad. Políticamente la separación de clases sociales había sido derrotada, pero la realidad era distinta. Lo que provocó que el traje estuviera enfocado a ser un uniforme universal y que tuviera ciertas diferencias formales que manifestara la oposición entre clases existentes en la Revolución Industrial, apareciendo así una categoría estética nueva, el detalle, el cual marcaba y marca, aún en nuestros días, sutiles diferencias sociales. El detalle junto con la superioridad de estatuto dio lugar a la distinción, naciendo así el dandismo. El dandi es un hombre distinguido en su más extrema expresión, haciendo que el detalle le permita rehuir de la masa y no sea jamás alcanzado por ella, el detalle hacía de un vestido otro. El fin del dandismo fue el nacimiento de la confección industrial del traje masculino y el nacimiento de las boutiques

“originales” (Barthes, 2003). Según Campbell (1995), coexistieron, a pesar de ser estilos diferentes, tanto el dandi como el romántico del siglo XIX. El dandi buscaba ser distinguido mientras que el romántico buscaba ser sincero con uno mismo, convivían la apariencia con lo auténtico.

La construcción del significado social del traje, según Calefato (2002, p.155), “pasa a través de una difundida intersemiótica que permite el montaje y el ensamblaje de estilos y de gustos, una especie de navegación entre signos en la que es posible elegir entre sentido de pertenencia y disfraz”, convirtiéndose la vestimenta en conductor de significados sociales. La ropa está en una constante aprobación social, de tal forma que, el valor que desprenda la vestimenta hará que el individuo entre en relación con otros individuos. Tal y como expone Barthes (2003, p.418), “el vestido concierne a toda la persona, a todo el cuerpo humano, a todas las relaciones del hombre con su cuerpo, así como a las relaciones del cuerpo con la sociedad”. El autor en su obra, además, expone que Balzac, Baudelaire, Edgar Poe, Michelet y Proust presentían que el vestido era un elemento que comprometía a la persona en su totalidad. La Moda ha sido ligada al placer de observarse uno mismo y al de ser mirado por los demás, según Lipovetsky (1996, pp.41-42):

La Moda no ha sido únicamente una escena donde apreciar el espectáculo de los demás, sino que ha supuesto una trastocación del propio ser, una autoobservación estética sin precedentes. La Moda ha estado ligada al placer de ver, pero también al placer de ser mirado, de exhibirse a la mirada de los demás.

La Moda es un instrumento que nos ayuda a cuidar nuestro aspecto y dar una buena apariencia, según Casablanca y Chacón (2014, p.68):

Es de destacar que la creación del propio yo, personal e intransferible en la elaboración del proceso final de la apariencia, es un fenómeno que se comparte con la comunidad, ante todo representa la manifestación externa de la vida colectiva.

Como ser social que somos, cuidamos de nuestra apariencia para no ser rechazados por el grupo. Siguiendo con lo expuesto en el artículo *El hombre vestido. Una visión sociológica, psicológica y comunicativa sobre la moda* de Casablanca y Chacón (2014, p.74), nos vestimos ya no solo por gustarnos a nosotros mismos o a la sociedad, sino también teniendo en cuenta “lo que los demás esperan de nosotros o lo que nos gustaría ser”. Hecho que se hace más

constatable en situaciones como los funerales con el uso del color negro, donde la ropa da reflejo de cómo nos sentimos interiormente.

En la actualidad, la Moda muestra una gran cantidad de opciones con las que construir nuestra apariencia. En las tiendas internacionales se ponen a la venta un gran número de prendas muy similares entre ellas, pero a pesar de ello no se encuentran a dos personas vestidas exactamente con el mismo *outfit*<sup>4</sup>. “A pesar de que muchos jóvenes compran con amigos para ayudar y darse consejo entre ellos, no adquieren los mismos conjuntos. Cualquiera que sea la situación, los individuos se esforzarán por imponer su propia identidad por medio del maquillaje, el peinado y los accesorios” (S.J. Jones, 2002, p.21). No todos los consumidores actúan del mismo modo, la personalidad dependerá en la elección de las prendas para desarrollar su apariencia. De tal forma que, “quien no está seguro de la imagen que proyecta se dejará influenciar por las revistas de Moda, por las vallas publicitarias y por un diseñador que proyecta la imagen que a él le gustaría poseer” (Casablanca y Chacón, 2014, p.75). “El experimentar con la identidad y las apariencias a través del vestir es el cometido de los diseñadores de Moda. Ellos deben ofrecer ropa que dé a la gente la oportunidad de proyectar sus propias fantasías” (S.J. Jones, 2002, p.22). En Tabla 1, se exponen los mensajes tradicionalmente comunicados por las vestimentas del siglo XX, los cuales se podrían alargar al siglo XXI. La asociación de determinados valores hacia una persona por la vestimenta no tiene por qué ser una realidad, sino la apariencia que se quiere dar consciente o inconscientemente.

---

<sup>4</sup> Según el diccionario Cambridge *outfit*: “*a set of clothes worn for a particular occasion or activity*” [“un conjunto de ropa usada para una ocasión o actividad en particular”]. Actualmente es una palabra muy utilizada, a nivel internacional, para referirse al conjunto de prendas de ropa que lleva una persona en un momento determinado.

**Tabla 1:** Mensajes tradicionalmente comunicados por las vestimentas occidentales del siglo XX

<b>Masculinidad</b>	Pantalones, corbatas, amplias hombreras, tejidos ásperos o pesados, ropas de calle
<b>Feminidad</b>	Faldas, escotes bajos, marcadas cinturas, tejidos delicados
<b>Madurez sexual</b>	Vestidos apretados, tejidos transparentes o brillantes, tacones altos
<b>Inmadurez</b>	Sin formas, vestidos amplios, pantalones con peto, estampados o dibujos infantiles, colores brillantes, zapatos planos
<b>Dominio</b>	Uniformes, tejidos incómodos, grandes hombros, colores oscuros, cuero, botones metálicos, grandes sombreros y accesorios
<b>Sumisión</b>	Adornos y tejidos poco prácticos, colores pálidos, zapatos con adornos.
<b>Inteligencia</b>	Gafas, medias azules u oscuras, colores sombríos, cartera
<b>Conformidad</b>	Tristes vestidos de grandes almacenes, pliegues planchados, colores discretos
<b>Rebelión</b>	Vestidos y peinados extremados, tatuajes, <i>piercing</i> , zapatos poco usuales o ir descalzos
<b>Profesión</b>	Uniformes, trajes, uso de herramientas y utensilios
<b>Origen</b>	Indicado por ropa de ciudad o de campo o vestido regional
<b>Riqueza</b>	Joyas de oro y brillantes, vestidos nuevos o limpios, corte perfecto, marcas identificables, colores espectaculares, pieles, perfume
<b>Salud</b>	Vestidos deportivos o informales y logos, corte que marca el cuerpo, figura delgada, zapatillas deportivas
<b>Edad</b>	Seguimiento de estilos pasados

Fuente: Jones, S. J. (2002). *Diseño de moda*. Barcelona, España: Blume, p.23

### 1.3. Fundamentos económicos de la Moda

Según S.J. Jones (2002, p.24): “Hoy en día, la Moda es una empresa mundial”. El autor razona estas palabras con varios argumentos: el primero, que la ropa se diseña y produce en las grandes ciudades, pero también en zonas locales; el segundo, que los diseñadores se forman en una gran diversidad de puntos geográficos, trasladándose de una capital de la Moda a otra; el tercero, que el transporte se ha convertido en un servicio más barato y eficiente; y el cuarto, que las novedades y tendencias se expanden velozmente gracias a Internet. De hecho, cita que “en ciertos ámbitos, la Moda trata de hacer dinero en cualquier divisa y tan rápido como sea posible” (S.J. Jones, 2002, p.24).

La industria de la Moda se divide en diferentes sectores específicos en función de tres criterios (Posner, 2011, p.10):

- a. La categoría de producto o de mercado: Es decir, indumentaria, accesorios, perfumes o artículos del hogar. En el mercado, la indumentaria puede subdividirse, a su vez, en masculina, femenina e infantil.

- b. El tipo de producto, el uso final del producto o el estilo de Moda: La ropa vaquera, la lencería, la ropa deportiva, la ropa formal para eventos especiales o la moda contemporánea.
- c. El nivel de mercado: La alta costura, el lujo, el mercado intermedio o el mercado de productos económicos.

En la obra de Soloaga y Brujó (2007, p.16), se afirma que “la Moda es un negocio y por lo tanto su primera misión es la de generar riqueza, a través de la creación, fabricación y el marketing de los productos y servicios”. En dicha obra se encuentran definidos los tres niveles productivos en los que está compuesta la industria de la Moda:

- Nivel primario: Donde se encuentran las granjas o plantaciones de materiales naturales, laboratorios de materiales artificiales, fábricas de materiales textiles y tejedoras. Estas empresas trabajan los materiales dos años antes, como mínimo, de que lleguen en forma de prendas al consumidor. La localización de este tipo de empresas es en su mayoría en países del tercer mundo o en vías de desarrollo.
- Nivel secundario: Donde se encuentran los diseñadores y las fábricas que realizan acabados o semiacabados con la materia prima del anterior nivel. Además de, empresas que distribuyen productos básicos a firmas. Suelen trabajar con un margen de seis meses a un año y medio respecto a cuando le llega al consumidor. Se hayan empresas de este tipo en España y en otros países europeos, como el caso de Inditex. Pero debido a que el coste de la mano de obra es más barato en determinados países, se está diversificando la producción, como consecuencia de ello el coste final de la prenda es menor. Además, se puede considerar que pertenecen a este nivel las ferias sectoriales como *Première Vision*, donde poder observar las tendencias que llevarán dentro de dos temporadas los consumidores.
- Tercer Nivel: Donde se encuentran las empresas que compran productos a los del nivel anterior para ponerlas al acceso del consumidor final. Es el nivel más cercano al consumidor.

Una empresa deberá definir el plan de acción de sus estrategias en función del nivel en que se encuentra, “cuanto más lejos del consumidor está un nivel, antes debe empezar a planificar las tendencias y la producción a gran escala” (Soloaga y Brujó, 2007, p.22).

Además, del nivel en que se encuentre, en la estructura del mercado de la Moda, una marca de Moda puede pertenecer a uno de los cinco segmentos, los cuales se organizan en función de: la Alta Costura y la Costura, y el *prêt-à-porter*.

Desde el punto de vista empresarial, la industria de la Moda constituye una actividad de gran peso en la economía de un país. Su estructura está compuesta por todas aquellas empresas que se dedican o colaboran en la creación de los “productos de Moda”; abarca firmas especializadas en la alta costura, *prêt-à-porter* y aquellas otras que contribuyen directa o indirectamente a la elaboración del producto Moda (Quintas y Quintas, 2010, p.202).

- La Alta Costura: es la cúspide de la pirámide que forma la jerarquía básica de la Moda. Nació en 1858 gracias a Worth, diseñador citado previamente. La Alta Costura está elaborada por unos altos estándares de calidad. Las prendas están fabricadas a medida y a mano, son prendas exclusivas. Los precios son muy elevados, de hecho, las prendas que tienen precios superiores a 100.000 libras esterlinas y son producidas únicamente para una persona, mientras que, si las prendas tienen un precio inferior a 100.000 libras esterlinas, se pueden vender hasta tres piezas por continente. Para una marca ser considerada una marca de Alta Costura debe seguir las reglas dictadas por la Chambre Syndicale de la Haute Couture de París: crear prendas a medida para clientas privadas, producir dos colecciones al año, tener una plantilla de al menos 15 trabajadores, tener un atelier en París y presentar en desfiles un mínimo establecido de salidas de prendas de día y de trajes de noche. Algunos genuinos de la Alta Costura reconocidos por la Chambre Syndicale son: Chanel, Dior, Jean Paul Gaultier, Valentino, Giorgio Armani, Jean-Louis Scherrer, Elie Saab, Dominique Sirop, Stéphane Rolland y Frank Sorbier. En el caso de no poder formar parte de este grupo selecto de diseñadores, pueden vender prendas producidas a medida, pero comercializadas como Costura, no como Alta Costura. La Alta Costura está enfocada a personas con gran poder adquisitivo y/o gente influyente socialmente, se considera que la clientela consiste en tan solo 2.000 mujeres, la mayoría de ellas de nacionalidad americana y con gran poder adquisitivo. A pesar de los elevados precios y la consideración de que las prendas de Alta Costura son arcanas y extravagantes, la demanda de este tipo de Moda no disminuye. Sin embargo, la Alta Costura forma un volumen de negocio muy reducido en las marcas, sirviéndose del nombre como

instrumento de marketing. Las colecciones de Alta Costura, de los grupos empresariales de los que forman parte las marcas, reciben una valiosa cobertura en los medios que eleva el estatus y el atractivo de la marca. Lo que se traspa a otros productos de propiedad de estos grupos empresariales, incluyéndose entre estos: cosméticos, perfumes y accesorios, gama de difusión y licencias (S.J. Jones, 2002; Posner, 2011). Por lo tanto, la Alta Costura funciona como locomotora empresarial que tira del resto de la firma, tal y como expone Josefina Figueras (1997, p.46):

La prestigiosa Alta Costura será la locomotora de todo un negocio, de un proceso comercial que ofrecerá perfumes, accesorios y cualquier producto con una relación más o menos directa con el ámbito de la Moda. Y los grandes creadores simultanearán sus creaciones con líneas del *prêt-à-porter*.

- El *prêt-à-porter* (listo para llevar): El *prêt-à-porter*, nacido en 1949, es una expresión francesa de adaptación del americano *ready to wear*, en la versión española no se ha conseguido imponer. Es el resultado de “la consolidación de la Moda americana, basada en la confección a gran escala” (Del Olmo et al., 2018, p.38).

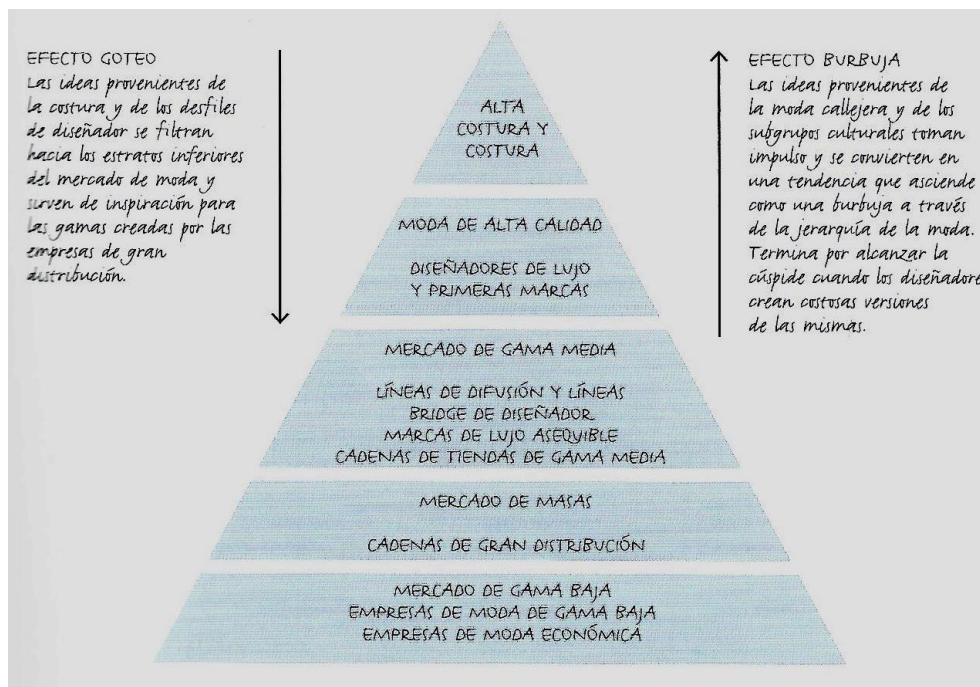
Cuando la edad de oro de la Moda, que tenía como punto de mira la Alta Costura, ha terminado, empieza la gran revolución democrática de la apariencia, que da vida a un fenómeno nuevo y dinámico: la aparición y consolidación del *prêt-à-porter* (Figueras, 1997, p.47).

La aparición y el éxito de este tipo de Moda es debido a “tres factores decisivos: el creciente esteticismo de la Moda industrial, la democratización de las grandes firmas y la aparición de una nueva generación de creadores” (Figueras, 1997, p.47). A diferencia de la Alta Costura, las colecciones son presentadas tanto en París como en otras ciudades de la Moda como son Londres, Milán o Nueva York. (S.J. Jones, 2002). Además, se quiere destacar que la Moda *prêt-à-porter* ya no está confeccionada a medida, sino en tallas predeterminadas, fabricadas con anticipación y suelen ser producidas en serie y manufacturadas industrialmente. Este tipo de Moda incluye: la Moda de alta gama, la Moda de gama intermedia (situado entre el lujo y el mercado de masas), la gran distribución y la Moda económica (véase Gráfico 1). La expresión “Moda para el mercado de masas” hace referencia a las cadenas de gran distribución como es el caso de Topshop o Zara, ubicadas en las calles más



importantes de las ciudades de todo el mundo. La Moda económica son empresas como Primark, Kiabi o Takko que están expandiéndose por toda Europa. Los límites entre un nivel u otro son cada día más difíciles de delimitar, ya que las marcas están implementando estrategias de ampliación de marca intentando con ello atraer a nichos de mercado mayores (Posner, 2011).

**Gráfico 1:** Jerarquía básica de la Moda



Fuente: Posner, H. (2011). *Marketing de moda*. Barcelona, España: Gustavo Gili, p.13

El calendario en la industria de la Moda es un factor muy importante. De él depende el funcionamiento de todo el sector. Tal y como expone Jones (2002, p.28):

Hay otro contexto, además del geográfico, que es una de las más poderosas fuerzas en el trabajo de la Moda: el tiempo. Para el diseñador, la diferencia clave entre su producto y cualquier otro producto es el tiempo que permanecerá en el escaparate. La Moda lleva la caducidad incorporada.

Las personas compramos ropa para distintas ocasiones especiales como bodas, bautizos, comuniones o determinadas fiestas como fin de año. Pero, además, compramos ropa específica para cada momento del día, y dentro de cada momento del día variará en función del estado de ánimo, del entorno social al que acudimos o del *dress code*<sup>5</sup> acorde al momento. Los cambios de estación del año implican cambios de temperatura y con ello cambio en el vestuario. Según Jones (2002, p.29): “el comercio se ha beneficiado de la caducidad de los vestidos; existe una esperanza tácita de que se renueve el guardarropa, por lo menos parcialmente, cada primavera y otoño”. La renovación del vestuario en una nueva estación crea una demanda de nuevas prendas. Con el objetivo de responder esta demanda y rentabilizar el control de existencias y las cuentas contables, las marcas de ropa crearon dos estaciones para cada año: primavera-verano y otoño-invierno. Tras cada temporada existía un período de ventas a base de descuentos donde se eliminaba las existencias de esa temporada. Lo que ha conllevado a la creación de un calendario fijo en la industria de la Moda, véase Tabla 2 (Jones, 2002).

Actualmente, este patrón temporal de dos temporadas al año se ha reservado exclusivamente para las marcas de Alta Moda. Según Jones (2002, p.29):

Los grandes almacenes, que no venden colecciones sino artículos individuales y coordinados, operan con una rotación más estricta de nuevos artículos cada seis u ocho semanas desde sus fábricas o proveedores de etiqueta privada. (...) Cada empresa tiene su propio ciclo -el calendario con el que planea sus colecciones, ventas, producción y distribución-, que se establece según la demanda de las estaciones y la situación creciente o menguante de la popularidad de los diseños. Este ciclo de la Moda es un complejo engranaje de la maquinaria del negocio textil y de la Moda (véase Gráfico 2).

---

<sup>5</sup> *Dress code* o el código de vestimenta. “En general, existen seis grandes categorías: casual, semi-formal, cóctel, formal, etiqueta y etiqueta rigurosa. Pero el lugar de la reunión, la hora, el motivo y el anfitrión pueden hacer que sus códigos varíen”. Franco, A. (2016). Protocolo esnob: cómo interpretar cada dress code. *Vanityfair*. Recuperado de <https://www.revistavanityfair.es/lujo/lifestyle/articulos/protocolo-snob-normas-como-interpretar-dress-code-etiqueta/23129>.

**Tabla 2:** El calendario de la Moda

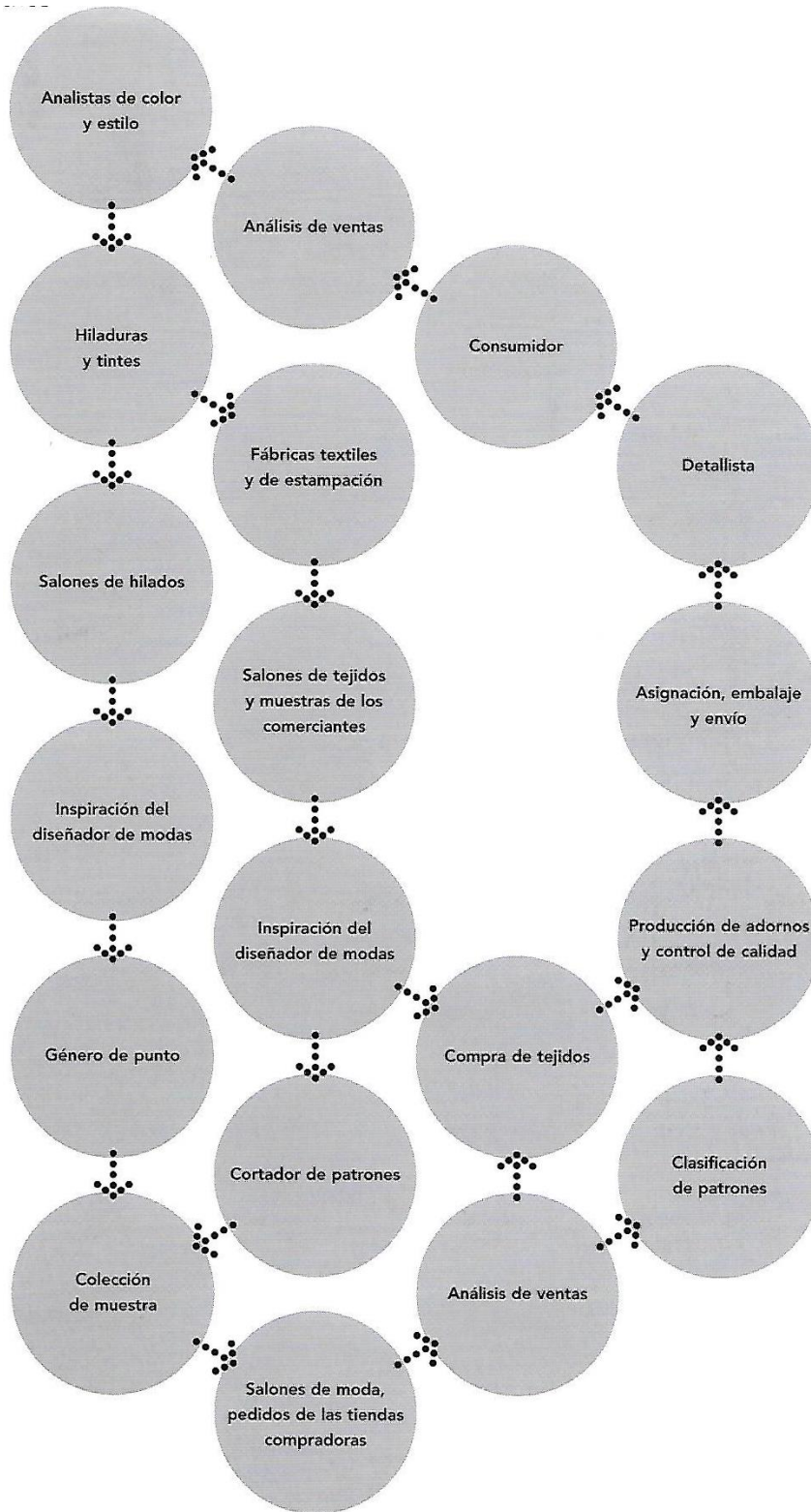
Mes	Eventos	Programa del diseñador
Enero	Milán - Colecciones para hombre otoño/invierno París - Colecciones de alta costura para mujer primavera/verano Colecciones para hombre otoño/invierno	Terminar la producción de primavera/verano para distribuir en las tiendas a finales de enero. Preparar muestras para otoño/invierno; negociar producción
Febrero	Nueva York - Colección para hombre otoño/invierno Madrid - Colecciones de otoño/invierno para hombre y mujer Florencia - La exhibición de Pitti Filati Yarn de género de punto París - Première Vision, Salón de tejidos Fráncfort - Interstoff, Salón de tejidos	Escoger tejidos para la colección de primavera/verano y empezar a dibujar formas. Previsión de otoño/invierno para presentar un avance a los clientes; pulir la colección
Marzo	Milán - Colecciones de mujer y <i>moda pronta</i> otoño/invierno Londres - Colecciones de mujer y <i>prêt-à-porter</i> otoño/invierno París - Colecciones de mujer y <i>prêt-à-porter</i> otoño/invierno Nueva York - Semana de la moda de mujer para otoño. Suministro 1	Distribución completa de los pedidos de primavera/verano y conseguir los pedidos de otoño/invierno. Mucha relación con compradores, prensa. Investigación, reacciones de ventas, etcétera.
Abril		Hacer las primeras muestras para la colección primavera/verano
Mayo	Exhibiciones de media temporada - para distribución rápida a mercados medios. Nueva York - Semana de la moda de mujer para otoño. Suministro 2	Hacer muestras para primavera/verano. Producción de la colección de otoño/invierno
Junio	Londres - semana del Graduado de la Moda. Pases de trabajos de los estudiantes: los directivos contratan personal nuevo	Hacer muestras para la gama primavera/verano Producción para otoño/invierno
Julio	Milán - Colecciones de hombre para primavera/verano París - Colecciones de alta costura de mujer para otoño/invierno París - Colecciones de hombre para primavera/verano Florencia - La exhibición de Pitti Filati Yarn de género de punto	Preparar muestras para la colección de primavera/verano Producción de otoño/invierno
Agosto	Nueva York - Colección de hombre para primavera/verano Europa - cerrado	Producción de la colección otoño/invierno. Negociar la producción de primavera/verano
Septiembre	Milán - Colecciones de mujer primavera/verano Madrid - Colecciones de primavera/verano para hombre y mujer París - Première Vision, Salón de tejidos	Distribuir la colección otoño/invierno a las tiendas. Escoger tejidos para el próximo otoño/invierno; empezar el diseño. Previsión de otoño/invierno para avanzar a los clientes, pulir gama
Octubre	Londres - Colecciones de mujer para primavera/verano París - Colecciones de mujer para primavera/verano Nueva York - Mercado de moda de mujer para primavera/verano Exhibiciones de media temporada - distribución a mercados medios	Distribución completa de los pedidos otoño/invierno y recepción de los pedidos para primavera/verano; relación con compradores, prensa e investigación. Producción de la colección primavera/verano
Noviembre		Distribuir los estilos para vacaciones a las tiendas. Diseño de otoño/invierno. Producción de la colección de primavera/verano
Diciembre	París - Salón Expofil - Nuevas tendencias de color e hilos	Distribuir los estilos para vacaciones. Hacer muestras para otoño/invierno. Producción de la colección de primavera/verano

Fuente: Jones, S. J. (2002). *Diseño de moda*. Barcelona, España: Blume, p.30

A continuación, se expone la geografía de la Moda, eje clave con mayor influencia en la industria de la Moda. Puntos ubicados entre Europa y Estados Unidos. Según Posner (2011, p.19):

Tradicionalmente, París, Londres, Milán y Nueva York han sido los centros de Moda con mayor influencia; cada una de las capitales de la Moda posee características específicas derivadas de su historia y del desarrollo de determinados oficios artesanales o manufactureros.

Gráfico 2: El ciclo de la Moda



Fuente: Jones, S. J. (2002). *Diseño de moda*. Barcelona, España: Blume, p.31

Una ciudad, es “el signo máximo de la cultura. Y no hay gran cultura que no esté simbolizada y dirigida por una ciudad” (Zambrano, 1999, p.129). En primer lugar, hay que referirse a París, ciudad definida por Heredero y Chaves (2015, p.72) como:

Capital de la Moda por excelencia, la ciudad potencia su imagen como cuna del estilo y del buen gusto, de ahí que buena parte de las marcas que se alían con la ciudad pertenezcan a la industria de la Moda y de la cosmética/belleza.

Según Jones (2002, p.24), “aunque el mundo de la Moda crece y se dispersa constantemente, la capital francesa, París, todavía mantiene su dominio tradicional”. En la capital francesa se desarrollan dos semanas de desfiles de Alta Costura, en enero la correspondiente a las colecciones femeninas de primavera-verano, y en julio, a las de otoño-invierno. En el caso *prêt-à-porter*, las colecciones masculinas se presentan en enero de otoño-invierno y en junio de primavera-verano. Teniendo más importancia los desfiles femeninos, al ser cien desfiles de *prêt-à-porter* femeninos y tan solo 30 masculinos. Los desfiles de *prêt-à-porter* femeninos que corresponden a las colecciones de otoño-invierno se presentan en marzo, mientras que las de primavera-verano a finales de septiembre y principios del mes de octubre (Posner, 2011).

Además de por los desfiles, París también es conocida como capital de la Moda por las ferias del sector que recoge, destacando *Première Vision*. Según Wubs y Maillet (2015, p.25), tanto *Interstoff* en Frankfurt como *Première Vision* en París, se convirtieron en los años de su investigación (1970-2010) en:

Lugares de reunión de difusión de información para las industrias de la Moda y textiles de todo el mundo. Los dos eventos movilizaron la tecnología de predicción de la Moda como una herramienta clave para imponerse como el guardián de información favorito de la industria. Su objetivo era complementar el comercio de bienes con el intercambio de información adecuada y estratégica para las empresas que se vieron dramáticamente limitadas por la competencia global inmediata y los modelos estacionales que cambian rápidamente. Como resultado, las dos ferias comerciales adoptaron progresivamente un nuevo modelo centrado en la información y contribuyeron a mantener a Europa Occidental como el lugar central para la difusión de las tendencias de la Moda en todo el mundo.

En segundo lugar, hay que citar Londres, Posner (2011, p.20) cita acerca de ella que:

Ya desde los *Swinging Sixties* y Mary Quant<sup>6</sup>, Londres ha sido célebre por su estilo urbano y su moda vanguardista, que siguen siendo los pilares sobre los que se sustenta la reivindicación de la ciudad como centro de Moda. (...) Londres es un imán para los estudiantes de Moda de todo el planeta; tras su graduación, muchos permanecen en la ciudad, crean sus propias marcas y establecen su base en Londres.

Según Heredero y Chaves (2015, p.73), “las marcas buscan construir asociaciones simbólicas trasladando los aspectos característicos del estilo de vida londinense a su propia marca”. Pudiéndonos encontrar desde una imagen más tradicional de la elegancia británica (marcas como Hackett London o Burberry London), a una imagen más vanguardista inspirada en los barrios bohemios londinenses que conservan movimientos tales como el *hippie* o el *mod* (marcas como Merc London o Rimmel London) (Heredero y Chaves, 2015).

El evento londinense que se encuentra en el circuito de la Moda, con gran importancia para el sector es, la London Fashion Week. Semana en la que diseñadores como Vivienne Westwood o Paul Smith se reúnen. El 2009 fue un año en el que la semana de la Moda de Londres tuvo un gran estímulo al volver a las pasarelas Burberry con la presentación de la colección primavera-verano 2010 (Posner, 2011). Además de acoger la ciudad de Londres una de las semanas de la Moda más importantes del circuito de la Moda, tiene salones como Pure London. El cual “conecta con toda la cadena de suministro de Moda bajo un mismo techo” (Pure London, 2020), reunidas más de 700 marcas de ropa de mujer, caballero y niño en un mismo recinto. Donde los asistentes, obtienen un programa de seminario educativo gratuito, realizan paneles de apertura de mente, conocen la tendencia líder y el pronóstico de color para la siguiente temporada (Pure London, 2020).

En tercer lugar, se encuentra Milán. En el año 1951 tuvo origen la costura italiana, cuando el marqués de Gian Battista Giorgini “organizó el primer desfile de Moda de Alta Costura en Florencia para un selecto grupo de diseñadores y clientes” (Posner, 2011, p.22).

---

<sup>6</sup> “Londres jamás vivió una revolución comparable a los *Swinging Sixties*: los Beatles, los Kinks y los Who estaban en su mejor momento; Edie Sedgwick, Jean Shrimpton y Twiggy se dejaban ver en los *night-clubs*; Vidal Sassoon recortaba las melenas de las jóvenes rebeldes... y Mary Quant les proporcionaba una nueva forma de vestir que se convirtió en el uniforme del cambio”. Gil, R. (2019). Minifaldas y colores, así fueron los *Swinging Sixties*. *Mujerboy*. Recuperado de <https://www.mujerhoy.com/vivir/ocio/201902/05/moda-swinging-sixties-londres-mary-quant-rev-20190204101313.html>



En 1971, “algunas publicaciones especializadas hablaban de un auténtico ‘final de época’” (Paris, 2010, p.142) de Florencia como uno de los centros de la Moda en Italia. Los demás centros de la Moda en Italia eran Turín y Roma. A Turín le “faltaba acercamiento a la imagen de Moda que resultaba indispensable en ese momento para la promoción de un nivel de producción intermedia” (Paris, 2010, p.142). Mientras que, en Roma, en la década de los sesenta “se convirtió en el centro de la alta Moda en Italia” (Posner, 2011, p.22). Fue en las décadas setenta y ochenta en las que Milán “pasó a ser la capital comercial del *prêt-à-porter* italiano” (Posner, 2011, p.22). Según Paris (2010, p.142), Milán en esa época:

Podía beneficiarse de todos aquellos servicios (publicidad, marketing, infraestructuras, transportes, etc.) indispensables tanto para el desarrollo como para la promoción del *prêt-à-porter*, y con la finalidad de establecer un nexo menos rígido y formal con el público que en el pasado.

Según Cosgrave (2006), fueron los diseños producidos por Giorgio Armani, Gianni Versace, Missoni, Franco Moschino, Gianfranco Ferré y Valentino los que ayudaron a convertir Milán en la capital de la Moda. En la actualidad, Milán sigue siendo el centro de la Moda en Italia. Se ha convertido en un centro mercantil, donde podemos encontrar la sede de gran parte de las casas de Moda, además de ser la ciudad donde se realizan la mayoría de los desfiles de Moda italiana y también se realiza el salón Milano Moda Donna que alberga el *prêt-à-porter* femenino y el masculino se realiza en el Milano Moda Uomo.

En cuarto lugar, se encuentra la ciudad de Nueva York, que es definida por Posner (2011, p.22) como “el corazón de la Moda y de la industria de la indumentaria en los Estados Unidos”. En la ciudad de Nueva York, se realiza New York Fashion Week, a la que acuden más de 100.00 visitantes tanto de profesionales del sector como de prensa, los cuales gastan entorno a 466 millones de dólares en el salón (Posner, 2011). La semana de la Moda en Nueva York, según Mohr (2013, p.20):

Es el evento mediático más grande de la ciudad de Nueva York, que se realiza dos veces al año (febrero y septiembre) en el Lincoln Center, una de las instituciones artísticas y culturales más conocidas del mundo. El evento proporciona a los principales diseñadores una plataforma internacional de escaparate de sus colecciones a más de 100.000 miembros de la industria de todo el mundo, incluido compradores, editores, minoristas, celebridades, personalidades VIP, etc. Con más

de 80 espectáculos de diseñadores durante ocho días, se conoce como el principal evento mundial donde el estilo, la belleza, las supermodelos y las celebridades se unen para celebrar lo mejor de la Moda.

Según Heredero y Chaves (2015), Nueva York se reinventa cada año con un estilo de vida sofisticado, donde se promociona en el cine y televisión, con más de 60 producciones anuales. Además, los autores exponen en la misma publicación:

La ciudad ha conseguido consolidar sus asociaciones con marcas producto como Carolina Herrera New York, Maybeline New York, DKNY, etc. que no solo la incluyen en su denominación, sino que la promocionan a través de campañas de publicidad en las que casi siempre incluyen imágenes de sus calles (p.71).

Últimamente, Shanghái está adquiriendo peso en la industria de la Moda, llegando a ser considerada como una nueva capital de Moda de talla internacional. La economía de China se concentra en la zona metropolitana de la costa este (Shanghái y alrededores), donde está creciendo el mercado del lujo encabezado por un nicho de mercado particular, las nuevas generaciones de la era digital (los Millenials y la Generación Z). El crecimiento del mercado de lujo ha crecido desde 2017 a un ritmo del 20% anual, generando un valor de más de 22 billones de dólares (Ayala, 2018). Tanto es así, que “la Shanghái Fashion Week se postula como el principal escenario de las tendencias internacionales del mañana” (Pardo, 2018).

Cierto es que los puntos geográficos de mayor influencia en la industria de la Moda son los previamente citados. Pero la realidad respecto a la producción es que “el sector textil evidencia como pocos dos fenómenos de alcance universal: la deslocalización de la producción y la creciente importancia de las empresas transnacionales” (Carro de Combate y CECJ, 2014, p.29). La deslocalización es consecuencia de la internacionalización de las economías y liberación de los mercados. Consiste en ubicar el desarrollo de determinadas fases del proceso de producción en localizaciones geográficas con ventajas respecto al mercado nacional. Para con ello aumentar la rentabilidad y la competitividad de la empresa (Lucio, 2004). Con la deslocalización se obtienen ventajas y desventajas tanto para el país de origen como para el país de destino, véase Tabla 3.



**Tabla 3:** Consecuencias de la deslocalización sector textil

PAÍS DE DESTINO	PAÍS DE ORIGEN
<ul style="list-style-type: none"><li>- Aumento de la inversión exterior: nuevos puestos de trabajo y riqueza a medio plazo.</li><li>- Debido a que las empresas buscan ajustar los costes al mínimo, puede producir el país de destino un coste social y ambiental (produciendo ofertas empeoradas de empleo y niveles salariales de los trabajadores no cualificados).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reducción del coste marginal de producción de las empresas, aumentando la rentabilidad y beneficios, a largo plazo.</li><li>- Una economía más eficiente y productiva, capaz de fomentar la innovación y nuevos puestos de trabajo mediante I+D.</li><li>- Reducción del número de empresas y puestos de trabajo.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Lucio (2004).

#### 1.4. Moda y comunicación

La comunicación es un fenómeno presente en todas las realidades humanas (Martín, 2003), y también presente en la evolución de la Moda. De hecho “la relación entre comunicación y Moda ha dado lugar a la formación de un binomio aparentemente indisoluble en la industria de la Moda” (Quintas y Quintas, 2010, p.199), al afirmarse que “la Moda en la actualidad es una institución social cuya existencia está estrechamente vinculada a la comunicación, hasta el punto de poder afirmar que no hay Moda sin comunicación” (Paricio Esteban, 2000, p.1). Esta perspectiva es apoyada por Del Olmo (2005, p.231), el cual expone que “para que la Moda sea aceptada y consumida debe de ser, en primer lugar, conocida y seguida, y ello sólo será posible si se conoce y se comunica”. Chaves (1986) da un paso más y afirma que “en Moda todo es comunicación” (p.96). Por lo que “la comunicación constituye uno de los instrumentos de marketing más importantes que utilizan los diseñadores y las empresas en el sector de la Moda” (Del Olmo et al., 2018, p.56). Es por ello que, en el mundo global en el que vivimos, la comunicación se ha convertido en un elemento esencial para el funcionamiento de la industria de la Moda. La comunicación en esta industria “engloba todas aquellas acciones destinadas a dar a conocer, establecer y posicionar una marca en el mercado favoreciendo la relación con sus públicos de interés” (Del Olmo et al., 2018, p.57).

Para la gestión de la comunicación de una organización o marca de Moda se debe partir del desarrollo de un plan de comunicación, el cual consta de diferentes etapas (Del Olmo et al., 2018):

- 1.- Análisis situacional centrado en conocer todos los aspectos que puedan influir en el desarrollo de las actividades de comunicación, tanto internos como externos.
- 2.- Fijar los objetivos de comunicación tomando como partida la situación de la marca y del mercado analizada en la etapa anterior.
- 3.- Identificación del público objetivo o *target* y otros *stakeholders*. Para con ello poder realizar una comunicación enfocada a cada uno de los distintos segmentos que conforman la industria de la Moda. La comunicación de Moda se realiza en dos estadios: en primer lugar, a públicos escogidos profesionales, como clientes y distribuidores, prensa, expertos en Moda, *influencers*, y en segundo estadio, se pasa a comunicar a gran escala y es en ese momento cuando los medios de comunicación *offline* y *online* tienen un papel determinante (Paricio Esteban, 1998).
- 4.- Establecer la estrategia comunicativa y creativa para conseguir cumplimentar los objetivos propuestos. Para ello hay que definir el problema a resolver, el público objetivo al que se orienta, el posicionamiento del producto y la promesa sobre la que girará la campaña. Donde el argumento se basará en un *consumer insight* plasmado en creatividades coherentes y adaptables a cualquier formato y medio.
- 5.- Selección de los canales de comunicación más adecuados para transmitir el mensaje apropiado al destinatario. Se distinguen tres tipos de canales (Rodríguez Ardura, 2006): personales, donde existe una comunicación directa y personal entre la empresa y el receptor, conocido como boca-oreja, donde la empresa puede desarrollar distintas acciones para estimular la influencia de los canales personales, como, por ejemplo, trabajar con artistas y *socialités*, los *influencers* sociales o líderes de opinión; no personales, medios masivos de comunicación a través de los cuales se transmiten mensaje sin contacto o interacción entre personas, como es el caso de las revistas y la prensa, donde los gabinetes o departamento de comunicación preparan ruedas de prensa, *dossiers* de prensa o patrocinios, entre otros, para determinadas audiencias; e interactivos y de amplio alcance, que son los canales que recurren a la tecnología o a Internet para poner en contacto a la marca con un elevado número de interlocutores donde se establece una comunicación con alta interactividad. Este último tipo de canal es un nuevo modelo comunicativo donde el público se convierte en emisor y creador de contenido para la marca, y a la vez divulgador del mismo hacia su comunidad, lo que ha provocado un cambio en la comunicación de las organizaciones empresariales promoviendo con este tipo de canales una comunicación bidireccional.

- 6.- Selección del *mix* de comunicación compuesto por la selección de más de un canal para comunicarse con el mercado.
- 7.- Desarrollo del presupuesto de comunicación basado en los objetivos que desea alcanzar la empresa.
- 8.- Seleccionar el *timing* acorde para la campaña.
- 9.- Controlar las acciones de comunicación para asegurar que el *target* adecuado recibe el mensaje correcto.

Las empresas de Moda tienen para el desarrollo de la comunicación distintos instrumentos o herramientas, que pueden ser formales o planificadas, pero también existe informales o no planificadas, como son los comentarios de los clientes, y todas ellas deben ser gestionadas correctamente. Los principales instrumentos planificados son (Del Olmo et al., 2018):

- **Publicidad:** Comunicación no personal con una difusión muy rápida, que tiene bajo coste por impacto, y difundida a través de los medios de comunicación de masas. Por tanto, una comunicación en la que se controla el mensaje, el medio y las circunstancias en se transmite a la audiencia. Los medios utilizados son:
  - **Revistas:** con *publirreportaje*, anuncio convencional y/o encarte.
  - **Prensa diaria:** con anuncio, comunicado o remitido, clasificado y/o espacios fijos.
  - **Televisión:** con *spot*, *publirreportaje*, patrocinio, sobreimpresión en pantalla, publicidad dentro de los programas, *teletienda*, publicidad estática, *autopromoción*, *product placement* y/o publicidad interactiva.
  - **Cine:** con *spot* y/o *filmlet*.
  - **Radio:** con menciones, *cuñas*, *flash* o *ráfaga*, *microprograma*, programa patrocinado, el *bartering*, concursos y/o unidades móviles.
  - **Publicidad exterior:** en el exterior de edificios, *marquesinas*, y transporte y/o mobiliario público.
  - **Publicidad directa:** con *mailing* y/o *buzoneo*.
  - **Publicidad online:** con sitio web, *intersticial*, *banner*, *rascacielos*, *robapáginas*, botones, enlace de texto, buscadores, palabras clave, *pop-up*, *pop under*, cursor animado, *microsite*, patrocinio y/o integraciones
  - **Publicidad en el punto de venta:** con *carteles*, *displays*, *expositores*, etc.

- Directorios o anuarios profesionales
- Catálogo de Moda
- Vídeo de Moda
- Promoción de ventas: Conjunto de actividades de marketing con carácter temporal y dirigido a la fuerza de ventas. Las herramientas promocionales a corto plazo se clasifican según el *target* al que se dirige:
  - Promociones dirigidas a los intermediarios del canal: mediante incentivos, género gratis, descuentos, condiciones especiales de pago, concursos, juegos y sorteos, surtidos especiales, presentación de la colección, material diverso, convenciones, desfiles, eventos promocionales, ferias, acciones de *merchandising* y/o publicidad mancomunada.
  - Promociones dirigidas a la fuerza de ventas: con incentivos, concursos y premios, convenciones y sesiones de trabajo, materiales de información y promoción y/o gratificaciones honoríficas.
  - Promociones dirigidas a los influencers: un ejemplo sería que una *celebrity* utilice en exclusiva de los productos de una marca.
  - Promociones dirigidas al cliente final: con descuento directo, cupón o vale descuento, concurso, regalo al cliente, ventas agrupadas, muestra gratuita, desfiles y/u ofertas.
- Relaciones públicas: Es uno de los instrumentos más importantes en el sector de la Moda, y que, por ello, complementa al resto de instrumentos de la política de comunicación. Son un conjunto de actividades de comunicación con las que las empresas tratan de promover una imagen favorable de la marca y sus productos entre los distintos *stakeholders*. En las últimas décadas, se imponen modelos bidireccionales donde las relaciones públicas se convierten en un órgano mediador entre las marcas y sus *stakeholders*, facilitando el diálogo y la escucha activa de los públicos. El principal mecanismo de relaciones públicas con los medios de comunicación es la *publicity*, la cual gestiona las noticias de la empresa que aparecen en los medios de comunicación. Además, de gestionar el contacto con los medios de comunicación, las relaciones públicas también gestionan la relación de la marca con los *influencers* y los eventos de la marca, tales como los desfiles, ferias, *showrooms*, presentaciones de nuevos productos y eventos experienciales, inauguraciones de tiendas, experiencias exclusivas en el punto de venta, inauguraciones, aniversarios, visitas de empresa, eventos culturales, *street marketing* y eventos de marketing de

guerrilla, eventos *online*, experiencias multicanal integrando *on* y *off*, y/u otros eventos.

- Patrocinio, mecenazgo y esponsorización: Las marcas recurren a un acontecimiento social ajeno a ellas para impregnar la imagen corporativa de los valores asociados a dichos ámbitos.
- Visual merchandising y publicidad en el punto de venta: Acción de comunicación basada en crear una imagen que el comprador pueda identificar a la marca y seducirlo en el proceso de compra.
- Venta personal: Comunicación directa y personal que realiza la fuerza de ventas para orientar y asesorar al cliente.
- Marketing directo: Selección de medios de comunicación para dirigirse a un conjunto concreto de personas u organizaciones, con la intención de obtener de ellas una respuesta directa e inmediata.
- Comunicación online: Comunicación digital potenciada por la expansión de los medios sociales y las plataformas *online* de Moda.
- Otras formas de comunicación: Con los cambios del comportamiento del consumidor y con la aparición de nuevas tecnologías se han creado nuevos instrumentos que localiza a ese público que simultanea distintos medios. Algunas de estas nuevas formas de comunicar son: marketing viral o boca-oído (WOMM, en inglés), *buzz* marketing, *advertainment* o *branded content*, *tryvertising*, comunicación experiencial y sensorial, *storytelling*, comunicación de guerrilla y/o *flashmob*.

#### **1.4.A. Comunicación digital en la industria de la Moda**

La comunicación, independientemente del medio que se use, ha sido, es y será la vía más importante para enviar y recibir información (Renó y Renó, 2017). El proceso comunicativo tradicional es lineal, mientras que con la aparición de Internet<sup>7</sup>, las audiencias no son únicamente receptores pasivos de mensajes, sino que actúan en dicho proceso pudiendo suministrar contenidos, eligiendo el momento y el modo de interactuar (Velásquez et al., 2018). Internet ha aumentado “las posibilidades de interactividad y de diálogo entre una marca y sus clientes. Los medios sociales, desde las redes sociales hasta los blogs y

---

<sup>7</sup> Según Castells (2000) Internet es “un instrumento de comunicación libre, creado de forma múltiple por gente, sectores e innovadores que querían que fuera un instrumento de comunicación libre” (p.4). “Internet es la sociedad, expresa los procesos sociales, los intereses sociales, los valores sociales, las instituciones sociales” (p.18).

*microblogs* se ha convertido en una herramienta esencial para este diálogo” (De Aguilera Moyano, 2014, p.176). Desde el momento en que McLuhan proclamara el pensamiento de la aldea global<sup>8</sup>, los hechos han ido sucediendo tal y como señaló, de hecho, su teoría ahora es reflejada en la nueva tecnología, en concreto en el ciberespacio y en los medios sociales como Facebook, Twitter e Instagram. La humanidad está *ciberconectada* sin existir prácticamente fronteras debido a la expansión de las tecnologías de la información y comunicación, creando así la globalización del conocimiento, donde una persona puede convertirse en un comunicador masivo (Velásquez et al., 2018).

“Los medios digitales, especialmente Internet, han cambiado la percepción, la visión, el comportamiento, la actitud y los intereses del consumidor de Moda” (Del Olmo et al., 2018, p.552). Los consumidores empiezan a tener más poder que las propias marcas y, en este sentido, “han revolucionado la comunicación empresarial transformándola en una proximidad que permite crear comunidad y recuperar las relaciones humanas en el ámbito del consumo” (Alonso González, 2015, p.2015). Las marcas deben afrontar esta nueva realidad del proceso comunicativo involucrando al consumidor en el entorno *multipantallas*, mediante la creación de contenidos que se adapten tanto a la versión escritorio del sitio web como en cualquier otro dispositivo; además de, contenido *transmedia*, haciendo que el consumidor entienda “la historia” completa de la marca generando una experiencia integrada (Velásquez et al., 2018). El concepto de contenido *transmedia* es atribuido a Henry Jenkins en su artículo *Technology Review* en 2003<sup>9</sup>. Según Jenkins (2008) un contenido *transmedia* es el contenido desarrollado a través de múltiples plataformas mediáticas, y cada contenido aporta una contribución independiente y valiosa a la totalidad:

Una historia *transmediática* se desarrolla a través de múltiples plataformas mediáticas, y cada nuevo texto hace una contribución específica y valiosa a la totalidad. En la forma ideal de la narración *transmediática*, cada medio hace lo que se le da mejor [...]. Cada entrada a la franquicia ha de ser independiente, de forma que no sea preciso haber visto la película para disfrutar con el videojuego y viceversa. Cualquier producto dado es un punto de acceso a la franquicia como un todo. El recorrido por

---

<sup>8</sup> “McLuhan predijo que, debido a la velocidad de evolución de las comunicaciones, toda la sociedad humana comenzaría a transformarse, y también que todos los habitantes del planeta comenzarían a conocerse entre sí y a comunicarse de manera instantánea y directa favorecidos por el progreso tecnológico, a este fenómeno llamó: la aldea global” (Velásquez et al., 2018)

<sup>9</sup> Aunque previamente Marsha Kinder en 1991 utilizó el término *transmedia intertextuality* haciendo referencia a las relaciones que se producían entre televisión, cine, videojuegos y juguetes, como integrantes de un supersistema de entretenimiento de masas (Tur-Viñez y Rodríguez, 2014)

diferentes medios sostiene una profundidad de experiencia que estimula el consumo. La redundancia destruye el interés de los fans y provoca el fracaso de las franquicias. La oferta de nuevos niveles de conocimiento y experiencia refresca la franquicia y mantiene la fidelidad del consumidor (Jenkins, 2008, p.101).

Del Olmo et al. (2018) exponen que Internet se ha convertido en el medio de comunicación por excelencia para la Moda: “su capacidad divulgativa hace que cada vez más se plantee como el formato más eficaz para la interconexión entre las empresas del sector y los consumidores de Moda” (p.553). Tal es así, que una parte importante del cambio experimentado en el proceso comunicativo de la Moda está ligada a la evolución de las formas de comunicación desde abajo (blogs, plataformas de redes sociales, SNS-*Social Networking Sites*), desde arriba (a nivel corporativo) y al surgimiento de nuevos intermediarios (blogueros e *influencers*) que son capaces de convertirse en protagonistas en el campo de la comunicación y de la Moda gracias a las nuevas herramientas digitales (Pedroni y Pérez-Curiel, 2019). “Las marcas no tienen más opción que participar, de una u otra manera, seleccionando, compartiendo y gestionando información no generada por ellas mismas, ya que gracias a las redes sociales cualquier persona puede convertirse en creador de contenidos” (Alonso González, 2015, p.78).

Hoy en día, la Moda no viene determinada por una franja de población privilegiada en materia de capital cultural, o capital social, que impondría sus elecciones al resto de la población que adquiriría por mimetismo (Casablanca y Chacón, 2014), sino que ahora debido al papel democratizador de Internet, los blogueros e *influencers* son los que se desempeñan un papel decisivo en la reputación de las marcas, los cuales tienen amplias redes de contactos que facilitan la difusión de sus mensajes (Fondevila et al., 2012). Los blogueros e *influencers* empiezan a tener mayor importancia en el mundo de la Moda desde el desfile de Dolce & Gabbana en Milán en 2009, debido a que junto a grandes de la industria como Anna Wintour, editora de Vogue USA, y Suzy Menkes, crítica de Moda en el International Herald Tribune, se encontraban blogueros como Scott Schuman<sup>10</sup>, Bryan Boy<sup>11</sup>, Tommy Ton<sup>12</sup> y Garance Doré<sup>13</sup>. Desde ese momento, en todos los desfiles del mundo la presencia de blogueros ha sido constante y en sus blogs y redes sociales comentan y relatan estos acontecimientos (Ruiz

---

<sup>10</sup> thesartorialist.com

<sup>11</sup> bryanboy.com

<sup>12</sup> tommyton.com

<sup>13</sup> wearedore.com

Molina, 2014). Por lo que, en la actualidad, “es una necesidad para las marcas de Moda construir una asociación exitosa con el bloguero correcto” (Domingo, 2013, p.10).

Del Olmo et al. (2018) consideran que las herramientas de comunicación *online* más significativas en la Moda son: la web, el *social media* marketing, las herramientas de posicionamiento y las herramientas de publicación. Según Marín Dueñas et al. (2018), el aumento del uso de las nuevas tecnologías por parte de la sociedad actual contribuye a incrementar la eficacia de las herramientas de comunicación *online* usadas por las marcas, permitiendo una relación bidireccional con los consumidores, potenciando una mejor relación entre la marca y su público objetivo. En concreto, centrándonos en la web, actualmente web 2.0, “no solo permite comprar y vender productos y servicios por la red, sino que implica nuevas estrategias de comunicación para interactuar con los públicos” (Marín Dueñas et al., 2018, p.60). La importancia que ha cobrado la web hace que los directivos gerentes y propietarios, se preocupen por implementar acciones comunicativas a través del medio *online*. Las compañías necesitan tener tanto web como redes sociales eficaces que les permitan la comunicación con su público (Marín Dueñas et al., 2018).

Los medios son clasificados en tres grupos: medios pagados, medios propios y medios ganados. En un entorno actual, mediante esta “triangulación de medios” las marcas podrán obtener sus objetivos planteados en comunicación (Velásquez et al., 2018):

- Medios pagados: Medios pagados a través de un tercero. Este grupo otorga a las marcas: control, alcance, segmentación y *share of voice*; es proyectable, predecible y fácilmente medible.
- Medios propios: Medios donde las marcas desarrollan sus propios contenidos. Este grupo permite ofrecer un valor real al consumidor y la marca mantiene el control sobre sus mensajes. Los medios propios de las marcas fomentan el contenido hacia los medios ganados y pueden ser aprovechados por los medios pagados.
- Medios ganados: Medios en los cuales es la audiencia quien genera y propaga el mensaje. Donde el consumidor habla de la marca y tiene más credibilidad que los medios pagados y propios. El objetivo es conseguir a voces influyentes que aboguen la marca y no se posicionen en contra.



Por tanto, los medios propios son los gestionados por las propias marcas. En el ámbito *online* las marcas pueden gestionar su web corporativa, su sala de prensa *online* y sus redes sociales. La web y la sala de prensa *online* son dos herramientas estratégicas para los departamentos de Comunicación de las marcas en la gestión de las Relaciones Públicas, que tienen el objetivo de promover y desarrollar sus relaciones con los medios y llegar a sus públicos clave (Kirat, 2007). La Moda genera constantemente contenido: nuevas colecciones, ediciones limitadas y cambios de estaciones; por ello, tener una buena sala de prensa ayuda a la inserción de la marca y sus productos en los medios de comunicación especializados. Por lo que, generar temas, promover contenido y proporcionar imágenes, vídeos y *dossiers* de prensa, aumenta la visibilidad de marca (Del Olmo y Fondevila, 2014).

Los cambios continuos de colecciones y entrada de prendas semanales por parte del *fast fashion* convierten a las nuevas tecnologías y plataformas en las herramientas perfectas para mantener informados a sus seguidores en tiempo real o recibir *feedback* de los propios usuarios a través de sus perfiles (Morales y Morales-Rodríguez, 2017). Las redes sociales tienen una gran capacidad de segmentación del público objetivo que permite consolidar la relación entre el consumidor y la marca, hecho que ha provocado que las marcas diseñen una estrategia de contenidos definida para su presencia en los medios sociales, “dando origen a nuevas fórmulas comunicativas encaminadas a general el compromiso o *engagement*<sup>14</sup> respecto de sus seguidores” (Alonso González, 2015, p.81). Esta búsqueda de *engagement* debe generar experiencias y sentimientos que construyan una relación entre consumidor o usuario final y la marca (Fondevila et al., 2012, p.97).

Las plataformas 2.0 han multiplicado el abanico de posibilidades que ofrece Internet como soporte para la comunicación corporativa en los que la empresa busca lograr conversión, fidelidad y recomendación, sobre todo gracias a espacios en los que el cliente forma parte de la comunidad de la marca y conversa con la empresa (Castello et al., 2014, p.24).

Asimismo, los perfiles en las redes sociales “le han brindado la posibilidad a las marcas de Moda de reducir intermediarios para comunicarse directamente con el consumidor

---

<sup>14</sup> “Estado mental (afectivo, cognitivo y conativo) de un sujeto (consumidor/cliente), que denota el nivel de intensidad de su relación con un objeto (marca) y que se manifiesta por el comportamiento activo (interacción/participación/recomendación/compra/uso) del sujeto con respecto del objeto. Es de naturaleza multidimensional, dinámica y contexto-independiente (medio/entorno). Su desencadenamiento y desarrollo se produce como una consecuencia de las experiencias del sujeto con el objeto” (De Aguilera Moyano, 2014, p.209).

final” (Clavijo Ferreira et al., 2017, p.2031). Las redes sociales se han convertido en un escaparate interactivo donde las marcas están constantemente actualizando su contenido para atraer al *fansumer* (*fanatical consumer*), es decir, a los seguidores que se sienten identificados con la filosofía de la marca (Morales y Morales-Rodríguez, 2017). Pero, además se trata de ser sociables:

La presencia de empresas en las redes sociales va más allá de una concepción comunicativa propagandística. No se trata de compartir información únicamente relacionada con el negocio en cuestión, sino de ser sociables, comunicar de una manera más cercana e informal y compartir informaciones de valor para el usuario final” (Clavijo Ferreira et al., 2017, p.2033).

Por tanto, la web y las redes sociales “constituyen un lugar de interacción desde donde las empresas pueden ofrecer información y contacto a los públicos de la organización de manera instantánea y actualizada, mejorando la experiencia del y de la usuario/a” (Paricio Esteban et al., 2019, p.105). Donde las marcas se enfrentan a un nuevo desafío:

Un consumidor más informado y escéptico, que es usuario de los medios sociales y que no cree a pies juntillas la información que procede del fabricante, sino que acude a la opinión de consumidores anónimos que no dudan en compartir su experiencia de compra (Clavijo Ferreira et al., 2017, p.2036).

Teniendo en cuenta que la reputación *online* es configurada como una “punta de lanza” dentro del objetivo estratégico de las políticas de comunicación digital, que aspiran a mejorar tanto el *engagement* empresa-consumidor, como a posicionarse en las primeras plazas de los buscadores buscando el retorno de la inversión (Fondevila et al., 2012), las marcas han de tener especial cuidado con su web y redes sociales para el contacto con el consumidor y el resto de *stakeholders*, y con su sala de prensa *online* para el contacto con los medios de comunicación especializados.

Según Soloaga y Brujó (2007) la realidad existente en muchas empresas es que son varios los departamentos que comparten algunas acciones de comunicación. A pesar de que lo normal es que las acciones para comunicar con los *stakeholders* surjan del departamento de Comunicación, a veces salen del departamento de Recursos Humanos, de Marketing o incluso del departamento de Producto. “Cuanto más difuso sea el control de acciones comunicativas de la empresa, se envían a los públicos una mayor cantidad de mensajes

contradictorios” (Soloaga y Brujó, 2007, p.85), por lo que, se debe practicar una coordinación entre departamentos que implique un flujo constante de información acerca de lo que están haciendo, porque si no aumenta el riesgo de despersonalizar la marca. Además, en las organizaciones generalmente existen ciertos recelos respecto a la comunicación de determinados aspectos al poder producirse una fuga de información sensible, sin embargo, “es necesario que la organización decida cómo responder formalmente a las partes interesadas externas, cuando estas soliciten información acerca de temas relacionados con aspectos ambientales, política ambiental o gestión” (Granero Castro y Ferrando Sánchez, 2012, p.90).

Por lo tanto, “ante un mercado hiperconectado y a su vez hiperfragmentado, la gestión de marcas de Moda en un contexto digital es fundamental, buscando nuevas fórmulas y códigos que huyan de la comunicación tradicional, con el objetivo de conectar con los públicos” (Domingo, 2013, p.10). Algunos de los retos a los que se han tenido que afrontar las empresas del sector son la digitalización, un mercado saturado, el consumidor 2.0, los *influencers* y una nueva forma de comunicar la Moda más social e interactiva, “cuya propia naturaleza visual convierte al medio social en el más efectivo para su difusión” (Clavijo Ferreira, Pérez Curiel, Luque Ortiz, y Pedroni, 2017, p.2029).

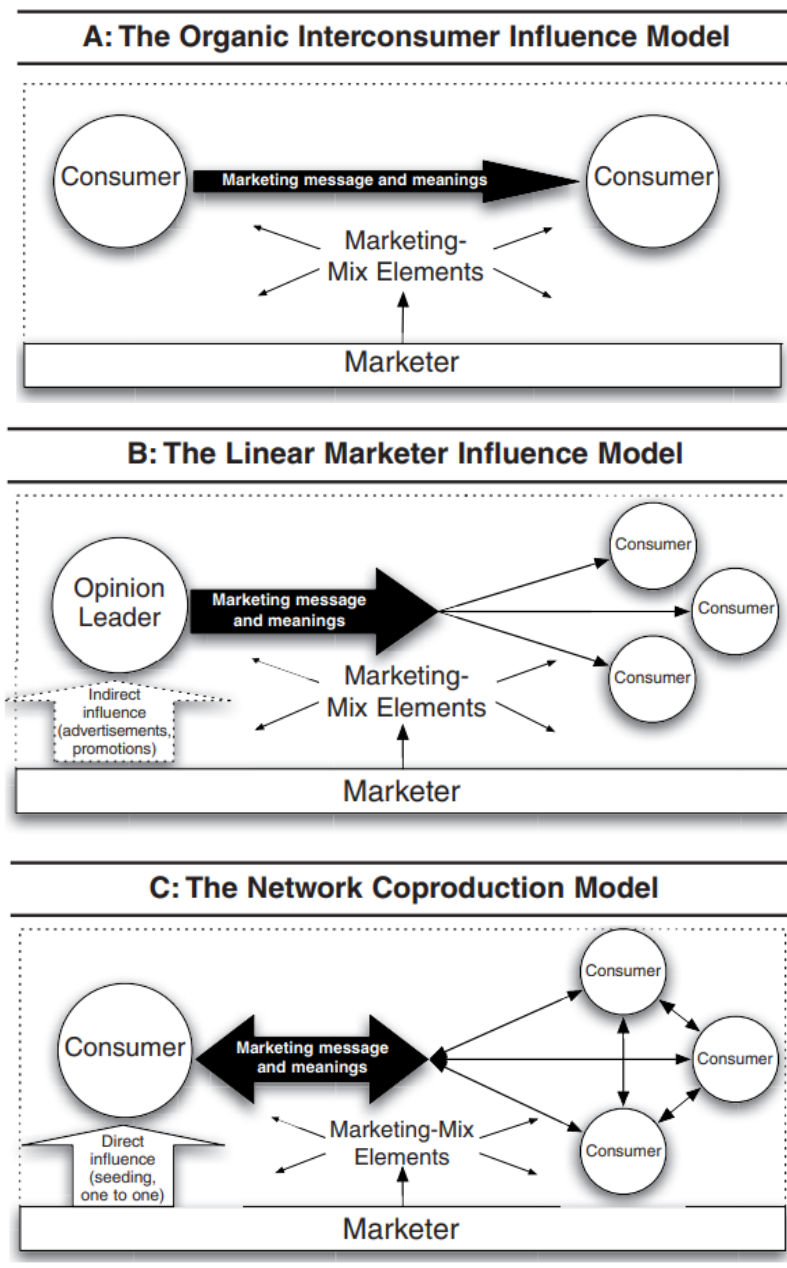
#### **1.4.B. Los *influencers***

De acuerdo con Alonso González (2015), Internet otorga al usuario la capacidad de producir sus propios contenidos en un papel importante en el proceso comunicativo. Dentro de este contexto, las marcas deben participar de una manera u otra, seleccionando, compartiendo y gestionando información no creada por ellas mismas. Según Marques (2016), la aparición de las nuevas tecnologías de la información produjo una interrupción de las estrategias tradicionales de comunicación de las marcas de Moda y los consumidores. Esto implicó inversiones en las redes sociales que debían incluir beneficios para la marca, creando comunicación, mejorando la experiencia del cliente, fortaleciendo las relaciones entre sus clientes y, por último, pero no menos importante, construyendo una imagen adecuada de las marcas que deciden seguir este enfoque.

Kozinets et al. (2010) encontraron que es esta accesibilidad, alcance y transparencia de Internet ha capacitado a los profesionales del marketing a estar interesados en influir y

supervisar el WOMM (World-of-mouth Marketing, el marketing boca-boca/boca-oído) como nunca antes. Los hallazgos de este estudio sugieren un conjunto de proposiciones (Gráfico 3) teóricas en las que obtener un WOMM exitoso dependerá de una transformación, pasando de la realización de contenidos orientados a la persuasión para lograr objetivos de ventas, a la difusión de información social pertinente, útil y comúnmente deseable; lo que construye reputaciones individuales y relaciones de grupo.

**Gráfico 3:** Evolución de la teoría WOMM



Fuente: Kozinets et al. (2010). *Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities*, p.71

La democratización de la información y de la comunicación implicó que los líderes de opinión ampliaran su alcance, de forma que personas en un principio desconocidas dieron primero el salto al blog y posteriormente a las redes sociales convirtiéndose en nuevos prescriptores (Segarra Saavedra e Higoalgo Marí, 2018). Esta nueva figura presente en los planes de marketing y comunicación (Montserrat Guachi y Sabater Quinto, 2017), en adelante *influencers*, son personas influyentes que tienen la capacidad de dar forma a las actitudes de su audiencia en sus redes sociales (Freberg et al., 2011). El modelo comunicativo de los *influencers* se basa en la confianza creada al ser personas corrientes, de tal forma, que sus valoraciones y opiniones despiertan credibilidad en los consumidores (Díaz, 2017). Berry y Schleser (2014) exponen que los blogueros que aparecen en Instagram deben aparecer como perfiles sin ser demasiados comercializados, lo que les hace desarrollar estrategias creativas para integrar anuncios y redirigir la visualización de Instagram a sus blogs, y así aumentar sus ingresos publicitarios. Dicha influencia mediante su actividad digital llega a superar a la de la propia marca (Sábada Garranza y San Miguel Arregui, 2014). Al ser las opiniones de *celebrities*, *coolhunters* o blogueros en redes sociales, o amigos y familiares, más creíbles e influyentes que fuentes como la publicidad, su análisis permite entender el comportamiento de compra (Rodríguez Ardura, 2006).

Tal y como se menciona en el estudio de Manikonda et al. (2015) billones de usuarios de las redes sociales publican contenidos relacionados con la Moda en diferentes plataformas, tales como Instagram, Twitter, Facebook, Pinterest, Tumblr, etc. En el estudio de dichos autores, tras la realización de un análisis estadístico, se extrae que, entre Twitter e Instagram, esta segunda recibe una mayor visibilidad en términos de “me gusta” y comentarios. Además, comprueban que por parte de las 20 marcas top de Moda, seleccionadas en función de sus criterios, utilizan Twitter, en su mayoría, para exclusivamente comunicarse con sus clientes e Instagram es utilizada como una plataforma de comunicación de marca. Además de lo dicho, frente a otras redes sociales, Instagram ha sido seleccionada como la plataforma digital referente, en base a una serie de argumentos:

- A mediados de 2013 los lectores de los blogs se redujeron drásticamente e Instagram se convirtió en la aplicación social más popular (Berry y Schleser, 2014).
- Permite a las marcas tener capacidad de interacción entre marca y usuario a través de contenido multimedia (Caerols, Tapia y Carretero, 2013).

- Genera oportunidad de negocio para las marcas de Moda (Del Olmo y Fondevila, 2014).
- Aumenta la visibilidad de las marcas, genera comunidad, fideliza, crea imagen de marca, publicidad, utilidad del producto y se obtiene *feedback* con los clientes (Ramos, 2015).
- Es considerada como la *fashion front row* por excelencia en la industria de la Moda (Manikonda et al., 2015).

Por tanto, “desde el punto de vista empresarial, cabe asegurar que esta red tiene la capacidad de ofrecer al receptor nuevos puntos de vista sobre la marca en sí y sobre el producto que promociona” (Pérez-Curiel y Sanz-Marcos, 2019, p.7).

## Capítulo 2. *FAST FASHION*

En los últimos veinte años, la industria de la Moda ha evolucionado significativamente, debido a diversos cambios producidos en el entorno empresarial. Hasta mediados de los años ochenta, la industria de la Moda estaba basada en un sistema de producción en masa de bajo coste de estilos estandarizados que apenas se cambiaban debido a las restricciones de las fábricas, como es el caso de los vaqueros Levi's 501 y las camisas blancas de hombre (Bhardwaj y Fairhurst, 2010). El patrón básico que se encontraba en ese momento en la industria de la Moda consistía en Primavera/Verano y Otoño/Invierno, y se basaba en exposiciones de tejidos, desfiles de Moda y ferias comerciales. El ciclo de vida típico de la Moda consistía en cuatro etapas: la primera, introducción y adopción por los líderes de la Moda; la segunda, el crecimiento y aumento de la aceptación pública; la tercera, la conformidad de las masas, que correspondería al periodo de maduración; y la cuarta, el declive y obsolescencia (Bhardwaj y Fairhurst, 2010).

Desde siempre la Moda ha tenido su mayor inspiración en las pasarelas y desfiles, eventos que hasta entonces eran a puerta cerrada. Es a partir de 1999 cuando “los desfiles de Moda y las pasarelas se convirtieron en un fenómeno público, donde las fotografías se podían ver en revistas y en la web conduciendo a la desmitificación del proceso de la Moda” (Bhardwaj y Fairhurst, 2010, p.167). Tras esto, los minoristas comenzaron a ampliar su gama de productos, ofreciendo al cliente una mayor variedad de productos actualizados dando una respuesta rápida a las tendencias. Esto implicó aumentar el número de temporadas y ponerlas al alcance del consumidor en el menor tiempo posible. Esta situación provocó que minoristas como Zara, H&M, Mango, New Look y Topshop adaptaran los diseños de los grandes diseñadores en sus prendas para atraer a los consumidores a sus tiendas en un mínimo de 3 a 5 semanas (Bhardwaj y Fairhurst, 2010). Los consumidores ingleses, miraban las revistas que prescribían las tendencias de las pasarelas internacionales y acudían al Topshop más cercano en búsqueda de prendas asequibles que seguían esas tendencias (Siegle, 2011), a pesar de que el corte y las telas no eran las mismas, eran prendas similares, accesibles y

económicas. A partir de aquí, una serie de minoristas decidieron seguir la estrategia de Topshop, y con ello el *fast fashion* se convirtió en un estándar de la industria de la Moda (Siegle, 2011). La industria de la Moda apostó por dar una respuesta rápida, pasando de predecir las tendencias futuras a usar información en tiempo real para crear necesidades y deseos en los propios consumidores (Jackson, 2001). De tal forma que, lo que hicieron las empresas fue ofrecer el producto que querían los consumidores en el momento adecuado en el mercado, es decir, ofrecer *fast fashion*. El *fast fashion* no está únicamente motivado por la velocidad de producción, sino también por la “codicia” de los consumidores y de los vendedores (Fletcher, 2010).

La percepción del *fast fashion* varía en función del tipo de generación. La generación Y<sup>15</sup> prefiere una mayor cantidad de ropa de baja calidad, barata y que siga las tendencias, en comparación con la generación Baby boom<sup>16</sup> que prefiere comprar menos ropa, pero de mayor calidad (Crewe y Davenport, 1992).

## 2.1. Definición y características del *fast fashion*

La primera vez que fue definido el *fast fashion* fue por Moore y Fernie (2004, p.31) como “varias estrategias para responder comercialmente a las últimas tendencias de la Moda”. Por su parte, Caro y Martínez-de-Albéniz (2015, p.242) sostienen que el *fast fashion* se puede definir como “un modelo de negocio que combina tres elementos: (a) respuesta rápida; (b) cambios frecuentes en el surtido; y (c) diseños de Moda a precios asequibles”. Dicho sector utiliza una estructura elaborada de “gestión de la cadena de suministro, técnicas de *merchandising*<sup>17</sup> y tecnología de venta al por menor” (Kim et al., 2013, p.243), para así disminuir el tiempo que transcurre desde que el diseñador diseña la prenda hasta que llega al consumidor. Mientras que, según Taplin (citado en Bhardwaj y Fairhurst, 2010, p.165), el *fast fashion* es definido como “el resultado de un proceso no planificado sobre la brecha de tiempo reducida entre el diseño y el consumo en una base estacional”. Fletcher<sup>18</sup> (2010), por

---

<sup>15</sup> También llamada generación *millennial*, son aquellas personas nacidas entre los años 80's y 90's, como mencionábamos en el capítulo cuarto.

<sup>16</sup> Generación nacida en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre los años 1946 y 1965.

<sup>17</sup> “El *visual merchandising* se utiliza para elaborar *displays* en el interior de la tienda, en los que se conjuntan los *looks* clave y se crean estilos; se emplea para poder poner de relieve los *looks* y los artículos específicos que los propietarios de la tienda o los compradores deseen promocionar” (Posner, 2011, p.160).

<sup>18</sup> Kate Fletcher “es la académica más citada en el campo de la Moda y la sostenibilidad con más de 70 publicaciones académicas” (Fletcher, 2020).



su parte, expone que el “*fast fashion* no está formado por un conjunto de prácticas comerciales enfocadas en lograr un crecimiento económico continuo”, sino que el *fast fashion* está:

Diseñado para ser barato, fácil y rápido de producir, se basa en material y mano de obra de bajo coste, plazos de entrega cortos y producción eficiente de gran volumen, creado para ser distribuido, vendido y consumido en cantidades cada vez mayores, con un bajo precio y comercialización rápida (p.260).

Para poder hacer frente a una demanda por parte de los consumidores cada vez más cambiante, los minoristas han de reponer las tiendas con prendas nuevas en el menor tiempo posible. De hecho, Byun y Sternquist (2008, p.134) definen el *fast fashion* desde esta perspectiva, como “la introducción frecuente de nuevas mercancías y la entrega rápida de productos”.

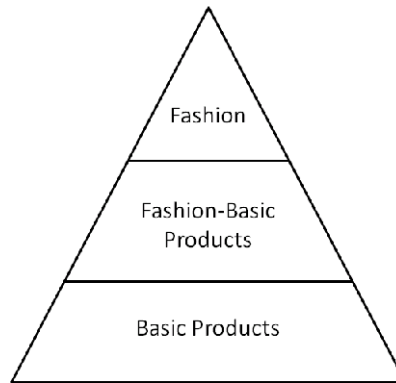
Los factores de marketing que describen el *fast fashion* según Fernie y Sparks (1998) son: la baja previsibilidad de la demanda de los consumidores, la compra generada por impulso y el ciclo de vida más corto de los productos. El *fast fashion* tiene como epicentro al consumidor, ya que las tendencias se mueven de forma global a velocidades cada vez mayores, implicando con ello, que el consumidor tenga más opciones y compre cada vez más a menudo (Hoffman, 2007). Los minoristas de Moda ponen al alcance del consumidor los diseños demandados, en el menor tiempo posible y a un precio que compita con la competencia. En la actualidad, seguir las tendencias es una actividad masiva y accesible para cualquier persona. La falta de calidad no es un problema, ya que solo se tiende a usar la ropa hasta que llega la siguiente tendencia (Cline, 2012).

## **2.2. El tiempo del *fast fashion***

El diseño en el *fast fashion* se basa en la velocidad y la precisión de interpretación de mercados de consumo específicos, mientras que la originalidad de una marca frente a otra se puede identificar con la interpretación y personalización (Goworek et al., 2016). La velocidad con la que llega un producto al consumidor, en este sector, es fundamental para ganar la batalla a la competencia. Para poder competir se necesita reaccionar ante cualquier cambio de tendencia lo más rápido posible. Cada parte del ciclo de producción se reduce al máximo, concentrándose en días y horas, en vez de semanas (Siegle, 2011). Pero hay que tener en cuenta que dependiendo de qué tipo de producto sea, llegará de forma más o menos rápida

al consumidor final. “El tiempo de entrega de cada producto del surtido depende de dónde encaja en el *triángulo de la Moda*”, expuesto en el Gráfico 4 (Caro y Martínez-de-Albéniz, 2015, p.240).

**Gráfico 4:** Niveles de productos del *fast fashion*



Fuente: Basado en Abernathy et al. (1999) y citado en Caro y Martínez-de-Albéniz (2015).

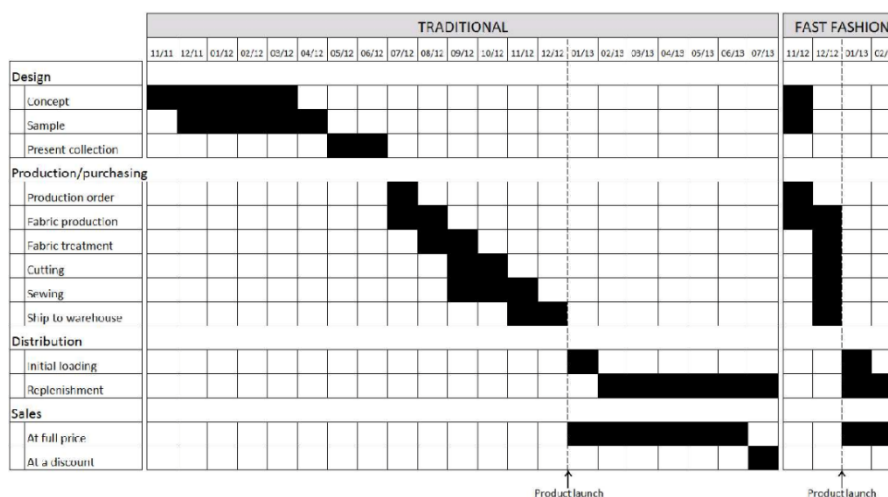
*Fast fashion: Business Model Overview and Research Opportunities*, p. 241

En el nivel inferior de triángulo se ubican los productos básicos. Dichos productos están presentes de forma continuada en los establecimientos y reciben una ligera variación en el diseño de año en año, por ejemplo, una camisa blanca. Estos elementos son producidos en grandes cantidades en países con bajos salarios y con largos plazos de entrega. En el segundo nivel, se encuentran los productos básicos de Moda o clásicos actualizados, como puede ser una camiseta con dibujo serigrafado acorde a las últimas tendencias. Son productos básicos, pero con un componente de Moda. Dicho nivel puede tener una línea de limitación confusa, ya que tienen los mismos plazos de entrega que el de los básicos. Por último, en el nivel más alto del *Triángulo de la Moda* se encuentran los productos que de verdad son considerados como Moda, por ejemplo, un abrigo con un tejido especial con el patronaje de un kimono. Este último tipo de productos, son los que las marcas de *fast fashion* utilizan como respuesta rápida a las tendencias y tratan de hacerlos llegar a las tiendas en el menor tiempo posible. Para ello se requiere de una reducción del plazo de entrega, por lo que acuden en esta ocasión a proveedores cercanos a la costa en sus mercados objetivo como son Portugal, Marruecos, Bulgaria, Rumania o Turquía (Caro y Martínez-de-Albéniz, 2015).

Comparar el tiempo que transcurre desde que se diseñan hasta que se venden las prendas básicas o básicas de Moda, con las prendas de Moda que encontramos en el surtido

de productos de las marcas de *fast fashion*, equivaldría a comparar los tiempos de producción de una marca de Moda que sigue el esquema tradicional con los de una de *fast fashion*, la cual reduce todo el proceso a cuatro semanas, como se puede observar en la Tabla 4 (Caro y Martínez-de-Albéniz, 2015).

**Tabla 4:** Tiempos de producción para los distintos niveles de productos del *fast fashion*



Fuente: Extraído de Caro y Martínez-de-Albéniz (2013) y citado en Caro y Martínez-de-Albéniz (2015).

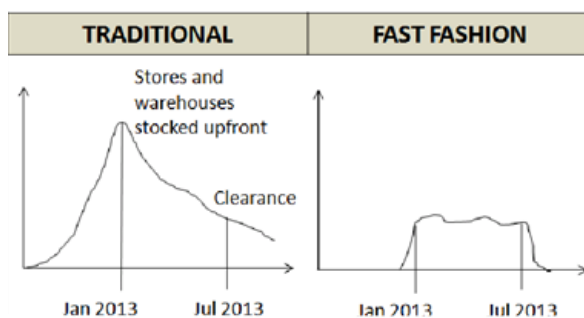
*Fast fashion: Business Model Overview and Research Opportunities*, p. 242

Debido a que dentro del surtido de productos de una marca de *fast fashion* podemos encontrar productos de los tres niveles, será necesario el desarrollo de una cadena de suministro dual. Cada grupo de productos juega un rol de marketing distinto, ya que los productos de Moda suelen generar tráfico a las tiendas de *fast fashion*, pero son los productos básicos o básicos de Moda los que generan verdaderamente los ingresos (Caro y Martínez-de-Albéniz, 2015).

La marca que cambió las reglas de la producción fue Zara, ya que pasó a producir un número relativamente pequeño de cada prenda. De tal forma, que en vez de centrarse en la cantidad, apostó por una mayor variedad de diseños, contando para ello con alrededor de 200 diseñadores, los cuales creaban más de 40.000 diseños, de los cuales 12.000 eran producidos finalmente (Siegle, 2011). Como se observa en el Gráfico 5, el hecho de que de forma continuada se estén introduciendo nuevos productos en las tiendas, implica una utilización equilibrada a lo largo del tiempo de todos los recursos (diseñadores, fábricas y distribución) frente al desequilibrio que implica una incorporación de nuevos productos dos veces al año. De esta forma, los costes y el tiempo de respuesta se reducen, factores

fundamentales para el desarrollo de una marca de *fast fashion* (Caro y Martínez-de-Albéniz, 2015).

**Gráfico 5:** Utilización de recursos por parte de las marcas de Moda



Fuente: Caro y Martínez-de-Albéniz (2015).

*Fast fashion: Business Model Overview and Research Opportunities*, p. 242

Mehrjoo y Pasek (2014) demostraron que existe un equilibrio entre el coste y los ingresos cuando aumenta el nivel de variedad. Además, de que aumenta el tiempo de entrega para los sistemas con un tiempo de configuración significativo en el aumento de la variedad. Aspectos a tener en cuenta por las empresas del sector, ya que de lo contrario podrían ofrecer un nivel de variedad muy superior al óptimo. Estos investigadores, expusieron diez escenarios distintos en dos contextos diferentes. El primer contexto es el correspondiente al que se produce cuando aumentando la variedad no afecta al tiempo de entrega; y el segundo parte del hecho de que el tiempo de producción del fabricante es significativo, conllevando a que aumentar la variedad de productos afectará considerablemente el tiempo de entrega. Dentro del primer contexto, nos encontramos los escenarios del VM1-10, expuestos en la Tabla 5.

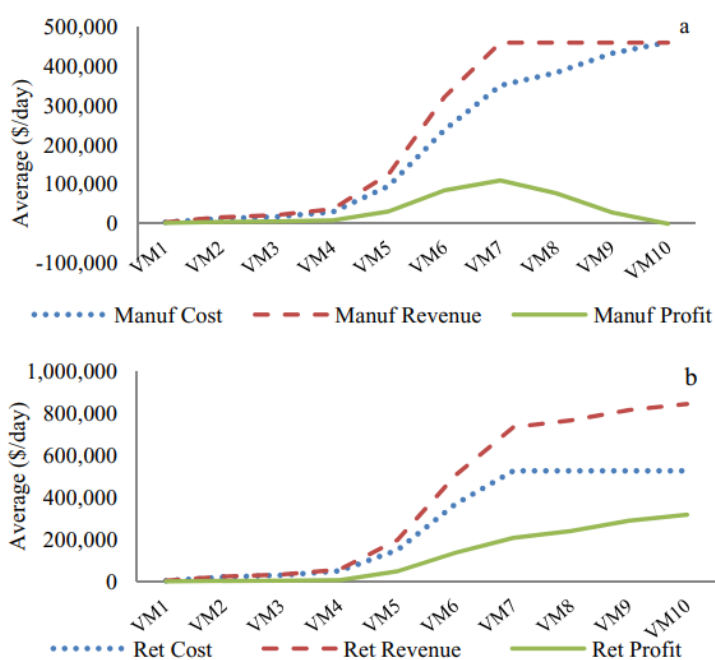
**Tabla 5:** Variedad de productos y plazos de entrega para escenarios del estudio de Mehrjoo y Pasek

Scenario	No. of apparel type	Variety in each apparel type	Size	Color	Scenario	Manuf. lead time (days)
VM1	4	3	3	3	VL1	12
VM2	6	5	4	5	VL2	14
VM3	7	6	4	5	VL3	16
VM4	9	8	4	5	VL4	18
VM5	10	9	7	8	VL5	20
VM6	12	11	10	10	VL6	22
VM7	14	13	11	11	VL7	24
VM8	13	13	13	13	VL8	26
VM9	14	14	14	14	VL9	28
VM10	15	15	14	14	VL10	30

Fuente: Mehrjoo y Pasek (2014). *Impact of product variety on supply chain in fast fashion apparel industry*, p.299

Desde la perspectiva de los fabricantes, aumentar la variedad de productos implicará un aumento de los ingresos hasta un cierto nivel de variedad (VM7), punto donde el fabricante alcanza su nivel óptimo de producción. Sin embargo, el coste para el fabricante aumenta incluso después de alcanzar el escenario VM7 ya que la demanda insatisfecha aumenta y esto conlleva al aumento del costo acumulado, implicando una disminución del beneficio, véase gráfico superior del Gráfico 6. Si ahora nos fijamos en la situación que se produce en el minorista, podemos observar, que debido al aumento significativo en los atrasos del fabricante y su consiguiente penalización que debe pagar al minorista, los ingresos del minorista siguen aumentando incluso tras el escenario VM7, aunque se produzcan las mismas ventas, véase gráfico inferior del Gráfico 6 (Mehrjoo y Pasek, 2014).

**Gráfico 6:** Efectos de la variedad de productos para fabricantes (a) y para minoristas (b)

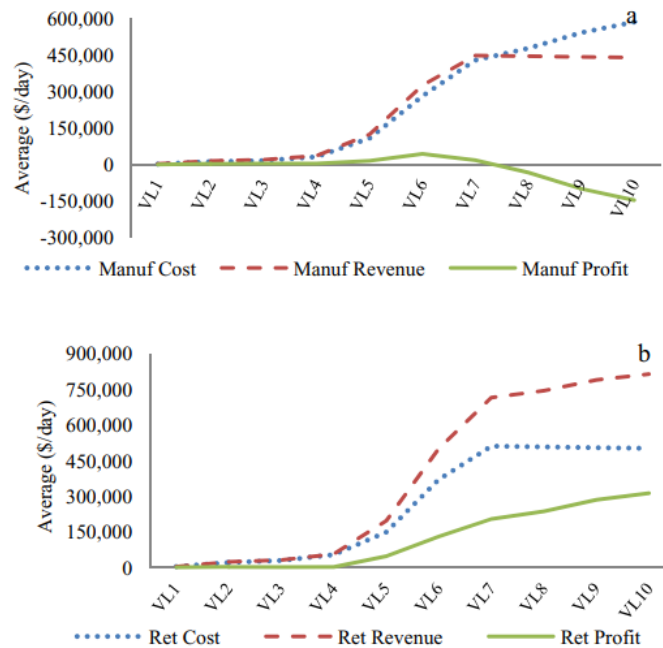


Fuente: Mehrjoo y Pasek (2014). *Impact of product variety on supply chain in fast fashion apparel industry*, p.299

Por otro lado, en el segundo contexto, donde el tiempo de producción del fabricante es significativo y aumentar la variedad de productos afectará considerablemente el tiempo de entrega, nos encontraríamos con los escenarios del VL1-10 de la Tabla 5. En la parte superior del Gráfico 7, podemos observar como los costes para el fabricante son significativamente superiores a los del contexto anterior, ya que un mayor tiempo de entrega aumenta los pedidos atrasados y el trabajo en proceso, y con ello su coste correspondiente. Por lo tanto, bajo niveles más bajos de variedad de productos el beneficio comienza a disminuir y la tasa

de disminución es más pronunciada. Fijándonos en el minorista, parte inferior del Gráfico 7, solo hay un ligero cambio respecto al contexto anterior, no produciéndose trabajo atrasado o trabajo en proceso en este nivel (Mehrijoo y Pasek, 2014).

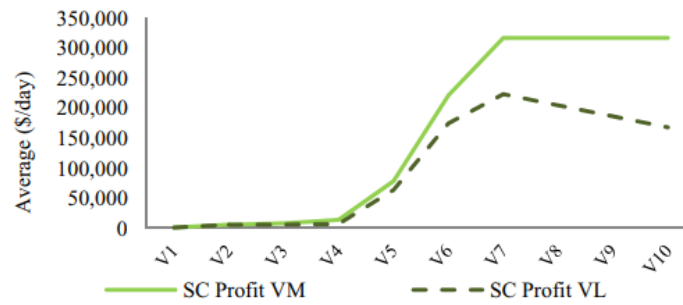
**Gráfico 7:** Efectos de la variedad de productos cuando afecta el tiempo de entrega para fabricantes (a) y para minoristas (b)



Fuente: Mehrijoo y Pasek (2014). *Impact of product variety on supply chain in fast fashion apparel industry*, p.299

Por último, el Gráfico 8 muestra el beneficio de la cadena de suministro bajo los dos contextos anteriormente mencionados (VM1-10 y VL1-10). Se puede observar que en el segundo contexto (VL1-10) el beneficio disminuye con más rapidez que en los escenarios del primer contexto (VM1-10). Lo que implica que el beneficio en la cadena de suministro es más sensible a la variedad de productos cuando afecta el tiempo de entrega (Mehrijoo y Pasek, 2014).

**Gráfico 8:** Efecto de la variedad de productos en la cadena de suministro.



Fuente: Mehrjoo y Pasek (2014). *Impact of product variety on supply chain in fast fashion apparel industry*, p.300

### 2.3. Nuevas tendencias comerciales en el *fast fashion*

El nuevo ciclo de la Moda promete satisfacción inmediata a los consumidores, reduciendo el tiempo desde que las prendas son presentadas en las pasarelas hasta que el consumidor puede adquirirlas. Pasa de ser el tiempo de espera de seis meses a cero. Esta reducción del ciclo de las colecciones está presente desde el inicio en el mercado de las cadenas de distribución de *fast fashion*, pero ahora también está presente en los segmentos del lujo y del lujo asequible. Por lo que, las marcas de estos dos sectores se han ido uniendo al “*see-now, buy-now*”. Ahora se pueden adquirir las prendas vistas en los desfiles al día siguiente, de hecho, en 2016, las prendas de los desfiles de Tom Ford, Burberry o del desfile de la colección de Tommy x Gigi se agotaron al día siguiente tanto en las tiendas físicas y como en las tiendas *online* (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2016).

Debido a que los ciclos de la industria de la Moda son más reducidos, se produce una crisis de creatividad. Provocando una alta rotación entre los directores creativos de varias de las principales marcas de Moda, como es el caso de salidas y llegadas de diseñadores a Christian Dior, Lanvin, Calvin Klein, Saint Laurent, Ermenegildo Zegna, Berluti, Balenciaga, Oscar de la Renta, Brioni y Carven, entre otras. Los diseñadores de Moda deben tener en cuenta información de los equipos de compras y ventas para desarrollar sus colecciones, de tal forma que, se produce lo que más se vende en vez de definir lo que se venderá (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2016).

Svengren Holm y Johansson (2005) identificaron diferencias en cuanto a la mentalidad de los diseñadores y la de los equipos de compras y ventas, y expusieron cinco factores clave de cooperación entre ambos grupos: actitud hacia el producto, identidad

profesional, actitudes hacia la identidad corporativa, relación con la creación de valor, y enfoque a la investigación de consumo y mercado. Ambos grupos de profesionales pueden nutrirse unos de los otros, ya que los profesionales del marketing pueden beneficiarse del pensamiento del diseñador al abordar las tareas creativas y los diseñadores obtener información valiosa desde la perspectiva de negocios orientada al consumidor. La velocidad con la que se adaptan los cambios es debida a una comunicación eficaz y rápida entre diseñadores y especialistas del marketing. Una comunicación que cada vez se ha vuelto más importante y facilitada gracias métodos digitales más sofisticados (Goworek et al., 2016).

Debido a la crisis de creatividad entre los directores creativos y que “identificar rápidamente una tendencia naciente se vuelve vital para los minoristas” (Caro y Martínez-de-Albéniz, 2015, p.256). Han aparecido plataformas de *crowdsourcing* de diseño, una herramienta de I+D para diseñadores y minoristas (Salfino, 2013). Según expone Susan Scafidi, directora académica del Fordham University’s Fashion Law Institute, acerca de este tipo de herramienta, “la desventaja es más pronunciada para los diseñadores, pero en conjunto, el *crowdsourcing* cuidadoso es una forma emocionante de aprovechar la sabiduría de la multitud” (citado en Salfino, 2013). Algunos ejemplos de este tipo de herramientas son:

- Threadless (<https://www.threadless.com/>) comenzó en el año 2000 como una compañía de camisetas y en la actualidad se ha expandido a una línea completa de ropa, accesorios, decoración para el hogar y ahora zapatillas usadas como lienzos en los que pintar. La compañía da la oportunidad a diseñadores de crear diseños, mientras que la compañía los produce y distribuye, mediante Artist Shops (<https://www.threadless.com/artist-shops/>). El diseñador gana comisiones y puede aparecer en entrevistas que realiza la compañía o aparecer en las redes sociales de la compañía para darse a conocer<sup>19</sup>.
- Be the Buyer fue una plataforma creada en 2009 por ModCloth, empresa que en 2017 fue comprada por Jet.com, subsidiaria de Walmart, y que posteriormente en 2019 vendería Walmart a Go Global Retail. Esta plataforma permitía a los usuarios elegir qué diseños eran producidos y vendidos por ModCloth, mediante votaciones. El sistema de funcionamiento era similar a la anterior herramienta expuesta, pero con la diferencia de que los diseños no eran digitales, sino que esta segunda herramienta implicaba tela, acciones de corte, etc. Los diseñadores creaban las

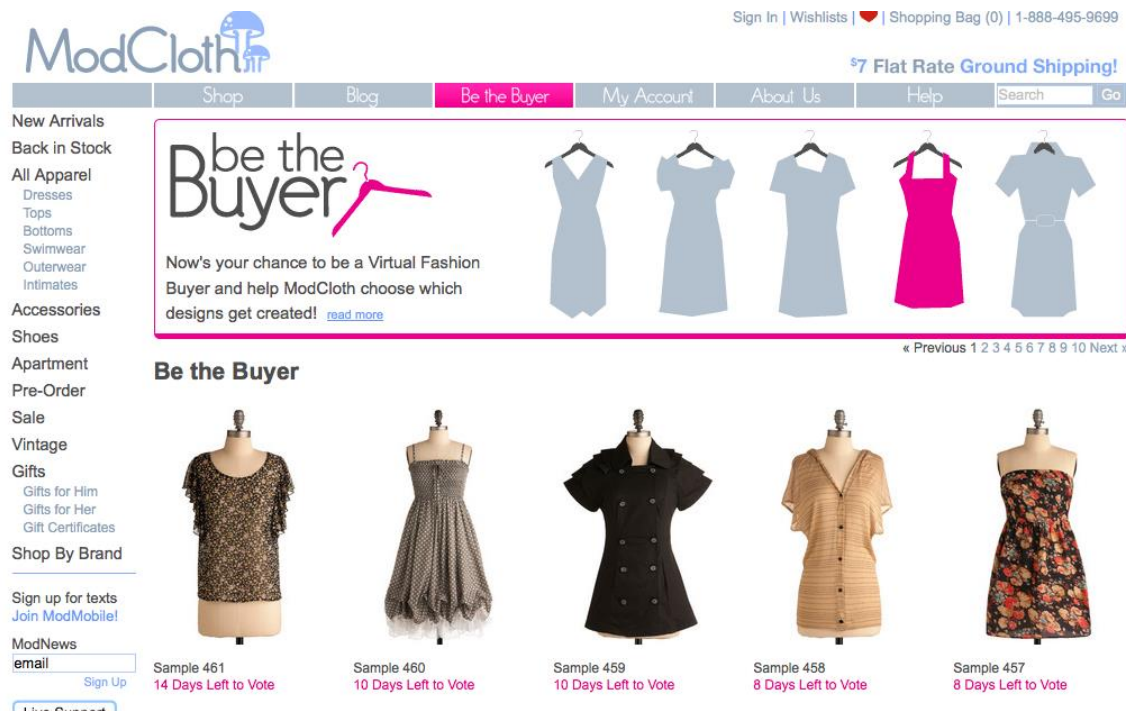
---

<sup>19</sup> Información extraída de la propia web de la herramienta.



prendas y mantenían su propiedad del diseño original. Una vez creada la prenda se publicaban en la plataforma y los usuarios mediante votaciones elegían qué prendas posteriormente eran puestas a la venta. Toda la responsabilidad caía en los diseñadores que se convertían en los proveedores de la marca (Indvik, 2013). En la Imagen 1 se puede observar la plataforma.

**Imagen 1:** Plataforma Be the Buyer de ModCloth



Fuente: ReasonWhy (2013). *¿Qué es el P-Commerce?*

Además de estas herramientas, también existen nuevos modelos de negocio de empuje de las ventas. Por ejemplo, nos encontramos plataformas como JustFab (<https://www.justfab.es/>) que consiste en un servicio de suscripción de zapatos y accesorios, donde los usuarios realizan primero un cuestionario de estilo (Imagen 2) para conocer sus preferencias, y posteriormente se les ofrece un surtido personalizado (Chang, 2011). De tal forma, que se seleccionan nuevos productos que gustan a los usuarios, y además hay una constante renovación de productos a precios bajos. Por lo que llaman a este modelo de suscripción “el nuevo *fast fashion*” (Grant, 2013).

Otro tipo de herramienta, creada para impulsar las ventas, han sido las webs de ventas flash, donde se ofrece una selección de artículos de Moda con descuentos que duran tan sólo un corto período de tiempo. El hecho de que el tiempo sea limitado está unido al hecho de que es un inventario reducido de productos que implican la sensación de escasez e impulsan

la compra impulsiva. Algunos ejemplos son Zulily (<https://www.zulily.com/>), Veepee (<https://www.veepee.es/>) (anteriormente conocida como Venta Privée) o Privalia (<https://www.privalia.com/>) (Caro y Martínez-de-Albéniz, 2015).

**Imagen 2:** Cuestionario de estilo de JustFab



Fuente: JustFab.es (2020). *Quiz de estilo*.

Por tanto, actualmente, varios sectores dentro de la industria de la Moda están viviendo desde hace unos años una transformación enorme, tanto porque han aparecido nuevos modelos de consumo, como por ser el consumidor el protagonista. En los últimos años el público marca tendencias desde las redes sociales, las pasarelas se reinventan y los diseñadores de Moda tratan de mantener su esencia y al mismo tiempo sobrevivir (Cervelli, 2016).

#### **2.4. Impactos sociales y medioambientales del *fast fashion***

Como ya se ha mencionado, según Fletcher (2010, p.260) el *fast fashion* “se basa en material y mano de obra de bajo coste” y para conseguir esos costes bajos, se opta por la deslocalización de la producción, implicando en muchas ocasiones un coste a nivel social y medioambiental.

#### 2.4.A. Impactos sociales del *fast fashion*

Algunos costes sociales que implica el *fast fashion*, a los cuales las mujeres son más vulnerables que los hombres son: bajos salarios; pago a trabajadores de tarifa fija por pieza que producen; falta de pago de horas extras; problemas de salud y seguridad, como incendios; exposición a productos químicos; infraestructura inadecuada; trabajo altamente controlado, estresante y repetitivo; volúmenes y horarios de trabajo irregulares; falta de acceso a beneficios como seguro de salud y permiso de maternidad; instancias de acoso, violencia y discriminación en el lugar de trabajo (Emran y Kyriacou, 2017). A pesar de que el coste de vida en determinados países es inferior, el salario de los trabajadores en la industria textil de muchos países elegidos para el desarrollo de la deslocalización de la producción, en muchas ocasiones no permite a los trabajadores mantener una dignidad básica, higiene y salud (Hymann, 2017). “Nadie que trabaje a tiempo completo debería tener que vivir en la pobreza” estas fueron las palabras utilizadas por Barack Obama al firmar una orden ejecutiva para aumentar los salarios mínimos en los Estados Unidos en 2014<sup>20</sup>, palabras que se podrían expandir a nivel mundial en todos los sectores. Aunque la mayoría de los gobiernos y de las empresas apoyan este hecho, la realidad es a menudo mucho más sombría (Hymann, 2017). Ya que “este sistema actual de explotación no es necesario ni inevitable. Es el producto de un sistema económico roto que beneficia a los más ricos y está impulsando la crisis de desigualdad global” (Emran y Kyriacou, 2017, p.17). Un trabajador debe tener un salario digno en una semana laboral estándar y con ello permitirle tener un nivel de vida digno tanto para él como para su familia. Un nivel de vida digno implica: “comida, vivienda, cuidado de la salud, vestimenta, transporte, energía, agua, cuidado de niños, educación, otras necesidades esenciales, incluido dinero discrecional y provisión para eventos inesperados” (Emran y Kyriacou, 2017, p.17).

Existen muchos métodos para estimar un salario digno pero los dos métodos más importantes son el Asia Floor Wage y el Anker Method. El salario digno obtenido con el primer método generalmente es más alto debido a las diferencias en los detalles, el enfoque y el cálculo, pero las empresas deberían utilizar alguno de estos dos métodos para alcanzar el salario digno, un primer paso alcanzable sería utilizando el

---

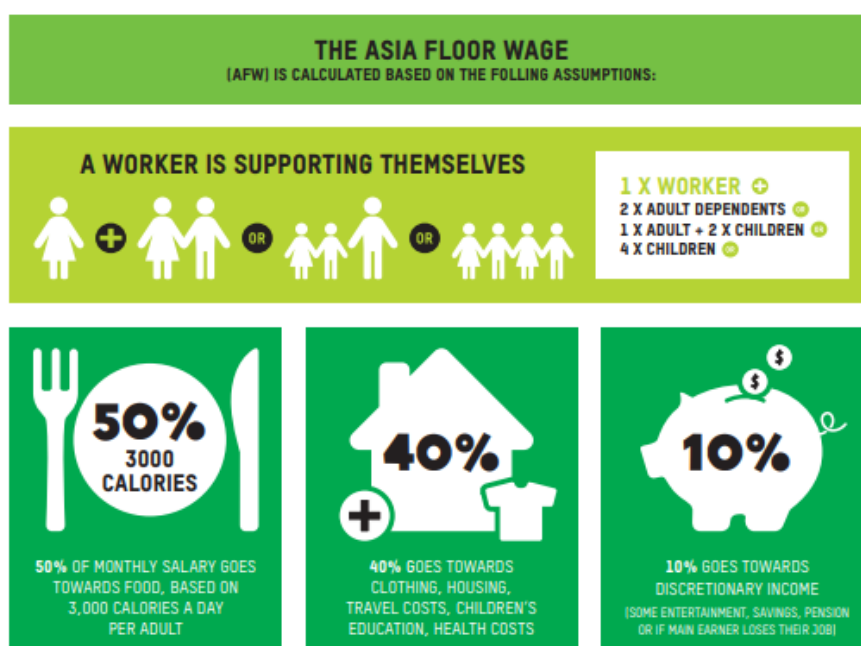
<sup>20</sup> Extraído de *The Guardian* <https://guardian.tumblr.com/post/76522061872/obama-minimum-wage-federal-workers-poverty>

Anker Method (Emran y Kyriacou, 2017). La Asia Floor Wage Alliance (AFWA) tiene como misión buscar un salario digno en Asia.

Se fundó en 2007 como una alianza laboral y social global liderada por la mano de obra asiática en países productores de prendas de vestir (como Bangladés, Camboya, India, Indonesia, Pakistán y Sri Lanka) y regiones de consumo (Estados Unidos y Europa) para abordar los salarios de nivel de pobreza, la discriminación de género y la libertad de asociación en las redes mundiales de producción de prendas de vestir<sup>21</sup>.

La fórmula que utiliza la AFWA para el cálculo del salario digno es la suma del 50% de los costes de los alimentos, el 40% de los costes no alimentarios y el 10% correspondiente a los ingresos discretivos, como se expone en el Gráfico 9, expresándose el resultado en la moneda local en Paridad del Poder Adquisitivo (*Purchasing Power Parity*, PPP \$), según Clean Clothes Campaign y Public Eye (2019).

Gráfico 9: Fórmula Asia Floor Wage



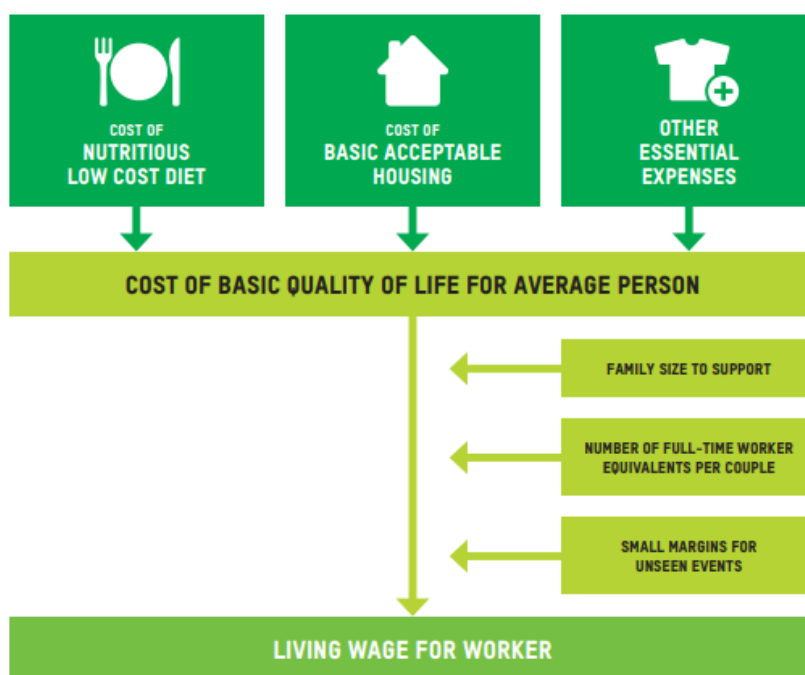
Fuente: Emran y Kyriacou (2017). *What she makes: Power and poverty in the fashion industry*, p.18

El segundo método, el Anker Method, se basa en los costes de los alimentos, en los costes de la vivienda y en los costes no relacionados con ninguno de los dos anteriores. El cálculo del coste de alimentación es definido en base a los precios locales para una dieta

<sup>21</sup> Extraído de la web oficial de Asia Floor Wage: <https://asia.floorwage.org/>

definida contando con un margen de corrección. Una dieta nutritiva “de bajo coste que cumpla con las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) sobre calorías, macronutrientes y micronutrientes y que sea consistente con las preferencias alimentarias locales y el nivel de desarrollo de un país” (Global Living Wage Coalition, 2019). La diferencia con el primer método estriba en que el primero consideraba en su fórmula que las calorías gastadas por adulto son de 3000 calorías/día, mientras que este segundo método estima 2188 calorías/día. Además de estos costes de alimentación, se le suma los costes de una vivienda aceptable, junto con gastos de servicios públicos y gastos no relacionados ni con alimentación ni vivienda como sería la educación o la atención médica, como se puede observar en el Gráfico 10 (Clean Clothes Campaign y Public Eye, 2019).

**Gráfico 10:** Fórmula Anker Method



Fuente: Emran y Kyriacou (2017). *What she makes: Power and poverty in the fashion industry*, p.19

El cálculo del salario digno no es solo realizar una fórmula matemática, además es necesario establecer una agenda política para establecer un marco y una obligación de implementación de los salarios dignos. Existen dos limitaciones con los métodos de cálculo de salario digno (Clean Clothes Campaign y Public Eye, 2019, p.22):

- En primer lugar, muchos enfoques de salario digno se centran en cálculos científicos para evaluar el nivel exacto de un salario digno en una economía específica e ignoran los contextos políticos y las dinámicas comerciales. Esto

tiene dos efectos: implica mucho tiempo y recursos financieros en la investigación, en lugar de realizar mejoras financieras reales sobre el terreno; y desvía la atención de las distribuciones de costos en las cadenas de producción internacionales al enfocarse en contextos de salario mínimo a nivel micro.

- En segundo lugar, la mayoría de los enfoques de salario digno se basan en un enfoque basado en recursos en lugar de capacidades para comprender la justicia. Si bien la cuestión de los ingresos es ciertamente una parte importante y apremiante del debate sobre el salario digno, este discurso se queda corto al centrarse en aumentos constantes pero pequeños en los ingresos, especialmente con respecto a las trabajadoras. El hecho de que muchos trabajadores asalariados, en particular las mujeres, en los países productores necesitan mantener a sus familias extensas requiere un enfoque más amplio que incluya el trabajo de cuidado. Los aumentos salariales deben ser significativos: los pequeños aumentos no cambian la situación general de las trabajadoras.

Si la situación específica de las trabajadoras no se refleja en el discurso del salario digno, el debate corre el riesgo de consolidar su situación actual de pobreza de ingresos y pobreza de tiempo, en lugar de conducir a un salario mínimo que permita un nivel de vida digno para todos.

El establecimiento de salarios dignos podría generar un aumento de los precios de las prendas a los consumidores finales. Aunque Oxfam argumenta que “hay suficientes ganancias y otros márgenes dentro de las cadenas de suministro de las grandes marcas para que puedan pagar salarios dignos, sin crear precios más altos para los consumidores” (Emran y Kyriacou, 2017, p.24).

#### **2.4.B. Impactos medioambientales del *fast fashion***

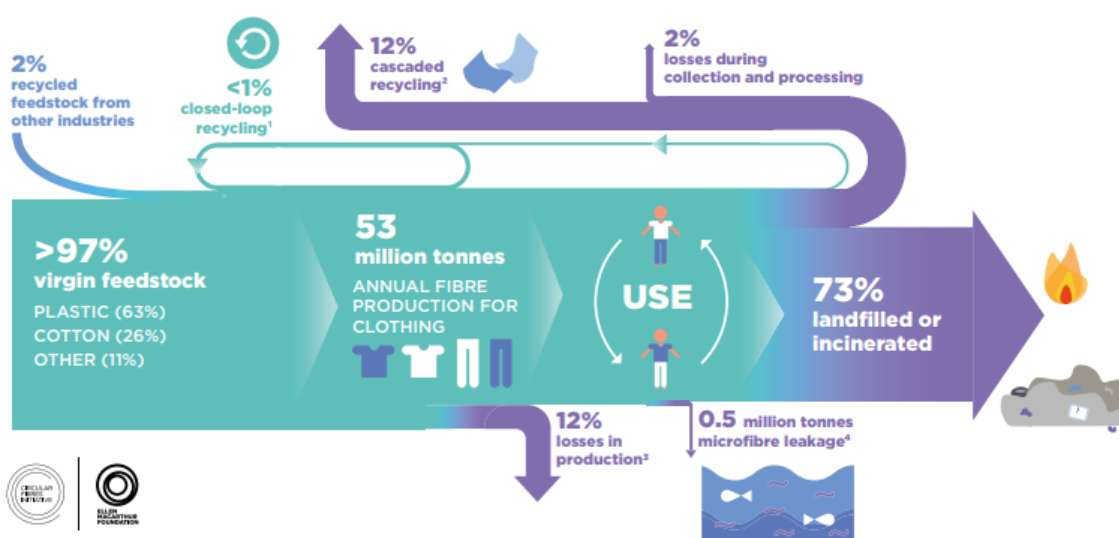
La industria textil presenta uno de los sistemas de producción más preocupantes por sus impactos medioambientales, debido al uso de sustancias químicas tóxicas, al alto consumo de agua y energía, y a las grandes cantidades de vertidos y desechos, entre otros. Por tanto, se trata de una industria con altos costes hídricos, energéticos y de contaminación (Chávez, 2017). De hecho, la Moda es considerada como la segunda industria más destructiva para el medioambiente, después de la del petróleo (Moorhouse y Moorhouse, 2018). La industria textil ocupa este segundo puesto, debido sobre todo al *fast fashion*, que es el sector de la industria que, en general, no utiliza procesos o métodos de producción que

protegen el medioambiente (Perinelli, 2019). Cline (2012) sostiene que el *fast fashion* está dañando al medioambiente, a la economía e incluso al alma. Al ser la segunda industria más contaminante, ha aumentado la presión de las ONG, diseñadores, marcas y consumidores a desarrollar prácticas más sostenibles dentro de la industria de la Moda (Moorhouse y Moorhouse, 2018). Ya que “el *fast fashion* tiene un papel notable para la conservación del medioambiente a través de su investigación y producción de productos de Moda en el entorno de marketing global” (Kaikobad et al., 2015, p.33).

El modo actual con el que se produce, con el que se distribuye y con el que se usa la ropa es lineal. Se utilizan grandes cantidades de recursos no renovables para producir ropa. Las prendas son usadas durante un período corto de tiempo y tras ello se quedan en el vertedero o se incineran. Este sistema deja sin explotar oportunidades económicas, ejerce presión sobre los recursos, genera contaminación y todo esto repercute en el medioambiente y en los ecosistemas a nivel local, regional y mundial. Se quiere destacar que menos del 1% del material utilizado para producir se recicla en nuevos productos, como se observa en el Gráfico 11, reflejándose en una pérdida de más de 100 mil millones de dólares en materiales cada año. Siendo reutilizado tras el uso de las prendas solo el 13% de alguna manera u otra. De ese porcentaje, el 12% corresponde al reutilizado de otras industrias en productos de menor valor, como, por ejemplo, material de aislamiento, rellenos de colchones, paños de limpieza, etc. (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

Los residuos textiles pueden ser clasificados en tres tipos: residuo posindustrial, aquel material resultante de la manipulación de las manufacturas; residuo preconsumo o *pre-consumer*, correspondiente a las prendas que no llegan al mercado por estar defectuosas o descarte del fabricante, el cual en la mayoría de los casos se incinera; y el residuo posconsumo o *post-consumer*, el generado tras haber usado la prenda. Y, por consiguiente, existen dos tipos de productos generados con los desechos: producto *pre-consumer*, elaborados a base de recuperación de materiales desechados durante la producción; y producto *post-consumer*, creado con desechos que provienen del reciclado del consumidor. Por lo que se considera necesario que las marcas de Moda etiqueten convenientemente los productos para que el consumidor sea conocedor del tipo de textil consumido y así poder optar por una decisión de compra más responsable (Cerem Comunicación, 2019).

Gráfico 11: Impactos del modo lineal de la Moda



Fuente: Ellen MacArthur Foundation (2017) *A new textiles economy: Redesigning fashion's future*, p.20.

Los impactos ambientales de una industria pueden ser medidos mediante una matriz de valoración. El primer método que fue establecido para las evaluaciones de impacto ambiental fue la matriz de Leopold. Este método consiste en el desarrollo de un cuadro de doble entrada, es decir, en una matriz, donde se exponen los factores ambientales y las acciones que pueden causar esos posibles impactos (Conesa Fernández-Vítora, 1993). Centrándonos en la matriz de valoración de impactos ambientales del sector textil extraída por la Universidad Nacional de Mar del Plata (2018), siguiendo el modelo de Leopold, se puede observar que la etapa del proceso textil que más impactos negativos presenta es la del acabado de telas y prendas, y dentro de ella destaca la de desengomado, tinturado y estampado. En el caso de la hilandería y tejeduría, destaca la etapa de teñido de hilado con sus mayores impactos negativos tanto en el consumo de agua, la generación de vertidos con alta carga contaminante, como en la generación de vertidos con elevada temperatura. Además, se quiere destacar que el único impacto positivo que genera las actividades correspondientes al ámbito social es la creación de empleo, tal y como queda reflejado en la Tabla 6.



**Tabla 6:** Matriz de valoración de impactos ambientales del sector textil

Impactos potenciales			Etapas del proceso textil									
			HILANDERÍA Y TEJEDURÍA					ACABADO DE TELAS Y PRENDAS				
			Cardado	Hilado	Teñido de hilado	Tejido	Confección	Desengomado	Tinturado	Estampado	Suavizado	
Componente ambiental	ABIÓTICO	Hídrico	Consumo de agua.	NA	NA	▲	NA	NA	▲	▲	▲	■
		Generación de vertimientos con alta carga contaminante (DBO, DQO, SAAM*, fenoles, entre otros).	NA	NA	▲	NA	NA	▲	▲	▲	▲	■
		Generación de vertimientos con elevada temperatura.	NA	NA	▲	NA	NA	▲	▲	▲	▲	■
		Atmosférico	Emisiones de material particulado.	■	■	NA	●	●	NA	NA	NA	NA
		Emisiones de gases, vapores o neblinas.	NA	NA	●	NA	NA	●	■	▲	●	●
		Generación de ruido.	■	▲	●	▲	■	■	■	■	■	■
	Suelo	Generación de residuos sólidos.	●	●	■	●	●	■	■	■	■	■
	Social	Generación de empleo.	△					△				
	Afectación de la salud de empleados y de la comunidad circundante.	■	▲	■	●	●	■	■	■	■	■	

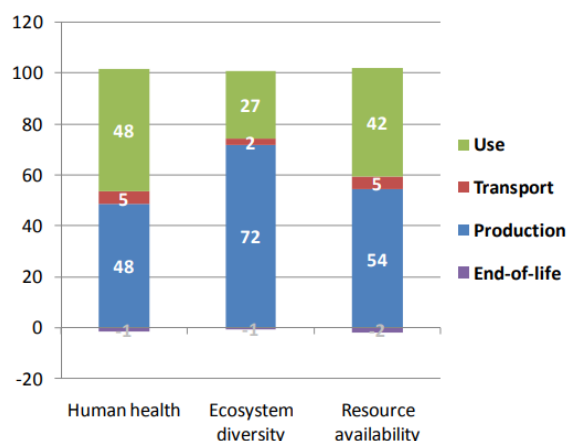
NIVEL DE IMPACTO	CONVENCIÓN
Alto positivo	△
Alto negativo	▲
Medio positivo	□
Medio negativo	■
Bajo positivo	○
Bajo negativo	●
No aplica	NA

Fuente: Universidad Nacional de Mar del Plata (2018) *Procesos textiles apunte 1 tecno 2*, p.3.

En Europa, las fases responsables de un mayor impacto ambiental de este sector industrial son las correspondientes al proceso de producción textil y su posterior uso, siendo menos significativas las fases de distribución y fin de vida. Pero a pesar de ello, la deslocalización de la producción en la lógica de la globalización tenderá a aumentar la huella de carbono debido a la distribución. Se quiere resaltar, que no solo la producción textil tiene impactos ambientales, sino que gran peso de las emisiones tóxicas que afectan a la salud de los seres humanos y la diversidad de los ecosistemas, se asocian a la fase del uso, tal y como se observa en el Gráfico 12 (Carrera i Gallissà, 2017).

**Gráfico 12:** Impactos ambientales del consumo de productos textiles en la Europa 27

(valores expresados en porcentajes)



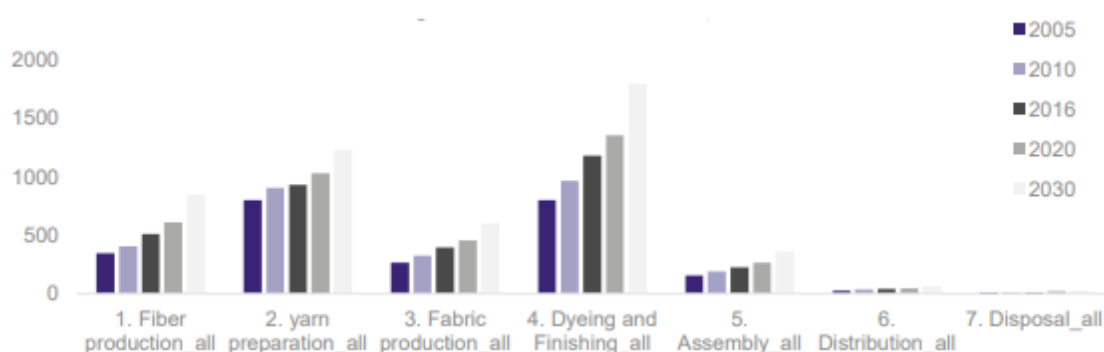
Fuente: Beton, Dias, Farrant, Gibon, Le Guern, Dasaxce, Perwueltz y Boufateh.

(2014) *Environmental Improvement Potential of Textiles (IMPRO-Textiles)*.

*JRC Scientific and Technical Reports. European Commission, p.74.*

En el Gráfico 13 se puede observar la evolución y las perspectivas a futuro de los impactos proyectados relacionados con el cambio climático en cada una de las etapas del ciclo de vida de la industria de la confección. Las perspectivas para el 2030 son que el mayor impacto para el medioambiente será producido durante la etapa de teñido y acabado (4); seguido de la etapa de la preparación del hilo (2). Que corresponde correlativamente a lo explicado anteriormente.

**Gráfico 13:** Escenarios comparativos para los impactos proyectados relacionados con el cambio climático por etapa del ciclo de vida



Fuente: Quantis (2018) *Measuring fashion: Environmental Impact of the Global Apparel and Footwear Industries*

*Study, p.31.*

Además, el estudio de Quantis (2018) añade que, dado que en el mercado de fibras para la confección se espera que el uso de sintéticos sea superior al del algodón, se producirá una degradación de la calidad de los ecosistemas del 136% en 2030 y la extracción de agua dulce sea del 139%, tal y como aparece en la Tabla 7, aunque citan que es probable que sea más moderado.

**Tabla 7:** Evolución de los impactos de la contaminación

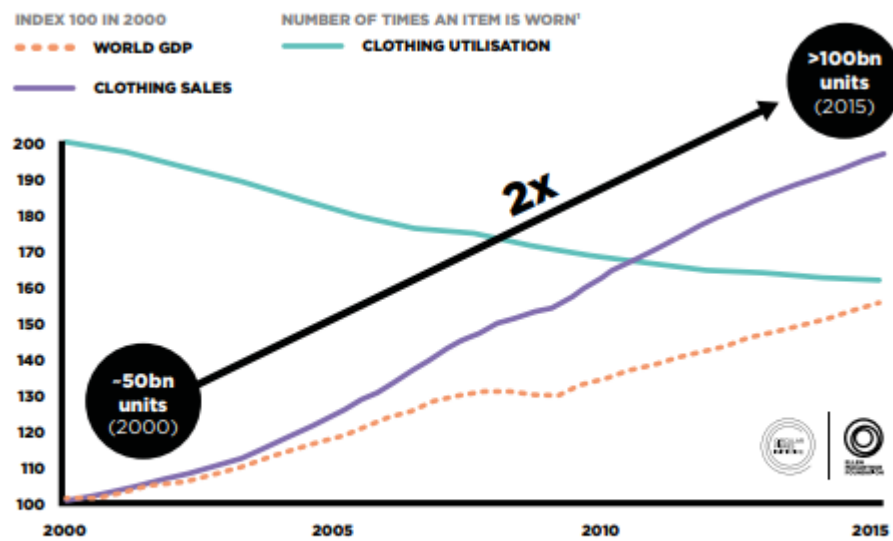
	UNITS	2005	2010	2016	2020	2030
Climate change	Gigatons CO <sub>2</sub> eq	2.44	2.84	3.29	3.78	4.91
	%	74%	86%	100%	115%	149%
Human health	10 <sup>6</sup> DALY	1.69	1.94	2.25	2.57	3.31
	%	75%	86%	100%	114%	147%
Ecosystem quality	10 <sup>9</sup> PDF.m <sup>2</sup> .y	829	908	1,018	1,127	1,388
	%	81%	89%	100%	111%	136%
Resources	10 <sup>9</sup> MJ	30,000	34,900	40,900	46,900	61,100
	%	73%	86%	100%	115%	149%
Freshwater withdrawal	10 <sup>9</sup> m <sup>3</sup>	171	189	215	240	299
	%	80%	88%	100%	112%	139%

Fuente: Quantis (2018) *Measuring fashion: Environmental Impact of the Global Apparel and Footwear Industries Study*, p.32.

Como se ha mencionado anteriormente, el uso y contaminación de las aguas es una de las grandes repercusiones medioambientales que tiene el *fast fashion*. La industria textil consume una gran cantidad de agua tanto en el proceso de producción de fibras textiles, en los procesos de tintura y acabado, como en la fase de uso durante el lavado doméstico (Carrera i Gallissà, 2017). El estudio de Muñoz Valera y Pérez Curiel (2014) exponen que el sector textil es responsable del 20% de la contaminación de las aguas y del 10% del total de emisiones de CO<sub>2</sub>. Además, dichas autoras añaden que, del total de fibras textiles producidas en el mundo, el 58% no son biodegradables, al ser derivadas del petróleo, teniendo una alta toxicidad, hecho al que sumarle que los productos químicos utilizados para el tintado afectan tanto a los trabajadores en la manufactura como al consumidor final, ya que implica vertidos químicos en las aguas que llegan a la alimentación desarrollada en suelo con aguas contaminadas (Muñoz Valera y Pérez Curiel, 2014).

Al desperdicio que genera la industria, hay que añadir el poco uso que se le da a cada una de las prendas compradas. A pesar de que se estima que entre el año 2000 y 2014 el número de prendas compradas por el consumidor aumentó en un 60% (Remy et al., 2016) y que se duplicó la producción de prendas de vestir, como se observa en el Gráfico 14, “impulsada por una creciente población de clase media en todo el mundo y el aumento de las ventas per cápita en economías maduras”, al mismo tiempo el número de veces que se utilizó cada prenda disminuyó en un 36% (Ellen MacArthur Foundation, 2017, p.18).

**Gráfico 14:** Evolución del número promedio de veces que se usa una prenda











1 Average number of times a garment is worn before it ceases to be used

Fuente: Ellen MacArthur Foundation (2017) *A new textiles economy: Redesigning fashion's future*, p.18.

The Boston Consulting Group (BCG) y Global Fashion Agenda (GFA) sostienen que, realizándose un uso más eficiente y diligente de los escasos recursos, tratando de una manera más justa a los trabajadores y progresando en varios temas a lo largo de toda la cadena de valor se alcanzarían 160 mil millones de euros por año de beneficio general para la economía mundial en 2030 (Global Fashion Agenda & The Boston Consulting Group, 2017). En la Tabla 8 quedan reflejadas distintas oportunidades de generar valor la Moda sostenible para la economía mundial.

**Tabla 8:** Oportunidad de valor de la Moda sostenible para la economía mundial

	Impact	Value at stake	Until 2030
Environmental	 <b>Water consumption</b>	1 Reduced water consumption →	€32 billion
	 <b>Energy emissions</b>	2 Reduced energy emissions →	€67 billion
	 <b>Chemical usage</b>	3 Reduced occupational illnesses →	€7 billion
	 <b>Waste creation</b>	4 Reduced amount of waste →	€4 billion
Social	 <b>Labor practices</b>	5 Workers earning 120% min. wage <sup>1</sup> →	€5 billion
	 <b>Health &amp; safety</b>	6 Reduced number of recorded injuries →	€32 billion
	 <b>Community &amp; ext. eng.</b>	7 Increased community spending →	€14 billion
Ethical	 <b>Ethical practices</b>	8 <i>Not to be quantified</i>	
			<b>-€160 billion/year</b>

1. The authors of this report do not recommend 120% min. wage as representative of a living wage; level of 120% min. wage taken to show general insufficiency of min. wage level to make a living; further the taken threshold is advantageous due to data availability in ILO reports on min. wage compliance

Fuente: Global Fashion Agenda & The Boston Consulting Group (2017)

*Pulse of the fashion industry*, p.20.

Entre las conclusiones obtenidas en la investigación de Weber et al. (2017), destaca el hecho de que el consumidor tiene deseo de donar ropa no deseada. Con la donación de prendas, se puede contribuir a la reducción de desechos, además de promover otras vías relacionadas como la reventa o intercambio de prendas. Siendo considerado, por dichos autores, como un gran potencial para la reducción de desechos por parte de los consumidores de Moda. Dichos autores citan que “la creación y fomento de canales alternativos de gestión de residuos ofrecen una oportunidad significativa para desviar el comportamiento de los consumidores de Moda, de la eliminación de la Moda hacia alternativas más sostenibles” (Weber et al., 2017, p.214).

En conclusión, todo el sistema de la Moda actual es extremadamente derrochador y contaminante (Ellen MacArthur Foundation, 2017). “Los efectos de la producción de la industria de la confección en el cambio climático aumentaron un 35% entre 2005 y 2016 y se prevé que aumenten de manera constante en 2020 y 2030”, si se mantiene el mismo escenario en el sistema de la Moda (Quantis, 2018, p.31). El aumento de los impactos

medioambientales es consecuencia del uso de materiales más sintéticos en vez de un mayor uso de fibras naturales, junto al aumento del consumo per cápita mientras aumenta la población (Quantis, 2018). Población que puede adquirir más prendas debido a su precio. Según Folgueira Suárez (2018, p.19) “los productos son tan baratos que se pueden tirar sin pensar en ello, sin embargo, la Moda no debería ser considerada como algo desechable”. Esta es una situación que preocupa, ya que la cantidad de desperdicio que genera la industria de la Moda a nivel mundial todos los días es como un camión de basura lleno de ropa desechada que va a la basura cada segundo (Rogelj *et al.*, 2018).

## **Capítulo 3. ANÁLISIS ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE LA MODA (2014-2018)**

### **3.1. Análisis de la economía global (2014-2018)**

En este primer punto del tercer capítulo, se analiza la situación de la economía global en los últimos cinco años (2014-2018) para posteriormente realizar un análisis de la industria de la Moda en el mismo periodo con mayor propiedad. Dicho análisis, a nivel internacional, se basa en los datos obtenidos de informes publicados por las Naciones Unidas.

#### **3.1.A. Economía global en 2014**

Según las Naciones Unidas (2014), en 2013, la economía mundial tuvo un crecimiento moderado del 2,1%. Pero se produjeron altibajos en este crecimiento dependiendo del país:

Mientras la mayoría de las economías desarrolladas continuaron enfrentándose con el desafío de implementar políticas fiscales y monetarias adecuadas para enfrentar las secuelas de la crisis financiera, varias economías emergentes, que ya tuvieron una desaceleración importante en los últimos dos años, hallaron nuevas turbulencias tanto domésticas como internacionales en 2013 (Naciones Unidas, 2014, p.3).

En 2014, la economía mundial siguió creciendo a una tasa estimada del 2,6%, a un ritmo moderado (Naciones Unidas, 2015, p.1). Dicha recuperación fue afectada por nuevos desafíos:

Entre los que se cuentan algunos eventos inesperados, como los mayores conflictos geopolíticos en diferentes regiones del mundo. Asimismo, la mayoría de las economías han evidenciado un cambio hacia menores tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en comparación a los niveles previos a la crisis, incrementando las posibilidades de un crecimiento económico mediocre de más largo plazo (Naciones Unidas, 2015, p.1).

La situación que presenta el informe de las Naciones Unidas (2015) hace un resumen ejecutivo acerca de las perspectivas macroeconómicas globales, del comercio y de las finanzas

internacionales. La situación macroeconómica del 2014 se resume en los siguientes tres puntos (Naciones Unidas, 2015):

- Crecimiento de la economía mundial leve y moderado: La economía mundial en 2014 siguió creciendo a una tasa media del 1,6% a un ritmo moderado. Se produjo una fuerte desaceleración en América Latina y en la Comunidad de Estados Independientes (CEI).
- Lenta creación de empleo y salarios bajos: Debido a un PIB con crecimiento lento que no fue capaz de generar suficientes empleos productivos.
- Perspectiva benigna de inflación: Una docena de los países en desarrollo y de las economías en transición, tuvieron una inflación elevada. Mientras que, en el caso de las economías desarrolladas en Europa, se encontraron un número creciente de países en riesgo de deflación.

La situación en la que se encontraba el comercio y las finanzas internacionales en 2014 fue la siguiente (Naciones Unidas, 2015):

- Precio de las materias primas con tendencia decreciente: Los precios internacionales de las materias primas tuvieron una tendencia decreciente en 2013 y 2014. El crecimiento del comercio fue lento como consecuencia principal de “la desigual recuperación en las mayores economías desarrolladas y el moderado crecimiento en los países en desarrollo. Se estima que el comercio mundial se expandió un 3,4% en 2014” (Naciones Unidas, 2015, p.2).
- Reducción de flujos de capital hacia economías emergentes: Desde el 2013, los ingresos netos de las economías emergentes se vieron reducidos de forma moderada. El motivo principal de esta reducción en 2014 fue “la fuga de capitales desde la Federación de Rusia, en medio del debilitamiento de las condiciones económicas y tensiones geopolíticas” (Naciones Unidas, 2015, pp.2-3).

### **3.1.B. Economía global en 2015**

La situación macroeconómica global presente en 2015 está resumida en los siguientes cinco puntos (Naciones Unidas, 2016):



- La economía mundial fue golpeada: En 2015 se ralentizaron los estímulos hacia la inversión y el crecimiento económico. A consecuencia de:
  - Incertidumbres macroeconómicas y volatilidad persistentes; bajos precios de las materias primas y flujos de comercio decrecientes; volatilidad creciente de tipos de cambio y flujos de capital; estancamiento de la inversión y disminución del crecimiento de la productividad; y una continua desconexión entre las actividades del sector financiero y las del sector real (Naciones Unidas, 2016, p.1).
- Ralentización de la contribución de las economías desarrolladas y en transición al crecimiento mundial: En 2015 se registró un crecimiento ralentizado “a su ritmo más débil desde la crisis financiera global en medio de una brusca caída en los precios de las materias primas, cuantiosas salidas de capital y creciente volatilidad en los mercados financieros” (Naciones Unidas, 2016, p.1).
- Inflación baja en las economías desarrolladas: Se mantuvo una alta volatilidad de la inflación, del crecimiento, la inversión y el consumo.
- El mercado de trabajo fue dañado por la ralentización en el crecimiento económico: El desempleo aumentó en las economías desarrolladas y en transición, destacando el aumento en América del Sur y Sudáfrica. El número de mujeres y jóvenes, especialmente, han descendido como fuerza laboral. Además de ello, “la inseguridad del empleo se ha generalizado en medio de un desplazamiento desde trabajo asalariado hacia el autoempleo” (Naciones Unidas, 2016, p.2).
- Desaceleración en la inversión: Debido a la caída de los precios de las materias primas y las incertidumbres constantes en política.

La situación del comercio y de las finanzas internacionales en 2015 fue la siguiente (Naciones Unidas, 2016):

- Efectos negativos en los flujos de comercio y en las finanzas públicas: A consecuencia de la caída de los precios de las materias primas y a la apreciación del dólar.
- Aumento significativo de la volatilidad de los mercados financieros: “La combinación de ajustes en los precios de las materias primas y las salidas de capital ha sido asociada a realineaciones bruscas de las tasas de cambio y una mayor volatilidad en los mercados de divisas” (Naciones Unidas, 2016, pp.4-5).

Además de la situación macroeconómica y la del comercio y finanzas internacionales que presenta Naciones Unidas, en su estudio publicado en 2016, también se centra dicho en el financiamiento para el desarrollo sostenible. Donde destaca dos puntos: la agenda Addis Ababa y las exigencias necesarias en los presupuestos públicos y en las capacidades de los países en desarrollo para alcanzar la Agenda 2030.

- Agenda Addis Ababa: “La Agenda de Acción Addis Ababa (AAAA, por sus siglas en inglés) establece un nuevo marco de referencia para la financiación del desarrollo sostenible que vincula todos los flujos financieros y las políticas nacionales con prioridades económicas, sociales y medioambientales” (Naciones Unidas, 2016, p. 4).
- Las exigencias necesarias en los presupuestos públicos y en las capacidades de los países en desarrollo para alcanzar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: La premisa para un desarrollo sostenible será “la efectiva movilización y uso de los recursos públicos” (Naciones Unidas, 2016, p.5). La financiación, según las Naciones Unidas (2016), será necesaria tanto a nivel internacional por fondos públicos existentes como por bancos de desarrollo a nivel nacional, regional y multilateral.

### **3.1.C. Economía global en 2016**

La situación macroeconómica global del 2016, según las Naciones Unidas (2017) se resume en los siguientes cinco puntos:

- La economía mundial continuó en un bajo crecimiento: Propiciado por “el débil ritmo de la inversión, la disminución en el crecimiento del comercio internacional, el lento crecimiento de la productividad y los elevados niveles de deuda. Asimismo, los bajos precios de las materias primas” (Naciones Unidas, 2017, p.1).
- Débil inversión: Promovido tanto por la debilidad de la demanda global, como por las incertidumbres económicas y políticas.
- Desaceleración en el crecimiento de la productividad: Debido principalmente a la débil inversión, que se acaba de citar. Esta falta de inversión afectó a aspectos fundamentales para el cambio climático y ganancias en eficiencia, que impulsan la

productividad a medio plazo, las cuales son: las actividades de innovación, las habilidades de la fuerza laboral y la calidad de la infraestructura.

- Crecimiento por debajo de la meta del Objetivo de Desarrollo Sostenible en países menos desarrollados:

La inversión en estos países necesitaría expandirse en una tasa promedio anual de al menos 11% hasta 2030, una aceleración significativa respecto a las tendencias recientes. Además, la inversión extranjera directa está esquivando a muchos países menos desarrollados y, más aun, permanece concentrada en las industrias extractivas”. De esta manera, se requieren de mayores esfuerzos para movilizar recursos nacionales e internacionales, privados y públicos, para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en estos países (Naciones Unidas, 2017, p.3).

- Estancamiento de las emisiones globales de carbono: Por segundo año consecutivo. “Este positivo suceso refleja una disminución en la intensidad energética de las actividades económicas y una mayor relevancia de las energías renovables en la matriz energética, así como también un menor crecimiento económico en los mayores emisores” (Naciones Unidas, 2017, p.3).

En cuanto al comercio y las finanzas internacionales en 2016:

- El comercio mundial se estancó: “Los volúmenes de comercio mundial se expandieron solamente en un 1.2% en 2016, la tercera menor tasa de crecimiento en las últimas tres décadas” (Naciones Unidas, 2017, p.4). Nuevamente propiciado por la elevada incertidumbre y debido a que se desvanecieron cambios estructurales que habían favorecido la expansión del comercio global en las décadas previas.
- Dificultad en la generación de inversiones para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible: “La prolongada desaceleración en el crecimiento económico global hace que la generación de inversiones de largo plazo necesarias para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenibles sea particularmente difícil”. (Naciones Unidas, 2017, p.4).

### **3.1.D. Economía global 2017**

La situación macroeconómica con la que se finalizó el 2017 está resumida en los siguientes tres puntos (Naciones Unidas, 2018):

- Fortalecimiento de la economía que permite poder hacer frente a las cuestiones que frenaban el desarrollo sostenible: A consecuencia de que la crisis financiera mundial del 2008-2009, la crisis de la deuda soberana europea 2014-2016 y eventos negativos se han ido calmando.

Se estima que en 2017 el crecimiento económico mundial ha alcanzado el 3,0%, porcentaje que representa una fuerte aceleración frente al exiguo 2,4% de 2016 y constituye la mayor tasa de crecimiento mundial registrada desde 2011. Los indicadores del mercado laboral siguen mejorando en un amplio abanico de países, y alrededor de dos tercios de los países del mundo han crecido más en 2017 que en el año anterior (Naciones Unidas, 2018, p.1).

- Disparidad del fortalecimiento de la actividad económica: “Los beneficios económicos de los últimos años continúan presentando una distribución desigual por países y regiones, y en muchas partes del mundo aún no se ha conseguido que la economía vuelva a crecer a tasas vigorosas” (Naciones Unidas, 2018, p.1).
- Reactivación de la inversión productiva en algunas de las grandes economías: Debido a la baja inestabilidad financiera, a una menor debilidad del sector bancario, a una recuperación de algunos sectores de productos básicos y a unas mejores perspectivas macroeconómicas mundiales.

En cuanto al comercio y las finanzas internacionales en 2017 destaca por producirse un repunte del comercio mundial:

Durante los ocho primeros meses del año, el comercio mundial de mercancías creció al ritmo más rápido desde que terminó la crisis. Esa recuperación obedece fundamentalmente al crecimiento de la demanda de importaciones en Asia Oriental debido a que la demanda interna aumentó en la región, incentivada por políticas acomodaticias. En varias de las principales economías desarrolladas, las importaciones de bienes de capital han vuelto a aumentar gracias a que las empresas han aprovechado las mejores condiciones de inversión.

Los ajustes recientes en algunas de las relaciones comerciales más importantes, como las decisiones del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte de abandonar la Unión Europea y de los Estados Unidos de América de renegociar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y de re-evaluar las disposiciones de sus demás acuerdos comerciales en vigor, han causado preocupación por la posible escalada de las barreras y disputas comerciales (Naciones Unidas, 2018, p.2).

### 3.1.E. Economía global en 2018

El resumen ejecutivo de las Naciones Unidas (2019, p.3) cita nada más empezar las perspectivas de desarrollo macroeconómicas globales exponiendo que:

Hace falta adoptar urgentemente medidas políticas concretas para reducir los riesgos para la economía mundial y sentar las bases de un crecimiento económico estable y sostenible. Para poder alcanzar los ambiciosos objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la economía mundial debe ser dinámica e inclusiva. Los responsables de la formulación de políticas deben hacer lo posible por contener los riesgos a corto plazo derivados de las vulnerabilidades financieras y la escalada de las controversias comerciales, y al mismo tiempo promover una estrategia de desarrollo a más largo plazo para alcanzar los objetivos económicos, sociales y ambientales.

Además de ello, las Naciones Unidas (2019) expone los puntos que resumen las perspectivas macroeconómicas globales en 2018:

- El crecimiento económico mundial se aceleró en 2017 y 2018: Manteniéndose “estable en 2018, en un 3,1 % gracias a que la aceleración que se produjo con los cambios en las políticas fiscales en los Estados Unidos de América contrarrestó la disminución del ritmo de crecimiento de otras economías importantes” (Naciones Unidas, 2019, p.3). Sin embargo, “los principales indicadores señalan un cierto debilitamiento del impulso económico en muchos países en 2019, en medio de una escalada de las disputas comerciales, riesgos de tensiones financieras y de volatilidad y un trasfondo de tensiones geopolíticas” (Naciones Unidas, 2019, p.4).
- Crecimiento económico desigual: Como en el año precedente hubo disparidad en el crecimiento económico. Se produjeron desequilibrios económicos que imposibilitaron la creación de empleos decentes para todos y la erradicación de la pobreza, además de otros Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Las economías en desarrollo que poseían recursos naturales tuvieron dificultades para aprovechar su potencial de desarrollo:

Muchas de las economías en desarrollo que están quedando rezagadas dependen en gran medida de los productos básicos, tanto en los ingresos de exportaciones como en la financiación para los gastos fiscales. La combinación de una alta volatilidad de los ingresos fiscales y de exportación a menudo se traduce en grandes oscilaciones

de la actividad económica y en tasas de crecimiento más bajas a largo plazo. Estos efectos se agravan en los países con una gobernanza deficiente y una calidad institucional deficiente, donde la falta de diversificación puede representar una barrera para el desarrollo socioeconómico. Entre los países que no han registrado un crecimiento significativo y cuyas economías dependen de los productos básicos, muchos también están sumidos en conflictos armados o en los últimos decenios han debido enfrentar disturbios civiles e inestabilidad (Naciones Unidas, 2019, p.4).

En cuanto al comercio y las finanzas internacionales en 2018, según las Naciones Unidas (2019), el aumento de las tensiones comerciales entre las principales economías del mundo provocó que el crecimiento del comercio no fuera tan alto. “Si las mayores economías del mundo no hacen un esfuerzo por disminuir las grandes tensiones y se mantienen en la tesitura de imponer aranceles a cada vez más productos, se verán seriamente amenazadas las perspectivas del comercio mundial” (Naciones Unidas, 2019, p.5).

Además, se quiere exponer que existieron riesgos y vulnerabilidades que se presentaron en la economía global amenazando la sostenibilidad a corto plazo, y provocando una gran dificultad en el cumplimiento de un gran número de objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2019, p.5):

El ritmo constante del crecimiento económico mundial oculta la acumulación de varios riesgos a corto plazo que podrían perturbar gravemente la actividad económica e infligir daños considerables a las perspectivas de desarrollo a más largo plazo. Esto haría mucho más difícil el logro de un gran número de los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

En conclusión, durante estos últimos cinco años, la economía global mejoró exclusivamente en los últimos dos años, en 2017 y 2018. Dos años en los que se aceleró el crecimiento económico, tras tres años de bajo crecimiento. Sin embargo, dicho crecimiento fue desigual provocando que no fuera viable la creación de empleos dignos para todos y la erradicación de la pobreza. En el caso del comercio, en los tres primeros años el crecimiento del comercio fue menor que en el 2017, año en el que repuntó el comercio. En el último año, el 2018, no hubo un crecimiento tan alto debido a las tensiones comerciales existentes.

### 3.2. Análisis de la industria de la Moda (2014-2018)

En este segundo punto del presente capítulo se expone la evolución de los últimos cinco años en la industria de la Moda a nivel mundial, para ello se ha recurrido a los datos publicados por la Organización Mundial del Comercio (OMC). Punto en el que se enuncian los principales países exportadores e importadores, es decir, los principales destinos de la deslocalización producida por globalización y los países que más demandan productos textiles a nivel mundial.

#### 3.2.A. Industria de la Moda en 2014

Para analizar la situación producida en el sistema de la Moda en 2014, se ha recurrido a los datos publicados sobre dicho año en el análisis *Estadísticas del comercio internacional 2015* de la OMC (2015). De entre el total de las exportaciones<sup>22</sup> mundiales que se produjeron en 2014, 797 mil millones de dólares fueron en prendas de vestir y textiles<sup>23</sup>. Parece una cantidad muy elevada pero tan solo supuso el 4,3% del total de las exportaciones de mercancías a nivel mundial. Produciéndose una variación porcentual anual negativa de cinco puntos respecto el año 2013, como se observa en la Tabla 9.

---

<sup>22</sup> “Bien o servicio vendido a no nacionales (extranjeros)” (Mochón, 2000, p.740).

<sup>23</sup> “La Organización Mundial del Comercio distingue en sus estadísticas entre textil –aquellos productos terminados o no en cuya composición intervienen materias textiles en su totalidad o en parte–, y las prendas de vestir –productos textiles, excluidos de la primera categoría, que están destinados a la vestimenta de las personas–” (Carro de Combate y CECJ, 2014, p.38)

**Tabla 9:** Exportaciones mundiales de mercancías por grandes grupos de productos en 2014

	Valor	Parte	Variación porcentual anual								
	2014	en las exportaciones mundiales de mercancías	1980-85	1985-90	1990-95	1995-00	2000-05	2010-14	2012	2013	2014
<b>Productos agrícolas</b>	1765	9.5	-2	9	7	-1	9	7	-1	5	2
<b>Combustibles y productos de las industrias extractivas</b>	3789	20.5	-5	3	2	10	16	6	2	-3	-6
Combustibles	3068	16.6	-5	0	1	12	17	7	5	-3	-7
<b>Manufacturas</b>	12243	66.2	2	15	9	5	9	5	0	3	4
Hierro y acero	472	2.6	-2	9	8	-2	17	3	-8	-7	5
Productos químicos	2054	11.1	1	14	10	4	14	5	-2	2	3
Equipo para oficina y de telecomunicaciones	1794	9.7	9	18	15	10	6	3	0	4	2
Productos de la industria del automóvil	1395	7.5	5	14	8	5	10	6	1	3	4
Textiles	314	1.7	-1	15	8	0	6	6	-4	7	3
Prendas de vestir	483	2.6	4	18	8	5	7	8	0	10	5
<b>Productos agropecuarios (AsA)</b>	1454	7.9	-	-	-	-	10	7	1	5	1
<b>Productos no agropecuarios (AMNA)</b>	16850	91.1	-	-	-	-	10	5	0	2	1

a. Véanse los metadatos (Capítulo V, apartado 2.1.2) para la definición de productos agrícolas (Acuerdo sobre la Agricultura).

Fuente: OMC (2015). *Estadísticas del comercio internacional 2015*, p. 71



Centrándonos en la parte correspondiente a las prendas de vestir en el comercio total de mercancías<sup>24</sup> y manufacturas<sup>25</sup> por regiones, la región que más exportó mercancías de prendas de vestir en 2014 fue Asia y la que más importó la Comunidad de Estados Independientes (CEI). Mientras que, en el caso de manufacturas de prendas de vestir, la que más exportó fue África y la que más importó nuevamente fue la CEI, tal y como se expone en la Tabla 10.

**Tabla 10:** Parte correspondiente a las prendas de vestir en el comercio total de mercancías y manufacturas, por regiones, 2014 (en porcentaje)

	Exportaciones	Importaciones
<b>Parte en el comercio total de mercancías</b>		
<b>Mundo</b>	<b>2.6</b>	<b>2.6</b>
América del Norte	0.5	3.3
América del Sur y Central	1.9	2.0
Europa	2.2	3.2
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	0.4	4.9
África	1.9	2.1
Oriente Medio	0.7	2.8
Asia	4.9	1.4
Australia, Japón y Nueva Zelanda	0.1	3.7
Otros países de Asia	5.8	0.9
<b>Parte en el comercio total de manufacturas</b>		
<b>Mundo</b>	<b>3.9</b>	<b>3.9</b>
América del Norte	0.7	4.4
América del Sur y Central	7.3	3.0
Europa	2.9	4.7
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	1.7	6.5
África	9.0	3.2
Oriente Medio	3.3	3.9
Asia	6.1	2.3
Australia, Japón y Nueva Zelanda	0.2	6.3
Otros países de Asia	7.0	1.5

Nota: Las partes porcentuales correspondientes a las importaciones se han obtenido de la matriz de la Secretaría para el comercio mundial de mercancías por productos y regiones.

Fuente: OMC (2015). *Estadísticas del comercio internacional 2015*, p. 75.

Como se observa en la Tabla 11, las exportaciones de prendas de vestir de Asia en 2014 fueron destinadas en su mayoría a Europa (30,5%) y América del Norte (27%). China exportó prendas de vestir en su mayoría a Europa (27,2%) y Asia (27%). Otras economías de Asia exportaron prendas de vestir en su mayoría a América del Norte (35,7%) y Europa (36,3%). Las exportaciones de Europa de prendas de vestir en 2014, en su mayoría se

<sup>24</sup> Las mercancías son “objetos que se producen para su intercambio en el mercado” (Sabino, 1991, p.83).

<sup>25</sup> “Manufactura es un producto elaborado de forma manual o con ayuda de una máquina. Por lo general el término se refiere al resultado de un proceso industrial que permite transformar una materia prima en un artículo ya elaborado o terminado” (Pérez Porto y Gardey, 2018).

quedaron en Europa, en concreto en un 81% de las exportaciones realizadas a todo el mundo. Por último, América del Sur y Central destinó la mayoría de sus exportaciones de prendas de vestir a América del Norte, en un concreto el 72% del total de las exportaciones.

**Tabla 11:** Exportaciones de prendas de vestir de determinadas regiones y economías, por destino, 2014 (en miles de millones de dólares y porcentajes)

	Valor	Parte en las exportaciones de la región		Parte en las exportaciones mundiales		Variación porcentual anual		
	2014	2010	2014	2010	2014	2010-14	2013	2014
<b>Mundo</b>	<b>483</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
<b>Asia</b>								
Mundo	290	100.0	100.0	56.0	59.9	10	11	6
Europa	88	32.5	30.5	18.2	18.3	8	11	11
América del Norte	78	31.0	27.0	17.4	16.2	6	9	5
Asia	67	20.7	23.2	11.6	13.9	13	12	-2
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	17	5.7	5.9	3.2	3.5	11	31	1
Oriente Medio	16	4.2	5.5	2.4	3.3	17	17	13
América del Sur y Central	10	3.3	3.4	1.8	2.0	10	-8	2
África	10	2.4	3.4	1.4	2.1	20	3	27
<b>China</b>								
Mundo	187	100.0	100.0	36.6	38.6	9	11	5
Asia	50	25.6	27.0	9.4	10.4	11	11	-5
Europa	51	29.9	27.2	11.0	10.5	7	11	13
América del Norte	41	23.7	22.2	8.7	8.6	8	10	7
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	16	8.4	8.5	3.1	3.3	10	30	1
Oriente Medio	12	4.8	6.2	1.7	2.4	17	18	10
América del Sur y Central	8	4.4	4.3	1.6	1.6	9	-10	2
África	9	3.1	4.6	1.2	1.8	20	2	29
<b>Otras economías en Asia</b>								
Mundo	103	100.0	100.0	19.4	21.3	11	11	8
América del Norte	37	44.8	35.7	8.7	7.6	4	8	2
Europa	37	37.4	36.3	7.3	7.7	10	10	8
Asia	17	11.5	16.4	2.2	3.5	21	14	9
Oriente Medio	4	3.2	4.2	0.6	0.9	18	14	23
América del Sur y Central	2	1.3	1.7	0.3	0.4	19	3	4
África	1	1.1	1.4	0.2	0.3	18	10	17
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	1	0.7	1.2	0.1	0.2	27	41	9
<b>Europa</b>								
Mundo	147	100.0	100.0	32.8	30.3	6	8	7
Europa	119	84.8	81.0	27.8	24.6	5	7	7
Asia	9	4.2	6.0	1.4	1.8	16	10	11
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	7	4.3	4.6	1.4	1.4	8	11	-9
América del Norte	5	2.9	3.7	1.0	1.1	12	6	11
Oriente Medio	4	2.1	2.9	0.7	0.9	16	15	12
África	2	1.2	1.3	0.4	0.4	8	5	11
América del Sur y Central	1	0.3	0.5	0.1	0.1	16	3	-1
<b>América del Sur y Central</b>								
Mundo	13	100.0	100.0	4.0	2.7	-2	-5	0
América del Norte	9	73.4	72.0	2.9	1.9	-3	1	4
América del Sur y Central	3	24.1	25.1	1.0	0.7	-1	-17	-11
Europa	0	1.7	2.0	0.1	0.1	1	-3	4
Asia	0	0.3	0.6	0.0	0.0	15	-11	2
África	0	0.1	0.1	0.0	0.0	7	7	-17
Oriente Medio	0	0.1	0.1	0.0	0.0	7	-4	-4
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	0	0.0	0.0	0.0	0.0	-6	-3	-48

Fuente: OMC (2015). *Estadísticas del comercio internacional 2015*, p. 119.

Por último, se quiere destacar que los diez principales exportadores de prendas de vestir en 2014 fueron (Tabla 12): China, Unión Europea, Bangladés, Hong Kong (China), Vietnam, India, Turquía, Indonesia, Estados Unidos y Camboya. Mientras que los diez

principales importadores de prendas de vestir en 2014 fueron: Unión Europea, Estados Unidos, Japón, Hong Kong (China), Canadá, Federación de Rusia, República de Corea, Australia, Suiza y China.

**Tabla 12:** Principales exportadores e importadores de prendas de vestir, 2014  
(en miles de millones de dólares y porcentajes)

	Valor		Parte en las exportaciones/importaciones mundiales				Variación porcentual anual			
	2014	1980	1990	2000	2014	2010-14	2012	2013	2014	
<b>Exportadores</b>										
China a	187	4.0	8.9	18.2	38.6	9	4	11	5	
Unión Europea (28)	127	-	-	28.7	26.2	6	-6	8	7	
exportaciones extra-UE (28)	32	-	-	6.4	6.6	10	2	8	5	
Bangladesh	25	0.0	0.6	2.6	5.1	13	3	19	5	
Hong Kong, China	21	-	-	-	-	-4	-8	-3	-6	
exportaciones locales b	0	11.5	8.6	5.0	0.0	-15	-29	-16	-6	
re-exportaciones b	20	-	-	-	-	-2	-8	-3	-6	
Viet Nam b	20	...	...	0.9	4.0	17	10	19	14	
India	18	1.7	2.3	3.0	3.7	12	-5	12	14	
Turquía	17	0	3	3.3	3.5	7	2	8	8	
Indonesia	8	0.2	1.5	2.4	1.6	3	-6	2	0	
Estados Unidos	6	3.1	2.4	4.4	1.3	7	7	5	4	
Camboya b	6	...	...	0.5	1.2	18	8	17	17	
Pakistán	5	0.3	0.9	1.1	1.0	6	-7	8	10	
Sri Lanka b	5	0.3	0.6	1.4	1.0	9	-5	13	9	
Malasia a	5	0.4	1.2	1.1	1.0	5	0	0	4	
México a	5	0.0	0.5	4.4	1.0	1	-4	2	2	
Tailandia	4	0.7	2.6	1.9	0.9	-1	-6	-4	1	
<b>Total de las 15 economías anteriores</b>	<b>435</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>78.8</b>	<b>90.0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Importadores</b>										
Unión Europea (28)	198	-	-	41.1	37.7	4	-9	5	8	
importaciones extra-UE (28)	104	-	-	19.6	19.7	4	-9	2	9	
Estados Unidos	93	16.4	24.0	33.0	17.7	3	-1	3	2	
Japón	31	3.6	7.8	9.7	5.9	4	3	-1	-7	
Hong Kong, China	16	-	-	-	-	-1	-5	1	-2	
importaciones definitivas	...	0.9	0.7	0.9	...	-	-13	-12	...	
Canadá c	10	1.7	2.1	1.8	1.9	5	-2	6	1	
Rusia, Federación de c	9	-	-	0.1	1.6	3	0	-2	-6	
Corea, República de	8	0.0	0.1	0.6	1.6	18	3	20	12	
Australia c	7	0.8	0.6	0.9	1.2	8	4	3	4	
Suiza	6	3.4	3.1	1.6	1.2	4	-7	3	4	
China a	6	0.1	0.0	0.6	1.2	25	13	18	15	
Emiratos Árabes Unidos b	4	0.6	0.5	0.4	0.7	11	13	10	-1	
México a, c	4	0.3	0.5	1.8	0.7	12	8	9	11	
Turquía	3	0.0	0.0	0.1	0.6	3	-18	17	3	
Arabia Saudita, Reino de b	3	1.6	0.7	0.4	0.6	9	5	6	0	
Chile	3	0.2	0.0	0.2	0.6	13	8	6	4	
<b>Total de las 15 economías anteriores</b>	<b>385</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>93.3</b>	<b>73.3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	

a Incluye importantes exportaciones e importaciones de las zonas de elaboración.  
b Incluye estimaciones de la Secretaría.  
c Importaciones f.o.b.

Fuente: OMC (2015). *Estadísticas del comercio internacional 2015*, p. 120.

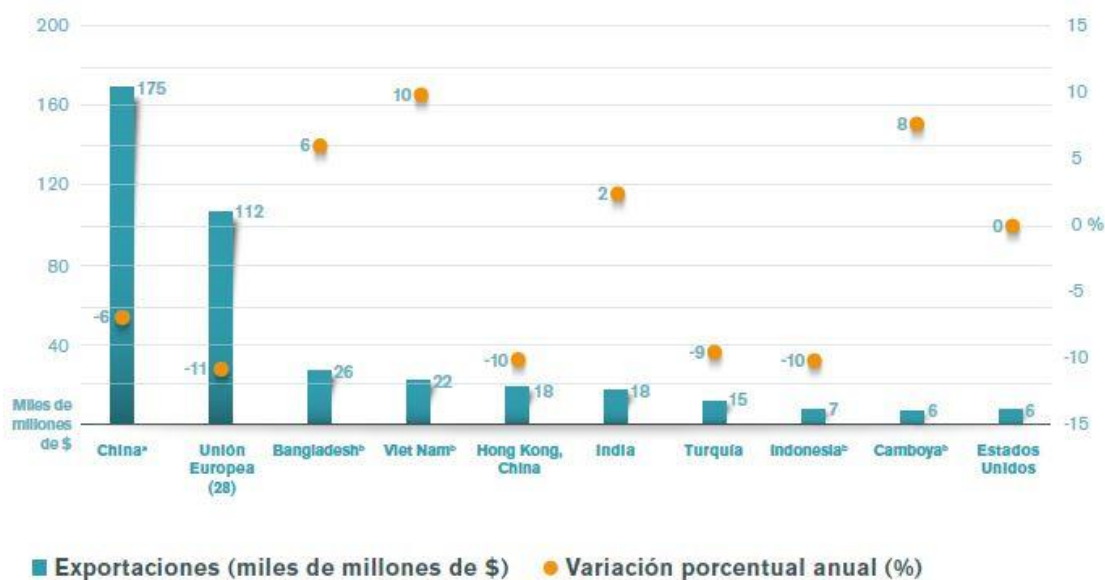
### 3.2.B. Industria de la Moda en 2015

En 2016, la OMC “presentó una nueva publicación anual, el *Examen estadístico del comercio mundial*, que reemplaza a las *Estadísticas del comercio internacional* como la publicación

estadística emblemática de la OMC<sup>26</sup>. Estudio al que se ha recurrido para la extracción de los datos del presente punto.

En referencia al volumen de comercio mundial en 2015, las prendas de vestir y los textiles “solo hicieron una pequeña contribución positiva al crecimiento del comercio” (OMC, 2016, p.24). Según OMC (2016, p.33): “en 2015 las exportaciones de los diez principales exportadores de prendas de vestir representaron el 87% de las exportaciones de estos productos”. Los diez principales exportadores de prendas de vestir en 2015, según la OMC (2016) fueron los mismos que en el 2014: China, Unión Europea, Bangladés, Vietnam, Hong Kong (China), India, Turquía, Indonesia, Camboya y los Estados Unidos. Se produjo un aumento del valor de las exportaciones en Vietnam (aumento del 10%), Camboya (8%), Bangladés (6%) y la India (2%). Estados Unidos se mantuvo estable frente al 2014. Mientras que, como se observa en el Gráfico 15, los cinco países restantes disminuyeron el valor de las exportaciones de prendas de vestir. Se quiere resaltar el descenso del valor de las exportaciones de la Unión Europea del 11%, el mayor descenso de entre los diez principales exportadores.

**Gráfico 15:** Los diez principales exportadores de prendas de vestir en 2015



<sup>a</sup> Incluye importantes envíos de zonas de elaboración.

<sup>b</sup> Comprende estimaciones de la Secretaría.

Fuente: OMC (2016). *Examen estadístico del comercio mundial 2016*, p.33.

<sup>26</sup> Extraído de la web de la Organización Mundial del Comercio: [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/its\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its_s.htm)

Del mismo modo que ocurre con los diez principales exportadores, los diez principales importadores de prendas de vestir en 2015 fueron los mismos que en el año precedente: Unión Europea, Estados Unidos, Japón, Hong Kong (China), Canadá, República de Corea, Australia, China, Suiza y la Federación de Rusia. Tal y como se observa en el Tabla 13, tuvieron una variación porcentual anual positiva China (7%), Estados Unidos (4%) y Australia (1%). Mientras que la República de Corea se mantuvo estable respecto el año precedente y los seis restantes disminuyeron, destacando la Federación de Rusia con un descenso del -34% y la Unión Europea con un descenso del -14%.

**Tabla 13:** Principales exportadores e importadores de prendas de vestir, 2015  
(en moles de millones de dólares y porcentajes)

	Valor	Parte en las exportaciones/importaciones mundiales				Variación porcentual anual			
	2015	1980	1990	2000	2015	2010-15	2013	2014	2015
<b>Exportadores</b>									
China a	175	4.0	8.9	18.2	39.3	6	11	5	-6
Unión Europea (28)	112	-	-	28.7	25.2	2	8	7	-11
exportaciones extra-UE (28)	28	-	-	6.4	6.2	5	8	5	-13
Bangladesh	26	0.0	0.6	2.6	5.9	12	19	5	6
Viet Nam b	22	...	...	0.9	4.8	16	19	14	10
Hong Kong, China	18	-	-	-	-	-5	-3	-6	-10
exportaciones locales b	0	11.5	8.6	5.0	0.0	-23	-16	-6	-43
re-exportaciones b	18	-	-	-	-	-5	-3	-6	-10
India	18	1.7	2.3	3.0	4.1	10	12	14	2
Turquía	15	0.3	3.1	3.3	3.4	3	8	8	-9
Indonesia	7	0.2	1.5	2.4	1.5	0	2	0	-10
Camboya b	6	...	...	0.5	1.4	16	17	17	8
Estados Unidos	6	3.1	2.4	4.4	1.4	5	5	4	0
<b>Total de las 10 economías anteriores</b>	<b>387</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>68.9</b>	<b>87.0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Importadores</b>									
Unión Europea (28)	170	-	-	41.1	34.0	0	5	8	-14
importaciones extra-UE (28)	96	-	-	19.6	19.2	1	2	9	-8
Estados Unidos	97	16.4	24.0	33.0	19.4	3	3	2	4
Japón	29	3.6	7.8	9.7	5.7	1	-1	-7	-8
Hong Kong, China	15	-	-	-	-	-2	1	-2	-8
importaciones definitivas	...	0.9	0.7	0.9	...	-	-12	-21	...
Canadá c	10	1.7	2.1	1.8	2.0	4	6	1	-2
Corea, República de	9	0.0	0.1	0.6	1.7	14	20	12	0
Australia c	7	0.8	0.6	0.9	1.3	6	3	4	1
China a	7	0.1	0.0	0.6	1.3	21	18	15	7
Suiza	6	3.4	3.1	1.6	1.1	1	3	4	-8
Rusia, Federación de c	6	-	-	0.1	1.1	-6	-2	-6	-34
<b>Total de las 10 economías anteriores</b>	<b>338</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>90.3</b>	<b>67.8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

a Incluye importantes exportaciones e importaciones de las zonas de elaboración.  
b Incluye estimaciones de la Secretaría.  
c Importaciones f.o.b.

Fuente: OMC (2016). *Examen estadístico del comercio mundial 2016*, p.110.

### 3.2.C. Industria de la Moda en 2016

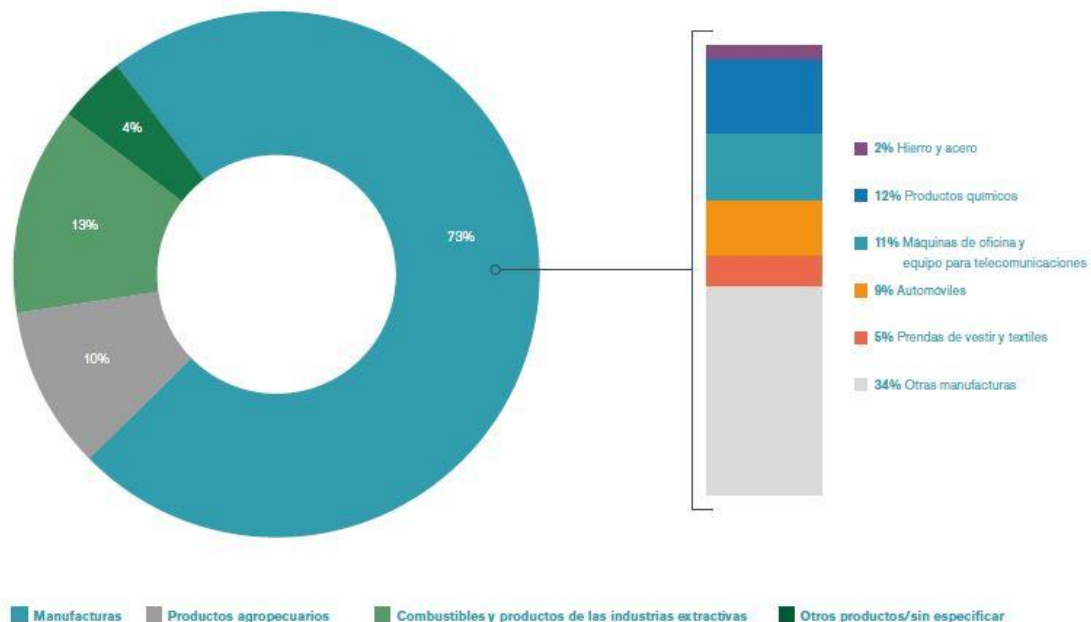
El 2016 fue uno de los años más complicados que ha sufrido la industria de la Moda. La Moda fue afectada por tres factores: aspectos de macroeconomía y geopolítica mundial, grandes cambios en el comportamiento del consumidor, y por cambios en la producción, buscando producir en períodos de tiempos más cortos, menos coste y menos esfuerzo productivo (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2016). A pesar de ello, mientras



que unas empresas vieron como un desafío el aumento de la velocidad en el mercado, otras lo vieron como una oportunidad, considerando la digitalización y el comercio electrónico como una oportunidad única en 2016. Lo que implicó que las empresas que se supieron adaptar a esta oportunidad fueran las que tendrían mejores resultados en el siguiente año (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2016).

El sistema de la Moda en 2016 estuvo marcado por un bajo crecimiento de las ventas, volatilidad en los precios y exceso de existencias. El crecimiento anual de las ventas en 2011 fue de un 8%, mientras que en 2016 estuvo entre un 1-2%. Además de ello, hubo una mayor dificultad en la reducción de los costes, debido, entre otros, al aumento del precio de las materias primas y costes laborales. A lo largo del 2016, las principales compañías de Moda anunciaron programas para reducir el número de empleados, cerrar tiendas y revisar procesos (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2016). Analizando el estudio publicado por la OMC en 2017 acerca de los resultados del ejercicio 2016, el *Examen Estadístico del comercio mundial 2017*, se extrajo que del total de exportaciones mundiales que se produjeron en 2016, el 6% correspondieron a prendas de vestir y textiles, como se observa en el Gráfico 16.

**Gráfico 16:** Exportaciones mundiales de mercancías por grandes grupos de productos en 2016 (parte porcentual)

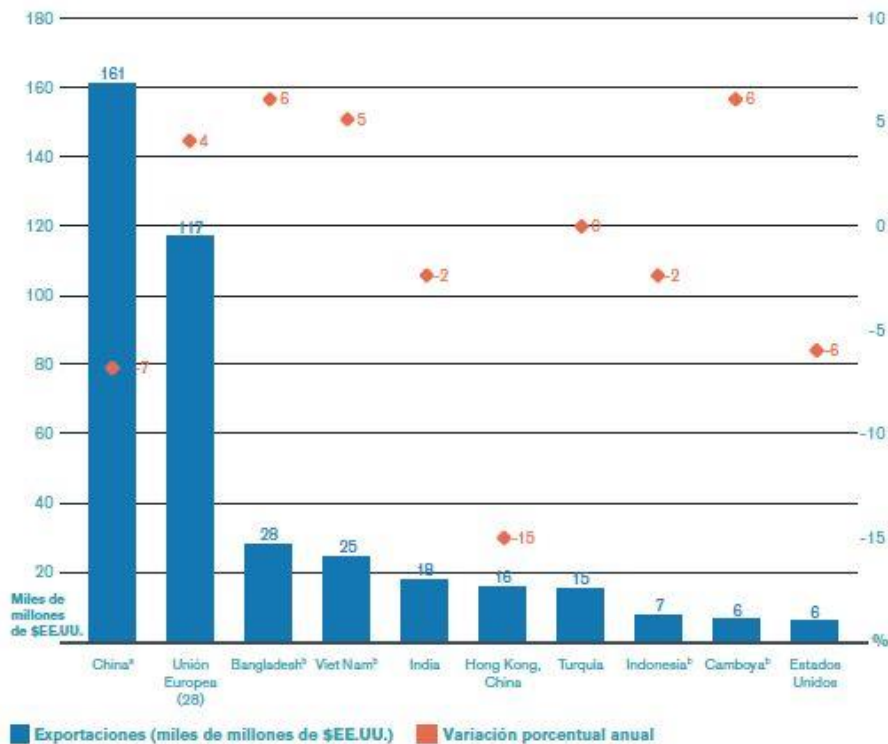


Fuente: OMC (2017). *Examen Estadístico del comercio mundial 2017*, p. 30.

Según la OMC (2017), la disminución de las exportaciones de combustibles y productos de industrias extractivas es lo que implicó que se disminuyera el valor de las exportaciones mundiales de mercancías en el 2016. Como se observa en el Gráfico 17, los diez principales exportadores de prendas de vestir en 2016, según la OMC (2017) fueron los mismos que en los dos años anteriores, pero en este caso, con variaciones en el orden:

En 2016, los 10 principales exportadores de prendas de vestir fueron los mismos que en el año anterior. Sin embargo, Hong Kong, China, bajó un puesto en la clasificación, al pasar del quinto al sexto lugar, mientras que en el caso de la India se dio la situación inversa, al pasar este país a ocupar el quinto lugar. Las exportaciones chinas de prendas de vestir disminuyeron un 7%, pero China conservó el primer puesto de la clasificación en 2016, con el 36% de las exportaciones mundiales de prendas de vestir. Las exportaciones de prendas de vestir de la UE aumentaron un 4% en 2016, con lo que su participación en el mercado alcanzó el 26%. Las exportaciones de Camboya y Bangladés fueron las que aumentaron en mayor medida (+6% en ambos casos). Las exportaciones de China y los Estados Unidos fueron las que más disminuyeron (-7% y -6%, respectivamente) (OMC, 2017, p.35).

**Gráfico 17:** Los diez principales exportadores de prendas de vestir en 2016



\* Incluye importantes envíos realizados a través de zonas de procesamiento para la exportación.

<sup>b</sup> Incluye las estimaciones de la Secretaría.

Fuente: OMC (2017). *Examen Estadístico del comercio mundial 2017*, p.35.

Los diez principales importadores de prendas de vestir en 2016 fueron los mismos que en 2014 y en 2015. Del mismo modo que en los exportadores también se produjo una variación en el orden, intercambiándose los puestos China y Australia, quedando Australia por delante. Como se observa en la Tabla 14, se produjeron variaciones porcentuales anuales positivas tanto Suiza (+6%), como Federación de Rusia (+3%), República de Corea (2%) y China (+1%); mientras que el resto tuvieron variaciones negativas, siendo la más pronunciada la de Hong Kong (China) con un -11% (OMC, 2017).

**Tabla 14:** Principales exportadores e importadores de prendas de vestir, 2016  
(en moles de millones de dólares y porcentajes)

	Valor	Parte en las exportaciones/importaciones mundiales				Variación porcentual anual			
	2016	2000	2005	2010	2016	2010-16	2014	2015	2016
<b>Exportadores</b>									
China a	161	18.2	26.6	36.7	36.4	4	5	-7	-7
Unión Europea (28)	117	28.6	30.9	28.4	26.4	3	7	-12	4
exportaciones extra-UE (28)	28	6.4	6.7	6.2	6.3	4	4	-14	1
Bangladesh b	28	2.6	2.5	4.2	6.4	11	5	8	6
Viet Nam b	25	0.9	1.7	2.9	5.5	15	18	16	5
India	18	3.0	3.1	3.2	4.0	8	14	3	-2
Hong Kong, China	16	...	...	...	...	-7	-6	-10	-15
exportaciones locales	0	5.0	2.6	0.1	0.0	-26	-16	-37	-38
reexportaciones	16	...	...	...	...	-7	-6	-10	-15
Turquía	15	3.3	4.2	3.6	3.4	3	8	-9	0
Indonesia b	7	2.4	1.8	1.9	1.7	1	0	-1	-2
Camboya b	6	0.5	0.8	0.9	1.4	13	6	11	6
Estados Unidos de América	6	4.4	1.8	1.3	1.3	3	4	0	-6
<b>Total de las 10 economías anteriores</b>	<b>384</b>	<b>68.9</b>	<b>76.0</b>	<b>83.2</b>	<b>86.4</b>	-	-	-	-
<b>Importadores</b>									
Unión Europea (28)	175	41.1	47.3	45.2	37.4	1	9	-10	-3
importaciones extra-UE (28)	95	19.6	23.4	24.0	20.4	1	9	-8	0
Estados Unidos de América	91	33.0	28.7	22.1	19.5	2	2	4	-6
Japón	28	9.7	8.1	7.3	6.1	1	-7	-8	-1
Hong Kong, China	13	...	...	...	...	-4	-2	-8	-11
importaciones definitivas b	...	0.9	...	...	...	...	...	...	...
Canadá c	10	1.8	2.1	2.2	2.0	2	1	-2	-3
Corea, República de	9	0.6	1.0	1.2	1.8	12	12	0	2
China a	7	0.6	0.6	0.7	1.4	17	15	7	1
Australia c	6	0.9	1.1	1.3	1.4	5	4	1	-3
Suiza	6	1.6	1.6	1.4	1.3	2	4	-8	6
Federación de Rusia c	6	0.1	0.3	2.0	1.2	-4	-6	-34	3
<b>Total de las 10 economías anteriores</b>	<b>338</b>	<b>90.3</b>	<b>90.8</b>	<b>83.5</b>	<b>72.1</b>	-	-	-	-

a Incluye importantes exportaciones e importaciones de las zonas de elaboración.  
b Estimaciones de la Secretaría.  
c Importaciones f.o.b.

Fuente: OMC (2017). *Examen Estadístico del comercio mundial 2017*, p. 127.

### 3.2.D. Industria de la Moda en 2017

Según el estudio *The State of Fashion 2017* (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2016), en 2017 a diferencia del año precedente, la industria global tuvo una leve recuperación. Una recuperación cuantificada en un crecimiento de entre un 2,5 y un 3,5% frente al crecimiento del 2016 que estaba entre el 2,0 y el 2,5%. En concreto en la industria



de la Moda pasó de un aumento de las ventas del 1-1,5% en 2016 a un aumento del 1,5-2,5% en 2017, como queda reflejado en la Tabla 15. La inestabilidad geopolítica junto con el terrorismo, el Brexit y los acuerdos comerciales estancados provocaron una incertidumbre en la economía global. La volatilidad se convirtió en “la nueva normalidad” (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2016, p.54), lo que hizo que las empresas de Moda estuvieran afectadas en todas las dimensiones del negocio.

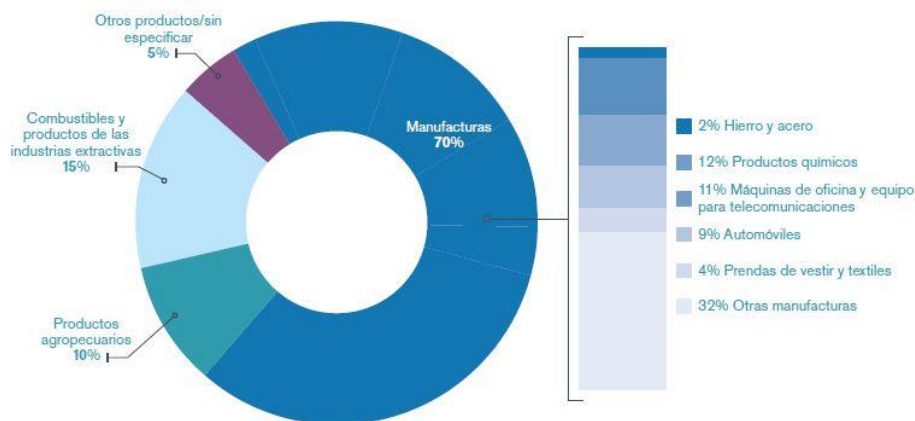
**Tabla 15:** Crecimiento de las ventas global en Moda entre 2015-2017

FASHION INDUSTRY GROWTH 2015-16		2016-17	
<b>GLOBAL</b>	Total industry	2-2½ %	2½-3½ %
<b>SEGMENT</b>	Luxury	½-1 %	1½-2¼ %
	Affordable luxury	3-3½ %	3½-4½ %
	Premium/Bridge	2-2½ %	3-4 %
	Mid-Market	1½-2 %	2-3 %
	Value	2½-3 %	3-4 %
	Discount	2-2½ %	2-3 %
<b>CATEGORY</b>	Clothing	1-1½ %	1½-2¼ %
	Footwear	1-1½ %	1½-2¼ %
	Athletic wear	8-8½ %	6¼-7½ %
	Bags and luggage	3½-4 %	4-5 %
	Watches and jewellery	1½-2 %	2-3 %
	Other accessories	2½-3 %	3-4 %

Fuente: Business of Fashion & McKinsey & Company (2016). *The State of Fashion 2017*, p.49

Según la OMC (2018) y como se observa en el Gráfico 18, del total de las exportaciones mundiales registradas en 2017, el 4% correspondieron a prendas de vestir y textiles, consideradas parte de las manufacturas que conforman un total del 70% de las exportaciones.

**Gráfico 18:** Exportaciones mundiales de mercancías por grandes grupos de productos en 2017 (parte porcentual)



Fuente: OMC (2018). *Estadísticas del comercio internacional 2018*, p.42.

Los diez principales exportadores de prendas de vestir a nivel mundial en 2017, según la OMC (2018) fueron: China, Unión Europea, India, Estados Unidos de América, Turquía, República de Corea, Taipei Chino, Pakistán, Hong Kong (China) y Vietnam. Siendo incorporados a la lista respecto el año 2016: República de Corea, Taipei Chino y Pakistán. Mientras que fueron eliminados de la lista respecto el 2016: Bangladés, Indonesia y Camboya. Entre los diez principales exportadores del 2017, según se observa en la Tabla 16, tuvieron variaciones porcentuales anuales positivas China (5%), Unión Europea (6%), India (6%), Estados Unidos (5%), Turquía (5%), Taipei Chino (3%), Pakistán (4%) y Vietnam con la variación positiva más destacada (18%). Mientras que tuvieron variaciones porcentuales anuales negativas República de Corea (-2%) y Hong Kong (-4%).

**Tabla 16:** Principales exportadores e importadores de prendas de vestir, 2017  
(en moles de millones de dólares y porcentajes)

	Valor		Parte en las exportaciones/importaciones mundiales				Variación porcentual anual			
	2017	2000	2005	2010	2017	2010-17	2015	2016	2017	
<b>Exportadores</b>										
China (1)	110	10.4	20.3	30.5	37.1	5	-2	-4	5	
Unión Europea (28)	69	36.7	34.9	27.0	23.4	0	-14	1	6	
exportaciones extra-UE (28)	21	9.9	9.9	8.1	7.1	0	-14	0	5	
India	17	3.6	4.1	5.1	5.8	4	-6	-6	6	
Estados Unidos de América	14	7.1	6.1	4.8	4.6	2	-3	-7	5	
Turquía	11	2.4	3.5	3.6	3.9	4	-12	0	5	
Corea, República de	10	8.2	5.1	4.4	3.3	-2	-11	-6	-2	
Taipei Chino	9	7.7	4.8	3.9	3.1	-1	-6	-7	3	
Pakistán (2)	8	2.9	3.5	3.1	2.7	0	-9	-7	4	
Hong Kong, China	8	...	...	...	...	-6	-7	-13	-4	
Exportaciones locales	0	0.8	0.3	0.1	0.0	-15	-30	-6	7	
Reexportaciones	8	...	...	...	...	-5	-7	-13	-4	
Viet Nam (2)	7	0.2	0.4	1.2	2.5	13	6	12	18	
<b>Total de las 10 economías anteriores</b>	<b>256</b>	<b>80.0</b>	<b>83.0</b>	<b>83.7</b>	<b>86.4</b>	...	...	...	...	
<b>Importadores</b>										
Unión Europea (28)	74	35.2	33.6	27.9	23.3	0	-12	1	-1	
importaciones extra-UE (28)	31	9.9	10.0	10.1	9.7	2	-9	1	5	
Estados Unidos de América	28	9.8	10.5	8.8	8.9	3	5	-3	-2	
China (1)	17	7.8	7.2	6.6	5.5	0	-6	-12	4	
Viet Nam (2)	14	0.8	1.6	2.6	4.3	10	6	1	5	
Bangladesh (2)	9	0.8	1.1	1.7	3.0	11	21	7	7	
Japón	8	3.0	2.7	2.7	2.6	2	-8	0	3	
Hong Kong, China	7	...	...	...	...	-6	-9	-13	-4	
Importaciones definitivas (2)	...	0.8	0.3	0.1	...	...	...	...	...	
Turquía	7	1.3	2.1	2.5	2.2	1	-12	-2	12	
México (3)	6	3.6	2.8	1.9	2.0	3	2	-4	1	
Indonesia	6	0.8	0.4	1.6	1.9	5	-2	3	4	
<b>Total de las 10 economías anteriores</b>	<b>170</b>	<b>63.1</b>	<b>62.0</b>	<b>56.3</b>	<b>53.7</b>	...	...	...	...	

(1) Incluye importantes exportaciones e importaciones de las zonas de elaboración.  
(2) Estimaciones de la Secretaría.  
(3) Importaciones f.o.b.

Fuente: OMC (2018). *Estadísticas del comercio internacional 2018*, p.145.

Respecto a los diez principales importadores, en 2017 según la OMC (2018) fueron: Unión Europea (variación anual -1%), Estados Unidos de América (-2%), China (4%), Vietnam (5%), Bangladés (7%), Japón (7%), Hong Kong (-4%), Turquía (12%), México (1%) e Indonesia (4%). Saliendo de la lista de los diez importadores del 2016: Canadá, República de Corea, Australia, Suiza y Federación de Rusia; e incorporándose a la del 2017: Vietnam, Bangladés, Turquía, México e Indonesia.

Como se ha podido comprobar, tanto a nivel de exportaciones como a nivel de importaciones, China aumentó su variación anual. Esto fue debido a que los fundamentos del mercado chino siguieron sólidos ya que se produjo un crecimiento del poder adquisitivo de la clase media, creando un crecimiento de las compras a través de los teléfonos móviles y un aumento del consumo personal. Tras las políticas de estímulo fiscal y monetario del 2016, se estimuló la inversión y el consumo. La tecnología ayudó a los habitantes de China a tener acceso a la Moda a través de tiendas online como Alibaba y Shangpin. Además, los productos de las marcas globales se pudieron empezar a adquirir también a través de los dispositivos móviles, en vez de a través de viajes a Estados Unidos o Europa, como se realizaba tradicionalmente (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2016).

En 2017 el crecimiento de las empresas de Moda impulsado por una expansión geográfica, de canal y/o red de tiendas fue una estrategia que se dejó en desuso, las “pocas empresas que aún están atrapadas en el viejo paradigma están descubriendo su costo. Además, una disminución en la productividad del espacio minorista y los aumentos de precios compensados por el uso de promociones también han amenazado el crecimiento” (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2016, p.82). La estrategia a seguir para que una compañía fuera exitosa durante el 2017 era enfocarse al crecimiento orgánico a través de la marca y centrándose en crear productos para sus clientes locales.

“Una nueva clase de ciudades ricas en rápido crecimiento en mercados recientemente influyentes se están convirtiendo en el centro de la evolución de la Moda” (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2016, p.54). Dentro del entorno globalizado de un bajo crecimiento, el crecimiento en determinadas ciudades será granular y será enfocado hacia determinadas categorías de productos. Por ejemplo, según las proyecciones de FashionScope, entre el 2017 y 2025, Hong Kong será la ciudad número uno en ventas de joyas y la dos en bolsos y equipaje, sin embargo, no se encuentra ni entre las diez primeras

en ropa o calzado. Hecho importante a tener en cuenta por las empresas de Moda, de tal forma que los diseños deberán estar dirigidos a ciudades específicas y dentro de ellas a determinados sectores demográficos, al igual que también se deberá tener en cuenta la competencia en esas ciudades (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2016).

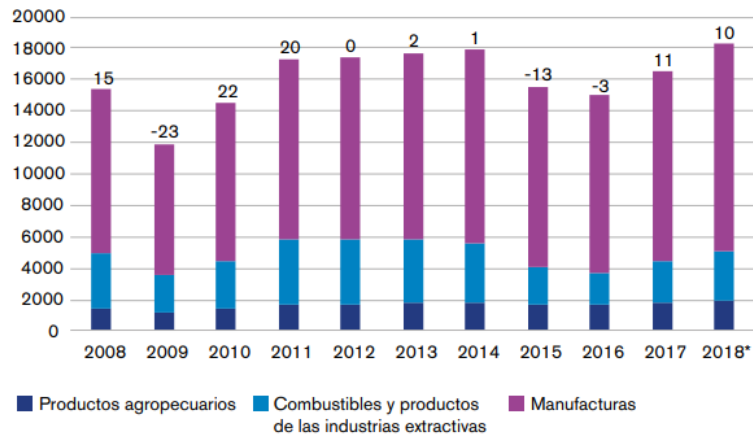
Los aspectos claves en 2017 respecto a la innovación tecnológica fueron que: la eficiencia de la cadena de suministro depende de la digitalización, una reducción de los costes de adquisición y mejoras en las oportunidades de abastecimiento. Esta digitalización necesaria para las empresas hace que los creativos tengan una presión adicional (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2016).

Además de todo ello, las presiones que existieron en el sector en 2017 hicieron que los grandes conglomerados de la Moda estuvieran vendiendo marcas que no eran tan importantes para ellos. Lo que permite a estas grandes organizaciones concentrar las fuerzas para impulsar las marcas que más les interesa. Hecho destacable en el sector de lujo ya que los márgenes son mayores. Lo que se tradujo en oportunidades en el lujo asequible. Haciendo que surjan de ello “dos tendencias principales entre los inversionistas: la primera es encontrar marcas cansadas o mal operadas, o mal administradas para revertir; y la otra es encontrar marcas que sean escalables” (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2016, p.86).

### **3.2.E. Industria de la Moda en 2018**

Según la OMC (2019), y como se observa en el Gráfico 19, en 2018 las exportaciones mundiales de mercancías aumentaron en un 20% en términos de valor desde 2008, en concreto de productos manufacturados creció a una tasa promedio anual del 2,3%. Con respecto a las prendas de vestir, “han sido el producto manufacturado más dinámico, con un crecimiento del 3,3% en 2018” (OMC, 2019, p.8).

**Gráfico 19:** Exportaciones mundiales de mercancías por grupos de productos y crecimiento anual, 2008-2018  
(Miles de millones de dólares EE.UU. y variación porcentual media anual)



\* Estimación provisional.

Fuente: OMC (2019). *Estadísticas del comercio internacional 2019*, p.10.

Los diez principales exportadores de prendas de vestir a nivel mundial en 2018, según la OMC (2019) fueron los mismos que el año precedente: China, Unión Europea, India, Estados Unidos de América, Turquía, República de Corea, Taipei Chino, Vietnam, Pakistán y Hong Kong (China). Entre los diez principales exportadores del 2018, según se observa en la Tabla 17, tuvieron variaciones anuales positivas China (8%), Unión Europea (7%), India (4%), Estados Unidos (1%), Turquía (4%), Vietnam con la variación anual positiva más destacada (13%) y Pakistán (2%). Mientras que en este año tuvo variaciones negativas exclusivamente Hong Kong (-4%). En 2018, tanto la República de Corea como Taipei Chino se mantuvieron igual, es decir, su variación porcentual anual fue del 0%.

Respecto a los diez principales importadores, en 2018 según la OMC (2019) fueron: Unión Europea (variación anual -2%), Estados Unidos de América (2%), China (3%), Vietnam (10%), Bangladés (17%), Japón (6%), Hong Kong (-3%), Indonesia (21%), México (4%) y Turquía (-10%). Siendo los mismos países que más importaciones realizaron de textiles en 2018 que en el año precedente.

Business of Fashion & McKinsey & Company (2017) en su estudio acerca del panorama del 2018 en la industria de la Moda, indica que los últimos años, como ya se ha explicado, estuvieron llenos de incertidumbre tanto económica como políticamente. Además, de producirse numerosos ataques terroristas, turbulencias geopolíticas, también aumentaron el número desastres naturales en todo el mundo. Afectando todo ello a la

industria de la Moda. En concreto en Europa, también existía incertidumbre sobre el futuro a corto plazo, a pesar de que las economías se estaban recuperando tras la crisis financiera, existía riesgo a que se produjera una nueva crisis financiera mundial. Las consecuencias del Brexit y del movimiento de independencia en Cataluña provocaron que hubiese dudas sobre el futuro (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2017).

**Tabla 17:** Principales exportadores e importadores de prendas de vestir, 2018  
(en moles de millones de dólares y porcentajes)

	Valor		Parte en las exportaciones/importaciones mundiales				Variación porcentual anual			
	2018	2000	2005	2010	2018	2010-18	2016	2017	2018	
<b>Exportadores</b>										
China (1)	119	10.3	20.2	30.4	37.6	6	-4	5	8	
Unión Europea (28)	74	36.4	34.8	26.9	23.5	1	1	5	7	
Exportaciones Extra-UE (28)	23	9.8	9.9	8.1	7.2	1	0	5	8	
India	18	3.6	4.1	5.1	5.8	4	-6	6	4	
Estados Unidos de América	14	7.0	6.1	4.8	4.4	2	-5	3	1	
Turquía	12	2.4	3.5	3.5	3.8	4	0	5	4	
Corea, República de	10	8.1	5.1	4.3	3.1	-1	-6	-2	0	
Taipei Chino	9	7.6	4.8	3.8	2.9	-1	-7	3	0	
Viet Nam (2)	8	0.2	0.4	1.2	2.6	13	9	21	13	
Pakistán	8	2.9	3.5	3.1	2.5	0	-7	2	2	
Hong Kong, China	7	...	...	...	...	-5	-13	-4	-3	
Exportaciones locales	0	0.8	0.3	0.1	0.0	-13	3	7	3	
Reexportaciones	7	...	...	...	...	-5	-13	-4	-3	
<b>Total de las 10 economías anteriores</b>	<b>272</b>	<b>79.2</b>	<b>82.7</b>	<b>83.3</b>	<b>86.3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Importadores</b>										
Unión Europea (28)	77	34.9	33.6	27.8	23.1	0	1	6	-2	
Importaciones Extra-UE (28)	33	9.8	10.0	10.0	9.7	2	1	5	6	
Estados Unidos de América	30	9.7	10.5	8.7	9.1	3	-3	3	2	
China (1)	18	7.8	7.2	6.6	5.3	0	-12	4	3	
Viet Nam (2)	18	0.8	1.6	2.6	5.3	12	4	22	10	
Bangladesh (2)	11	0.8	1.1	1.7	3.3	12	7	7	17	
Japón	9	3.0	2.7	2.7	2.7	3	0	3	6	
Hong Kong, China	7	...	...	...	...	-6	-13	-4	-3	
Importaciones definitivas	...	0.9	0.3	0.1	...	...	...	...	...	
Indonesia	7	0.8	0.4	1.6	2.1	6	3	-4	21	
México (1),(3)	7	3.5	2.8	1.9	2.0	3	-4	1	4	
Turquía	6	1.3	2.1	2.4	1.8	-1	-2	12	-10	
<b>Total de las 10 economías anteriores</b>	<b>183</b>	<b>63.4</b>	<b>62.2</b>	<b>56.2</b>	<b>54.6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	

(1) Incluye importantes exportaciones e importaciones de las zonas de elaboración.  
(2) Estimaciones de la Secretaría.  
(3) Importaciones f.o.b.

Fuente: OMC (2019). *Estadísticas del comercio internacional 2019*, p. 119.

La inestabilidad es una característica fija en estos últimos años en las empresas de Moda. Por lo que, deben centrarse en controlar las acciones que sus empresas desarrollan mediante estrategias basadas en la flexibilidad de adaptación a los cambios en el mercado. Cuanto más flexible sea una empresa, más estables serán sus resultados (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2017).

En todo el mundo cada vez se está tendiendo al nacionalismo con iniciativas como “*Made in America*” o “*Made in China 2015*”. Pero a pesar de ello, la globalización no está

estancada, sino que estamos entrando en una nueva fase de globalización fruto de la conectividad digital y el flujo de datos. De hecho “los flujos de datos ahora representan una mayor proporción del impacto en el PIB que el comercio global de bienes” (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2017, p.32). Este flujo de datos afecta de forma positiva a la forma de trabajar de las empresas tanto de forma interna como externa. Lo que ha permitido tener una mayor transparencia y eficiencia en los mercados globales. Además, ha hecho reducir los costes de comunicación internacionales y de las transacciones gracias a la democratización de la conectividad global (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2017).

La creciente conexión global ha provocado que haya aumentado la intensidad de la competencia en la industria de la Moda. Ya que la internacionalización de una empresa no conlleva una presencia física significativa. Las empresas pueden aprovechar ideas globales, tendencias y grupos de talento de forma más rápida y eficiente, desde la colaboración colectiva en línea de ideas hasta la conexión virtual con talentos creativos u otros del otro lado del mundo (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2017). Este tipo de acciones las pudimos ver a través de las principales redes sociales utilizadas por las marcas de Moda durante el confinamiento del COVID-19, en marzo de 2020.

El mercado asiático, cada vez más, es una fuente mayor de innovaciones tecnológicas. El ritmo de la innovación se ve estimulado por el exigente entorno del consumidor de China, donde el 20% de los usuarios de Internet confían solo en el móvil para acceder a Internet, en comparación con el 5% en los Estados Unidos. Las marcas asiáticas ya están aumentando su presencia e influencia a nivel mundial, de hecho, en Europa está entrando una empresa de *fast fashion* china, Urban Revivo. Además de ello, en las principales empresas de Moda internacionales se está produciendo una inversión asiática, como es el caso de JD.com con Farfetch. Estas compañías asiáticas que se están expandiendo tienen nuevos destinos de abastecimiento en África, por sus bajos costos laborales y la proximidad geográfica con las materias primas y con Occidente (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2017).

En 2018, en el sistema de la Moda, la Inteligencia Artificial se convirtió en algo real. Aunque hasta el 2018 la Moda no ha estado entre los sectores líderes de la Inteligencia Artificial, en ese año se empezó a implantar. Los beneficios de la Inteligencia Artificial se expanden a toda la cadena de valor de la Moda, ofreciendo mejoras en la velocidad, el coste

y la flexibilidad en la cadena de suministro. Además, se puede implantar esta nueva tecnología en mejorar el proceso creativo de diseño y desarrollo de productos, mediante la predicción de las características que un producto debe tener para que lo prefiera un cliente. Pudiendo identificar las necesidades y tendencias no satisfechas en los clientes (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2017).

Respecto a la sostenibilidad, empezó a tener credibilidad en la industria de la Moda en 2018. Según el estudio *The State of Fashion 2018* realizado por Business of Fashion & McKinsey & Company (2017, p.62):

La sostenibilidad evolucionará de ser un menú de iniciativas de RSC centradas en el marketing a una parte integral del sistema de planificación donde los principios de la economía circular están integrados a lo largo de la cadena de valor.

El estudio de Business of Fashion & McKinsey & Company (2017), además, destaca que las generaciones más jóvenes como los *millennials*<sup>27</sup> están interesados en soluciones más sostenibles. Desde el 2018 empezaron a aparecer nuevas *startups*<sup>28</sup> e iniciativas basadas en una Moda sostenible y empresas consolidadas del sector que impulsan innovaciones de otras empresas en las suyas propias, para producir de una forma más sostenible, como el caso de North Face que colaboró con Spiber con la que desarrolló una parka de seda de araña sintética (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2017).

A pesar de ello, el sector de precios bajos continuó creciendo en 2018. Los descuentos hicieron que los minoristas pudieran eliminar sus excesos de inventario de una forma rápida, excesos provocados por la dificultad de predecir las preferencias del consumidor. Mientras que en el mercado estadounidense las tiendas de descuentos se saturaron, en Europa siguieron creciendo como en años precedentes, tanto es así que “entre

---

<sup>27</sup> Según (Quevedo-Pérez y Pérez-Zurita, 2018), la generación *Millennial* son aquellas personas nacidas entre los años 80's y 90's. Los cuales se caracterizan por ser nativos digitales, presentan una conducta multitarea con distintos dispositivos digitales y medios de comunicación, tienen una actitud nomofóbica (ya que no pueden prescindir del uso del teléfono móvil ni del uso de las aplicaciones), son usuarios fieles y constantes de las redes sociales, manifiestan una actitud crítica y minuciosa ante el consumo de bienes y servicios, y por último, según Gutiérrez-Rubí (citado en Quevedo-Pérez y Zurita, 2018, p.193-194), “tienen una tendencia a recibir una atención de calidad de acuerdo a sus preferencias en donde desean experimentar sentirse únicos y especiales al participar en la creación de productos y servicios que consumen”.

<sup>28</sup> “Podría definirse una ‘startup’ como una empresa emergente, normalmente con un alto componente tecnológico, con grandes posibilidades de crecimiento y que, por lo general, respalda una idea innovadora que sobresale de la línea general del mercado” (Cañete, 2018).



2003 y 2017, el número de tiendas de descuentos en Europa se han duplicado” (Ecostra citado en Business of Fashion & McKinsey & Company, 2017, p.155). En Asia se está produciendo una expansión temprana. Tanto en Europa como en Asia, las empresas de Moda deberán de tener en cuenta este canal en sus estrategias empresariales, ya que este tipo de tiendas de descuentos podrían ser contraproducentes si no se implanta una estrategia cuidada. Teniendo en cuenta el equilibrio a mantener entre crecimiento de las ventas a corto plazo y la imagen de marca (Business of Fashion & McKinsey & Company, 2017).

### **3.3. Análisis del mercado español e italiano (2014-2018)**

En el presente punto se expone la situación de los últimos cinco años del mercado español e italiano de la Moda.

#### **3.3.A. Análisis del mercado español (2014-2018)**

Como se ha expuesto previamente, Europa es referente no solo como uno de los diez principales exportadores del mundo durante los últimos cinco años, sino que además por tener en ella tres de las cuatro ciudades más influyentes en la industria de la Moda. Sin embargo, ninguna ciudad española tiene el honor de encontrarse como uno de los puntos geográficos de mayor influencia en la Industria de la Moda. La importancia del mercado español para la presente investigación es debido al tema en el que se centra la tesis doctoral, el *fast fashion*. España destaca entre otros factores por liderar el negocio de la distribución de Moda a escala global, teniendo a la cabeza Inditex. En el presente punto se analiza cómo ha evolucionado el mercado español de la Moda en los últimos cinco años. En los años previos al 2014, la Moda española ha resistido a la situación en la que el mercado español se encontraba por la crisis financiera. Según Modaes.es (2015, p.5):

La Moda española, en todas las fases de su cadena de valor, ha mostrado en los últimos años una sólida capacidad de resistencia a una situación económica adversa en su mercado local. La clave de ello ha sido su alto grado de internacionalización y su capacidad para penetrar en nuevos mercados internacionales esquivando la atonía en el consumo interno. (...) En los principales clientes de la Moda española el balance exportador de los últimos años ha sido positivo a pesar de la delicada situación económica de algunos de estos destinos.

En el 2014 se volvieron a superar las exportaciones españolas de Moda, y en el calzado se consiguieron superar más aún, debido a que era un sector que se encontraba en alza. Además de las exportaciones, la Moda española diversificó su cartera de clientes, abriendo las miras hacia mercados como Oriente Medio, Latinoamérica, Norteamérica y Asia, entre otros. En comparación con los países que tradicionalmente ha tenido como clientes la Moda española, el balance fue positivo a pesar de la delicada situación económica que en ellos también ocurría (Modaes.es, 2015).

Según Modaes.es (2016a) en su dossier titulado *Especial 2015: El inicio de un nuevo ciclo en la Moda en España* se expone que el año 2015 también fue un año para el sistema de la Moda positivo, siendo el comercio electrónico un gran dinamizador:

En el que se han registrado doce meses continuados de crecimiento de las ventas de artículos de Moda, en el que los indicadores macroeconómicos de la industria han vuelto a ser positivos y en el que el comercio electrónico ha ejercido un importante papel como dinamizador del negocio (Modaes.es, 2016a, p.3).

El sistema de la Moda en España del 2015 fue un ejercicio en el que la inversión volvió a ella:

Los fondos y grupos inversores internacionales han vuelto a acercarse a España con apetito comprador, atraídas por la recuperación de la economía nacional y el buen hacer de las empresas españolas en *retail* y, especialmente, en Moda (Modaes.es, 2016a, p.10).

En el año 2016, como se ha comentado en el punto anterior, el sistema de la Moda a nivel global estuvo marcado por datos negativos: bajo crecimiento de las ventas, volatilidad en los precios y exceso de existencias. A nivel nacional, España tuvo cifras negativas desde 2002 en el número de empresas del sector, año desde el cual el número de empresas de producción de manufacturas textiles no ha dejado de disminuir (Pérez Huertas et al., 2016).

En el siguiente año, en 2017, el sistema de la Moda a nivel global estuvo marcado por un cambio hacia un mayor uso de la tecnología de las marcas del sector. De hecho, el estudio de la EAE Business School de 2017 titulado *El sector textil y el gasto en prendas de vestir en 2017*

(Mariano y Valoira, 2017) incorporó, tras seis publicaciones previas correspondientes a cada año, un capítulo sobre el canal *online* “en el que se destaca la importancia del mismo en la nueva economía y en el sector analizado en concreto” (Mariano y Valoira, 2017, p.5). Dicho capítulo está enfocado a resultados a nivel europeo, citando:

Los países europeos con más porcentaje de internautas que compran Moda y complementos son Alemania 39%, Reino Unido e Italia con un 37% y España y Francia por detrás con un 34% y 33% respectivamente. La principal tienda *online* en Europa, basando el análisis en sus ingresos netos, es Amazon con una facturación de 19.050 millones de euros (Mariano y Valoira, 2017, p.26).

El CBI *Ministry of Foreign Affairs* (2018) en uno de sus informes acerca del mercado, en concreto *Exporting fashion accessories to Europe* informa que las tendencias del consumidor europeo en Moda en 2018 son de recorte de sus presupuestos:

Durante la crisis económica, muchos consumidores recortaron sus presupuestos de ropa. El resultado es una vida más larga para los artículos de ropa, una opción para ropa sin estación y la necesidad de hacer trajes diferentes con pequeños detalles, como accesorios de Moda. Esta es una de las razones por las cuales el consumo de accesorios de Moda está creciendo, mientras que el consumo de ropa en general está disminuyendo.

La inestabilidad política nacional e internacional junto con la situación climatológica han sido obstáculos en el sector, pero a pesar de ello, la industria de la Moda mantiene su importancia (CESCE<sup>29</sup>, 2018).

### **3.3.B. Análisis del mercado italiano (2014-2018)**

Italia destaca, entre otros temas por haber creado y mantenido la etiqueta *Made in Italy*. En primer lugar, porque los productos son acabados en Italia, a pesar de la externalización de parte del proceso de producción a países como Rumanía, Bulgaria o Polonia; en segundo lugar, a la importancia que la etiqueta *Made in Italy* tiene en los mercados internacionales; y por último, en tercer lugar, gracias al *reshoring*. El *reshoring* es una estrategia

---

<sup>29</sup> Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE).

que está teniendo importancia en los últimos años ya que los *millennials* tienen conciencia de alcanzar procesos de producción sostenibles, desde una perspectiva medioambiental y humana. Hecho que ha favorecido a que las empresas italianas vuelvan a apostar por volver a producir en Italia, a pesar del coste que ello supone (ICEX, 2018b).

El ICEX (2014) anunció que las empresas del sector textil italiano, en el inicio del 2014, estaban apostando crecientemente “por las operaciones bursátiles en búsqueda de capital para financiar los planes de crecimiento y un repunte del número de fusiones y adquisiciones”. Debido a que el ejercicio 2013 cerró con un descenso de la facturación en un 1,9% (ICEX, 2014). La realidad es que el sector textil es uno de los sectores productivos más importantes que posee Italia, las cifras generales que alcanzaron en el 2015 fueron 52,4 mil millones de euros, 402.700 empleos y una balanza comercial de más de 8,5 mil millones de euros. La competitividad internacional de la Moda italiana se debe tanto a las inversiones realizadas en innovación, investigación y desarrollo del producto, como por la tradición del gusto productivo, el *know-how* y la colaboración establecida en la cadena de suministro en sus diferentes etapas hasta llevar al comercio minorista (Castelmur, 2016).

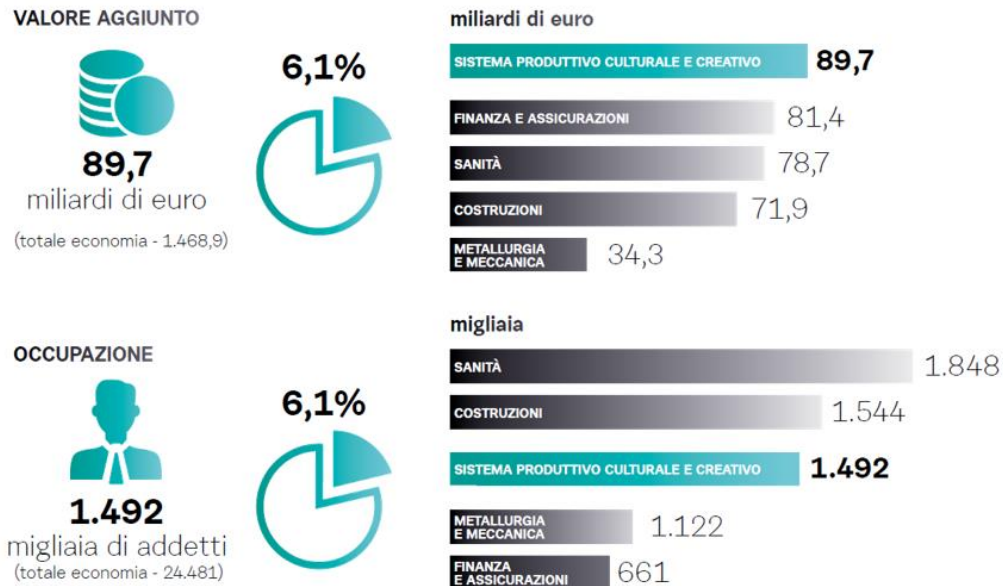
Rinaldi (2016) cita que en 2016 supuso 89,7 millones de euros el Sistema Productivo Cultural y Creativo para el total de la economía italiana, contando con 1.492 ocupados en empresas dentro del sistema. Considerando en el sistema a empresas pertenecientes a industrias creativas (arquitectura, comunicación y *branding*, y diseño, donde estarían las empresas de diseño de moda), industrias culturales (cine, vídeo, radio-tv, videojuegos y software, música, libros, imprenta y edición), todo lo relacionado con patrimonio histórico-artístico y artes escénicas y artes visuales. Por lo que, las empresas destinadas a la cultura y la creatividad en 2016 fueron una parte muy importante de la economía italiana en 2016, como se refleja en el Gráfico 20.

El ICEX (2018a) expuso que el Sistema Moda Italia en 2017 había experimentado un crecimiento del 2,4% sobre la base anual:

De acuerdo con los datos desprendidos por el Sistema Moda Italia, el sector textil-moda ha crecido un 2,4% sobre la base anual en 2017, lo que supone una facturación de 54.100 millones de euros, 1.200 millones de euros más que los obtenidos en este

sector en 2016. Estas cifras indican una desviación del 0,6% respecto a las previsiones realizadas en el pasado junio que se estimaba un crecimiento del 1,8%.

**Gráfico 20:** Los números del Sistema Productivo Cultural y Creativo en Italia en 2016



Fuente: Rinaldi (2016). *I sistema produttivi culturali*. p.5

La preocupación medioambiental estuvo muy presente en 2017 en el sector textil de la confección, piel y calzado en Italia; y en los consumidores italianos, según datos de Unioncamere (citado en ICEX, 2017a):

El 29,1% de las empresas italianas del sector textil, de la confección, piel y calzado producen e invierten en 'green'. Los productores 'Made in Italy' se distinguen en este ámbito por su concienciación y rigor. Por otro lado, hoy los consumidores confieren a la eco-sostenibilidad un gran valor: casi el 60% de los italianos, buscan prendas 'eco-friendly' (según datos de Global Lifestyle Monitor). El denominador común es la demanda de mayor transparencia, y declaran la falta de comunicación por parte de las empresas del sector de productos eco-compatibles.

Además de, demandar cada vez más productos *green*, los italianos cada vez más compran en filiales de Moda internacional y marcas de lujo. Según el análisis realizado por Pambianco Strategie di Impresa (citado en ICEX, 2017b), “que monitorizó a los principales grupos globales, las 20 firmas de la muestra finalizaron el curso anterior con una facturación

total de 6.160 millones de euros, un 9,7% más que el ejercicio anterior”. Según el ICEX (2017b):

Este aumento de la facturación total se debe –en esencia– a que la mayoría de las compañías cerraron 2016 con signos positivos. Rolex, Chanel, Swarovski, Hanes Italia y Tiffany crecieron ligeramente, mientras que Asics y Swatch registraron una reversión más consistente.

Pero el análisis ofrece un punto aún más significativo: las sucursales italianas de las marcas de rango medio, en general, han logrado mejores resultados en términos de facturación (Inditex, H&M, Guess, etc.) respecto al segmento de lujo, que se ha mantenido en términos de rentabilidad, con la excepción de Swatch, que todavía sigue progresando y ganando terreno en el país.

En la cima de los grandes nombres de la Moda mundial en Italia se encuentra el gigante español del *fast fashion* Inditex (Zara, Zara Home, Bershka, Massimo Dutti, Pull&Bear, Oysho y Stradivarius), cuya filial facturó 1.420 millones de euros (+14,4%) en 2016. En segundo lugar, por volumen de ventas figura el grupo francés LVMH (LVMH, Watch & Jewelry y Christian Dior), que en Italia registró una facturación de 907 millones, un 6,1% más.

El 2018 se resumió como un año bastante estable para la Moda italiana en el congreso de Confindustria Moda en junio del 2019 (Ibáñez, 2019). La industria alcanzó 95.500 millones de euros con un incremento del 0,7% respecto el año anterior. Además, dicha autora expone:

El año pasado, las exportaciones de moda italiana alcanzaron los 634.000 millones de euros, un 2,7% más que el año anterior. El sector textil-confección representa casi la mitad de las ventas internacionales de la industria, con una cuota del 49,6%. El calzado y la marroquinería ocupan el segundo lugar con una incidencia del 15,1% y el 12,9%, respectivamente; seguidos de la orfebrería y la joyería con un 10,2%; las gafas y las actividades de curtido un 6% cada uno; y las pieles, con un 1% (Ibáñez, 2019)

### **3.3.C. Análisis comparativo del mercado español e italiano (2014-2018)**

En este último punto se expone un análisis comparativo de los dos mercados objeto de estudio en la presente tesis doctoral. Dicho análisis se ha basado en tres variables fundamentales: las exportaciones textiles, el Índice de Precios de Consumo, el comportamiento del gasto familiar y el número de empresas dedicadas a la manufactura textil.

### 3.3.C.1. Análisis comparativo de las exportaciones de textil en España e Italia (2014-2018)

Los datos recopilados acerca de las exportaciones realizadas en España e Italia en los cinco años analizados están recogidos en la Tabla 18 con datos obtenidos del Ministerio de Economía y Competitividad, y del ISTAT. Hasta la fecha, siete de marzo de 2019, los datos de las exportaciones italianas en 2018 no han sido publicados. En dicha tabla, se puede observar, en primer lugar, la variación interanual positiva del total de las exportaciones realizadas por ambos países, y en segundo lugar, el porcentaje que supuso en cada año las exportaciones textiles, confección, pieles y accesorios.

**Tabla 18:** Variación de las exportaciones en España e Italia (2014-2018) (parte porcentual)

	2014		2015		2016		2017		2018	
	Total exportaciones	Exportaciones de textiles, confección, pieles y accesorios*	Total exportaciones	Exportaciones de textiles, confección, pieles y accesorios*	Total exportaciones	Exportaciones de textiles, confección, pieles y accesorios*	Total exportaciones	Exportaciones de textiles, confección, pieles y accesorios*	Total exportaciones	Exportaciones de textiles, confección, pieles y accesorios*
España	2,50%	10,51%	4,30%	11,13%	1,70%	11,69%	8,90%	11,69%	2,90%	11,34%
Italia	1,99%	11,78%	3,76%	11,60%	1,20%	11,70%	7,40%	11,40%	*	*

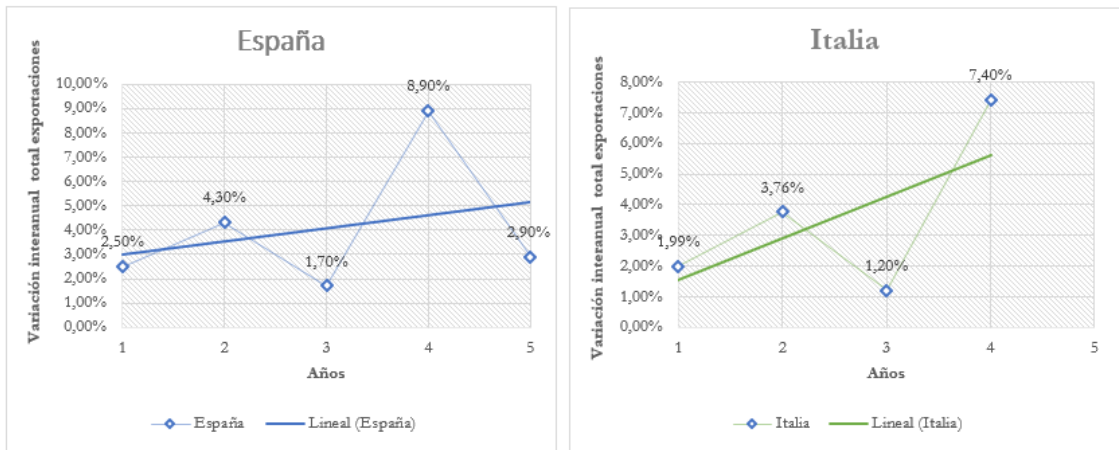
\* El porcentaje obtenido de España corresponde a Textiles, confección y calzado según el Ministerio de Economía y Competitividad.

\* Datos no publicados por el ISTAT

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Economía y Competitividad (2015; 2016; 2017; 2018; 2019) e ISTAT (2015; 2016; 2017; 2018).

La tendencia reflejada en la tabla anterior se puede observar en el Gráfico 21, donde se puede observar con claridad que ambos países tienen una tendencia positiva, apreciándose un crecimiento mayor en el caso de Italia.

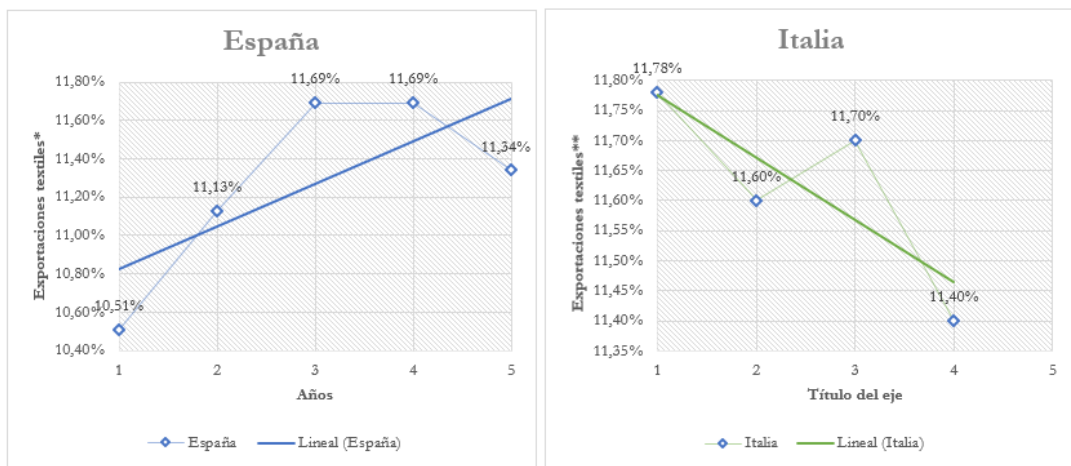
**Gráfico 21:** Variación de las exportaciones totales en España e Italia (2014-2017) (parte porcentual)



Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Economía y Competitividad (2015; 2016; 2017; 2018; 2019) e ISTAT (2015; 2016; 2017; 2018).

En el caso de las exportaciones referentes a los textiles, España e Italia presentaron tendencias opuestas hasta el 2017, donde España alcanzó el máximo nivel de exportaciones. En el caso italiano presenta una senda decreciente desde el 2014 (1), como se refleja en el Gráfico 22. En el caso español comparando solo las exportaciones del sector textil respecto al total, vemos que este sector ha obtenido una pendiente de crecimiento mayor en este periodo. El textil supera un crecimiento mayor del 10% todos los años, mientras que el total de exportaciones mantiene una media entorno al 4,5%.

**Gráfico 22:** Variación de las exportaciones textiles en España e Italia (2014-2017) (parte porcentual)



\* Exportaciones textiles, confección y calzado  
 \*\* Exportaciones textiles, confección, pieles y accesorios

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Economía y Competitividad (2015; 2016; 2017; 2018; 2019) e ISTAT (2015; 2016; 2017; 2018).



Por otro lado, el sector textil en Italia también obtiene datos de crecimiento superiores al total de exportaciones con una tendencia decreciente en los últimos años. En ambos países el total de exportaciones crece, con crecimientos entorno al 5%, la gran diferencia radica que en el caso español el textil crece anualmente y en Italia marca una tendencia negativa en este periodo.

### 3.3.C.2. Análisis comparativo del Índice de Precios de Consumo en España e Italia (2014-2018)

En la Tabla 19 se recopila el Índice de Precios de Consumo en España e Italia en los cinco años analizados con datos obtenidos del INE y del ISTAT. Hasta la fecha, siete de marzo de 2019, el Índice de Precios de Consumo en Italia en 2018 no ha sido publicado.

**Tabla 19:** Variación del Índice de Precios de Consumo y grupo Vestido y Calzado en España e Italia (2014-2018) (parte porcentual)

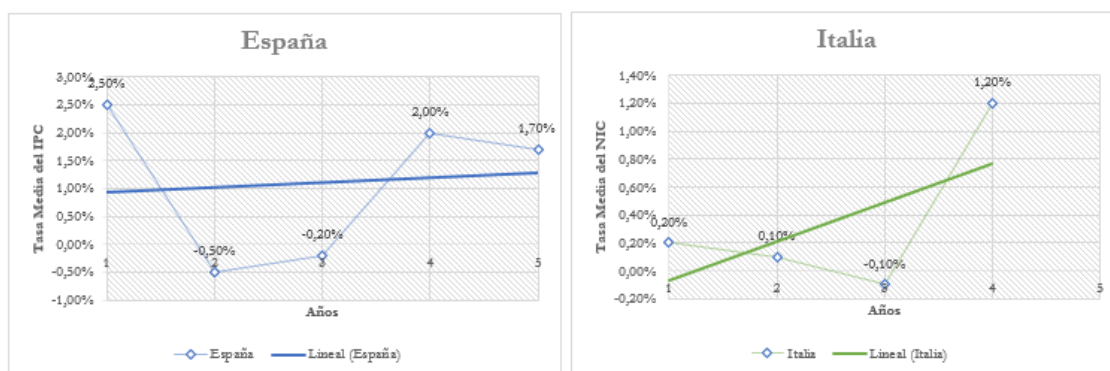
	2014		2015		2016		2017		2018	
	Tasa media del Índice de Precios de Consumo	Variación media anual del grupo Vestido y Calzado	Tasa media del Índice de Precios de Consumo	Variación media anual del grupo Vestido y Calzado	Tasa media del Índice de Precios de Consumo	Variación media anual del grupo Vestido y Calzado	Tasa media del Índice de Precios de Consumo	Variación media anual del grupo Vestido y Calzado	Tasa media del Índice de Precios de Consumo	Variación media anual del grupo Vestido y Calzado
España	2,50%	3,93%	-0,50%	0,30%	-0,20%	0,60%	2,00%	0,50%	1,70%	0,90%
Italia	0,20%	0,60%	0,10%	0,40%	-0,10%	0,50%	1,20%	0,30%	**	**

\* Datos no publicados por el INE  
 \*\* Datos no publicados por el ISTAT

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2015; 2016; 2017; 2018; 2019) e ISTAT (2015; 2016; 2017; 2018).

La tasa media del Índice de Precios de Consumo (IPC en España y NIC en Italia) en los cinco años ha mostrado tendencias alcistas, aunque con diferentes crecimientos. Como se observa en el Gráfico 23, en el caso español desde el 2014 hasta mediados del 2016 (3) ha mostrado tasas negativas repuntando a partir del 2017 (4), obteniendo así en el último lustro una tendencia media positiva. En el caso italiano cabe destacar el gran crecimiento del 2016 al 2017, donde pasa del -0,10% al 1,20%.

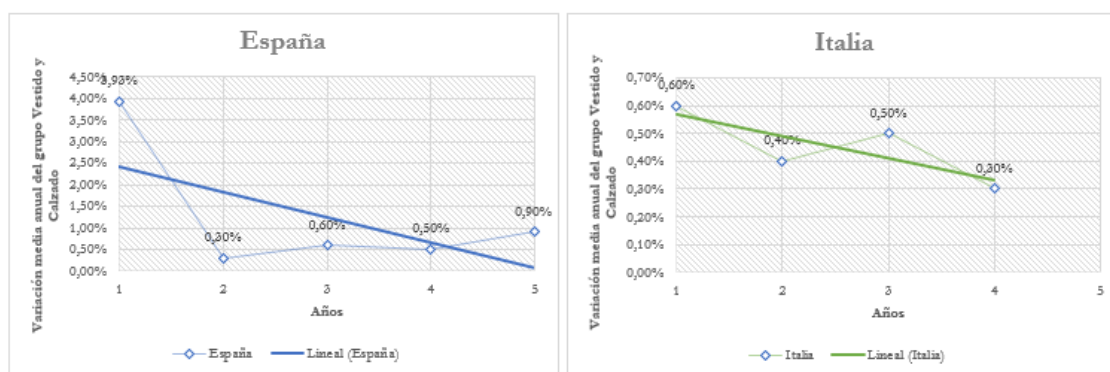
**Gráfico 23:** Variación del Índice de Precios de Consumo en España e Italia (2014-2017) (parte porcentual)



Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2015; 2016; 2017; 2018; 2019) e ISTAT (2015; 2016; 2017; 2018).

En el caso de la variación anual registrada del grupo Vestido y Calzado, el grupo que nos atañe de entre los doce grandes grupos de bienes y servicios de consumo, presenta en ambos países una tendencia negativa. Según se observa en el Gráfico 24, en España marca la tendencia un descenso importante del 2014 al 2015 (1-2), y desde esa fecha se mantiene estable. En Italia, se produce de media un pequeño decrecimiento estable. En España e Italia, comparando la variación del grupo Vestido y Calzado respecto al IPC, observamos que mientras el IPC no ha dejado de crecer, este grupo ha experimentado un decrecimiento. En el caso español pasando del 3,93% en 2014 (1) a menos del 1% en el 2018 (5), y en el caso italiano, creciendo un 50% menos en los últimos cuatro años.

**Gráfico 24:** Variación media anual del grupo Vestido y Calzado en España e Italia (2014-2017) (parte porcentual)



Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2015; 2016; 2017; 2018; 2019) e ISTAT (2015; 2016; 2017; 2018).

### 3.3.C.3. Análisis comparado del comportamiento del gasto familiar español e italiano en prendas de vestir (2014-2018)

En la Tabla 20 queda reflejado, tanto la variación interanual del gasto medio por hogar como el gasto medio por hogar en artículos de vestir, en España e Italia. En este caso del año 2018 no se han publicados datos de ambos países.

**Tabla 20:** Variación interanual en el gasto medio por hogar en España e Italia (2014-2017) (en porcentaje)

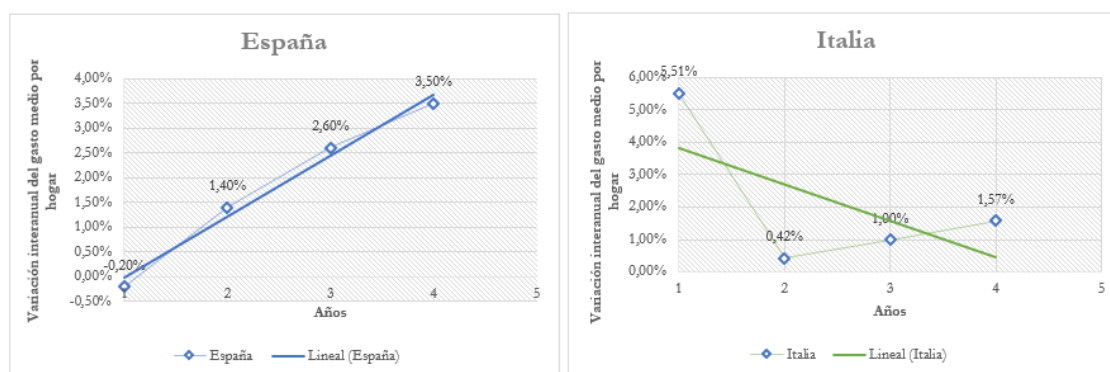
	2014		2015		2016		2017		2018	
	Variación interanual del gasto medio por hogar	Gasto medio por hogar en artículos de vestir y calzado	Variación interanual del gasto medio por hogar	Gasto medio por hogar en artículos de vestir y calzado	Variación interanual del gasto medio por hogar	Gasto medio por hogar en artículos de vestir y calzado	Variación interanual del gasto medio por hogar	Gasto medio por hogar en artículos de vestir y calzado	Variación interanual del gasto medio por hogar	Gasto medio por hogar en artículos de vestir y calzado
España	-0,20%	2,00%	1,40%	1,40%	2,60%	4,00%	3,50%	4,40%	*	*
Italia	5,51%	4,60%	0,42%	4,60%	1,00%	4,68%	1,57%	4,65%	**	**

\* Datos no publicados por el INE  
 \*\* Datos no publicados por el ISTAT

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2016; 2017; 2018) e ISTAT (2015; 2016; 2017; 2018).

La variación interanual del gasto por hogar en el caso español ha registrado un crecimiento exponencial, pasando de datos negativos en el 2014 al 3,5% en 2017. Mientras que en Italia ha experimentado un decrecimiento importante destacando gran descenso del 2014 al 2015 (1-2), como se observa gráficamente en el Gráfico 25.

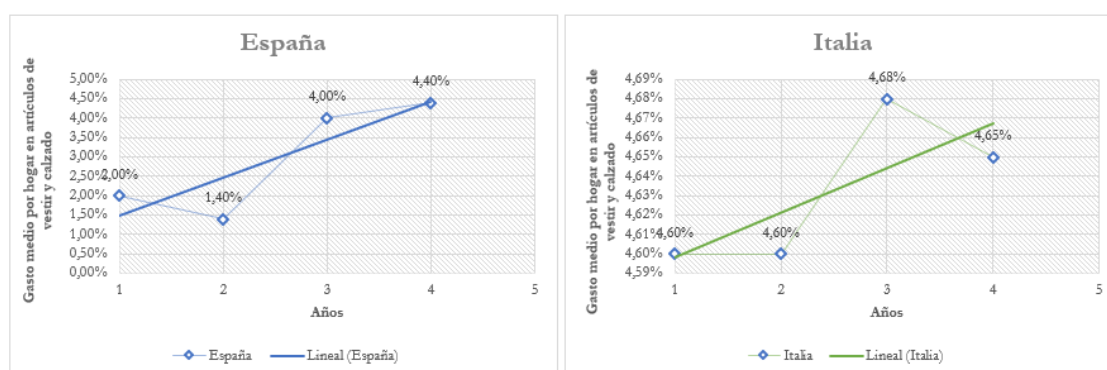
**Gráfico 25:** Variación interanual del gasto medio por hogar en España e Italia (2014-2017) (parte porcentual)



Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2016; 2017; 2018) e ISTAT (2015; 2016; 2017; 2018).

Centrándonos en el gasto medio por hogar destinado a los artículos de vestir y calzado, como se refleja en el Gráfico 26, ambos países registraron un crecimiento sustancial, superando ambos en el 2017 el 4% (4).

**Gráfico 26:** Gasto medio por hogar en artículos de vestir y calzado (2014-2017) (parte porcentual)



Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2016; 2017; 2018) e ISTAT (2015; 2016; 2017; 2018).

Comparando la variación interanual del gasto medio por hogar frente al gasto medio por hogar en artículos de vestir y calzado, en España los crecimientos han sido similares, alcanzando aproximadamente ambos gastos medios el 4%. En Italia, el gasto medio en artículos de vestir y calzado todos los años se ha incrementado desde el 2015 más del 3% respecto al gasto medio por hogar, el cual en el periodo analizado ha ido descendiendo.

### 3.3.C.4. Análisis comparado de las empresas dedicadas a la manufactura textil en España e Italia (2014-2018)

El número de empresas de confección de prendas vestir en España e Italia, durante los cinco años analizados queda expuesto en la Tabla 21. En el caso italiano contamos con datos hasta el 2016.

**Tabla 21:** Variación del número de empresas de confección de prendas de vestir en España e Italia (2014-2018) (en porcentaje)

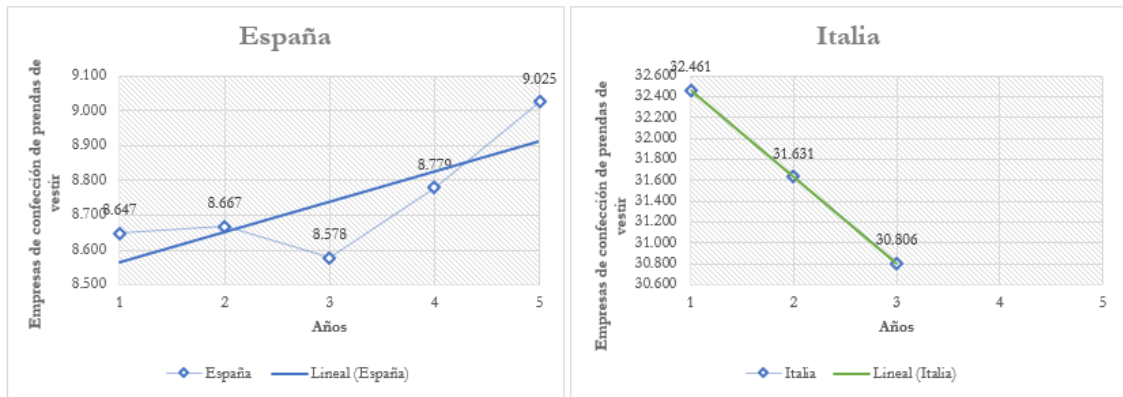
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>España</b>	8.647	8.667	8.578	8.779	9.025
<b>Italia</b>	32.461	31.631	30.806	*	*

\* Datos no publicados por el ISTAT

Fuente: Elaboración propia a partir de INE e ISTAT.

El número de empresas de este sector en España ha crecido en un 1,05% en el período analizado. Mientras que, en el caso de Italia se ha experimentado un decrecimiento del 1,05% pero en tan solo tres años, gráficamente se puede observar en el Gráfico 27.

**Gráfico 27:** Variación del número de empresas en España (2014-2018) (en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia a partir de INE e ISTAT.

Las empresas italianas que han sobrevivido son las que presentaban mayores cotas de especialización y las que contaban con mayor presencia internacional. En dichas empresas, ha destacado un sistema de integración vertical e inversión en innovación de productos y procesos. Según el ICEX (2018b, p.32):

Aunque el sistema de *distretti*<sup>30</sup> ha ayudado a la supervivencia de muchas empresas, algunos agentes del sector se han decantado por la vía de la integración vertical para enfrentar el presente contexto competitivo. Este modelo, que ha permitido un mayor control sobre el aprovisionamiento de materias primas y el servicio al cliente, se ha llevado a cabo por medio de acuerdos de integración entre empresas, fusiones, adquisiciones o ampliaciones del accionariado. La inversión en innovación de productos y de procesos se ha convertido en una de las prioridades del sector, de la mano de la industria mecano textil.

Por tanto, la innovación y la especialización han sido la estrategia de las empresas italianas para sobrevivir a la desaparición y deslocalización de la industria textil. Según el ISTAT (citado en ICEX, 2018b, p.36):

El índice de especialización empresarial dentro del sector textil subió casi dos puntos, de 2008 a 2015. Por su parte, en el mismo periodo, la inversión media por empresa en investigación y desarrollo sumó 57.706 euros, alcanzando un valor de 132.408 euros de gasto por empresa, en 2015.

<sup>30</sup> *Distretti* es el plural de *distretto* que es traducido al español como “distrito”, según Haensch (2004). La estructura empresarial textil italiana está distribuida en *distretti*<sup>30</sup>, cada uno de estos centros de operación del textil italiano, está compuesto por “un número de empresas especializadas en una actividad concreta de la cadena de valor. Dentro del mismo territorio, trabajan de manera simbiótica en la elaboración de un producto final o intermedio” (ICEX, 2018b, p.30).

Una vez analizada la situación de los últimos cinco años de la economía global, de la situación de la industria y en detalle en España e Italia, en el siguiente capítulo, se pasa a desarrollar un tema muy debatido en los últimos años en todos los sectores y en especial en la Moda, se trata de la sostenibilidad y la RSC. En un contexto de crisis ambiental, con la lucha contra el cambio climático como uno de los grandes desafíos a los que se enfrenta la humanidad, es pertinente analizar cómo afecta las estrategias de comunicación de las empresas en su compromiso de RSC y cómo repercute a los *stakeholders*.

## **Capítulo 4. MODA, SOSTENIBILIDAD Y RSC EN LAS EMPRESAS DE *FAST FASHION***

En el presente capítulo se tratará de entrar en detalle en la sostenibilidad y la responsabilidad social, un tema muy debatido en los últimos años en todos los sectores, pero en especial en la Moda. Durante los últimos años se ha producido un aumento de la preocupación ecológica y social por parte de los ciudadanos y, por consiguiente, una preocupación cada vez mayor por problemas tales como el deterioro del medioambiente imputable a las actividades económicas, las prácticas laborales discriminatorias, la violación de los derechos humanos, el subdesarrollo, etc. (Nieto Antolín y Fernández Gago, 2004). La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha convertido en un tema de notable interés y popularidad tanto desde el punto de vista práctico como académico (Lafuente et al., 2003; Maignan y Ferrell, 2004; Nieto Antolín y Fernández Gago, 2004).

En la actualidad, se puede observar tanto en los medios de comunicación como en las memorias de sostenibilidad, cómo las empresas integran su filosofía y políticas sobre RSC a nivel estratégico. En España, el 100% de las empresas del IBEX 35 exponen su memoria sobre RSC en su página de presentación (Marín y Rubio, 2008). De las cuales el 29%, cuentan con una comisión o subcomisión para la RSC en el seno de sus Consejos de Administración, las cuales cuentan con una mejor calificación por parte de las agencias de rating de sostenibilidad, incrementándose su media en 10 percentiles con respecto al resto del mercado (Silos et al., 2018).

Otro dato que refleja el interés por la RSC y la sostenibilidad es el crecimiento del “tercer sector”, compuesto por organizaciones no lucrativas, las cuales crecen en número constantemente, lo que refleja “la existencia de fallos en el mercado en la asignación de recursos a las actividades de RSC” (Nieto Antolín y Fernández Gago, 2004, p.33).

### **4.1. Responsabilidad Social y sostenibilidad**

La responsabilidad social y la sostenibilidad hacen referencia a una “filosofía organizacional que implica la incorporación en su cultura e identidad valores éticos que

conlleven a la asunción voluntaria en el largo plazo de compromisos y responsabilidades medioambientales, sociales y económicas” (Del Olmo et al., 2018, p.643).

#### 4.1.A. Responsabilidad Social de la Empresa (RSC)

“Las conceptualizaciones previas de RSC se desarrollaron en la década de los 50, en el área de la responsabilidad empresarial” (Bigné et al., 2006, p.165). Bowen (1953) expuso que los directivos tienen la obligación de conseguir prácticas deseables en cuanto a objetivos y valores sociales. Argumento rechazado por Friedman (1970) que expuso que la responsabilidad social de la empresa es obtener beneficios. Fue el profesor Freeman, de la Darden School de la Universidad de Virginia, considerado como originador y padre de la teoría de los grupos de interés o *stakeholders*. El cual en su artículo *Strategic Management: A Stakeholder Approach* dotó a las relaciones entre la empresa con los agentes económicos más directos y cercanos un marco estratégico con el que ampliar el foco corporativo, previamente situado exclusivamente sobre los propietarios y accionistas de la organización (*shareholders*), a todos aquellos grupos que se ven afectados o pueden afectar al desarrollo de la actividad de la organización (*stakeholders*) (Granda y Trujillo, 2011).

Es a partir de la manifestación de Seattle<sup>31</sup> cuando comienza una nueva etapa de reivindicación de los derechos sociales, económicos y culturales en el plano global. A partir de ese momento, las empresas y los gobiernos tomaron en consideración las demandas de los ciudadanos y se abrieron al debate del rol de las empresas y al enfoque de la RSC (Vargas, 2006). Tal y como exponen Porter y Kramer (2006, p.1), “la RSC se ha convertido en una prioridad ineludible para los líderes empresariales de todos los países”. Dichos autores (2006, p.5), además, exponen que:

El buen gobierno, el imperio de la ley y los derechos de propiedad son esenciales para la eficiencia y la innovación. Sólidas normas regulatorias tanto de los consumidores como de las empresas competitivas de explotación. En última instancia, una sociedad sana crea una demanda creciente de negocios, a medida que se satisfacen más necesidades humanas y crecen las aspiraciones. Cualquier negocio

---

<sup>31</sup> “Tercera conferencia ministerial de la OMC realizada en Seattle (Estados Unidos) del 30 de noviembre al 3 de diciembre de 1999, cuyo objetivo fue determinar la duración, el contenido y las modalidades de negociación del próximo ciclo. Ello dio origen a una nueva agenda en la OMC, la llamada ‘Ronda de Desarrollo de Doha’” (Vargas, 2006, p.15).



que persiga sus fines a expensas de la sociedad en la que opera encontrará que su éxito es ilusorio, y en última instancia, temporal.

En la actualidad, la RSC recibe un alto interés ya que se espera que las empresas participen en la mejora de la sociedad no solo cumpliendo los requerimientos económicos o legales mínimos, sino, además, tratando de satisfacer las necesidades de los *stakeholders* (Donaldson y Preston, 1995; T.M. Jones, 1995; Nieto Antolín y Fernández Gago, 2004). Por lo que, la RSC no solo satisface a los accionistas o propietarios, sino que establece relaciones equilibradas con sus *stakeholders* (Vaca et al., 2007). “La estabilidad de estas relaciones depende de compartir, al menos, un núcleo de principios o valores” (Freeman, 2004, p.234). Las herramientas de diálogo específicas con los *stakeholders*, según Granda y Trujillo (2011) son: el estudio de las percepciones de los grupos de interés mediante encuestas regulares; las auditorías de responsabilidad social para comprobar el sistema global de gestión y verificar la existencia de registros o resultados de reclamaciones para garantizar la efectividad del diálogo; y los paneles de grupos de interés, que consisten en reuniones semestrales o anuales para verificar el cumplimiento de los objetivos de diálogo y los compromisos establecidos. Las organizaciones deben observar en sus actuaciones congruencia con los objetivos de los *stakeholders*, para así ser considerados sus comportamientos como socialmente responsables (Vaca et al., 2007, p. 3134):

- Transparencia: información y diálogo con los grupos de interés.
- Materialidad: teniendo en cuenta las expectativas de los grupos de interés en todas las áreas.
- Verificabilidad: a través de expertos independientes externos.
- Visión amplia: el contexto de la sostenibilidad debe ser lo más amplio posible, en función a su actividad, localización y tamaño.
- Mejora continua.
- Naturaleza social de la organización: como valor que prevalece sobre la consideración económica o técnica.

Fernández García (2009, p.17) cita que: “la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE), también denominada Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medioambiente más limpio”. Para evitar confusión terminológica a

continuación, se exponen las distintas definiciones de Fernández García (2009) respecto la Responsabilidad Social (RS), la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

- La Responsabilidad Social se entiende como el compromiso que tienen todos los ciudadanos, las instituciones, públicas y privadas, y las organizaciones sociales, en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global.
- La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) o empresarial ha de ser entendida como una filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de preocupaciones y expectativas de sus distintos *stakeholders*, con una visión a largo plazo. Una empresa socialmente responsable busca el punto óptimo en cada momento entre la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medioambiente.
- La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) amplía el ámbito de la responsabilidad social de la empresa para incorporar a las agencias gubernamentales y a otras organizaciones, que tengan un claro interés en mostrar cómo realizan su trabajo (Fernández García, 2009, p.19).

Según lo cual, en el trabajo de campo de la presente tesis doctoral se hace uso del término RSE al ser el término considerado más acorde a la muestra de la investigación. Debido a que la muestra analizada está compuesta por marcas de *fast fashion*, cuya gestión de su responsabilidad social se hace desde el compendio de empresas que forman cada grupo empresarial que participan voluntariamente en iniciativas externas sociales y medioambientales con sus líneas de negocio generando valor en la comunidad y en la empresa.

A pesar de las definiciones expuestas de Fernández García (2009), la RSC no está muy delimitada y existe una confusión terminológica al respecto. De hecho, Puentes Poyatos et al. (2008, p.5) citan que “a pesar de ser diversos los organismos que han estudiado, y estudia, la RSC, no existe una definición generalmente aceptada de la misma. Esto hace que el concepto de la RSC pueda llegar a ser ambiguo y a veces difuso para las empresas”. No obstante, se ha integrado de forma paulatina un conjunto de prácticas similares estructuradas entorno a la RSC en una serie de ámbitos concretos: la responsabilidad medioambiental y

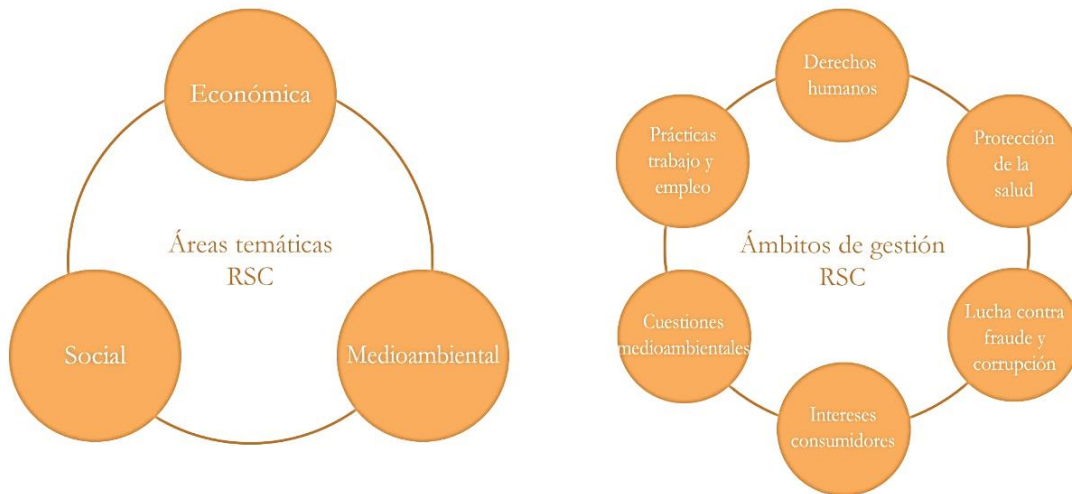
social, la transparencia, el diálogo con las partes interesadas y el buen gobierno (Vargas, 2006).

La AECA (2004) definió la RSC como “el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medioambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa”. Del Olmo Arriaga et al. (2018, p.646) citan que, “la RSC se entiende como una filosofía organizacional que forma parte de la cultura corporativa integrándose en la estrategia general de las organizaciones”, una filosofía que coloca como objetivo la satisfacción de las expectativas de los *stakeholders*. “De hecho, saber conseguir y mantener los equilibrios necesarios en las organizaciones, tanto internos como externos, es una de las principales tareas de sus gestores” (Vaca et al., 2007, p.3139). En la misma línea, se encuentra la definición que realiza el Observatorio de la RSC (2020) que expone que la RSC “es una forma de dirigir las empresas basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general”.

Dicho lo cual, la RSC es definida como un concepto multidimensional. Carroll (1991) estableció cuatro dimensiones: la económica, la legal, la ética y la filantrópica. Posteriormente, Schawart y Carroll (2003), conceptualizaron la RSC como una combinación de las dimensiones económicas, legal y ética de la responsabilidad, clasificando las actuaciones de RSC en función de las relaciones entre las dimensiones citadas. La mayoría de las teorías acerca de la RSC, según Garriga y Melé (2004), se centran en cuatro aspectos que han sido denominados teorías: las instrumentales, las políticas, las integradoras y las éticas. En la actualidad, tal y como expone Suárez Serrano (2013, p.5), “la responsabilidad de la empresa no sólo debe delimitarse a su existencia, sino que se trata de una responsabilidad intergeneracional”. En este sentido los índices Dow Jones, evalúan la llamada triple cuenta de resultados, atendiendo al plano económico, social y medioambiental: “la ecoeficiencia y la información medioambiental de las empresas determinan su grado de implicación y respeto por el medioambiente” (Suárez Serrano, 2013, p.5). El Observatorio de la RSC (2020) expone la existencia de un acuerdo sobre las grandes áreas temáticas que abarca la RSC (Gráfico 28): la económica, la social y la medioambiental. Además, que el concepto tiene un carácter pluridimensional que afecta a distintos ámbitos de gestión de la empresa: derechos humanos,

prácticas de trabajo y empleo, protección de la salud, cuestiones medioambientales, lucha contra el fraude y la corrupción, e intereses de los consumidores.

**Gráfico 28:** Áreas temáticas de la RSC y ámbitos de gestión de la empresa a los que afecta la RSC



Fuente: Elaboración propia a partir del Observatorio de la RSC (2020)

La RSC, en resumen, trata de buscar la excelencia en la empresa atendiendo tanto a las personas y sus condiciones laborales, como a la calidad de los procesos productivos incorporando las tres facetas del desarrollo sostenible: la económica, la social, y la medioambiental, favoreciendo la consolidación de la empresa, promoviendo su éxito económico y afianzando su proyección de futuro (Fernández García, 2009).

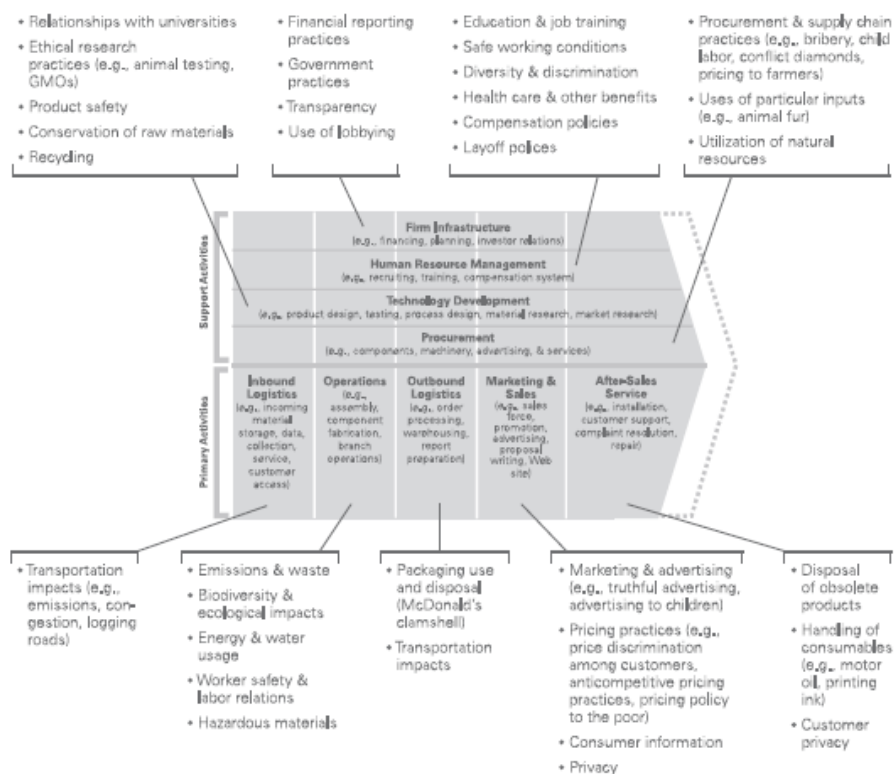
Los principios que rigen la RSC, se pueden resumir en cinco (Fernández García, 2009; Observatorio de la RSC, 2020):

- Cumplimiento de la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor<sup>32</sup>.
- Es de carácter global, es decir, afecta a todas las áreas de negocio de la empresa y de sus participadas, así como a todas las áreas geográficas donde desarrollen su actividad por lo que afecta a toda la cadena de valor, prestación del servicio o producción del bien, como se refleja en el Gráfico 29.

<sup>32</sup> Las normas internacionales en vigor son: OIT, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Normas de Naciones Unidas sobre Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la esfera de los Derechos Humanos, Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, etc. (Fernández García, 2009; Observatorio de la RSC, 2020).

- Comporta compromisos éticos objetivos que se convierten en obligación para quien los contrae. Debe existir coherencia entre los compromisos públicos adquiridos con las estrategias y decisiones de negocio, pues en caso contrario se convertirá en una mera gestión de la reputación.
- Se manifiesta en los impactos que genera la actividad empresarial en el ámbito social, medioambiental y económico. Para su gestión es imprescindible identificar, prevenir y atenuar las posibles consecuencias adversas que pudieran producir.
- Se orienta a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los *stakeholders*. Deben generarse procesos que integren las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas en las operaciones empresariales y en la estrategia, de manera que se genere valor no solo para los accionistas sino para todos los *stakeholders* y la sociedad.

**Gráfico 29:** Los impactos en la cadena de valor



Fuente: Poter (citado en Porter y Kramer, 2006). *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, p.8

Fernández García (2009) diferencia en la Tabla 22 en función del grado de interés propio y compromiso social, la RSC de las actuaciones filantrópicas y de lo que denomina “marketing con causa” (utilización de acciones sociales para publicitar la imagen de empresa).

El factor diferencial se encuentra en esa respuesta a los propios intereses empresariales en equilibrio con los intereses de todos los *stakeholders*. Porter y Kramer (2002) resaltan que los objetivos económicos y sociales en la mayoría de las empresas son considerados como rivales y se plantean unos en contraposición de otros. Lo cierto es, que dichos objetivos se complementan cuando son planteados de manera acertada.

**Tabla 22:** Matriz diferencial entre Responsabilidad Social y otras situaciones empresariales

		Interés propio		
		Muy bajo		Alto
Compromiso social	Alto	Filantropía	Economía social convencional	Responsabilidad Social
		Caridad	Empresa de economía convencional	Marketing con causa
	Bajo	Fracaso cierto	Negocio puro	Negocio especulativo

Fuente: Fernández García (2009) *Responsabilidad Social Corporativa. Una nueva cultura empresarial*, p. 20

Una forma indirecta de poder mostrar la RSC como un recurso competitivo es en relación con los resultados económicos (Marín y Rubio, 2008). Determinados artículos científicos muestran una influencia positiva (Waddock y Graves, 1994; Johson y Greening, 1999), otros su influencia negativa (Davidson y Worrell, 1988; Bromiley y Markus, 1989) e incluso nos encontramos con otros que no logran mostrar el sentido ni el signo de la relación (Marcus y Goodman, 1997). Los autores Marín y Rubio (2008) obtuvieron como resultado de su investigación que el efecto de la RSC sobre el éxito competitivo es mayor en aquellos sectores con una alta competitividad, suponiendo la RSC una ventaja competitiva, mientras que es menor en sectores poco competitivos y, por consiguiente, las empresas de estos sectores siguen diferenciándose, ofreciendo ventajas tradicionales de marca, precio, calidad, distribución, etc. La investigación de De la Cuesta (2004) ha encontrado evidencias suficientes de que “los buenos resultados sociales y medioambientales benefician a la cuenta de resultados, aumentando el valor económico de la empresa, reduciendo el riesgo, atrayendo o reteniendo empleados, o incrementando la lealtad y mejorando la imagen o reputación corporativa” (p.49).

A continuación, se exponen las ventajas que puede generar la RSC en las organizaciones, tanto a nivel interno como externo (Vaca et al., 2007, p. 3132):

#### A nivel interno:

- Reducción de costes a través de la ecoeficiencia.
- Protección y mejora de los recursos, medioambientales y humanos, de los que depende el negocio.
- Anticipación, evitación y minimización de riesgos y los costes asociados.
- Anticipación a las demandas de los clientes, expectativas de la participes y futura legislación.
- Asegura el poder operar a largo plazo.
- Diferenciación e incremento de ventajas competitivas respecto a la competencia.
- Protección, creación o aumento de la reputación en relación a los grupos de interés.
- Atracción y retención de empleados motivados y competentes.
- Permite la innovación, mejora la calidad y de la eficiencia.
- Mejora las relaciones con los grupos de interés.

#### A nivel externo:

- Inversores: les permite invertir de acuerdo con sus propios valores, con la expectativa de que las empresas más responsables supondrán mejores inversiones.
- Consumidores y otros componentes de la cadena de suministros: eligen un producto, servicio o empresa basándose en la opinión de credenciales sociales o medioambientales.
- Autoridades públicas: es posible la incentivación fiscal de empresas responsables.
- Otras empresas, redes, e intermediarios: cooperando a través de experiencias compartidas, desarrollando conocimiento común de las mejores aproximaciones y expectativas, proporcionado *benchmarking*<sup>33</sup> e intercambiando prácticas en las relaciones empresariales.

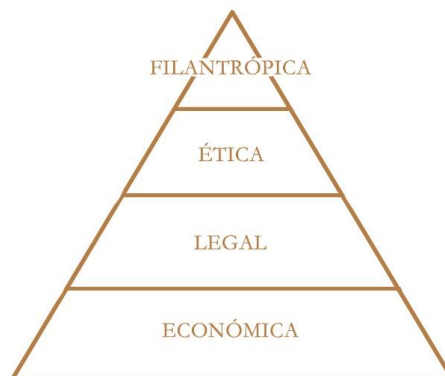
Para gestionar un programa de RSC, Fernández García (2009, p.48) cita que “para que una empresa aplique los principios de RSC y sea un buen ciudadano corporativo tiene que seguir la pirámide de Carroll” (Gráfico 30). La cual está compuesta en la base por la responsabilidad económica, que expresa que para que una empresa sea sostenible debe de generar beneficios y ser rentable; el segundo escalón está compuesto por la responsabilidad legal, ya que es necesario el cumplimiento de la legislación nacional e internacional; en el tercer escalón se encuentra la responsabilidad ética, asumiendo que la empresa deberá de

---

<sup>33</sup> El *benchmarking* “es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado” (<https://debitoor.es/glosario/definicion-de-benchmarking>)

tener una conducta correcta y justa más allá de lo marcado por las leyes y normas; y por último, en la cúspide de la pirámide se encuentra la responsabilidad filantrópica, donde la empresa deberá comprometerse en la solución de problemas sociales, con colectivos vulnerables y contribuyendo al bienestar y mejor calidad de vida de las comunidades locales (Del Olmo et al., 2018).

**Gráfico 30:** Pirámide de Carroll



Fuente: Elaboración propia a partir de Del Olmo et al. (2018).

*Marketing y comunicación de moda, lujo y lifestyle*, p. 648

En la investigación realizada por Bigné et al. (2006) se destacó que las actividades consideradas por los consumidores como más representativas de la RSC son: el respeto a los derechos humanos, la protección del medioambiente, las actividades sociales y la no discriminación de los empleados. Además, citan que “los consumidores se perciben a ellos mismos como una de las más importantes fuentes de presión para forzar a las empresas a ser más responsables socialmente” (p.185), pero revelan un dato curioso que es que sólo un 15% de su muestra indicó que la información de la RSC es totalmente necesaria para comprar. Sin embargo, De la Cuesta (2004, p.48), cita que “cada vez más, los empleados, los accionistas y los clientes valoran esos activos intangibles difíciles de comercializar y que constituyen la reputación externa y la cultura interna de la empresa”. En la misma línea, el profesor James Austin de Harvard Business School, citó que:

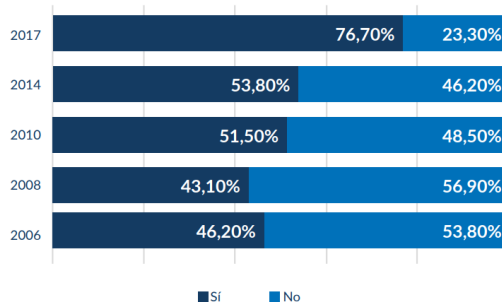
Los consumidores aprecian el hecho de que una empresa esté involucrada con la comunidad. Los estudios realizados indicaban que, al tener en frente dos productos, con el mismo precio y calidad, pero uno de ellos con una reputación social o una



actividad comunitaria con una ONG, un alto porcentaje de consumidores iba a comprar este último (Dinero.com, 2000).

En el *Informe Forética 2018* se expone que la notoriedad del término “Responsabilidad Social de la Empresa” ha incrementado sustancialmente en la población española durante los últimos años. De hecho, se cita que “un 76% de la población española declara haber oído hablar alguna vez de la RSE, frente al 53,8% en nuestra anterior edición de 2015 del *Informe Forética*” (Silos et al., 2018 p.19), pero exponen que a pesar de ello “solo un tercio de los ciudadanos que declara haber escuchado el término alguna vez sabía con claridad lo que significa” (Silos et al., 2018 p.19). Esa evolución del conocimiento espontáneo de la RSE la vemos reflejada en el Gráfico 31.

**Gráfico 31:** Matriz diferencial entre Responsabilidad Social y otras situaciones empresariales



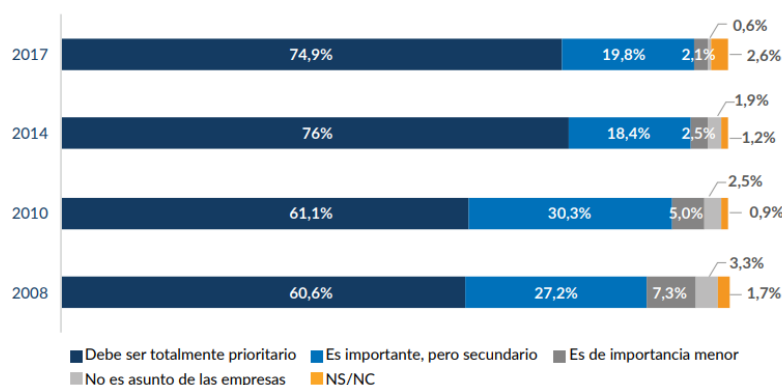
Fuente: Silos, Ruiz, Canales, Herrero y Granda (2018). *Informe*

*Forética 2018 sobre la evolución de la RSE y Sostenibilidad. La recompensa del optimista*, p. 19

En el mismo informe se expone que para el ciudadano medio español la RSE debe ser un elemento diferenciador. El Gráfico 32 refleja la evolución de la importancia dada al comportamiento responsable por parte de la población española en los últimos años.

El 39% de los atributos para formar la percepción de una ‘buena empresa’ tienen que ver con su gestión de aspectos sociales y ambientales, siendo el 61% restante, determinados por factores competitivos como la calidad, la atención al cliente o el precio. Tres de cada cuatro consumidores consideran que la responsabilidad social de las empresas debe ser un elemento de gestión prioritario (Silos et al., 2018 p.21).

**Gráfico 32:** Importancia del comportamiento responsable para la población española



Fuente: Silos, Ruiz, Canales, Herrero y Granda (2018). *Informe Forética 2018 sobre la evolución de la RSE y Sostenibilidad. La recompensa del optimista*, p. 21

En la actualidad, según asegura Joan Fontrodona -profesor de Ética Empresarial en la escuela de negocios de Iese- a Riera (2016a) en el *Dossier Moda Sostenible: la nueva hoja de ruta del sector* publicado por Modaes.es que, “el término RSC está agotado y el concepto sostenibilidad entra mucho más fácil”. “La RSC se malinterpretó y se utilizó mal, mientras que la sostenibilidad deja fuera la acción social para centrarse en los procesos”, subraya. Dicho experto sostiene que RSC y sostenibilidad son sinónimos, pero que su significado ha ido evolucionando con el tiempo y con el cambio del punto de vista en las estrategias. “Hasta ahora, en el marco de la RSC, las acciones de una empresa en esta línea miraban hacia fuera, mientras que bajo el concepto de sostenibilidad se involucra el negocio, los procesos de la cadena de valor, el aprovisionamiento, el modelo de negocio”, sostiene Fontrodona. Los autores Andreu Pinillos y Fernández Fernández (2011), dan un paso más y sostienen que existe la necesidad de evolucionar el concepto RSC hacia la idea de Sostenibilidad Corporativa. No lo exponen como un debate académico o meramente semántico, sino que hablan de futuro, de conceptos y de gestión. Sostienen que “trabajar sobre el concepto sostenibilidad corporativa permite superar las limitaciones que la RSC arrastra por su efecto halo y por su percepción en la empresa, en los medios y en la opinión pública en general” (Andreu Pinillos y Fernández Fernández, 2011, p.17), entendiéndose a la sostenibilidad corporativa como una “evolución natural de la RSC con el objetivo de vincularla más al valor y al *core business*” (Andreu Pinillos y Fernández Fernández, 2011, p.18).

#### 4.1.B. Sostenibilidad y desarrollo sostenible

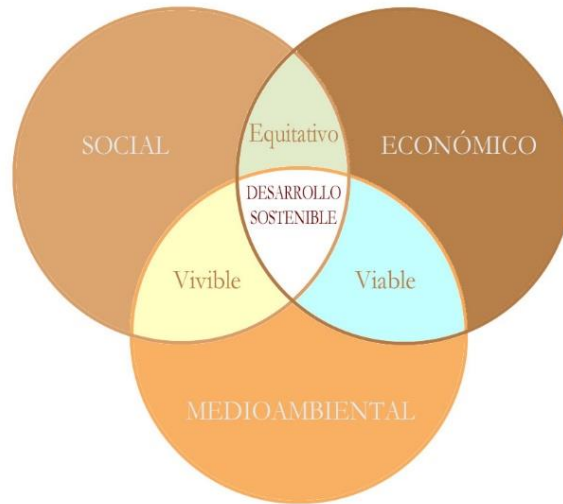
En sus inicios el concepto sostenibilidad se ha asociado al medioambiente y el desarrollo sostenible se orientaba a armonizar el progreso humano con los límites que brinda la naturaleza, pero ha sido en las últimas décadas cuando se han ampliado las esferas que comprende y las organizaciones han afrontado la sostenibilidad integrada en el marco de sus políticas de RSC, ampliando sus dimensiones (Del Olmo et al., 2018). Por lo que la sostenibilidad va más allá de las implicaciones medioambientales, tal y como expone Seidman (2007, p.58): “se trata de nuestra relación con nosotros mismos, nuestras comunidades y nuestras instituciones”.

Se quiere destacar que no tiene el mismo significado el desarrollo sostenible que la sostenibilidad. Mientras que el desarrollo sostenible es el proceso o camino y la dirección a seguir, la sostenibilidad es el objetivo y/o etapa final del proceso seguido (Carrera i Gallissà, 2017). La primera vez en la que se definió el desarrollo sostenible fue en el Informe Brundtland, donde se expuso que el desarrollo sostenible es el “desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (World Commission on Environment, 1987, p.23). A raíz del Informe Brundtland, la Unión Europea y otros países firmaron la Declaración de Río, “en la que por primera vez había un compromiso común por formular estrategias en desarrollo sostenible” (Riera, 2016a, p.5). El Informe Brundtland fue presentado en 1987, en un momento en el que surge la necesidad de replantear el modelo de desarrollo occidental ajustándolo tanto a los límites biofísicos del planeta como para evitar el aumento de los desequilibrios humanos. En ese informe se afirma que la pobreza y los problemas ambientales han de abordarse en un mismo plano y las soluciones han de ser integradas. Con este informe se muestra una nueva dimensión del concepto solidaridad, ya que se desarrolla la idea de replantear que aquello que hacemos actualmente no sólo afecte a los seres humanos que vivimos ahora sino también a los que todavía no han nacido; se habla de desarrollo no de crecimiento (Carrera i Gallissà, 2017). A nivel interno en la Unión Europea, el tratado de Ámsterdam que entró en vigor en 1999, “hace del desarrollo sostenible una de las principales tareas de la Comunidad Europea” (Morrós y Vidal, 2014, p.15). Dentro del artículo 1 del tratado de Ámsterdam, el artículo b, expone que el primer objetivo de la Unión es:

Promover el progreso económico y social, un alto nivel de empleo y conseguir un desarrollo equilibrado y sostenible, principalmente mediante la creación de un espacio sin fronteras interiores, el fortalecimiento de la cohesión económica y social y el establecimiento de una unión económica y monetaria que implicará, en su momento, una moneda única, conforme a las disposiciones del presente Tratado (Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 1997, p.7).

La sostenibilidad ahora es considerada como un elemento importante para el éxito empresarial, según Silos et al. (2018, p.75) “el 97% de los CEOs globales considera que la sostenibilidad es un elemento importante para el éxito empresarial, de acuerdo con un estudio reciente de Accenture para Global Compact” (p.75). Como hemos mencionado previamente, la sostenibilidad es la meta y el desarrollo sostenible el camino en el que las empresas desarrollarán su actividad. Por tanto, la sostenibilidad está enfocada a largo plazo y tiene tres componentes o dimensiones: el económico, el social y el medioambiental. En referencia al componente económico, la sostenibilidad busca la perpetuidad de la empresa sobre el beneficio a corto plazo. En referencia al social, la sostenibilidad se centra en la justicia social, dando importancia a la equidad de riqueza, a la igualdad de derechos y a la responsabilidad de las instituciones políticas. Por último, en referencia al medioambiental, lo que persigue la sostenibilidad es la conservación de los recursos físicos para que, a pesar de ser limitados, perduren para generaciones futuras (Fernández Matilla, 2017; Crane y Matten, 2016; García del Junco et al., 2013). Por tanto, la sostenibilidad es la adecuada intersección entre sus tres componentes o dimensiones, como se observa en el Gráfico 33. De tal forma que, si una empresa produce emisiones cero, trata bien y de forma justa a sus empleados, pero no tiene beneficios económicos, no será sostenible (Carrera i Gallissà, 2017).

**Gráfico 33:** Componentes o dimensiones del desarrollo sostenible



Fuente: Elaboración propia a partir de Carrera i Gallissà (2017).

*Los retos sostenibilistas del sector textil.*

El desarrollo no es sinónimo de crecimiento económico, “éste es sólo uno de los medios para lograr el primero” (Gallopín, 2003, p.27). La calidad de vida comprende la satisfacción de las necesidades tanto materiales como inmateriales, como los deseos y aspiraciones de las personas. Esas necesidades, deseos y aspiraciones pueden ser cumplidas gracias a una variedad de satisfactores alternativos materiales e inmateriales (Maslow y Lowery, 1998). En 1943, Abraham Maslow desarrolló la conocida Teoría de la motivación de Maslow que propone una jerarquía de las necesidades en cinco niveles (Posner, 2011). Son cinco los niveles básicos de necesidades humanas ordenados en función del orden de importancia. Los dos primeros niveles que están en la base de la pirámide (Gráfico 34) corresponden a las necesidades primarias o elementales; los tres restantes corresponden a las necesidades secundarias que aparecen cuando las primarias están satisfechas (Del Olmo et al., 2018). Según Posner (2011) se irá satisfaciendo las necesidades del nivel inferior antes de progresar hacia el siguiente nivel, aunque en realidad los individuos intentan satisfacer diversas necesidades al mismo tiempo:

La premisa original plantea que un individuo intentará satisfacer sus necesidades en el nivel más bajo antes de progresar hacia el siguiente nivel, aunque en realidad los individuos intentan satisfacer diversas necesidades al mismo tiempo y no ascienden en la jerarquía de la manera prevista. Así, aunque en la sociedad moderna tenemos la necesidad fisiológica de vestirnos para protegernos de los elementos, en la mayoría de los casos la motivación del consumidor con relación a la Moda es desencadenada

por un conjunto variado de deseos y estímulos, que pueden estar relacionados con la pertenencia social, la obtención de la aprobación ajena, la filiación a un grupo o las nociones de autoaceptación y estima (Posner, 2011, p.116).

**Gráfico 34:** Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: Elaboración propia a partir de Maslow (1975).

Suele considerarse que el crecimiento económico es sinónimo de crecimiento material. “Actualmente, el crecimiento económico de carácter material confronta limitaciones de fuente (escasez de recursos naturales) y limitaciones de sumidero (saturación de la capacidad natural para diluir y neutralizar contaminantes y desechos)” (Gallopín, 2003, p.27). En el Gráfico 35, se representa mediante un diagrama de Venn<sup>34</sup> las relaciones básicas establecidas entre desarrollo, crecimiento económico y crecimiento económico material, donde aumenta la sostenibilidad a lo largo del eje vertical. Si uno se fija en dicho gráfico podrá observar cómo hay varios escenarios posibles (Gallopín, 2003):

- No-desarrollo: cuando ni mejora la calidad de vida ni hay crecimiento económico.
- Desarrollo viciado: cuando hay crecimiento económico material, pero no mejora la calidad de vida.
- En pocas ocasiones, se podrá observar una situación en que se combine el no-desarrollo con el crecimiento económico no material. Podría ser en el caso

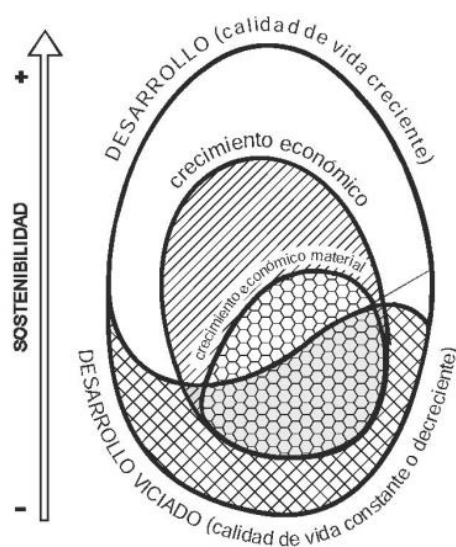
---

<sup>34</sup> “En 1880, el lógico inglés John Venn publicó el artículo *Sobre representación diagramática y mecánica de proposiciones y raciocinios* a partir de la nueva visión de la Teoría de Conjuntos desarrollada por G. Cantor. Venn proponía la idea de representar las relaciones entre conjuntos a través de figuras en el plano. Dicho procedimiento resultó muy exitoso y alcanzó gran difusión en casi todas las disciplinas como forma de graficación de diferentes ideas” (Spinelli y Testa, 2005, p.324)

de paraísos fiscales donde la mayor parte de la población se resigna a una calidad de vida estancada.

- Desarrollo: cuando se combina una calidad de vida cada vez mayor con un crecimiento económico material. Una situación que a largo plazo es considerada como ambientalmente insostenible.

**Gráfico 35:** Representación del desarrollo, la sostenibilidad, el crecimiento económico y la calidad de vida

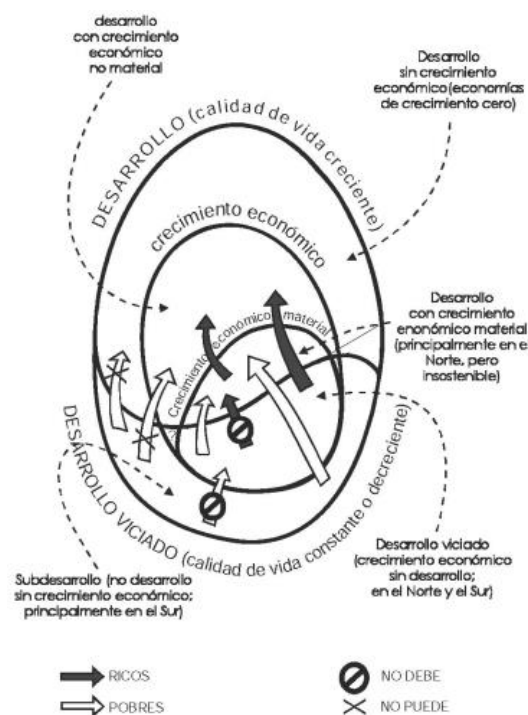


Fuente: Gallopín (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistemático*, p. 28

Para mantener un nivel básico sostenible de consumo per cápita, según Gallopín (2003), se podría desarrollar mediante un aumento de consumo material de los miles de millones de personas que viven en la pobreza y a su vez reduciendo el exceso de consumo de la minoría rica, de tal forma que la población mundial tendería a estabilizarse. Además, el autor expone dos tipos de situaciones de desarrollo verdaderamente sostenible: el mejoramiento de la calidad de vida con crecimiento económico no material, sin crecimiento económico material neto, y las economías de crecimiento cero, es decir, sin crecimiento económico. El autor resalta que el desarrollo sostenible no tiene que implicar el cese del crecimiento económico, sino que la lógica del desarrollo sostenible es una economía material de crecimiento cero combinada con una economía no material de crecimiento positivo; mientras que el crecimiento demográfico y el crecimiento económico material deberán estabilizarse en el tiempo, tanto el crecimiento cultural, como el psicológico y espiritual no tienen límites físicos. Por tanto, los países ricos deberían tratar de cambiar del desarrollo viciado o del crecimiento económico material hacia el desarrollo con crecimiento económico

no material o economía de crecimiento cero, pero los países en desarrollo no podrán realizar ese cambio debido a que para mantener el desarrollo se requiere lograr un nivel de acumulación y actividad económica material. Por lo que, la única trayectoria realista considerada por el autor Gallopín (2003) para que los países en desarrollo puedan lograr el desarrollo sostenible es la que va del no-desarrollo al desarrollo con crecimiento material y luego al desarrollo sin crecimiento económico material. Todas las alternativas citadas quedan reflejadas en el Gráfico 36.

**Gráfico 36:** Trayectorias de desarrollo alternativas



Fuente: Gallopín (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistemático*, p. 30

En conclusión, según Gallopín (2003) “el desarrollo sostenible no es una propiedad sino un proceso de cambio direccional, mediante el cual el sistema mejora de manera sostenible a través del tiempo” (p.37). Además, de que “el desarrollo es un proceso cualitativo de concentración de potenciales que puede o no entrañar crecimiento económico (incremento cuantitativo de la riqueza)” (p.38).

La puesta en práctica del desarrollo sostenible requiere alguna forma de evaluar el progreso hacia ese desarrollo sostenible. Los indicadores tradicionales de mercado necesitan de indicadores de sostenibilidad. Algunos de los indicadores de sostenibilidad que han sido



propuestos durante las últimas décadas son: reducir los impactos que tiene la actividad humana sobre el medioambiente, no superar la capacidad de carga de recursos naturales y ecosistemas, integrar los objetivos de largo plazo económicos, sociales y medioambientales, y preservar la diversidad biológica, cultural y económica (Bergh y Jeroen, 1996). Dichos indicadores de sostenibilidad se deben vincular con objetivos alcanzables. Fijar dichos objetivos entre grandes grupos de interés es un proceso muy complicado, debido a que son muy variados los intereses a consecuencia de las experiencias de vida e historias culturales diferentes, por lo que se debe buscar un consenso de criterios para alcanzar el desarrollo sostenible (Peterson, 1997). A nivel global, encontrar ese consenso de criterios ha sido un tema de gran importancia.

#### **4.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**

En 1999, tras el Informe Brundtland, en el que como se ha comentado se definió por primera vez el desarrollo sostenible, Koffi Annan, secretario general de la ONU en ese momento, puso sobre la mesa la idea de la creación de un Pacto Mundial (*Global Compact*) en el Foro Económico y Mundial de Davos (Suiza) para impulsar las bases socio-ambientales necesarias para la nueva economía global. Dicho pacto, en la actualidad, sigue vigente y recientemente ha fijado las nuevas metas del desarrollo mundial hasta 2030, conocidas como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Riera, 2016a). Los ODS fueron aprobados solemnemente en la 70ª Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2015, tras la firma de 193 jefes de Estado y de Gobierno mundiales. Desde ese momento diferentes países, organismos científicos e instituciones internacionales han puesto en marcha estudios de distinta naturaleza con el fin de monitorear el progreso hacia los ODS, mapear los recursos disponibles y revisar las estrategias aplicadas (Gómez Gil, 2017).

Los ODS son 17 objetivos para dinamizar las acciones de las empresas en sostenibilidad, los cuales están divididos en 169 metas y evaluables mediante 232 indicadores específicos (Riera, 2016a; Palacián de Inza, 2019). Dichos objetivos se basan en los logros de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) que fueron aprobados en el año 2000 por los líderes de los 189 países que firmaron la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas (Palacián de Inza, 2019). Los ODM, expuestos en el Gráfico 37, representaron la primera agenda mundial diseñada para impulsar el desarrollo humano mediante el intento de

erradicar la pobreza, fomentar la dignidad humana, la igualdad, la paz, la democracia y la sostenibilidad ambiental.

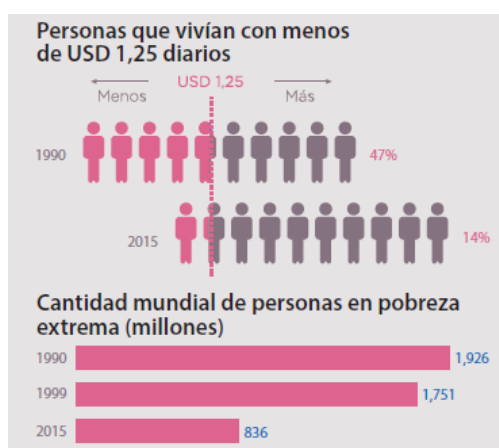
**Gráfico 37:** Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)



Fuente: Naciones Unidas (2016c). *Objetivos de Desarrollo del Milenio*

Con ellos se redujo a más de la mitad la cantidad de personas que vivían en pobreza extrema, como se observa en el Gráfico 38; cayó la desnutrición en los países desarrollados, se redujo casi a la mitad la cantidad de niños en edad escolar que no asistían a la escuela; se redujo a más de la mitad la cantidad de muertes de niños menores de 5 años a nivel mundial; y entre otros progresos, se quiere destacar que en 2015 el 91% de la población mundial utilizó una fuente de agua potable mejorada, en comparación con el 76% en 1990 (Naciones Unidas, 2016b). Por todo ello, “se decidió dar un paso más ambicioso: los ODS” (Palacián de Inza, 2019, p.3).

**Gráfico 38:** Cantidad mundial de personas en pobreza extrema gracias a los ODM



Fuente: Naciones Unidas (2016b). *Desde los ODM hasta el desarrollo sostenible para todos.*

*Lecciones aprendidas tras 15 años de práctica, p.13*

Es conveniente destacar que no se abandonaron los ODM sino que los ODS “complementan y profundizan el trabajo” (Naciones Unidas, 2016c), como se observa en el Gráfico 39, en función de su temática.

Gráfico 39: De los ODM a los ODS



Fuente: Naciones Unidas (2016c). *Objetivos de Desarrollo del Milenio*

Los 17 ODS están interrelacionados y con frecuencia la clave del éxito de uno recae en otro (Palacián de Inza, 2019). Los 17 retos u objetivos que propone las Naciones Unidas están expuestos en el Gráfico 40, para alcanzarlos “todo el mundo tiene que hacer su parte: los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y personas como usted” (Naciones Unidas, 2020). De hecho, las Naciones Unidas ha redactado la *Guía de los vagos para salvar el Mundo*, donde expone mediante cuatro niveles de implicación las cosas que podría realizar una persona para obtener resultados, véase Anexo 1.

**Gráfico 40:** Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

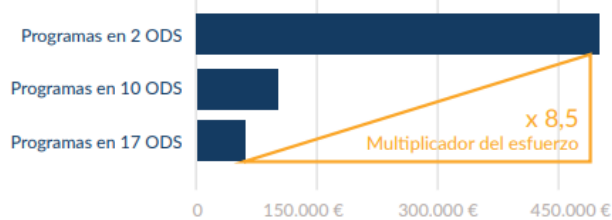


Fuente: Naciones Unidas (2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*

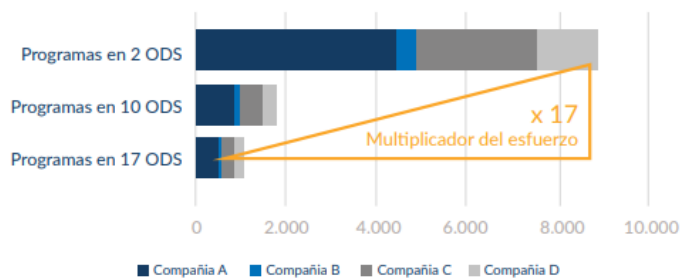
En la actualidad, las empresas han experimentado una mayor sofisticación en las prácticas de sostenibilidad. Se ha recopilado evidencias empíricas que muestran que una “sostenibilidad enfocada” tiene un impacto en el valor de las compañías sustancialmente superior y que mediante la adopción de la agenda ODS se facilita la cooperación sectorial e intersectorial sobre objetivos específicos, permitiendo a las compañías apalancarse en el esfuerzo colaborativo de otras empresas y *stakeholders*, como se refleja en el Gráfico 41 (Silos et al., 2018).

**Gráfico 41:** ODS y economía de escala

Presupuesto disponible por ODS para una compañía



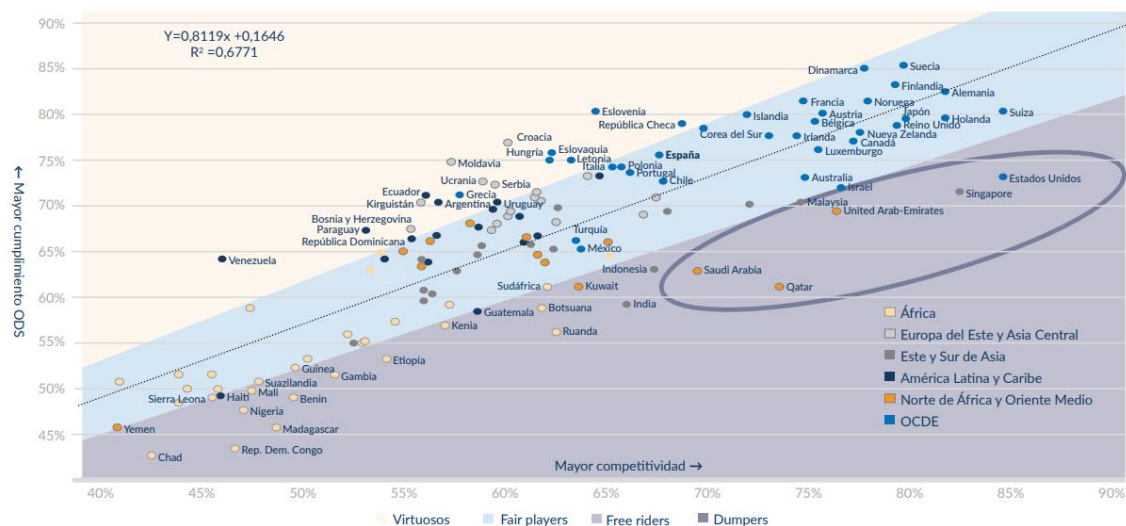
Horas de personal dedicado a ODS para cuatro compañías



Fuente: Silos et al. (2018). *Informe Forética 2018 sobre la evolución de la RSE y Sostenibilidad. La recompensa del optimista*, p.17

El *Informe de Forética 2018 sobre la evolución de la RSE y Sostenibilidad* (Silos et al., 2018) publica un análisis cruzado del estado del avance en ODS y el nivel de competitividad de los países para estimar si existe una relación entre ambas variables, es decir, si el desempeño en los ODS varía en función del grado de competitividad y la prosperidad en un país. Los resultados obtenidos fueron que existe una relación entre ambas variables, de tal forma que un país con un mejor desempeño en los ODS tenderá a ser más competitivo y viceversa, un país con un mayor potencial competitivo tenderá a tener un mejor cumplimiento de los ODS. Además de que, existe un grado de proporcionalidad entre las dos variables, es decir, el desempeño en ODS dependerá del nivel de prosperidad. En función del grado de desempeño y en función de su prosperidad, Silos et al. (2018) han establecido tres tipos de países: los virtuosos, aquellos cuya contribución a los ODS es mayor a la esperada en función de su nivel competitivo; los *fair players*, cuya contribución es proporcional a su competitividad; y los *free riders*, cuya contribución es inferior a la “esperable”. Dentro de estos últimos, dichos autores han desarrollado una subcategoría denominada *drumpers* que son aquellos que siendo más desarrollados se encuentran fuera la banda inferior de los ODS, compuesto por seis países que a pesar de sus altos niveles de competitividad y de PIB, representan un desempeño sustancialmente inferior a lo esperado, dichos países son Estados Unidos, Singapur, Malasia, Emiratos Árabes Unidos, Qatar y Arabia Saudí, reflejados dentro de la elipse del Gráfico 42.

**Gráfico 42:** Vínculo entre competitividad y cumplimiento ODS



Fuente: Silos et al. (2018). *Informe Forética 2018 sobre la evolución de la RSE y Sostenibilidad. La recompensa del optimista*, p.39

Si se quiere avanzar en la aplicación de la Agenda 2030 y que se produzcan avances significativos, los ODS “necesitan decisiones claras y compromisos políticos precisos, que transformen la retórica vacía y las palabras huecas y sin valor en medidas efectivas de transformación para mejorar el castigado planeta y las condiciones de vida de sus habitantes” (Gómez Gil, 2017, 118).

Como se citó en la justificación del objeto de estudio, la Moda es considerada por Moorhouse y Moorhouse (2018) como la segunda industria más destructiva para el medioambiente, seguida de la petrolífera. Debido a ello, la Moda es un sector clave para el cumplimiento de los ODS. Como se ha mencionado los objetivos están interconectados, por lo que no se puede decir que determinados objetivos no están vinculados con la industria de la Moda, pero se quiere exponer a continuación los más inmediatamente vinculantes a la industria (Xicotla, 2019):

- Objetivo quinto: Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderar a todas las mujeres y las niñas. Mediante este objetivo se debe de identificar y abordar las necesidades y problemas únicos que enfrentan las mujeres empleadas dentro de la empresa y la cadena de suministro.
- Objetivo sexto: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos. Con dicho objetivo, se busca el desarrollo de una estrategia de cuidado del agua para toda la empresa en base a una evaluación real de las prácticas comerciales para mejorar la toma de decisiones interna. También se pone énfasis en la necesidad de la construcción de una infraestructura de agua y saneamiento para todas las comunidades.
- Objetivo séptimo: Garantizar el acceso a energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos. Este objetivo impulsa a las empresas a abastecerse de energía de instalaciones compartidas, de origen renovable y promoviendo la eficiencia energética durante toda la cadena de valor.
- Objetivo octavo: Promover un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Fomentando con ello la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores promoviendo entornos de trabajo seguros y protegidos a través de políticas, cumpliendo con las leyes locales, los códigos de conducta, las auditorías periódicas

y evaluaciones de la cadena de suministro, la capacitación de auditores y el desarrollo de capacidades. Además de, promover políticas de apoyo hacia las actividades productivas, la creación de empleo, la innovación y la creatividad; capacitación en habilidades blandas a nivel proveedores y la asociación con organizaciones locales que estén en sintonía con las sensibilidades culturales.

- Objetivo duodécimo: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. Este es el “objetivo que recoge de manera más amplia el trabajo de la industria de la Moda” (Xicota, 2019). La empresa se debe comprometer a garantizar patrones de consumo y producción sostenibles mediante el uso de recursos naturales, residuos químicos, combustibles fósiles y la integración de prácticas sostenibles en los ciclos de producción.
- Objetivo décimo tercero: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. Con este objetivo se trata de implantar soluciones asequibles y escalables para permitir que las empresas adopten modelos de negocios más limpios y resistentes. Combatir el cambio climático es un desafío que requiere de soluciones a nivel internacional y con ello ayudar a los países en desarrollo a avanzar hacia una economía baja en carbono.
- Objetivo decimoquinto: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad. Para poder cumplimentar este objetivo se deberá realizar evaluaciones periódicas del ciclo de vida de productos y servicios teniendo en cuenta los avances tecnológicos, y mejorar la transparencia y trazabilidad en la cadena de suministro textil que requiere que los proveedores obtengan de manera responsable las materias primas y los productos.

En alineación a los ODS se firmó el Pacto de la Moda, “un gran movimiento dentro de la industria con el propósito de alinearla con los ODS” (Fashion Revolution, 2019). En el contexto de la reunión del G7 en 2019, los máximos representantes de algunas de las marcas de ropa más importantes del mundo firmaron el pacto para tomar medidas urgentes para frenar el desastre ecológico que la industria de la Moda está provocando en el planeta. Entre los representantes de las marcas se encontraba Pablo Isla, presidente de Inditex y único representante español en la reunión (García, 2019). El pacto tiene como objetivo combatir la crisis climática y proteger la diversidad y los océanos, debido a que el aumento por la preocupación medioambiental está obligando a marcas de Moda a acelerar sus planes de

sostenibilidad y a unirse para lograr un cambio tanto en las tiendas como en las fábricas y proveedores (Butler, 2019). El pacto es una serie de compromisos fundamentados en la iniciativa Science-Based Targets (SBTs), objetivos basados en la ciencia (Fashion Revolution, 2019).

Las marcas se comprometieron a reducir las emisiones de carbono para 2050, a usar el 100% de energía renovable en la cadena de producción, a introducir materias primas de origen sostenible, eliminar los plásticos de un solo uso para 2030 e invertir en eliminar la contaminación por microfibras procedentes de tejidos sintéticos que acaban en los mares y océanos, entre otros objetivos (E. Blanco, 2019). Además, entre los compromisos se incluyeron iniciativas ya existentes como la Carta de la Moda de la CMNUCC (Fashion Revolution, 2019). El acuerdo no es legalmente vinculante, se realizarán auditorías (Bala, 2019). Este hecho de que el pacto no compromete la acción de las empresas firmantes, sino que podrán seguir las pautas del acuerdo de forma voluntaria, suscitó críticas de las ONG medioambientales (García, 2019).

### **4.3. Moda, sostenibilidad y medioambiente**

#### **4.3.A. Derrumbe del Rana Plaza**

Tal y como se ha expuesto en la justificación del objeto de estudio, la preocupación por la responsabilidad social en la Moda se hizo palpable a partir del derrumbe del edificio en el complejo Rana Plaza del distrito de Savar de Greater Dhaka, en Bangladés en 2013. Fue el accidente más mortal en fábricas de prendas de vestir en la historia, con más de 1100 muertos y más de 2000 heridos. El peor accidente industrial del mundo tras el desastre de Bhopal en India en 1984<sup>35</sup>, y que el incendio de Triangle Shirtwaist Factory en 1911 en

---

<sup>35</sup>El 3 de diciembre de 1984, más de 40 toneladas de gas isocianato de metilo se filtraron de una planta de pesticidas en Bhopal, India, matando inmediatamente al menos a 3,800 personas y causando una morbilidad significativa y muerte prematura para muchos miles más. La compañía involucrada en lo que se convirtió en el peor accidente industrial de la historia inmediatamente trató de disociarse de la responsabilidad legal. Finalmente, llegó a un acuerdo con el Gobierno indio a través de la mediación de la Corte Suprema de ese país y aceptó la responsabilidad moral. Pagó \$470 millones en compensación, una cantidad relativamente pequeña basada en subestimaciones significativas de las consecuencias de la exposición a largo plazo para la salud y el número de personas expuestas (Broughton, 2005).



Estados Unidos<sup>36</sup>, el cuál impulsó una mejora de los estándares de seguridad de fábrica (Hobson, 2013).

La situación vivida en el desastre de Bangladés, la relata Orea (2016):

Aquel 24 de abril de 2013 los trabajadores se habían negado a iniciar su jornada laboral por unas grietas que habían aparecido en diferentes plantas del edificio y que, según los expertos que los habían inspeccionado, ponían en riesgo los cimientos del mismo. El dueño del inmueble, Sohel Rana, hizo caso omiso de las advertencias y respondía aquella mañana con la intimidación acostumbrada: contrató una banda para amedrentar físicamente a los trabajadores y, por si esto era insuficiente, amenazó con no pagarles el último mes de salario. Ante tal presión, los operarios — en su mayoría mujeres—, terminaron entrando en el edificio. Pocas horas después tuvo lugar un cortocircuito al que siguió una explosión que terminaría en el previsible y rápido derrumbamiento del edificio. Entre los escombros se encontraron más de 1100 muertos, muchos de ellos tan desfigurados que se necesitaron días para su reconocimiento, a los que hay que añadir más de 2000 heridos.

En el Gráfico 43 se muestra la evolución del número de fábricas de prendas de vestir y de trabajadores desde 1984-85 a 2014-15. Donde se puede observar que el número de fábricas disminuyó tras el ejercicio 2012-13, a pesar de que en 2014-15 aumentó la cifra en 15 fábricas, pero son cifras inferiores a las del ejercicio 2006-07 (Ali y Medhekar, 2016).

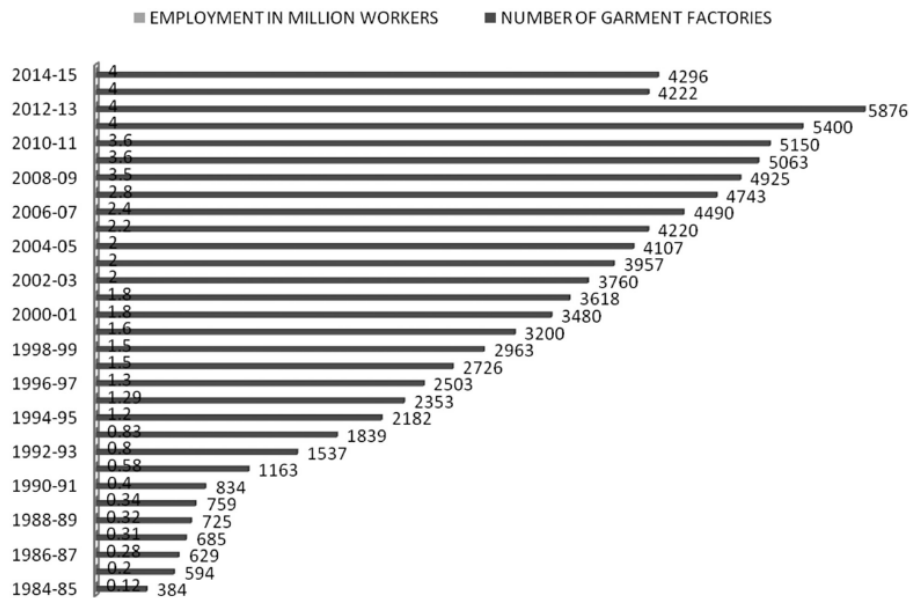
La tragedia del Rana Plaza sumada a otras tragedias ocurridas anteriormente hizo que Bangladés adoptara las enmiendas a la ley del 15 de julio de 2013. Con la cual se protege los derechos fundamentales de los trabajadores a través de la negociación colectiva y la libertad de asociación para abordar cuestiones relacionadas con la salud y la seguridad en el puesto de trabajo, que fue revisada en 2014 para confirmar con las normas internacionales laborales (Ali y Medhekar, 2016). También, desde ese momento se empezaron a realizar inspecciones in situ de las condiciones de salud y seguridad en el lugar de trabajo, además de la creación de

---

<sup>36</sup> El incendio del Triangle Shirtwaist del 25 de marzo de 1911 fue una de las catástrofes más mortales en el lugar de trabajo en la historia de los Estados Unidos, y se cobró la vida de 146 trabajadores, la mayoría de ellos mujeres inmigrantes en la adolescencia y los veinte años. El incendio fue tan horrible que conmocionó la conciencia de los neoyorquinos y otros en todo el país y, en última instancia, condujo a cambios en las normas de seguridad y a esfuerzos más diligentes para hacerlos cumplir (Kiger, 2019).

centros de salud en lugares de trabajo de más de 5000 empleados y oficiales de seguridad social en lugares de trabajo de más de 500 trabajadores (Ali y Medhekar, 2016).

**Gráfico 43:** Evolución número de fábricas y empleados en Bangladés



Fuente: Ali y Medhekar (2016) *A poor country clothing the rich countries: case of garment trade in Bangladesh*, p. 1180

A raíz de todo ello, se realizaron acciones para el apoyo de un desarrollo socialmente responsable en los puestos de trabajo de Bangladés. Uno de ellos es el Better Work Bangladés, un programa implantado por la Organización Internacional del Trabajo en asociación con el ala de Corporaciones Financieras Internacionales del Banco Mundial. Que obtuvo el apoyo del gobierno, de los trabajadores y de las empresas. En este proyecto se incluye entre otras mejoras de actividades laborales, las evaluaciones y visitas de asesoramiento realizadas con el fin del desarrollo de planes de mejora del cumplimiento, en temas de supervisión, educación financiera, relaciones laborales y cooperación en el lugar de trabajo (Ali y Medhekar, 2016). Grandes marcas de Moda como H&M, Zara, C&A, Tesco y Primark se suscribieron a un acuerdo legalmente vinculante para la financiación de seguridad contra incendios y mejorar las construcciones de las fábricas que utilizan dichas marcas en Bangladés (Burke et al., 2013). A pesar de los distintos acuerdos establecidos, Taplin (2014) expone que: “con un modelo de negocio que privilegia al consumidor (a través de precios bajos) sobre el trabajador, y en un marco institucional que es en gran medida cómplice de dicho sistema, persistirán problemas como es el Rana Plaza” (p.80).

Además, tras el derrumbe del Rana Plaza se hicieron públicas posibles deficiencias que no eran visibles en las memorias de sostenibilidad de los grandes grupos del sector textil y de la confección que trabajaban en dichos talleres de producción (Martín López, 2019). Arrojando luz sobre el origen de la ropa barata, hasta entonces desconocido, y la realidad laboral de los trabajadores que producen esas prendas (Fatás, 2017). Dicha situación condujo al nacimiento de la Fashion Revolution Week, un movimiento originado por Carry Somers<sup>37</sup> y Orsola de Castro<sup>38</sup> en Londres, que posteriormente ha ido expandiéndose y ahora está presente en más de 100 países de todo el mundo (Fatás, 2017). Un movimiento global basado en tener una industria de Moda limpia, segura, justa, transparente y responsable; a través de la investigación, educación, colaboración, movilización y defensa (Fashionrevolution.org). Dicho movimiento tiene un manifiesto expuesto en el Anexo 2.

La Fashion Revolution Week se realiza todos los años en la semana que rodea el 24 de abril, fecha del desastre del Rana Plaza. En la web del movimiento (fashionrevolution.org) se puede encontrar documentos informativos tanto para consumidores como para marcas. Además de, material gráfico que se puede utilizar para hacer correr la voz del movimiento a través de las redes sociales. Material con el que los consumidores haciendo uso de sus perfiles de las redes sociales preguntan a las marcas que consumen “*who made my clothes?*” (¿quién hizo mi ropa?) y las marcas comprometidas con la causa muestran quien produce sus prendas. Para ello, ambas partes hacen uso del hashtag #whomademyclothes. En 2016 se utilizó el hashtag 70.000 veces, llegando a 129 millones de personas (Fatás, 2017). Dicha acción se sigue realizando en la actualidad, a continuación, se exponen diseños gráficos utilizados durante la Fashion Revolution Week 2020, véase Imagen 3. De manera similar nació The

---

<sup>37</sup> “Carry Somers se inspiró para actuar después del colapso de la fábrica Rana Plaza en Bangladés en 2013 y fundó Fashion Revolution. Durante los últimos 20 años, la marca de moda de Carry, Pachacuti, fue pionera en la transparencia radical de la cadena de suministro, mapeando las coordenadas GPS de cada etapa del proceso de producción, desde las plantaciones comunitarias donde crece la paja hasta la casa de cada tejedor de sombreros de Panamá. En defensa de las tradiciones, la calidad y la artesanía de los Andes, sus colecciones se exhibieron en la Semana de la Moda de Londres, París y Milán y se vendieron en algunas de las tiendas de lujo más importantes del mundo. Carry ha contribuido a varios libros y publicaciones, ganó numerosos premios por su trabajo y conoció a la Reina en reconocimiento a su importante contribución a los negocios británicos”. Extraído de fashionrevolution.org (<https://www.fashionrevolution.org/about/our-team/#>).

<sup>38</sup> “Orsola de Castro es un líder de opinión internacionalmente reconocido en moda sostenible. Su carrera comenzó como diseñadora con la etiqueta pionera de reciclaje From Somewhere, que lanzó en 1997 hasta 2014. Sus colaboraciones de diseñadores incluyen colecciones para Jigsaw, Tesco, Speedo y 4 colecciones cápsulas más vendidas para Topshop de 2012 a 2014. En 2006, cofundó la iniciativa Estethica del British Fashion Council en la Semana de la Moda de Londres, que fue comisaria hasta 2014. En 2013, con Carry Somers, fundó Fashion Revolution, una campaña global con participación en más de 100 países de todo el mundo. Orsola es un orador principal y mentor, profesor asociado de la UAL, y miembro visitante de Central Saint Martins”. Extraído de fashionrevolution.org (<https://www.fashionrevolution.org/about/our-team/#>).

Human Thread Campaign, movimiento que pide a los católicos reflexionar sobre el origen de su ropa (Ali y Medhekar, 2016). Tal y como se cita en la web oficial de este segundo movimiento (humanthreadcampaign.org) está “inspirado por la enseñanza católica. The Human Thread busca fomentar la conciencia de los católicos que promueven la solidaridad entre los consumidores de ropa y las personas que la producen para crear una economía más justa y comunidades sostenibles” (The Human Thread, 2020).

Imagen 3: Material gráfico Fashion Revolution Week 2020



Fuente: Fashionrevolution.org

Tras hacer públicas las posibles deficiencias que no eran visibles en las memorias de sostenibilidad y tras el nacimiento de estos movimientos sociales se aumentó la sensibilidad de los consumidores. Además, empezó a engrosarse la plantilla de profesionales que trabajan en los departamentos de RSC de dichas empresas (Carrera i Gallesà, 2017). Las empresas de la industria empezaron a transformar sus procesos de producción a procesos más responsables tanto con el medioambiente como con las personas. Como bien cita Riera (2016b, p.21) “la sostenibilidad tiene un coste en la cadena de suministro y la mayoría de los expertos coinciden en ello”, además de que los costes productivos aumentan a medida que aumentan los salarios y se actualizan las instalaciones de las fábricas. Respecto a ello, Fontrodona (citado en Riera, 2016b) asegura que el coste de inversión que implica la implementación de estos nuevos procesos a largo plazo es recuperado, ya que se trata de buscar la excelencia en los procesos y debe ser planteado como una innovación para mantener la cifra de negocio. Por otra parte, Iván Bazán, coordinador del programa en Innovación social, sostenibilidad y reputación en las empresas de Moda, del Isem Fashion Business School (citado en Riera, 2016b) expone que las marcas han aprendido tras el derrumbe del Rana Plaza a establecer nuevos vínculos con los proveedores basándose en la

confianza para mejorar la transparencia del proceso, pero a su vez, para contener los costes, ya que “la fidelidad y la confianza con los proveedores contribuyen a la larga a reducir los costes” (Bazán, citado en Riera, 2016b, p.21).

A pesar de esta implicación por una mayor transparencia por parte de las empresas y gobiernos, tal y como exponen Ali y Medhekar (2016, p.1189), “los esfuerzos de los minoristas mundiales tendrán poco impacto a menos que los consumidores exijan más bienes producidos éticamente”. Las exigencias de los consumidores hacia las empresas nacen de la comprensión sobre el creciente poder económico de las empresas, lo que les obliga a establecer relaciones de simetría, “asumiendo que el bienestar general y que la implementación de las políticas sociales ya no es responsabilidad exclusiva del Estado, sino también de las empresas y de los consumidores” (Vargas, 2006, p.28).

Con la pandemia del COVID-19, “nos enfrentamos a una nueva Rana Plaza”, según Rinaldi (2020). La doctora Rinaldi expone a la pandemia como una emergencia grave, que en este caso es global, y que pone a las empresas la oportunidad de dar prioridad a los derechos de los trabajadores y consumidores. Además, añade que para sanar la Moda hay que priorizar en los proyectos que buscan una mayor transparencia, trazabilidad y circularidad. De hecho, con la pandemia del COVID-19, una de las tendencias del lujo en la Moda será la conciencia, ya que “los consumidores recordarán lo que hiciste y defendiste durante esta crisis, y si te escondiste” (Rambourg, 2020). En general, en el sector Moda, la pandemia del COVID-19 ha provocado una presión financiera sobre las empresas que podría amenazar sus agendas de sostenibilidad. Pero alinear las ganancias y cumplir con las responsabilidades hacia el planeta y sus comunidades de personas más allá de sus accionistas puede ser más importante que nunca para el éxito a largo plazo (Kent, 2020).

#### **4.3.B. Moda sostenible**

Como consecuencia del apogeo del individualismo contemporáneo ha surgido una nueva línea de investigación, que autores como Martínez Barreiro (1998b) la definen como la perspectiva de la ecología de la Moda, fundamentalmente representada por Lipovetsky, Morace y Maffesolí. Martínez Barreiro (1998b, p.137) cita:

Diversas valoraciones sobre la Moda han visto la fragmentación de clases, la consolidación de la importancia de la imagen y el triunfo del deseo como móvil del comportamiento individual, más aún en este final de siglo la Moda se está orientando hacia formas más maduras y sutiles creándose un mecanismo de autorregulación mediante el cual los consumidores eligen los productos en términos de ecología, rechazando con decisión la lógica de la diferenciación y buscando en su vestimenta la lógica de la identidad profunda.

Está creciendo la preocupación por la gestión de la sostenibilidad en las operaciones mundiales de la industria de la Moda, hecho palpable en la cantidad de artículos de investigación e informes publicados (Karoasman et al., 2016). La industria de la Moda está respondiendo a la preocupación por la responsabilidad social mediante la aparición de dos tipos de organizaciones socialmente responsables: las que nacen teniendo como epicentro la sostenibilidad, como es el caso de la marca Ecoalf<sup>39</sup>; o bien, las que nacieron con otros valores en su cultura corporativa pero que con el tiempo han apostado por la responsabilidad social, siendo integrada en la identidad de las compañías, asumiendo compromisos a largo plazo, siguiendo guías y estándares internacionales. “Por el momento no existe consenso sobre cuáles son los principios y normas que debe adoptar una empresa para que pueda ser considerada socialmente responsable” (Nieto Antolín y Fernández Gago, 2004, p.34), sin embargo, en la Tabla 23 se recogen los principios y normas con mayor difusión. En ambos tipos de empresas, una empresa es socialmente responsable cuando la RSC se convierte en la columna vertebral de su ser y de su actividad, así como la relación con los *stakeholders*, asumiendo compromisos internos, medioambientales, sociales y económicos a largo plazo (Del Olmo et al., 2018). Todas las empresas pertenecientes al primer grupo, según los expertos, tendrán una ventaja competitiva respecto al resto, al menos hasta que todas las compañías o las grandes del sector operen con criterios de responsabilidad en todos los procesos, ya que por primera vez las grandes del sector han empezado a tener en cuenta los impactos en todos los procesos de la cadena de valor, desde las condiciones de las

---

<sup>39</sup> Ecoalf es la primera marca de Moda de España en ser reconocida por su compromiso con la gente y con el planeta, además de ser la primera empresa de Moda en España en ser B Corp™, un movimiento global de personas que usan las empresas como una fuerza regeneradora para la sociedad. Hay más de 2500 de este tipo de empresas en el mundo, de las cuales 50 son españolas. El fin que tienen son: “que un día todas las compañías compitan por ser las mejores para el mundo, y así la sociedad disfrute de una prosperidad compartida y duradera. Ecoalf lidera en este movimiento creando la primera generación de productos reciclados con la misma calidad y diseño que los mejores no reciclados. Un referente mundial en responsabilidad desde el 2009 donde la marca transforma las ideas en acciones que tienen un impacto positivo en el planeta y un único propósito: cambiar el mundo” (Ecoalf, 2020).

plantaciones de algodón hasta el material con el que están producidos los materiales de *merchandising* de las tiendas físicas (Modaes.es, 2016b).

**Tabla 23:** Principios generales de RSC

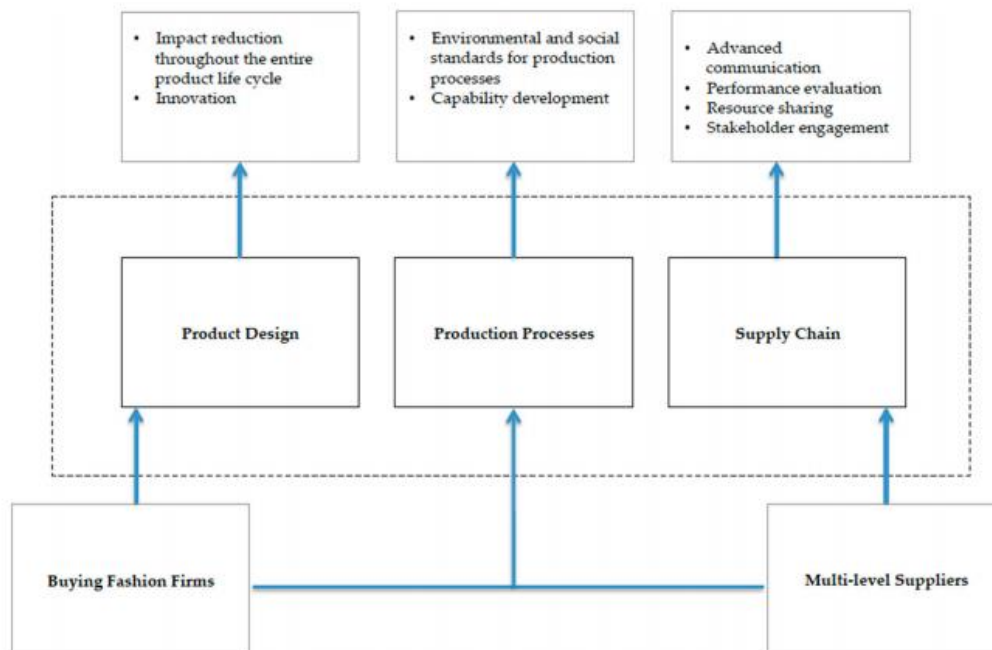
PRINCIPIOS GENERALES DE RSC	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pacto Mundial de las Naciones Unidas (<i>UN Global Compact</i>) [<a href="http://www.globalcompact.org">www.globalcompact.org</a>]-</li> <li>● Directrices para empresas multinacionales (<i>OECD Guidelines for Multinational Enterprises</i>) [<a href="http://www.oecd.org">www.oecd.org</a>]-</li> <li>● Libro Verde para la RSC de la Comisión Europea (<i>Green Paper Promoting a European Framework for CSR</i>) [<a href="http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_index.htm">www.europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_index.htm</a>]-</li> <li>● Global Sullivan Principles of Corporate Social Responsibility [<a href="http://www.globalsullivanprinciples.org">www.globalsullivanprinciples.org</a>]</li> </ul>	
PRINCIPIOS ESPECÍFICOS DE RSC	
Derechos humanos- <ul style="list-style-type: none"> <li>● Declaración universal de los derechos humanos [<a href="http://www.un.org">www.un.org</a>]-</li> <li>● Voluntary principles on security and human rights [<a href="http://www.state.gov/www/global/human_rights/001220_fsdri_principles.html">www.state.gov/www/global/human_rights/001220_fsdri_principles.html</a>]-</li> <li>● Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights [<a href="http://www1.umn.edu/humanrts/links/commentary-Aug2003.htm">www1.umn.edu/humanrts/links/commentary-Aug2003.htm</a>]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rio Declaration on Environment and Development [<a href="http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm">www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm</a>]-</li> <li>● CERES Principles [<a href="http://www.ceres.org">ww.ceres.org</a>]-</li> <li>● The Natural Step Principles []</li> </ul>
Derechos laborales- <ul style="list-style-type: none"> <li>● International Labour Organisation: Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy [<a href="http://www.ilo.org">www.ilo.org</a>]-</li> <li>● Fair Labor Association: Workplace Code of Conduct [<a href="http://www.fairlabor.org">www.fairlabor.org</a>]-</li> <li>● Ethical Trading Initiative: Base Code [<a href="http://www.ethicaltrade.org">www.ethicaltrade.org</a>]-</li> <li>● Clean Clothes Campaign: Model Code [<a href="http://www.cleanclothes.org">www.cleanclothes.org</a>]</li> </ul>	Corrupción- <ul style="list-style-type: none"> <li>● OECD Convention for Combating Bribery of Foreign Officials in International Business Transactions [<a href="http://www.oecd.org">www.oecd.org</a>]-</li> <li>● Business Principles for Countering Bribery [<a href="http://www.ce-paa.org">www.ce-paa.org</a>] [<a href="http://www.transparency.org">www.transparency.org</a>]</li> </ul>
Medioambiente- <ul style="list-style-type: none"> <li>● ICC Business Charter for Sustainable Development [<a href="http://www.iccwbo.org">www.iccwbo.org</a>]-</li> </ul>	Códigos sectoriales- <ul style="list-style-type: none"> <li>● Químico: Responsible Care® [<a href="http://www.icca-chem.org/section02a.html">www.icca-chem.org/section02a.html</a>]-</li> <li>● Pesquero: Marine Stewardship Council's Principles and Criteria for Sustainable Fishing [<a href="http://www.msc.org/assets/docs/fishery%20certification?MSCprinciples&amp;criteria.doc">www.msc.org/assets/docs/fishery%20certification?MSCprinciples&amp;criteria.doc</a>]-</li> <li>● Financiero: Los "Principios de Ecuador" del Banco Mundial (<i>The Equator Principles: An industry approach for financial institutions in determining, assessing and managing environmental &amp; social risk in project financing</i>) [<a href="http://www.equator-principles.com">www.equator-principles.com</a>]</li> </ul>
NORMAS DE APLICACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● GRI Global Reporting Initiative [<a href="http://www.globalreporting.org">www.globalreporting.org</a>]-</li> <li>● AA1000 Assurance Standard [<a href="http://www.aa1000.org.uk">www.aa1000.org.uk</a>]-</li> <li>● ISO 14001 Environmental Management Systems [<a href="http://www.iso.ch/iso/en/prods-services/otherpubs/iso14000/index.html">www.iso.ch/iso/en/prods-services/otherpubs/iso14000/index.html</a>]-</li> <li>● EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) [<a href="http://www.europa.eu.int/comm/environment/emas/index_en.htm">www.europa.eu.int/comm/environment/emas/index_en.htm</a>]-</li> <li>● SA 8000 Social Accountability [<a href="http://www.sa-intl.org">www.sa-intl.org</a>]-</li> <li>● SIGMA Project Sustainability Integrated Guidelines for Management [ <a href="http://www.projectsigma.com">www.projectsigma.com</a>]</li> <li>● Clean Clothes Campaign: Model Code [<a href="http://www.cleanclothes.org">www.cleanclothes.org</a>]</li> </ul>	

Fuente: Nieto Antolín y Fernández Gago (2004). *Responsabilidad Social Corporativa: la última innovación en management*, p.36

En esta línea, autores como Braungart y McDonough (2015) exponen el reciclaje, como una vía de limitación de repercusiones medioambientales, refiriéndose a él como una aspirina que alivia una resaca sobre el consumismo. Los autores, en su obra, promueven una

nueva forma de interpretar el ecologismo y la sostenibilidad, llamándolo la “Próxima Revolución Industrial”. Los autores reflexionan sobre el hecho de que los ecologistas tradicionalmente incitan al consumidor a minimizar las repercusiones medioambientales mediante las tres R: reducir, reutilizar y reciclar; pues bien, estos autores plantean un enfoque más innovador, postulando que reducir nos hace llegar al mismo punto, pero ganando un poco de tiempo, por lo que consideran se tendría que hacer un cambio desde la generación de la idea (el diseño) hasta la consecución del resultado (el producto final). En este mismo enfoque, Karaosman et al. (2016) sostienen que la sostenibilidad debe introducirse desde las primeras etapas del diseño del producto, gracias a lo cual, la reducción del impacto durante todo el ciclo de vida del producto podría estar garantizado: “Un producto podría llamarse sostenible solo cuando los procesos de producción implementados a nivel de cadena cumplen con los requisitos de sostenibilidad” (Karaosman et al., 2016, p.13). El Gráfico 44 muestra las acciones para integrar la sostenibilidad ambiental y social en el diseño de productos, en el proceso de producción y durante la cadena de suministro en la industria de la Moda. En el Anexo 3 se exponen prácticas sostenibles durante todo el proceso.

**Gráfico 44:** Acciones prioritarias para integrar la sostenibilidad ambiental y social en la industria de la Moda



Fuente: Karaosman et al. (2016). *From a systematic literature review to a classification framework: Sustainability integration in fashion operations*, p.13



Actualmente, las grandes marcas de *fast fashion* están apostando por implantar acciones de sostenibilidad en su cadena de valor. No se trata solo de una cuestión de marketing que trata de responder a la demanda creciente de productos sostenibles, sino que se trata de una transformación de los procesos hacia sistemas más responsables tanto con las personas como con el medioambiente, consiste en repensar el modelo actual y cambiarlo todo mediante estrategias de medio y largo plazo. Con lo que el negocio de la Moda pasará al camino de la sostenibilidad sin necesidad de comunicar cada vez cada paso que se esté dando, ya que se convertirá en la nueva normalidad para el sector (Riera, 2016c). Por lo que ahora la Moda “no solo significa estar guapa, tener estilo o vestir las últimas tendencias. En el siglo XXI, la cuestión va más allá. Se trata de comprar con una serie de principios, de ver lo que hay detrás de lo que vestimos” (Continente, 2018).

Cada vez más empresas del sector *fast fashion*, y de Moda en general, están invirtiendo en tecnologías limpias y en medidas ecológicas como: reducir los productos químicos, los desechos y las emisiones de carbono en la fabricación, o reciclar materiales viejos para crear nuevos (Hughes, 2019). Además de ello, se está imponiendo el uso de materias primas *eco*, una prueba de ello son los resultados del informe *Preferred Fiber Materials Market Report 2017*, de Textile Exchange, que cita que el 7% del poliéster que se utilizó en 2016 era reciclado y el 15% del algodón procedía ya de fuentes sostenibles. Además de ello, el informe arroja un nuevo concepto *preferred fibers* y *preferred materials* (fibras y materiales preferidos, en su traducción literal del inglés) con el que señala a todas aquellas materias primas que se han elaborado con el mínimo impacto social y medioambiental (Modaes.es, 2017). Además del uso de materias primas compuestas por fibras sostenibles, es relevante que dichas materias primas sean reciclables para disminuir tanto el gasto energético como los efectos negativos en el medioambiente (Del Olmo et al., 2018).

Según las proyecciones de las Naciones Unidas, en 2050 se alcanzará los 14.000 millones de habitantes en el mundo y la demanda de productos textiles se duplicarán, para lo cual, sería necesario cultivar el doble de algodón, duplicar la población de ovejas destinadas a producir lana y extraer el doble de celulosa para obtener con ello fibras artificiales, o extraer el doble de petróleo para obtener fibras sintéticas (Carrera i Gallisà, 2017). Debido a que el planeta es finito y si la población crece de forma exponencial y el consumo lo hace al mismo ritmo, la tecnología deberá de aportar mejoras para compensar dichos crecimientos, para este razonamiento Carrera i Gallisà (2017) se basa en la siguiente fórmula:

$$\text{Impacto} = \text{Población (personas)} \cdot \text{Consumo} \left( \frac{\text{número de productos}}{\text{personas}} \right) \cdot \text{Tecnología} \left( \frac{\text{Impacto}}{\text{producto}} \right)$$

Dicho lo cual, la innovación es fundamental para favorecer la introducción de nuevos materiales más sostenibles en el sistema productivo, un ejemplo de ello, son los tejidos fabricados a través de setas en sustitución del cuero, o a partir de productos de desechos, como producir tela a partir de la piel de cítricos como es el caso de Orange Fiber que suministra a marcas reputadas como Ferragamo (Del Olmo et al., 2018).

La Comisión Europea diseñó en 2015 su Plan de Acción para la Economía Circular con el objetivo de facilitar y promover la transición hacia la economía circular, contribuir a alcanzar los ODS y a la lucha contra el cambio climático, con el lema “cerrar el círculo” (Ministerio para la Transición Ecológica y el reto demográfico, 2020). Tras ello, la Global Fashion Agenda (GFA)<sup>40</sup> lanzó su *Call to Action* durante la Copenhagen Fashion Summit en 2017, donde se dio a conocer una nueva iniciativa denominada la Iniciativa de la Fibra Circular, lanzada por la Fundación Ellen MacArthur, con la cual se pidió a todas las marcas y minoristas que tomaran medidas concretas para adoptar un sistema de Moda circular que restaurara y regenerara los materiales (Hendriksz, 2017). Carrera i Gallisà (2017) propone que éste sea el gran reto de la industria textil y de la confección: producir más con menos, alargando la vida de los productos textiles y cuando finalice, reintroducirlos en la cadena textil mediante la lógica de la economía circular. Los desechos textiles se convierten en un valor perdido que podría ser colocado de nuevo en la cadena de suministro textil bien sea como materia prima o insumo de componentes, por lo cual, el análisis y diseño ecológico en el ciclo de vida de un producto se convierte en una importante herramienta con la que satisfacer varias necesidades de los clientes, desde los puntos de vista de sostenibilidad y ecología, a los aspectos de atracción y funcionalidad (González, 2015).

La economía circular se plantea como una alternativa atractiva para generar valor en las empresas y mejorar la competitividad empresarial para con ello lograr una mejor relación entre productividad y utilización de recursos, implicando una mejor eficiencia (Serenó, 2017). El 2 de junio de 2020, Teresa Ribera, Vicepresidenta cuarta del Gobierno y Ministra para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, informó públicamente sobre la Estrategia

---

<sup>40</sup> La GFA es “un nuevo foro de liderazgo que pretende atraer a todo el espectro de actores de la industria para hacer un cambio” (Hendriksz, 2017).

Española de Economía circular y el Real Decreto para controlar los traslados de residuos aprobado por el Gobierno, favoreciendo con ello la recuperación económica tras la crisis sanitaria del COVID-19 en seis sectores productivos prioritarios: construcción, agroalimentario, pesquero y forestal, industrial, bienes de consumo, turismo, y sector textil y confección (Edicions Sibil-la, 2020). La Estrategia de Economía Circular se configura para avanzar en la consecución de los ODS en la Agenda 2030:

La Estrategia de Economía Circular se configura como elemento clave para avanzar hacia la consecución de varios ODS de la Agenda 2030 en España, en concreto, el objetivo 12º, que persigue garantizar modalidades sostenibles de consumo y producción, y el objetivo 6º, que procura por garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos, y que se relaciona con el objetivo 2º, “Hambre cero”. Además, se encuentra estrechamente vinculada con los objetivos 8º, “Trabajo Decente y Crecimiento Económico”, 9º, “Industria, Innovación e Infraestructura”, 11º, “Ciudades y Comunidades Sostenibles”, 13º, “Acción por el Clima”, 14º, “Vida submarina” y 15º, “Vida de ecosistemas terrestres” (Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, 2020, p.12).

Tradicionalmente se ha trabajado con mayor intensidad en la fase final del ciclo productivo<sup>41</sup>, pero la economía circular pretende concretar los esfuerzos en el inicio de la cadena y así en la fase final del ciclo se requerirán menos esfuerzos de gestión cuando la economía pase a ser circular:

La economía circular pretende concentrar los esfuerzos en el inicio de la cadena: en la fase de diseño para lograr la durabilidad del producto combatiendo la obsolescencia programada e impulsando la servitización, su reutilización, reforma, reciclado y reprocesamiento de los componentes (Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, 2020, p.19).

---

<sup>41</sup> “En particular, el Ministerio para la Transición Ecológica y Reto Demográfico (MITERD) ha desarrollado diversos instrumentos. En este sentido, a través del Programa Estatal de Prevención de Residuos 2014-2020 y del Plan Estatal Marco de Gestión de Residuos (PEMAR) 2016-2022, se prevé reducir, en 2020, la generación de todo tipo de residuos en un 10 % sobre los niveles de 2010 y mejorar la gestión de todos los flujos de residuos aplicando el principio de jerarquía. Así mismo es importante señalar que España ha sido el primer país de la UE28 en establecer objetivos específicos de preparación para la reutilización, tanto en la normativa sobre residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, como en la de vehículos al final de su vida útil y también para los residuos municipales en el PEAR” (Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, 2020, p.19).

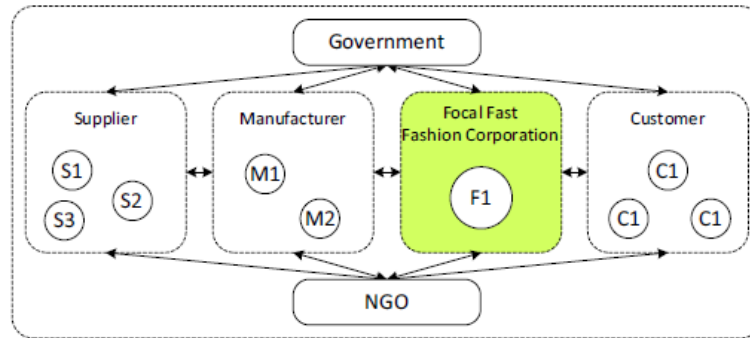
Tal y como refleja el Ministerio para la Transición Ecológica y Reto Demográfico (MITERD), en España disponemos de ventajas para avanzar en las primeras etapas de la jerarquía de residuos “ya que contamos con una desarrollada infraestructura de plataformas y empresas que aúnan la dimensión ambiental y social para apostar por la reutilización de las prendas en un primer término, y, en su defecto, su valorización” (2020, p. 37).

La transformación de modelos lineales prevalentes en la Moda en sistemas circulares, o *closed loop*, pasa porque las empresas: formen a sus equipos de diseño y compras en durabilidad, reutilización, desmontaje y materiales biodegradables o técnicamente reciclables; incentiven a los consumidores en la reparación, cuidado y alargamiento del ciclo de vida de las prendas; aumenten la reutilización de residuos preconsumidor; e inviertan en sistemas de recogida de prendas para facilitar el reciclaje (Lehmann *et al.*, 2019). Además, del desarrollo de acuerdos y redes de colaboración con los *stakeholders*, para asegurar las tareas de recuperación de las prendas como para maximizar el impacto positivo reflejado tanto en el entorno y en las comunidades (Leleux y Van der Kaaig, 2018).

Desde la perspectiva de la sostenibilidad, la Moda circular da solución a los principales problemas medioambientales vinculados al sector, y el consecuente impacto positivo mediante la creación de empleo. Mientras que, desde la perspectiva de la competitividad, la Moda circular impulsa tanto la ecoeficiencia, al aumentar la productividad con recursos naturales y la reutilización de residuos, como la eficacia, al demandarse innovación en procesos, productos y servicios, así como nuevos modelos de negocio para la sostenibilidad (García-Torres y Rey-García, 2020).

Una forma de facilitar el desarrollo de estándares comunes en el sector que favorezcan la sostenibilidad, además de las relaciones laborales y la implicación de las compañías en resolver problemas sociales, un elemento clave es la generación de asociaciones estratégicas, como puede ser de marcas con ONG o de varias marcas responsables y comprometidas persiguiendo objetivos compartidos (Del Olmo *et al.*, 2018). Ria Kearney, consultora experta, en la sexta Jornada de Moda Sostenible organizada por Slow Fashion Next, citó que “la colaboración es importante, pero no es suficiente, es necesaria una integración” (Cadenas, 2017). En resumen, se puede representar una cadena de suministro de *fast fashion* incluyendo no sólo los miembros internos de la cadena, sino también externos, como las ONG y gobiernos relacionados, véase Gráfico 45.

**Gráfico 45:** Actores sostenibles de la cadena de suministro de *fast fashion*.



Fuente: Li, Zhao y Li (2014). *Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry*, p.825

La sostenibilidad es una oportunidad que da entrada a nuevos modelos como la Moda *eco* y vegana, las colecciones sostenibles, los puntos de venta ecoeficientes, el *upcycling* y la Moda circular, la Moda inclusiva y el *slow fashion* (Del Olmo et al., 2018). Modelos que son desarrollados a continuación.

Cuando se habla sobre responsabilidad social medioambiental, se pueden distinguir dos tipos de organizaciones principalmente activas: las marcas *eco* y las marcas veganas. Las marcas *eco* basan sus raíces en el proceso de producción textil considerando tanto el impacto ambiental como la responsabilidad social empresarial, mediante la utilización de materiales ecológicos en su proceso de producción o introduciendo en sus procesos prácticas que reducen el impacto medioambiental, sin químicos ni productos artificiales y utilizando en su cultivo menos recursos naturales, además de, confeccionar prendas reutilizando las ya existentes o con materiales reciclados, que esto último es lo conocido como Moda *upcycling*<sup>42</sup>. Mientras que la Moda vegana consiste en una prolongación de las convicciones alimentarias y socioculturales a la industria textil, por lo que las marcas veganas son aquellas libres de materiales de origen animal, priorizando fibras sintéticas y nuevos tejidos, y utilizando técnicas para la sustitución de materiales de origen animal (Del Olmo et al., 2018).

Cada vez es más común ver como marcas de *fast fashion* como es el caso de H&M, Topshop, Zara o Mango, entre otras, apuestan por la sostenibilidad y la ecología mediante colecciones sostenibles, es decir, colecciones que se caracterizan por ser más responsables con el medioambiente al ser prendas producidas a partir de materiales reciclados, algodón

<sup>42</sup> *Upcycling* es un neologismo de los conceptos reciclar (*recycling*) y mejorar lo que tienes (*up*) (Vogue España, 2018)

orgánico, bambú, etc. (Carrasco, 2017a). A pesar de que se integra más la Moda sostenible en las pasarelas y en las grandes marcas de *fast fashion*, es difícil saber si existe un compromiso real por parte de dichas empresas del sector o se trata de una estrategia de marketing para atraer a la creciente demanda de un consumo más responsable (Del Olmo et al., 2018). Orsola de Castro, mencionada anteriormente, diseñadora y co-fundadora del movimiento global Fashion Revolution, expuso: “Estas colecciones parecen más un truco de venta, y podemos incluso ponerles el título de *greenwashing* pero a su vez también hay que valorar que en realidad vienen a demostrar una tendencia de consumo que está en creciente demanda” (citada en Carrasco, 2017a). Por otro lado, Safia Minney, fundadora de la marca de Moda sostenible People Tree y creadora del libro de investigación *Slave To Fashion* (citada en Carrasco, 2017a), expuso que las colecciones sostenibles llegan “un poco tarde aunque significa un comienzo”, además de que, “no se trata de que grandes empresas de *fast fashion* hagan ciertas colecciones *eco* o sostenibles, sino que el problema de fondo reside en toda la insostenibilidad que producen al mismo tiempo con su modelo de negocio habitual”. En este sentido, hay que reconocer que “es complicado transformar por completo una industria textil que lleva toda su vida fabricando de la misma manera y que se mueve por inercias” explicó Paloma García, presidenta de la Asociación de Moda Sostenible de Madrid (MSMAD) y fundadora de The Circular Project (citada en Carrasco, 2017a). Por su parte, García y Cañadell (citados en Flotats, 2016), fundadoras de la consultora B-Come, subrayan lo positivo que implica que empresas como Inditex lancen estas colecciones sostenibles:

Todos debemos ser actores del cambio, desde el consumidor final, a las pequeñas, medianas o grandes marcas. Por ello, que un nombre como el de Zara empiece a tener en cuenta la reutilización de agua, la energía solar, la procedencia de las fibras, o cómo no tinter una prenda, es un paso sin marcha atrás. Es más, creemos que es un ejemplo para muchas otras, que sin duda también seguirán sus pasos.

Por último, en referencia a las colecciones sostenibles, se quiere exponer la opinión de Elena Salcedo, coordinadora del CSP Moda Ética y Sostenibilidad del Instituto Europeo del Diseño, formadora en sostenibilidad para diversas empresas y autora del libro *Moda ética para un futuro sostenible* (citada en Flotats, 2016), la cual menciona lo positivo desde la perspectiva de la formación y sensibilización:

El hecho de que las empresas de moda rápida estén lanzando al mercado colecciones sostenibles es una oportunidad de formación y educación tanto de los profesionales que actualmente están trabajando en estas grandes firmas, como del consumidor de la calle, que quizás en algunos casos sólo recibe información de ‘moda sostenible’ por parte de estas grandes marcas. Además, la existencia de estas colecciones hace que precisamente el consumidor se plantee ‘qué pasa con el resto de prendas y colecciones. Si estas son sostenibles, el resto, ¿qué son?’.

La responsabilidad social estará presente en toda la cadena de valor de una empresa y, por lo tanto, también en el punto de venta. Las tiendas ecoeficientes son una apuesta por el ahorro energético y la sostenibilidad. Se utilizan materiales y elementos sostenibles que permite un ahorro de más del 60% en costes energéticos y de emisión de CO<sub>2</sub>, sin utilizar fuentes de energía renovables (Gestal, 2016). En el sector *fast fashion*, han impulsado en los últimos años las tiendas ecoeficientes, destacando el grupo Inditex ya que garantiza el uso de elementos decorativos que no contaminen ni contribuyan a incrementar niveles de CO<sub>2</sub> de la atmósfera, cumpliendo con la Directiva Reach de productos químicos de la Unión Europea (Del Olmo et al., 2018).

En la Moda sostenible, existe un concepto y aspecto en torno al cual se están situando marcas y movimientos sociales que es el *slow fashion*, que propone un cambio de ritmo más lento en la Moda (Del Olmo et al., 2018). El *slow fashion* nace como respuesta a los ciclos rápidos de Moda y al crecimiento empresarial “insostenible” (Henninger et al., 2016). El *Manifiesto Slow Design* fue presentado en 2006 en Milán, en el Slow Design. En dicho manifiesto se describió “un enfoque de producción lento, donde se ofrece tiempo para producir, apreciar y cultivar la calidad” (Ozdamar Ertekin y Atik, 2015, p.57). “*Slow fashion* es un término acuñado por Kate Flecher del Center for Sustainable Fashion (Reino Unido) en 2007, tomado prestado del movimiento *slow food*, iniciado en 1986 por Carlo Petrini en Italia” (Ozdamar Ertekin y Atik, 2015, p.57). Dicho movimiento en la gastronomía según expone Hadden (cit. Ozdamar Ertekin y Atik, 2015, p.57) “es reflejado en el sector de la Moda, donde une el placer y la Moda con conciencia y responsabilidad”.

El movimiento *slow food* es un movimiento en contra de la comida rápida que comenzó en Roma como defensa de los placeres de cocinar y comer tranquilos. “Reemplaza el énfasis distorsionado sobre el consumo y la producción por la economía convencional con

un conjunto más amplio de objetivos que valoran las tradiciones, la diversidad ecológica, la salud, el placer, el empleo y la seguridad del futuro” (Fletcher, 2010, p.261). De tal forma, que según Fletcher (2010, p.262) el *slow fashion* “representa una flagrante discontinuidad de las prácticas del sector actual; un descanso de los valores y objetivos del *fast fashion*. Es una visión del sector de la Moda construido desde un punto de partida diferente”. La base para el *slow fashion* y la Moda sostenible es un equilibrio de la producción, que fomenta relaciones a largo plazo, desarrolla la producción local y se centra en la transparencia (Ozdamar Ertekin y Atik, 2015).

Surgen tres barreras para movilizar la Moda sostenible: en primer lugar, nos encontramos con la transparencia, ya que en una cadena de suministro globalizada no siempre es factible al buscar los fabricantes precios bajos para mantenerse competitivos; en segundo lugar, el aumento de la producción y la disponibilidad fomenta el “apetito de la Moda” que fortalece la brecha de comportamiento de los consumidores que desean comprar Moda sostenible pero no siempre cumplen su comportamiento, hecho que podría deberse a la falta de conocimiento y conciencia, que puede obstaculizar un mayor desarrollo de la Moda sostenible; en tercer lugar, la sostenibilidad emergente como una tendencia ha provocado que en las organizaciones se comiencen a utilizar palabras de moda como *eco*, orgánico, ecológico o verde en sus comunicaciones, siendo un aspecto positivo pero que puede caer en un *greenwashing*, implicando que los consumidores desconfíen de la sostenibilidad y de los reclamos ecológicos al no poder ser verificados los reclamos de las organizaciones (Henninger et al., 2016).

A pesar de ello, Fletcher (2008) sostiene que es posible diseñar un sistema diferente que sea rentable, respetando los derechos de los trabajadores y el medioambiente, y produciendo prendas bonitas y concienciadas. “Al abordar importantes problemas y desafíos sociales de la sociedad de consumo moderna y el sistema de Moda, el *slow fashion* puede tener un papel importante en la configuración del futuro de los negocios y la sociedad” (Ozdamar Ertekin y Atik, 2015, p.66).

Para finalizar este punto se quiere exponer la dimensión ética y filantrópica que se muestra en las empresas del sector Moda socialmente responsable a través de programas de acción social, en este ámbito nos encontramos la Moda solidaria y la Moda social, donde se



alude a conceptos tales como la Moda solidaria comprometida, la Moda solidaria y de integración y la Moda inclusiva (Del Olmo et al., 2018).

Respecto a la Moda solidaria comprometida, existen “numerosos ejemplos de marcas que han desarrollado diferentes iniciativas solidarias comprometidas en la resolución de problemas sociales próximos o en el tercer mundo, desarrollando proyectos con ONG locales” (Del Olmo et al., 2018, p.670). Además, también nos podemos encontrar incursiones de *celebrities* que se han unido para diseñar Moda solidaria en unión de marcas internacionales, de hecho, parece ser una apuesta segura como fue el caso de la colección que Rihanna, The Cardigans o Jade Jagger diseñaron para la casa sueca H&M que en tan solo dos meses consiguieron recaudar 1,5 millones de euros destinados a la lucha contra el SIDA (Vanitatis, 2008).

La Moda solidaria “está vinculada a iniciativas de las marcas del sector de la Moda orientadas a favorecer la integración y el empoderamiento de colectivos vulnerables como niños y mujeres” (Del Olmo et al., 2018, p.672). Un ejemplo de Moda solidaria es la empresa social A Puntadas, participante en BBVA Momentum 2013, que trabaja a favor de la reinserción de mujeres en riesgo de exclusión, mediante su taller de confección textil en Elche (Alicante). Taller en el cual, antes del COVID-19, se producía ropa y complementos de alta calidad que promovía una filosofía de producción sostenible, y ahora con la necesidad de equipos de protección para la población está fabricando 7000 mascarillas de uso no médico a la semana, con todas las garantías; producción destinada a proyectos de apoyo a la población más vulnerable mediante asociaciones y fundaciones que se encargan de repartir dicha ayuda (BBVA Communications, 2020).

Por último, la Moda inclusiva apuesta por una Moda plural favoreciendo la integración y la democratización de la Moda, trabajando en consolidar un concepto donde todas las personas se sientan incluidas con independencia de edad, talla, religión, problema de salud, discapacidad, etc. (Del Olmo et al., 2018). Las investigaciones de las últimas décadas sobre vestimenta en el campo de la discapacidad demostraron la función social de generar independencia y aceptación de uno mismo y de los demás a través de la Moda, además de que el consumidor viene exigiendo al mercado nuevas miras en este sentido (De Souza, 2017). La primera marca de Moda inclusiva española pensada para adaptarse a diferentes

discapacidades fue Free Form Style<sup>43</sup>, que además poseen un servicio de *tayloring* a medida para arreglar las prendas que el cliente quiera conservar de su armario; dando respuesta al vacío en el ámbito textil para todas aquellas personas que poseen dificultades en el acto de vestirse (L. Blanco, 2019). En relación con este concepto, en los últimos años han sido numerosas las iniciativas vinculadas a la integración del fenómeno *curvy* en la Moda, apareciendo dos líneas de trabajo para las marcas: las que han desarrollado acciones y colecciones específicas para las mujeres *curvy* y las que han integrado en las colecciones todo el abanico de tallas de mujer, lo que ha provocado el debate sobre si las colecciones o líneas especiales contribuyen verdaderamente a la inclusión (Del Olmo et al., 2018).

Respecto a la democratización de la Moda que se ha mencionado en el anterior párrafo, se quiere especificar que se trata de una democratización de la imagen y de relación con el concepto de la Moda inclusiva. Ya que existe un segundo plano de este concepto asociado al nuevo paradigma de la comunicación, donde el consumidor pasa de ser receptor a emisor de contenidos y partícipe de los procesos de creación de la marca, que ha venido de la mano del *Social Media* y del nuevo rol de los *stakeholders* (Del Olmo et al., 2018).

#### 4.4. Comunicación de la RSC

Desde una perspectiva puramente macroeconómica, la gestión de una empresa con criterios RSC contribuye sin lugar a duda a un desarrollo sostenible y equilibrado del planeta (De la Cuesta, 2004). Convirtiéndose la transparencia y la ética de la actividad económica, además de la conducta ambiental, en una exigencia cada vez mayor que los consumidores demandan a las empresas del mundo y particularmente a las textiles (Carrera i Gallesà, 2017).

La responsabilidad de que el planeta se deteriore social y medioambientalmente no se basa exclusivamente en el consumidor o en los inversores, parte del argumento de que las fuerzas del mercado son las que obligan a las empresas y a los estados a tener que adoptar medidas insostenibles. La elección tomada por el consumidor y los inversores dependerá de la información que se publique y de su accesibilidad, de la existencia de competencia perfecta y no oligopolios de empresas, y la falta de alternativas en la oferta o relación de poder

---

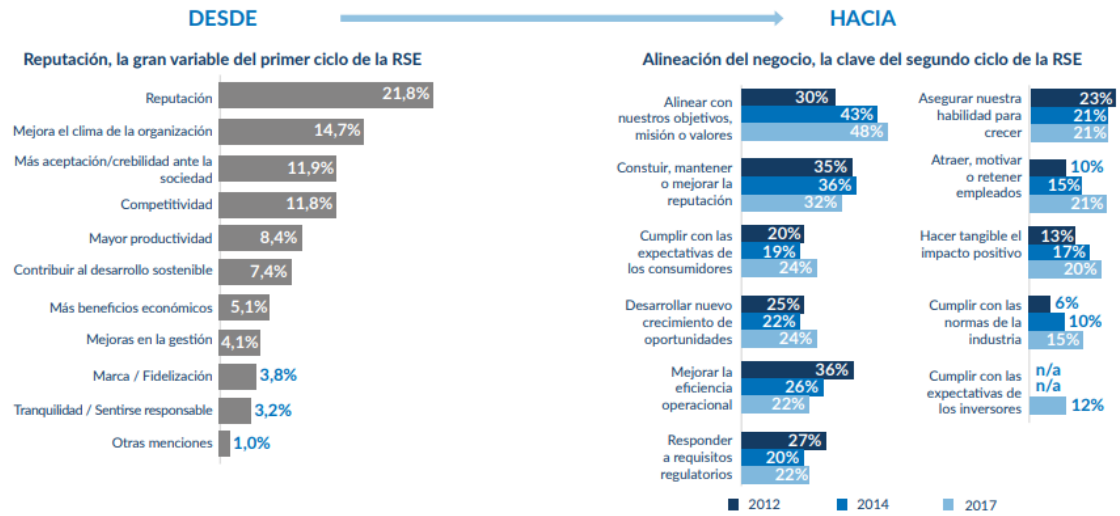
<sup>43</sup> Marca que tal y como ellos exponen en su web corporativa repiensa “prendas de ropa básicas para que sean inclusivas, alegres, a la moda y sin restricciones. Porque una camiseta, un pantalón, una falda, una camisa, y una sudadera, e incluso una americana deberían ser cómodas y fáciles de poner para todo el mundo” (Free Form Style, 2020).

desequilibrado que imposibilite una toma de decisión acertada por parte del consumidor e inversores. Por lo que, todos los agentes deben asumir la responsabilidad que les atañe y su capacidad de influir en el cambio (De la Cuesta, 2004).

En los últimos años, se han creado numerosas iniciativas enfocadas a establecer una serie de principios y códigos de conducta con el fin de estimular y orientar a las empresas a la adopción de criterios de RSC. Iniciativas promovidas por parte de una gran variedad de instituciones como organismos de carácter internacional, gobiernos, organizaciones privadas, redes de empresas y fundaciones. De forma paralela, han aparecido consultoras dedicadas a la definición de normas y procedimientos para la elaboración de informes que faciliten la verificación de los resultados conseguidos en materia de RSC para que con ello todos los *stakeholders* conozcan cómo afecta a sus intereses las estrategias y sistemas de gestión de las empresas (Nieto Antolín y Fernández Gago, 2004). “Todos los tratados internacionales destacan la importancia de la comunicación, el acceso a la información, la educación, la formación y sensibilización ciudadana para conseguir una sociedad sostenible” (Mercado Sáez, 2012, p.123).

Los departamentos de responsabilidad, durante la última década, han ido creciendo en tamaño, capacidad de influencia y en grado de integración en las organizaciones. En el primer ciclo de adopción de la RSE, los departamentos de sostenibilidad surgieron enfocados hacia el reporte y la comunicación externa, teniendo como principales motivaciones la gestión y la mejora de reputación. Sin embargo, en la actualidad, como se puede observar en el Gráfico 46, a medida que las compañías maduran sus modelos de sostenibilidad, ha ganado fuerza otros factores más vinculados con el impacto directo en el negocio pasando la reputación a un segundo puesto, precedida por la alienación de los objetivos, misión o visión de la empresa, y seguida de la satisfacción de las expectativas de los consumidores y la búsqueda de nuevas fórmulas de crecimiento (Silos et al., 2018).

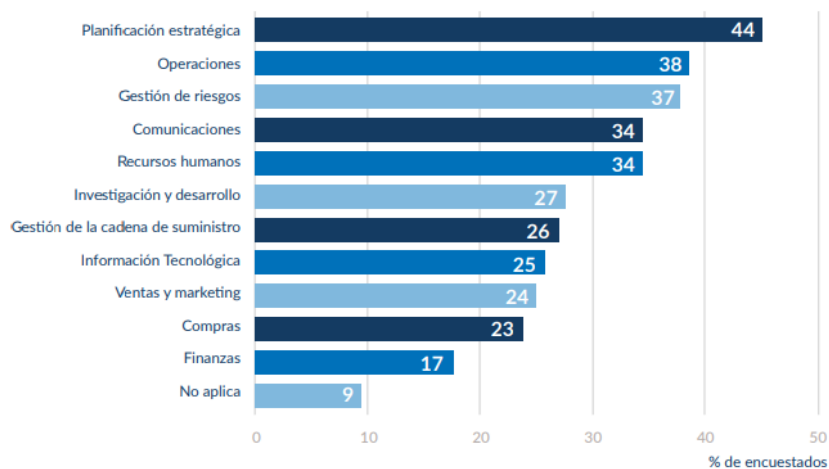
**Gráfico 46:** Evolución de la RSE como estrategia de valor.



Fuente: Silos et al. (2018). *Informe Forética 2018 sobre la evolución de la RSE y Sostenibilidad. La recompensa del optimista*, p.83

El citado avance del valor estratégico de la sostenibilidad en las organizaciones se fundamenta en que a medida que los departamentos de responsabilidad social se integran de manera progresiva en las funciones, permite a las organizaciones extraer un valor añadido de su desempeño en sostenibilidad. Dentro de las cinco funciones donde más se integra frecuentemente la sostenibilidad en las organizaciones son el área de planificación estratégica (44%), la dirección de operaciones (38%), riesgos (37%), comunicación (34%) y recursos humanos (34%), según datos obtenidos del estudio *Mckinsey Global Survey on Sustainability 2017* y expuestos en el Gráfico 47 (citado en Silos et al., 2018).

**Gráfico 47:** Funciones en las que está integrada la RSE

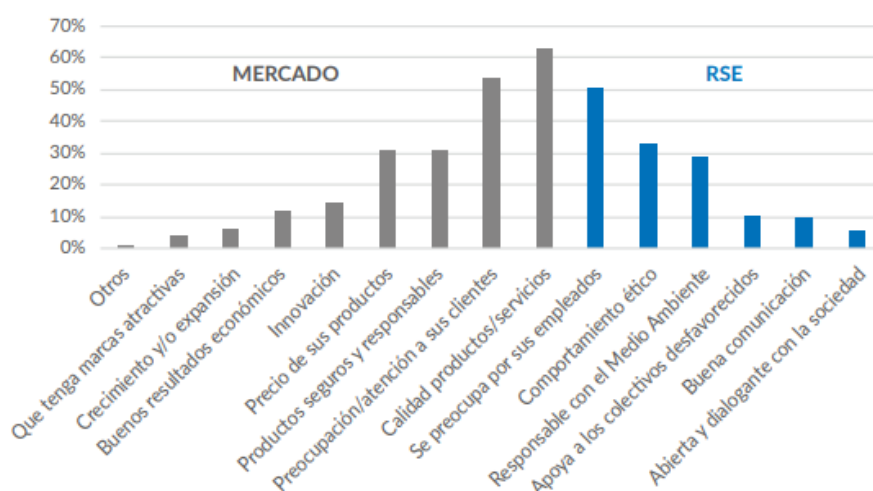


Fuente: Silos et al. (2018). *Informe Forética 2018 sobre la evolución de la RSE y Sostenibilidad. La recompensa del optimista*, p.84

La investigación de Market & Opinion Research International (citado en Bigné et al., 2006, p.166) confirma que “el 70% de los consumidores europeos indican que el compromiso de una empresa a la responsabilidad social es importante cuando compran un producto/servicio”. Pero “está lejos de ser el principal criterio dominante en las decisiones de compra del consumidor” según la investigación de Boulstridge y Carrigan (citado en Bigné et al., 2006, p.166). Por su parte Beckmann, Christensen y Christensen (citado en Bigné et al., 2006, p.166) exponen que en vez de ser la RSC el criterio dominante, son “los criterios tradicionales como precio, calidad y familiaridad de marca” los que se mantienen como criterios de selección más importantes. En esta misma línea, Silos et al. (2018) exponen que la calidad de los productos y servicios es el atributo que encabeza la lista de prioridades de un “buena empresa” para el consumidor, destacado con un 62,8% de la muestra del *Informe Forética 2018*, ocupando el segundo lugar la preocupación/atención a sus clientes, como se observa en el Gráfico 48. Ambos atributos pueden ser englobados dentro de las variables de RSE:

Si bien es cierto que la calidad del producto o servicio ofrecido por la empresa es la primera responsabilidad de una compañía respecto a sus clientes, y que el servicio de atención y seguimiento de clientes es un ejemplo de diálogo con uno de los grupos de interés. Por tanto, podríamos englobar también dentro de las variables de RSE ambos atributos (Silos et al., 2018, p.118).

**Gráfico 48:** Atributos de la “buena empresa”.



Fuente: Silos et al. (2018). *Informe Forética 2018 sobre la evolución de la RSE y Sostenibilidad. La recompensa del optimista*, p.118

A pesar de que según Bigné et al. (2006, p.165): “existen lagunas de investigación sobre aquello que los *stakeholders* consideran como una empresa socialmente responsable”. Silos et al. (2018) han reflejado en una pirámide inspirada en la de Maslow, respetando los tres niveles de necesidades para los consumidores, los distintos aspectos que los ciudadanos consideran importantes en la valoración de si una empresa es responsable o no. Según el Gráfico 49, destaca el respeto de los derechos humanos de los trabajadores como el aspecto más esencial que los ciudadanos consideran para que una empresa sea responsable.

**Gráfico 49:** Niveles de necesidades para los consumidores



Fuente: Silos et al. (2018). *Informe Forética 2018 sobre la evolución de la RSE y Sostenibilidad. La recompensa del optimista*, p.120

Asimismo, Soloaga y Brujó (2007) sostienen que la RSC puede tener tres niveles de implantación en función del grado de vinculación que quiera establecer la organización con la actividad propia de la empresa y con los *stakeholders*. El primer nivel es considerado como básico y consiste en el cumplimiento de la misión de la empresa y sus objetivos, “si esta responde fielmente a las promesas realizadas a sus públicos y cumple con los estándares

éticos de un trabajo bien hecho, ya se está cumpliendo el primer nivel de RSC” (p.57). Este primer nivel respeta y fomenta las políticas de igualdad, diversidad y respeto de los Derechos Humanos y Laborales entre los empleados de la organización. El segundo nivel de la RSC se basa en un radio superior de intervención social, mirando hacia las comunidades cercanas, que es con frecuencia de donde proceden los propios empleados o clientes más cercanos. Por último, el tercer nivel es aquel que compromete a la empresa con acciones que van más allá de los objetivos de la empresa, como es crear compromisos estables con diversas necesidades o carencias sociales (Soloaga y Brujó, 2007).

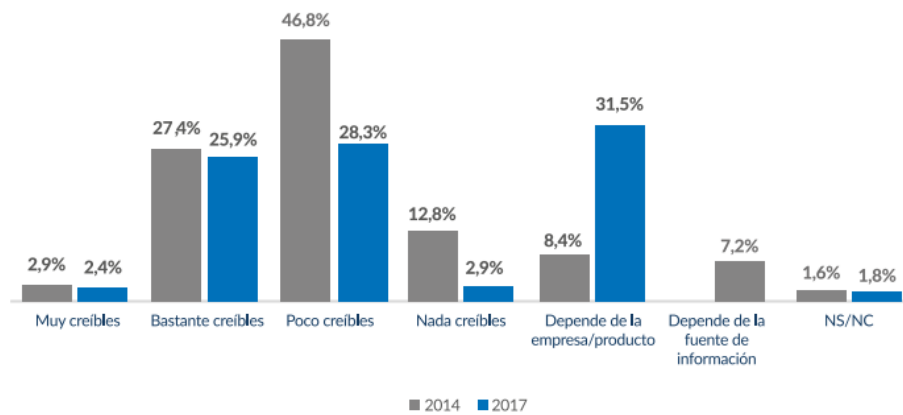
A pesar de la importancia que tenga la RSC y la sostenibilidad en la decisión de compra, se plantea una situación adicional, el escepticismo existente en los consumidores, según González (2015, p.83):

Hay una brecha entre lo que los consumidores dicen que están dispuestos a pagar por productos sostenibles y lo que realmente pagan, motivados por el escepticismo que existe acerca de las declaraciones engañosas y sin verificar.

Brecha que ha disminuido respecto el 2014 debido a que el consumidor “pone más foco en los atributos específicos de cada empresa” (Silos et al., 2018, p.121), dicha evolución de la credibilidad queda reflejada en el Gráfico 50. Es por ello, que “ofrecer una comunicación creíble en materia de RSE es un reto fundamental para las empresas” (Silos et al., 2018, p.120). “Un aspecto fundamental que deben tomar en cuenta los empresarios respecto a los consumidores es que éstos tienen el derecho a disponer de información confiable”, es más “al realizar una compra o adquisición, los consumidores tienen el derecho a conocer lo mínimo necesario para elegir o seleccionar con precisión y con pocas posibilidades de equivocación” (Vargas, 2006, p.28). Las organizaciones deben de “mostrar transparencia y credibilidad en los impactos ambientales y sociales derivados de los productos, a lo largo de toda la cadena de valor, y así, otorgar información a los consumidores es un elemento esencial” (Silos et al., 2018, p.120). Según Kim et al. (2014), “la estrategia comercial de la Moda necesita involucrar al consumidor a través de una comunicación transparente, confiar en el consumidor para co-crear la estrategia comercial, y luego aprender a ser guiado por grupos de consumidores apasionados” (p.13). De hecho, el nuevo paradigma del marketing se basa en el esquema de funcionamiento en que el consumidor/cliente y la

marca establecen una relación en la que cada uno de ellos percibe al otro como proveedor de valor (Baños González y De Aguilera Moyano, 2017).

**Gráfico 50:** Credibilidad de las empresas (2014-2017)



Fuente: Silos et al. (2018). *Informe Forética 2018 sobre la evolución de la RSE y Sostenibilidad. La recompensa del optimista*, p.121

Lo cierto es que “el proceso de producción de ropa en la industria de la Moda está en su mayor parte oculto a la vista del público” (Hughes, 2019). Según Moorhouse y Moorhouse (2018), H&M es un buen ejemplo de empresa que intenta realizar acciones positivas dentro de la industria de la Moda, como es utilizando algodón orgánico y otros materiales más sostenibles, como son el tencel; o trabajando con fábricas proveyendo buenas condiciones de trabajo y un salario digno; así como, proporcionando planes de recuperación de textiles. A pesar de esto, dichos autores exponen que: “la empresa hace muy buen trabajo en marketing y comunicación, pero no del todo bien porque el negocio del *fast fashion* es un modelo insostenible” (Moorhouse y Moorhouse, 2018, p.14). Siguiendo con la investigación de Moorhouse y Moorhouse (2018, p.15), dichos autores exponen que:

Los minoristas a menudo perciben la sostenibilidad y los problemas sociales y medioambientales que la moda rápida y el consumo masivo han agravado, como un problema del consumidor mediante el cual desarrollan iniciativas destinadas a educar a los consumidores, sin cuantificar el problema subyacente de vender novedades. La realidad es que las empresas, particularmente en el sector del *fast fashion*, fomentan el consumo con fines de lucro.

“Los expertos afirman que la comprensión de la Moda sostenible no tiene impacto en su negocio real, lo que podría sugerir una falta de comunicación efectiva de los valores de



sostenibilidad a los consumidores” (Henninger et al., 2016, p.8). Los autores de esta afirmación se basan en que a pesar de que los consumidores ahora están más familiarizados con el término Moda sostenible, todavía es visto como un fenómeno de alta gama que no es aplicable a los minoristas de la calle (Henninger et al., 2016). Lo que ahora se necesita es conocer la reacción de los distintos *stakeholders* ante las prácticas de RSC de las empresas y ver cómo afecta las estrategias de comunicación de las empresas sobre su compromiso de RSC (Maignan y Ferrell, 2004). Internet es considerado como un potente medio para que las empresas influyan en la agenda de RSC (Moreno y Caprioti, 2006). De hecho, Internet, como herramienta de trabajo en red, ha posibilitado a las organizaciones ambientales la participación internacional, compartir soluciones e ideas, y aprovechar la fortaleza de las demás (Takahashi et al., 2015). Según Bronn (2004, p.107): “Internet es hoy el principal medio para las firmas que operan en la arena internacional para comunicar sus prácticas, pero parece que hay un gran número de compañías necesitadas de ayuda”.



Parte III

TRABAJO DE CAMPO



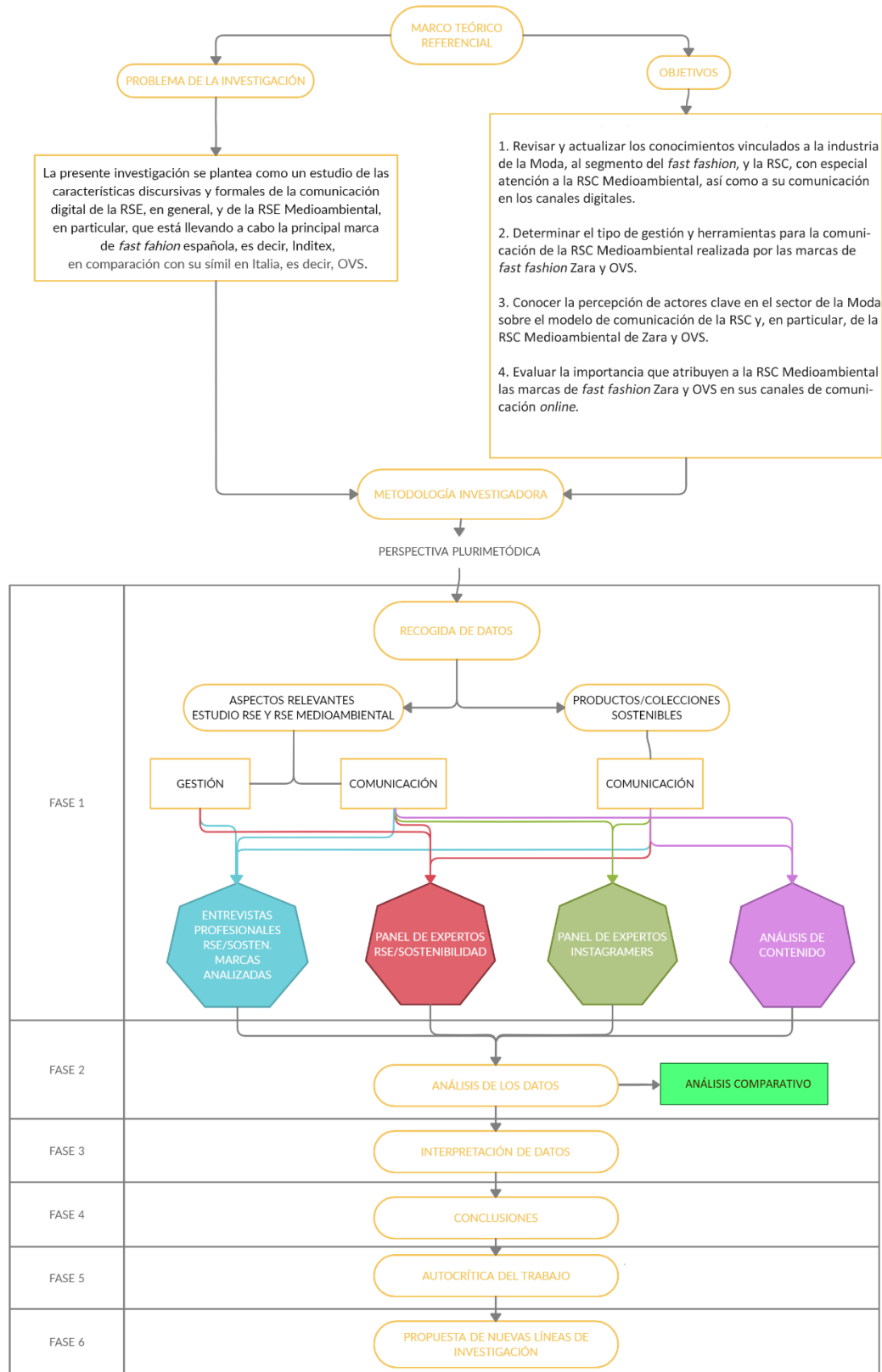
## Capítulo 5. METODOLOGÍA APLICADA EN EL TRABAJO DE CAMPO

### 5.1. Una aproximación a la metodología cuantitativa y cualitativa de la investigación

La presente investigación se plantea como un estudio de las características discursivas y formales de la comunicación digital de la RSE, en general, y de la RSE Medioambiental, en particular, que está llevando a cabo la principal marca de *fast fashion* española, Inditex, en comparación con su símil en Italia, OVS. Se pretende conocer los aspectos más relevantes en la comunicación de dichas marcas con sus *stakeholders* en el entorno virtual: web corporativa, sala de prensa y redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram). La parte empírica del presente trabajo pretende cumplir los objetivos que se han enunciado al inicio de la tesis. Para ello, se ha utilizado dos metodologías cualitativas: las entrevistas (objetivo 2, determinar el tipo de gestión y herramientas para la comunicación de la RSC Medioambiental realizada por las marcas de *fast fashion* Zara y OVS) y el Método Delphi (objetivo 3, conocer la percepción de actores clave en el sector de la Moda sobre el modelo de comunicación de la RSC y, en particular, de la RSC Medioambiental de Zara y OVS); y una cuantitativa, el análisis de contenido (objetivos 4, evaluar la importancia que atribuyen a la RSC Medioambiental las marcas de *fast fashion* Zara y OVS en sus canales de comunicación *online*).

En el Gráfico 51 se expone el modelo de investigación utilizado. Los diferentes métodos empleados en la presente investigación han sido seleccionados de acuerdo con las hipótesis y objetivos planteados, y tienen como finalidad una aproximación a un estudio del contenido de los canales de comunicación *online* de las dos marcas seleccionadas. La recepción del mensaje, que implica una amplia investigación en sí misma, es un campo en el que no se entra en este trabajo.

**Gráfico 51: Modelo de investigación**



Fuente: Elaboración propia

En el presente capítulo se procederá a definir la muestra empleada en cada metodología de análisis, del mismo modo que el diseño de los procedimientos que han permitido llevar a cabo el estudio de obtención de información primaria.

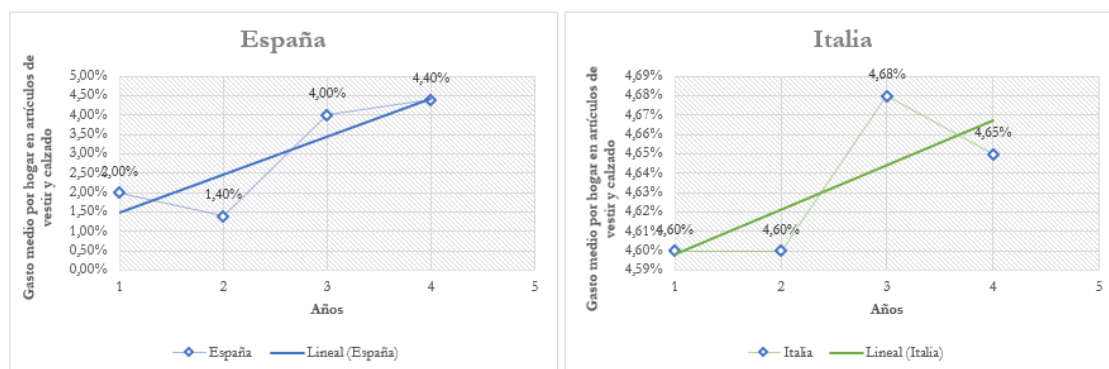
Dentro de la industria de la Moda, la presente investigación se centra en dos marcas: una española, Zara y una italiana, OVS. Ambas pertenecen a la categoría de producto de la indumentaria tanto masculina, femenina e infantil; ubicadas en el segundo nivel productivo; y dentro del mercado de la Moda se encuentran ubicadas en el nivel del “mercado de masas”.

## 5.2. Selección de las marcas objeto de estudio

Se decidió realizar una comparación de marcas del mismo sector con sede en un país semejante a España a nivel macroeconómico, ya que según Del Olmo et al. (2018) “los factores del entorno macroeconómico o entorno genérico afectan y condicionan no solo a la empresa, sino a todos los miembros de su microentorno, es decir, clientes, competidores, intermediarios, proveedores, etc.” (p.125), debido a que “determinados acontecimientos vinculados entre sí pueden ejercer un gran impacto sobre las leyes generales de consumo” (p.126). El país elegido fue Italia, debido a la semejanza existente entre ambos países en términos macroeconómicos:

- Entorno global: Partimos del hecho de que la Moda está configurada en un entorno globalizado gracias a los avances tecnológicos y flujos de comunicación. Asimismo, la mayor parte de los países participan en su producción, siendo tanto España como Italia, junto con países como Estados Unidos, Suecia o Francia, países donde se encuentran las actividades dominadas por el negocio de la distribución (Del Olmo et al., 2018).
- Entorno político y legal: Según lo expuesto en el capítulo segundo, la situación política y legal es similar en ambos países. A pesar de las leves incertidumbres político-legales presentes en España e Italia en los últimos cinco años (2014-2018), los dos países se encuentran en una situación política estable, de bienestar, de ocupación o desarrollo económico que comporta un crecimiento de consumo en la Moda. Recordemos el Gráfico 26 del capítulo segundo, del cual exponemos a continuación una copia.

**Gráfico 26:** Gasto medio por hogar en artículos de vestir y calzado (2014-2017) (parte porcentual)



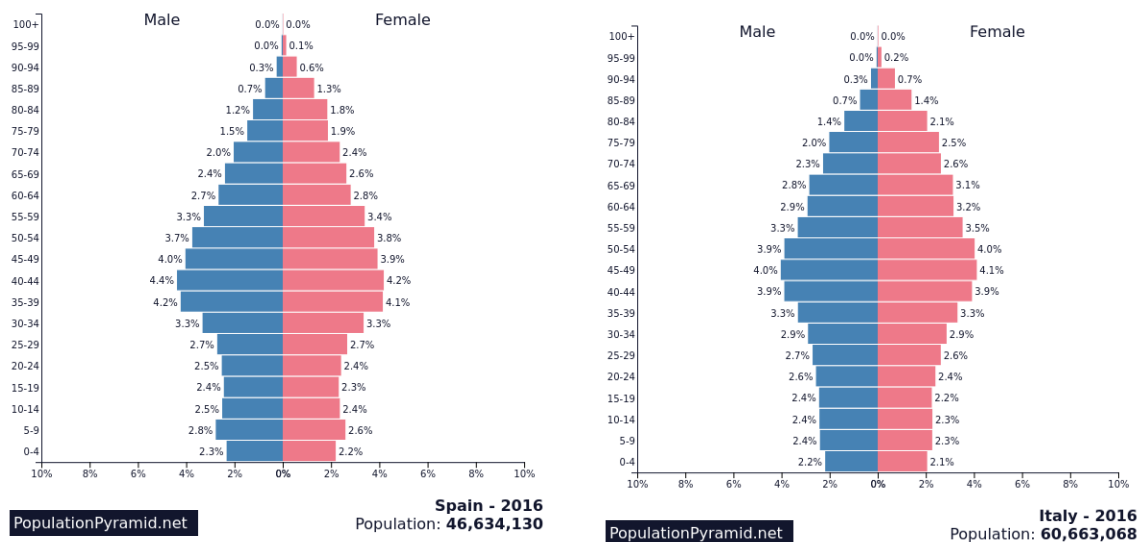
Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2016; 2017; 2018) e ISTAT (2015; 2016; 2017; 2018).

- Social y cultural:** En España, como en Italia, y en general, en Europa se ha producido un incremento de los recursos económicos incentivado por un nivel cultural más alto, por la incorporación de la mujer en el trabajo, por el retraso de los jóvenes en la incorporación al mundo laboral y la disponibilidad de más tiempo libre. Lo que ha hecho que adquiriera una mayor importancia los hábitos de compra y consumo de Moda (Del Olmo et al., 2018).
- Entorno tecnológico:** “La Moda es innovación, por ello, la tecnología constituye un elemento importante en su proceso productivo y comercial” (Del Olmo et al., 2018, p.132). Destacan las tecnologías *just in time*, características del *fast fashion*, los avances tecnológicos en la comunicación y la web de tercera generación (Posner, 2011). En el caso de Zara, buque insignia del grupo Inditex, que además es la marca más valiosa de España (Gante, 2020), cuenta con una estructura vertical propiciada por el avance tecnológico, de tal forma que controla tanto diseño, producción y distribución a velocidades de “vértigo” (Figueras, 2002), dicha estrategia basada en la velocidad es también palpable en muchas marcas italianas, ya que “la inversión en innovación de productos y de procesos se ha convertido en una de las prioridades del sector” (ICEX, 2018b, p.32).
- Entorno demográfico:** “La evolución demográfica influye directamente sobre el crecimiento de los mercados y por consiguiente sobre las ventas del sector” (Del Olmo et al., 2018, p.136). Es por ello, que al comprobar la pirámide poblacional de 2016 se observa que demográficamente Italia y España son semejantes. Recurriendo



a PopulationPyramid.net<sup>44</sup> se extrajo el Gráfico 52 donde se puede observar como en 2016 en ambos países existió un envejecimiento de la población propiciado por un descenso de las tasas de natalidad y aumento de la esperanza de vida.

**Gráfico 52:** Pirámide poblacional España e Italia 2016



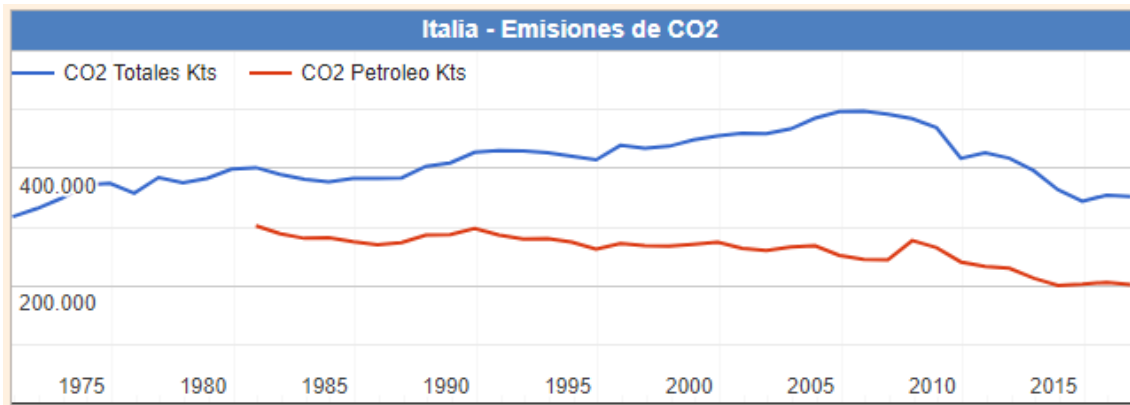
Fuente: PopulationPyramid.net

- Entorno ecológico:** Para analizar el entorno ecológico presente en Italia y en España en 2016, se recurrió en primer lugar a los datos publicados sobre emisiones de CO<sub>2</sub> en dicho año. Las emisiones de CO<sub>2</sub> en Italia fueron 352.067 kilotoneladas, las cuales crecieron respecto al 2015 en un 0.65%, mientras que en el caso de España fueron de 263.527 kilotoneladas, un 4,11% más que el año precedente, con lo que situó a ambos países entre los que más contaminaron del ranking de países por emisiones de CO<sub>2</sub>, ranking formado por un total de 184 países. Hay que destacar que, pese a que en ambos países hubo un crecimiento de las emisiones de CO<sub>2</sub> en 2016 con respecto al año precedente, son cifras inferiores a las reflejadas en el 2006, como se observa en los Gráficos 53 y 54. Además de sus emisiones totales de CO<sub>2</sub> a la atmósfera, otro dato relevante es el comportamiento de sus emisiones per cápita, lo que en el caso de Italia fueron de 5,92 toneladas por habitante y en España de 5,69 toneladas por habitante, en 2016. Del mismo modo que en las emisiones de CO<sub>2</sub>, ambos países también han disminuido las emisiones per cápita y las emisiones

<sup>44</sup> Página web que refleja gráficamente pirámides poblacionales de todos los países del mundo en los últimos años.

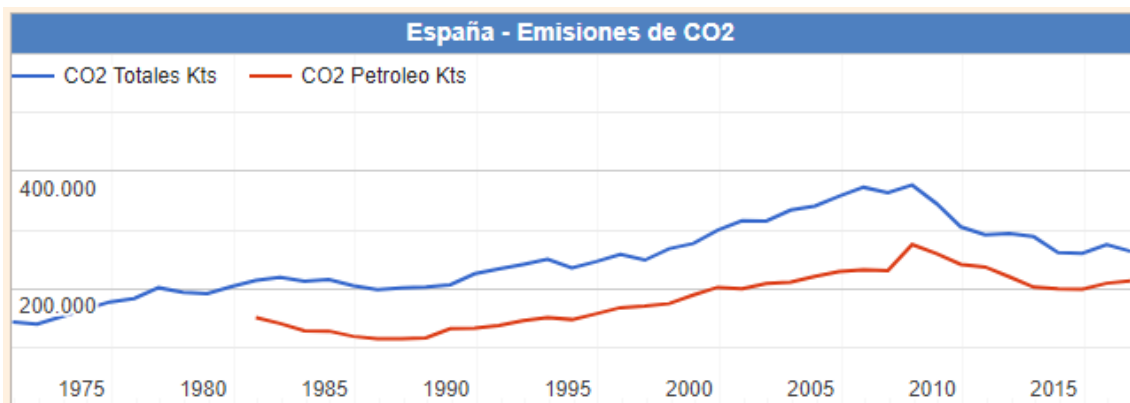
de CO<sub>2</sub> por cada 1000\$ de PIB desde el año 2006 (Expansión Datos Macro, 2017a; Expansión Datos Macro; 2017b).

**Gráfico 53:** Evolución emisiones de CO<sub>2</sub> en Italia en 2016



Fuente: Expansión Datos Macro (2017a). *Italia – Emisiones de CO<sub>2</sub>*

**Gráfico 54:** Evolución emisiones de CO<sub>2</sub> en España en 2016

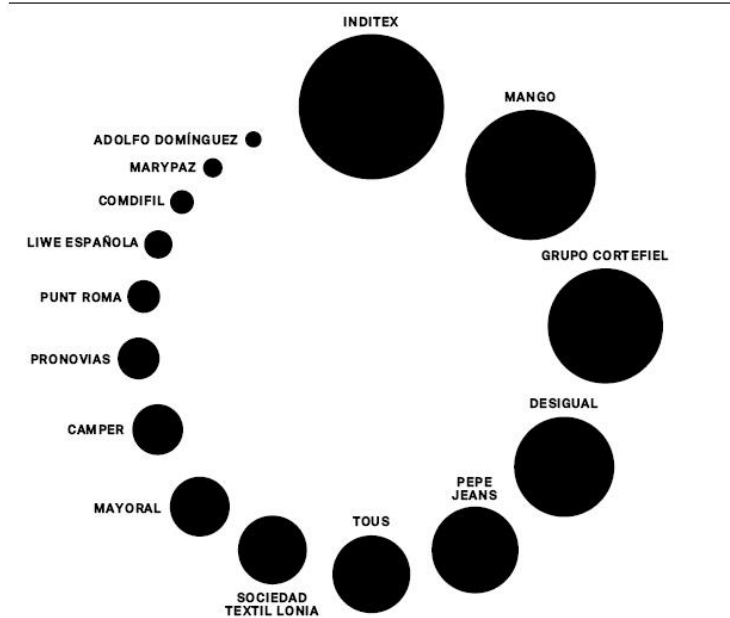


Fuente: Expansión Datos Macro (2017b). *España – Emisiones de CO<sub>2</sub>*

Las marcas objeto de estudio han sido seleccionadas entre las marcas de Moda, pertenecientes al sector *fast fashion*, con mayor facturación en España e Italia, respectivamente en el año 2016. Para el análisis del mercado español se recurrió al estudio realizado por Moda.es titulado *El Mapa de la Moda*, una de las principales guías del sector que se va actualizando anualmente desde 2012. Durante todo el desarrollo de la presente tesis doctoral la cinco primeras posiciones se mantuvieron en el mismo orden. A la cabeza se encontraba el grupo Inditex, seleccionado como grupo empresarial español para el estudio, como se observa en el Gráfico 55 (De Angelis, 2016).

Gráfico 55: Mapa de la Moda española 2016

## LOS GIGANTES DE LA MODA ESPAÑOLA



Fuente: De Angelis (2016). *El Mapa de la Moda 2016 (XI): La "spanish armada" de la moda.*

Una vez seleccionado el grupo empresarial español con mayor interés de análisis, se optó por definir la marca representativa del grupo para ser analizada en la presente investigación. Se seleccionó Zara debido a que es el buque insignia y la que más ventas netas genera al grupo como se observa en la Tabla 24.

Tabla 24: Ventas netas Grupo Inditex 2016 (millones de euros)

Millones de euros	2016	2015	16/15
Zara	15.394	13.628	13%
Pull&Bear	1.566	1.417	10%
Massimo Dutti	1.630	1.498	9%
Bershka	2.012	1.875	7%
Stradivarius	1.343	1.289	4%
Oysho	509	452	13%
Zara Home	774	666	16%
Uterqüe	83	75	10%
Total	23.311	20.900	12%

Fuente: Inditex (2017). *Resultados Consolidados Ejercicio 2016*, p.2

En el análisis del mercado italiano el grupo empresarial elegido fue seleccionado entre las diez empresas de Moda italiana más grandes. De entre las cuales, tres pertenecían al *fast fashion*. A diferencia de las marcas de mayor facturación españolas, en el caso italiano, destacaban mayoritariamente marcas de otros sectores de la Moda, entre otros factores, por tener la etiqueta “Made in Italy”. Quintas y Quintas (2010, p.210) exponen que, a diferencia de países como Italia o Francia, España “no ha sabido crear el ‘Made in Spain’ en este campo, a pesar de los intentos que los diversos Gobiernos han plasmado en varios planes de promoción de la Moda”. La expansión comunicativa de la etiqueta “Made in Italy”, nacida en los años ochenta, convirtió a la industria textil-confección italiana en una de las más relevantes del mundo (Quintas y Quintas, 2010). En relación con ello, Corbellini y Saviolo citaron que “probablemente el impacto de la industria de la Moda italiana en el mundo no habría sido tan significativo si no estuviera apoyado en un sistema mediático muy fuerte” (cit. por Quintas y Quintas, 2010, p.205).

De entre las diez empresas de Moda italiana con mayor facturación en 2016, pertenecían a la *fast fashion*: El Grupo Calzedonia, el Grupo Benetton y OVS SpA. El Grupo Calzedonia se situaba en cuarta posición con una facturación de 2100 millones de euros; mientras que el Grupo Benetton se encontraba en octava posición con 1380 millones de euros; y tras él, se encontraba OVS SpA con 1360 millones de euros, como se observa en la Tabla 25.

**Tabla 25:** Las diez empresas de Moda italiana con mayor facturación en 2016

Puesto	Marca	Facturación 2016
1	Gucci	4400 millones de euros
2	Prada	3200 millones de euros
3	Armani	2500 millones de euros
4	Gruppo Calzedonia	2100 millones de euros
5	Gruppo OTB	1600 millones de euros
6	Ferragamo	1440 millones de euros
7	Max Mara Fashion Group	1430 millones de euros
8	Gruppo Benetton	1380 millones de euros
9	OVS SpA	1360 millones de euros
10	Dolce & Gabbana	1300 millones de euros

Fuente: Elaboración propia a partir de Il post Moda (2018).

*Le 10 aziende di moda italiane più grandi.*

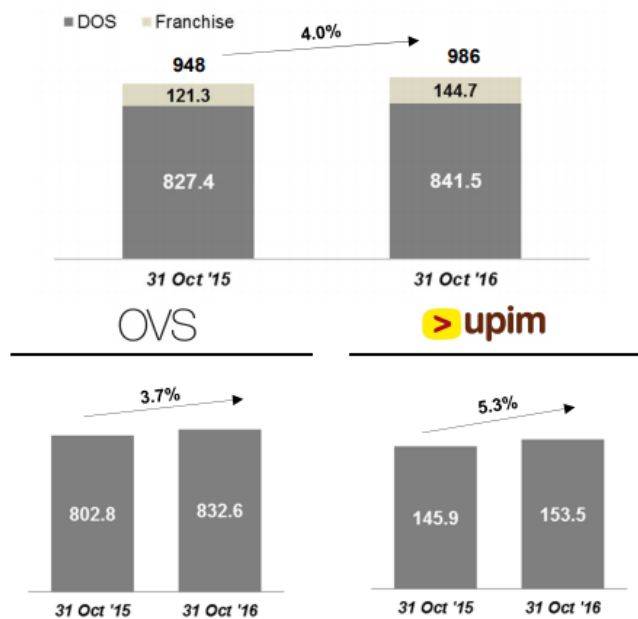
El Grupo Calzedonia no forma parte de la muestra objeto de estudio ya que la marca líder del grupo, Calzedonia, no abarca las mismas categorías de productos que Zara. La marca Calzedonia está más especializada, se centra fundamentalmente en la venta de ropa interior o bikinis. Motivo por el cual, el propio Sandro Veronesi, fundador del grupo, no considera que compita directamente con Zara o Primark (Serrano, 2017). El Grupo Benetton tampoco fue seleccionado para la investigación, a pesar de tener las mismas categorías de productos y de estar entre las diez primeras posiciones por su facturación. El motivo de ello fue que la facturación del Grupo Benetton cayó en un 8,5% frente al 2015 y las pérdidas se duplicaron:

En 2016, la facturación cayó un 8,5% en comparación con el 2015, de 1.500 millones de euros a 1.380, y las pérdidas se duplicaron de 46 a 81 millones de euros. Se han cerrado muchas tiendas, especialmente en Italia, Francia, Alemania, Polonia y Turquía, pero también se han abierto o renovado 330 tiendas (Il Post Moda, 2018).

Mientras que, por su parte, OVS SpA “en 2016, las ventas aumentaron un 3,3% y las ganancias pasaron de 81 a 91,8 millones de euros” (Il Post Moda, 2018). Por tanto, debido a dichos datos junto con el hecho de que la diferencia entre la facturación del Grupo Benetton frente a la de OVS SpA fue muy reducida en el 2016, se optó por seleccionar a OVS para la investigación.

El grupo OVS SpA está compuesto por OVS y UPIM, siendo OVS la que más ingresos genera de ambas con gran diferencia. De hecho, el ejercicio 2016 lo cerró OVS con 832,6 millones de euros en ventas netas, mientras que UPIM lo cerró con 153,5 millones de euros, como se observa Gráfico 56 (OVS Corporate, 2017). Dicho lo cual, las marcas seleccionadas para el análisis fueron: Zara y OVS.

**Gráfico 56:** Ventas netas OVS SpA 2016 (millones de €)



Fuente: OVS Corporate (2017). *9M16 Financial Results*, p.4

### 5.3 Entrevistas a profesionales de RSC y/o sostenibilidad de las marcas de *fast fashion* Zara y OVS

Para dar respuesta al objetivo específico 2, determinar el tipo de gestión y herramientas para la comunicación de la RSC Medioambiental realizada por las marcas de *fast fashion* Zara y OVS, se ha elegido esta técnica metodológica porque ha permitido establecer una mayor relación entre la investigadora y la principal marca de *fast fashion* española y su símil en Italia. De este modo, los interrogantes planteados en la investigación se han podido plantear de forma directa a los protagonistas del estudio.

#### 5.3.1. Concepto, tipología y elementos de la entrevista

El interés por las entrevistas aumentó en la década de los noventa, como consecuencia de dar respuesta a las limitaciones de la metodología cuantitativa (Martín Marín, 2011). La entrevista es una técnica cualitativa en la que “el investigador se convierte en el principal instrumento de recogida de datos” (Martín Marín ,2011, p.398). La entrevista nace de una ignorancia consciente, según Ruiz Olabuénaga (1996, p.171):

La entrevista nace de una ignorancia consciente por parte del entrevistador quien, lejos de suponer que conoce, a través de su comportamiento exterior, el sentido que los individuos dan a sus actos, se compromete a preguntárselo a los interesados, de tal modo que éstos puedan expresarlo en sus propios términos y con la suficiente profundidad para captar toda la riqueza de su significado.

La entrevista según Sánchez Romero (2003) es definida como “técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo, para obtener datos sobre un problema determinado” (p.258). Por su parte, Ruiz Olabuénaga (1996) la define como una técnica de obtención de información mediante una conversación profesional, con una o varias personas, para el desarrollo de un estudio analítico para con ello contribuir en diagnósticos o tratamientos sociales. Por su parte, Taylor y Bogdan (1987) define a la técnica como unos encuentros reiterados, realizados cara a cara, entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas de los informantes respecto a sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Por último, se quiere destacar la definición realizada por Corbetta (2007), que la define como una conversación provocada y guiada por parte del entrevistador con sujetos elegidos según un plan con una finalidad de tipo cognoscitivo. Dicho lo cual, las características de la entrevista cualitativa son que: se trata de un proceso de comunicación; un proceso artificial de recogida de datos; con una influencia consciente/inconsciente y recíproca entre entrevistador y entrevistado; y, por último, que toma la forma de relato de un suceso narrado por la persona que lo ha experimentado (el entrevistado).

Las entrevistas pueden ser de dos tipos: formales e informales. Dentro de las entrevistas formales, en función de las preguntas a realizar al entrevistado, según Casanova (citado en Sánchez Romero, 2003), existen distintos tipos que son: la entrevista estructurada, la semiestructurada y la abierta. En la estructurada, se sigue un esquema de las cuestiones a realizar; en la semiestructurada, se sigue un esquema, pero además se introducen algunas preguntas nuevas necesarias que surgen con la conversación; y la abierta, es la entrevista caracterizada por no seguir un esquema (Sánchez Romero, 2003). Dicha clasificación Ruiz Olabuénaga (2007) la resume en la Tabla 26, en relación con el control, fase de investigación, guion o protocolo y objetivo.

**Tabla 26:** Tipología de la entrevista cualitativa

Tipo de entrevista	Control	Fase de investigación	Guion/protocolo	Objetivo
Informal	Ninguno	Inicio del trabajo de campo	No	Descubrir nuevos temas, establecer relaciones con expertos
No estructurada	Mínimo	No se dispone de un plan de trabajo estructurado	Temas abiertos	Explorar temas
Semiestructurada	Medio	Diseño investigación muy planificado	Preguntas abiertas, posible orden	Profundizar conocimiento ciertos temas
Estructurada	Máximo	Investigación avanzada. Objetivos precisos.	Preguntas cerradas. Orden respuestas	Probar hipótesis, obtener datos concretos

Fuente: Ruiz Olabuénaga (2007). *Metodología de la Investigación cualitativa*, p.123.

La investigación cualitativa trata de comprender un fenómeno concreto, por lo que se debe apoyar en la visión de un sujeto o sujetos diferentes, es por ello por lo que la investigación mediante entrevistas cobra especial importancia, ya que se basará en el punto de vista del entrevistado, en la construcción de la realidad a través del mismo y utilizando el texto de las transcripciones como material empírico (Hernández Carrera, 2014). En concreto, la entrevista es especialmente útil cuando “lo que realmente interesa recoger es la visión subjetiva de los actores sociales, máxime cuando se desea explorar los diversos puntos de vista ‘representantes’ de las diferentes posturas que pudieran existir en torno a la investigado” (Blasco Hernández, 2008, p.4).

La realización de la conversación llevada a cabo en la entrevista, en la actualidad, además de físicamente, también se puede realizar haciendo uso de Internet. En la actualidad, el correo electrónico, el chat o la mensajería instantánea se utilizan como medio para la realización de las entrevistas (Mann y Stewart, 2000; Bampton y Cowton, 2002). En investigaciones como la presente, según Estatella y Ardévol (2010) “Internet ya no es un objeto de estudio, sino una herramienta de investigación” (p.2), estos mismos autores expone que mediante las diferentes tecnologías de Internet se están aplicando “técnicas como la entrevista, los grupos de discusión, o cuestionarios” (p.4).

### **5.3.2. Diseño de las entrevistas en profundidad**

Para dar respuesta al objetivo 2 se llevaron a cabo dos entrevistas en profundidad con profesionales de RSC y/o sostenibilidad de las marcas Zaray OVS para conocer



información de primera mano acerca de la gestión y la comunicación de la RSE, en general, y medioambiental, en particular, de dichas marcas. Los entrevistados fueron:

- Alfred Vernis: Senior Sustainability Manager en Inditex desde 2016.
- Simone Colombo: Head of Corporate Sustainability en OVS desde 2016.

Las entrevistas han sido realizadas vía telemática, por motivos de agenda o por no hallarse en España. Con ellas se quería obtener datos concretos para su posterior comparación con los resultados obtenidos mediante otras metodologías.

Debido a que se trata de entrevistas realizadas al mismo perfil profesional, se realizaron las mismas preguntas. Se incluyeron preguntas abiertas o semi-abiertas, por lo que el tipo de entrevistas realizadas son semiestructuradas. Este tipo de preguntas se consideraron muy interesantes para la investigación ya que con ellas los entrevistados podían desarrollar su opinión. El guion utilizado estaba disponible en castellano para la entrevista de Alfred Vernis y en italiano para la de Simone Colombo.

La estructura del guion estaba compuesta por tres bloques de preguntas. El primero, destinado a conocer los datos personales del entrevistado, el segundo, enfocado a aspectos sobre la gestión RSE, y el tercero, a conocer aspectos relacionados con las colecciones/productos sostenibles de las marcas para las que trabajan los entrevistados. El guion de preguntas fue el siguiente:

- 1.- ¿Cuál es su nombre y apellidos?
- 2.- ¿Cuál es la marca para la que trabaja?
- 3.- ¿Cuál es su puesto laboral?
- 4.- ¿Qué herramientas o instrumentos de Responsabilidad Social de la Empresa implanta actualmente la marca para la que trabaja? ¿Quizás: códigos de ética, códigos de conducta, normas de sistema de gestión, informes de responsabilidad social y/o inversión socialmente responsable?
- 5.- ¿Cuál es la importancia del grado de compromiso de la marca que en la que trabaja con su RSE, en relación a los siguientes aspectos: enfoque de los negocios basados en los valores, preocupación por un desarrollo correcto de políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, realización de acciones que la empresa realiza

en apoyo a la Comunidad (dinero, tiempo, etc.), compromiso de la organización empresarial con el medioambiente y el desarrollo sostenible, y la preocupación por una integridad de los productos y prácticas comerciales hacia los consumidores?

- 6.- Para el desarrollo de la responsabilidad social de la marca para la que trabaja, deben tener en cuenta las necesidades e intereses de los *stakeholders*. Pero, ¿Utilizan algunas de las siguientes herramientas de diálogo con ellos: estudio de las percepciones de los grupos de interés, auditorías de RSC y/o paneles con grupos de interés?
- 7.- Dentro de las responsabilidades primarias de la empresa, centrándonos en la de respetar el medioambiente, ¿Qué buscan? ¿Evitar en lo posible cualquier tipo de contaminación, minimizar la generación de residuos, racionalizar el uso de los recursos naturales y energéticos, y/u otras acciones?
- 8.- ¿Tienen una buena aceptación, respecto el número de ventas, sus productos que comunican como más socialmente responsables? Le doy varias opciones de respuesta: sí, es más de lo que esperábamos; sí, pero es menos de lo que esperábamos; no, pero vemos tendencias hacia una mayor aceptación por parte del consumidor con este tipo de productos; no, la gente no le está dando importancia a las prendas sostenibles; la marca para la que trabajo no tiene una línea de productos comunicados como socialmente responsables; o bien, todos nuestros productos tienen etiquetas que indican que son prendas socialmente responsables.
- 9.- ¿A través de qué canales comunican los valores diferenciales de estas prendas más socialmente responsables? Nuevamente, le doy varias opciones de respuesta, pero puede decirme otras: redes sociales, tienda *online*, página web corporativa, punto de venta físico, prensa escrita, radio, televisión, publicidad exterior (múpis, pantallas led, etc.), *newsletters*, eventos, *influencers*, ninguna de ellas...
- 10.- En un futuro, ¿Está planteada la posibilidad de que todos los productos que ofrezcan sean 100% sostenibles?

Una vez realizadas las entrevistas, se analizaron las respuestas para posteriormente ser comparadas con los resultados obtenidos del método Delphi y del análisis de contenido, que en los puntos siguientes se detalla. Las entrevistas se realizaron entre octubre y diciembre de 2019, como se refleja Tabla 27.

**Tabla 27:** Relación de entrevistados

Registro	Nombre del entrevistado	Perfil entrevistado	Fecha realización entrevista
1	Alfred Vernis	Senior Sustainability Manager en Inditex	28 de octubre de 2019
2	Simone Colombo	Head of Corporate Sustainability en OVS	21 de diciembre de 2019

Fuente: Elaboración propia

## 5.4. Método Delphi

En relación al objetivo específico 3, conocer la percepción de actores clave en el sector de la Moda sobre el modelo de comunicación de la RSC y, en particular, de la RSC Medioambiental de Zara y OVS, ha sido utilizado el método Delphi. Esta metodología ha sido aplicada a dos grupos de expertos: influenciadores de Moda españoles en Instagram (en adelante *instagramers*) y expertos españoles e italianos en RSC y/o sostenibilidad.

El punto de partida para la puesta en marcha de esta metodología ha sido la existencia de un problema de investigación que requería de la opinión de un grupo de expertos, cuyos conocimientos sobre el tema, características y experiencia se consideraron *a priori* como adecuados para la consecución de objetivos de la presente investigación. En concreto, se ha seleccionado este método debido a que es una técnica prospectiva, es decir, que permite la posibilidad de estudiar y analizar el futuro social, tecnológico y económico (Cabero Almenara e Infante Moro, 2014).

### 5.4.1. Concepto, tipología y elementos del método Delphi

De entre los tres tipos de métodos de investigación orientados a la prospectiva se encuentran los métodos de expertos<sup>45</sup>, “basados en las opiniones de conocedores del problema que se quiere analizar” (Ortega Mohedano, 2008, p.32). Las técnicas prospectivas permiten la consideración de información de carácter cualitativo en el análisis de la evolución del comportamiento de los factores que definen el entorno (Decouflé y Nicolón, 1972). Estas técnicas de prospección aportan una “visión más global y la posibilidad de tener en cuenta

---

<sup>45</sup> Los otros dos métodos son: los métodos extrapolativos, basados en datos históricos que se pueden extrapolar al futuro; y métodos de correlación, basados en este caso en la identificación de factores relevantes y su evolución hacia el futuro (Ortega Mohedano, 2008).

los factores cualitativos y las estrategias de los actores implicados” (Ortega Mohedano, 2008, p.33).

El método Delphi, según Landeta (1999), es un método de expertos definido como “un proceso sistemático e iterativo encaminado a la obtención de las opiniones, y si es posible el consenso, de un grupo de expertos” (citado en Ortega Mohedano, 2008, p.32). En otras palabras “el método Delphi pretende obtener una visión colectiva de expertos sobre un tema a partir de rondas repetidas de preguntas, siendo un método capaz de obtener y depurar juicios de grupo” (Cabero Almenara e Infante Moro, 2014, p.4). El método Delphi persigue obtener un grado de consenso entre especialistas sobre el problema planteado, en vez de dejar la decisión a un solo experto (Varela-Ruiz et al., 2012). Su utilidad queda reflejada cuando se carece de información objetiva, donde es apropiado utilizar el juicio de expertos, aumentando así la fiabilidad y superando los sesgos y limitaciones de un solo individuo, además, permite basarse en el juicio intersubjetivo (Reguant-Álvarez y Torrado-Fonseca, 2016). Esta técnica a diferencia de otras técnicas cualitativas permite obtener información y opiniones de personas físicamente alejadas, posibilitando la generación de preguntas abiertas, de forma estructurada y con un componente cualitativo añadido (Cabero Almenara e Infante Moro, 2014).

Esta técnica cualitativa posee una serie de características en las que coinciden la mayoría de los autores (Reguant-Álvarez y Torrado-Fonseca, 2016):

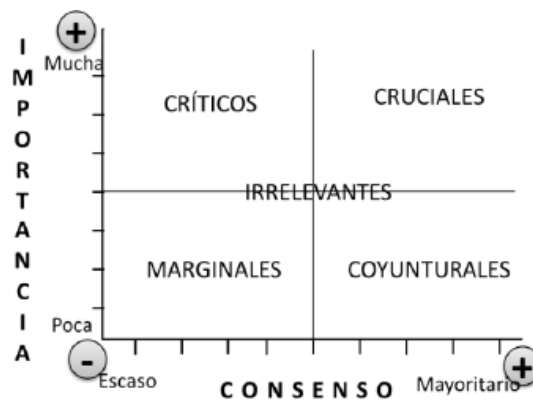
- Proceso iterativo: Los participantes exponen su opinión en varias oportunidades mediante un cuestionario muy formal y estructurado.
- Anonimato: A diferencia del resto de técnicas de consulta grupal, las respuestas son dadas de forma anónima.
- Feedback controlado: El investigador es quien analiza las respuestas recibidas y realiza la nueva consulta.
- Respuesta estadística del grupo: Suele incluirse la solicitud de estimaciones al grupo de expertos. Además, la retroalimentación de cada ronda es en forma de información estadística.

En la actualidad, se ha creado un nuevo método “Delphi modificado” (Listone y Turoff, 1975; Murray y Hammons, 1995; Mengual, 2011). En la versión original del método se realizaban tres o más rondas, mientras que en esta nueva versión modificada se suelen realizar dos rondas. Existen distintos motivos para ello:

- a) el Delphi llevado a un extremo puede convertirse en una tarea larga y costosa para ambas partes (investigador y expertos);
- b) cada aplicación consume un tiempo extendido, haciendo que cada vez sea más difícil mantener una tasas de respuesta aceptable;
- c) con dos rondas se mantiene el interés de los panelistas de forma más fácil;
- d) en esta versión los expertos reaccionan ante un tema en vez de generarlo; y
- e) teniéndose no a la construcción sino a llegar acuerdos sobre la misma (Cabero Almenara e Infante Moro, 2014, p.10).

Ruiz Olabuénaga (2003) expone que la técnica Delphi permite determinar los puntos de acuerdo, su nivel de consenso y la jerarquización de su transcendencia (Gráfico 57). De tal forma, que los resultados de esta técnica se pueden distribuir en cinco bloques o categorías dentro de un mismo problema en función de su importancia y de su consenso, mediante una tabla de doble entrada.

**Gráfico 57:** Tipología de problemas – método Delphi



Fuente: Adaptación de Ruiz Olabuénaga (2013, p.117) por parte de Reguant-Álvarez y Torrado-Fonseca (2016, p.90)

La selección del panel de expertos es fundamental a la hora de desarrollar el método Delphi ya que de la calidad del proceso y de sus resultados está condicionada por la adecuada selección de los expertos (López-Gómez, 2018). La selección de los expertos potenciales se realizó mediante criterios de inclusión, dado que no es aceptable una selección aleatoria o no

fundamentada (Ludwig, 1997). Ha sido el tema de la investigación y la propia naturaleza del estudio la que ha condicionado el perfil del experto, para ambos grupos de expertos en la presente investigación (Needam y De Loë, 1990). Por tanto, la selección de los expertos ha implicado llevar un proceso nominativo a partir de una propuesta formal de expertos reconocidos y relevantes para el tema de la investigación, ya sea por sus conocimientos y/o experiencia, junto con su disposición a participar (López-Gómez, 2018).

No hay normas específicas respecto al número de participantes en el método Delphi (Steurer, 2011). De hecho, se ha investigado acerca de cuál debería ser el número óptimo de expertos, pero no se ha llegado a resultados concluyentes que fueran útiles para todas las aplicaciones y usos del Delphi (Galanc y Mikus, 1986). El estudio de Powell (2003) justifica que el número de expertos variará en función del problema de investigación y de los recursos a disposición de los investigadores. Además de ello, el número de expertos también estará condicionado a la naturaleza del panel, de tal forma, que cuanto más homogéneo sea el grupo la muestra será menor, 10-15 expertos, mientras que los grupos heterogéneos, como investigaciones internacionales, requerirá de un número mayor (Skulmoski et al., 2007). Otras propuestas para el número de expertos son las de Delbecq et al. (1975) que sugieren que debería bastar con 10-15 expertos, mientras que para Gordon (1994) la horquilla pasa a 15-35 participantes. Por su parte, Witkin y Altschuld (1995) señalan que generalmente debería ser menor a 50. Mientras que Ludwig (1997) considera que debería estar entre 15 y 20 expertos, y Landeta (1999) entre 7 y 30. Por consiguiente, el número óptimo de expertos que formen el panel dependerá de la naturaleza de la investigación, de los objetivos a alcanzar, del alcance geográfico y de los recursos de los que dispone el investigador.

#### **5.4.2. Aplicación del Método Delphi a los *instagramers* de Moda españoles**

La importancia de los blogs de Moda se vio reducida desde 2013 y de forma paralela se produjo un aumento drástico del uso de la *app* de *social media* Instagram (Berry y Schleser, 2014), de hecho, se convirtió en “la plataforma de marketing de medios sociales más importante para las marcas de Moda” (Tallent, 2016, p.4). Las marcas de Moda conscientes de ello han incorporado la *app* a su plan de comunicación, con sus propios perfiles y con los de los prescriptores presentes en la red social, a través de publicaciones de éstos últimos en las que son etiquetadas. Por otro lado, en el mismo año se derrumbó la fábrica en Bangladés, previamente citada en el marco teórico, donde murieron más de 1100 personas que estaban

produciendo prendas para grandes marcas de Moda, tragedia que puso sobre la mesa el concepto de Moda ética o sostenible. Concepto en referencia a una Moda que tiene en cuenta los derechos de los trabajadores y la sostenibilidad, y que cada vez está tomando mayor importancia (Dillon, 2012).

El Método Delphi es aplicado a dos grupos de expertos distintos y en ambos grupos se ha utilizado el nuevo método “Delphi modificado”, de tal forma que, se ha realizado dos rondas de preguntas a cada uno de los grupos.

En relación al objetivo específico 3.1., conocer la percepción de influenciadores (*instagramers*) sobre la RSC y su comunicación en el sector de la Moda y, en concreto, la de las marcas objeto de estudio, se realizó un estudio que aborda la relevancia que se da a la Moda ética o sostenible en Instagram, a través de los prescriptores de dicha plataforma social del sector en el territorio español en la actualidad.

La muestra del primer grupo del Método Delphi está formada por *instagramers* de Moda españoles o residentes en España, país considerado como la cuna del *fast fashion*. En las últimas décadas, España ha vivido una escalada en la confección a nivel internacional, de la mano de firmas tales como Zara, que han creado una Moda asequible, que sigue las tendencias y los deseos de la gente (Figueras, 2002). Además de ser españoles o residentes en España, para poder formar parte de la muestra se debía cumplir otros requisitos. El segundo requisito es que debían tener un perfil público en la red social Instagram, de lo contrario no podría ser identificado como prescriptor de Moda para todos los perfiles de la red social, sino que sería en exclusiva para sus seguidores. El tercer requisito es que debían ser personas a las que les contactasen marcas de Moda para la realización de colaboraciones. El cuarto es que debían de tener más de 20.000 seguidores en Instagram, del mismo modo que en la investigación de Tallent (2016), donde se consideraron para el estudio marcas con más de 20.000 seguidores. Por último, el quinto requisito, es que en sus perfiles las publicaciones debían contar como mínimo con una persona física visible, es decir, que no solo se mostrasen productos, sino que ellos mismos participaran de forma activa en las publicaciones. La selección de esta muestra se debe a que son personas físicas consideradas prescriptores de Moda mayoritariamente entre público español (ya que a pesar de ser nativos españoles o residentes en el país pueden tener seguidores de otros países), con los que las marcas de Moda cuentan para su estrategia de comunicación *online*, por todo ello, la

importancia que dichas personas dan en sus perfiles a la Moda ética o sostenible es muy probable que repercuta en el comportamiento de compra de sus seguidores.

Los cuestionarios fueron administrados a una muestra no probabilística, es decir, dirigida u opinática, donde no se realiza la estructuración de la muestra según criterios de representatividad estadística sino según la relevancia de los casos, además de, por la imposibilidad de conocimiento acerca del total de perfiles que pudieran cumplir dichos requisitos en Instagram. Debido a lo cual, los resultados del uso de esta metodología, que en el siguiente capítulo se presentan, van a estar tomados con las debidas reservas para su utilización en el desarrollo del método Delphi con el segundo grupo de expertos.

Los *instagramers* considerados expertos a los que se envió la primera ronda de preguntas son un total de 53, un número elevado con el propósito de obtener una panorámica del sector. En la segunda ronda, del total de 53 contestaron 10. Siendo éstos últimos los que constituyen la muestra definitiva sobre la que se ha obtenido los resultados reflejados en el capítulo siguiente. El panel de expertos se cita en la Tabla 28.

**Tabla 28:** Panel de *instagramers* españoles de Moda

<i>Instagramer</i> (perfil en Instagram)	Nº seguidores (a fecha 04/03/2020)	Ronda 1	Ronda 2
dailyoana	139000	Sí	Sí
mjose_ps	187000	Sí	No
blancaalgaba	133000	Sí	No
cris_garpes	90300	Sí	Sí
agostinasaracco	166000	Sí	No
coolhunterdiary	188000	Sí	No
ferrussian (en el primer cuestionario tenía otro nombre de perfil “rosaframbuesa”)	62800	Sí	No
brunabravo	109000	Sí	Sí
cocolemelocoton	47400	Sí	Sí
raqueltrendy (en el primer cuestionario tenía otro nombre de perfil “raquel_trendy”)	76400	Sí	No
fashion.eats (en el primer cuestionario tenía otro nombre de perfil “andreamchef3”)	36300	Sí	Sí
arantzakupj (en el primer cuestionario tenía otro nombre de perfil “normcoregirl”)	45000	Sí	Sí



rocidecaveda (en el primer cuestionario tenía otro nombre de perfil “rocimdecaveda”)	44600	Sí	No
_simplylaura_	61200	Sí	No
aritavera94	26100	Sí	No
maria.abajo	56400	Sí	No
eldiaadiadeamg	65600	Sí	No
Joseantonioleon	15000	Sí	Ya no cumple los requisitos <sup>46</sup>
Marinamcerezo (en el primer cuestionario tenía otro nombre de perfil “marinamarina95”)	131000	Sí	No
elisaserranot	146000	Sí	No
andreabelverf	440000	Sí	No
clauwendia	74400	Sí	No
stupidavid	31400	Sí	Sí
rojovalentino	24600	Sí	No
ariencilla	41900	Sí	Sí
blancaperezzz	27700	Sí	No
mariamajon	30300	Sí	No
elsonidodemistacones	32800	Sí	No
martasg25	70700	Sí	Sí
ineslacart	48900	Sí	No
aleorland	37400	Sí	Sí
saraemdi	138000	Sí	No
andreaurnetb	54800	Sí	No
be_parisien	131000	Sí	No
nuriablanco3	222000	Sí	No
ainhoa24_	-	Sí	Ya no existe el perfil
natt_blume	47400	Sí	No
beaalbero	476000	Sí	No
sararssse	82800	Sí	No
antonia_garciaa18	49400	Sí	No
eleeb	175000	Sí	No
paulaarguellesg	207000	Sí	No
elenabrotos	72700	Sí	No
carmendemanso	23200	Sí	No
natabaluc	37700	Sí	No
celiarroyoa	15300	Sí	No

<sup>46</sup> Se le fue enviado el primer cuestionario porque cumplía los requisitos, pero a fecha de envío del segundo sus seguidores eran menores a 20.000, mientras que a fecha 16/01/2017 tenía 35.000 seguidores a fecha 04/03/2020 tenía 15.000. Por lo cual no se le envió el segundo cuestionario.

rouedelafortune	33500	Sí	No
carlalinde_	19200	Sí	No
rubenfernandezf	587000	Sí	Ya no cumple los requisitos <sup>47</sup>
amandalopez_b	26600	Sí	No
alvaroantoli	241000	Sí	No
suli_blue	131000	Sí	No
silviaboschblog	53100	Sí	No

Fuente: Elaboración propia

Tras la realización de un pretest, se realizaron las dos rondas de preguntas separadas cronológicamente, la primera en enero de 2017 y la segunda en marzo de 2020, el universo de cada ronda queda reflejado en las Tablas 29 y 30. En primera instancia se quería obtener una percepción general de la preocupación por la Moda ética o sostenible entre *instagramers* españoles de Moda. El segundo cuestionario se centró en conocer aspectos más concretos sobre cómo consideran los *instagramers* españoles de Moda que debería ser la preocupación de las marcas de *fast fashion* por su RSE y la sostenibilidad, en general, y la comunicación de la RSE Medioambiental y de las colecciones/productos sostenibles de las marcas analizadas (Zara y OVS), en particular.

**Tabla 29:** Universo Ronda 1 *instagramers* españoles de Moda

Técnica de investigación	Método Delphi por Internet con cuestionario estructurado.
Universo	Personas que tienen un perfil en Instagram que cumplan los siguientes requisitos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Españoles y/o residentes en España</li> <li>- A los que les contactan marcas de Moda para la realización de colaboraciones</li> <li>- Perfil público en Instagram, es decir, que puedan tener acceso a él todas las personas sin necesidad de ser seguidor.</li> <li>- Perfil con más de 20.000 seguidores</li> <li>- Perfiles que cuentan en sus publicaciones como mínimo con una persona física visible</li> </ul>
Ámbito	Perfiles de Instagram que pertenecen a prescriptores de Moda.
Muestra	53
Fecha de campo	01/01/2017 a 30/01/2017 (un mes).

Fuente: Elaboración propia

<sup>47</sup> Se le fue enviado el primer cuestionario porque cumplía los requisitos, pero a fecha de envío del segundo la cuenta dejó de ser pública y pasó a ser privada.

**Tabla 30:** Universo Ronda 2 *instagramers* españoles de Moda

Técnica de investigación	Método Delphi por Internet con cuestionario estructurado.
Universo	Personas que tienen un perfil en Instagram que cumplan los siguientes requisitos: <ul style="list-style-type: none"><li>- Españoles y/o residentes en España</li><li>- A los que les contactan marcas de Moda para la realización de colaboraciones</li><li>- Perfil público en Instagram, es decir, que puedan tener acceso a él todas las personas sin necesidad de ser seguidor.</li><li>- Perfil con más de 20.000 seguidores</li><li>- Perfiles que cuentan en sus publicaciones como mínimo con una persona física visible</li><li>- Que hayan cumplimentado la primera ronda.</li></ul>
Ámbito	Perfiles de Instagram que pertenecen a prescriptores de Moda.
Muestra	10
Fecha de campo	04/03/2020 a 04/05/2020 (dos meses) <sup>48</sup> .

Fuente: Elaboración propia

El procedimiento de elaboración de un cuestionario se basa en la premisa de que se tiene que “convertir en preguntas el tema que se desea investigar, poniendo énfasis en su forma y contenido” (Martín Marín, 2011, p.187). Para obtener la información deseada se debe recurrir a varios tipos de preguntas que pueden ser clasificadas según el modo de formularse en cerradas y abiertas; según la naturaleza del contenido en preguntas de hecho, de opinión, de identificación, de acción, de información, de intención, de aspiraciones, de expectativas ante el futuro, y de motivaciones y creencias y actitudes; según la finalidad se pueden considerar preguntas directas e indirectas; y según la función que desarrollen en el cuestionario se suelen clasificar en preguntas sustantivas, de filtro, de control, de consistencia, de introducción o “rompehielos”, de alivio, “amortiguadores”, y las “batería de preguntas” (García Muñoz, 2003).

Ambos cuestionarios fueron administrados vía telemática, ya que en la actualidad es la vía que posibilita un gran valor al método como consecuencia de que: se agiliza el contacto con el panel de expertos, posibilita la posibilidad de que los expertos estén dispersos geográficamente, se maximiza la participación y la velocidad de la difusión, se reduce el tiempo de demora y se optimizan recursos, se facilita la recolección, almacenamiento, procesamiento y análisis de las respuestas, y se abre la posibilidad de una rápida

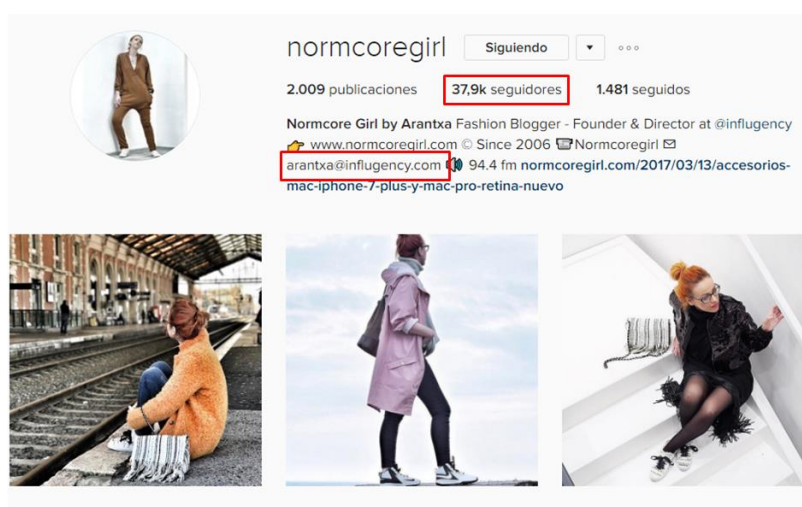
---

<sup>48</sup> Se da más tiempo de respuesta ya que el 14 de marzo de 2020 se aprobó la declaración de estado de alarma por la crisis sanitaria del COVID-19.

retroalimentación (Witkin y Atlschuld, 1995; Eggers y Jones, 1998; Okoli y Pawlowski, 2004; Steurer, 2011; Von der Gracht, 2012; López-Gómez, 2018). En el caso del primer cuestionario se explicaba que los resultados obtenidos se expondrían en el 14º Congreso Internacional de estudiantes de la Universidad CEU Cardenal Herrera, el 30 de marzo de 2017. Congreso en el que la autora de la presente tesis doctoral obtuvo con la comunicación *La moda ética en los instabloggers españoles* el primer premio a la comunicación oral del posgrado de periodismo. Mientras que los resultados del segundo cuestionario y su correlación con el primero son expuestos por primera vez en la presente tesis doctoral.

La dirección de e-mail de los *instagramers* españoles de Moda se obtuvo desde los propios perfiles de Instagram de cada uno de los que conformaba la muestra. Mayoritariamente en las biografías de sus perfiles se ubicaba la dirección de e-mail de forma pública, en la Imagen 4 vemos un ejemplo, y en caso de que así no fuera se contactaba a través de mensaje privado. Los contactos realizados desde esta segunda vía tuvieron una menor tasa de respuesta. El motivo considerado como principal para esta causa es el atribuido al hecho de que dichos perfiles tienen un alto grado de *engagement* por lo que reciben a diario una alta cantidad de mensajes de sus seguidores y el mensaje enviado con el cuestionario debió ser “perdido” entre todos los que recibiría ese día. A pesar de ello, sí que se obtuvo una respuesta a través de mensaje privado, pero en esta ocasión ambos perfiles (el del *instagramers* y el de la investigadora) eran seguidos mutuamente, por lo que el mensaje llegó a otra carpeta distinta que cuando el mensaje era recibido por alguien que no seguía a la investigadora, y por consiguiente, sí que se obtuvo respuesta.

**Imagen 4:** Perfil de *instagramer* española de Moda



Fuente: Perfil de @normcoregirl en Instagram el 14/03/2017

En la Tabla 31 se recoge el procedimiento de envío de las preguntas, en cada una de las dos rondas que se llevaron a cabo. Se quiere destacar que el envío del segundo cuestionario cuenta con tres e-mails de recordatorio para la cumplimentación de las preguntas debido a la situación de crisis sanitaria del COVID-19 presente entre la fecha de envío por primera vez del cuestionario (04/03/2020) y la fecha límite de recepción (04/05/2020).

**Tabla 31:** Control de respuestas Método Delphi *instagramers* españoles de Moda

Cuestionario	Ronda 1		Ronda 2
	E-mail	Mensaje directo por Instagram	E-mail
Forma de envío	E-mail	Mensaje directo por Instagram	E-mail
Número de envíos	347	7	53
Fecha envío cuestionario	01/01/2017		04/03/2020
Respuestas obtenidas (número y % respecto el total de su forma de envío)	52 (15%)	1 (14,3%)	2 (3,8%)
Fecha envío recordatorio 1	No se envió recordatorio		20/03/2020
Respuestas obtenidas	0		3 (5,66%)
Fecha envío recordatorio 2	No se envió recordatorio		03/04/2020
Respuestas obtenidas	0		1 (1,9%)
Fecha envío recordatorio 3	No se envió recordatorio		27/04/2020
Respuestas obtenidas	0		4 (7,55%)
Total respuestas obtenidas	52 (15%)	1 (14,3%)	10(18,9%)

Fuente: Elaboración propia

Se realizan tanto preguntas abiertas y cerradas, y se realizó vía telemática. Se realizó vía telemática para poder obtener un mayor un número de respuestas en menor tiempo, debido a la disparidad geográfica de los expertos. Las preguntas realizadas en cada una de las rondas quedan expuestas en las Tablas 32 y 33.

**Tabla 32:** Preguntas Ronda 1 a *instagramers* españoles de Moda

Preguntas del cuestionario	Definición
1. Nombre y apellidos	La primera pregunta es abierta y tiene como finalidad conocer la identidad del <i>instagramer</i> .
2. Nombre de la cuenta de Instagram	La segunda pregunta es abierta y tiene como finalidad relacionar los datos personales expuestos en la primera pregunta con un perfil de Instagram.
3. ¿Eres español y/o resides en España actualmente? - Sí - No	La tercera pregunta es cerrada y dicotómicas, corresponde a una de las dos preguntas

	realizadas en el cuestionario para corroborar si el encuestado cumple los requisitos para formar parte de la muestra.
4. ¿Contactan contigo marcas para ser promocionadas en tu cuenta de Instagram? - Sí - No	La cuarta pregunta, también cerrada y dicotómica, corresponde a la segunda de las dos preguntas enfocadas a corroborar si el encuestado cumple los requisitos para formar parte de la muestra.
5. ¿Personalmente te interesa conocer si la Moda que consumes está producida éticamente? - Sí - No	A través de la pregunta quinta, que también es cerrada y dicotómica, se puede establecer la existencia o inexistencia de interés por la Moda ética en el encuestado.
6. ¿Sueles destacar en tu cuenta de Instagram productos y/o marcas que llevan a cabo una producción ética?  1 2 3 4 5 No, no es un factor relevante en mis publicaciones <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Sí, siempre que conozco una nueva marca ética, la recomiendo	La pregunta sexta es cerrada respondida mediante una escala de actitudes. Con esta pregunta se trata de concretar si los <i>instagramers</i> españoles dan importancia o no en sus perfiles a productos y/o marcas éticas.
7. Las marcas que se ponen en contacto contigo y son éticas en la producción de sus productos, ¿te han pedido que destaques este aspecto de sus productos en la publicación?  1 2 3 4 5 Nunca me ha contactado una marca que produzca éticamente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Todas las marcas que se ponen en contacto conmigo y son éticas me piden resaltar este aspecto	La pregunta séptima también es cerrada y respondida con una escala de actitudes. En esta ocasión, la pregunta se centra en la vinculación existente entre las colaboraciones con marcas de Moda con aspectos de ética. En concreto, en conocer si la marca considera el hecho de ser ética como un aspecto diferenciador que debe ser comunicado.
8. En general, ¿qué aspectos de sus productos te recomiendan destacar las marcas? (opción de respuesta múltiple de respuesta). <input type="checkbox"/> Propiedades específicas de los productos <input type="checkbox"/> Forma de producción de los productos <input type="checkbox"/> Lugar de producción de los productos <input type="checkbox"/> El precio de los productos <input type="checkbox"/> No me recomiendan destacar nada en concreto <input type="checkbox"/> Otra...	La pregunta octava, es semicerrada, teniendo una alternativa abierta para posibles respuestas no indicadas. En esta última pregunta, se trata de especificar qué aspectos recomiendan destacar las marcas en la colaboración comunicativa realizada por los <i>instagramers</i> .

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 33:** Preguntas Ronda 2 a *instagramers* españoles de Moda

Preguntas del cuestionario	Definición																																				
1. Nombre de la cuenta de Instagram	La primera pregunta es abierta y tiene como finalidad conocer la identidad del <i>instagramer</i> .																																				
<p>2. En su opinión, ¿cuál debería ser la importancia del grado de compromiso que debería tener las marcas de <i>fast fashion</i> con su Responsabilidad Social Corporativa (RSC)? (1 respuesta por fila)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Muy importante</th> <th>Importante</th> <th>Moderadamente importante</th> <th>De poca importancia</th> <th>Sin importancia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enfoque de los negocios basados en los valores</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Preocupación por un desarrollo correcto de políticas de recursos humanos que afectan a los empleados</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Realización de acciones que la empresa realiza en apoyo a la Comunidad (dinero, tiempo, etc.)</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Compromiso de la organización empresarial con el medio ambiente y el desarrollo sostenible</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Preocupación por una integridad de los productos y prácticas comerciales hacia los consumidores</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia	Enfoque de los negocios basados en los valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Preocupación por un desarrollo correcto de políticas de recursos humanos que afectan a los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Realización de acciones que la empresa realiza en apoyo a la Comunidad (dinero, tiempo, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Compromiso de la organización empresarial con el medio ambiente y el desarrollo sostenible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Preocupación por una integridad de los productos y prácticas comerciales hacia los consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	La segunda pregunta es cerrada y respondida mediante una escala de actitudes. Tiene como finalidad conocer la opinión del encuestado sobre el grado de compromiso de las marcas de <i>fast fashion</i> , con su RSE.
	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia																																
Enfoque de los negocios basados en los valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																
Preocupación por un desarrollo correcto de políticas de recursos humanos que afectan a los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																
Realización de acciones que la empresa realiza en apoyo a la Comunidad (dinero, tiempo, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																
Compromiso de la organización empresarial con el medio ambiente y el desarrollo sostenible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																
Preocupación por una integridad de los productos y prácticas comerciales hacia los consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																
<p>3. ¿Qué papel deben tener los ODS en los planes de RSC de estas empresas de <i>fast fashion</i> (Zara y OVS)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy importante</li> <li>- Importante</li> <li>- Moderadamente importante</li> <li>- De poca importancia</li> <li>- Sin importancia</li> </ul>	La tercera pregunta es cerrada y respondida mediante una escala de actitudes, gracias a la cual nos permite conocer la opinión del encuestado sobre la importancia que debería tener los ODS para las marcas analizadas (Zara y OVS).																																				
<p>4. En su opinión, centrándonos en el respeto al medioambiente por parte del <i>fast fashion</i>, ¿qué considera que se debería buscar? (opción de respuesta múltiple de respuesta).</p> <p><input type="checkbox"/> Evitar en lo posible cualquier tipo de contaminación</p> <p><input type="checkbox"/> Minimizar la generación de recursos</p> <p><input type="checkbox"/> Racionalizar el uso de los recursos naturales y energéticos</p> <p>Otro: <input type="checkbox"/> _____</p>	La pregunta cuarta, es semicerrada, teniendo una alternativa abierta para posibles respuestas no indicadas. En esta pregunta, se trata de especificar qué aspectos considera el encuestado que deberían ser destacados en la RSE Medioambiental de las empresas de <i>fast fashion</i> .																																				
<p>5. ¿Considera que comunican las marcas Zara y OVS su RSC Medioambiental a través de redes sociales?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sí</li> <li>- No</li> </ul>	A través de la pregunta quinta, que es cerrada dicotómica, queda reflejado el conocimiento del																																				

	<p>encuestado sobre la existencia o inexistencia de comunicación de RSE Medioambiental a través de redes sociales por parte de Zara y OVS.</p>
<p>6. En concreto, ¿a través de qué redes sociales considera que Zara y OVS comunican su RSC medioambiental? (opción de selección múltiple de respuesta)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facebook</li> <li>- Twitter</li> <li>- Instagram</li> <li>- Considero que no lo comunican a través de las redes sociales</li> </ul>	<p>La pregunta sexta, es semicerrada de elección múltiple. Con esta pregunta se trata de concretar si a través de que redes sociales comunican Zara y OVS su RSE Medioambiental según los encuestados.</p>
<p>7. ¿Considera que tiene buena aceptación, respecto el número de ventas, los productos de dichas marcas que comunican como más socialmente responsables?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sí, veo a mucha gente con este tipo de prendas de estas marcas</li> <li>- Sí, pero veo menos gente con este tipo de prendas de estas marcas de lo que pensaba</li> <li>- No, pero veo tendencia hacia una mayor aceptación por parte de los consumidores a este tipo de productos.</li> <li>- No, la gente no le está dando importancia a las prendas sostenibles.</li> </ul>	<p>La pregunta séptima es cerrada multicotómicas. Se trata de conocer si desde la perspectiva del encuestado es real que ha aumentado la demanda de productos sostenibles.</p>
<p>8. ¿A través de que medios considera que las marcas comunican los valores diferenciales de estas prendas socialmente responsables? (opción de selección múltiple de respuesta)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Redes Sociales</li> <li><input type="checkbox"/> Tienda Online</li> <li><input type="checkbox"/> Página web corporativa</li> <li><input type="checkbox"/> Punto de venta físico</li> <li><input type="checkbox"/> Prensa escrita</li> <li><input type="checkbox"/> Radio</li> <li><input type="checkbox"/> Televisión</li> <li><input type="checkbox"/> Publicidad exterior (mupis, pantallas led, etc.)</li> <li><input type="checkbox"/> Newsletters</li> <li><input type="checkbox"/> Eventos</li> <li><input type="checkbox"/> Influencers</li> <li><input type="checkbox"/> Ninguna de ellas</li> </ul> <p>Otro: <input type="checkbox"/> _____</p>	<p>La pregunta octava, es semicerrada, teniendo una alternativa abierta para posibles respuestas no indicadas. En ella se trata de vincular las colecciones sostenibles con los medios de comunicación utilizados por las marcas, según el encuestado.</p>
<p>9. En el caso de haber seleccionado en la pregunta anterior que considera que se comunica por redes sociales los valores diferenciales de las prendas de colecciones sostenibles, ¿en qué redes sociales considera que lo realizan?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Facebook</li> <li><input type="checkbox"/> Twitter</li> <li><input type="checkbox"/> Instagram</li> <li><input type="checkbox"/> Considero que no lo comunican a través de redes sociales</li> </ul>	<p>La última pregunta, es cerrada de elección múltiple. Donde se especifica en qué redes sociales en concreto se comunican las prendas producidas responsablemente.</p>

Fuente: Elaboración propia



### 5.4.3. Aplicación del Método Delphi a expertos internacionales en RSC y/o sostenibilidad

En relación con el objetivo específico 3.2., conocer la percepción de expertos (investigadores y profesionales) del sector de la Moda sobre el desarrollo de la RSC Medioambiental de las marcas objeto de estudio, se ha realizado dos rondas de preguntas a expertos en RSC y/o sostenibilidad para esclarecer su opinión sobre los puntos básicos de la investigación y compararlos posteriormente con la información obtenida con el resto de las metodologías. Se ha elegido esta técnica metodológica ya que permite recoger opiniones representativas de los expertos de la materia central de la investigación. Las dos rondas fueron llevadas a cabo entre octubre de 2019 y abril de 2020.

En la presente investigación se ha preseleccionado para el panel de expertos a 100 profesionales RSC y/o sostenibilidad de nacionalidad española e italiana. Aceptaron a participar en el desarrollo de la metodología 38 expertos, 50% españoles y 50% italianos, para ser equitativo el panel geográficamente hablando. A los cuales se les envió la invitación a participar en el método el día 3 de octubre de 2019. Las características del panel de expertos quedan reflejadas en la Tabla 34.

**Tabla 34:** Características del panel de expertos en RSC y/o sostenibilidad

Naturaleza de la investigación	Investigación cualitativa.
Objetivo a alcanzar	Conocer la opinión de los expertos en RSC y/o sostenibilidad de la comunicación de la RSE, en general y RSE medioambiental, en particular, de las marcas analizadas en la presente investigación.
Alcance geográfico	Internacional, en concreto, España e Italia por ser los países en los que se ubica la sede central de las marcas analizadas en la presente investigación.
Recursos de los que dispone el investigador	Al encontrarse los expertos dispersos geográficamente, se recurre a herramientas vía telemática para el desarrollo del método Delphi.
Número panel de expertos	38 expertos, de los cuales la mitad eran españoles y la otra mitad italianos.
Características específicas del panel de expertos	Nacionalidad y/o residencia: española y/o italiana Profesión: experto y/o investigador en RSC y/o sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia

El panel compuesto por 38 expertos queda reflejado en la Tabla 35, siendo la muestra que compone el segundo grupo al que aplicar el Método Delphi.

**Tabla 35:** Panel de expertos en RSC y/o sostenibilidad

	Nombre y apellidos	Nacionalidad y/o residencia	Puesto laboral al inicio del método Delphi
1	Marc Roch Navarro	Española	Sostenibilidad y RSC en Desigual
2	Àngels Biosca Peris	Española	CEO The Slowear Project Formadora especializada en Sostenibilidad, Consumo Responsable de Moda y Reciclaje textil - Generalitat Valenciana
3	Sergio Miguélez Morán	Española	Coordinador de Responsabilidad Social Corporativa en El Corte Inglés
4	Clara Mallart Lacruz	Española	Gestora de proyectos Área Sostenibilidad y Economía Circular Textil en Modacc – Clúster Català de la Moda i el Textil Investigadora y docente de Ética y sostenibilidad en el diseño en Universitat Oberta de Catalunya Docente especialista en Marketing ético y sostenibilidad en la IED Istituto Europeo di Design
5	Elena Ruiz	Española	Senior Consultant RSC y Sostenibilidad en Foretica Profesora de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad en Universidad de León y ESAN Graduate School of Business (Perú)
6	Miguel Estebanz Calzada	Española	Consultor Sostenibilidad, ESG y Cambio climático en PwC España
7	Albert Vilaríño Alonso	Española	Consultor en RSC/RSE, Comunicación y Reputación Corporativa, Discapacidad en Sustainology, Soandex, Fundación Bequal, Compromiso Empresarial
8	Andrea Serrudo del Barco	Española	Consultora de sostenibilidad empresarial, de asuntos públicos y experta en comunicaciones – Profesional Independiente
9	Juan José Lucas	Española	Técnico RSC y comunicación interna en Sprinter
10	Xavier Gil Pecharromás	Española	Director de “Buen Gobierno y RSC”, director de “Luris&Lex” y Jefe de la Sección Normas y Tributos, todo ello en elEconomista.
11	Alejandro Rodríguez Bolaños	Española	Consultor Senior de Cambio Climático, Sostenibilidad y RSC en PwC España Director y profesor Objetivos Desarrollo Sostenible en Structuralia Profesor invitado Desarrollo Sostenible, ODS y acceso a la energía en la Universidad Rey Juan Carlos
12	Andrea Collado	Española	Consultor Senior de Sostenibilidad – Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (Previamente: Técnico de Responsabilidad Social Corporativa Mango)
13	Jose Guaita Rosa	Española	Presidente en Heura Gestió Ambiental Director de desarrollo empresarial en Asociación Española para la valorización de envases Profesor universitario invitado Universitat de València Secretario Colegio de Químicos Comunidad Valenciana Miembro Comité Ético Fondo Esfera Sostenibilidad ESG Focus FI Miembro BNI

14	Laura Rojo Valera	Española	Senior of Sustainability and Climate Change – Strategic & Reputational Risk en Deloitte España.
15	Carles Carbonell-Duran	Española	Jefe de comunicación, marketing y RSC en SPM360°
16	José Picado Carballeira	Española	Consultor y profesor de Estrategia, Desarrollo, RSC y comunicación – Profesional Independiente
17	María García-Moreno González-Vidaurreta	Española	Sustainability and Climate Change Senior Consultant en PwC
18	Laura Sánchez Navarro	Española	Experta en Responsabilidad Corporativa, Sostenibilidad & Cambio climático en Deloitte
19	Martín López Rabelo	Española	Sustainability & Corporate Social Responsibility Manager en Aletex Group (Previamente: 6 años en Corporate Social Responsibility en Mango)
20	Pierre-Vicent Dor	Italiana	Sustainability Manager en LVMH Group
21	Filippo Amadei	Italiana	Balance-Training, Investigación y Consultoría para la Legalidad y Sostenibilidad de las Organizaciones – Profesional Independiente
22	Ilaria Gualtieri	Italiana	Asesora de Responsabilidad Social (RSC) y Comunicación Corporativa - Profesional Independiente
23	Gianluca Telera	Italiana	Consultor de la Comisión de Medio Ambiente y Responsabilidad Social Corporativa Senior Innovation Manager en el Ministerio de Desarrollo Económico
24	Elisabetta Valoti	Italiana	Consultora de RSC y Sostenibilidad – Profesional independiente
25	Elisabetta Bottazzoli	Italiana	Consultora e investigadora de RSC y sostenibilidad – Profesional independiente
26	Chiara Murano	Italiana	Senior Sustainability Consultant y Project Manager en DNV GL
27	Roberta Culella	Italiana	Consultora de Sostenibilidad en Freebly y QConsulting-studio
28	Zine Jemmali	Italiana	Sustainability Intern en Yoox Net-a-porter Group
29	Sonia Pestarino	Italiana	Corporate Services & CSR en Chiappe Revello Associati
30	Luca Carbonara	Italiana	Sustainability Specialist en Luxottica
31	Andrea Zamagna	Italiana	CSR Manager en Ey
32	Valentino Tascione	Italiana	Ph.D. Sustainability, LCA & Circular Economy Consultant en Studio Giuliani
33	Barbara Caldarone	Italiana	Auditora Responsabilidad Social Corporativa, SMETA, ASPCA, TFS en SGS
34	Riccardo Sartori	Italiana	Sustainability Analyst en Deloitte
35	Chiara Ferrero	Italiana	Sustainability Specialist, textile supply chain management en 4sustainability
36	Beatrice Lamonica	Italiana	Managing Director Sustainability Service Accenture
37	Gabriele Caruso	Italiana	Corporate Social & Environmental Responsibility Specialist – Intern en Bulgari
38	Ilaria Paolucci	Italiana	Assistant Analyst – CSR Projects Coordinator en EBRD (El Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo).

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo del método de Delphi a este grupo de expertos se ha realizado nuevamente vía telemática. El contacto se realizó en esta ocasión vía LinkedIn. Del mismo

modo que en la Ronda 1 de los *instagramers*, se dio un plazo de un mes desde la recepción del cuestionario (03/10/2019) hasta la fecha límite de cumplimentación (03/11/2019). En la Ronda 2, se dio un plazo de 2 meses, nuevamente, del mismo modo que con los *instagramers*, y contó con tres e-mails de recordatorio para la cumplimentación de las respuestas debido a la situación de crisis sanitaria del COVID-19 presente entre la fecha de envío por primera vez del cuestionario (03/03/2020) y la fecha límite de recepción (03/05/2020). En la Tabla 36 se recoge el procedimiento de envío de las preguntas, en cada una de las dos rondas a los expertos en RSC y/o sostenibilidad.

**Tabla 36:** Control de respuestas del método Delphi expertos en RSC y/o sostenibilidad

Cuestionario	Ronda 1		Ronda 2	
	Español	Italiano	Español	Italiano
Número de envíos	50	50	19	19
Fecha envío cuestionario	03/10/2019		03/03/2020	
Respuestas obtenidas (número y % respecto el total de su forma de envío)	19 (38%)	19 (38%)	5 (26,3%)	6 (31,57%)
Fecha envío recordatorio 1	No se envió recordatorio		18/03/2020	
Respuestas obtenidas	0	0	3 (15,7%)	3 (15,7%)
Fecha envío recordatorio 2	No se envió recordatorio		01/04/2020	
Respuestas obtenidas	0	0	5 (26,3%)	6 (31,57%)
Fecha envío recordatorio 3	No se envió recordatorio		27/04/2020	
Respuestas obtenidas	0	0	6 (31,57%)	4 (21%)
Total respuestas obtenidas	19 (38%)	19 (38%)	19 (100%)	19 (100%)

Fuente: Elaboración propia

Se realizaron preguntas abiertas y cerradas, y vía telemática, del mismo modo que con el anterior grupo de expertos, para obtener un mayor número de respuestas en menor tiempo posible, debido a la disparidad geográfica de los expertos. Las preguntas realizadas en ambas rondas quedan reflejadas en las Tablas 37 y 38.

**Tabla 37:** Preguntas Ronda 1 a expertos en RSC y/o sostenibilidad

Preguntas del cuestionario	Definición																																				
<p>1. ¿Experto o investigador?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experto en RSC y/o sostenibilidad</li> <li>- Investigador en RSC y/o sostenibilidad</li> <li>- Ambos</li> </ul>	<p>La primera pregunta es cerrada y multicotómica. Tiene como finalidad conocer el perfil del experto. La diferencia estriba en si laboralmente se dedica a ello en una empresa o por cuenta ajena o si, además, es investigador sobre el tema.</p>																																				
<p>2. ¿Conocía las dos marcas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zara (Sí/No)</li> <li>- OVS (Sí/No)</li> </ul>	<p>La segunda pregunta es cerrada y dicotómica. Tiene como finalidad obtener el conocimiento de marca de las marcas analizadas en la investigación.</p>																																				
<p>3. ¿Conoce las herramientas o instrumentos de Responsabilidad Social de la empresa que implanta actualmente dichas marcas?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Códigos de ética</th> <th>Códigos de conducta</th> <th>Normas de sistemas de gestión</th> <th>Informes de responsabilidad social</th> <th>Inversión Socialmente Responsable (ISR)</th> <th>Otra</th> <th>Ninguna de ellas</th> <th>Lo desconozco</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Zara</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>OVS</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Códigos de ética	Códigos de conducta	Normas de sistemas de gestión	Informes de responsabilidad social	Inversión Socialmente Responsable (ISR)	Otra	Ninguna de ellas	Lo desconozco	Zara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OVS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>La tercera pregunta es cerrada de elección múltiple. Pregunta enfocada para conocer el conocimiento del experto acerca de las herramientas o instrumentos de RS de las marcas analizadas en la investigación.</p>									
	Códigos de ética	Códigos de conducta	Normas de sistemas de gestión	Informes de responsabilidad social	Inversión Socialmente Responsable (ISR)	Otra	Ninguna de ellas	Lo desconozco																													
Zara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																													
OVS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																													
<p>4. En caso de haber respondido a la anterior pregunta “lo desconozco” en alguna ocasión o en todas, conteste a la siguiente pregunta. ¿Por qué lo desconoce?</p>	<p>La cuarta pregunta es abierta. Corresponde a una pregunta exploratoria acerca de la pregunta anterior.</p>																																				
<p>5. Según su opinión, ¿cuál debería ser la importancia del grado de compromiso que debería tener cada una de estas marcas con su Responsabilidad Social?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Muy importante</th> <th>Importante</th> <th>Moderadamente importante</th> <th>De poca importancia</th> <th>Sin importancia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enfoque de los negocios basados en los valores</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Preocupación por un desarrollo correcto de políticas de recursos humanos que afectan a los empleados</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Realización de acciones que la empresa realiza en apoyo a la Comunidad (dinero, tiempo, etc.)</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Compromiso de la organización empresarial con el medio ambiente y el desarrollo sostenible</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Preocupación por una integridad de los productos y prácticas comerciales hacia los consumidores</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia	Enfoque de los negocios basados en los valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Preocupación por un desarrollo correcto de políticas de recursos humanos que afectan a los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Realización de acciones que la empresa realiza en apoyo a la Comunidad (dinero, tiempo, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Compromiso de la organización empresarial con el medio ambiente y el desarrollo sostenible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Preocupación por una integridad de los productos y prácticas comerciales hacia los consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<p>La quinta pregunta es cerrada respondida mediante una escala de actitudes. Donde se quiere obtener el grado de importancia, según el experto, que debería tener las marcas analizadas con determinados aspectos de su RSE.</p>
	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia																																
Enfoque de los negocios basados en los valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																
Preocupación por un desarrollo correcto de políticas de recursos humanos que afectan a los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																
Realización de acciones que la empresa realiza en apoyo a la Comunidad (dinero, tiempo, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																
Compromiso de la organización empresarial con el medio ambiente y el desarrollo sostenible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																
Preocupación por una integridad de los productos y prácticas comerciales hacia los consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																

<p>6. Para el desarrollo de la responsabilidad social, cada una de las marcas debe tener en cuenta las necesidades e intereses de los <i>stakeholders</i>, ¿qué herramienta de diálogo considera que deberían utilizar? (opción de respuesta múltiple).</p> <p><input type="checkbox"/> Estudio de las percepciones de los grupos de interés</p> <p><input type="checkbox"/> Auditorías de RSC</p> <p><input type="checkbox"/> Paneles con los grupos de interés</p> <p>Otro: <input type="checkbox"/> _____</p>	<p>La pregunta sexta es semicerrada con una alternativa abierta para posibles respuestas no indicadas. Con esta pregunta se quiere saber qué herramientas según los expertos deberían utilizar las marcas analizadas.</p>
<p>7. Dentro de las posibilidades primarias de cada una de estas marcas, centrándonos en la de respetar el medioambiente, ¿qué considera que se debería buscar? (opción de respuesta múltiple).</p> <p><input type="checkbox"/> Evitar en lo posible cualquier tipo de contaminación</p> <p><input type="checkbox"/> Minimizar la generación de residuos</p> <p><input type="checkbox"/> Racionalizar el uso de los recursos naturales y energéticos</p> <p>Otro: <input type="checkbox"/> _____</p>	<p>La pregunta séptima nuevamente semicerrada, teniendo una alternativa abierta para posibles respuestas no indicadas. Cuya finalidad es conocer los objetivos principales de la RSC medioambiental de la que deberían tener las marcas.</p>
<p>8. ¿Considera que tiene buena aceptación, respecto al número de ventas, los productos de dichas marcas que comunican como más socialmente responsables?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sí, veo a mucha gente con este tipo de prendas de estas marcas</li> <li>- Sí, pero veo menos gente con este tipo de prendas de estas marcas de lo que pensaba</li> <li>- No, pero veo tendencia hacia una mayor aceptación por parte de los consumidores a este tipo de productos.</li> <li>- No, la gente no le está dando importancia a las prendas sostenibles.</li> </ul>	<p>La pregunta séptima es cerrada multicotómicas. Se trata de conocer si desde la perspectiva del experto es real que ha aumentado la demanda de productos sostenibles.</p>
<p>9. ¿A través de qué medios considera que las marcas comunican los valores diferenciales de estas prendas socialmente responsables? (opción de selección múltiple de respuesta)</p> <p><input type="checkbox"/> Redes Sociales</p> <p><input type="checkbox"/> Tienda Online</p> <p><input type="checkbox"/> Página web corporativa</p> <p><input type="checkbox"/> Punto de venta físico</p> <p><input type="checkbox"/> Prensa escrita</p> <p><input type="checkbox"/> Radio</p> <p><input type="checkbox"/> Televisión</p> <p><input type="checkbox"/> Publicidad exterior (mupis, pantallas led, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Newsletters</p> <p><input type="checkbox"/> Eventos</p> <p><input type="checkbox"/> Influencers</p> <p><input type="checkbox"/> Ninguna de ellas</p> <p>Otro: <input type="checkbox"/> _____</p>	<p>La pregunta novena, es semicerrada, teniendo una alternativa abierta para posibles respuestas no indicadas. En ella se trata de vincular las colecciones sostenibles con los medios de comunicación utilizados por las marcas, según el experto.</p>

<p>10. En un futuro, ¿considera que todos los productos que ofrecen estas marcas serán socialmente responsables?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sí</li> <li>- No</li> </ul>	<p>La pregunta décima, es cerrada dicotómica. En ella se trata de vincular la opinión de los expertos acerca del futuro de las marcas analizadas en temas de sostenibilidad de sus productos.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 38:** Preguntas Ronda 2 a expertos en RSC y/o sostenibilidad

Preguntas del cuestionario	Definición																																																												
<p>1. ¿Experto o investigador?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experto en RSC y/o sostenibilidad</li> <li>- Investigador en RSC y/o sostenibilidad</li> <li>- Ambos</li> </ul>	<p>La primera pregunta es cerrada y multicotómica. Tiene como finalidad conocer el perfil del experto. La diferencia estriba en si laboralmente se dedica a ello en una empresa o por cuenta ajena o si, además, es investigador sobre el tema.</p>																																																												
<p>2. En su opinión, ¿cuál debería el grado de importancia que debería tener en la estrategia de comunicación el enfoque de gestión de cada uno de los principios medioambientales de los propuestos por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact) y por la guía de elaboración de informes de sostenibilidad o RSC de la Global Reporting Initiative (GRI) por parte de las marcas de <i>fast fashion</i> Zara y OVS?</p> <table border="1" data-bbox="223 1310 1133 1713"> <thead> <tr> <th></th> <th>Muy importante</th> <th>Importante</th> <th>Moderadamente importante</th> <th>De poca importancia</th> <th>Sin importancia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Impactos de/en materiales</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Energía</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Agua</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Biodiversidad</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Emisiones</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Vertidos</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Residuos</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Producto y servicios</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Transportes</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia	Impactos de/en materiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Energía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Agua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Biodiversidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Emisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vertidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Residuos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Producto y servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Transportes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<p>La segunda pregunta es cerrada y respondida mediante una escala de actitudes. La finalidad de esta pregunta es conocer según la perspectiva del experto y/o investigador el grado de importancia que debe tener en la estrategia de comunicación de las marcas analizadas los principios medioambientales del Global Compact.</p>
	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia																																																								
Impactos de/en materiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																								
Energía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																								
Agua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																								
Biodiversidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																								
Emisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																								
Vertidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																								
Residuos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																								
Producto y servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																								
Transportes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																								
<p>3. ¿A través de qué canales online considera que las empresas de <i>fast fashion</i> Zara y OVS deberían comunicar dichos principios medioambientales? Puede elegir una, dos o las tres respuestas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Web</li> <li>- Sala de prensa</li> <li>- Redes sociales</li> </ul>	<p>La tercera pregunta es cerrada de elección múltiple. En esta pregunta se busca conocer la percepción del experto acerca de cuales son los</p>																																																												

	canales que considera más importante para la comunicación de los principios de la pregunta anterior. Canales que posteriormente serán analizados en la investigación.
<p>4. ¿Qué papel deben tener los ODS en los planes de RSC de estas empresas de <i>fast fashion</i> (Zara y OVS)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy importante</li> <li>- Importante</li> <li>- Moderadamente importante</li> <li>- De poca importancia</li> <li>- Sin importancia</li> </ul>	La cuarta pregunta es cerrada respondida mediante una escala de actitudes. Esta pregunta tiene como objetivo conocer el grado de importancia que considera el experto que debería tener los ODS para las empresas de <i>fast fashion</i> analizadas.
<p>5. ¿Considera que las marcas Zara y OVS priorizan en sus planes de RSC y su comunicación algunos de los ODS?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sí</li> <li>- No</li> </ul>	La quinta pregunta es cerrada dicotómica. Esta pregunta está enfocada a conocer si los expertos perciben que los ODS son importantes en la RSE y en su comunicación por parte de las marcas analizadas.
<p>6. En concreto, ¿en qué ODS cree que puede actuar el sector textil del <i>fast fashion</i>? Puede elegir una, varias o todas las respuestas.</p> <p><input type="checkbox"/> Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo</p> <p><input type="checkbox"/> Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible</p> <p><input type="checkbox"/> Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades</p> <p><input type="checkbox"/> Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos</p> <p><input type="checkbox"/> Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas</p> <p><input type="checkbox"/> Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos</p> <p><input type="checkbox"/> Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos</p> <p><input type="checkbox"/> Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos</p> <p><input type="checkbox"/> Objetivo 9: Construir Infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.</p> <p><input type="checkbox"/> Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países</p> <p><input type="checkbox"/> Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles</p> <p><input type="checkbox"/> Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles</p> <p><input type="checkbox"/> Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos</p> <p><input type="checkbox"/> Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible</p> <p><input type="checkbox"/> Objetivo 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad</p> <p><input type="checkbox"/> Objetivo 16: Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas</p> <p><input type="checkbox"/> Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible</p>	La pregunta sexta es cerrada de respuesta múltiple. Donde el experto determina según su opinión cuáles son los ODS en los que puede actuar el <i>fast fashion</i> .
<p>7. En el caso de llevarse a cabo alguno de los requisitos que deben de trabajar las empresas de moda para ser sostenibles, ¿cuál debería ser el grado de importancia que debería tener en la estrategia de comunicación? (requisitos propuestos por Ria</p>	La pregunta séptima es cerrada respondida mediante una



<p>Kearney en la VI Jornada sobre Moda sostenible, según Cadenas (2017)). Debe elegir una respuesta por fila.</p> <table border="1" data-bbox="240 309 1091 510"> <thead> <tr> <th></th> <th>Muy importante</th> <th>Importante</th> <th>Moderadamente importante</th> <th>De poca importancia</th> <th>Sin importancia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Prácticas de diseño más sostenibles</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Uso de nuevos materiales y fibras recicladas</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Un sistema de producción más comprometido</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia	Prácticas de diseño más sostenibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uso de nuevos materiales y fibras recicladas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Un sistema de producción más comprometido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<p>escala de actitudes, respecto la importancia que debería tener en la estrategia de comunicación de Zara y OVS los requisitos para ser una empresa de moda sostenible.</p>
	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia																				
Prácticas de diseño más sostenibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																				
Uso de nuevos materiales y fibras recicladas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																				
Un sistema de producción más comprometido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																				
<p>8. ¿En qué canal de comunicación online considera que las marcas de <i>fast fashion</i> Zara y OVS deberían comunicar el cumplimiento de dichos requisitos? Puede elegir una, dos o las tres respuestas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Web</li> <li>- Sala de prensa</li> <li>- Redes sociales</li> </ul>	<p>La pregunta séptima es cerrada de elección múltiple, donde el experto define según su opinión cuales deberían ser los canales de comunicación online en los que las marcas analizadas deberían comunicar los requisitos de la pregunta anterior.</p>																								
<p>9. ¿Considera que una marca de <i>fast fashion</i> puede ser sostenible? Razone su respuesta.</p>	<p>La pregunta novena, es abierta. Pregunta en la que el experto expone su punto de vista sobre si una marca de <i>fast fashion</i> puede o no ser sostenible. En hilo a las respuestas de las dos preguntas anteriores.</p>																								
<p>10. ¿Cuál es su opinión acerca de la generación de asociaciones estratégicas entre marcas de moda con ONGs o varias marcas responsables y comprometidas persiguiendo objetivos compartidos? (Ejemplo: Adidas y Parley for the Oceans, que han colaborado para crear unas zapatillas a partir del reciclado de plásticos del océano).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es una acción interesante</li> <li>- Es insuficiente, es necesaria una integración total</li> <li>- No tengo información suficiente para poder contestar a esta pregunta</li> </ul>	<p>La pregunta décima, es cerrada y multicotómica. Donde el experto expone su opinión acerca de las uniones entre marcas de moda y ONGs o dos marcas responsables.</p>																								
<p>11. En caso de producirse este tipo de asociaciones estratégicas con marcas de <i>fast fashion</i> como Zara y OVS. ¿Qué grado de importancia debería tener en la comunicación a través de sus canales?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy importante</li> <li>- Importante</li> <li>- Moderadamente importante</li> <li>- De poca importancia</li> <li>- Sin importancia</li> <li>- No tengo información suficiente para poder responder a esta pregunta</li> </ul>	<p>La pregunta undécima es cerrada respondida mediante una escala de actitudes. Donde expone el experto el grado de importancia que debería tener en la comunicación de las marcas analizadas las</p>																								

	posibles uniones de las que se preguntaba en la pregunta anterior.
<p>12. ¿A través de qué canales de comunicación online deberían de comunicarlo? Puedo elegir una, dos o las tres respuestas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Web</li> <li>- Sala de prensa</li> <li>- Redes sociales</li> <li>- No tengo información suficiente para poder responder a esta pregunta</li> </ul>	En la pregunta duodécima, pregunta cerrada multicotómica, el experto expone en qué canales de comunicación online se debería comunicar lo expuesto en las dos preguntas anteriores.
<p>13. ¿Cuál considera que es la importancia que debería adjudicar Zara y OVS a los informes sobre sostenibilidad en su estrategia de comunicación?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy importante</li> <li>- Importante</li> <li>- Moderadamente importante</li> <li>- De poca importancia</li> <li>- Sin importancia</li> </ul>	En la pregunta décimo tercera que es cerrada respondida mediante una escala de actitudes, el experto da su opinión acerca del grado de importancia que debería tener en la estrategia de comunicación los informes de sostenibilidad de las marcas analizadas.
<p>14. ¿A través de qué canales de comunicación online debería comunicar Zara y OVS sus informes sobre sostenibilidad? Puede elegir una, dos o las tres respuestas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Web</li> <li>- Sala de prensa</li> <li>- Redes sociales</li> </ul>	La preunta es una pregunta cerrada multicotómica donde el expone el experto según su opinión a través de que canales de comunicación online debería comunicar Zara y OVS sus informes de sostenibilidad.
<p>15. ¿Qué grado de importancia debería tener el incentivar un consumo responsable en las estrategias de comunicación de las marcas Zara y OVS?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy importante</li> <li>- Importante</li> <li>- Moderadamente importante</li> <li>- De poca importancia</li> <li>- Sin importancia</li> </ul>	Pregunta cerrada respondida mediante una escala de actitudes para saber la importancia que debería tener el incentivar el consumo responsable según el experto.

<p>16. ¿A través de qué canales de comunicación online debería comunicar el consumo responsable Zara y OVS? Puede elegir una, dos o las tres respuestas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Web</li> <li>- Sala de prensa</li> <li>- Redes sociales</li> </ul>	<p>Del mismo modo que en la pregunta tercera, octava, duodécima, y décimo cuarta es una pregunta cerrada multicotómica donde el experto su opinión sobre qué canales de comunicación online son los que elegiría para la comunicación de Zara y OVS destinada a incentivar el consumo responsable.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia

### 5.5. Análisis de contenido de las webs corporativas, sala de prensa y redes sociales

En relación con el objetivo 4, evaluar la importancia que atribuyen a la RSC Medioambiental las marcas de *fast fashion* Zara y OVS en sus canales de comunicación *online*, se ha realizado la última técnica de investigación utilizada en la presente investigación, el análisis de contenido. En concreto, en primer lugar, un análisis de contenido de la web corporativa de Zara y OVS, en relación con el objetivo específico 4.1., analizar la comunicación de la RSC Medioambiental de las marcas seleccionadas en la web corporativa como canal de comunicación con los *stakeholders*. En segundo lugar, un análisis de contenido de las salas de prensa de Zara y OVS, en relación con el objetivo específico 4.2., analizar la comunicación de la RSC Medioambiental de las marcas seleccionadas en las salas de prensa como canal de comunicación con los medios. En tercer lugar, un análisis de contenido de las redes sociales de Zara y OVS, en relación con el objetivo específico 4.3., analizar la comunicación de la RSC Medioambiental de las marcas seleccionadas en las redes sociales como canal de comunicación para alcanzar diferentes públicos, sobre todo a los consumidores. Para posteriormente, poder cumplir con el objetivo específico 4.4., señalar las similitudes y diferencias en la gestión online de la comunicación de la RSC Medioambiental de las marcas objeto de estudio.

### 5.5.1. Contenido, tipología y fases de la realización del análisis de contenido

La conciencia sobre la utilidad de la técnica del análisis de contenido creció a finales del siglo XX:

A lo largo de las décadas 1970 y 1980, en las diversas ramas de los estudios de la comunicación fue creciendo la conciencia sobre la utilidad del análisis detallado del discurso tal como este aparecía en los mensajes en los medios masivos y en las comunicaciones interpersonales, interculturales y comerciales (Van Dijk, 2000, p.55).

Toda comunicación, es decir, todo transporte de información y/o significado de un emisor a un receptor, ya sea controlado o no por él, debería poderse describir y descifrar por las técnicas de análisis de contenido (Bardin, 1986). El análisis de contenido, según ha comprobado López Noguero (2002), se puede considerar como “una forma de análisis de documentos” (p.173), donde se pretende analizar las ideas expresadas en el texto, siendo el significado de las palabras, temas o frases lo que intenta cuantificarse con el uso de esta metodología. Berelson (1952) define el análisis de contenido como una técnica de investigación objetiva, sistemática y cuantitativa. En la misma línea, Wimmer y Dominick (1996) lo determinan como “un método de estudio y análisis de comunicación de forma sistemática, objetiva y cuantitativa, con la finalidad de medir determinadas variables” (p.170). Por su parte, Piñuel Riagada y Gaitán Moya (1995) identifica al análisis de contenido como el “conjunto de procedimientos interpretativos y de técnicas de comprobación y verificación de hipótesis aplicadas a productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) o a interacciones comunicativas que, previamente registradas, constituyen un documento, con el objeto de extraer y procesar datos relevantes” (p.519). Mientras que Clemente y Santalla (1991) expone que es “una técnica de recogida de información que permite transformar un documento en una serie de resultados cuantitativos y numéricos, a partir de los cuales el investigador puede realizar ciertos análisis matemáticos, ya sean estadísticos o no” (p.56).

Esta técnica trata de diferenciarse de las técnicas clásicas de estudio de documentos, tratando de sustituir las dimensiones interpretacionistas y subjetivas por unos procedimientos estandarizados que tratan de objetivar y convertir en datos los contenidos de determinados documentos o comunicaciones para que sean analizados y tratados de forma mecánica (López Noguero, 2002). De tal forma, el análisis de contenido permite examinar

científicamente tanto a los significados (análisis temático) como los significantes (análisis de los procedimientos, de las convenciones o rasgos formales) de cualquier texto (Bardin, 1986, Weber, 1984, Wimmer y Dominick, 1996). Abela (2002) expone que el análisis se puede realizar tanto a textos, sonidos como imágenes.

Se trata de una técnica donde la objetividad y sistematización confluyen en la reproductividad, ya que como subraya Krippendorff (1990) “es una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse en su contexto” (p.28). Por su parte, Igartua Perosanz (2006) expone que el análisis de contenido es realizado a los textos que necesitan ser analizados científicamente:

El análisis de contenido está presente en aquellos trabajos que necesitan aproximarse de manera científica al análisis de los mensajes (cualquiera que fuera su naturaleza), para comprender su génesis o proceso de información, obtener descripciones precisas de su estructura y componentes, analizar su flujo o patrones de intercambio, trazar su evolución e inferir su impacto (p.180).

El análisis de contenido se sitúa en el ámbito de la investigación descriptiva y “es la técnica más elaborada y la que goza de mayor prestigio científico en el campo de la observación documental” (López Noguero, 2002, p.174). Destacando en las investigaciones de humanidades y ciencias sociales, ya que:

Pocas disciplinas ofrecen tantas oportunidades de cambiar la precisión formal con vastos marcos explicativos que den cuenta de cómo las personas usan el lenguaje, cómo piensan e interactúan, y de esta manera realizan y reproducen sus propios grupos, sociedades y culturas (Van Dijk, 2000, p.63).

En la actualidad, son utilizadas tres tipologías de análisis derivadas del análisis de contenido clásico: el análisis de contenido temático, el análisis de contenido semántico y el análisis de contenido de redes<sup>49</sup> (Abela, 2002).

- Análisis de contenido temático: Es considerada la presencia de términos o conceptos, siendo independiente las relaciones surgidas entre ellos. Las técnicas más utilizadas en este tipo de análisis son las listas de frecuencias, la identificación y clasificación temática, y la búsqueda de palabras en contexto. Suele ser utilizada en muestras muy grandes y en procedimientos estadísticos o análisis de contenido cuantitativo. Las siguientes dos técnicas introducen aspectos cualitativos.
- Análisis de contenido semántico: Trata de estudiar las relaciones existentes entre temas tratados en un texto. Para lo cual se han de definir los patrones de relaciones que se deberán tomar en cuenta. Abela (2002) de entre las distintas variantes de este tipo de análisis de contenido, destaca el análisis de matrices semánticas, el cual exige que los modelos de relaciones que podría ser codificadas se establezcan antes de la aplicación.
- Análisis de contenido de redes: El cual se centra en la ubicación relativa de determinados componentes. Este tipo de análisis de contenido da como resultado un esquema de la organización semántica del discurso en forma de red, una red léxica ideológicamente significativa que impregna el discurso (Abela, 2002).

El proceso para llevar a cabo el análisis de contenido cuantitativo o temático pasan por:

1. Determinar del objeto o tema de análisis: Es decir, lo que se quiere investigar, los conocimientos previos que existen sobre ello, teoría o marco teórico que encaja, textos a analizar y unidad de análisis que se va a utilizar (Abela, 2002). Según Krippendorff (1990) y López-Aranguren (2000) se diferencian tres tipos de unidades de análisis: las unidades de muestreo, que son las porciones del universo observado que serán analizadas; en segundo lugar, las unidades de registro, que son las partes de la unidad de muestreo que es posible analizar de una forma aislada

---

<sup>49</sup> Se puede ampliar conocimientos sobre estas técnicas en las obras de Colle (1988), Weber (1990), Roberts (1997) y Rifle y Fico (1998).

(palabras, unidades semánticas, frases que contengan varias palabras, temas, párrafos que contienen varias frases pero guardan unidad semántica o textos completos); y en tercer lugar, las unidades de contexto, que son la porción de la unidad de muestreo que deberá ser examinada por caracterizar una unidad de registro. Se quiere mencionar que en ocasiones la unidad de contexto y de registro pueden coincidir, pero nunca ocurre que la unidad de contexto sea una porción de material más corta que la unidad de registro (Abela, 2002).

2. Determinar del sistema de codificación: La codificación consiste en un proceso en el que los datos brutos del texto se transforman de manera sistemática en unidades que permiten describir de forma precisa las características del contenido (Hostil, 1969). Según Bardin (1996 2ª ed.) la enumeración y reglas de recuento son: presencia o ausencia, frecuencia, frecuencia ponderada, intensidad, dirección, orden y contingencia.
3. Determinar del sistema de categorías: La categorización “es una operación de clasificación de elementos constitutivos de un conjunto por diferenciación, tras la agrupación por analogía, a partir de criterios previamente definidos” (Bardin, 1996, p.90). El criterio de clasificación puede ser por categorías de temáticas, implicando la búsqueda de lo que cada uno tiene en común con los otros (Abela, 2002). Berelson (1952) estableció una serie de recomendaciones de cómo deben de ser las categorías, que en la actualidad están vigentes como punto de partida para los investigadores. Según su opinión las categorías deben de ser: homogéneas, exhaustivas, exclusivas, objetivas y adecuadas o pertinentes.
4. Comprobar la fiabilidad del sistema codificación-categorización: Los datos tienen que ser obtenidos con independencia del suceso, instrumento o persona que los mida (Abela, 2002). La comprobación de la fiabilidad intercodificadores “es un requisito imprescindible en todo análisis de contenido” (Igartua Perosanz, 2006, p.218).
5. Extraer inferencias: El analista de contenido busca conclusiones o extrae inferencias que estén contenidas en el texto ya sea de forma explícita o implícita. Según Krippendorff (1990), las inferencias sociológicas pueden ser extraídas de un texto son: sistemas, estándares, índices, comunicaciones, procesos institucionales, etc.

### 5.5.2. Aplicación del análisis de contenido a la comunicación *online* de la RSC Medioambiental de las marcas de *fast fashion* Zara y OVS: Estudio de sus webs corporativas, salas de prensa *online* y redes sociales

Todo el proceso de análisis de contenido de la web corporativa, la sala de prensa online y las redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) se ha realizado desde enero a junio de 2020. Se ha realizado el diseño metodológico y la fase de pre-análisis del análisis de contenido, con la elaboración de los códigos en los meses de enero y febrero de 2020 y la explotación y tratamiento de los datos en los meses de marzo, abril, mayo y junio de 2020. En la Tabla 39 quedan reflejadas las distintas fases previas a la explotación y tratamiento de los datos del análisis de contenido.

**Tabla 39:** Fases análisis de contenido

Fase 1: Determinar del objeto de estudio	Lo que se quiere investigar	Se quiere analizar cómo comunican las principales marcas de <i>fast fashion</i> españolas e italianas su RSE, en general, y RSE Medioambiental, en particular en sus canales de comunicación <i>online</i> .
	Textos a analizar	Textos, imágenes y vídeos expuestos en la web corporativa, sala de prensa online y redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) referentes a la RSE y/o sostenibilidad de Zara y OVS.
	Unidades de muestreo	Los presentes en la web corporativa <sup>50</sup> , la sala de prensa online <sup>51</sup> y redes sociales <sup>52</sup> relacionados con la RSE y/o sostenibilidad de Zara y OVS en el período de marzo a mayo de 2020.
	Unidades de registro y de contexto	Web corporativa: cada página ( <i>url</i> ) de la sección de RSE y/o sostenibilidad de Zara y OVS. Sala de prensa online: cada noticia vinculada a RSE y/o sostenibilidad de Zara y OVS. Redes sociales: cada publicación ( <i>post</i> ) de Facebook, Twitter e Instagram de las Zara y OVS. Todo ello durante el período de análisis.
Fase 2: Determinar el sistema de codificación	Reglas de enumeración y recuento (Bardin, 1996)	Presencia o ausencia, frecuencia, frecuencia ponderada, intensidad, dirección, orden y contingencia.
Fase 3: Determinar del sistema de categorías	Clasificación de categorías según recomendaciones de Berelson (1952)	Web corporativa: 7 variables y 19 indicadores con sus respectivas categorías Sala de prensa <i>online</i> : 7 variables y 28 indicadores con sus respectivas categorías Redes sociales: 6 variables y 14 indicadores con sus respectivas categorías.
Fase 4: Comprobar la fiabilidad del sistema codificación-categorización	Fiabilidad intercodificadores	Evaluación realizada por dos codificadores independientes. Para medir la fiabilidad intercodificadores se ha realizado mediante un índice que mide el acuerdo o grado de consenso en la codificación, el coeficiente de acuerdo <sup>53</sup> . $P_{A_0} = 99,7\%$ (de media) <sup>54</sup>

Fuente: Elaboración propia

<sup>50</sup> Véase Anexo 5.

<sup>51</sup> Véase Anexo 7.

<sup>52</sup> Véase Anexo 9.

<sup>53</sup> El índice de fiabilidad interjueces utilizado en la presente investigación es el coeficiente de acuerdo, el cual constituye uno de los métodos más populares a pesar de no considerar la influencia del azar (Lombard, Snyder-Duch y Bracken, 2002).

<sup>54</sup> Véase Tabla 43 en la página 234 – Recuerde que 0.8 (80%) es el mínimo que se debe alcanzar para que los datos sean fiables (Igartua Perosanz, 2006).



### 5.5.2.1. Diseño metodológico y libro de códigos para el análisis de las webs corporativas

En relación con el objetivo específico 4.1., se ha realizado un análisis de las webs corporativas de Zara y OVS, en base a un análisis categorial en línea a Bardin (1996). A partir de los estudios de Jung Moon y Deuk Hyun (2014), Sánchez Pita y Rodríguez Gordo (2010), Durántez Stolle (2017) y Paricio Esteban et al. (2019), se ha podido establecer una clasificación basada en tres campos principales: el primero, compuesto por aspectos técnicos básicos como son el diseño, la usabilidad y la accesibilidad de la web; el segundo, compuesto por los contenidos de información; y el tercero, con aspectos de interacción con el usuario. Además de ello, se ha tomado como referencia en el diseño de esta última metodología algunos estudios centrados en el análisis de páginas webs vinculados al sector de la Moda (Domingo, 2013; Villena Alarcón, 2013 y 2014; Castillo y Bentes, 2016; De Salas et al., 2017; Paricio Esteban et al., 2019).

Por tanto, se ha realizado un análisis de contenido categorial diseñando un libro de códigos en relación al análisis de la comunicación de la RSE, y en particular, la Responsabilidad Social Medioambiental en la página web de ambas marcas objeto de estudio. Se ha contemplado siete variables de estudio, tal como se puede observar en la Tabla 40, identificando 19 indicadores y definiendo un sistema de categorización *ad hoc* que figura en el Libro de Códigos I, adjunto en el Anexo 4.

Las unidades de muestreo y registro a analizar en el análisis de contenido de las webs corporativas de Zara y OVS quedan reflejadas en el Anexo 5. Ambas webs corporativas fueron revisadas cada lunes durante los tres meses de análisis (marzo-mayo 2020): en el mes de marzo, los días 2, 9, 16, 13 y 30; en el mes de abril, los días 6, 13, 20 y 27; y, en el mes de mayo, los días 4, 11, 18 y 25. Esta revisión realizada cada lunes durante el período de análisis a cada una de las unidades de registro, que a continuación se exponen, es llevada a cabo para ver las posibles modificaciones del contenido publicado por cada marca durante ese tiempo. Las unidades de registro seleccionadas son de interés particular para la investigación, por el tema tratado en cada una de ellas, dentro de las webs corporativas.

**Tabla 40:** Variables e indicadores análisis de contenido de webs corporativas

Nº	Variables	Indicadores
1	Presencia y nombre	1.Existencia
		2. Nombre
2	Accesibilidad y visibilidad (usabilidad)	3. Acceso (sencillez para identificar acceso)
		4. Rapidez de acceso
		5. Usabilidad
		6. Seguridad/accesibilidad
		7. Adaptación idiomática
3	Actualización	8. Actualizada
		9. Nivel de actualización
4	Segmentación de públicos	10. Existencia de segmentación
		11. Tipo de segmentación
5	Contenido	12. Contenidos integrados y visibles
		13. Formato predominante
6	Tipo de información predominante	14. Perfil corporativo
		15. Información RSE
		16. Información RSE Medioambiental
7	Interactividad y participación	17. Compartir/viralidad
		18. Suscripción
		19. Contacto e interacción

Fuente: Elaboración propia

### 5.5.2.2. Diseño metodológico y libro de códigos para el análisis de las salas de prensa

En relación con el objetivo específico 4.2., se ha realizado un análisis de las salas de prensa de Zara y OVS que se ha basado en un análisis categorial, nuevamente en línea a Bardin (1996); y a partir de los estudios de Jung Moon y Deuk Hyun (2014), Sánchez Pita y Rodríguez Gordo (2010), Durántez Stolle (2017) y Paricio Esteban et al. (2019), se ha establecido una clasificación basada en tres campos principales: aspectos técnicos, contenidos informativos y herramientas, y fórmulas de interacción y participación.

El análisis de contenido de las salas de prensa de Zara y OVS se ha realizado un análisis de contenido en base al diseño de un libro de códigos, identificando siete variables de estudio y 28 indicadores, como se observa en la Tabla 41, con un sistema de categorización *ad hoc* que figura en el Libro de Códigos II adjunto en el Anexo 6.

**Tabla 41:** Variables e indicadores análisis de contenido de salas de prensa

Nº	Variables	Indicadores
1	Presencia y nombre	1.Existencia
		2. Nombre
2	Accesibilidad y visibilidad	3. Acceso (sencillez para identificar acceso)
		4. Visibilidad acceso
		5. Adaptación idiomática
		6. Política de seguridad
		7. Rapidez de acceso
		8. Tipo de acceso
3	Actualización	9. Actualizada
		10. Nivel de actualización
4	Segmentación de públicos	11. Existencia de segmentación
		12. Tipo de segmentación
5	Contenido	13. Contenidos integrados y visibles
		14. Formato predominante
		15. Tipos de herramientas I
		16. Tipos de herramientas II (interactivas)
		17. Contenidos y herramientas predominantes
		18. Comunicados de prensa
6	Tipo de información predominante	19. Información corporativa
		20. Información RSE
		21. Información RSE Medioambiental
		22. Información comercial
7	Interactividad y participación	23. Recuperación
		24. Suscripción
		25. Elementos de interacción con periodistas y/o <i>influencers</i>
		26. Compartir/viralidad
		27. Contacto e interacción
		28. Comunidad

Fuente: Elaboración propia

Las unidades de muestreo y registro a analizar en el análisis de contenido de las salas de prensa de Zara y OVS quedan reflejadas en Anexo 7. Ambas salas de prensa, del mismo modo que en las webs corporativas, fueron revisadas cada lunes durante los tres meses de análisis (marzo-mayo 2020): en el mes de marzo, los días 2, 9, 16, 13 y 30; en el mes de abril, los días 6, 13, 20 y 27; y, en el mes de mayo, los días 4, 11, 18 y 25.

Para el análisis del contenido de los comunicados de prensa y el tipo de información predominante, se ha tenido en cuenta las notas de prensa publicadas durante los últimos seis meses a fecha de análisis, debido a la baja frecuencia de publicación de notas de prensa durante el período analizado. Por tanto, se ha analizado las notas de prensa desde el 1 de diciembre de 2019 a el 31 de mayo de 2020.

### 5.5.2.3. Diseño metodológico y libro de códigos para el análisis de las redes sociales

El análisis de las redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) de Zara y OVS se ha basado en un análisis de contenido comparado (Krippendorff, 1990; Piñuel, 2002; Bordos, 2015 y Fondevila, 2015) de corte cualitativo y cuantitativo. Dicho análisis se basa en la investigación de Pérez-Curiel y Sanz-Marcos (2019), de tal forma que, se mide en las tres plataformas digitales la capacidad de influencia y de respuesta en los sujetos (quién), la temática (qué) y las estrategias y acciones de comunicación (cómo) con objetivos de posicionamiento, visualización y proyección de la RSE, en general, y RSE Medioambiental, en particular.

El análisis de contenido de las redes sociales de Zara y OVS se ha realizado de forma categorial, diseñando un libro de códigos identificando 6 variables y 14 indicadores, tal como se visualiza en la Tabla 42, con un sistema de categorización *ad hoc* diseñado en el Libro de Códigos III adjuntado en el Anexo 8.

**Tabla 42:** Variables e indicadores análisis de contenido de las redes sociales

Nº	Variables	Indicadores
1	Presencia y nombre	1.Existencia
		2. Nombre
		3. Hipervínculos a Facebook/Twitter/Instagram en Web corporativa y tienda online, y viceversa
2	Actualización	4. Actualizada
		5. Nivel actualización respecto publicación anterior
3	Cuantificación	6. Métrica
4	Contenido/cualificación	7. Contenidos integrados y visibles
		8. Menciones, hashtags y links
		9. Formato predominante
5	Tipo de información predominante	10. Información corporativa
		11. Información RSE
		12. Información RSE Medioambiental
6	Interactividad y participación	13. Engagement
		14. Bidireccionalidad

Fuente: Elaboración propia

Las unidades de muestreo y registro a analizar en el análisis de contenido de Facebook, Twitter e Instagram de ambas marcas corresponden con todas las publicaciones de los perfiles internacionales publicadas en el período del resto de análisis de contenido (01/03/2020 - 31/05/2020).

Los perfiles analizados corresponden a los perfiles internacionales de cada una de las dos marcas en las tres redes sociales analizadas. Pero, se quiere destacar que en el perfil internacional de Facebook de OVS (<https://www.facebook.com/pg/OVSGlobalPage/>) durante el período 10 de febrero a 4 de noviembre de 2020<sup>55</sup> se dejó de realizar publicaciones. Fecha a partir de la cual coinciden las publicaciones del perfil italiano con el internacional, salvo las publicaciones específicas para el mercado italiano como, por ejemplo, la publicación del día 10 de noviembre que explicaba la forma para poder realizar la compra desde casa a través de videollamada. Sin embargo, en el perfil italiano de la marca en dicha red social (<https://www.facebook.com/OVS/>), sí que se realizaron 22 publicaciones en el periodo de análisis. Debido a que se considera la posibilidad de un error de gestión fundamentado en que el contenido no ha sido publicado en ambos perfiles a la vez (el italiano, es decir, el correspondiente al territorio de la sede central y, el internacional), como sucede a partir del 4 de noviembre de 2020, momento a partir del cual coinciden las publicaciones salvo por el idioma en que se publica. Por ello, se ha considerado interesante realizar el análisis de contenido de esas 22 publicaciones del perfil italiano. Todas las publicaciones publicadas por las marcas objeto de estudio y las analizadas, por estar relacionadas con el tema de la presente investigación, quedan expuestas en el Anexo 9.

### 5.5.3. Fiabilidad de intercodificadores

Al tratarse de un análisis de contenido con indicadores de tipo categorial, según Neuendorf (2002), se debe evaluar el grado de acuerdo o grado de consenso, es decir, analizar si los analistas coinciden exactamente en los valores asignados a una variable tras codificar las unidades de registro analizadas. Para el cálculo del grado de acuerdo alcanzado entre los codificadores de la presente investigación se ha utilizado el coeficiente de acuerdo o porcentaje de acuerdo observado ( $PA_0$ ). El cual, según Igartua Perosanz (2006), mide “el grado de acuerdo simple (en proporción o porcentajes) a partir de considerar el número total de acuerdos alcanzados entre dos jueces ( $A$ ) sobre el total de juicios o unidades analizadas ( $n$ )”:

$$PA_0 = \frac{A}{n}$$

---

<sup>55</sup> El período de análisis de la presente investigación es del 01/03/2020 a 31/05/2020.

Una vez codificadas todas las unidades de registro se ha obtenido la siguiente tabla de datos (Tabla 43) a partir de la cual se puede observar el número de acuerdos y desacuerdos entre las dos analistas (Teresa de Jesús Carrillo Ruiz, Responsable de Marketing en Asociación Proyecto Abraham<sup>56</sup> y Raquel Martín López, autora de la presente investigación):

**Tabla 43:** Acuerdos o desacuerdos en el análisis de contenido de los espacios virtuales analizados de Zara y OVS

Unidad	Coefficiente de acuerdo (PA <sub>0</sub> )
Web corporativa de Zara	100%
Web corporativa de OVS	100%
Sala de prensa de Zara	99,39%
Sala de prensa de OVS	100%
Perfil en Facebook de Zara	99,6%
Perfil en Facebook de OVS	99,8%
Perfil en Twitter de Zara	100%
Perfil en Twitter de OVS	99,5%
Perfil en Instagram de Zara	99,4%
Perfil en Instagram de OVS	99,6%

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se observa en la Tabla 43, todas las unidades analizadas tienen un coeficiente mayor de 99%. De media el coeficiente de acuerdo de los distintos análisis de contenido obtenido es 99,7%. Para conocer en detalle el coeficiente de acuerdo de cada una de las unidades analizadas, véase Anexo 10.

---

<sup>56</sup> Asociación sin ánimo de lucro cuya misión es “ayudar a aquellas personas más vulnerables, que se encuentren en situación o riesgo de exclusión social ya sea económica, educativa o cultural, para que consigan su plena inclusión, contribuyendo así a una sociedad más justa, solidaria y sostenible, todo ello a través de actividades vinculadas a la gestión integral de los residuos” (<https://www.proyectoabraham.org/>). En dicha asociación gestionan acciones de Moda sostenible y economía circular, además de, tener talleres de confección social donde dan trabajo a mujeres en situación vulnerable, reciclan ropa, realizan *upcycling*, entre otras acciones.

## Capítulo 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tras la exploración del material y ejecución de la investigación cumplimentando el protocolo de análisis de cada una de las metodologías empleadas, en el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos ordenados por orden cronológico de ejecución de la metodología.

### 6.1. Resultados de las entrevistas a profesionales de RSC y/o sostenibilidad de las marcas de *fast fashion* Zara y OVS

El contenido de las entrevistas se ha organizado en dos apartados: Gestión de RSE y Colecciones/productos sostenibles. Ambos apartados agrupaban un total de 7 preguntas enfocadas a obtener información acerca de 6 códigos:

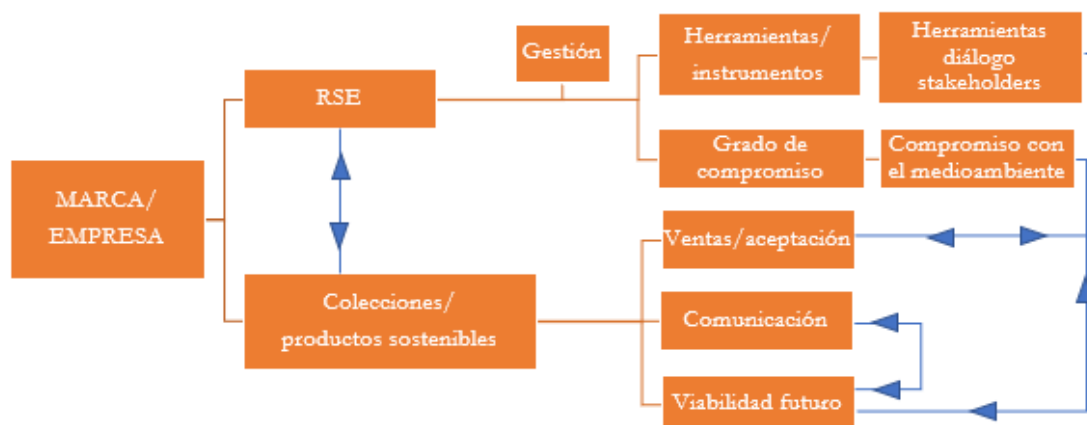
- Herramientas de RSE utilizadas por las marcas Zara y OVS para su gestión, y las utilizadas de diálogo con los *stakeholders*.
- Grado de compromiso con aspectos de RSE que existe por parte de las marcas de *fast fashion* Zara y OVS.
- Principales objetivos medioambientales que persiguen las marcas de *fast fashion* analizadas.
- Aceptación de las colecciones y/o productos sostenibles por parte de los consumidores de las marcas objeto de estudio.
- Canales de comunicación utilizados por Zara y OVS para las colecciones y/o productos sostenibles.
- Viabilidad de una cartera completa de productos socialmente responsables por parte de Zara y OVS.

La gestión de la RSE y las colecciones y/o productos sostenibles son dos apartados que consideramos interrelacionados, como se debido refleja en el Gráfico 58, ya que:

- Gracias a una buena gestión de la RSE se pueden diseñar y producir productos que sean socialmente responsables en toda la cadena de valor.

- Tener un diálogo constante y transparente con los *stakeholders* permitirá tener una mayor aceptación y, por tanto, un mayor número de ventas las colecciones y/o productos sostenibles.
- Un compromiso estable con el medioambiente permitirá que exista una viabilidad de futuro donde todas las colecciones y/o productos serán socialmente responsables en toda la cadena de valor.

**Gráfico 58:** Contenido entrevistas a Alfred Vernis y Simone Colombo



Fuente: Elaboración propia

Todas las respuestas de las entrevistas de los profesionales de RSC y/o sostenibilidad de Zara y OVS se han en el Anexo 11.

### 6.1.1. Gestión de la RSE en Zara y OVS

El primer código tratado en las entrevistas ha sido las herramientas de RSE utilizadas por las marcas Zara y OVS para su gestión, ya que permiten implementar prácticas socialmente responsables. Con la primera pregunta, tratamos de conocer las herramientas utilizadas por dichos grupos mencionando a los entrevistados las propuestas por Fernández García (2019) que son: los códigos de ética, códigos de conducta, normas de sistema de gestión, informes de responsabilidad social e Inversión Socialmente responsable (ISR).



Según Alfred Vernis, Senior Sustainability Manager en Inditex, las herramientas utilizadas por parte de Inditex<sup>57</sup> son todas las citadas por Fernández García (2009). Mientras que Simone Colombo, Head of Corporate Sustainability en OVS, cita que la marca para la que trabaja utiliza los códigos éticos, los códigos de conducta y los informes de responsabilidad social, pero que no utiliza las normas de sistemas de gestión ni la ISR, sin embargo, expone que utilizan además otras herramientas, pero sin especificarlas. En la Tabla 44 se resumen dichos resultados.

**Tabla 44:** Herramientas/instrumentos de RSE de Inditex y OVS

	<b>INDITEX</b>	OVS
CÓDIGOS DE ÉTICA	✔	✔
CÓDIGOS DE CONDUCTA	✔	✔
NORMAS DE SISTEMA DE GESTIÓN	✔	
INFORMES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	✔	✔
INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE (ISR)	✔	
OTRA		✔

Fuente: Elaboración propia

Además de las herramientas de RSE a las que se acaba de hacer referencia, se quiso conocer las herramientas de diálogo, que utilizan Inditex y OVS, para dialogar con sus *stakeholders*. Según Alfred Vernis, Inditex no utiliza ninguna de las herramientas de diálogo recomendadas por Revilla y Trujillo Fernández (2011), mientras que Simone Colombo, cita que OVS utiliza el estudio de percepciones de los grupos de interés, los paneles con grupos de interés y, cita además, que utilizan las *Web survey* o encuestas *online*, como se observa en la Tabla 45.

---

<sup>57</sup> Tal y como expone Alfred Vernis, la gestión de la sostenibilidad corporativa es llevada a cabo directamente desde el grupo empresarial, no cada marca por separado: “las marcas del grupo Inditex no trabajan estos temas, lo hace el grupo como tal”. Por lo tanto, los resultados obtenidos de la encuesta de dicho entrevistados son del grupo Inditex, que por correlación corresponden a Zara y al resto de marcas del grupo. Mientras que, en el caso de Simone Colombo, las respuestas han sido dadas en referencia a la marca OVS.

**Tabla 45:** Herramientas de diálogo con los *stakeholders* de Inditex y OVS

	<b>INDITEX</b>	<b>OVS</b>
ESTUDIO DE LAS PERCEPCIONES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS		
AUDITORIAS DE RSE		
PANELES CON GRUPOS DE INTERÉS		
OTRA		WEB SURVEY

Fuente: Elaboración propia

El segundo código tratado en las entrevistas ha sido el grado de compromiso de ambos grupos con distintos aspectos de su RSE. El entrevistador hizo referencia a las cinco áreas propuestas por Fernández García (2009) para conocer el compromiso de una empresa con su RSE: valores y principios éticos, condiciones de ambiente de trabajo y empleo, apoyo a la comunidad, protección del medioambiente y marketing responsable.

Según Alfred Vernis, Inditex considera como “muy importante” las últimas cuatro áreas, mientras que, la primera correspondiente a los valores y principios éticos es considerada como “moderadamente importante”, como queda reflejado en la Tabla 46.

**Tabla 46:** Grado de compromiso de Inditex con su RSE

	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
Enfoque de los negocios basados en los valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupación por un desarrollo correcto de políticas de recursos humanos que afectan a los empleados	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realización de acciones que la empresa realiza en apoyo a la Comunidad (dinero, tiempo, etc.)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compromiso de la organización empresarial con el medio ambiente y el desarrollo sostenible	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupación por una integridad de los productos y prácticas comerciales hacia los consumidores	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración propia

Por su parte Simone Colombo, expone que la marca OVS considera como “muy importante” los valores y principios éticos, la protección por el medioambiente y el marketing responsable; sin embargo, es considerado como “importante” las condiciones de ambiente de trabajo y empleo y el apoyo a la comunidad, como queda reflejado en la Tabla 47.

**Tabla 47:** Grado de compromiso de OVS con su RSE

	Molto importante	Importante	Moderadamente importante	Di poca importanza	Senza importanza
Approccio aziendale basato sul valore	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preoccupazione per il corretto sviluppo delle politiche delle risorse umane che riguardano i dipendenti	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esecuzione di azioni che la impresa esegue a sostegno della comunità (denaro, tempo, ecc.)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impegno dell'organizzazione aziendale con l'ambiente e lo sviluppo sostenibile	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preoccupazione per l'integrità dei prodotti e delle pratiche commerciali nei confronti dei consumatori	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, para ambas empresas el compromiso de la organización empresarial con el medioambiente y el desarrollo sostenible, área cuarta, es considerado como “muy importante”. Con otra pregunta posterior en las entrevistas se quiso conocer, en detalle, las acciones que realizan cada una de las empresas para respetar el medioambiente. Para ello se les preguntó, en concreto, si realizaban alguna de las tres acciones recomendadas por Fernández García (2009): evitar en lo posible cualquier tipo de contaminación, minimizar la generación de residuos y/o racionalizar el uso de los recursos naturales y energéticos. A lo que ambos entrevistados afirmaron que realizaban las tres acciones mencionadas, y además, Alfred Vernis quiso añadir a ello, que Inditex busca hacer “un uso eficiente de la energía y el agua por parte de todos nuestros proveedores”.

### 6.1.2. Colecciones y/o productos sostenibles

En la segunda parte de la entrevista, como se ha mencionado previamente, el objetivo era conocer información primaria acerca de las colecciones y/o productos que son etiquetados como más socialmente responsables por parte de las marcas Zara y OVS.

Dentro de esta parte, el primer código al que se hace referencia en las entrevistas ha sido la aceptación de las colecciones y/o productos sostenibles por parte de los consumidores de las marcas objeto de estudio, reflejada en el número de ventas de este tipo de productos. Alfred Vernis expuso que no existe una buena aceptación de este tipo de productos entre los clientes de Inditex ya que “la gente no le está dando importancia a las prendas sostenibles”. Por el contrario, Simone Colombo expone que entre los clientes de OVS sí que existe una buena aceptación de los productos sostenibles, de hecho, “es más de lo que esperábamos”.

El segundo código al que se hace referencia en esta segunda parte de la entrevista es a la comunicación de los valores diferenciales de las colecciones y/o productos sostenibles de Zara y OVS. Por ello, mediante la penúltima pregunta de cada una de las entrevistas realizadas se pretendía averiguar de primera mano cuáles eran los canales de comunicación utilizados para comunicar los valores diferenciales de estos productos. Los resultados obtenidos fueron que los canales utilizados por parte de Inditex para comunicar dichos valores diferenciales son: las redes sociales, la tienda online y la página web corporativa, según Alfred Vernis. Mientras que en el caso de OVS, los canales utilizados son las redes sociales, la tienda online, la página web corporativa, el punto de venta físico, prensa escrita y radio, según Simone Colombo, como se puede observar en la Tabla 48.

**Tabla 48:** Canales de comunicación utilizados por Inditex y OVS para productos sostenibles

	<b>INDITEX</b>	<b>OVS</b>
REDES SOCIALES	✔	✔
TIENDAS ONLINE	✔	✔
PÁGINA WEB CORPORATIVA	✔	✔
PUNTO DE VENTA FÍSICO		✔
PRENSA ESCRITA		✔
RADIO		✔
TELEVISIÓN		
PUBLICIDAD EXTERIOR		
NEWSLETTERS		
EVENTOS		
INFLUENCERS		
OTRA		

Fuente: Elaboración propia

Por último, para cerrar las entrevistas, aprovechando que los entrevistados eran conocedores de información interna de ambas marcas, se les preguntó su opinión personal acerca de la viabilidad de la sostenibilidad en ellas. En concreto, se quiso dar respuesta a la pregunta: “En un futuro, ¿Está planteada la posibilidad de que todos los productos que ofrezcan sean 100% socialmente responsables?”. Tanto Alfred Vernis, representando a Zara, y Simone Colombo, representando a OVS, afirmaron que esta era la visión de futuro de las marcas para las que trabajan.

## 6.2. Resultados del Método Delphi a *instagramers* españoles de Moda

Se ha utilizado el Método “Delphi modificado” realizando dos rondas de preguntas a *instagramers* españoles de Moda en dos periodos distintos. La primera ronda se realizó entre el 1 y el 30 de enero de 2017, y la respondieron 53 personas; mientras que, la segunda ronda fue realizada entre el 4 de marzo y el 4 de mayo de 2020, y la respondieron 10 de los que habían cumplimentado la anterior ronda. Por tanto, respondieron al cuestionario de la Ronda 2 el 18,9% de los que lo habían recibido. Como se puede observar en la Tabla 49, en la primera ronda se realizaron dos bloques de preguntas, mientras que en la segunda, fueron tres bloques.

**Tabla 49:** Temas de análisis en las dos rondas de *instagramers* españoles de Moda

	RONDA 1 (01/01/2017 a 30/01/2017)		RONDA 2 (04/03/2020 a 04/05/2020) *	
	Tema	Número de pregunta	Tema	Número de pregunta
Bloque 1	Datos del experto (cumplimiento de requisitos)	1- 4	Datos del experto	1
Bloque 2	Interés personal y comunicativo de la Moda ética o sostenible	5-6	Preocupación de las marcas de <i>fast fashion</i> por su RSE	2-4
	Aspectos comunicativos de colaboraciones con marcas de Moda ética o sostenible	7-8		
Bloque 3	No tiene	No tiene	Comunicación de la RSE Medioambiental por parte de las marcas de <i>fast fashion</i> Zara y OVS	5-6
			Aceptación y comunicación de las colecciones/productos sostenibles	7-9

\* Pasa de un mes en la Ronda 1 a 2 meses, debido a que el 14 de marzo de 2020 se aprobó la declaración de estado de alarma por la crisis sanitaria del COVID-19.

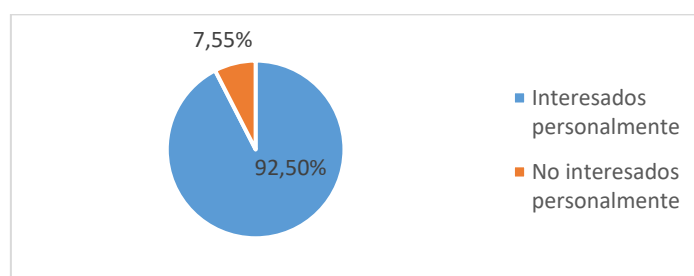
Fuente: Elaboración propia

Todas las respuestas de las dos rondas realizadas por los *instagramers* de Moda españoles están en el Anexo 12.

### 6.2.1 Ronda 1 a *instagramers* españoles de Moda

En la primera ronda se solicitó a los participantes que identificasen el interés personal y comunicativo reflejado en sus perfiles de Instagram con respecto a la Moda ética o sostenible. Como se observa en el Gráfico 59, los *instagramers* españoles de Moda coincidieron en señalar (92,50% de ellos) que personalmente están interesados en conocer si la Moda que consumen está producida éticamente.

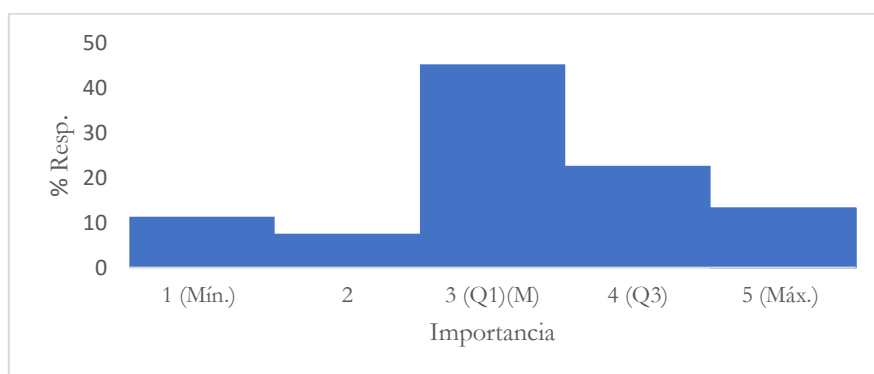
**Gráfico 59:** Importancia dada a la Moda ética o sostenible por parte de los *instagramers* españoles de Moda



Fuente: Elaboración propia

Con la sexta pregunta, los *instagramers* de Moda españoles expusieron que le otorgan una importancia intermedia a la comunicación de si el producto o la marca que comunica a través de su perfil de Instagram sigue un proceso de producción sostenible o ético. La puntuación media de las respuestas fue de 3,19 con una desviación<sup>58</sup> de 1,13; donde 1 era el mínimo correspondiente a la respuesta “No, no es un factor relevante en mis publicaciones”, 5 el valor máximo correspondiente a “Sí, siempre que conozco una nueva marca ética, la recomiendo” y 3 la mediana (M); en concreto, el 75% de los datos recolectados fueron de valor menor o igual a 4 (Q3), como se puede observar en el Gráfico 60.

**Gráfico 60:** Importancia comunicativa de la forma de producción según los *instagramers* españoles de Moda

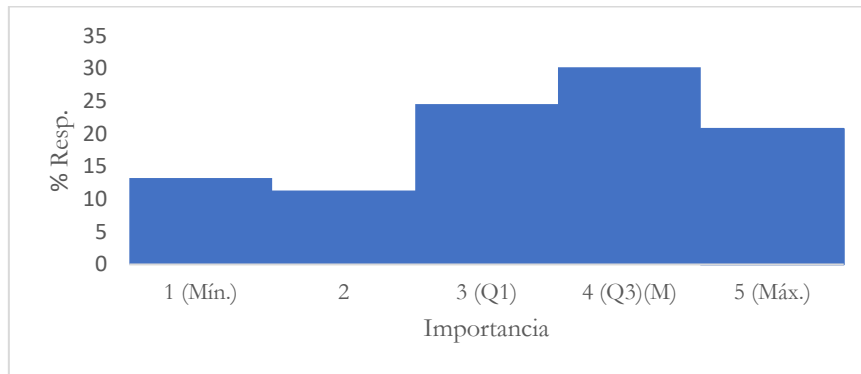


Fuente: Elaboración propia

El segundo bloque de preguntas de la Ronda 1 estaba enfocado a conocer los aspectos comunicativos de colaboraciones con marcas de Moda ética o sostenibles. Los expertos expusieron que “casi siempre” las marcas de Moda ética o sostenibles que les contactaban para hacer colaboraciones solicitaban que destacasen el hecho de ser éticas o sostenibles en las publicaciones contratadas. La puntuación media de las respuestas obtenidas en referencia a esto fue de 3,34, con una desviación de 1,30; donde el mínimo era 1 correspondiente a la respuesta “Nunca me ha contactado una marca que produzca éticamente”, el máximo 5 correspondiente a “Todas las marcas que se ponen en contacto conmigo y son éticas me piden resaltar este aspecto” y la mediana en este caso de 4 (M). Como se refleja en el Gráfico 61, el 75% de las respuestas eran menor o igual a 4 (Q3).

<sup>58</sup> “La desviación nos señala el grado de dispersión de las respuestas (si más o menos los expertos se hallan en torno a las cifras de la media o no)” (Astigarraga, 2003, p.6).

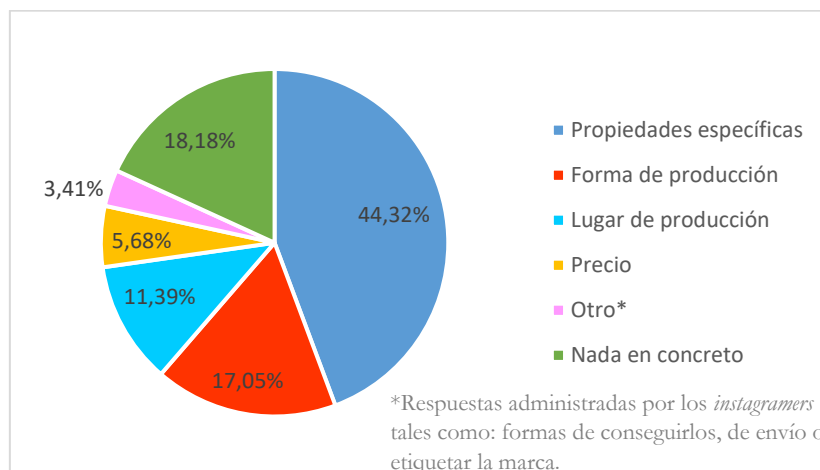
**Gráfico 61:** Importancia comunicativa de la forma de producción en las colaboraciones con marcas éticas o sostenibles según los *instagramers* españoles de Moda



Fuente: Elaboración propia

En concreto, con la última pregunta de esta primera ronda, tal y como se representa en el Gráfico 62, los *instagramers* españoles de Moda expusieron que, en caso de que le contactasen marcas sostenibles y que les pidiesen destacar la sostenibilidad, para comunicarlo les recomendaban en su mayoría citar las propiedades específicas de los productos (el 45,88% de las repuestas); además de, la forma de producción (17,65%), el lugar de producción (11,76%), el precio de los productos (5,88%), la forma de conseguirlos y de envío (1,18%) o simplemente que “se vea de donde es, es decir, etiquetar la marca” (1,18%); no obstante, el segundo mayor valor de respuestas corresponde a que no les recomendaban destacar nada en concreto (18,82%).

**Gráfico 62:** Aspectos comunicativos de productos en las colaboraciones con marcas éticas o sostenibles según los *instagramers* españoles de Moda



Fuente: Elaboración propia



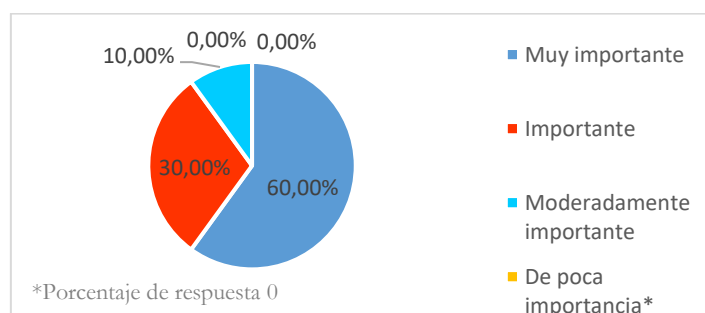
## 6.2.2. Ronda 2 a *instagramers* de Moda españoles

Una vez conocido el interés personal y comunicativo reflejado en los perfiles de los *instagramers* españoles de Moda por la Moda ética o sostenible, de la que se concluyó que los encuestados eran en su mayoría susceptibles a los productos sostenibles, la atención se dirige a conocer su valoración respecto a la comunicación y gestión de la RSE, en general, y RSE Medioambiental, en particular, de las marcas de *fast fashion* analizadas (Zara y OVS).

En esta Ronda 2, los *instagramers* coinciden en señalar que personalmente consideran importante el grado de compromiso que deberían tener las marcas de *fast fashion* con su RSE. En concreto, como se observa en el Gráfico 63 (siguiente página), exponen que es muy importante” (90% de los *instagramers* españoles de Moda) el “compromiso de la organización empresarial con el medioambiente y el desarrollo sostenible”, “muy importante” (60%) el “enfoque de los negocios basados en los valores”, “muy importante” (60%) la “preocupación por un desarrollo correcto de políticas de recursos humanos que afectan a los empleados”, por partes iguales “muy importante” (50%) e “importante” (50%) la “preocupación por una integridad de los productos y prácticas comerciales hacia los consumidores” y “muy importante” (40%) “la realización de acciones que la empresa realiza en apoyo a la Comunidad (dinero, tiempo, etc.)”.

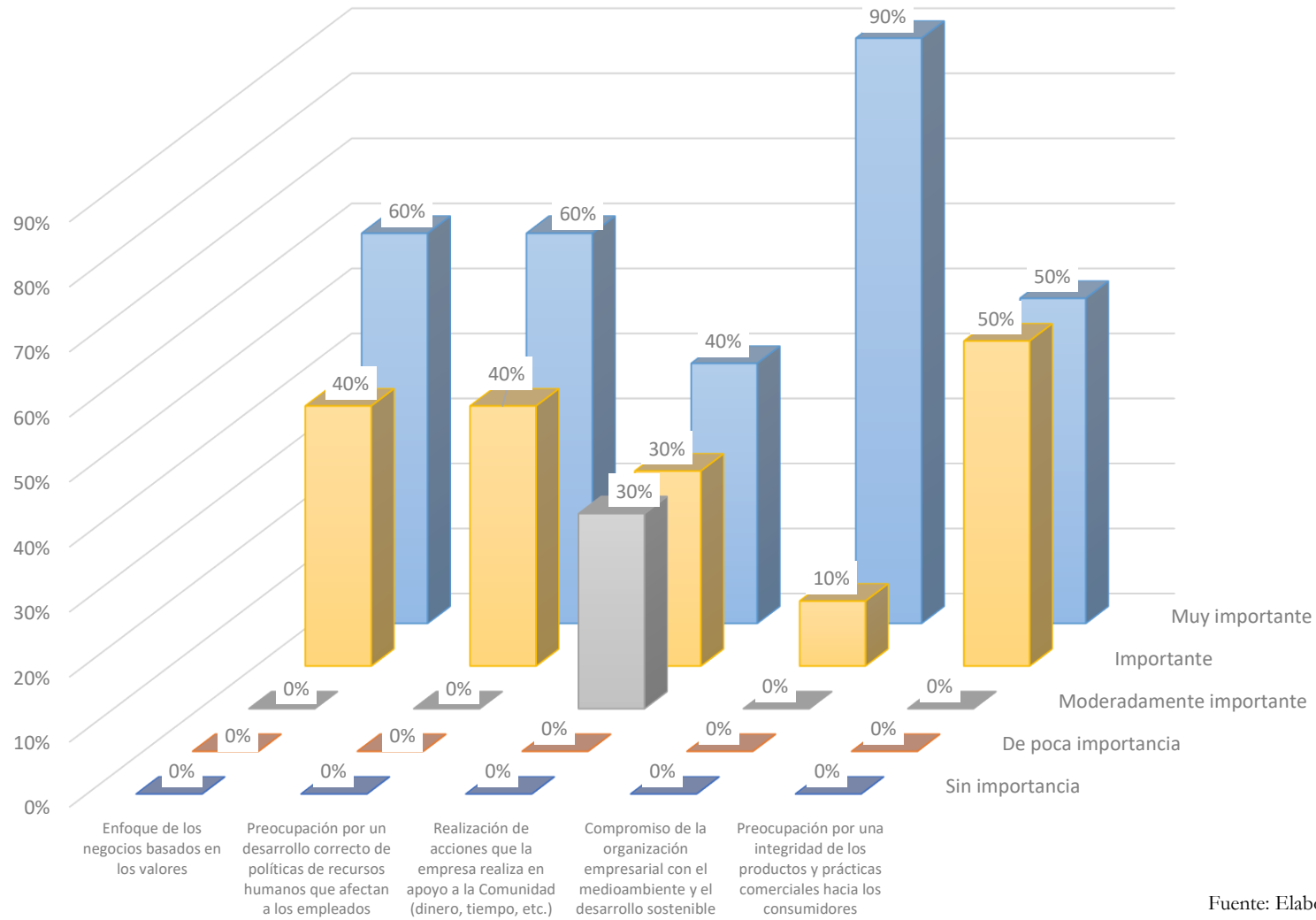
Centrándonos en la importancia que deberían tener los ODS en los planes de RSE de las empresas de *fast fashion* analizadas (Zara y OVS), como puede verse en el Gráfico 64, coinciden los *instagramers* españoles de Moda en exponer que deberían ser considerados como “muy importante” (60% de la muestra).

**Gráfico 64:** Importancia de los ODS en los planes de RSE de Zara y OVS según *instagramers* españoles de Moda



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 63: Importancia del grado de compromiso de las marcas de *fast fashion* con factores de su RSE según los *instagramers* españoles de Moda



Fuente: Elaboración propia

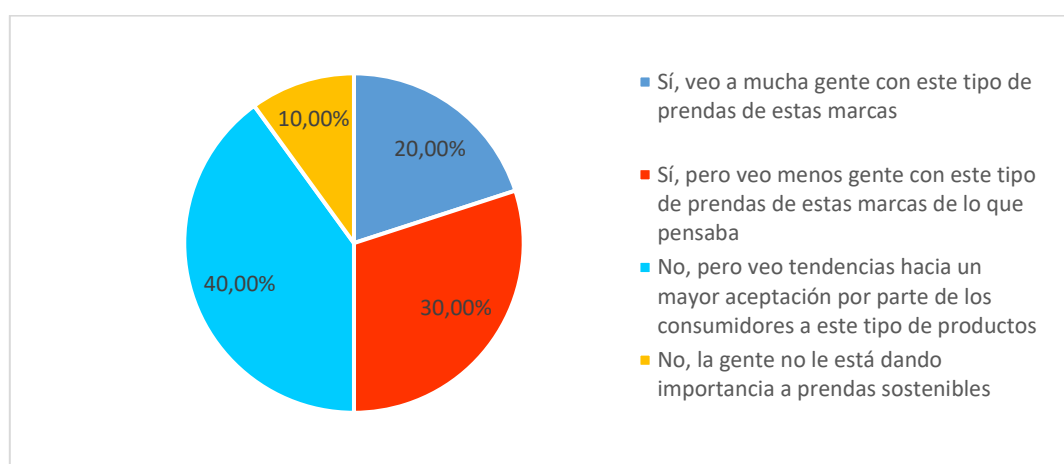
Como último aspecto de la gestión de la RSE en el *fast fashion*, se preguntó a los *instagramers* españoles de Moda qué acciones consideraban que las empresas debían realizar, centrándonos en el respeto por el medioambiente. Ellos expusieron en su mayoría que deberían “evitar en lo posible cualquier tipo de contaminación” (70% de los expertos han seleccionado esta opción, pregunta de opción de respuesta múltiple); además de, “minimizar la generación de recursos” (60%) y de “racionalizar el uso de los recursos naturales y energéticos” (30%).

La segunda parte de la Ronda 2 se enfocó en conocer el consenso de los *instagramers* españoles de Moda sobre la comunicación de la RSE Medioambiental por parte de las marcas de *fast fashion*, en concreto, de las marcas analizadas (Zara y OVS). Para empezar, se quiso conocer si ellos consideraban que Zara y OVS comunicaban su RSE Medioambiental a través de las redes sociales. Se consideró preguntar, en concreto, acerca del canal de comunicación en el que los sujetos trabajan (las redes sociales), además de, por ser susceptibles con la Moda ética o sostenible (resultados Ronda 1), se consideró que serían más conscientes si se comunica sobre ello, o no, en dicho canal al ser su entorno de trabajo. El 60% de los *instagramers* españoles de Moda contestaron que las marcas analizadas “no” comunican su RSE Medioambiental a través de las redes sociales. En caso de considerar que “sí” que comunican este aspecto de la RSE a través de dichos medios, el 50% han seleccionado (de los 40% que “sí” que considera que se comunica a través de redes sociales) Instagram como la red social utilizada para ello, seguido de Twitter (10%); es destacable señalar, que ninguno de este grupo de expertos considera que Facebook sea utilizada por Zara o OVS para comunicar su RSE medioambiental.

Para finalizar, las últimas tres preguntas se centraron en las colecciones y/o productos sostenibles de Zara y OVS. El punto de vista de los *instagramers* españoles de Moda respecto a la aceptación de dichas colecciones y/o productos por parte de los consumidores, está repartida: un 50% consideran que sí y el 50% que no, como se representa en el Gráfico 65. En relación a la comunicación de estas colecciones y/o productos sostenibles, los *instagramers* españoles de Moda indican, de forma mayoritaria, que los medios utilizados por Zara y OVS para comunicar los valores diferenciales de dichos productos son las redes sociales (70% de los expertos han seleccionado esta opción, pregunta de opción de respuesta múltiple), la tienda online (60%), el punto de venta físico (40%), la página web corporativa (30%), las *newsletters* (30%), los *influencers* (30%), la prensa escrita (20%) y los eventos (20%). En

concreto, centrándonos en las redes sociales, el 70% de los *instagramers* españoles de Moda señalaron a Instagram como la red social más utilizada por Zara y OVS para comunicar el valor diferencial de las colecciones/productos sostenibles, seguida de Facebook (10%) (respuesta obtenida de los participantes que indicaron que uno de los canales utilizados para comunicar dichos productos sostenibles eran las redes sociales).

**Gráfico 65:** Aceptación de los productos sostenibles de Zara y OVS según los *instagramers* españoles de Moda



Fuente: Elaboración propia

### 6.3. Resultados del Método Delphi a expertos internacionales en RSC y/o sostenibilidad

Con el segundo grupo de expertos, se ha utilizado nuevamente el Método “Delphi modificado”. La primera ronda se realizó entre el 3 de octubre y el 3 de noviembre de 2019, a la cual contestaron 38 expertos; mientras que la segunda fue realizada entre el 03 de marzo y el 3 de mayo de 2020, realizada por el 100% de los que habían realizado la primera ronda. En ambas rondas se realizaron tres bloques de preguntas que quedan reflejados en la Tabla 50.

Todas las respuestas de las dos rondas realizadas a los expertos internacionales de RSC y/o sostenibilidad están en el Anexo 13.

**Tabla 50:** Temas de análisis en las dos rondas de expertos en RSC y/o sostenibilidad

	RONDA 1 (03/10/2019 a 03/11/2019)		RONDA 2 (03/03/2020 a 03/05/2020) *	
	Tema	Número de pregunta	Tema	Número de pregunta
Bloque 1	Datos del experto (experto, investigador o ambos)	1	Datos del experto (experto, investigador o ambos)	1
Bloque 2	Conocimiento de las marcas Zara, Mango, Calzedonia y OVS	2-4	Gestión y comunicación de la RSE Medioambiental por parte de las marcas de <i>fast fashion</i> Zara y OVS	2-6
	Gestión de la RSE de las marcas analizadas	3, 5-7		
Bloque 3	Aceptación y comunicación de las colecciones/productos sostenibles	8-10	Gestión y comunicación de la sostenibilidad de Zara y OVS	7-14
			Gestión y comunicación del incentivo de un consumo responsable por parte de Zara y OVS	15-16

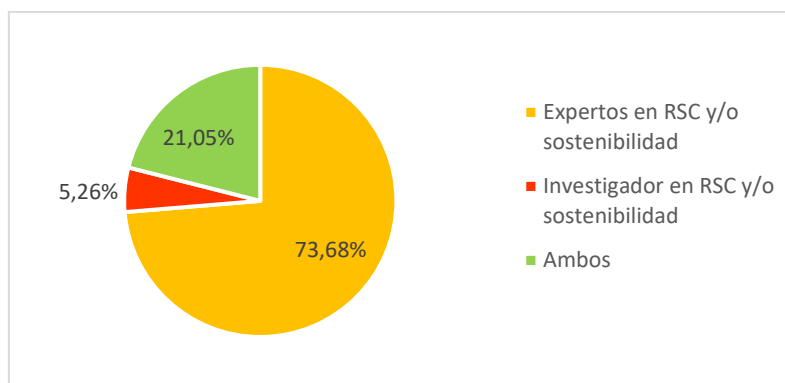
\* Pasa de un mes en la Ronda 1 a 2 meses debido a que el 14 de marzo de 2020 se aprobó la declaración de estado de alarma por la crisis sanitaria del COVID-19.

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.1. Ronda 1 a expertos internacionales en RSC y/o sostenibilidad

Se hizo llegar a los expertos un cuestionario, con el fin de obtener la percepción personal acerca de la gestión de la RSE, y la gestión y comunicación de las colecciones/productos sostenibles de las marcas objeto de estudio. Con la primera pregunta se conoció la segmentación del panel de expertos: 73,68% eran expertos, el 21,05% eran tanto expertos como investigadores internacionales en RSC y/o sostenibilidad y el 5,26% eran exclusivamente investigadores del tema. Dicha segmentación queda representada en el Gráfico 66.

**Gráfico 66:** Segmentación del panel de expertos en RSC y/o sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia

La segunda pregunta del cuestionario estaba enfocada a dilucidar si los expertos conocían las dos marcas, información que se tendrá en cuenta para el compendio del análisis de los resultados de esta primera ronda. Hubo un consenso con respecto a Zara, ya que todos conocían la marca. Mientras que OVS la conocían el 45,95% de los expertos. OVS podría ser considerada como la marca más paralela a Zara en el país trasalpino, debido a las categorías de productos que ofrece y a los públicos a los que se dirige, además de por el crecimiento exponencial de las ventas y de la expansión comercial que está teniendo en los últimos años. Por lo que, se puede considerar que, OVS es semejante al inicio de la expansión de Zara. A pesar de que todos los expertos no conocían las dos marcas, solo una pregunta busca conocer aspectos particulares de cada una de las marcas y el resto de las preguntas de la Ronda 1 están realizadas de forma genérica sobre las marcas de *fast fashion*. La pregunta acerca de las particularidades de las marcas también tiene la opción de “lo desconozco” y se les pregunta por el desconocimiento de ello de forma abierta en la siguiente pregunta.

En referencia a la gestión de la RSE, los expertos coinciden en señalar, mayoritariamente, que desconocen las herramientas o instrumentos de responsabilidad social de la empresa implementadas actualmente por OVS (54,05% de los expertos); sin embargo, en el caso de Zara, del total de respuestas, se reduce ese porcentaje al 32,43%. Las distintas herramientas o instrumentos propuestos en el cuestionario eran las recomendadas por Fernández García (2009). En la Tabla 51 quedan reflejadas las respuestas de los expertos acerca de qué herramientas o instrumentos de RSE consideran que utilizan las dos marcas, destacando los códigos de ética, mientras que la Inversión Socialmente Responsable (ISR) es la herramienta o instrumento menos utilizada.

**Tabla 51:** Herramientas de RSE utilizadas por las marcas analizadas según los expertos en RSC y/o sostenibilidad

	% Expertos que han seleccionado la respuesta, pregunta de opción de respuesta múltiple	
	ZARA	OVS
Códigos de ética	51,35%	16,22%
Códigos de conducta	45,95%	10,81%
Normas de sistemas de gestión	37,84%	5,41%
Informes de responsabilidad social	48,65%	8,11%
Inversión Socialmente Responsable (ISR)	8,11%	2,70%
Otra	5,41%	2,70%
Ninguna de ellas	5,41%	24,32%
Lo desconozco	32,43%	54,25%

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente pregunta, la número cuatro del cuestionario, los expertos pudieron exponer sus motivos acerca de por qué desconocían qué herramientas de RSE utilizan las marcas analizadas. Entre las respuestas destacan las siguientes:

- “Por falta de comunicación por parte de las empresas, dado que como cliente o como consumidor no he recibido ningún mensaje de su aproximación a una gestión responsable”.
- “Trabajando en el sector retail no he consultado sus informes por el hecho de que no los considero como Best Practices. Zara sí, ya que es líder del sector en DJSI”.
- “*Non sufficientemente comunicate o non sufficientemente di rilevanza da farsi notare*” (No comunican suficientemente o no es suficientemente relevante para ser notado).
- “Falta de comunicación por su parte, falta de interés por la mía”.
- “*La comunicazione di politiche e azioni di RSI non è sufficiente o non efficace*” (La comunicación de políticas y acciones de RSE no son suficientes o no son eficaces).
- “*Perché non mi sono mai sembrati marchi attenti alle tematiche*” (Porque nunca me parecieron marcas que estuvieran atentas a estos temas).
- “Conozco todas las herramientas mencionadas con anterioridad, pero no como esas marcas las aplican, ya que ni soy cliente de ninguna ni he trabajado con ellas”.
- “Falta de una comunicación efectiva”.
- “*In Italia l'impegno non è sufficientemente visibile né comunicato*” (En Italia el compromiso no es lo suficientemente visible ni comunicado).
- “*Ho effettuato audit etici per Zara ma non per gli altri marchi*” (He realizado auditorías éticas para Zara pero no para el resto de marcas).
- “*Perché non vengono comunicati adeguatamente e, non essendo marchi che acquisto, non mi sono informata*” (Porque no comunican adecuadamente y, como no son marcas que yo compro, no consulté).

Dentro de la parte de gestión de la RSE de las marcas analizadas, también se preguntó por el grado de compromiso que debería tener cada una de las marcas con su RSE. Los expertos destacan como “muy importante” el “compromiso de la organización empresarial con el medioambiente y el desarrollo sostenible” (83,78%). También “muy importante” es la “preocupación por una integridad de los productos y prácticas comerciales hacia los consumidores” (64,86%), el “enfoque de los negocios basados en los valores” y la

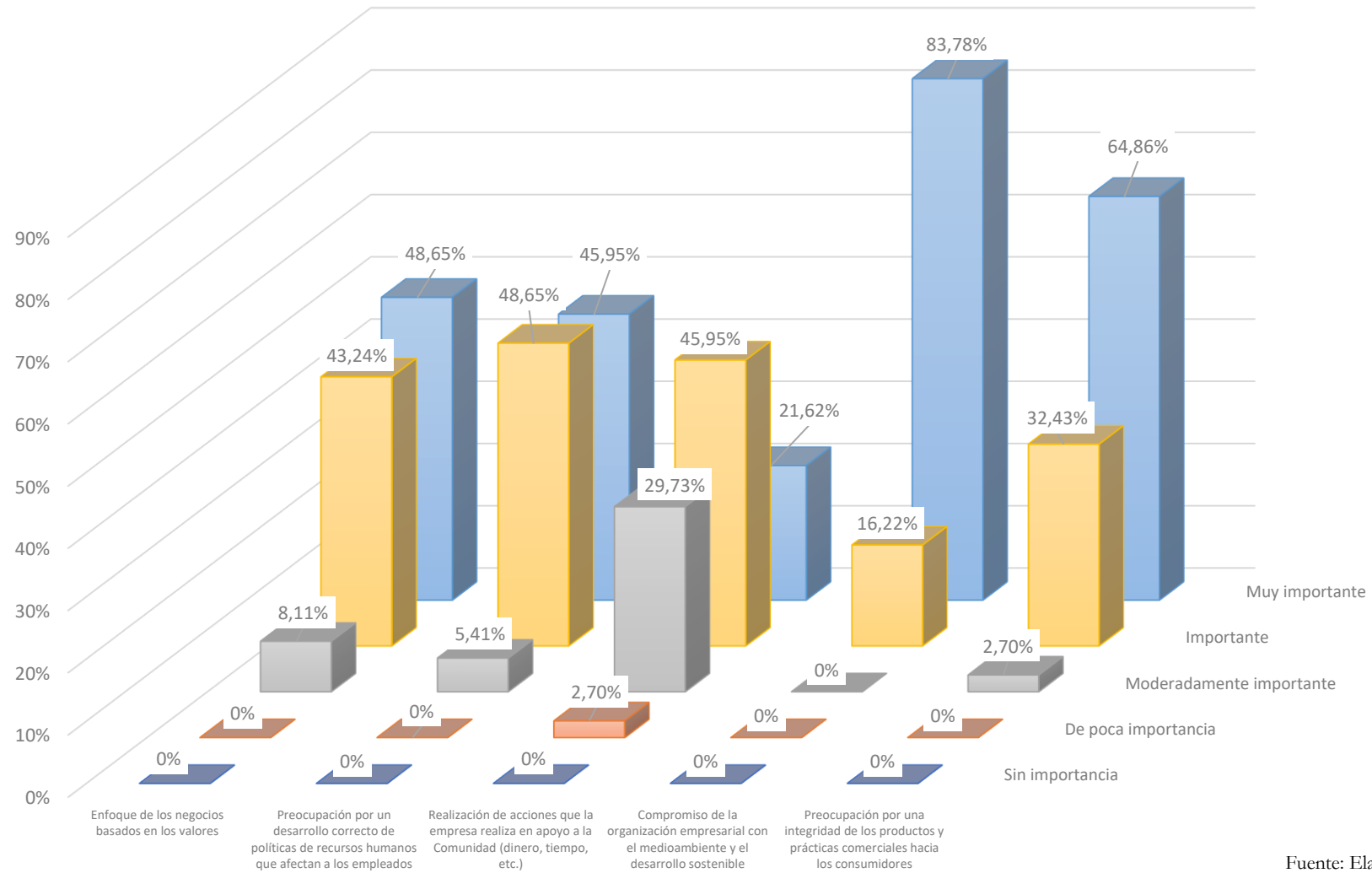
“preocupación por un desarrollo correcto de políticas de recursos humanos que afectan a los empleados” (ambas con 48,65%); y es “importante” (45,95%) “la realización de acciones que la empresa realiza en apoyo a la Comunidad (dinero, tiempo, etc.)”, tal y como se expone en el Gráfico 67.

Además de las herramientas de gestión de RSE, del mismo modo que a los profesionales de las marcas, se les preguntó a los expertos acerca del uso que consideraban que deberían tener las herramientas diálogo con los *stakeholders* las marcas de *fast fashion*. De entre las propuestas por Granda Revilla y Trujillo Fernández (2011), los expertos consideran que las marcas de *fast fashion* deben utilizar paneles con los grupos de interés (78,38% de los expertos han seleccionado esta opción, pregunta de opción de respuesta múltiple), realizar estudio de las percepciones de los grupos de interés (75,68%) y auditorías de RSC (56,76%). Además, el 32,43% de los expertos añadieron otras herramientas de diálogo con los *stakeholders*:

- “Análisis de los GI internos, como la alta dirección, los empleados y clientes”.
- “Encuestas rápidas y bien diseñadas en las tiendas”.
- “*Audit sulla catena di fornitura, formazione e monitoraggio continuo*” (Auditoría en la cadena de suministro, formación y seguimiento continuo).
- “Auditorías en fábrica me parece el aspecto de mayor riesgo en este sector”.
- “Uso de tecnología para garantizar la veracidad de la información recogida y comunicada”.
- “*Long-term vision with external communication + a Sustainability Report with concret and tangible KPIs to reach every year*” (Visión de largo plazo con comunicación externa + Informe de Sostenibilidad con KPIs concretos y tangibles a alcanzar cada año).
- “Estudios de materialidad”.
- “*Industry benchmark*” (Benchmark de la industria).
- “*Piu strumenti diretti per coinvolgere stakeholders*” (Más herramientas directas para involucrar a los *stakeholders*).
- “*Strumenti di comunicazione e rendicontazione mirati*” (Herramientas de informes y comunicación específicas).



Gráfico 67: Importancia del grado de compromiso de las marcas de *fast fashion* con factores de su RSE según los expertos en RSC y/o sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia

- *“Attività di coinvolgimento dei business partner (esempio i fornitori di vestiti) per l'identificazione e sviluppo di progetti di sostenibilità (ad esempio progetti per il riciclo di tessuti di scarto della fase taglio dei vestiti da utilizzare per progetti di economia circolare)”* [Actividades que involucran a socios comerciales (por ejemplo, proveedores de ropa) para la identificación y desarrollo de proyectos de sostenibilidad (por ejemplo, proyectos para el reciclaje de tejidos de desecho de la fase de corte de ropa para su uso en proyectos de economía circular)].
- *“Focus group monostakeholder prima e in seconda fase multistakeholder”* (Focus group de monostakeholders primero y multistakeholders en una segunda fase).

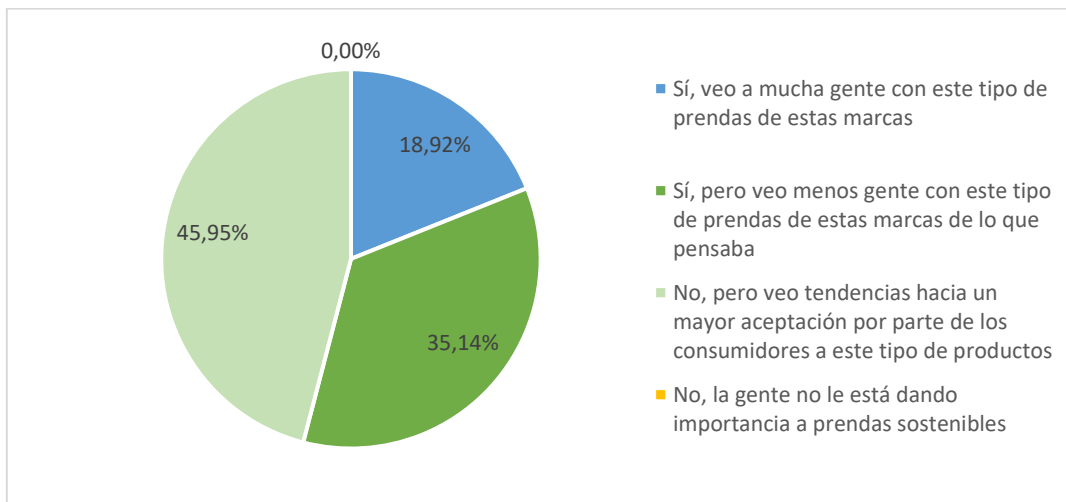
Por último, en referencia a la gestión de la RSE por parte de las marcas analizadas, se preguntó a los expertos sobre su perspectiva acerca de cuáles deberían ser las metas medioambientales, entre las cuales destacaron “minimizar la generación de residuos” (81,08% de los expertos han seleccionado esta opción, pregunta de opción de respuesta múltiple), “racionalizar el uso de los recursos naturales y energéticos” (75,68%), “evitar en lo posible cualquier tipo de contaminación” (43,24%) y otras opciones (35,14%), tales como:

- “Ecodiseño, evitar residuos y aprovechar al máximo los materiales”.
- “Fibras sostenibles, logística optimizada (evitando avión), procesos de producción sostenible (no solo la fibra), gestión del *overstock* (producción de más)”.
- *“Utilizzo di materiali innovativi”* (Uso de materiales innovadores).
- “Dar una segunda vida a sus prendas buscando espacios que permitan recircular aquellas prendas que hayan llegado a su vida útil para un cliente”.
- “La sobreexplotación de recursos por su producción”.
- *“Efficientare cicli produttivi, controllo della catena di fornitura e utilizzo di marchi”* (Ciclos de producción efectivos, control de la cadena de suministro y uso de marcas).
- “Política de Sostenibilidad, en todas sus variables”.
- *“Efficientamento e design circolare dei prodotti”* (Eficiencia del producto y diseño circular).
- “Objetivo de mix energético bajo en carbono en el corto plazo y 100% renovable en el largo, implantación de estrategias de economía circular, inversión en innovación para desarrollar productos verdes y sostenibles, creación de valor económico y distribuido”.
- *“Analizzare le pratiche dei fornitori”* (Analizar las prácticas de los proveedores).

- “*Ridurre l'impatto ambientale nelle aree in cui il gruppo opera o dalle quali si riforniscono (es coltivazioni di cotone)*” (Reducir el impacto ambiental en las áreas donde opera el grupo o de donde se abastece, por ejemplo, cultivos de algodón).
- “*1. scarichi idrici di acque inquinate di sostanze chimiche in fiumi o falda . 2. Logistica merci 3. Packaging dei vestiti pere consegna ai negozi. 4. Emissioni atmosferiche inquinanti dei fabbricatori (e loro sub fornitori per parte dei processi quali stampa e lavanderia) di vestiti*” (1. Descargas de agua de agua contaminada por productos químicos en ríos o aguas subterráneas. 2. Logística de fletes. 3. Empaquetado de ropa para entrega a tiendas. 4. Emisiones atmosféricas contaminantes de los fabricantes, y sus proveedores de parte de los procesos como la impresión y el lavado, de ropa).

La tercera parte de la Ronda 1, estuvo enfocada a conocer la percepción sobre las colecciones y/o productos sostenibles de las marcas analizadas. Donde los expertos expusieron que consideran que no ven “tendencia hacia una mayor aceptación por parte de los consumidores a este tipo de productos” (45,95% de las respuestas, tal y como queda reflejado en el Gráfico 68).

**Gráfico 68:** Aceptación de los productos sostenibles de las marcas de *fast fashion* analizadas según los expertos en RSC y/o sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia

En referencia a la comunicación de los valores diferenciales de este tipo de productos, los expertos indicaron que las marcas analizadas comunicaban dichos valores a través de la página web corporativa (59,46% de los expertos han seleccionado esta opción, pregunta de opción de respuesta múltiple), de las redes sociales (56,13%), del punto de venta físico (54,05%), de la tienda online (33,26%), de *influencers* (24,32%), de la prensa escrita (21,62%), de eventos (21,62%), de las *newsletters* (16,22%), de la publicidad exterior (múpis, pantallas led, etc.) (13,51%), de la televisión (10,81%), de otras (5,41%) tales como la etiqueta del producto, y en último lugar, a través de la radio (2,70%).

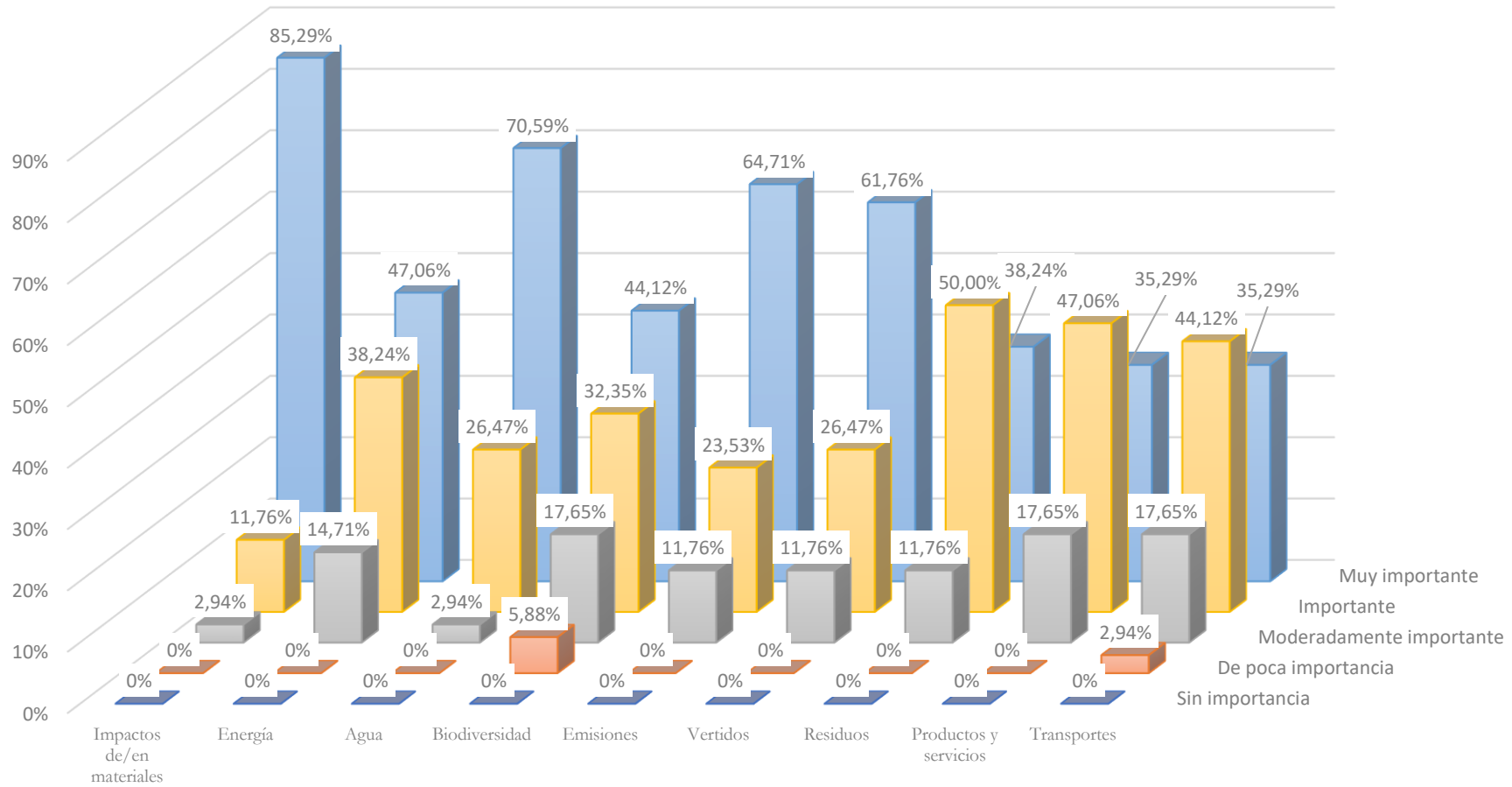
Por último, en esta tercera parte del cuestionario, los expertos expusieron mayoritariamente (el 56,76% de ellos) que en un futuro “no” es posible que el 100% de los productos ofrecidos por dichas marcas serán socialmente responsables.

### **6.3.2. Ronda 2 a expertos internacionales en RSC y/o sostenibilidad**

En la segunda ronda, los expertos en RSC y/o sostenibilidad aportaron información de gran valor con referencia a la gestión y comunicación de la RSE Medioambiental de las empresas de *fast fashion* analizadas.

Teniendo en cuenta que “los Estándares GRI representan las mejores prácticas a nivel global para informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización, la elaboración de informes de sostenibilidad a partir de esos estándares proporciona información acerca de las contribuciones positivas y negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible” (Globalreporting.org). Los expertos consideran que el grado de importancia que debería tener en la estrategia de comunicación el enfoque de gestión de cada uno de los principios ambientales de los propuestos por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact) y por la guía de elaboración de informes de sostenibilidad o RSC de la Global Reporting Initiative (GRI) por parte de las marcas de *fast fashion* Zara y OVS debería ser: “muy importante” en impactos de/en materiales (85,29% del total los expertos han seleccionado esta opción), agua (70,59%), emisiones (64,71%), vertidos (61,76%), energía (47,06%) y biodiversidad (44,15%), mientras que, los expertos citan que debería ser considerados como “importante”: los residuos (50%), los productos y servicios (47,06%), y los transportes (44,12%); tal y como se representa en el Gráfico 69.

Gráfico 69: Grado de importancia de los principios mediomambientales propuestos por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y por la guía de RSC de la Global Reporting Initiative (GRI) por parte de las marcas de *fast fashion* Zara y OVS según de expertos en R



Fuente: Elaboración propia

Los expertos señalan que estos principios medioambientales deberían ser comunicados por parte de Zara y OVS a través de la web corporativa (91,18% de los expertos han seleccionado esta opción, pregunta de opción de respuesta múltiple), las redes sociales (88,24%) y las salas de prensa (44,12%).

Por otra parte, el 75,53% de los expertos coinciden en exponer que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) deberían ser considerados como “muy importantes” en los planes de RSE de Zara y OVS. Para ellos, el sector textil del *fast fashion* podría perseguir el cumplimiento de todos los ODS, fundamentalmente los objetivos 12, 8, 13, 5 y 17; según los resultados recogidos en la Tabla 52. Sin embargo, opinan mayoritariamente (64,71% de las respuestas) que las marcas analizadas “no” priorizan en sus planes de RSE y comunicación alguno de los ODS.

**Tabla 52:** ODS en los que puede actuar el sector textil *fast fashion* según los expertos en RSC y/o sostenibilidad

ODS		% de expertos que lo han seleccionado
1	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	50%
2	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible	23,53%
3	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades	35,29%
4	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	38,24%
5	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	70,59%
6	Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos	50%
7	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos	20,59%
8	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos	79,41%
9	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación	50%
10	Reducir la desigualdad en y entre los países	47,06%
11	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles	26,47%
12	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenible	97,06%
13	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos	73,53%

14	Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible	44,12%
15	Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad	52,94%
16	Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas	29,41%
17	Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	58,82%

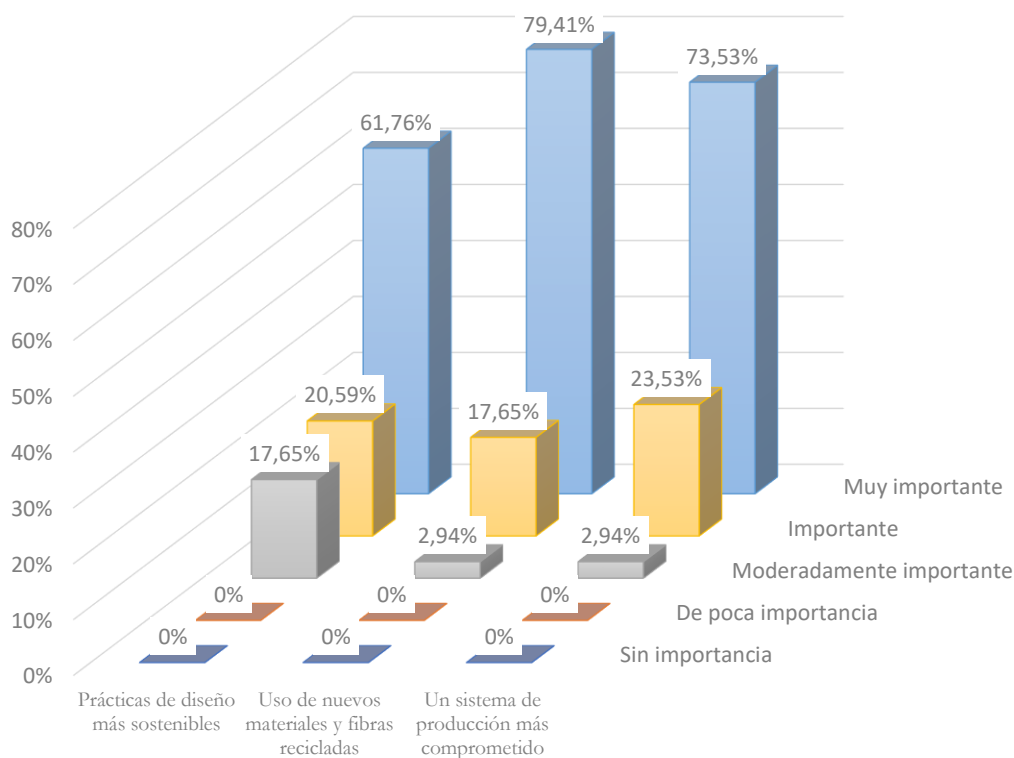
Fuente: Elaboración propia

A pesar de que en las marcas analizadas la sostenibilidad no es un valor esencial, como en el caso de Ecoalf, se valoran los requisitos que deben trabajar las marcas de Moda para ser sostenibles teniendo en cuenta que la Moda es la segunda industria más contaminante del planeta, como se ha señalado en la introducción. Las organizaciones han apostado por integrar la RSE en su identidad corporativa, asumiendo compromisos a largo plazo, siguiendo guías y estándares internacionales. Los requisitos que deben trabajar son: prácticas de diseño más sostenibles, uso de nuevos materiales y fibras recicladas, y un sistema de producción más comprometido; propuestos por Ria Kearney en la Jornada sobre Moda sostenible, según Cadenas (2017). Según los expertos, en el caso de que se pusieran en práctica alguno de estos requisitos, se deberían considerar como “muy importante” en la estrategia de comunicación: el uso de nuevos materiales y fibras recicladas (79,41% de las respuestas), un sistema de producción más comprometido (73,53%) y las prácticas de diseño más sostenible (61,76%); como se representa en el Gráfico 70.

De entre los canales de comunicación *online* gestionados por las propias marcas (web corporativa, sala de prensa online y redes sociales), los expertos consideran que se debería comunicar el cumplimiento de estos requisitos a través de la web corporativa (91,18% de los expertos han seleccionado esta opción, pregunta de opción de respuesta múltiple), las redes sociales (64,71%) y las salas de prensa (38,24%).

Una vez expuesto por los expertos el grado de importancia de la comunicación de los requisitos para ser una marca de Moda sostenible y los canales de comunicación *online* a través de los cuales se deberían comunicar, los expertos pudieron responder, de forma abierta, si consideran que las marcas de *fast fashion* pueden ser sostenibles. Se quiere recordar que en la Ronda 1, los expertos consideraron en su mayoría (el 56,76%) que las marcas de dicho sector no podrían ofrecer a sus clientes todos los productos producidos de forma socialmente responsable en un futuro.

**Gráfico 70:** Grado de importancia en la estrategia de comunicación de los requisitos para que una marca de Moda sea sostenible, según los expertos en RSC y/o sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia

Pero a pesar de ello, en esta ocasión, los expertos (67,65% de ellos) consideran que una marca de *fast fashion* podría llegar a ser sostenible, exponiendo que para ello:

- “Evidentemente, trabajando la sostenibilidad desde la base, es decir, estas empresas producen en países con mano de obra barata y muy malas condiciones estructurales. Intentar mejorar en esta base es básico para la sostenibilidad de estas empresas”.
- “Sí, pienso que es un proceso. No se trata de que lo sea de la noche a la mañana. Debe empezar a incursionar en diferentes prácticas de manera paulatina. Importantísimo de la mano de la innovación”.
- “Sí, solo hace falta compromiso y ejecución”.
- “Sí, cuando se utilizan materiales con bajo impacto ambiental, y sistemas de producción que optimizan consumo de energía y funcionan con el máximo de eficiencia”.



- “Habría que redefinir en una nueva realidad económica y social qué es. Se deben analizar materiales, valores, procesos de producción, *circularized...*”
- “Sí, todas las empresas / sectores pueden hacer una gestión más responsable de su negocio y fijarse objetivos de mejora continua que les permita reducir de manera progresiva su impacto y analizar los riesgos y oportunidades, que cambian en el tiempo para cada uno de sus grupos de interés”.
- “Sí, veo esto desde dos perspectivas: i) Un negocio será sostenible siempre y cuando pueda mantenerse en el tiempo, y considerando las necesidades actuales, todas las empresas deben adaptar sus modelos de negocio hacia prácticas comprometidas a reducir efectos negativos (en todos los aspectos). ii) Si hablamos de la sostenibilidad ambiental específicamente, las *fast-fashion* quieren mantener el modelo de negocio deberán invertir en *side-businesses*, por ejemplo, en plantas de tratamiento y reciclaje de materiales textiles, incrementar inversión en I+D en nuevos materiales biodegradables, etc.”
- “Siempre que se atenga al cumplimiento de los ODS con la debida transparencia y auditoría”.
- “*Credo di sì purchè gestisca il riciclo*” (Creo que sí siempre que gestione el reciclaje).
- “*Sì, la sostenibilità non può essere solo legata a brand di lusso, ma si può declinare in molte azioni che non prevedono necessariamente grandi investimenti economici*” (Sí, la sostenibilidad no solo puede vincularse a las marcas de lujo, sino que puede expresarse en muchas acciones que no necesariamente implican grandes inversiones económicas).
- “*Sì, un marchio fast fashion può e deve essere sostenibile perché il target dei suoi clienti è molto ampio. La sostenibilità dovrebbe essere un MUST non una scelta*” (Sí, una marca de *fast fashion* puede y debe ser sostenible porque el *target* de sus clientes es muy amplio. La sostenibilidad debe ser un DEBER, no una elección).
- “*Penso possa fare del proprio meglio per essere il più sostenibile possibile. La parola "sostenibile" in sè non esprime un concetto preciso, si può sempre essere "più" sostenibili di quanto lo si era prima, attraverso l'implementazione delle pratiche più innovative e della continua ricerca*”. (Creo que se puede hacer todo lo posible para ser lo más sostenible posible. La palabra "sostenible" en sí misma no expresa un concepto preciso, siempre es posible ser "más" sostenible de lo que era antes, mediante la implementación de las prácticas más innovadoras y la investigación continua).

- “*Dipende dagli investimenti in innovazione economia circolare materiali e dalle politiche di supply chain e human rights*” (Depende de las inversiones en innovación en economía circular material y de la cadena de suministro y las políticas de derechos humanos).
- “*Solo se riesce ad essere completamente circolare e se riduce la velocità di cambiamento delle collezioni*” (Solo si se logra ser completamente circular y se reduce la velocidad de cambio de las colecciones).
- “*Dovrebbe impegnarsi a sviluppare un piano di sostenibilità incrementale nel tempo, perfezionandolo con l'ascolto e il coinvolgimento degli stakeholder*”. (Debe comprometerse a desarrollar un plan de sostenibilidad incremental en el tiempo, perfeccionándolo con la escucha e involucración de los *stakeholders*).
- “*Sì. Se è disponibile a spendere di più per aiutare la catena di fornitura a fare ricerca su nuovi materiali*” (Sí. Si se está dispuesto a gastar más para ayudar a la cadena de suministro a investigar en nuevos materiales).
- “*Un marchio di fast fashion diventa sostenibile nella misura in cui riesce ad aggiornare una strategia forte improntata su concetti di economia circolare*” (Una marca *fast fashion* se vuelve sostenible en la medida en que logra actualizar una estrategia sólida basada en conceptos de economía circular).
- “*Yes of course they, however the difference between becoming sustainable and green washing (sustainable cotton collection, capsule collections) is very critical and important*” (Sí, por supuesto que sí, sin embargo, la diferencia entre volverse sostenible y el *green washing* (colección de algodón sostenible, colecciones cápsula) es algo muy crítico e importante).
- “*Sì, se l'innovazione dei materiali utilizzati e il rispetto delle comunità in cui l'azienda opera siano al centro della strategia aziendale*” (Sí, si la innovación de los materiales utilizados y el respeto a las comunidades en las que opera la empresa están en el centro de la estrategia corporativa).

Los argumentos que exponen los expertos por lo que una marca de *fast fashion* no puede ser sostenible o no al 100%, son:

- “El modelo de producción *Fast Fashion* nunca podrá ser sostenible simplemente de su planteamiento: Colecciones de rotación y diseño rápido, producción lineal, presión a los proveedores para cumplimiento de *lead times*, omisión de la gestión

como residuo del producto... El modelo en sí es incompatible con una práctica sostenible de negocio, es usar y tirar y renovar armario otra vez”.

- “Creo que no puede llegar a ser sostenible del todo por el volumen de unidades que manejan es imposible que sea sostenible produciendo millones de unidades anualmente”.
- “No, por definición. La sostenibilidad real propone una transformación en la lógica de producción, distribución y consumo que las hacen incompatibles con los estilos de vida (y consumo) derivados del *fast fashion*. Aunque se sustituyeran en un 100% los tipos de materias primas o el origen de las energías consumidas, la producción y el consumo frenético (inserto en la lógica de crecimiento constante) imposibilita la sostenibilidad en sentido estricto. Sería trabajar sólo sobre las consecuencias y no sobre las causas”.
- “Por concepto no. Se trata de hacer productos más duraderos con materiales de calidad y respetando la economía de proximidad y la cadena de valor. El concepto del *fast fashion* es lo opuesto, por lo que para ello primero tiene que reconvertirse”.
- “No en su pureza. Una *fast fashion* puede gestionar la sostenibilidad acorde a las mejores prácticas, pero eso no hace que sea sostenible. ¿Cuál es el propósito de estas empresas? Una *fast fashion* (a mi concepción, que puede estar equivocada) busca crear ropa “rápida” que sea consumida y reemplazada por la siguiente moda. Creo que su mejor estrategia es aumentar el grado de circularidad de sus productos, pero, aun así, su propósito no es el de crear un mundo mejor, ni su ganancia entrópica estaría justificada”.
- “No, es incompatible. El término "*fast*" indica cuál es el objetivo y ello imposibilita el resto”.
- “*No. i prezzi eccessivamente bassi spesso implicano lo "scarico" dei costi sociali e ambientali su altri*” (No. Los precios excesivamente bajos a menudo significan "descargar" los costos sociales y ambientales en otros).
- “*No ma può lavorare per ridurre il più possibile gli impatti ambientali e sociali*” (No, pero puede funcionar para reducir los impactos ambientales y sociales tanto como sea posible).
- “*Ritengo che possa solo limitare il proprio impatto senza arrivare ad una completa sostenibilità*” (Creo que solo se puede limitar su propio impacto sin alcanzar la sostenibilidad completa).

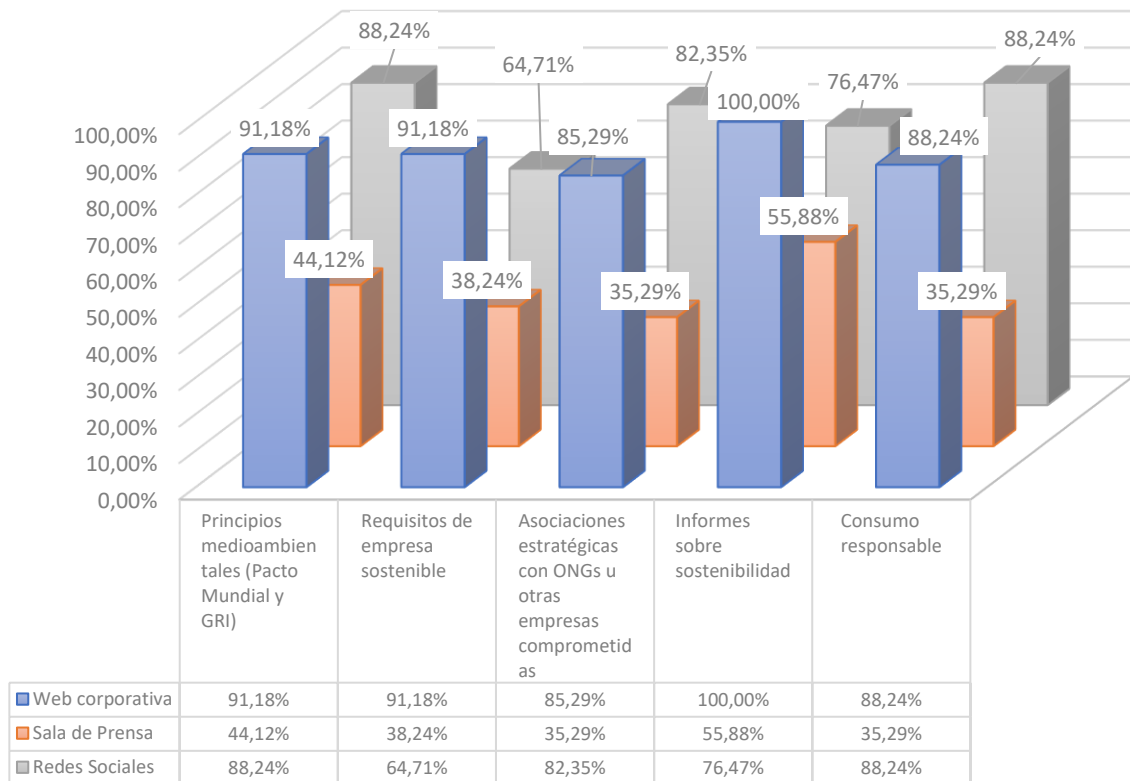
Para facilitar el desarrollo de los estándares comunes que favorecen la sostenibilidad en el sector, además de las relaciones laborales y la implantación de campañas para colaborar con problemas sociales, un elemento clave es la generación de asociaciones estratégicas, como puede ser con ONG o de varias marcas responsables y comprometidas persiguiendo objetivos compartidos (Del Olmo et al., 2018). Le quisimos preguntar a los expertos cuál era su opinión acerca de estas asociaciones estratégicas. El resultado obtenido fue que coincidieron el mismo número de expertos en exponer que “es una acción interesante” (47,06% de los expertos), con que “es insuficiente, es necesaria una acción integral” (47,06%). Mientras que, el 5,88% de ellos, expusieron que no tenían información necesaria para poder contestar a esta pregunta.

En caso de producirse este tipo de asociaciones estratégicas, según los expertos el grado de importancia que debería tener en la comunicación a través de sus canales *online* es de “importante” (47,06% de las respuestas), seguido de “muy importante” (29,41%). Además, consideran que estas asociaciones estratégicas deberían ser comunicadas a través de la web corporativa (85,29% de los expertos han seleccionado esta opción, pregunta de opción de respuesta múltiple), las redes sociales (82,35%) y la sala de prensa (35,29%); mientras que, el 5,88% de los expertos no seleccionaron ninguna de los anteriores canales *online* al exponer que “no tengo información suficiente para poder contestar a esta pregunta”.

En los últimos años, se han creado iniciativas enfocadas a establecer principios y códigos de conducta con el fin de estimular y orientar a las empresas a la adopción de criterios de RSC, promovidas por organismos internacionales, gobiernos, organizaciones privadas, redes de empresas y fundaciones. Mientras que de forma paralela han aparecido consultoras dedicadas a definir normas y procedimientos de elaboración de informes que faciliten la verificación de los resultados conseguidos en materia de RSE (Nieto Antolín y Fernández Gago, 2004). Les quisimos preguntar a los expertos cuál consideran que debería ser la importancia que deberían adjudicar las marcas Zara y OVS a los informes sobre sostenibilidad en su estrategia de comunicación, y se obtuvo que la mayoría de ellos, el 70,59% de los expertos, lo consideran como “muy importante” y el 29,41% como “importante”. La comunicación *online*, a través de canales propios, de estos informes de sostenibilidad, se debería llevar a cabo a través de la web corporativa (el 100% de los expertos han seleccionado esta opción, pregunta de opción de respuesta múltiple), las redes sociales (76,47%) y la sala de prensa (55,88%).

En la segunda parte del cuestionario de la Ronda 2, se quiso conocer la importancia que consideran los expertos que debería tener el incentivar un consumo responsable en las estrategias de comunicación de Zara y OVS. Los cuales expusieron mayoritariamente que es “muy importante” (76,47% de ellos), seguido de “importante” (20,59%) y, por último, es considerado como “moderadamente importante” por el 2,94% de los expertos. Además, expusieron que se debería comunicar a través de la web corporativa (88,24% de los expertos han seleccionado esta opción, pregunta de opción de respuesta múltiple), las redes sociales (88,24%) y la sala de prensa (35,29%). Por tanto, de los canales de comunicación *online* (web corporativa, sala de prensa y redes sociales) utilizados por las marcas para comunicar su RSE, los expertos en la Ronda 2 coincidieron en exponer que la web corporativa debería ser el canal más utilizado, seguida de las redes sociales y posteriormente la sala de prensa. En el Gráfico 71 queda expuesta la relación existente entre el tema a comunicar y el canal más recomendado para ello, según los expertos para las marcas de *fast fashion* Zara y OVS.

**Gráfico 71:** Relación existente entre temas a comunicar de RSE y el canal más recomendado para ello según los expertos en RSC y/o sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia


#### 6.4. Resultados del análisis de contenido de los canales de comunicación *online* propios de las marcas de *fast fashion* Zara y OVS

Se ha realizado un análisis de contenido orientado a evaluar la importancia que atribuye a la RSC Medioambiental las marcas de *fast fashion* Zara y OVS en sus canales de comunicación *online*. Para ello, se ha realizado un análisis de contenido cuantitativo temático, donde se considera la presencia de términos o conceptos, siendo independiente las relaciones surgidas entre ellos. Ha sido analizadas las webs corporativas, salas de prensa y redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) de Zara y OVS, y codificada toda la información en fichas de codificación Excel. Posteriormente dichos datos han sido volcados en tablas por campos. En la presente investigación, del mismo modo que en la de Moreno y Capriotti (2006) “se han aislado y analizado sólo las categorías relacionadas con las preguntas de investigación”. Durante los análisis, de la misma forma que en la investigación de Paricio Esteban et al. (2019), los datos se recogieron en dos fichas técnicas de forma binaria, usando el programa Excel para la recogida de datos.

Tanto las webs corporativas, las salas de prensa, como las redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) de Zara y OVS fueron analizadas durante 3 meses (marzo, abril y mayo de 2020). En el caso las webs y las salas de prensa, se capturó gráficamente cada una de las unidades de muestreo todos los lunes durante el período de análisis, como se refleja en el Gráfico 72, para poder analizar al final del período las posibles modificaciones realizadas en las unidades de muestreo seleccionadas.

**Gráfico 72:** Calendario de análisis de web y sala de prensa

Marzo							Abril							Mayo						
Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do
						1			1	2	3	4	5					1	2	3
2	3	4	5	6	7	8	6	7	8	9	10	11	12	4	5	6	7	8	9	10
9	10	11	12	13	14	15	13	14	15	16	17	18	19	11	12	13	14	15	16	17
16	17	18	19	20	21	22	20	21	22	23	24	25	26	18	19	20	21	22	23	24
23	24	25	26	27	28	29	27	28	29	30	25	26	27	28	29	30	31			
30	31																			

 *Screen Capture* de las unidades de muestreo de web corporativa y sala de prensa de Zara (Inditex) y OVS.

Fuente: Elaboración propia

#### **6.4.1. Análisis de contenido de las webs corporativas de Zara y OVS**

Con el análisis de contenido de las webs corporativas de Zara y OVS se trata de analizar la comunicación de la RSC medioambiental en la web corporativa, como canal de comunicación con los *stakeholders*. Para lo cual, se ha realizado un análisis del contenido y la tipología de recursos utilizados, con foco en la información corporativa, en concreto, la RSC, en general, y la RSC Medioambiental, en particular. Todos los resultados quedan reflejados en el Anexo 14.

##### **6.4.1.A. Presencia y denominación de las webs corporativas**

Tanto Zara (<https://www.inditex.com/>) como OVS (<http://www.ovscorporate.it/>) tienen web corporativa. En ambos casos, las webs corporativas utilizadas corresponden a la denominación del grupo empresarial, y están enfocadas a la comunicación de información corporativa.

##### **6.4.1.B. Accesibilidad y visibilidad (usabilidad)**

El segundo punto analizado es la accesibilidad y visibilidad, donde se ha evaluado la usabilidad mediante la accesibilidad (acceso, modo, número de *clicks* empleados y la rapidez de acceso), el nivel de seguridad y/o privacidad que se emplea, y la visibilidad. En lo referente al acceso, en primer lugar, se ha detectado que la forma de acceder a las webs es sencilla, dependerá de que en qué idioma se introducen las palabras claves. Haciendo uso de las palabras clave “Web corporativa Zara” y “Zara web corporativa”, tanto en español e italiano aparece en primera posición la dirección de la web corporativa de Zara. En inglés solo aparece en primera posición haciendo uso de las palabras clave “Web corporate Zara”, mientras que utilizando “Zara web corporate” aparece en tercera posición. En referencia a OVS, haciendo uso de las palabras clave “Web corporativa OVS” y “OVS web corporativa”, en español, no se encuentra la *url* buscada; sino que se encuentra haciendo uso de las palabras clave “Web corporativa OVS” un artículo de Modaes.es acerca de la marca, y en el caso de “OVS web corporativa”, aparece en primer lugar el artículo publicado por la autora de la presente tesis doctoral. Sin embargo, haciendo uso de las palabras claves “Web corporativa OVS” y “OVS web corporativa” tanto en italiano como en inglés, sí que se aparece en primer lugar la *url* buscada, como se expone en la Tabla 53. Por lo que se entiende que su

posicionamiento es óptimo, en el caso de Zara en los tres idiomas; mientras que en el caso de OVS, se considera posicionamiento óptimo en italiano e inglés. En referencia a los idiomas, la adaptación idiomática de las webs corporativas depende de la marca, en el caso de Zara el contenido se puede encontrar en inglés y en español; mientras que en el caso de OVS, el contenido se puede encontrar en italiano y en español. En segundo lugar, nos hemos centrado en conocer el acceso al contenido corporativo. Las webs corporativas de ambas marcas se centran en el menú principal con contenido corporativo, donde se expone información tanto en referencia a RSE como a RSE Medioambiental. La rapidez de acceso, en ambos casos es por igual. En primer lugar, aparece un mensaje sobre las políticas de *cookies*, y tras pasar por los elementos relacionados con la política de seguridad, el usuario accede directamente a la web corporativa, por lo que, el acceso es rápido con un máximo de dos clics. Por tanto, la usabilidad es óptima en la web corporativa de cada una de las dos marcas. La ubicación del acceso, es decir, la usabilidad del contenido de RSE, tanto en Zara como en OVS, es en el menú principal superior. Del mismo modo, el contenido de RSE Medioambiental se ubica en el menú principal superior, en ambas marcas. La información referente a la seguridad/privacidad, además de, encontrarla en el mensaje de inicio al entrar en ambas webs corporativas, también se puede encontrar en todo momento en el *footer* con necesidad de emplear el *scroll*.

**Tabla 53:** Manera de acceder a las webs corporativas por buscadores mediante palabras clave

Marca	Idioma	Palabras claves utilizadas	URL indicada en primer lugar
Zara	Español	Web corporativa Zara	Inditex.com
Zara	Español	Zara web corporativa	Inditex.com
Zara	Italiano	Web aziendale Zara	Inditex.com
Zara	Italiano	Zara web aziendale	Inditex.com
Zara	Inglés	Web corporate Zara	Inditex.com
Zara	Inglés	Zara web corporate	Zara.com <sup>1</sup>
OVS	Español	Web corporativa OVS	Modaes.es <sup>2</sup>
OVS	Español	OVS web corporativa	e-revistas.uji.es <sup>3</sup>
OVS	Italiano	Web aziendale OVS	Ovscorporate.it
OVS	Italiano	OVS web aziendale	Ovscorporate.it
OVS	Inglés	Web corporate OVS	Ovscorporate.it
OVS	Inglés	OVS web corporate	Ovscorporate.it

Notas:

1.- En tercer lugar, aparece Inditex.com

2.- Título del artículo de la revista especializada del sector de moda (Modaes.es): *OVS, a por más compras: amplía capital en 80 millones y busca operaciones corporativas*.

3.- Artículo de la investigadora de la presente tesis doctoral titulado *Comunicación de la sostenibilidad de las principales marcas de fast fashion españolas e italianas: Zara, Mango, Calzedonia y OVS. Diferencias entre el punto de venta online y el punto de venta físico*

Fuente: Elaboración propia



#### 6.4.1.C. Contenido de las páginas webs corporativas

En referencia al tipo de contenido en las páginas webs corporativas de Zara y OVS, en ambos casos está centrado en un contenido corporativo y no comercial, para este segundo tipo de contenido ambas marcas hacen uso de sus tiendas *online*. Debido a ello, se puede extraer que las webs corporativas analizadas están dirigidas principalmente a otros *stakeholders* que no sean solo compradores o consumidores, tales como inversores y accionistas (segmentación destacada en el menú principal superior), clientes/usuarios, empleados, y otros *stakeholders* tales como, los proveedores. Todo el contenido publicado en la web corporativa de cada una de las marcas es en abierto. Aunque se quiere destacar que, para poder ver en directo o en *streaming* durante el tiempo que está activa la presentación de resultados en el caso de Inditex, se requiere ingresar el correo electrónico de la persona a la que accede a la plataforma virtual de [streamstudio.world-television.com](http://streamstudio.world-television.com).

El tipo de información corporativa predominante en ambas webs corporativas, está segmentada en secciones donde predomina informaciones tales como: explicación de la misión, visión, valores y estrategia corporativa, presentación de la propiedad de la empresa, estructura y forma legal, explicación de resultados, productos o servicios (desde la perspectiva no comercial), empleo y RRHH, acción económica (información de impacto económico de la empresa en todos sus ámbitos) y relaciones con públicos (explicaciones que aclaran la vinculación de la empresa con *stakeholders*). Además de tales informaciones, en ambas webs corporativas se expone información acerca de la RSE, en general, y RSE Medioambiental, en particular, de ambas marcas.

El análisis de la información de la RSE de ambas webs corporativas estuvo estructurado en varias secciones. En primer lugar, se quiso saber qué niveles de RSE comunican a través de sus webs. El resultado fue que Zara y OVS comunican tanto información del nivel primario, secundario, como terciario de RSE, en las distintas secciones de sus webs corporativas. En segundo lugar, en referencia al compromiso en RSE, Zara y OVS incorporan en el contenido de su web mensajes de RSE por la Alta Gerencia, objetivos, logros, inclusión de misión, visión y valores de RSE, código ético y de conducta, informes de responsabilidad social e información sobre la inversión socialmente responsable que realizan con la comunidad. Pero además, en el caso de la web corporativa de Inditex, se incorpora normas de sistema de gestión durante el proceso productivo. En tercer lugar, se

realizó un análisis al contenido centrado en proyectos y recursos en RSE. De nuevo, ambas marcas por igual comunican en su web los proyectos internos, los proyectos externos, los grupos de *stakeholders* clave, reportes anuales actualizados y reportes anuales anteriores. En cuarto lugar, el análisis se centró en los ODS, en concreto, en conocer cuales están alineados con la línea de actuación de cada marca según su comunicación a través de la página web corporativa. El resultado fue que Inditex comunica que toma “como propios los 17 ODS de cara a 2030”<sup>124</sup>. En concreto, en referencia a la acción social, el grupo está centrado en cinco de ellos (3, 4, 8, 10 y 12), el cual expone que el 86% de su “inversión en la comunidad va destinado a programas que tienen alguno de estos ODS como objetivo prioritario”<sup>125</sup>. En cuanto a OVS, no se está comunicando de forma explícita los ODS que trata de cumplir, como en el caso de Inditex, es decir, no los menciona como tal, pero sí que queda reflejado los ODS en los que se centra en cumplir la marca. Por lo que, OVS comunica que trata de cumplir con los ODS número 4, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 16 y 17. A pesar de que no se encuentre comunicado en la web corporativa de OVS que se persiguen los restantes ODS, se considera que OVS trata de cumplir con los 17 objetivos en su línea empresarial, tras la lectura y análisis de la web corporativa de la marca. En quinto lugar, se analizó la comunicación de la asistencia y beneficios sociales, que resultó que ambas marcas comunican a través de sus webs corporativas. En sexto lugar, acerca de la comunicación de acciones de patrocinio y mecenazgo, de lo cual solo se expone información en la web corporativa de OVS, con la iniciativa Arts of Italy de la marca. Iniciativa con el objetivo de crear conciencia sobre la protección y puesta en valor de las bellezas artísticas del país italiano, con ello estimulando la sensibilidad y el deseo de conocer y redescubrir la singularidad y la excelencia del saber hacer italiano. En séptimo lugar, acerca de la comunicación relativa a la conciliación vida laboral y familiar, a lo cual alude solamente Inditex en su web corporativa. Del mismo modo que en octavo lugar, la comunicación acerca del empleo a personal discapacitado, también solo lo alude Inditex. Sin embargo, el aspecto noveno, décimo, undécimo, duodécimo y décimo tercero, es decir, formación continua del personal, igualdad de oportunidad, respeto por los derechos humanos, seguridad y salud laboral y satisfacción de los clientes, son aspectos de los que hablan, por igual, ambas marcas en sus webs corporativas.

---

<sup>124</sup> Extraído de la unidad de muestreo número 10 (<https://www.inditex.com/un-modelo-sostenible/right-to-wear>).

<sup>125</sup> Extraído de la unidad de muestreo número 24 (<https://www.inditex.com/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad>).

En referencia al tipo de información predominante publicada en las webs corporativas de Zara y OVS, el análisis se finalizó centrándose en particular en conocer información referente a RSE Medioambiental. En primer lugar, el análisis se centra en principios medioambientales propuestos en el Global Compact y GRI, del cual se extrae que tanto Zara como OVS comunican acerca de todos ellos (impactos de/en materiales, consumo de energía, consumo de agua, cuidado de la biodiversidad, emisiones del proceso productivo vertical de la marca, vertidos, residuos, impactos de la producción de productos y servicios, y la estrategia de transporte). En segundo lugar, se hace referencia a los requisitos para que una marca sea considerada como sostenible, los cuales son tener prácticas de diseño más sostenibles, uso de nuevos materiales y fibras recicladas, y un sistema de producción más comprometido. Ambas marcas comunican en su web corporativa que están desarrollando las tres prácticas, por lo que, se considera que a medio/largo plazo dichas marcas podrían llegar a ser 100% sostenibles, según su comunicación. En tercer lugar, el aspecto analizado son las colecciones y/o productos sostenibles, en concreto, si las marcas hacen uso de tejidos sostenibles para la fabricación de prendas, si tienen un proceso tanto de diseño como de fabricación enfocado en la sostenibilidad, y/o si respetan los derechos sociales y medioambientales. En esta ocasión, la estrategia de comunicación de Zara y OVS vuelve a coincidir en este aspecto, ambas marcas comunican acerca de los aspectos citados para dar a conocer que tienen en su catálogo de productos prendas socialmente responsables. En cuarto lugar, el análisis se ha centrado en la Moda ética y filantrópica. En esta ocasión se observa disparidad entre ambas marcas, en el caso de OVS se comunica acerca de la estrategia empresarial de poner a la venta Moda solidaria comprometida y Moda inclusiva, en sus tiendas físicas y en su tienda online. Sin embargo, en el caso de Inditex no se comunica acerca de ello. En quinto lugar, se analizó si se realizaba una comunicación acerca de asociaciones estratégicas medioambientales. Se obtuvo que tanto Inditex como OVS comunican acerca de la realización de asociaciones estratégicas con ONGs medioambientales y, además de ello, Inditex comunica asociaciones con otras marcas responsables y comprometidas persiguiendo objetivos medioambientales compartidos. Inditex comunica que tienen una Política de Productos Forestales y han contribuido a la creación de una iniciativa para proteger los bosques y promover la sostenibilidad en la industria textil en cooperación con la ONG Canopy y otras marcas. En su caso OVS comunica que los principios de sostenibilidad indicados por 'The Natural Step'<sup>126</sup> son tomados como base del programa de la marca

---

<sup>126</sup> Asociación no gubernamental internacional nacida en Suecia en 1989 (<http://www.thenaturalstep.org/>), comprometida con temas de innovación sostenible.

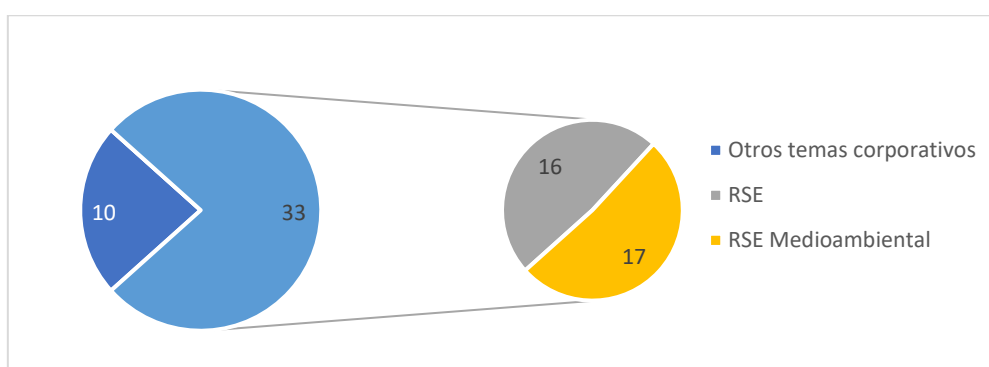
#wecare, el cual aporta una dimensión estratégica y sistemática a su compromiso social y ambiental. OVS ha aplicado una metodología científica desarrollada por dicha ONG para medir y mejorar la sostenibilidad de los productos de la marca a lo largo de todo el ciclo de vida. Por último, en referencia a la comunicación de RSE Medioambiental, se ha analizado la comunicación de otros siete indicadores (incentivo del consumo responsable, tiendas ecoeficientes, certificaciones ISO, realización de auditorías ambientales, proyectos de innovación, gestión de residuos y programas de ecoeficiencia) de los cuales comunica Zara y OVS en su web corporativa.

Todo este contenido (información corporativa, información acerca de la RSE e información acerca de la RSE Medioambiental) está integrado en ambas webs corporativas mediante texto, imagen, vídeo e infografía. En concreto, Inditex comunica tanto su contenido de RSE como su contenido de RSE Medioambiental a través de texto, imágenes, vídeos e infografías; mientras que, OVS comunica su contenido de RSE mediante texto, imagen y vídeo; y su RSE Medioambiental con texto, imagen e infografías.

#### 6.4.1.D. Actualización del contenido de las páginas webs corporativas

Para conocer el nivel de actualización del contenido de la web corporativa de Zara (Inditex) se ha analizado un total de 42 unidades de muestreo, durante tres meses (marzo, abril y mayo de 2020). Durante ese período se han contabilizado un total de 43 actualizaciones de contenido, de las cuales 33 corresponden a contenido de RSE, y a su vez, 17 son de contenido correspondiente a RSE Medioambiental, como se representa gráficamente en el Gráfico 73.

**Gráfico 73:** Temática de las actualizaciones de la web corporativa de Zara



Fuente: Elaboración propia

Las actualizaciones de la web corporativa de Zara fueron detectadas entre el 23 de marzo, el 13 y el 20 de abril de 2020, tal y como se puede observar en la Tabla 54.

**Tabla 54:** Actualizaciones web corporativa Zara

Fecha	Tiempo transcurrido	Registro	Actualizaciones de contenido		
			RSE	RSE Medioambiental	Ni RSE, ni RSE M.
23 de marzo de 2020	Actualización al día 22 respecto el inicio del análisis	Número de unidades de muestreo	0	0	1 y 3
		Número de actualizaciones			2
13 de abril de 2020	Actualización al día 43 respecto el inicio del análisis	Número de unidades de muestreo	6, 7, 8, 14, 15, 18, 22, 24, 27, 36, 37, 40 y 41	6, 7, 18, 36, 37, 40 y 41	8, 14, 16, 18, 22 y 23
		Número de actualizaciones	30	17	7
20 de abril de 2020	Actualización al día 50 respecto el inicio del análisis	Número de unidades de muestreo	31 y 38	0	4
		Número de actualizaciones	3		1

Fuente: Elaboración propia

Fijándonos en la tabla anterior, la moda corresponde al día 13 de abril de 2020, es decir, la mayoría de las *urls* analizadas, en caso de ser actualizadas, han sido en el 13 de abril, a los 43 días desde el inicio el período de análisis. Fijándonos en la media, durante el período de análisis la web corporativa de Zara se ha actualizado cada 30,6 días:

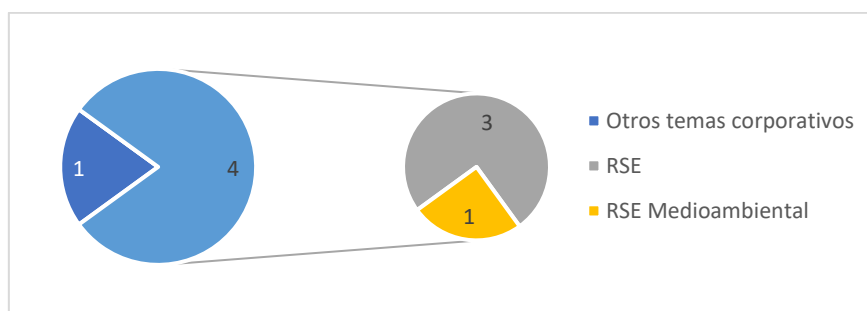
$$\frac{\text{Días transcurridos desde el inicio del análisis a la actualización}}{\text{días en los que se ha producido actualizaciones}} = \frac{92}{3} = 30,6 \text{ días}$$

En lo referente a RSE, la web corporativa de Zara se ha actualizado dos veces (en el 13 y el 20 de abril de 2020), es decir, de media se ha actualizado el contenido de RSE cada 46 días ( $\frac{92}{2}$ ) durante el período de análisis. Donde se han producido un total de 33 actualizaciones de contenido de RSE, por lo tanto, de media se actualiza cada vez 16,2 ( $\frac{33}{2}$ ) cosas de la web corporativa de Zara con respecto a contenido de RSE. En lo referente a RSE Medioambiental, la web corporativa se ha actualizado una vez, el 13 de abril de 2020, ocasión en la que se ha llevado a cabo 17 actualizaciones distintas.

Para conocer el nivel de actualización de la web corporativa de OVS se han analizado 13 unidades de muestreo durante los mismos meses (marzo, abril y mayo de 2020). Periodo

durante el cual se han contabilizado un total de cuatro actualizaciones de contenido, tres de contenido correspondiente a RSE y de las cuales una corresponde a RSE Medioambiental, como se refleja en el Gráfico 74.

**Gráfico 74:** Temática de las actualizaciones de la web corporativa de OVS



Fuente: Elaboración propia

Las actualizaciones fueron detectadas entre el 13 y 20 de abril, y el 11 y 18 de marzo de 2020, como se puede observar en la Tabla 55. Según estos datos, la media de los días en los que se ha realizado una actualización de la web corporativa de OVS es de 23 días ( $\frac{92}{4}$ ). En lo referente a RSE, la web corporativa de OVS se ha actualizado tres veces (en el 20 de abril, el 11 y el 18 de mayo de 2020), por lo que, de media se ha actualizado contenido de RSE cada 30,6 días ( $\frac{92}{3}$ ) durante el período de análisis de la web. Periodo en el que se han producido un total de tres actualizaciones de contenido de RSE, por lo cual, de media cada vez que se actualiza una cosa de la vez corporativa de OVS se actualiza una ( $\frac{3}{3}$ ) información con respecto a contenido de RSE. En lo referente a RSE Medioambiental, la web corporativa se ha actualizado una vez, el 18 de mayo de 2020, ocasión en la que se ha llevado a cabo una actualización.

Por tanto, en general, las webs corporativas de ambas marcas es actualizada cada mes tanto en contenido de RSE, en general, como de RSE Medioambiental, en particular.

**Tabla 55:** Actualizaciones web corporativa OVS

Fecha	Tiempo transcurrido	Registro	Actualizaciones de contenido		
			RSE	RSE Medioambiental	Ni RSE, ni RSE M.
13 de abril de 2020	Actualización al día 43 respecto el inicio del análisis	Número de unidades de muestreo	0	0	1
		Número de actualizaciones			1
20 de abril de 2020	Actualización al día 50 respecto el inicio del análisis	Número de unidades de muestreo	1	0	0
		Número de actualizaciones	1		
11 de mayo de 2020	Actualización al día 71 respecto el inicio del análisis	Número de unidades de muestreo	1	0	0
		Número de actualizaciones	1		
18 de mayo de 2020	Actualización al día 78 respecto el inicio del análisis	Número de unidades de muestreo	1	1	0
		Número de actualizaciones	1	1	

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.1.E. Interacción, participación y sus herramientas

De la misma forma que en el estudio de Paricio Esteban et al. (2019), en la presente investigación se ha analizado con variables tales como: compartir/viralidad, suscripción, contacto e interacción. En primer lugar, se analizó acerca de si el usuario puede compartir parte del contenido publicado en la web corporativa de cada una de las dos marcas. Existe una disparidad en la estrategia llevada a cabo de este aspecto entre Zara y OVS. En la web corporativa de Zara el contenido se puede compartir en redes sociales de forma rápida gracias a la opción que se da, es decir, mediante tres botones interactivos los usuarios pueden compartir el contenido en Twitter, Facebook o LinkedIn, como se puede observar en la Imagen 5. Mientras que OVS, en su web corporativa no da la opción de compartir de forma rápida su contenido. En segundo lugar, el análisis se ha centrado en la forma de suscripción con la que el usuario puede obtener información corporativa sin necesidad de acceder a la web corporativa y con ello fomentar un contacto continuo entre la marca y el usuario. Acerca de ello, se obtuvo que de nuevo existe disparidad en la estrategia elegida para esta variable entre Zara y OVS, ya que solo es esta segunda marca la que tiene opción de suscripción mediante alertas por e-mail. Para ello, el usuario debe de seleccionar el tema en el que está

interesado en recibir contenido (publicaciones financieras y presupuestarias, comunicados de prensa institucionales y/o, presentaciones y eventos), haber leído la Política de privacidad para autorizar el procesamiento de los datos personales del usuario y, tras ello, el usuario debe facilitar su correo electrónico.

**Imagen 5:** Botones para compartir contenido en la web corporativa de Zara



Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, se ha analizado acerca de la forma de contacto e interacción existente con el usuario. Las posibles formas de interacción entre Zara y los usuarios de su web corporativa son varios: teléfono, dirección y formulario. En concreto, se especifica el número de teléfono y dirección de la sede central de cada una de las marcas para poder tener un contacto corporativo. Mientras que, para la atención al cliente, se ofrece a los usuarios en la web corporativa un formulario en el que exponer los datos personales, el tema sobre el que se quiere comentar (empleo/RRHH, información de empresa, tarjetas o atención al cliente), un asunto y un comentario. Para poder enviar el formulario cumplimentado el usuario deberá leer y entender la información sobre el uso de sus datos personales explicada en la Política de Privacidad (marcar la casilla como que lo ha hecho). Por su parte, OVS pone a la disposición del usuario en su web corporativa el teléfono y la dirección de la sede central del grupo OVS SpA. Además de ello, se especifica la información de contacto en función de si se trata de atención al cliente, franquiciados, medios y prensa y/o, carreras (empleo). En el



caso de la atención al cliente, se comparte a través de un link la página de contacto en función de la marca con la que se quiera contactar (redirige a la tienda *online* de cada una de las marcas del grupo). En el caso de franquiciado, se comparte un número de teléfono y un formulario distinto en función de la marca y de la geolocalización. El formulario está ubicado en la tienda *online* correspondiente en cada caso. En el caso de medios y prensa, para comunicaciones corporativas y de relaciones públicas, se pone al alcance del usuario: un e-mail, un teléfono de contacto y una dirección; para la oficina de prensa de productos, se pone al alcance del usuario: un e-mail, un teléfono de contacto y una dirección; y en el caso de carreras (empleo), se pone a disposición un link que redirige a la web de Careers donde aparecen los puestos vacantes en el grupo empresarial.

#### **6.4.2. Análisis de contenido de las salas de prensa de Zara y OVS**

Del mismo modo que en las webs corporativas de las dos marcas analizadas en la presente investigación, en el punto actual se exponen los resultados del análisis de contenido de las salas de prensa como herramienta de diálogo entre la empresa y sus *stakeholders*, principalmente, medios de comunicación, mediante el uso, el contenido y el modelo predominante en las salas de prensa. El desarrollo del análisis se ha basado en el estudio realizado por Paricio Esteban et al. (2019). Análisis con foco en la información corporativa, en concreto, la RSE, en general, y la RSE Medioambiental, en particular.

Todos los resultados obtenidos del análisis de contenido de las salas de prensa están en el Anexo 15.

##### **6.4.2.A. Presencia y denominación de las salas de prensa virtuales**

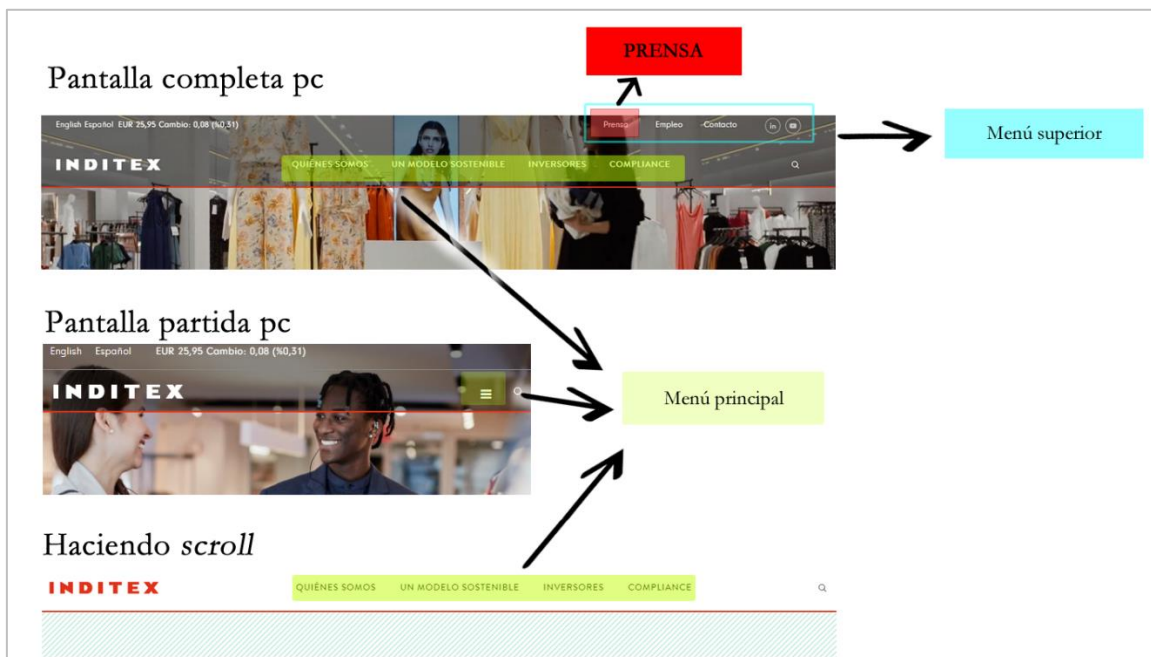
Tanto Zara como OVS tienen sala de prensa incorporada en la web corporativa y ambos espacios virtuales utilizan el término “prensa”. Los links correspondientes a la sala de prensa de Zara (notas de prensa, galería fotográfica y vídeos, dossier de prensa y contacto de prensa) están incorporados todos dentro de la web corporativa (Inditex.com). Mientras que en el caso de la sala de prensa de OVS, la mayoría de links (medios y prensa – home de la sala de prensa, comunicados de prensa y *clipping*) corresponden al mismo dominio que la web corporativa (ovscorporate.it), es decir, al dominio principal; sin embargo, la parte

correspondiente de contenido multimedia de productos y contacto de prensa de OVS está incorporada en un subdominio de la web corporativa (press.ovscorporate.it).

#### 6.4.2.B. Accesibilidad y visibilidad (usabilidad)

Ambas salas de prensa presentan un acceso sencillo desde la *home* de la web corporativa de cada una de las marcas analizadas. Por lo cual, se puede extraer la facilidad de acceso y, consiguientemente, el hecho de que ambos grupos empresariales dan importancia a la sala de prensa como herramienta de fuente informativa. En lo referente a la visibilidad de acceso, Inditex incorpora la sala de prensa mediante la palabra “Prensa” en el menú superior, acceso que al reducir el tamaño de la pantalla o al hacer *scroll* desaparece, como se puede observar en la Imagen 6. Mientras que OVS SpA, incorpora la sala de prensa mediante la expresión “Media & press” en el menú principal, de tal forma, que al hacer al reducir el tamaño de la pantalla se incorpora al menú lateral; sin embargo, al hacer *scroll* no se mantiene presente en todo momento el menú principal y, por tanto, el acceso a la sala de prensa desaparece. Por lo que, la visibilidad del acceso en ambas webs es similar a pesar de estar el acceso en el caso de Zara en el menú superior y OVS en el menú principal, ya que al hacer *scroll* en cualquier página de ambas webs corporativas desaparece el acceso directo a las salas de prensa.

Imagen 6: Accesibilidad de la sala de prensa de Zara



Fuente: Elaboración propia

En relación al tipo de acceso, las dos salas de prensa son en abierto a cualquier público, es decir, no es un contenido exclusivo para medios. Por lo que se aumenta la accesibilidad a otros *stakeholders* que no sean medios de comunicación. La rapidez de acceso a las salas de prensa es la correspondiente a la de las webs corporativas, al estar incorporadas en ellas. Como se comentaba previamente, el acceso de ambas webs corporativas es por igual, es decir, tras aparecer el mensaje de política de *cookies*, donde se da opción a conocer la información por completo de la política de seguridad, el usuario accede directamente a la web corporativa. Una vez accedida a la web corporativa, la accesibilidad es alta y se accede con un *clic* a la sala de prensa, con lo que se reduce el tiempo de búsqueda. Otro indicador que se quiere destacar es que ambas salas de prensa y, por consiguiente, webs corporativas, incorporan un sistema de adaptación idiomática. En el caso de Inditex, dan la opción de tener el contenido en inglés y en español; mientras que, en el caso de OVS SpA, se da la opción de tenerlo en italiano e inglés.

#### **6.4.2.C. Tipos y actualización de las salas de prensa y herramientas presentes**

Durante el período de tres meses (marzo, abril y mayo de 2020) se realizó el análisis de la sección de la sala de prensa de cada marca, la cual incluía 5 unidades de muestreo en el caso de Zara y 7 en el caso de OVS. Las unidades de muestro analizadas coinciden con las secciones de cada una de las salas de prensa. En las distintas secciones de cada una de las dos salas de prensa, ambas marcas publicaron tanto contenido corporativo como comercial. El grupo Inditex incorpora: notas de prensa, galería fotográfica, vídeos, dossier de prensa y contacto para prensa. Por su parte, OVS SpA incorpora: portada de sala de prensa, notas de prensa, *clipping*, galería fotográfica y contacto. El contenido no está segmentado, salvo el contacto, de tal forma que, ninguna marca identifica los públicos a los que está destinado dicho contenido.

El contenido de las salas de prensa, incluyendo todas las secciones o unidades de muestreo del análisis, es integrado y visible. Inditex publica contenido haciendo uso tanto de textos, como imágenes y vídeos; por su parte, OVS SpA publica contenido haciendo uso de textos e imágenes. Las herramientas tradicionales utilizadas por ambos grupos empresariales en sus salas de prensa son: las notas de prensa, la galería multimedia y el contacto. De forma individual el grupo Inditex, además, utiliza dossiers de prensa; mientras que OVS SpA, además de las primeras expuestas, utiliza el *clipping*. En cuanto a herramientas interactivas,

ambos grupos utilizan: redes sociales, buscadores y descargas de contenido. Además de ello, Inditex utiliza presentaciones, en directo y en *streaming* durante un tiempo determinado, y video-noticias; mientras que por su parte OVS SpA, utiliza emails de alerta para nuevas publicaciones financieras y presupuestarias, comunicados de prensa institucionales, y presentaciones y eventos.

A pesar de que ambos grupos empresariales hacen uso de herramientas interactivas, ambos grupos empresariales solo hacen uso del 42% de las posibles herramientas que se pueden utilizar para hacer que el contenido sea más atractivo para el público. En concreto, de las posibles herramientas estáticas, tanto Inditex como OVS SpA utilizan el 22,2%; y de las herramientas interactivas, Inditex utiliza el 41,6% y OVS el 33,3%, información recogida en la Tabla 56. Por lo que, ambos grupos empresariales en su mayoría utiliza herramientas interactivas, pero a pesar de ello, se considera que se podría publicar un contenido más interactivo que atraería a más público.

**Tabla 56:** Tipos de herramientas utilizadas en las salas de prensa de Zara y OVS

Indicadores	Categorías	ZARA	OVS
15. Tipos de herramientas I	15.1. Agenda/Convocatorias	0	0
	15.2. Comunicados/Notas de prensa	1	1
	15.3. Dossier/Kits de prensa	1	0
	15.4. Información corporativa (o enlace)	0	0
	15.5. Galería multimedia (galería de imágenes, audios, vídeos...)	1	1
	15.6. Podcasts	0	0
	15.7. Folletos	0	0
	15.8. Boletines, revistas, newsletters, publicaciones corporativas	0	0
	15.9. Entrevistas	0	0
	15.10. Presentaciones	0	0
	15.11. Motores de búsqueda	0	0
	15.12. Información económica	0	0
	15.13. Información de directivos	0	0
	15.14. Informes	0	0
	15.15. Clipping	0	1
	15.16. FAQ	0	0
	15.17. Contacto	1	1
	15.18. Otros (enlaces de interés...)	0	0
16. Tipo de herramientas II (interactivas)	16.1. RRSS, suscripciones, titulares y alertas...	0	0
	16.2. Buscadores	1	1
	16.3. Presentaciones en directo (ruedas de prensa...)	1	0
	16.4. Entrevistas y declaraciones en tiempo real	0	0

16.5. Redes sociales (enlace a perfiles de la empresa en redes sociales y cuenta en twitter y otras redes sociales para periodistas)	1	1
16.6. Descargas	1	1
16.7. App	0	0
16.8. FAQ interactivos	0	0
16.9. Foro, chats...	0	0
16.10. Recorridos virtuales	0	0
16.11. Buzón interactivo (sugerencias, consultas...)	0	0
16.12. Otros	1	1

Fuente: Elaboración propia

Ambas salas de prensa han sido actualizadas durante el período de análisis (marzo, abril y mayo de 2020). En el caso de Inditex, de las cinco unidades de muestreo analizadas se ha contabilizado una actualización de contenido correspondiente a RSE y RSE Medioambiental. Actualización correspondiente a “notas de prensa”. Dicha actualización ha sido realizada el 23/03/2020. Por tanto, como muestra la Tabla 57, se ha publicado una nueva nota de prensa transcurridos 22 días respecto el inicio del análisis, pero no se ha vuelto a publicar nota de prensa durante el período de análisis. El resto de las secciones de la sala de prensa de Inditex no han sido actualizadas.

**Tabla 57:** Actualizaciones de la sala de prensa de Zara

Nº unidad muestreo	Unidad de muestreo	Ha sido actualizada	Fecha de actualización <sup>1</sup>	Actualizada en RSE	Actualizada en RSE Medioambiental	Actualización	Nº
1	Notas de prensa	Sí	23/03/2020	Sí	Sí	Incorporación de la nota de prensa <i>Resultados del ejercicio 2019</i> con mensaje del presidente de Inditex, Pablo Isla por la pandemia COVID-19.	1
2	Galería fotográfica	No	No	No	No	No	No
3	Nuestros vídeos	No	No	No	No	No	No
4	Dossier de prensa	No	No	No	No	No	No
5	Contacto para prensa	No	No	No	No	No	No

Nota:

1.- La fecha de modificación corresponde al día de análisis en el que ha sido reflejado el cambio.

Fuente: Elaboración propia

Mientras que OVS SpA, de las nueve unidades de muestreo analizadas se han contabilizado un total de trece actualizaciones de contenido, siete son de contenido correspondiente a RSE y de las cuales cuatro correspondiente a RSE Medioambiental. Las actualizaciones fueron detectadas entre el 9 de marzo, el 20 y 27 de abril, y el 4, 18 y 25 de mayo de 2020. Según la Tabla 58, durante el período de análisis la sala de prensa de OVS se ha actualizado de media cada 15,3 días ( $\frac{92}{6}$ ). En lo referente a RSE, la sala de prensa de OVS se actualizó 3 veces: el 20 de abril, el 4 y el 25 de mayo. Es decir, de media se ha actualizado cada 30,6 días ( $\frac{92}{3}$ ) contenido de RSE, con un total de 7 actualizaciones de contenido de RSE. Por lo cual, de media se actualiza cada vez 2,3 ( $\frac{7}{3}$ ) cosas de la sala de prensa de OVS con respecto a contenido de RSE. En lo referente a RSE Medioambiental, la sala de prensa se ha actualizado las mismas veces que la RSE, pero en esta ocasión se ha producido un total de 4 actualizaciones, por lo cual, de media se actualiza cada vez 1,3 ( $\frac{4}{3}$ ) ítems de la sala de prensa de OVS con respecto a contenido de RSE Medioambiental.

**Tabla 58:** Actualizaciones de la sala de prensa de OVS

Fecha	Tiempo transcurrido	Registro	Actualizaciones de contenido		
			RSE	RSE Medioambiental	Ni RSE, ni RSE M.
09 de marzo de 2020	Actualización al día 8 respecto el inicio del análisis	Número de unidades de muestreo	0	0	6
		Número de actualizaciones			1
20 de abril de 2020	Actualización al día 50 respecto el inicio del análisis	Número de unidades de muestreo	3	3	0
		Número de actualizaciones	4	2	
27 de abril de 2020	Actualización al día 57 respecto el inicio del análisis	Número de unidades de muestreo	0	0	4 y 9
		Número de actualizaciones			2
04 de mayo de 2020	Actualización al día 64 respecto el inicio del análisis	Número de unidades de muestreo	2	2	1 y 8
		Número de actualizaciones	2	1	2
18 de mayo de 2020	Actualización al día 78 respecto el inicio del análisis	Número de unidades de muestreo	0	0	2
		Número de actualizaciones			1
25 de mayo de 2020	Actualización al día 85 respecto el inicio del análisis	Número de unidades de muestreo	2	2	0
		Número de actualizaciones	1	1	

Fuente: Elaboración propia

Además del análisis de las distintas secciones de la sala de prensa, se quiso conocer el contenido publicado de las notas de prensa de cada uno de los dos grupos empresariales, es decir, la unidad de muestreo remarcada en rojo en la Imagen 7. Para llevar a cabo este segundo análisis, se realizó un análisis de las publicaciones de los tres meses mencionados y los tres meses anteriores, es decir, desde diciembre de 2019 a mayo de 2020. El período de análisis se duplicó debido al bajo número de notas de prensa publicadas durante el período de análisis de las salas de prensa.

**Imagen 7:** Análisis notas de prensa Zara y OVS

Unidades de muestreo Zara		
Nº	Unidad de muestreo	Unidad de registro
1	Notas de prensa	<a href="https://www.inditex.com/es/notas-de-prensa">https://www.inditex.com/es/notas-de-prensa</a>
2	Galería fotográfica	<a href="https://www.inditex.com/es/galeria-fotografica">https://www.inditex.com/es/galeria-fotografica</a>
3	Nuestros vídeos	<a href="https://www.inditex.com/es/nuestros-videos">https://www.inditex.com/es/nuestros-videos</a>
4	Dossier de prensa	<a href="https://www.inditex.com/es/press-dossier">https://www.inditex.com/es/press-dossier</a>
5	Contacto para prensa	<a href="https://www.inditex.com/es/press-contact">https://www.inditex.com/es/press-contact</a>

Unidades de muestreo OVS		
Nº	Unidad de muestreo	Unidad de registro
1	Media <sup>1</sup>	<a href="http://www.ovscorporate.it/it/media-0">http://www.ovscorporate.it/it/media-0</a>
2	Comunicati Stampa	<a href="http://www.ovscorporate.it/it/media/comunicati-stampa">http://www.ovscorporate.it/it/media/comunicati-stampa</a>
3	Ressegna Stampa	<a href="http://www.ovscorporate.it/it/media/rassegna-stampa">http://www.ovscorporate.it/it/media/rassegna-stampa</a>
4	Portale Stampa <sup>2</sup>	<a href="http://www.ovscorporate.it/it/media/portale-stampa">http://www.ovscorporate.it/it/media/portale-stampa</a>
5	Press Portal OVS	<a href="https://press.ovscorporate.it/">https://press.ovscorporate.it/</a>
6	Collection Woman <sup>3</sup>	<a href="https://press.ovscorporate.it/category/collections/ss-collection-woman/">https://press.ovscorporate.it/category/collections/ss-collection-woman/</a>
7	Contatti	<a href="https://press.ovscorporate.it/contatti/">https://press.ovscorporate.it/contatti/</a>
8	Media Press	<a href="http://www.ovscorporate.it/it/media-press">http://www.ovscorporate.it/it/media-press</a>
9	Colezioni	<a href="http://www.ovscorporate.it/it/media/collezioni">http://www.ovscorporate.it/it/media/collezioni</a>

Notas:

- 1.- La url correspondiente a la unidad Media dio error el 04/05/2020, pasando a usar el url correspondiente a la unidad de muestreo 8.
- 2.- La url de la unidad Portale Stampa dió error el 27/04/2020, pasando a usar el url correspondiente a la unidad de muestreo 9.
- 3.- Unidad de muestreo tomada de ejemplo, pero es igual en todas las colecciones de OVS.

Sección incorporada dentro de la sala de prensa que proporciona documentación gráfica e identificador de productos de cada una de las colecciones. De tal forma, que los *stakeholders* pueden descargarse en alta calidad fotografía de productos de la marca.

Fuente: Elaboración propia

Las notas de prensa publicadas por parte de cada grupo empresarial quedan reflejadas en las Tablas 59 y 60. Para el análisis del contenido publicado de dichas notas de prensa, se ha aplicado el libro de códigos II, adjunto en el Anexo 8. El resultado del análisis de contenido de las notas de prensa de Inditex refleja información corporativa, información

Tabla 59: Temáticas de las notas de prensa Zara

Nº nota de prensa	Fecha publicación	URL	Título	Información corporativa	Temática corporativa	Información comercial	Temática comercial	Recursos
1	11/12/2019	<a href="https://www.inditex.com/es/article?articleId=641861&amp;title=Las+ventas+de+Inditex+crecen+un+7%2C5%25%2C+hasta+19.820+millones+de+euros">https://www.inditex.com/es/article?articleId=641861&amp;title=Las+ventas+de+Inditex+crecen+un+7%2C5%25%2C+hasta+19.820+millones+de+euros</a>	Las ventas de Inditex crecen un 7,5%, hasta 19.820 millones de euros	Sí	Resultados/Información económica	No	No	Imagen
2	14/01/2020	<a href="https://www.inditex.com/es/article?articleId=642622&amp;title=Inditex+aporta+8%2C5+millones+de+euros+a+Cáritas+para+apoyar+programas+de+empleo+social+e+impulsar+la+econom%C3%ADa+circular+en+Espa%C3%B1a">https://www.inditex.com/es/article?articleId=642622&amp;title=Inditex+aporta+8%2C5+millones+de+euros+a+Cáritas+para+apoyar+programas+de+empleo+social+e+impulsar+la+econom%C3%ADa+circular+en+Espa%C3%B1a</a>	Inditex aporta 8,5 millones de euros a Cáritas para apoyar programas de empleo social e impulsar la economía circular en España	Sí	RSE	No	No	Video
3	18/03/2020	<a href="https://www.inditex.com/es/article?articleId=645021&amp;title=Resultados+del+ejercicio+2019">https://www.inditex.com/es/article?articleId=645021&amp;title=Resultados+del+ejercicio+2019</a>	Resultados del ejercicio 2019	Sí	Resultados/Información económica	No	No	Otros (tabla)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 60: Temáticas de las notas de prensa OVS

Nº nota de prensa	Fecha publicación	URL	Título	Información corporativa	Temática corporativa	Información comercial	Temática comercial	Recursos
1	31/01/2020	<a href="http://www.ovscorporate.it/it/il-marchio-piombo-entra-500-negozi-ovs">http://www.ovscorporate.it/it/il-marchio-piombo-entra-500-negozi-ovs</a>	IL MARCHIO PIOMBO ENTRA IN 500 NEGOZI OVS	No	No	Sí	Puntos de venta	Sin
2	24/02/2020	<a href="http://www.ovscorporate.it/it/ovs-presenta-la-collezione-national-geographic">http://www.ovscorporate.it/it/ovs-presenta-la-collezione-national-geographic</a>	OVS PRESENTA LA COLLEZIONE NATIONAL GEOGRAPHIC	Sí	RSE Medioambiental	No	No	Sin
3	13/03/2020	<a href="http://www.ovscorporate.it/it/ben-tornate-mamme-i-vostr-bambini-sono-il-futuro-che-ci-sorride">http://www.ovscorporate.it/it/ben-tornate-mamme-i-vostr-bambini-sono-il-futuro-che-ci-sorride</a>	BEN TORNATE MAMME. I VOSTRI BAMBINI SONO IL FUTURO CHE CI SORRIDE	No	No	Sí	Puntos de venta	Sin
4	18/05/2020	<a href="http://www.ovscorporate.it/it/si-riaccendono-tutta-italia-le-vetrine-dei-negozi-ovs-e-upim-da-luned%C3%99-18-maggio">http://www.ovscorporate.it/it/si-riaccendono-tutta-italia-le-vetrine-dei-negozi-ovs-e-upim-da-luned%C3%99-18-maggio</a>	SI RIACCENDONO IN TUTTA ITALIA LE VETRINE DEI NEGOZI OVS E UPIM DA LUNEDÌ 18 MAGGIO	No	No	Sí	Puntos de venta	Sin

Fuente: Elaboración propia



de RSE, información de RSE Medioambiental e información comercial; OVS por su parte, en sus notas de prensa refleja información sobre RSE Medioambiental y comercial. De forma más precisa, se quiere exponer que, las notas de prensa analizadas de Inditex informan, en primer lugar, sobre información corporativa. En concreto, el 66,67% de las notas de prensa, comunica sobre la explicación de la misión, visión, valores y estrategia corporativa; explicación de resultados; empleo y RRHH; y acción económica en. Mientras que, el 33,33% informa sobre de la presentación de la empresa, estructura y forma legal; productos o servicios desde la perspectiva no comercial y relaciones con los públicos.

En segundo lugar, en las notas de prensa de Inditex, se comunicó sobre información de RSE. En concreto, sobre el nivel primario de RSE en el 66,67% de las notas de prensa; mientras que del nivel secundario el 33,33%. Acerca de su compromiso en RSE se comunicó en el 100% de las notas de prensa. En concreto, en todas ellas se comunicó sobre logros; en el 66,67% quedaban reflejados mensajes de RSE emitidos por la Alta Gerencia, objetivos en RSE, misión, visión y valores; y, en el 33,33% se comunicaban aspectos del código ético, del código de conducta, normas de sistemas de gestión, informes de responsabilidad e ISR. En referencia a proyectos y recursos en RSE, el 100% de las notas de prensa de Inditex comunica acerca de ello, en concreto, el 66,67% acerca de proyectos internos, grupos de *stakeholders* clave y reportes anuales actualizados; y el 33,33% sobre proyectos externos y reportes anuales anteriores. También se comunica en las notas de prensa de Inditex sobre aspectos que buscan el cumplimiento de determinados ODS, particularmente en el 100% de las notas de prensa sobre los objetivos 8, 9, 12, 13 y 17; el 66,67% sobre los objetivos 11 y 16; y el 33,33% sobre el objetivo primero de poner fin a la pobreza. Además de esto, en referencia a la comunicación de información sobre la RSE del grupo empresarial, también se publica notas de prensa que hacen referencia a acciones de asistencia y beneficios sociales, sobre igualdad de oportunidad y respeto por los derechos humanos en el 66,67% y sobre empleo a personal discapacitado en el 33,33%.

El tercer tipo de información del que se comunica en las notas de prensa de Inditex es la información sobre la RSE Medioambiental, aspecto sobre del que también se habla en las notas de prensa emitidas por OVS, durante el mismo periodo. Encontramos que exclusivamente aparecía contenido relacionado con los principios ambientales propuestos en el Global Compact y GRI, entre las notas de prensa de Inditex. En concreto, en el 66,67% de ellas comunicaban acerca de los vertidos y residuos; mientras que, en el 33,33%

notificaban sobre aspectos de los impactos de/en materiales, energía, biodiversidad, productos y servicios y transportes. En lo referente a la comunicación acerca de los requisitos para ser marcas sostenibles, ambas empresas comunicaron sobre ello, en concreto sobre el hecho de que usan nuevos materiales o fibras recicladas (en el caso de las notas de prensa de Inditex en el 66,67% y en el caso de OVS SpA en el 25%). Además de ello, en el 66,67% de las notas de prensa de Inditex se comunicó acerca del uso de un sistema de producción más comprometido. En cuanto a colecciones y/o productos sostenibles se comunicó el hecho de usar tejidos sostenibles en el 25% de las notas de prensa de OVS SpA y en el 33,33% de Inditex. Sin embargo, además de ello, Inditex habla sobre derechos sociales (en el 66,67%) y sobre derechos medioambientales (en el 100%). En cuanto a la comunicación sobre una Moda ética y filantrópica, encontramos que solo OVS comunica sobre ello, con el lanzamiento de una colección realizada en colaboración con National Geographic, sostenible e inspirada en el compromiso de las dos marcas con la protección del medioambiente<sup>127</sup>. En cuanto a asociaciones estratégicas con ONG, solo notifica sobre ello, Inditex en el 66,67% de las notas de prensa. Por lo que concierne a otros aspectos de la RSE Medioambiental, tales como incentivo del consumo responsable, tiendas ecoeficientes, proyectos de innovación, gestión de recursos o programas de ecoeficiencia solo hace hincapié sobre ello Inditex, en concreto en el primer aspecto en el 100% de las notas de prensa y el resto de los mencionados en el 33,33%. Mientras que en ningún caso, ninguna marca hace referencia a la certificación ISO o a la realización de auditorías ambientales.

Por último, en cuarto lugar, en consideración a información de carácter comercial, ambos grupos empresariales comunican sobre ello en sus notas de prensa. Inditex lo hace en el 66,67% de las publicaciones, en concreto, en el 66,67% hablan sobre aspectos de la presencia comercial y el 33,33% sobre los puntos de ventas. Por su parte, OVS SpA comunica exclusivamente sobre los puntos de venta y lo hace en el 75% de las notas de prensa.

El tipo de formato predominante que utiliza Inditex para sus notas de prensa es texto, imágenes, vídeos y tablas; mientras que OVS SpA utiliza exclusivamente texto. De tal forma que, Inditex apuesta por un formato 2.0 mientras que OVS SpA se mantiene en el 1.0. Ambos grupos empresariales publican sus notas de prensa con un texto original y solo OVS SpA da la opción de descarga directa de las notas de prensa, a pesar de ello, Inditex sí que da

---

<sup>127</sup> “Nacida como una invitación a cuidar nuestro planeta a través del uso sostenible de los recursos” (<http://www.ovscorporate.it/it/ovs-presenta-la-collezione-national-geographic>).

la opción directa de descarga de las video noticias. Dicho lo cual, las notas de prensa tanto de Inditex como de OVS SpA están adaptadas a prensa. Pero además, Inditex publica video-noticias relacionadas con determinados comunicados, lo que hace que determinadas notas de prensa de Inditex también estén adaptadas a la televisión o a la radio.

Por otro lado, ambas organizaciones analizadas incorporan en sus comunicados motores de búsqueda permitiendo en el caso de Inditex su búsqueda en función de la cronología y de la temática, mientras que OVS SpA presenta motores de búsqueda en función de la cronología exclusivamente. Por lo que, se pueden acceder a comunicados del año presente e históricos, en el caso de Inditex desde 1975 y en el caso de OVS SpA desde 2004. En relación a la antigüedad, de media durante el período de análisis (diciembre 2019-mayo 2020) cada 61 días Inditex ha publicado una nota de prensa y OVS SpA cada 45,75 días:

$$\frac{\text{Días transcurridos desde el inicio del análisis a la actualización}}{\text{número de notas de prensa publicadas por Inditex}} = \frac{183}{3} = 61 \text{ días}$$

$$\frac{\text{Días transcurridos desde el inicio del análisis a la actualización}}{\text{número de notas de prensa publicadas por OVS SpA}} = \frac{183}{4} = 45,75 \text{ días}$$

#### **6.4.2.D. Interacción y participación**

Tanto Inditex como OVS SpA incorporan un buscador en la sala de prensa muy vinculado al apartado de comunicados de prensa. Además, ambos incorporan elementos de interacción con los medios y/o *influencers*. Los buscadores, las descargas y el enlace a los perfiles de la empresa en redes sociales son recursos utilizados por ambos grupos empresariales. Inditex incorpora, además de ellos, las presentaciones en directo y las video-noticias. Mientras que por su parte OVS SpA además, da la opción de suscripción mediante alertas vía e-mail.

En lo referente a viralidad, se encuentran elementos que la propician en ambas salas de prensa. Tanto Inditex como OVS SpA ofrece la posibilidad de compartir contenido por redes sociales (Twitter, Facebook y LinkedIn), sin embargo, ninguna da la opción de compartir contenido vía e-mail. Mientras que, en lo referente al contacto, ambos casos utilizan el sistema tradicional de e-mail, número de teléfono y dirección postal. Sin embargo, en ningún caso dan la opción de un formulario, una encuesta o un *chatbot* que permite un contacto más rápido. Dicho lo cual, ambas salas de prensa tienen un nivel de interacción y

participación muy bajo. En concreto, ninguno de los dos grupos empresariales utiliza más del 43% de los recursos que favorecen la interacción con los *stakeholders* que navegan en la sala de prensa (Inditex el 42,86% y OVS SpA el 34,29%).

### **6.4.3. Análisis de contenido de las redes sociales de Zara y OVS**

Del mismo modo que en análisis de las webs corporativas y de las salas de prensa de Zara y OVS, en el presente punto se exponen los resultados obtenidos del análisis de contenido de las redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) como canal de comunicación para alcanzar diferentes públicos, sobre todo a los consumidores. Análisis con foco en la información referente a la RSE, en general, y a la RSE Medioambiental, en particular.

Todos los resultados obtenidos en el análisis de contenido de las redes sociales de Zara y OVS están presentes en el Anexo 16.

#### **6.4.3.A. Presencia y denominación de las redes sociales**

El primer punto analizado es la presencia y denominación de las redes sociales. Zara y OVS tienen todas sus redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) asociadas al nombre comercial y no al grupo empresarial. En referencia a la existencia de hipervínculos enlazados a cada una de estas redes sociales tanto en la web corporativa, como en las tiendas *online*, y viceversa, los resultados son diversos en función de la marca. En el caso de Zara, la redirección entre dichos espacios virtuales se encuentra solo entre la tienda online y el perfil internacional de la marca en las tres redes sociales analizadas, y no con la web corporativa. De tal forma que, solo desde la tienda *online* se puede acceder al perfil de la marca en sus tres principales redes sociales con las que mantiene el contacto con el consumidor (Facebook, Twitter e Instagram), mientras que, desde la web corporativa, solo se puede acceder al perfil de las redes sociales consideradas como de contacto con otros *stakeholders* (LinkedIn y Youtube). Siguiendo la misma filosofía, desde sus perfiles en Facebook, Twitter e Instagram, solo se encuentra el link que dirige a la tienda *online*. Mientras que en el caso de OVS, desde la web corporativa se puede acceder mediante links a su perfil italiano en Facebook, a su perfil internacional en Twitter y a su perfil internacional en Instagram. Del mismo modo, desde la tienda *online*, se puede acceder a su perfil italiano en Facebook, a su perfil internacional en Twitter y a su perfil internacional en Instagram. Mientras que desde dichos

perfiles solo se puede acceder a la tienda *online* de la marca. Toda esta información queda reflejada en la Tabla 61.

El segundo punto analizado en las redes sociales de Zara y OVS es el contenido. Del mismo modo que en el análisis de las webs corporativas y las salas de prensa, en el caso de las redes sociales de Zara y OVS, el contenido analizado se centra en el corporativo, en concreto referente a la RSE, en general, y a la RSE Medioambiental, en particular.

**Tabla 61:** Hipervínculos a Facebook, Twitter e Instagram en web corporativa y tienda online, y viceversa, de Zara y OVS

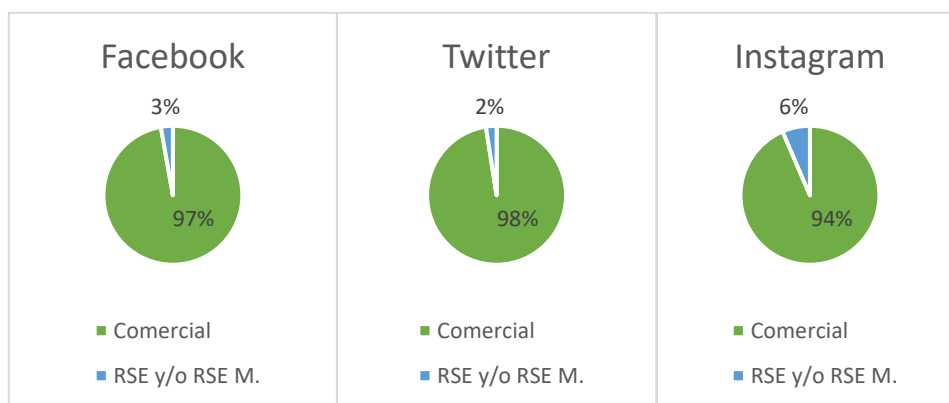
Categorías	FACEBOOK		TWITTER		INSTAGRAM	
	ZARA	OVS*	ZARA	OVS	ZARA	OVS
Hipervínculo a perfil en web corporativa						
Sí	0	1	0	1	0	1
No	1	0	1	0	1	0
Hipervínculo a web corporativa a perfil						
Sí	0	0	0	0	0	0
No	1	1	1	1	1	1
Hipervínculo a perfil en tienda online						
Sí	1	1	1	1	1	1
No	0	0	0	0	0	0
Hipervínculo a tienda online a perfil						
Sí	1	1	1	1	1	1
No	0	0	0	0	0	0

(\*) Perfil italiano de OVS en Facebook

Fuente: Elaboración propia

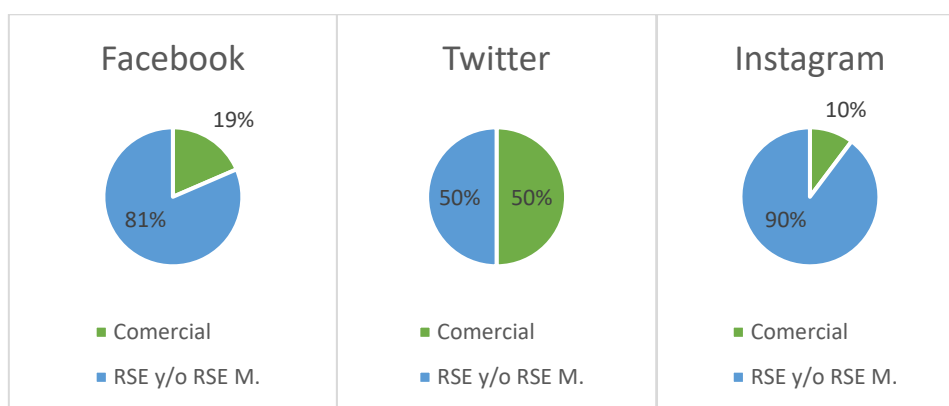
De todas las publicaciones realizadas en el período de análisis en el caso de Zara se han analizado de Facebook 2 de 72 (2,77%), de Twitter 2 de 81 (2,47%) y de Instagram 6 de 93 (6,45%). Mientras que de los perfiles de OVS, de Facebook se han analizado 22 de 27 (81,48%), de Twitter 1 de 2 (50%) y de Instagram 140 de 156 (89,74%). Observando el porcentaje de publicaciones analizadas, es decir, publicaciones con contenido de RSE y/o RSE Medioambiental, se extrae que las principales redes sociales de Zara publican muy poco acerca de estos temas, mientras que OVS centra las mayorías de las publicaciones en temas de RSE y/o RSE Medioambiental, como se puede observar gráficamente en los Gráficos 75 y 76. En concreto, de RSE son el 100% de las publicaciones analizadas del perfil Zara en Facebook y Twitter, y el 50% de RSE y el 50% de RSE Medioambiental en Instagram. Mientras que en el perfil de Facebook de OVS es el 72,73% es de RSE y el 27,27% de RSE Medioambiental, en Twitter el 100% de RSE y en Instagram el 87,86% de RSE y el 12,14% de RSE Medioambiental.

**Gráfico 75:** Temática del contenido publicado en las redes sociales de Zara



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 76:** Temática del contenido publicado en las redes sociales de OVS



Fuente: Elaboración propia

Todo el contenido publicado por las marcas en las redes sociales es en abierto y el formato de las publicaciones depende de la red social analizada. En lo referente a Facebook, tanto como en el caso de Zara como en el de OVS, el formato predominante es texto (el 100% de las publicaciones analizadas de ambas marcas). En cuanto al formato multimedia, en el caso del perfil de Zara, durante el período de análisis, el formato predominante fue el vídeo (el 100% de las publicaciones analizadas), mientras que en el caso de OVS, el formato multimedia predominante (en el 59,1% de las publicaciones analizadas) es la foto, seguido del vídeo (27,27%) y en última posición la ilustración (13,63%). En lo referente a Twitter, durante el período de análisis, el 50% de las publicaciones analizadas del perfil de Zara contenían texto y el 100% de ellas vídeo; mientras que, la publicación de OVS analizada contenía texto y vídeo. En Instagram, se vuelve a encontrar disparidad en la estrategia comunicativa, en el caso de las publicaciones de Zara: el 100% de ellas contienen texto, el

50% foto y el otro 50% vídeo; en la misma sintonía, el 100% de las publicaciones de OVS contenían texto, sin embargo, 92,14% de las publicaciones contenían foto, el 5,71% vídeo y el 2,14% ilustración, como puede observarse en la Tabla 62.

**Tabla 62:** Formato predominante en las redes sociales analizadas de Zara y OVS

Formato		FACEBOOK		TWITTER		INSTAGRAM	
		ZARA	OVS*	ZARA	OVS	ZARA	OVS
Texto		100%	100%	50%	100%	100%	100%
Multimedia	Foto	-	59,1%	-	-	50%	92,14%
	Vídeo	100%	27,27%	100%	100%	50%	5,71%
	Ilustración	-	13,63%	-	-	-	2,14%

(\*) Perfil italiano de OVS en Facebook

Fuente: Elaboración propia

En el texto de las publicaciones en Facebook, Twitter e Instagram, las marcas pueden incorporar menciones (mediante el uso de la @) y hashtags (mediante #) y, además en las dos primeras, pueden incorporar links. Se analizó el uso de estas herramientas en todas las publicaciones analizadas y el resultado fue que Zara en su perfil de Facebook y en el de Twitter no utilizó ninguna de estas tres herramientas, mientras que en Instagram en el 50% de las publicaciones analizadas utilizó hashtags relacionados con su RSE Medioambiental. En el caso de OVS, sí que hizo uso de las tres herramientas en sus perfiles sociales analizadas, los porcentajes quedan expuestos en la Tabla 63, en función del formato.

**Tabla 63:** Herramientas utilizadas en las redes sociales de OVS (% en el que aparece en las publicaciones analizadas)

Formato	Redes sociales			
	Facebook	Twitter	Instagram	
Menciones	1. ONG	4,54%	100%	2,14%
	2. Influencer	27,27%	100%	7,14%
	3. Otro <sup>(1)</sup>	9,09%	0%	2,86%
Hashtags	1. Relacionado con su RSE	9,09%	0%	91,43%
	2. Relacionado con su RSE Medioambiental	13,64%	100%	6,43%
	3. No relacionado ni con su RSE ni con su RSE Medioambiental	0%	0%	1,43%
Links	1. Tienda online	31,82%	0%	- <sup>(2)</sup>
	1.1. Producto	4,55%	0%	-
	1.2. Colección/productos sostenibles	9,09%	0%	-
	1.3. Sección RSC	18,18%	0%	-
	1.4. Sección RSC Medioambiental	0%	0%	-
	2. Web corporativa	0%	0%	-
	3. Web corporativa sección RSC	0%	0%	-
	4. Web corporativa sección RSC Medioambiental	0%	0%	-
	5. Otra web de la marca específica para una acción con la sociedad	0%	0%	-
6. Otra web de la marca específica para una acción con el medioambiente	4,55%	100%	-	

Notas: (1) Otra persona no considerada *influencer*. (2) En Instagram no hay posibilidad de poner link, en las publicaciones. Puede estar escrito el link, pero no funciona como tal, sino que es en formato texto.

Fuente: Elaboración propia

El tipo de información corporativa predominante en los perfiles de las redes sociales analizadas de Zara es acerca de las relaciones con sus públicos, es decir, explicaciones que aclaran la vinculación de la empresa con sus *stakeholders*. En el 100% de las publicaciones analizadas en Facebook y Twitter, y en el 50% de las publicaciones analizadas en Instagram; además de, acerca de productos o servicios desde la perspectiva no comercial, este aspecto es comunicado en exclusiva a través del perfil del Instagram (encontrado en el 50% de las publicaciones analizadas del perfil de la marca). En los perfiles de las redes sociales de OVS, se comunica acerca de otros aspectos además de los mencionados en los de Zara. En este caso, se comunica acerca de: explicación de la misión, visión, valores y estrategia corporativa (en el 54,55% de las publicaciones de Facebook y en el 1,43% de las publicaciones de Instagram), presentación de la propiedad de la empresa, estructura y forma legal (en el 22,73% de las publicaciones de Facebook y en el 8,57% de las publicaciones de Instagram), explicación de resultados (en el 4,55% de las publicaciones de Facebook y en el 0,71% de las publicaciones de Instagram), empleo y recursos humanos (en el 0,71% de las publicaciones de Instagram), acción económica, es decir, información sobre el impacto económico de la empresa en todos sus ámbitos (en el 4,54% de las publicaciones de Facebook); además de ello, como en el caso de Zara, también publica información sobre productos o servicios desde la perspectiva no comercial (en el 50% de las publicaciones de Facebook y en el 22,14% de las publicaciones de Instagram) y de las relaciones con sus públicos (en el 72,73% de las publicaciones de Facebook, en el 100% de las publicaciones de Twitter y en el 90% de las publicaciones de Instagram).

Del mismo modo que en los otros dos análisis de contenido (webs corporativas y salas de prensa), el análisis de la información de la RSE de las redes sociales estuvo estructurado en varias secciones. En primer lugar, se analizó qué niveles de RSE comunican a través de sus perfiles, los resultados fueron que Zara a través de Facebook y de Twitter comunica información del nivel secundario (100% de las publicaciones analizadas) y a través de Instagram tanto información del nivel primario (50% de las publicaciones analizadas) como nivel secundario (el 50% restante de las publicaciones analizadas). En el caso de OVS, los resultados fueron que a través de Facebook comunica tanto información del nivel primario (45,45% de las publicaciones analizadas), de nivel secundario (45,45%) como terciario (9,01% restante), mientras que, en Twitter, solo información de nivel terciario, y en Instagram de nivel primario (18,57%), de nivel secundario (79,28%) y nivel terciario (2,14%).



En segundo lugar, se analizó las publicaciones en relación al compromiso en RSE. Zara a través de sus perfiles en redes sociales hace inclusión de misión, visión y valores de RSE (en el 100% de las publicaciones de Facebook y Twitter, y en el 50% de Instagram). Por su parte, OVS incorpora: mensaje RSE por la Alta Gerencia (13,64% de las publicaciones de Facebook y 1,43% en Instagram), objetivos (22,73% de las publicaciones de Facebook y 7,86% en Instagram), logros (18,18% de las publicaciones de Facebook y 6,43% en Instagram), inclusión de misión, visión y valores de RSE (77,27% de las publicaciones de Facebook y 23,57% en Instagram), premios y reconocimientos (4,56% de las publicaciones de Facebook) y código ético (36,36% de las publicaciones de Facebook y 15% en Instagram).

En tercer lugar, se analizó las publicaciones en relación a los proyectos y recursos en RSE. Zara a través de sus perfiles analizados publica contenido acerca de sus grupos de *stakeholders* clave (en el 100% de las publicaciones de Facebook y Twitter, y en el 50% de Instagram). Por su parte, OVS comunica acerca de proyectos internos (54,55% de las publicaciones de Facebook, 100% en Twitter y 79,29% en Instagram), grupos de *stakeholders* clave (90,91% de las publicaciones de Facebook, 100% en Twitter y 95% en Instagram) y reportes anuales actualizados (4,55% de las publicaciones de Facebook).

En cuarto lugar, el análisis se centró en los ODS, para conocer con cuales están alineados en la línea de actuación según la comunicación de las marcas a través de sus redes sociales. Los resultados fueron que Zara a través de sus redes sociales comunica contenido referente a los códigos 3, 5 y 16 en el 50% de las publicaciones analizadas de Facebook y Twitter, mientras que en el 50% de las publicaciones analizadas de Instagram hace referencia a contenido relacionado con los objetivos 3 y 12. Los resultados de OVS fueron que a través de sus redes sociales la marca publica contenido en la línea de los objetivos 3 (54,55% de las publicaciones de Facebook, 100% en Twitter y 5% en Instagram), 4 (9,09% de las publicaciones de Facebook, 100% en Twitter y 2,86% en Instagram), 5 (13,64% de las publicaciones de Facebook y 2,14% en Instagram), 6 (13,64% de las publicaciones de Facebook, 100% en Twitter y 7,86% en Instagram), 7 (13,64% de las publicaciones de Facebook y 5,71% en Instagram), 8 (18,18% de las publicaciones de Facebook y 5% en Instagram), 9 (31,81% de las publicaciones de Facebook, 100% en Twitter y 12,86% en Instagram), 12 (31,81% de las publicaciones de Facebook, 100% en Twitter y 12,86% en Instagram), 13 (31,81% de las publicaciones de Facebook, 100% en Twitter y 12,86% en Instagram), 14 (22,73% de las publicaciones de Facebook, 100% en Twitter y 9,29% en

Instagram), 15 (18,18% de las publicaciones de Facebook y 7,14% en Instagram), 16 (9,09% de las publicaciones de Facebook y 3,57% en Instagram) y 17 (31,81% de las publicaciones de Facebook, 100% en Twitter y 12,86% en Instagram).

En quinto lugar, se analizó la comunicación de asistencia y beneficios sociales. Los resultados fueron que Zara no comunicó dichos aspectos durante el período de análisis en las publicaciones analizadas de sus perfiles sociales. Mientras que OVS comunicó sobre ello en el 50% de las publicaciones analizadas de su perfil en Facebook, en el 100% de las publicaciones analizadas de Twitter y en el 15,72% de las publicaciones analizadas de Instagram. En sexto lugar, se analizó sobre la comunicación de patrocinio y mecenazgo, en esta ocasión ni por parte de Zara ni por parte de OVS comunicaron sobre ello durante el período de análisis en las publicaciones analizadas de sus redes sociales. En séptimo lugar, se analizó sobre conciliación de la vida laboral y familiar, donde Zara durante el período de análisis no comunicó sobre ello en sus redes sociales, mientras que OVS comunicó de ello a través de Facebook en el 9,09% de las publicaciones analizadas y a través de Instagram en el 1,43% de las publicaciones analizadas. En octavo, noveno y décimo lugar, se analizó sobre el empleo a personal discapacitado; sobre la formación continua en la empresa; y, sobre la igualdad de oportunidad, en esta ocasión, ni por parte de Zara ni por parte de OVS comunicaron sobre ello durante el período de análisis en las publicaciones analizadas de sus redes sociales. En undécimo lugar, se analizó sobre la comunicación referente al respeto por los derechos humanos por parte de las marcas, en el caso de Zara no comunicó nada al respecto, sin embargo, OVS comunicó a través de Facebook (en el 27,27% de sus publicaciones analizadas), de Twitter (en la publicación analizada) y de Instagram (9,28% de sus publicaciones analizadas). En duodécimo lugar, se analizó sobre la seguridad y la salud laboral, donde Zara nuevamente no comunica nada, pero OVS comunica sobre ello a través de Facebook (18,18% de sus publicaciones analizadas) y de Instagram (5,71% de sus publicaciones analizadas). En decimotercer lugar, se analizó la comunicación sobre la satisfacción de los clientes, cuyos resultados son que Zara nuevamente no comunica sobre ello, sin embargo, OVS comunica sobre ello en Facebook (en el 22,73% de las publicaciones analizadas) e Instagram (en el 8,57% de las publicaciones analizadas).

En lo referente al tipo de información predominante en las redes sociales se analizó la existencia de información referente a la RSE Medioambiental. En esta parte del análisis, en primer lugar, se analizó acerca de los principios medioambientales propuestos en el Global

Compact y GRI. Los resultados obtenidos sobre ello fueron que Zara exclusivamente comunicó sobre productos y servicios en el 50% de las publicaciones analizadas en el período de análisis de su perfil en Instagram. Mientras que OVS, por el contrario, comunicó sobre el impacto de/en materiales (en el 27,27% de las publicaciones analizadas en Facebook y en el 10,72% de Instagram), el uso de energía (en el 13,64% de Facebook y en el 2,86% de Instagram), el uso del agua (en el 18,18% de Facebook, en el 100% de Twitter y en el 7,86% de Instagram), el respeto por la biodiversidad (en el 31,82% de Facebook, en el 100% de Twitter y en el 12,14% de Instagram), sobre las emisiones (en el 18,18% de Facebook, en el 100% de Twitter y en el 7,14% de Instagram), vertidos (en el 18,18% de Facebook, en el 100% de Twitter y en el 7,86% de Instagram), residuos (en el 18,18% de Facebook, en el 100% de Twitter y en el 7,14% de Instagram) y sobre productos y servicios (en el 36,36% de Facebook y en el 10% de Instagram). En segundo lugar, se analizó la comunicación de los requisitos necesarios para que una marca sea considerada como sostenible, de los cuales en ningún caso Zara comunica a través de sus perfiles de las redes sociales analizadas, sin embargo, OVS comunica sobre los tres, el primero de ellos “prácticas de diseño más sostenibles” lo comunica mediante su perfil de Facebook (en el 4,54% de las publicaciones) y de Instagram (en el 1,43% de las publicaciones); el segundo de ellos “uso de materiales y fibras recicladas” lo comunica, nuevamente, mediante su perfil de Facebook (en el 27,27% de las publicaciones) y de Instagram (en el 10,71% de las publicaciones); y, el tercero de ellos “un sistema de producción más comprometido”, del mismo modo que los dos anteriores está presente en las publicaciones analizadas de Facebook e Instagram, en el mismo porcentaje que en el segundo requisito. En tercer lugar, se analizó la existencia o ausencia de comunicación acerca de las colecciones/productos sostenibles, del mismo modo que en el segundo aspecto a analizar en lo referente a RSE Medioambiental, Zara no comunica sobre ello, mientras que OVS sí. Dicha marca, en concreto a través de Facebook e Instagram, comunicó en las publicaciones analizadas sobre el uso de tejidos sostenibles (27,27% de las publicaciones analizadas en Facebook, 10% en Instagram), el proceso de diseño (4,54% en Facebook, 1,43% en Instagram), el proceso de fabricación (13,64% en Facebook, 7,86% en Instagram), los derechos sociales (9,09% en Facebook, 2,14% en Instagram) y los derechos medioambientales (27,27% en Facebook, 10,71% en Instagram).

En cuarto lugar, se analizó acerca de la comunicación de la producción de Moda ética y filantrópica. Los resultados acerca de este aspecto fueron igualitarios en ambas marcas: ni Zara ni OVS comunicó, durante el período de análisis, información referente a este aspecto

en ninguno de los perfiles de las redes sociales analizadas de ambas marcas. En quinto lugar, se analizó la comunicación acerca de la existencia de asociaciones estratégicas medioambientales, nuevamente Zara no comunicó nada acerca de este aspecto, mientras que OVS comunicó acerca de asociaciones estratégicas con ONG medioambientales en 4,54% de las publicaciones analizadas en Facebook, el 100% de las de Twitter y en el 2,14% de las de Instagram. El sexto aspecto analizado acerca de la RSE Medioambiental fue el incentivo del consumo responsable mediante las publicaciones en las redes sociales, aspecto que nuevamente no comunica Zara durante el período analizado, y OVS sí a través de su perfil en Facebook en el 27,27% de las publicaciones analizadas y de su perfil en Instagram en el 10,71% de las publicaciones analizadas.

En séptimo, octavo y noveno lugar, se analizó la comunicación acerca de las tiendas ecoeficientes, la certificación ISO y la realización de auditorías ambientales. Ninguno de estos tres aspectos ha sido comunicado ni por Zara ni por OVS en sus perfiles sociales en el período de análisis establecido. Posteriormente, en décimo lugar, se analizó la comunicación acerca de proyectos de innovación, en esta ocasión tampoco comenta sobre ello, pero OVS lo hace mediante sus publicaciones en Facebook (en el 13,64% de las publicaciones analizadas) e Instagram (en el 5% de las publicaciones analizadas). En duodécimo y decimotercero lugar, se analizó sobre la comunicación de la gestión de residuos y programas de ecoeficiencia, que del mismo que en el anterior aspecto, Zara no hace comunicación sobre ello y OVS lo hace a través de Facebook e Instagram en el mismo porcentaje de publicaciones analizadas (en el 13,64% en Facebook y en el 5% en Instagram).

#### **6.4.3.C. Tipos y actualización de las redes sociales**

Durante el período de análisis (01/03/2020 – 31/05/2020) se realizó el análisis de contenido de las publicaciones de Zara y OVS en Facebook, Twitter e Instagram. En concreto, de Zara se analizaron 2 publicaciones de su perfil internacional en Facebook (<https://www.facebook.com/Zara>), 2 publicaciones de su perfil internacional en Twitter (<https://twitter.com/ZARA/>) y 6 publicaciones de su perfil internacional en Instagram (<https://www.instagram.com/zara/>). Mientras que de OVS se analizaron 22 publicaciones de su perfil italiano en Facebook (<https://www.facebook.com/OVS/>), 1 publicación de su perfil internacional en Twitter (<https://twitter.com/OVSofficiale/>) y 140 publicaciones de su perfil internacional en Instagram (<http://instagram.com/ovspeople>). De entre todas las

publicaciones se seleccionaron las referentes al tema en el que se centra la presente investigación, es decir, en RSE, en general y en RSE Medioambiental, en particular. Dicho lo cual, todos los perfiles analizados han sido actualizados en dichos temas durante el período de análisis.

Durante dicho período de análisis en referencia a RSE y/o RSE Medioambiental el perfil internacional de Zara en Facebook y Twitter ha sido actualizado de media<sup>128</sup> cada 46 días ( $\frac{92}{2}$ ) y el perfil internacional de Zara en Instagram ha sido actualizado de media cada 15,3 días ( $\frac{92}{6}$ ). Mientras que en el caso de OVS en referencia a RSE y/o RSE Medioambiental, su perfil italiano en Facebook ha sido actualizado de media cada 4,18 días ( $\frac{92}{22}$ ), su perfil internacional en Twitter de media cada 92 días ( $\frac{92}{1}$ ) y su perfil internacional en Instagram de media cada 0,66 días ( $\frac{92}{140}$ ). En concreto, centrándonos en conocer el nivel de actualización de RSE y RSE Medioambiental, los resultados obtenidos indican que en los perfiles de Zara en Facebook y Twitter ha sido publicado durante el período de análisis 2 publicaciones de RSE y en Instagram 3 de RSE y 3 de RSE Medioambiental. Mientras que los resultados obtenidos de OVS en Facebook indican que 16 publicaciones han sido de RSE y 6 de RSE Medioambiental, en Twitter la única actualización ha sido de RSE y en Instagram 123 publicaciones analizadas han sido de RSE y 17 de RSE Medioambiental. Véase Tabla 64 para observar la media en la que se ha publicado contenido de RSE y RSE Medioambiental en los distintos perfiles de Zara y OVS.

**Tabla 64:** Niveles de actualización en los perfiles de Facebook, Twitter e Instagram de Zara y OVS en el período analizado (en días)

Nivel de actualización	ZARA			OVS		
	F.	T.	I.	F.	T.	I.
Media de días en los que se actualiza en RSE y/o RSE M.	46	46	15,3	4,18	92	0,66
Media de días en los que se ha publicado contenido de RSE	46	46	30	5,75	92	0,75
Media de días en los que se ha publicado contenido de RSE M.	0	0	30	15,3	0	5,41

Fuente: Elaboración propia

<sup>128</sup> Fórmula utilizada para el cálculo de la media de actualización tanto de las webs corporativas, salas de prensa y redes sociales ha sido:  $\frac{\text{Días transcurridos desde el inicio del análisis a la actualización}}{\text{días en los que se ha producido actualizaciones}}$

#### 6.4.3.D. Interacción y participación de las redes sociales

La interacción de los perfiles de Zara y OVS en las tres redes sociales analizadas es elevada. En esta sección mostramos los resultados obtenidos acerca de dicha interacción en el período de análisis. Debido a que el análisis ha sido durante 3 meses y el número de seguidores ha ido variando en cada uno de los perfiles de cada marca, el análisis se centra exclusivamente en la proporcionalidad del promedio de las interacciones. De tal forma que la suma del promedio de interacciones corresponde al número de interacciones de promedio por cada publicación, y gracias a ello se podrá conocer el porcentaje que equivale cada tipo de interacción en las publicaciones analizadas.

Fijándonos en los resultados obtenidos reflejados en la Tabla 65, en primer lugar en el promedio de las interacciones realizadas por los usuarios en Facebook, el mayor porcentaje de interacciones realizadas son “Me gustas” en concreto, en el perfil de Zara el 83,17% mientras que en el de OVS es de 81,83%. El resto de las interacciones varía el orden en función del perfil analizado, en el caso del de Zara el siguiente tipo de interacción más realizado es el “Me encanta” (8,47%), seguido del número de veces compartido (4,66%) y de los comentarios (3,27%). Sin embargo, en el perfil de OVS los usuarios de promedio, tras dar a “Me gusta” la siguiente interacción más realizada es compartir la publicación (7,35%), “Me encanta” (5,4%) y los comentarios (5,03%). Además de ello, se observa que el porcentaje del resto de los tipos de interacción (“Me divierte”, “Me asombra” y “Me enfada”) son mayores en el caso del perfil de Zara, a excepción de “Me entristece”. Por lo que se puede considerar que el usuario de Zara interactúa de una forma más expresiva que el usuario de OVS en Facebook.

Respecto a Twitter, el orden del promedio de las interacciones realizadas en los perfiles de las marcas por parte de los usuarios es por igual en ambos perfiles. El tipo de interacción más realizado es dar a “Me gusta” (Zara: 77,23% y OVS: 57,14%), seguido de hacer retweet (Zara: 20,53% y OVS: 28,57%) y, por último en tercer lugar, se encuentra responder mediante un tweet al tweet publicado por la marca (Zara: 2,23% y OVS: 14,29%). A pesar de que el orden es por igual, se puede comprobar como la proporcionalidad es distinta, de tal forma que los usuarios en el perfil de OVS tienden más a crear un diálogo, responder o comentar acerca del tweet publicado.

**Tabla 65:** Cuantificación métrica en los perfiles de Facebook, Twitter e Instagram de Zara y OVS en el período analizado

Interacciones	ZARA		OVS		
	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje	
FACEBOOK	Me gustas	2900	83,17%	3783,45	81,83%
	Me encanta	295,5	8,47%	249,91	5,4%
	Me divierte	9	0,26%	0,045	0,0009%
	Me asombra	2,5	0,07%	0,77	0,02%
	Me entristece	1	0,03%	16,09	0,35%
	Me enfada	2,5	0,07%	1,14	0,025%
	Comentarios	114	3,27%	232,54	5,03%
	Veces compartido	162,5	4,66%	339,73	7,35%
TOTAL promedio por publicación	3487	100%	4623,675	100%	
TWITTER	Tweets en respuesta al tweet de la marca	8	2,23%	1	14,29%
	Retweets	73,5	20,53%	2	28,57%
	Me gustas	276,5	77,23%	4	57,14%
	TOTAL promedio por publicación	358	100%	7	100%
INSTAGRAM	Me gustas	43694,67	99,35%	532,99	99,38%
	Comentarios	284,83	0,65%	3,32	0,62%
	TOTAL promedio por publicación	43979,5	100%	536,31	100%

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a Instagram, del mismo modo que en Twitter el orden del tipo de interacción es el mismo en ambos perfiles, pero en esta ocasión el porcentaje es más semejante. El tipo de interacción más realizada es dar a “Me gusta” (Zara: 99,35% y OVS: 99,38%) y en segundo lugar los usuarios dejan comentarios (Zara: 0,65% y OVS: 0,62%). La red social Instagram permite, además de estos dos tipos de interacción, compartir y guardar publicaciones, pero debido a que dichos datos son privados no lo hemos computado como tipo de interacción analizable para la presente investigación.

Además de lo expuesto, se quiso conocer el *engagement* y la bidireccionalidad entre las marcas analizadas y los usuarios a partir de los comentarios, su valencia (positiva, negativa o neutral), y el tipo de lenguaje (coloquial, técnico o publicitario) de las respuestas emitidas por las marcas a los comentarios de los usuarios; tomando como referencia en el estudio de Pérez-Curiel y Sanz-Marcos (2019). Los resultados obtenidos en Facebook son que la valencia de los comentarios realizados por los usuarios en las publicaciones analizadas del perfil de Zara es neutral de promedio, mientras que, la marca responde de promedio a menos del 10% de los comentarios de los usuarios y lo hace utilizando un lenguaje técnico. Sin embargo, en el perfil de OVS el 36,36% de las publicaciones analizadas tienen comentarios positivos y el 63,63% comentarios neutros, sin embargo, no hay publicaciones que de media

tengan comentarios negativos. En lo referente a las respuestas realizadas por parte de OVS a los comentarios de los usuarios, de promedio, la marca contesta en el 68,18% de las publicaciones analizadas a menos del 10% de los comentarios realizados por los usuarios, sin embargo, en el restante de las publicaciones analizadas (31,81%) no responden a ningún comentario, a pesar de que en todas las publicaciones los usuarios los han realizado. Las respuestas emitidas por OVS en el 27,27% de las publicaciones analizadas han sido de promedio con un lenguaje coloquial, en el 40,91% con un lenguaje técnico de promedio y como acabamos de citar, el restante de las publicaciones (31,81%) la marca no ha respondido a los comentarios realizados por los usuarios.

Los resultados obtenidos en Twitter han sido que la valencia de los comentarios realizados por los usuarios en el perfil de Zara de promedio es neutral, mientras que en el perfil de OVS es de promedio negativa. Mientras que, en lo referente a bidireccionalidad, Zara, del mismo modo que en Facebook, responde de promedio a menos del 10% de los comentarios de los usuarios y lo hace utilizando un lenguaje técnico; mientras que OVS no responde a ningún comentario de los realizados por los usuarios en la publicación analizada en el período de análisis.

Los resultados obtenidos en Instagram han sido que la valencia de los comentarios realizados por los usuarios en el perfil de Zara de promedio es mayoritariamente positiva (en el 66,67% de las publicaciones analizadas), seguida de negativa (33,33%). Mientras que en el perfil de OVS el 55% de las publicaciones analizadas de promedio tiene comentarios positivos, en el 10,71% neutrales y en el 4,29% negativos, mientras que el 30% de las publicaciones analizadas no han tenido comentarios de los usuarios. La bidireccionalidad de las marcas a esos comentarios ha sido dispar entre las marcas, en el caso de Zara en todas las publicaciones analizadas la marca solo ha contestado a menos del 10% de los comentarios de los usuarios y lo ha hecho con un lenguaje técnico. Mientras que OVS ha contestado de promedio a menos del 10% de los comentarios en el 3,57% de las publicaciones analizadas, a menos del 20% en el 1,43% de las publicaciones, a menos del 30% en el 0,71% de las publicaciones y a menos del 50% en el 1,43% de las publicaciones; mientras que en el 92,86% de las publicaciones analizadas la marca no ha respondido a ningún comentario, pero hay que tener en cuenta que el 30% de las publicaciones no tenían comentarios, por lo que el 62,86% de las publicaciones analizadas con comentarios no han tenido respuesta alguna por parte de la marca y el 30% ni comentarios ni respuestas.



En resumen, teniendo en cuenta los resultados obtenidos del contenido publicado y, la interacción y participación, se extrae que las publicaciones analizadas en las redes sociales de Zara y OVS con mayor número de interacción positiva por parte del usuario (mayor número de “Me gusta”, mayor número de “Me encanta”-en el caso de Facebook-, mayor número de comentarios positivos o neutros y mayor número de menciones) son publicaciones sin menciones, sin hashtags o en caso de tener relacionado con la RSE de la marca, sin links o en caso de tener a la sección de RSE de la tienda *online*, con texto, vídeo o foto; y aportando información:

- Información corporativa centrada en las relaciones con los públicos de la marca, es decir, explicaciones que aclaran la vinculación de la empresa con los *stakeholders*, y/o productos o servicios desde una perspectiva no comercial.
- Información de la RSE de nivel secundario o terciario que abarca la inclusión de misión, visión y valores de RSE y/o, haciendo referencia al tercer ODS (garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades), y/o comunicando sobre la asistencia y beneficios sociales y/o, el respeto por los derechos humanos, y/o la seguridad y salud laboral, y/o la satisfacción de los clientes.

Entre las publicaciones con mayor interacción positiva por parte de los usuarios en las distintas redes sociales no destaca un contenido centrado en la RSE Medioambiental.

## **6.5. Interpretación de los resultados**

Siguiendo la premisa de que estando en un contexto de crisis medioambiental, es pertinente analizar cómo afecta en las estrategias de comunicación de las empresas su compromiso de RSC y cómo repercute en los *stakeholders*. Tras enunciar los resultados obtenidos de forma particular en función de las distintas técnicas de investigación en el presente punto final del capítulo se expone la interpretación de los resultados obtenidos para posteriormente poder exponer las conclusiones en función de cada uno de los objetivos preestablecidos en la investigación doctoral.

### 6.5.1. Gestión y comunicación de la RSE de las marcas objeto de estudio

En este primer apartado se expone la recopilación e interpretación de los resultados obtenidos en las distintas técnicas de investigación, acerca de las herramientas o instrumentos de responsabilidad social de la empresa que implanta las marcas objeto de estudio, en segundo lugar, el grado de compromiso con su RSE y, en tercer lugar, el diálogo con los *stakeholders*.

En la interpretación de los resultados partimos de dos perspectivas creadas gracias a las técnicas de investigación, una primera que consiste en saber cómo es la gestión de la RSE de forma interna mediante las entrevistas (qué dicen que hacen) y el análisis de contenido (qué hacen o comunican que hacen), y una segunda perspectiva obtenida gracias a los métodos Delphi que consiste en saber cómo creen que es y cómo debería de ser la gestión de la RSE según la opinión agentes externos (*instagramers* de moda españoles y expertos internacionales en RSC y/o sostenibilidad).

Para el análisis de las herramientas o instrumentos de Responsabilidad Social de la Empresa implantadas en las marcas objeto de estudio, se tomaron como base las herramientas enunciadas por Fernández García (2009). Para conocer dicha información nos hemos basado en los resultados obtenidos de: las entrevistas, el Método de Delphi a expertos en la materia y el análisis de contenido. En este tema no se ha hecho referencia al Método Delphi de los *instagramers* españoles de Moda, ya que no se investigó sobre la opinión, sino sobre el hecho en sí, es por ello por lo que se consideró más oportuno conocer exclusivamente la información de una muestra formada por expertos especializados en RSC. Los resultados, expuestos en la Tabla 66, reflejan una comunicación acerca de dichas herramientas basadas fundamentalmente en la web corporativa, sin hacer uso prácticamente de las notas de prensa ni de las redes sociales para ello. Este tipo de estrategia comunicativa es considerada por los expertos en RSC y/o sostenibilidad como inefectiva. Lo que provoca que el 32,43% de ellos desconozcan las herramientas que utiliza Inditex, o comunica que utiliza; y el 54,25% con respecto a OVS. Cabe reseñar que los expertos en su mayoría consideran que Inditex comunica acerca de sus herramientas de RSE implantadas, mientras que, en el caso de OVS uno de cada cuatro expertos considera que no utiliza ninguna.

**Tabla 66:** Interpretación de los resultados de las herramientas o instrumentos de RSE de Inditex y OVS

Herramientas	Entrevistas		Delphi a expertos en RSC y/ sost.		Análisis de contenido									
	Zara	OVS	Zara	OVS	Web		Sala de prensa		Facebook		Twitter		Instagram	
					Zara	OVS	Zara	OVS	Zara	OVS	Zara	OVS	Zara	OVS
Códigos de ética	100%	100%	51,35%	16,22%	100%	100%	33,33%	0%	0%	36,36%	0%	0%	0%	15%
Códigos de conducta	100%	100%	45,95%	10,81%	100%	100%	33,33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Normas de sistemas de gestión	100%	0%	37,84%	5,41%	100%	0%	33,33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Informes de responsabilidad social	100%	100%	48,65%	8,11%	100%	100%	33,33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Inversión socialmente responsable	100%	0%	8,11%	2,70%	100%	100%	33,33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Otro	0%	100%	5,41%	2,70%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ninguna de ellas	0%	0%	5,41%	24,32%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Lo desconozco	0%	0%	32,43%	54,25%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Notas:

- 1.- El porcentaje en las entrevistas equivalen a las respuestas acerca de si las marcas utilizan las herramientas o no, según los entrevistados.
- 2.- El porcentaje en el método Delphi, corresponde al porcentaje de expertos que han citado dicha herramienta.
- 3.- El porcentaje en el análisis de contenido de las webs corporativas corresponde a sí consta o no contenido acerca de ello en dichas webs.
- 4.- El porcentaje en el análisis de contenido de la sala de prensa corresponde al número de notas de prensa publicadas en el tiempo de análisis que informan sobre aspectos de dichas herramientas.
- 5.- El porcentaje en el análisis de contenido de las redes sociales corresponde al número de publicaciones analizadas en las que se comunica acerca de dichas herramientas frente al total de unidades analizadas en cada canal.

Fuente: Elaboración propia

El análisis del grado de compromiso de las marcas objeto de estudio con su RSE se ha basado en la evolución de las cinco áreas propuestas por Fernández García (2009). Se ha recurrido a las entrevistas y a los dos Métodos Delphi para la obtención de los resultados. Tanto las marcas como los grupos de expertos coinciden en considerar como muy importante el compromiso de la organización empresarial con el medioambiente, y la preocupación por la integridad de sus productos y prácticas comerciales hacia los consumidores. Esta última área, basándonos en Ruiz Olabuénaga (2013), se considera como un área crucial al tener un alto grado de importancia y de consenso entre los expertos. En contra posición al área referente al apoyo a la Comunidad es considerada como un área crítica, ya que presenta un alto grado de importancia, pero con bajo consenso entre los expertos, como se observa en la Tabla 67.

**Tabla 67:** Interpretación de los resultados del compromiso de Inditex y OVS con su RSE

Áreas	Entrevistas		Método Delphi	
	Zara	OVS	<i>instagramers</i> esp. de Moda	a expertos en RSC y/ sost.
Enfoque de los negocios basados en los valores	Moderadamente importante 100%	Muy importante 100%	Muy importante 60%	Muy importante 48,65%
Preocupación por un desarrollo correcto de políticas de recursos humanos que afectan a los empleados	Muy importante 100%	Importante 100%	Muy importante 60%	Muy importante 48,65%
Realización de acciones que la empresa realiza en apoyo a la Comunidad (dinero, tiempo, etc.)	Muy importante 100%	Importante 100%	Muy importante 40%	Importante 45,95%
Compromiso de la organización empresarial con el medioambiente y el desarrollo sostenible	Muy importante 100%	Muy importante 100%	Muy importante 90%	Muy importante 83,78%
Preocupación por una integridad de los productos y prácticas comerciales hacia los consumidores	Muy importante 100%	Muy importante 100%	Muy importante 50%	Muy importante 64,86%
			Importante 50%	

Notas:

- 1.- Los resultados expuestos son las respuestas con mayor porcentaje en cada caso.
- 2.- El porcentaje en las entrevistas equivalen a las respuestas acerca de si las marcas les dan importancia o no a dichas áreas, según los entrevistados.
- 3.- El porcentaje en el método Delphi, corresponde al porcentaje de expertos que han citado dicha herramienta.

Fuente: Elaboración propia

El análisis de las herramientas de diálogo de las marcas analizadas con sus *stakeholders* se ha basado en las propuestas por Granda Revilla y Trujillo Fernández (2011). Los resultados obtenidos en las entrevistas a las marcas presentan disparidad: en el caso de Zara expone que no utiliza ninguna de las propuestas por dichos autores. Mientras que, Simone Colombo en voz de OVS, indica que utilizan el estudio de las percepciones, los paneles y la *web survey*. Las herramientas de diálogo, que los expertos en RSC recomiendan utilizar, están en línea con las utilizadas por parte de OVS; aunque también recomiendan realizar auditorías de RSC, las cuales no son destacadas por ninguna de las marcas.

### **6.5.2. Gestión y comunicación de la RSE Medioambiental de las marcas objeto de estudio**

En este segundo apartado de la interpretación de los resultados obtenidos en la investigación, se expone la información primaria obtenida acerca de las responsabilidades primarias medioambientales, los ODS, las colecciones y/o productos sostenibles, y el incentivo del consumo responsable por parte de las marcas objeto de estudio.

Dentro de las responsabilidades primarias de la empresa se encuentra respetar el medioambiente. Mediante las entrevistas y los métodos Delphi se ha conocido las acciones realizadas por las marcas y las que consideran los expertos que deberían hacer. El resultado obtenido ha sido que en ambas marcas realizan las tres acciones recomendadas por Fernández García (2009), y además de ellas, Zara añade “un uso eficiente de la energía y el agua por parte de todos nuestros proveedores”. Los expertos en RSC destacan mayoritariamente, como acción más importante para el respecto del medioambiente, minimizar la generación de residuos y racionalizar el uso de recursos naturales y energéticos. En contraposición, los *instagramers* españoles de Moda destacan como acción más importante evitar en lo posible cualquier tipo de contaminación. Pero se quiere destacar, que ambos grupos de expertos hacen hincapié en que las empresas deben realizar las tres acciones, a pesar de tener disparidad de opinión en referencia a la importancia de cada acción. Para ampliar este análisis a los expertos en RSC, también se les preguntó por el grado de importancia que debería tener en la estrategia de comunicación, el enfoque de gestión de cada uno de los principios medioambientales por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact), y por la guía de elaboración de informes de sostenibilidad o RSC de la GRI por parte de las marcas objeto de estudio. Consideraron como “muy importante” los

nueve principios expuestos por Fernández García (2009), destacando con diferencia cuatro principios por encima del resto que son en orden de elección: impacto de/en materiales, agua, emisiones y vertidos. Dichos expertos consideran como mejores canales *online* para la comunicación de estos principios la web y las redes sociales. Esta opinión de los expertos se ve reflejada en la web corporativa de ambas marcas, ya que se citan todos los principios fundamentales que resaltan los expertos. Solo OVS realiza la comunicación de estos principios a través de las redes sociales, pero no aparecen en ninguna nota de prensa, como sí ocurre en el caso de Inditex.

En la presente investigación, también se quiso obtener información primaria acerca de la comunicación y el cumplimiento de los ODS. Para ello, se recurrió a los métodos Delphi y al análisis de contenido. Obteniendo como resultado que los expertos de RSC de los diecisiete principios destacan fundamentalmente cuatro de los nueve propuestos por Xicota (2019), los objetivos: quinto, octavo, décimo segundo y décimo tercero. Por otro lado, cabe resaltar que, ambos tipos de expertos destacan con un porcentaje mayoritario que los ODS deber ser considerados como “muy importantes” en los planes de RSE de Zara y OVS. Pero los expertos en RSC opinan en su mayoría que dichas empresas no priorizan los ODS en sus planes de RSE, ni en su comunicación. A pesar de ello, con el análisis de contenido de las webs corporativas se ha comprobado que Zara sí que menciona aspectos de los cuatro objetivos destacados por Xicota (2019) y los expertos de RSC; mientras que, OVS solo menciona sobre tres de ellos. En las notas de prensa publicadas en el período de análisis no se encuentra información sobre dichos principios en OVS y en las notas de Inditex se hace referencia a tres de los cuatro. Respecto a las redes sociales, Zara solo hace referencia a uno de dichos principios en sus distintas redes, mientras que, OVS destaca varios de dichos principios en sus redes.

También, se ha analizado aspectos sobre los productos y/o colecciones sostenibles de las marcas objeto de estudio. Para dicho análisis se ha recurrido a las entrevistas, el método Delphi y el análisis de contenido. Los expertos de RSC coincidieron en exponer que en caso de que las empresas cumplan los requisitos de empresa sostenible propuestos por Ria Kerney (Cadenas, 2017), deben ser considerados como “muy importantes” en la estrategia de comunicación, y que el canal de comunicación *online* más recomendado mayoritariamente para comunicarlo es la web corporativa, seguido de las redes sociales y en menor porcentaje las salas de prensa. Gracias al análisis de contenido se ha observado que durante el período

de análisis las marcas Zara y OVS han mencionado aspectos relacionados con los tres requisitos en sus webs corporativas. Además de ello, mientras que OVS comunica sobre el cumplimiento de estos requisitos a través de los tres canales de comunicación, Zara solo lo realiza a través de su web y sala de prensa. Lo que se ha podido observar es que la comunicación del cumplimiento de estos requisitos nos lleva a pensar que se están implantando estrategias de producción más responsables, y fruto de ello son las colecciones y/o productos sostenibles. La aceptación de este modelo de sostenibilidad en las marcas analizadas, desde la perspectiva del número de ventas, es muy dispar. Zara ha obtenido en esta categoría de productos un número de ventas bajo, asociándolo a que la gente no le está dando importancia a las prendas sostenibles, al contrario que OVS, marca que ha tenido en este tipo de productos una buena aceptación, incluso superando las expectativas. La opinión de los dos grupos de expertos coincide con la de Zara, ya que, dichos expertos consideran que no tiene una buena aceptación de los productos sostenibles, pero estos sí que consideran que existe una tendencia hacia una mayor aceptación por parte de los consumidores a este tipo de productos. Ambos grupos de expertos también coinciden en considerar como más relevantes para la comunicación de los valores diferenciales de estas prendas socialmente responsable las redes sociales, la página web corporativa, el punto de venta físico y la tienda *online*. Los *instagramers* españoles de Moda consideran que, en caso de comunicarlo mediante redes sociales, la red más utilizada es Instagram, seguida de Facebook pero que no se hace uso de Twitter para ello. Durante el período de análisis, la perspectiva de los expertos fue en parte en línea con la comunicación de las marcas en los canales analizados, ya que ambas marcas comunicaron sobre ello en sus webs corporativas y en notas de prensa, pero en las redes sociales analizadas solo se encontró información sobre ello en el Instagram y Facebook de OVS.

La producción de prendas socialmente responsables es dar la posibilidad al consumidor de tener a su alcance la opción de llevar a cabo un consumo responsable. Según los expertos en RSC el incentivo del consumo responsable debería ser considerado como “muy importante” en las estrategias de comunicación de las marcas objeto de estudio. En concreto, consideran mayoritariamente que lo deberían comunicar mediante la web corporativa y las redes sociales, y en menor medida en las notas de prensa. Zara hizo uso de la web corporativa y las notas de prensa, mientras que OVS utilizó la web corporativa y las redes sociales para el incentivo de este tipo de consumo socialmente responsable. En concreto, respecto a las redes sociales, OVS hizo uso de su perfil en Facebook e Instagram.





Parte IV

CONCLUSIONES



## Capítulo 7. CONCLUSIONES

La investigación aborda la gestión de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el sector de la Moda, con particular atención a la comunicación *online* de una de las esferas de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que es la sostenibilidad medioambiental. La Conferencia de la ONU sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2019) hacía una llamada al sector de la Moda para que integrara los principios de sostenibilidad en sus estrategias de negocios poniendo especialmente la mirada en la ‘moda rápida’ a la que atribuía una mayor responsabilidad. Por este motivo, ha sido el *fast fashion* el que ha centrado esta investigación, con particular atención al mercado español e italiano, realizando un análisis del caso focalizado en la gestión de la comunicación digital de la responsabilidad social medioambiental realizada por dos marcas: Zara y OVS.

### 7.1. Conclusiones

Con relación al objeto del estudio y a los objetivos generales y específicos planteados, se presentan a continuación las principales conclusiones de la investigación realizada.

**En primer lugar, con respecto al objetivo general 1, donde se planteaba revisar y actualizar los conocimientos vinculados a la industria de la Moda, al segmento del *fast fashion*, y la RSC, con especial atención a la RSC Medioambiental, así como a su comunicación en los canales digitales, las conclusiones obtenidas han sido:**

Conclusión 1. Dentro de la industria de la Moda, en el Siglo XXI el modelo del *fast fashion* basado en la satisfacción inmediata a los consumidores, se ha consolidado exportándose a otros segmentos del lujo y del lujo asequible surgiendo fenómenos como “*see-now, buy-now*”. España e Italia son dos mercados clave dentro de la industria de la Moda, destacando en particular el mercado español en *fast fashion*.

Conclusión 2. La Moda como fenómeno va estrechamente unida a la comunicación hasta el punto de poder afirmar que sin ésta no existiría. En la comunicación de las marcas de Moda, Internet se ha convertido en el medio de comunicación por excelencia en las últimas décadas, favoreciendo la interconexión entre las empresas del sector y los

consumidores de Moda, estando ligados buena parte de los cambios en el sector a la aparición de canales como web, redes sociales y al surgimiento de nuevos intermediarios digitales (blogueros e *influencers*) que se han convertido en protagonistas en la comunicación de la Moda gracias a las nuevas herramientas digitales. Además, los cambios continuos de colecciones y entrada de prendas semanales por parte del *fast fashion* convierten a las nuevas tecnologías y plataformas en las herramientas perfectas para mantener informados y consolidar la relación entre el consumidor y la marca, dando origen a nuevas fórmulas comunicativas encaminadas a generar *engagement*.

Conclusión 3. La industria de la Moda en los últimos años vive inmersa en un proceso de cambios y transformación donde la sostenibilidad ha dejado de ser una tendencia para pasar a ser una exigencia, hasta el punto de poder afirmar, alineándonos con Del Olmo, Paricio Esteban y Sánchez Valle (2018), que la Moda será sostenible o no será. Para ello, el compromiso de las empresas se deberá plasmar en cinco dimensiones: valores y principios éticos, condiciones de ambiente de trabajo y empleo, apoyo a la comunidad, preocupación por una integridad de los productos y prácticas comerciales hacia los consumidores y protección del medioambiente, siendo especialmente relevante ésta última en el segundo sector más contaminante del planeta esta última.

Conclusión 4. En la gestión de la RSC destacan herramientas como los códigos de ética y conducta, las normas de sistemas de gestión, los informes de responsabilidad social e inversión socialmente responsable (ISR), y estándares internacionales como el Global Compact y el GRI, siendo además, la comunicación un pilar fundamental, no solo como vehículo para transmitir información de los esfuerzos y compromisos que la organización está adquiriendo, sino también como medio para favorecer la participación de los *stakeholders* en los programas de RSC, en orden a la satisfacción de sus expectativas.

**En relación con el objetivo 2, determinar el tipo de gestión y herramientas para la comunicación de la RSC Medioambiental realizada por las marcas de *fast fashion* Zara y OVS, se han obtenido las siguientes conclusiones:**

Conclusión 5. Los códigos éticos, de conducta y los informes de responsabilidad social son las herramientas clave en la implementación de la gestión de la RSC en las empresas Zara y OVS, que coinciden en su utilización. Se han hallado diferencias en las dos marcas en

la utilización de herramientas como las normas de gestión y la ISR que solo utiliza Inditex, de lo que se puede inferir que dicha organización recurre a un mayor número de instrumentos para implementar prácticas socialmente responsables.

Conclusión 6. En relación con la implicación de los *stakeholders* en los programas de RSC, no todas las empresas implican a sus *stakeholders* en la gestión de su RSC, observando una mayor orientación a la participación de éstos en OVS frente a Inditex, encontrando en la primera una mayor apuesta por herramientas como el estudio de percepciones de grupos de interés, paneles y encuestas *online* que permiten obtener feedback de los públicos y conocer sus expectativas en materia de RSC.

Conclusión 7. Las dos empresas coinciden en destacar en la gestión de su RSE, el área de protección medioambiental frente a otras áreas como las relaciones con la comunidad y las condiciones laborales, siendo reseñable en el caso de Inditex, la extensión de los compromisos en materia medioambiental, como el uso eficiente de recursos, a toda la cadena de valor, y con particular atención, a los proveedores.

Conclusión 8. Con respecto a las colecciones y productos sostenibles que forman parte de la apuesta de la responsabilidad social en las dos marcas, se puede concluir una diferente visión en la gestión de la comunicación de éstas y la valoración de sus consumidores. Así, aunque las dos marcas priorizan la comunicación *online* a la hora de trasladar la información sobre las colecciones sostenibles, en el caso de Inditex reduce a la esfera digital la comunicación de éstas frente a OVS que combina el *online* con el *offline*, realizando también acciones de comunicación en el punto de venta y relaciones públicas con los medios de comunicación convencionales. La percepción de la valoración del consumidor también es diferente ya que mientras que para OVS ha sido mayor de la esperada para Inditex no se está consiguiendo esa valoración en el consumidor.

**En relación con el objetivo 3, conocer la percepción de actores clave en el sector de la Moda sobre el modelo de comunicación de la RSC y, en particular, de la RSC Medioambiental de Zara y OVS, en su objetivo específico 3.1, conocer la percepción de influenciadores (*instagramers*) sobre la RSC y su comunicación en el sector de la Moda y, en concreto, la de las marcas objeto de estudio, las conclusiones obtenidas han sido:**

Conclusión 9. En relación con la valoración de los *instagramers* sobre la sostenibilidad en Moda, se puede concluir la mayor importancia concedida por éstos a la responsabilidad social medioambiental frente al resto de dimensiones de la RSC (el 90% la valora como un factor importante en sus publicaciones). En este aspecto se alinean con las marcas con las que colaboran que normalmente solicitan que los compromisos en materia medioambiental en producto y forma de producción sean reseñados en las publicaciones.

Conclusión 10. Los *instagramers* inciden en la relevancia transversal que deberían tener los ODS en las políticas de RSE de las marcas de Moda de *fast fashion*, siendo otros elementos valorados: un enfoque de negocio basado en valores éticos, el marketing responsable y el apoyo de la empresa a las comunidades locales.

Conclusión 11. Con relación al área de gestión de la responsabilidad social medioambiental, en las marcas de *fast fashion*, los elementos más valorados por los *instagramers* son las políticas de reducción de emisiones y de minimización de impactos.

Conclusión 12. En la comunicación de la responsabilidad social medioambiental de las empresas de *fast fashion*, los *instagramers* perciben poca notoriedad en sus acciones, lo que puede influir en la percepción que tienen de la escasa valoración del consumidor hacia las colecciones sostenibles, aspecto en el que se puede concluir un alineamiento con las percepciones de los expertos e Inditex.

Conclusión 13. Los *instagramers* consideran que los canales *online* son los medios más utilizados por las marcas para comunicar sobre las colecciones sostenibles al consumidor, siendo baja la percepción en relación a la comunicación de éstas en los puntos de venta y los medios de comunicación (medios no utilizados por Inditex), por lo que podría constituir un aspecto de mejora potenciar la comunicación en estos canales que ayudarían a dar mayor visibilidad a este tipo de productos.

**En relación con el objetivo específico 3.2., conocer la percepción de expertos (investigadores y profesionales) del sector de la Moda sobre el desarrollo de la RSC Medioambiental de las marcas objeto de estudio, se han obtenido las siguientes conclusiones:**

Conclusión 14. Se concluye el desconocimiento de los expertos en relación a las herramientas utilizadas por las marcas Zara y OVS para la gestión de su RSE, que atribuyen fundamentalmente a la falta de comunicación efectiva de las marcas.

Conclusión 15. La dimensión medioambiental y desarrollo sostenible es el área de gestión de la RSC priorizada por los expertos en las marcas de *fast fashion*, alineándose con los *instagramers* y en sintonía también con las dos marcas, y en particular, con la filosofía de Inditex, que la traslada a toda su cadena de valor.

Conclusión 16. Los expertos priorizan el Global Compact y el GRI como guías para la gestión de RSC de las marcas de *fast fashion*, con particular atención a los impactos de la producción y el consumo de agua. Se observa así una coincidencia en expertos e *instagramers* en las áreas a las que atribuyen más relevancia en la gestión de la RSC medioambiental: minimización de impactos y racionalización de los recursos, lo que podría estar también en sintonía con las políticas de Inditex que extiende estos aspectos a sus proveedores.

Conclusión 17. Las herramientas para implicar a los *stakeholders* en los planes y programas de RSC son elementos clave para los expertos que coinciden en atribuir mucha importancia a los paneles, los estudios de las percepciones y las auditorías, algunos de los cuales eran utilizados por OVS, observando en el estudio carencias en este sentido en Inditex.

Conclusión 18. Los ODS deberían ser considerados como muy importantes por las marcas de *fast fashion* en sus planes de RSC. Sin embargo, coincidiendo con los *instagramers*, no consideran que estas marcas los prioricen en sus programas ni en la comunicación que realizan en materia de RSC.

Conclusión 19. Se observa una visión opuesta entre las marcas y los expertos en cuanto al futuro de la sostenibilidad y la responsabilidad social medioambiental en su organización. Así, aunque las marcas sitúan en su horizonte conseguir el 100% de la sostenibilidad, los expertos no lo consideran factible por su modelo de negocio.

Conclusión 20. Los canales mejores para comunicar la RSC a juicio de los expertos son las webs corporativas y las redes sociales, siendo menor la valoración de las salas de

prensa, infravalorando su utilidad para mejorar la relación con los medios y trasladarles contenidos que pueden amplificarse, en tanto que son altavoces y generadores de opinión en los consumidores a tenor de la influencia de la agenda mediática en la agenda pública.

**En relación con el objetivo específico 4, evaluar la importancia que atribuyen a la RSC Medioambiental las marcas de *fast fashion* Zara y OVS en sus canales de comunicación *online*, en concreto en el subobjetivo específico 4.1, analizar la comunicación de la RSC Medioambiental de las marcas seleccionadas en la web corporativa como canal de comunicación con los *stakeholders*, se han obtenido las siguientes conclusiones:**

Conclusión 21. El contenido de las webs corporativas de Zara y OVS es exclusivamente corporativo: se informa tanto de su RSE, en general, como de su RSE Medioambiental, en particular. Inditex incorpora normas de sistema de gestión durante el proceso productivo, en línea con su filosofía de trasladar la protección medioambiental a toda la cadena de valor.

Conclusión 22. Ambas marcas comunican en sus webs corporativas que persiguen el cumplimiento de los ODS, en contraposición de la percepción de los expertos y los *instagramers* que percibían una baja integración de los mismos en las políticas de responsabilidad social empresarial de ambas marcas. Se observa un alineamiento con los expertos en la comunicación de principios gestión de RSC priorizados por éstos junto con otros indicadores medioambientales (incentivo del consumo responsable, tiendas ecoeficientes, certificaciones ISO, realización de auditorías ambientales, proyectos de innovación, gestión de residuos y programas de ecoeficiencia).

Conclusión 23. Ambas marcas consideran prioritaria en la comunicación en su web, la información relativa a los tejidos utilizados, el proceso de diseño y el respeto de los derechos sociales y medioambientales, asociados a las colecciones sostenibles. No obstante, parece que ese contenido no es percibido como suficiente para alcanzar a los consumidores si se tiene en cuenta la percepción de expertos e *instagramers*.

Conclusión 24. El contenido de las webs corporativas de ambas marcas es unidireccional. No obstante, existe una mayor posibilidad de viralidad en la página web



corporativa de Zara, ya que OVS no incorpora botones de interacción en redes sociales (Twitter, Facebook o LinkedIn). Sin embargo, OVS tiene mayor posibilidad de suscripción al dar la opción de informar al usuario sin acceder a la web corporativa mediante alertas por e-mail, en función de los temas seleccionados por el cliente.

**En relación con el objetivo específico 4.2., analizar la comunicación de la RSC Medioambiental de las marcas seleccionadas en las salas de prensa como canal de comunicación con los medios, se concluye:**

Conclusión 25. Las salas de prensa de ambas marcas tienen una buena usabilidad y accesibilidad destacando que el contenido aparece en ambas integrado presentando una alta visibilidad.

Conclusión 26. Las salas de prensa siguen un modelo unidireccional, focalizadas en ofrecer información a los medios y otros públicos. En este sentido, es reducido el uso de herramientas interactivas en las salas de prensa de ambos grupos empresariales. Este aspecto, permite inferir el poco aprovechamiento en este sentido, de un canal que puede propiciar el diálogo e interacción con los *stakeholders*.

Conclusión 27. La orientación de las salas de prensa presenta diferencias en las dos marcas en relación al contenido priorizado. Así, en la sala de prensa de Zara se publica contenido corporativo, de RSE y RSE Medioambiental, y contenido comercial; mientras que, OVS publica exclusivamente contenido sobre la RSE Medioambiental y comercial. De ello, se puede inferir que en el caso de OVS la información en este canal sobre responsabilidad social se focaliza en el ámbito medioambiental exclusivamente.

Conclusión 28. Aunque las salas de prensa no tienen una orientación muy interactiva, en ambas se trata de propiciar la viralidad. En este sentido, en las dos marcas las salas de prensa ofrecen la posibilidad de compartir el contenido en redes sociales (Twitter, Facebook y LinkedIn).

**En relación con el objetivo específico 4.3., analizar la comunicación de la RSC Medioambiental de las marcas seleccionadas en las redes sociales como canal de**

**comunicación para alcanzar diferentes públicos, sobre todo a los consumidores, se han obtenido como las siguientes conclusiones:**

Conclusión 29. La estrategia de contenidos en redes sociales no aparece bien conectada con otros canales como la web . Así, desde las redes sociales analizadas (Facebook, Twitter e Instagram) en las dos marcas no se puede acceder a la web corporativa, ni viceversa, observando también como elemento común en las dos marcas el menor uso de Twitter en relación a las otras dos redes sociales analizadas.

Conclusión 30. La estrategia de contenidos de las marcas objeto de estudio es claramente comercial en sus redes sociales, dando prioridad a la acción de compra, a través del hipervínculo a la tienda online, frente a la información corporativa observando diferencias frente a los otros canales analizados (web y sala de prensa).

Conclusión 31. Las redes sociales no son canales bien aprovechados por Inditex para comunicar sus acciones en materia de responsabilidad social corporativa vinculadas a su marca Zara y en particular, sus compromisos en materia medioambiental, hallando en los perfiles de OVS más contenidos acerca de la RSE y/o RSE Medioambiental de la marca que en los de Zara.

**Otras conclusiones del estudio en relación con el objetivo específico 4.4., señalar las similitudes y diferencias en la gestión *online* de la comunicación de la RSC Medioambiental de las marcas objeto de estudio, se concluye:**

Conclusión 32. Tanto las webs corporativas, las salas de prensa y las redes sociales de Zara y OVS son accesibles y abiertas, hallando diferencias en el grado de actualización de contenido de la RSC Medioambiental entre los canales *online* propios de las marcas analizadas. Inditex actualiza más contenido medioambiental en la web y OVS en las salas de prensa y redes sociales.

Conclusión 33. Ambas marcas utilizan como canal principal para comunicar su RSC y RSC Medioambiental la web corporativa. Mientras que hay disparidad en lo referente al canal complementario para hacer llegar al usuario final la información puesto que Zara utiliza la sala de prensa y OVS las redes sociales, siendo la estrategia de OVS más alineada con la

opinión de los expertos. En particular, las similitudes y diferencias en la estrategia de comunicación digital en materia de RSC entre ambas marcas se evidencia en la comunicación de las colecciones sostenibles, donde Inditex apuesta por la web y las salas de prensa, mientras que OVS lo hace por la web y las redes sociales.

Por tanto, esta investigación demuestra que, en la actualidad, las marcas de *fast fashion* como Inditex y OVS gestionan y comunican su RSC Medioambiental y contestando a la pregunta del estudio, se han hallado carencias en ésta última que afectan a que esta información llegue y cale en el consumidor final. El desconocimiento público de la gestión de la RSC de las marcas de *fast fashion*, es debido a llevar estrategias comunicativas en las que no se obtienen el máximo beneficio de los canales *offline* y *online*. En particular, en los digitales, a los que más recurren habitualmente los consumidores se han encontrado diferencias y limitaciones en el uso en las dos marcas.

La investigación ha contribuido además, a observar aspectos priorizados por expertos e *instagramers* que podrían ayudar a mejorar la gestión y la comunicación de las prácticas de la RSC, y en particular, los compromisos medioambientales, lo que redundaría en transformar la RSC en un factor de desarrollo reconocido socialmente.

En la actualidad, para que una estrategia de comunicación online de RSC, en general, y RSC Medioambiental, en particular, pueda llegar a ser efectiva para los consumidores actuales y potenciales, concluimos que se debe seguir las siguientes etapas:

- 1.- Analizar la comunicación *online* realizada acerca de la información corporativa, la RSC y la RSC Medioambiental por parte de la marca del mismo modo que en el análisis de contenido realizado en la presente investigación de las marcas seleccionadas, a sus webs corporativas, salas de prensa y redes sociales. Además de ello, analizar cómo está gestionando la comunicación medioambiental las marcas del sector y con especial hincapié en la competencia, para con ello poder identificar los puntos débiles existentes en la comunicación de la marca y convertirlos en ventajas o al menos contrarrestar su influencia.
- 2.- Fijar los objetivos de la comunicación. Como objetivo principal se debería establecer como norma la realización una comunicación medioambiental transparente y bidireccional. Además de ello, de entre los distintos posibles

objetivos para el desarrollo de una comunicación medioambiental efectiva, uno muy recomendable sería reforzar la imagen de marca en el mercado asociada a una producción sostenible.

- 3.- Conocer el *target* y otros *stakeholders* de la marca. Centrándonos en el primer estadio comunicativo de la Moda, se deberá conocer los públicos profesionales, como responsables de los puntos de venta y otros profesionales de la marca, además de los medios de comunicación, expertos de Moda e *influencers*. Mientras que, fijándonos en el segundo estadio, el *target* a gran escala, debemos determinar el *target* de la marca, en general, y de esa temporada o colección, en particular. Si se quiere comunicar acerca de información corporativa en general, se hará hincapié en el *target* de la marca, pero si se quiere comunicar sobre las repercusiones medioambientales de una colección específica, se recurrirá al *target* de esa colección, en caso de ser diferentes. En la presente investigación el público objetivo tanto de Zara como de OVS no está delimitado ni por edad ni por sexo, ya que ambas marcas tienen sección de hombre, mujer y niño; ni por poder adquisitivo, ya que son prendas diseñadas para todo el público.
- 4.- Desarrollo de una comunicación creativa y transparente basada en que pueda ser aplicada a cualquier formato o canal y haciendo uso de la *transmedia*, de tal forma que, atraiga el interés del usuario de las plataformas y así pase a tener conocimiento acerca de la información corporativa, la RSC y la RSC Medioambiental.
- 5.- Realizar un estudio de mercado enfocado en conocer los canales de comunicación *online* a los que el *target* recurre para informarse sobre Moda, es decir, en los que está más presente y activo el público objetivo. En la presente investigación se ha comprobado que las marcas seleccionan como canal principal para comunicar estos temas la web corporativa, con un contenido que es prácticamente estático y unidireccional en los dos casos analizados. El argumento fundamental que consideramos para elegir dicho canal es que se puede alojar más información en estos espacios virtuales que en las salas de prensa y las redes sociales. La situación actual es que las redes sociales y la prensa a través de ellas son un canal que han crecido exponencialmente en cantidad y en importancia, tanto para el *target* como para el resto de *stakeholders*, por lo que, se debería replantear de la estrategia de comunicación en redes sociales, convirtiéndolas en un canal fundamental, junto con las webs corporativas y las salas de prensa, para comunicar sobre la información corporativa y la RSC. Las redes sociales no deben ser solo un canal de promoción

y venta, aprovechando el dinamismo y bidireccionalidad que permiten crearse entre marca y usuario.

6.- Desarrollo del presupuesto de comunicación.

7.- Seleccionar el *timing* acorde para la campaña.

8.- Controlar las acciones de comunicación para asegurar que el *target* adecuado recibe el mensaje correcto.

Una vez expuestas las conclusiones de la investigación, a tenor de los resultados del estudio realizado se procede a validar o refutar las hipótesis planteadas de partida.

La hipótesis 1, las empresas de *fast fashion* Inditex y OVS SpA están desarrollando en las dos marcas objeto de estudio (Zara y OVS) una gestión y comunicación de su RSC destacando la sostenibilidad medioambiental frente a otras áreas de gestión de la RSC, es una hipótesis refutada con matices ya que ambas marcas indican que es el área priorizada, lo que también es percibido por los expertos. Sin embargo, hay un desajuste entre esta valoración y la del consumidor, tal como indica una de las marcas y los expertos, lo que conduce a cuestionar el tipo de gestión y, en particular, el modo en qué se está proyectando ante el público los compromisos adquiridos en esta área.

La hipótesis 2, para el público experto las marcas de *fast fashion* priorizan la responsabilidad medioambiental en la gestión y comunicación de la RSC, es una hipótesis refutada ya que aunque para los expertos es el ámbito que se debe priorizar en las marcas, no consideran que la comunicación realizada contribuya a que el público lo perciba adecuadamente, y en particular, los esfuerzos realizados en las colecciones sostenibles.

La hipótesis 3, las dos marcas utilizan de manera preferente los medios *online* frente a los *offline* en la comunican la responsabilidad social medioambiental, si bien se presupone la existencia de diferencias en el uso de los principales canales digitales como la web corporativa, las salas de prensa y las redes sociales, es validada con matices, ya que ambas marcas manifiestan la priorización de estos canales y se han hallado diferencias en la estrategia de contenidos en ambos canales si bien, en cada una de las marcas se observa un canal poco aprovechado como es en el caso de Zara las redes sociales no orientadas a priorizar la información sobre los compromisos medioambientales de la marca y en el caso de OVS la sala de prensa.

## 7.2. Limitaciones de la investigación y futuras líneas

En relación a las limitaciones del estudio, la principal podría ser el centrarse en solo dos marcas, si bien el alcance del estudio a nivel metodológico obligaba a centrar la atención en casos relevantes en los dos mercados pero se considera por ello, que la investigación realizada podría extenderse en el futuro a más casos con la metodología validada en la presente investigación. Con ello, podría establecerse un mapa de la gestión y comunicación de la RSE en el sector en España e Italia, donde el eje vertical podría ser la transparencia y el horizontal la bidireccionalidad de la comunicación.

Se considera que en futuras investigaciones también sería interesante abordar la comunicación de la RSC Medioambiental en las marcas de *fast fashion* desde la perspectiva del consumidor, es decir, estudiando la recepción de los textos, imágenes, vídeos e ilustraciones publicadas en los canales *online* analizados en la presente investigación. Esta tarea es complicada de realizar por las herramientas de análisis de *neuromarketing* que consideramos interesantes para su desarrollo, pero pudiendo contar con ellas, se podrían obtener resultados complementarios muy interesantes para el desarrollo de nuevas estrategias de comunicación *online*. En el supuesto de contar con la investigación sobre los mecanismos de recepción por parte de los consumidores se podría realizar un segundo mapa de posicionamiento más completo, de tres dimensiones: la transparencia, la bidireccionalidad y la correcta recepción de la comunicación de la RSE de las empresas de *fast fashion*.

Parte V

BIBLIOGRAFÍA





## BIBLIOGRAFÍA

- Abela, J. A. (2002). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Granada, España: Universidad de Granada.
- Aced, C. (2016). *Casos de estudio de Relaciones Públicas: Espacios de diálogo e impacto mediático*. Barcelona: UOC.
- AECA (2004). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Documento AECA No. 1. Madrid, España: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Aldeanueva, I. (2012). La responsabilidad social como elemento de cohesión en la integración de los sistemas de gestión. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 19, 9-28.
- Ali, M. M. y Medhekar, A. (2016). A poor country clothing the rich countries: case of garment trade in Bangladesh. *Economy of Region*, 12(4), 1178-1193. doi: 10.17059/2016-4-19
- Almansa, A. y Alonso, M. (2012). Innovación en las salas de prensa virtuales de las universidades andaluzas. *V Congrés Internacional d'Investigació i Relacions Públiques*, Facultat de Comunicació Blaquerna, 429-440.
- Alonso González, M. (2015). Las redes sociales como canal de comunicación de las marcas de moda españolas. El caso de Zara, Mango y El Corte Inglés. *Index comunicació*, 5(1), 77-105.
- Álvarez, M.L., Martí, D. y Domínguez, S. (2010). Reputación y responsabilidad desde webs corporativas. *Área abierta* (26).
- Andreu Pinillos, A. y Fernández Fernández, J. L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard-Densto Business Review*, 207(1), 5-21.
- Aragón, J., Rocha, F. Cruces (2005). La dimensión laboral de la RSC en España: un análisis de los casos. Cuadernos de información sindical: la dimensión laboral de la *Responsabilidad Social de las Empresas*, 63, 33-70.
- Aranguren, J. L. L. (2003). La ética y su etimología. *Arbor*, 174(687-688), 591-606. doi: 10.3989/arbor.2003.i687-688.660
- Astigarraga, E. (2003). El método delphi. *San Sebastián: Universidad de Densto*.
- Avendaño Castro, W.R. (2011). Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y desarrollo sostenible: una mirada desde la Declaración de Río 1992. *Respuestas*, 16(2), 45-59.

- Ayala, M.L. (2018). ¿Por qué China? La carrera de la moda de lujo de Shangái. *America Retail*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/opinion/opinion-por-que-china-la-carrera-de-la-moda-de-lujo-de-shangai/>
- Ayuso, S. y Garolera, J. (2012). Códigos éticos de las empresas españolas: ¿qué compromisos contienen? *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*, 11.
- Bala, D. (2019). Kering chief reveals industry pact to fight climate emergency. *Vogue Business*. Recuperado de <https://www.voguebusiness.com/companies/kering-francois-henri-pinault-industry-pact-climate-emergency>
- Ball, A. (2004). A sustainability accounting Project for the UK local government sector? Testing the social theory mapping process and locating a frame of reference. *Critical Perspectives on Accounting*, 15(8), 1009-1035.
- Bampton, M. y Cowton, C.J. (2002). The E-Interview. *Forum: Qualitative Social Research*, 3(2).
- Baños González, M., y De Aguilera Moyano, J. (2017). Las comunicaciones en el nuevo paradigma de marketing. Experiencias, relevancia, engagement y personalización. Presentación. *Revista ICONO14 Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, 15(2), 1-15. doi:10.7195/ri14.v15i2.1098
- Bardin, L. (1986). *El análisis de contenido*. Madrid: Akal.
- Bardin, L. (1996 2ª e). *Análisis de contenido*. Madrid: Akal.
- Barthes, R. (1978). *El sistema de la moda*. Barcelona, España: Gustavo Gil.
- BBVA Communications (2020). *El sector de la moda se reinventa para apoyar a los afectados por la crisis del coronavirus*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/el-sector-de-la-moda-se-reinventa-para-apoyar-a-los-afectados-por-la-cri-sis-del-coronavirus/>
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Researches*. Glencoe III: Free Press.
- Bergh, V. D. y Jeroen C. J. M. (1996). *Sustainable Development and Management*. Ecological Economics and Sustainable Development: Theory, Methods and Applications (pp. 53-79), Edward Elgar Publishing Cheltenham, Reino Unido.
- Berry, M., y Schleser, M. (Eds.). (2014). *Mobile media making in an age of smartphones*. Cham, Switzerland: Springer.
- Bhardwaj, V. & Fairhurst, A. (2010). Fast fashion: response to changes in the fashion industry. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1), 163-173. DOI: 10.1080/09593960903498300
- Bigné, E. Andreu, L., Chumpitaz, R. y Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. *Universia Business Review*, 5, 14-27.

- Bigné, E., Andreu, L., Chumpitaz, R. y Swaen, V. (2006). La influencia de la responsabilidad social corporativa en el comportamiento de compra de estudiantes universitarios. *Esic Market*, 6(597), 163-189.
- Bigné, E., Alvarado, A., Andreu, L., Aldás, J. y Curras, R. (2009). La influencia de la percepción de la dimensión económica de la RSE sobre la satisfacción y lealtad del consumidor. *Revista de Responsabilidad Social*, 1.
- Blanco, E. (2019). Varios gigantes de la moda se alían para alcanzar un acuerdo global sobre sostenibilidad. *Vogue España*. Recuperado de <https://www.vogue.es/moda/articulos/acuerdo-global-cumbre-sostenibilidad-inditex-kering-hm-2019>
- Blanco, L. (2019). Así se lleva la moda inclusiva. *El Mundo.com*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/cataluna/2019/07/25/5d39c85021efa05c408b45d2.html>
- Blasco Hernández, T. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (I). *Nure investigación*, 33.
- Bódalo Manuera, S. (2018). “I Am What I Am”, el mensaje que Violeta lanza al mundo. *FashionUnited.es*. Recuperado de <https://fashionunited.es/noticias/moda/violeta-andic-directora-de-violeta-by-mango-un-mensaje-de-empoderamiento-que-deja-atras-estereotipos-y-canones-de-belleza/2018110228738#:~:text=La%20marca%20Violeta%20by%20MANGO,s er%20confortables%2C%20femeninas%20y%20actuales>.
- Bonsón, E. y Bednárová, M. (2013). Corporate LinkedIn practices of Eurozone companies. *Online Information Review* 37(6), 969-984.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper-Row.
- Braungart, M. y McDonough, W. (2015). *Cradle to cradle: rediseñando la forma en que hacemos las cosas*. Interamericana de España: Mc-Graw-HillEdelkoort.
- Bromiley, P. y Markus, A. (1989). The Deterrent to Dubious Corporate Behaviour: Profitability, Probability and Safety Recalls. *Strategic Management Journal*, 10(3), 233-250.
- Bronn, P.S. (2004). Corporate governance – Is your communication hurting you? *Journal of Communication Management*, 9(2), 106-107.
- Broughton, E. (2005). The Bhopal disaster and its aftermath: a review. *Environmental Health* 4(6). doi: 10.1186/1476-069X-4-6

- Burke, J., Hammadi, S. y Neville, S. (2013, 13 de mayo). Fashion chains sign accord to help finance safety in Bangladesh factories. *The Guardian*. Recuperado de <https://www.theguardian.com/world/2013/may/13/fashion-chain-finance-safety-bangladesh-factories>
- Butler, S. (2019). G7 and fashion houses join forces to make clothes more sustainable. *The Guardian*. Recuperado de <https://www.theguardian.com/world/2019/aug/21/fashion-g7-summit-sustainability-kering-inditex-macron>
- Business of Fashion & McKinsey & Company (2016). *The State of Fashion 2017*. Recuperado de [https://cdn.businessoffashion.com/reports/The\\_state\\_of\\_fashion\\_2017.pdf](https://cdn.businessoffashion.com/reports/The_state_of_fashion_2017.pdf)
- Business of Fashion & McKinsey & Company (2017). *The State of Fashion 2018*. Recuperado de [https://cdn.businessoffashion.com/reports/The\\_State\\_of\\_Fashion\\_2018\\_v2.pdf](https://cdn.businessoffashion.com/reports/The_State_of_Fashion_2018_v2.pdf)
- Byun, S. y Sternquist, B. (2008). The antecedents of in-store hoarding: measurement and application in the fast fashion retail environment. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8(2), 133-147. doi: 10.1080/09593960701868241.
- Cadenas, L. (2017). 10 ideas para una cadena de suministro textil sostenible. *Itfashion.com*. Recuperado de <https://www.itfashion.com/moda/10-ideas-para-una-cadena-de-suministro-textil-sostenible/>
- Cabero Almenara, J. e Infante Moro, A. (2014). Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación. *Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 48. Recuperado de [https://instituciones.sld.cu/socecs/files/2014/07/Metodo-Delphi\\_Cabero.pdf](https://instituciones.sld.cu/socecs/files/2014/07/Metodo-Delphi_Cabero.pdf)
- Caerols, R., Tapia, A. y Carretero, A. (2013). Instagram, la imagen como soporte de discurso comunicativo participado. *Revista de Comunicación Vicat Academia*, 124, 68-78. Doi: 10.15178/va.2013.124.68-78.
- Campbell, C. (1995). *The romantic ethic and the spirit of modern consumerism*. ([Reprinted]). Oxford, United Kingdom: Blackwell.
- Calefato, P. (2002). *El sentido del vestir*. Valencia, España: Engloba.
- Cañete, I. (2018). ¿Qué es una 'startup'? Recuperado de <https://www.bbva.com/es/que-es-una-startup/>
- Cañón, J. y Garcés, C. (2006). Repercusión económica de la certificación medioambiental ISO 14001. *Cuadernos de Gestión*, 6(1), 45-62.

- Carranza, D.C. (2019). ONU: *La industria de la moda es la segunda más contaminante*. Recuperado de <https://www.aa.com.tr/es/mundo/onu-la-industria-de-la-moda-es-la-segunda-m%C3%A1s-contaminante-del-mundo/1450749#>
- Carrasco, A. C. (2017a). ¿La sostenibilidad está de moda? *Fashion United México*. Recuperado de <https://fashionunited.mx/noticias/moda/la-sostenibilidad-esta-de-moda/2017031022286>
- Caro, F., y Martínez-de-Albéniz, V. (2015). Fast fashion: Business model overview and research opportunities. In *Retail supply chain management* (237-264). Springer, Boston, MA.
- Carrera i Gallissà, E. (2017). Los retos sostenibilistas del sector textil. *Revista de Química e Industria Textil*, 220, 20-32.
- Carro de Combate y CECJ (2014). *El Comercio Justo en España 2014. Sector textil e injusticia comercial*. (pp. 29-52). Recuperado de <http://comerciojusto.org/publicacion/el-comercio-justo-en-espana-2014-sector-textil-e-injusticia-comercial/>
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Casablanca, L., & Chacón, P. (2014). El hombre vestido. Una visión sociológica, psicológica y comunicativa sobre la moda. *Cartaphilus. Revista de investigación y crítica estética*, 12, 60-83.
- Castelmur, F. (2016). Moda e tessile, analisi di un settore in crescita. E l'Italia resta un'eccellenza. *Il fatto quotidiano*. Recuperado de <https://www.ilfattoquotidiano.it/2016/07/03/moda-e-tessile-analisi-di-un-settore-in-crescita-e-litalia-resta-uneccellenza/2875633/>
- Castello, A. Del Pino, C., Ramos, I. (2014). Twitter como canal de comunicación corporativa y publicitaria. *Communication & Society*, 27(2), 21-54.
- Castells, M. (2000). Internet y la sociedad red. Conferencia de Presentación del Programa de Doctorado sobre la Sociedad de la Información y el Conocimiento. Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de <https://www.alfabetizaciondigital.redem.org/wp-content/uploads/2017/05/Internet-y-la-sociedad-red..pdf>
- Castillo, A. (2008). La comunicación empresarial en Internet. *Icono 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 6(2), 1-18.
- Castillo, A. y Bentes, A.S. (2016). Análisis de la personalización de las webs corporativas del sector de la moda Portugués. *Opción* 7(32), 401-418.

- Castillo Esparcia, A. (2008). La comunicación empresarial en internet. *Icono14*, 6(2). Doi: 10.7195/r14.v6i2.348
- CBI Ministry of Foreign Affairs. (2018). *Exporting fashion accessories to Europe*. Recuperado de <https://www.cbi.eu/market-information/apparel/fashion-accessories/europe/>
- Celma, D., Martínez, E. y Coenders, G. (2012). Corporate social responsibility in human resource management: an analysis of common practices and their determinants in Spain. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.*, 21(2), 82-99.
- Cerem Comunicación (2019). La segunda vida de los textiles. *Cerem*. Recuperado de <https://www.cerem.es/blog/la-segunda-vida-de-los-textiles>
- Cervelli, M (2016). Redes sociales y fast fashion: ¿Un nuevo reto para la industria de la moda? *Vanguardia*. Recuperado de <https://www.vanguardia.com/entretenimiento/revista-nueva/redes-sociales-y-fast-fashion-un-nuevo-reto-para-la-industria-de-la-moda-PGVL366854>
- Chang, A. (2011). Online shoe clubs are in step with fashion-forward women. *Los Angeles Times*. Recuperado de <https://www.latimes.com/business/la-xpm-2011-dec-29-la-fi-shoe-clubs-20111229-story.html>
- Chaves, N. (1986). *Imagen y moda: seducción, convicción y mercado*. En: Moda y diseño: seminario técnico sobre diseño, marketing y comunicación en la Industria de la Moda. Madrid: Centro de Promoción de Diseño y Moda, pp. 94-108.
- Chávez, B. (2017). *Tu consumo puede cambiar el mundo*. Barcelona: Ediciones Península
- Clavijo Ferreira, L., Pérez Curiel, C., Luque Ortiz, S., y Pedroni, M. (2017). *Social Media y Comunicación Corporativa. Nuevo reto en las empresas de Moda*. En Herrero, J. y Mateos, C. (Coords.) Del verbo al bit (pp. 2029-2059). DOI: 10.4185/cac116edicion2
- Clean Clothes Campaign y Public Eye (2019). *Will women workers benefit from living wages? A gender-sensitive approach to living wage benchmarking in global garment and footwear supply chains*. Recuperado de [https://asia.floorwage.org/wp-content/uploads/2020/03/CCC\\_Dec2019\\_Luginb%C3%BChl\\_LW\\_Gender.pdf](https://asia.floorwage.org/wp-content/uploads/2020/03/CCC_Dec2019_Luginb%C3%BChl_LW_Gender.pdf)
- Clemente, M. y Santalla, A. (1991). *El Documento Persuasivo: Análisis de Contenido y Publicidad*. Bilbao, España: Deusto.
- Cline, E.L. (2012) *Overdressed: The shockingly high cost of cheap fashion*. New York, USA: Penguin.
- Coberllini, E. y Saviolo, S. (2004). *La scommessa del Made in Italy e il futuro de la moda italiana*. Etas.
- Codina, L. (2000). Parámetros e indicadores de calidad para la evaluación de recursos digitales. *Jornadas Españolas de Documentación* 7.

- Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE) (2018). *Informe Sectorial de la Economía Española 2018 – Sector Textil*. Recuperado de <http://www.saladeprensacesce.com/informe-sectorial-2018/>
- Conesa Fernández-Vítora, V. (1993). *Guía metodológica para la evaluación del impacto ambiental* (2ª ed). Madrid, España: Mundi-Prensa.
- Continente, G. (2018). *24 firmas de moda sostenible con sello español*. *Harpers Bazaar*. Recuperado de <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/compras/g252047/marcas-firmas-espanolas-moda-etica-sostenible/>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación*. Italia: McGraw Hill.
- Cosgrave, B. (2006). *Historia de la moda. Desde Egipto hasta nuestros días*. Barcelona, España: Editorial Gustavo Gil, Colección GGmoda.
- Crane, A., y Matten, D. (2016). *Business ethics: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (4.a ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Crewe, L. y Davenport, E. (1992). The puppet-show: Changing buyer-supplier relationships within clothing retailing. *Transactions of the Institute for British Geographers*, 17(2), 183–97.
- Crewe, L. (2013). When Virtual and Material Worlds Collide: Democratic Fashion in the Digital Age. *Environment and Planning A: Economy and Space* (45), 760-780.
- Crowther, D. y Duarte-Atoche, T. (2014). Responsabilidad social y la discapacidad intelectual. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, 72 vol extra 1, 45-70.
- Davidson, W. y Worrell, D. L. (1988). The Impact of Announcements of Corporate Illegalities on Shareholder Returns. *Academy of Management Journal*, 31(1), 195-200.
- De Aguilera Moyano, J. (2014). *Branded Entertainment. Los contenidos de marca como herramienta de comunicación comercial en el entorno del marketing actual*. (Tesis doctoral). Departamento de Ciencias de la Comunicación II y Ciencias Sociales. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad Rey Juan Carlos.
- De Angelis, C. (2016). El Mapa de la moda 2016 (XI): La “spanish armada” de la moda. *Modaes.es*. Recuperado de <https://www.modaes.es/back-stage/el-mapa-de-la-moda-2016-xi-los-gigantes-de-la-moda-espanola.html>
- De la Cuesta, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín económico de ICE* (2813).
- De Salas, M.I., Paricio, M.P., Femenía, S. y López-Trigo, M. (2017). Análisis de las estrategias de marca en el sector textil multinacional con objetivos de sostenibilidad y protección al medio ambiente: construcción de un modelo estratégico exportable a

- otros sectores industriales. *FISEC-Estrategias*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año XII, Número 24, V24, 165-185.
- De Souza, S. (2017). *La inclusión de las personas con discapacidad en el ámbito de la moda*. Artículo de la celebración de la Conferencia XII Jornadas de Sociología, Recorridos de una (in)disciplina. La Sociología a sesenta años de la fundación de la Carrera. Mesa 35. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/334174166\\_LA\\_INCLUSION\\_DE\\_LAS\\_PERSONAS\\_CON\\_DISCAPACIDAD\\_EN\\_EL\\_AMBITO\\_DE\\_LA\\_MODALIDAD](https://www.researchgate.net/publication/334174166_LA_INCLUSION_DE_LAS_PERSONAS_CON_DISCAPACIDAD_EN_EL_AMBITO_DE_LA_MODALIDAD)
- Decoufflé, A. y Nicolón, A. (1972). *Prospective et Société*. Paris: La documentation Française.
- Del Olmo, J.L. (2005). *Marketing de la moda*. Madrid: ediciones Internacionales Universitarias.
- Del Olmo, J.L. y Fondevila, J.F. (2014). *Marketing Digital en la Moda*. Madrid: Ediciones Universidad de Navarra.
- Del Olmo, J.L., Paricio Esteban, M.P. y Sánchez Valle, M. (2018). *Marketing y comunicación de moda, lujo y lifestyle*. Madrid: CEU Ediciones.
- Delbecq, A.L., Van de Ven, A.H. y Gustafson, D.H. (1975). *Group techniques for program planning*. Glenview, IL: Scott-Foresman and Co.
- Díaz, L. (2017). *Soy marca: quiero trabajar con influencers*. Barcelona: Bresca.
- Díaz, E., Martín-Consuegra, D. y Esteban, A. (2008). Evaluación de la eficacia de las páginas web: un análisis de contenido de las principales compañías aéreas en Castro, E. J. y Díaz, F.J. (coord.) *Universidad, Sociedad y Mercados Globales, Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, 279-293.
- Dillon, S. (2012). *Principios de gestión en empresas de moda*. Barcelona: Gustavo Gilil.
- Dinero.com (2000). *Lo social es la estrategia*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/lo-social-estrategia/12023>
- Domingo, D. (2013). Las marcas de moda en un contexto digital: retos y oportunidades. *Actas del I Congreso Internacional Comunicación y Sociedad*. Logroño: UNIR.
- Domínguez, S., Álvarez, M.L. y Martí, D. (2012). Dirección de Comunicación en Internet. Estudio y recomendaciones para los espacios de prensa en webs corporativas desde el análisis de portales en internet de grupos empresariales en Galicia. *Revista Internacional de Relaciones Públicas* 2(3), 45-70. Doi: 10.5783/RIRP-3-2012-03-45-70
- Donaldson, T. y Preston, L. E. (1995). The stakeholders theor of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.



- Durántez Stolle, P. (2017). Interacción y participación en salas de prensa virtuales del IBEX 35. *El profesional de la información*, 26(2), 228-237. Doi:10.3145/epi.2017.mar.09
- Ecoalf (2020). Ecoalf, la primera empresa de moda en España en ser B Corp (™). Recuperado de <https://ecoalf.com/es/p/bcorp-certificado-25>
- Edicions Sibil-la (2020). *El Gobierno aprueba la Estrategia Española de Economía Circular, que favorecerá la recuperación económica del sector textil y confección tras la crisis sanitaria del COVID-19*. Recuperado de <https://www.edicionessibila.com/es/actualidad/actualidad/el-gobierno-aprueba-la-estrategia-espanola-de-economia-circular-que-favorecera-la-recuperacion-economica-del-sector-textil-y-confeccion-tras-la-crisis-sanitaria-del-covid-19>
- Eggers, R. y Jones, C. (1998). Practical considerations for conducting Delphi studies: the oracle enters a new age. *Educational Research Quarterly*, 21(3), 53-66.
- Ellen MacArthur Foundation. (2017). A new textiles economy: Redesigning fashion's future. Recuperado de [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/A-New-Textiles-Economy\\_Full-Report\\_Updated\\_1-12-17.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/A-New-Textiles-Economy_Full-Report_Updated_1-12-17.pdf)
- Emran, SN y Kyriacou, J. (2017). What she makes: Power and poverty in the fashion industry. *Oxfam Australia*. Recuperado de [https://whatshemakes.oxfam.org.au/wp-content/uploads/2017/10/Living-Wage-Media-Report\\_WEB.pdf](https://whatshemakes.oxfam.org.au/wp-content/uploads/2017/10/Living-Wage-Media-Report_WEB.pdf)
- Entwistle, J. (2002). *El cuerpo y la moda: Una visión sociológica*. Barcelona, España: Paidós.
- Escamilla, S., Jiménez, I. y Prado, C. (2013). La responsabilidad social empresarial, una forma de crear valor. *Editorial Académica Española*.
- Estatella, A. y Ardévol, E. (2010). Internet: instrumento de investigación y campo de estudio para la antropología visual. *Revista Chilena de Antropología Visual*, 15.
- Expansión Datos Macro (2017a). Italia – Emisiones de CO2. *Expansión.com*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/emisiones-co2/italia?anio=2016>
- Expansión Datos Macro (2017b). España – Emisiones de CO2. *Expansión.com*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/emisiones-co2/espana?anio=2016>
- Fabregat, V. (2017). *Moda: Italia vs España*. Recuperado de <https://www.modaes.es/blogs/ojo-al-dato/moda-italia-vs-espana.html>
- Fashion Revolution (2019). El Pacto de la moda del G7: Qué es y qué falta por hacer. Recuperado de <https://www.fashionrevolution.org/spain-blog/el-pacto-de-la-moda-del-g7-que-es-y-que-falta-por-hacer/>

- Fatás, M. (2017). Siete marcas españolas relatan cómo consiguen producir ropa sostenible. *Smoda*. Recuperado de <https://smoda.elpais.com/moda/siete-marcas-espanolas-relatan-como-consiguen-producir-ropa-sostenible/>
- Fernández, J. (2012). La responsabilidad social corporativa en los principales grupos de comunicación españoles: incorporación, gestión y análisis de la información a través de sus páginas web. *Correspondencia & Análisis* (2), 111-128.
- Fernández de Córdova, I. (2017). *Comunicar la moda en internet*. Barcelona: UOC.
- Fernández García, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. Alicante, España: Ed. Club Universitario.
- Fernández Matilla, M. A. (2017). *Moda sostenible. Análisis de su naturaleza y perspectiva futura (Sustainable fashion. An Analysis of its nature and future perspective)* (Tesis de grado). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León.
- Fernie, J., & Sparks, L. (Eds.). (1998). *Logistics and retail management: insights into current practice and trends from leading experts*. Kogan Page Publishers.
- Figueras, J. (1997). *La moda: Sus secretos y su poder*. Madrid, España: Albacore.
- Figueras, J. (2002). *Moda española: Una historia de sueños y realidades*. Madrid, España: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Fletcher, K. (2008). *Sustainable Fashion and Textiles: Design journeys*. London and Sterling, VA: Earthscan.
- Fletcher, K. (2010). Slow fashion: An invitation for systems change. *Fashion Practise*, 2(2), 259-265. DOI: 10.2752/175693810X12774625387594
- Flotats, S. (2016). Reflexionando sobre “Join Life”, la colección sostenible de Zara. *Itfashion.com* Recuperado de <https://www.itfashion.com/moda/eco-eco/reflexionando-sobre-join-life-la-coleccion-sostenible-de-zara/>
- Folgueira Suárez, T. (2018). *El reto de la sostenibilidad en el sector textil-moda* (Trabajo fin de grado). Facultad de Economía y Empresa de la Universidade da Coruña, España.
- Fondevila, J.F., Del Olmo, J.L. y Bravo, V. (2012). Presencia y reputación digital en “social media”: comparativa en el sector de la moda. *Fonseca, Journal of communication*, (5), 92-116.
- Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K. y Freberg, L.A. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 37(1), 90-92. Doi: 10.1016/j.pubrev.2010.11.001
- Free Form Style. (2020). *Nosotros*. Recuperado de <https://freeformstyle.com/pages/nosotros>

- Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3), 228-254.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Time Magazine*, 13, 122-126.
- Fuentes, F.J., Nuñez, J. y Veroz, R. (2005). Alternativas de cumplimiento de la responsabilidad social corporativa en gestión de Recursos Humanos. *Universia Business Review*, 7, 68-89.
- Galanc, T. y Mikus, J. (1986). The choice of an optimum group of experts. *Technical Forecasting and Social Change*, 30, 245-250.
- Gallopín, G. (2003). Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistemático. *Serie Medio ambiente y desarrollo*, 64. *División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. Proyecto NET/00/063 "Evaluación de la Sostenibilidad en América Latina y el Caribe"*. CEPAL, Naciones Unidas, Gobierno de los Países Bajos. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5763/S033120\\_es%20.pdf?sequence=1](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5763/S033120_es%20.pdf?sequence=1)
- Gante, Y. (2020). El as en la manga de Amancio Ortega: Zara es la marca de moda española más valiosa del mundo. *Status – elEconomista.es* Recuperado de <https://www.economista.es/status/noticias/10482255/04/20/El-as-en-la-manga-de-Amancio-Ortega-Zara-es-la-marca-de-moda-espanola-mas-valiosa-del-mundo.html>
- García, F. y Armas, V.M. (2007). Aproximación a la incidencia de la responsabilidad social-ambiental en el rendimiento económico de la empresa hotelera española. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(1), 47-66.
- García, B. (2019). El 'Pacto de la Moda' del G7: estas son las medidas que tomará Inditex. *SModa*. Recuperado de <https://smoda.elpais.com/moda/el-pacto-de-la-moda-del-g7-estas-son-las-medidas-que-tomara-inditex/>
- García del Junco, J., Palacios Florencio, B., y Espasandín Bustelo, F. (2013). *Manual práctico de responsabilidad social corporativa: gestión, diagnóstico e impacto en la empresa*. Madrid: Pirámide.
- García Muñoz, T. (2003). El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación. Recuperado de [http://personal.telefonica.terra.es/web/medellinbadajoz/sociologia/El\\_Cuestionario.pdf](http://personal.telefonica.terra.es/web/medellinbadajoz/sociologia/El_Cuestionario.pdf)

- García-Orosa, B.G. (2009). *Gabinetes de comunicación online. Claves para generar información corporativa en la red*. Sevilla-Zamora: Comunicación Social.
- García-Torres, S. y Rey-García, M. (2020). Sostenibilidad para la competitividad de la industria de la moda española: hacia una moda circular, digitalizada, trazable y colaborativa. *Información Comercial Española (ICE), Revista de Economía*, 912, 87-100. Doi:10.32796/ice.2020.912.6966
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Gestal, I. P. (2016). Luces led, energías renovables y termostatos eficientes: la sostenibilidad se cuele en las tiendas. *Modaes.es* Recuperado de <https://www.modaes.es/backstage/luces-led-energias-renovables-y-termostatos-eficientes-la-sostenibilidad-se-cuela-en-las-tiendas.html>
- Global Fashion Agenda and Boston Consulting Group (2017). *Pulse of the fashion industry*. Recuperado de [https://globalfashionagenda.com/wp-content/uploads/2017/05/Pulse-of-the-Fashion-Industry\\_2017.pdf](https://globalfashionagenda.com/wp-content/uploads/2017/05/Pulse-of-the-Fashion-Industry_2017.pdf)
- Global Living Wage Coalition (2019). *The Anker Methodology for Estimating a Living Wage*. Recuperado de <https://www.globallivingwage.org/about/anker-methodology/>
- Global Reporting Initiative (2002). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Recuperado de <http://www.globalreporting.org/>
- Gómez Gil, C. (2017). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): una revisión crítica. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, (140), 107-118.
- Gómez Vásquez, L. M. (2012). *Análisis de la comunicación de la responsabilidad social corporativa a través de internet. Una mirada crítica al uso de páginas web y medios sociales corporativos*. (Tesis doctoral). Programa Doctoral en Sostenibilidad de las Organizaciones. Departament de Llenguatjes i Sistemes Informàtics. Universidad Jaime I.
- González, E. y García, D. (2006). La responsabilidad social empresarial (RSE) en Europa: la apuesta por un modelo de empresa. Una revisión crítica desde la ética empresarial. *RECERCA, Revista de Pensament i Anàlisi*, 6, 157-170.
- González, J. A. (2015). La sostenibilidad ecológica en el desarrollo de productos textiles: Una Revisión de Literatura. *Realidad y Reflexión*, 38, 65-97. doi: 10.5377/ryr.v38i0.1833
- Gordon, T.J. (1994). *The Delphi method*. Washington D.C.: United Nations University.
- Goworek, H., Perry, P. & Kent, A. (2016). The relationship between design and marketing in the fashion industry. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(3). DOI: 10.1108/JFMM-04-2016-0041

- Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. *Tgrajales.net*. Recuperado de <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Granda, G., y Trujillo, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (*stakeholders*) en la estrategia de las organizaciones. *Economía Industrial*, 381, 71–76. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%E1n%20Granda%20Revilla.pdf>
- Granero Castro, J. y Ferrando Sánchez, M. (2012). *Cómo elaborar el manual ambiental de la empresa según la Norma ISO 14001:2004*. Madrid: FC Editorial.
- Grant, R. (2013). JustFab sews up \$40M to become a global fast-fashion empire. *Reuters*. Recuperado de <http://www.reuters.com/article/2013/09/26/idUS228927694220130926>
- Guercini, S. (2001). Relation between branding and growth of the firm in new quick fashion formulas: analysis of an Italian case. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 5(1), 69-79. doi: 10.1108/EUM0000000007280
- Hendriksz, V. (2017). ¿Logrará la Global Fashion Agenda hacer de la sostenibilidad una norma en la Industria? *Fashion United*. Recuperado de: <https://fashionunited.es/noticias/moda/lograra-la-global-fashion-agenda-hacer-de-la-sostenibilidad-una-norma-en-la-industria/2017051923956>
- Henninger, C.E., Alevizou, P.J., y Oates, C.J. (2016). What is sustainable fashion? *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 20(4), 400-416. doi: 10.1108/jfmm-07-2015-0052
- Herederó, O. y Chaves, M. (2015). Las asociaciones “marca producto” y “marca ciudad” como estrategia de “city branding”. Una aproximación a los casos de Nueva York, París y Londres. *Área Abierta*, 15(2), 63-76.
- Hernández Carrera, R.M. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas. Revista de Ciencias de la Educación*, 23, 187-210.
- Hobson, J. (2013). To die for? The health and safety of fast fashion. *Occupational Medicine*, 63(5), 317-319. doi: 10.1093/occmed/kqt079
- Hoffman, W. (2007). Logistics get trendy. *Traffic World*, 271(5), 15.
- Hostil, O.R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Addison Wesley.

- Hughes, H. (2019). Future of Fashion: Production - sustainable, high-tech and on-demand. *Fashion United*. Recuperado de <https://fashionunited.com/case/future-of-fashion-production-sustainable-high-tech-and-on-demand>
- Hymann, Y. (2017). *The Impact of a Living Wage for Garment Workers*. Recuperado de <https://goodonyou.eco/the-impact-of-a-living-wage-for-garment-workers/>
- Ibáñez, A. (2019). La moda italiana alcanzó 95500 millones de facturación en 2018. *Fashionnetwork.com*. Recuperado de <https://pe.fashionnetwork.com/news/La-moda-italiana-alcanzo-95-500-millones-de-facturacion-en-2018,1114253.html>
- ICEX (2014). *El sector textil-moda italiano adopta nuevas estrategias empresariales*. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/4732005.html?idPais=IT>
- ICEX (2017a). *Los italianos apuestan por la moda sostenible*. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2017766579.html?idPais=IT>
- ICEX (2017b). *Italia, un mercado en auge por la moda internacional*. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2017772760.html?idPais=IT>
- ICEX (2018a). *La industria textil-moda italiana crece un 2,4% en 2017*. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2018788722.html?idPais=IT&null>
- ICEX (2018b). *La industria textil en Italia en 2018 y sus claves de éxito*. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2018803918.html>
- Igartua Perosanz, J.J. (2006). *Métodos cuantitativos de investigación en comunicación*. Barcelona: Bosch.
- Il Post Moda (2018). Le 10 aziende di moda italiane più grandi. *Il Post Moda*. Recuperado de [https://www.ilpost.it/2018/02/13/aziende-di-moda-italiane-classifica-fatturato/#steps\\_0](https://www.ilpost.it/2018/02/13/aziende-di-moda-italiane-classifica-fatturato/#steps_0)

- Inditex (2017). *Resultados consolidados Ejercicio 2016*. Recuperado de <https://www.inditex.com/documents/10279/279865/Resultados+de+Inditex+-+2016>
- Indvik, L. L. (2013). How ModCloth went from a college dorm to \$100 million a year. *Mashable.com*. Recuperado de <https://mashable.com/2013/08/13/modcloth-scaling/?europe=true>
- Ingenhoff, D. (2004). *Communication of Corporate Citizenship. Analyzing the DAX-Companies*. Comunicación presentada a International Agenda Setting Conference, Bonn (Germany).
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2015). *España en cifras 2015*. Recuperado de [https://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2015/files/assets/common/downloads/publication.pdf](https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2015/files/assets/common/downloads/publication.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2016). *España en cifras 2016*. Recuperado de [http://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2016/index.html](http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2016/index.html)
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2017). *España en cifras 2017*. Recuperado de [http://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2017/index.html](http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2017/index.html)
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2018). *España en cifras 2018*. Recuperado de [http://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2018/index.html](http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2018/index.html)
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2019). *España en cifras 2019*. Recuperado de [https://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2019/](https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2019/)
- Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT). (2015). *Italia in cifre 2015*. Recuperado de <https://www.istat.it/it/files/2015/08/ItaliaInCifre2015It.pdf>
- Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT). (2016). *Italia in cifre 2016*. Recuperado de <https://www.istat.it/en/files/2016/12/ItaliaCifre2016.pdf>
- Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT). (2017). *Annuario Statistico Italiano 2017*. Recuperado de <https://www4.istat.it/it/files/2017/12/Asi-2017.pdf>
- Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT). (2018). *Annuario Statistico Italiano 2018*. Recuperado de <https://www.istat.it/it/files//2018/12/Asi-2018.pdf>
- Jackson, T. (2001). *The process of fashion trend development leading to a season*. In Fashion marketing: Contemporary issues Edited by: Hines, T. and Bruce, M. 121–32. Chapter 7. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann
- Jenkins, H. (2008). Transmedia Storytelling. Moving characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling. *MIT Technology review*. Recuperado de

<https://www.technologyreview.com/2003/01/15/234540/transmedia-storytelling/>

- Johson, R. A.; Greening, D. W. (1999). The effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 564-576.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholders theory: A synthesis of ethics and economic. *Academy of Management Review*, 20, 404-437.
- Jones, S. J. (2002). *Diseño de moda*. Barcelona, España: Blume.
- Jung Moon, S. y Deuk Hyun, K. (2014). Online media relations as an information subsidy: Quality of Fortune 500 companies' websites and relationships to media salience. *Mass communication and society*, 17(2) 258-273. Doi: 10.1080/15205436.2013.779716
- Kaikobad, N. K., Bhuiyan, M. Z. A., Sultana, F., & Rahman, M. (2015). Fast fashion: Marketing, recycling and environmental issues. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 4(7), 28-33.
- Karoasman, H., Morales-Alonso, G. y Brun, A. (2016). From a systematic literature review to a classification framework: Sustainability integration in fashion operations. *Sustainability*, 9(1), 30.
- Kent, S. (2020). Will Fashion Ever Be Good for the World? Its Future May Depend on It. *Business of Fashion*. Recuperado de <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/responsible-fashion-business-sustainability-planet-future>
- Kiger, P. (2019). How the Horrific Tragedy of the Triangle Shirtwaist Fire Led to Workplace Safety Laws. *History*. Recuperado de <https://www.history.com/news/triangle-shirtwaist-factory-fire-labor-safety-laws>
- Kim, H., Jung Choo, H., & Yoon, N. (2013). The motivational drivers of fast fashion avoidance. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 17(2), 243-260.
- Kim, H., Ahn, S.K. y Fournery, J.A. (2014). Shifting paradigms for fashion: From total to global to smart consumer experience. *Fashion and Textiles*, 1(1), 15.
- Kirat, M. (2007). Promoting online media relations: Public relations departments' use of Internet in the UAE. *Public Relations Review* (33), 2, 166-174.
- Kozinets, R. V., De Valck, K., Wojnicki, A. C., & Wilner, S. J. (2010). Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of marketing*, 74(2), 71-89.



- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Paidós Comunicación.
- La Vanguardia (2020). *Cronología del estado de alarma*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/vida/20200418/48595848780/cronologia-del-estado-de-alarma.html>
- Lafuente, A., Viñuales, V., Pueyo, R. y Llaría, J. (2003). *La responsabilidad social corporativa y políticas públicas*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi: una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ariel.
- Larriaga, C. y Pérez, V. (2008). Sustainability accounting and accountability in public water companies. *Public Money & Management*, 28(6), 337-343.
- Laver, J. (1988). *Breve historia del traje y la moda*. Madrid, España: Cátedra.
- Lehmann, M., Arici, G., Boger, S., Martínez-Pardo, C. Krueger, F., Schneider, M., Carrière-Pradal, B. y Schou, D. (2019). *Pulse of the Fashion Industry 2019 Update*. Global Agenda, Boston Consulting Group, and Sustainable Appare Coalition.
- Leleux, B. y Van der Kaaig, J. (2018). The Quest for Purpose. *Winning Sustainability Strategies*, 37-56. Doi: 10.1007/978-319-97445-3\_3
- Li, Y., Zhao, X., & Li, X. (2014). Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry. *European Management Journal*, 35(5), 823-836. doi: 10.1016/j.emj.2014.03.001
- Lipovetsky, G. (1996). *El imperio de lo efímero. La moda y su destino en las sociedades modernas*. Barcelona, España: Anagrama.
- Listone, H.A. y Turoff, M. (1975). *The Delphi method: Techniques and applications*. Reading, MA: Addison Wesley Publishing.
- Lombard, M., Snyder-Duch, J. and Bracken, C.C. (2002) Content Analysis in Mass Communication: Assessment and Reporting of Intercoder Reliability. *Human Communication Research*, 28, 587-604. Doi: 10.1111/j.1468-2958.2002.tb00826.x
- López-Aranguren, E. (2000). *El análisis del contenido tradicional*. En García Ferrando, M., Alvira, F. (Comp.), *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación* (3ª ed.) (pp. 555-574). Madrid: Alianza Editorial.
- López-Gómez, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Educación XXI*, 21(1), 17-40. Doi: 10.5944/educXX1.15536.
- López Morales, J. A. (2008). Breves apuntes sobre la historia del vestuario. *Zona*, 5, 100-109.

- López Noguero, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *XXI, Revista de Educación, 4*, 167-179.
- Lozano, J. (2000). Simmel: la moda, el atractivo formal del límite. *Reis 89/00*, 237-250.
- Lucio, J. (2004). *La empresa española ante la deslocalización*. Ponencia en las Jornadas Alternativas y retos de la deslocalización, Conferencias y Formación Recoletos, 16-17 septiembre, Madrid, Consejo Superior de Cámaras de Comercio.
- Ludwig, N. (1997). Predicting the future: Have you considered using the Delphi methodology? *Journal of Extension, 35*(5), 1-4.
- Maignan, I. y Ferrell, O. C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science, 32*, 37-51.
- Manikonda, L., Venkatesan, R., Kambhampati, S., y Li, B. (2015). Evolution of fashion brands on Twitter and Instagram. *CoRR, abs/1512.01174*
- Mann, C. y Stewart, F. (2000). Internet Communication and Qualitative Research. Doi: 10.4135/9781849209281
- Marcus, A.A. y Goodman, R.S. (1991). Victims and Shareholders: The Dilemmas of Presenting Corporate Policy During. *Academy of Management Journal, 34*(2), 285-298.
- Mariano, I. (Coord.) y Valoira, T. (2017). El sector textil en prendas de vestir en España en 2016. *EAE Business School website*. Recuperado de: [http://marketing.eae.es/prensa/SRC\\_SectorTextil\\_Nov17.pdf](http://marketing.eae.es/prensa/SRC_SectorTextil_Nov17.pdf)
- Marín, J.L. y Rubio, A. (2008). La responsabilidad social corporativa como determinante del éxito competitivo: un análisis empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 17*(3), 27-42.
- Marín, P., Lasso de la Vega, C., Mier-Terán, J.J. (2015). La interactividad de las webs en las pequeñas y medianas empresas. *Opción* (31), 3, 735-750.
- Marín Dueñas, P.P., Mier-Terán Franco, J.J., Lozano Fernández, J. (2018) La comunicación en las empresas de distribución alimentaria en España: un análisis de las herramientas online y offline. *Revista de Comunicación de la SEECI, 54*, 55-73.
- Martín, M. (2003). *Teoría de la comunicación: una propuesta*. Madrid: Tecnos.
- Martín López, R. (2019). Comunicación de la sostenibilidad de las principales marcas de fast fashion españolas e italianas: Zara, Mango, Calzedonia y OVS. Diferencias entre el punto de venta online y el punto de venta físico. *AdComunica, 18*, 123-154. doi: 0.6035/2174-0992.2019.18.8
- Martín Marín, B. (2011). *Técnicas e instrumentos de recogida de información*. En Cubo Delgado, S., Martín Marín, B. y Ramos Sánchez, J.L. (Coords.) *Métodos de investigación y*

- análisis de datos en ciencias sociales y de la salud (pp. 173-233). Madrid: Pirámide, D.L.
- Martínez Barreiro, A. (1998). La moda en las sociedades avanzadas. *Papers: revista de sociología*, (54), 129-137
- Marques, A. M. D. R. (2016). *Impact of learning process in fashion students: link with industry, social media and websites*. EDULEARN 2016-8th International Conference on Education and New Learning Technologies (pp. 1743-1749). IATED.
- Maslow, A. (1975). *Motivación y personalidad*. Barcelona: Sagitario.
- Maslow, A. & Lowery, R. (Ed.) (1998). *Toward a psychology of being* (3ª ed.). Nueva York: Wiley & Sons.
- Mehrjoo, M., & Pasek, Z. J. (2014). Impact of product variety on supply chain in fast fashion apparel industry. *Procedia CIRP*, 17, 296-301.
- Mengual, S. (2011). *La importancia percibida por el profesorado y el alumnado sobre la inclusión de la competencia digital en educación Superior* (Tesis doctoral). Departamento de Didáctica General y Didácticas específicas de la Facultad de Alicante: Alicante.
- Mercado Sáez, M. (2012). *El análisis del tratamiento informativo del cambio climático*. En Fernández-Reyes, Rogelio (Director): Actas de las Jornadas Internacionales Medios de Comunicación y Cambio Climático (pp. 123-134). Sevilla: Fénix editora.
- Migliaccio, M. I. (2013). *Fundamentos antropológicos de la moda: Magnanimidad y Elegancia* (tesis doctoral). Universidad de Navarra, Pamplona, España.
- Miguelés, L. C., & Gordillo, P. D. C. (2014). El hombre vestido. Una visión sociológica, psicológica y comunicativa sobre la moda. *Cartaphilus. Revista de investigación y crítica estética*, 12, 60-83.
- Miles, M.P., Munilla, L.S. y Russell, G.R. (1997). Marketing and environmental registration/certification what industrial marketers should understand about ISO 14000. *Industrial Marketing Management*, 26, 363-370.
- Ministerio de Economía y Competitividad (2015). *Informe Mensual de Comercio Exterior Diciembre 2014*. Recuperado de [http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/prensa/ficheros/noticias/2014/150218\\_Informe\\_Comex\\_Diciembre\\_2014.pdf](http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/prensa/ficheros/noticias/2014/150218_Informe_Comex_Diciembre_2014.pdf)
- Ministerio de Economía y Competitividad (2016). *Informe Mensual de Comercio Exterior Diciembre 2015*. Recuperado de [http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/prensa/ficheros/noticias/2016/160218\\_Informe\\_COMEX\\_Diciembre\\_15.pdf](http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/prensa/ficheros/noticias/2016/160218_Informe_COMEX_Diciembre_15.pdf)

- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2017). *Informe Mensual de Comercio Exterior Diciembre 2016*. Recuperado de <http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/estadisticas-informes/PDF/estadisticas-comercio-exterior/DIC%202016%20Y%20ANUALES/Informe%20de%20Comercio%20Exterior%20-%202016-12.pdf>
- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2018). *Informe Mensual de Comercio Exterior Diciembre 2017*. Recuperado de <http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/estadisticas-informes/PDF/estadisticas-comercio-exterior/COMEX%20DICIEMBRE%202017/Informe%20de%20Comercio%20Exterior%20-%202017-12.pdf>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019). *Informe Mensual de Comercio Exterior Diciembre 2018*. Recuperado de <http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/estadisticas-informes/PDF/estadisticas-comercio-exterior/Comex%20diciembre%202018/Informe%20de%20Comercio%20Exterior%20-%202018-12.pdf>
- Ministerio para la Transición Ecológica y el reto demográfico (2020). *España Circular 2030. Estrategia Española de Economía Circular*. Recuperado de [https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/espanacircular2030\\_def1\\_tcm30-509532.PDF](https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/espanacircular2030_def1_tcm30-509532.PDF)
- Mochón, F. (2000). *Economía. Teoría y política. Cuarta edición*. Madrid, España: Mcgraw Hill.
- Modaes.es (2015). *Dossier Especial 2014: El año de la recuperación*. Recuperado de <https://www.modaes.es/visor-online.php?id=20&name=Modaes.es+Dossier+-+Especial+2014#1>
- Modaes.es (2016a). *Dossier Especial 2015: El inicio de un nuevo ciclo en la moda en España*. Recuperado de <https://www.modaes.es/visor-online.php?id=56&name=Modaes.es+Dossier+-+Especial+2015#1>
- Modaes.es (2016b). *Con el “eco” por bandera*. En *Dossier Moda sostenible: la nueva hoja de ruta del sector*, (pp. 28-30). Recuperado de [https://www.modaes.es/files/030publicaciones/docs/2016\\_moda\\_sostenible.pdf](https://www.modaes.es/files/030publicaciones/docs/2016_moda_sostenible.pdf)
- Modaes.es (2017). *Lo “eco” se impone: el 7% del poliéster ya es reciclado y el 15% del algodón, sostenible*. Recuperado de <https://www.modaes.es/entorno/lo-eco-se-impone-el-7-del-poliester-ya-es-reciclado-y-el-15-del-algodon-sostenible.html>
- Mohr, I. (2013). The impact of Social media on the Fashion Industry. *Journal of Applied Business and Economics*, 15(2), 17-22.

- Montserrat Guachi, J. y Sabater Quinto, F. (2017). *Planificación estratégica de la comunicación en redes sociales*. Barcelona: UOC.
- Moorhouse, D. y Moorhouse, D. (2018). Designing a sustainable brand strategy for the fashion industry. *Clothing Cultures*, 5(1), 7-18. doi: 10.1386/cc.5.1.7\_2
- Moore, C.M., y Fernie, J. (2004). Retailing within an international context. *International Retail marketing: a case of study approach*. 3-37 Oxford: Elsevier.
- Morales, A. y Morales-Rodríguez, F. (2017). *Las TIC en el mundo de la moda: Reconocimiento de marca a través de redes sociales*. En Ruiz-Palmero, J., Sánchez-Rodríguez, J. y Sánchez-Rivas, E. (Edit.), *Innovación docente y uso de las TIC en educación*. Málaga: UMA Editorial.
- Moreno, A. y Capriotti, P. (2006). La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas. *Zer*, 21, 47-62.
- Morrós, J. I., & Vidal, I. (2014). *Responsabilidad Social, Sostenibilidad, GRI e ISO 26000*. Madrid, España: FC Editorial.
- Mortara, A. (2015). Il Made in Italy. *Rivista Pic-Ais*, Vol. 1, 19-20.
- Muñoz, E. (2008). Dinámica y dimensiones de la ética de la investigación científica y técnica. *Arbor*, 184(730), 197-206. DOI: 10.3989/arbor.2008.i730.172
- Muñoz Valera, S. y Pérez Curiel, C. (2014). *La posible y necesaria conexión de sostenibilidad y lujo en moda*. Artículo de la Universidad de Sevilla con motivo de la celebración de la Conferencia Internacional de la Moda, Global Fashion. 2. Recuperado de [http://gfc-conference.eu/files\\_download/GFC2014/VALERA&CURIEL\\_La\\_posible\\_y\\_necesaria\\_conexion\\_de\\_sostenibilidad\\_y\\_lujo\\_en\\_moda.pdf](http://gfc-conference.eu/files_download/GFC2014/VALERA&CURIEL_La_posible_y_necesaria_conexion_de_sostenibilidad_y_lujo_en_moda.pdf)
- Murray, J.W. y Hammons, J.O. (1995). Delphi: A versatile methodology for conducting qualitative research. *The Review of Higher Education*, 18(4), 423-436.
- Naciones Unidas (2014). *Situación y perspectivas de la economía mundial 2014. Resumen ejecutivo*. Recuperado de [http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_current/2014wesp\\_es\\_sp.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2014wesp_es_sp.pdf)
- Naciones Unidas (2015). *Situación y perspectivas de la economía mundial 2015. Resumen ejecutivo*. Recuperado de [http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_archive/2015wesp-es-es.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2015wesp-es-es.pdf)

- Naciones Unidas (2016). *Situación y perspectivas de la economía mundial 2016. Resumen ejecutivo*. Recuperado de [http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_current/2016wesp\\_es\\_sp.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2016wesp_es_sp.pdf)
- Naciones Unidas (2016b). *Desde los ODM hasta el desarrollo sostenible para todos. Lecciones aprendidas tras 15 años de práctica*. Recuperado de [http://www.undp.org/content/dam/undp/library/SDGs/Spanish/ES\\_f\\_UNDP\\_MDGs-to-SDGs\\_web.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/SDGs/Spanish/ES_f_UNDP_MDGs-to-SDGs_web.pdf)
- Naciones Unidas (2016c). *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Recuperado de <http://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-de-desarrollo-del-milenio/>
- Naciones Unidas (2017). *Situación y perspectiva de la economía mundial 2017. Resumen ejecutivo*. Recuperado de [https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/2017wesp\\_es\\_sp.pdf](https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/2017wesp_es_sp.pdf)
- Naciones Unidas (2018). *Situación y perspectiva de la economía mundial 2018. Resumen ejecutivo*. Recuperado de [https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP2018\\_es\\_sp.pdf](https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP2018_es_sp.pdf)
- Naciones Unidas (2019a). *El costo ambiental de estar a la moda*. Recuperado de <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>
- Naciones Unidas (2019b). *Situación y perspectivas de la economía mundial en 2019. Resumen ejecutivo*. Recuperado de [https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/WESP2019\\_BOOK-ES-sp.pdf](https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/WESP2019_BOOK-ES-sp.pdf)
- Naciones Unidas (2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Needman, R.D. y De Loë, B. (2008). Using the Delphi technique in normative planning research: methodological design considerations. *Environmental and Planning*, 40, 1485-1500.
- Neuendorf, K. (2002) *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Nieto Antolín, M. y Fernández Gago, R. (2004). Responsabilidad Social Corporativa: la última innovación en management. *Universia Business Review-Actualidad Económica*, 1, 28-39.

- O'Reilly, T. (2005). *What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the next generation of software*. Recuperado de <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>
- Observatorio de la RSC (2020). *Qué es la RSC*. Recuperado de <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>
- Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas (1997). *Tratado de Ámsterdam por el que se modifican el tratado de la Unión Europea, los tratados constitutivos de las Comunidades Europeas y determinados actos conexos*. Recuperado de <https://www.europarl.europa.eu/topics/treaty/pdf/amst-es.pdf>
- Olcese, F. (2009). *El capitalismo humanista*. Madrid: Marcial Pons.
- Okoli, C. y Pawlowski, S.D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29.
- Orea, I.L. (2016). Made in Bangladesh. *El orden mundial*. Recuperado de <https://elordenmundial.com/made-in-bangladesh/>
- Organización Mundial del Comercio (2015). *Estadísticas de comercio internacional 2015*. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/its2015\\_s/its2015\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2015_s/its2015_s.pdf)
- Organización Mundial del Comercio (2016). *Examen estadístico del comercio mundial 2016*. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/wts2016\\_s/wts2016\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2016_s/wts2016_s.pdf)
- Organización Mundial del Comercio (2017). *Examen Estadístico del comercio mundial 2017*. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/wts2017\\_s/wts2017\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2017_s/wts2017_s.pdf)
- Organización Mundial del Comercio (2018). *Examen Estadístico del comercio mundial 2018*. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/wts2018\\_s/wts2018\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2018_s/wts2018_s.pdf)
- Organización Mundial del Comercio (2019). *Examen Estadístico del comercio mundial 2019*. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/wts2019\\_s/wts2019\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2019_s/wts2019_s.pdf)
- Orjuela Córdoba, S. (2011). La comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. *Correspondencias & Análisis*, 1, 137-156.
- Orozco Toro, J. y Ferré Pavia, C. (2013). La Comunicación Estratégica De La Responsabilidad Social Corporativa. *Razón y Palabra*, 83, 242-258.

- Ortega Mohedano, F. (2008). El método Delphi, prospectiva en Ciencias Sociales. A través del análisis de un caso práctico. *Revista EAN*, 64, 31-54.
- OVS Corporate (2017). *9M16 Financial Results*.  
[http://www.ovscorporate.it/sites/oviess2014corp/files/downloads/9m16\\_conf\\_call\\_presentation.pdf](http://www.ovscorporate.it/sites/oviess2014corp/files/downloads/9m16_conf_call_presentation.pdf)
- Ozdamar Ertekin, Z. y Atik, D. (2015). Sustainable markets: Motivating factors, barriers, and remedies for mobilization of slow fashion. *Journal of Macromarketing*, 35(1), 53-69.  
 doi: 10.1177/0276146714535932
- Palacián de Inza, B. (2019). ¿Qué son los ODS? *Bie3: Boletín IEEE*, (14), 51-63.
- Pardo, A. (2018). ¿Por qué la Shanghai Fashion Week es el escenario de la moda del mañana? *Itfashion.com* Recuperado de <https://www.itfashion.com/moda/por-que-la-shanghai-fashion-week-es-el-escenario-de-la-moda-del-manana/>
- Paricio Esteban, P. (1998). *Una aproximación a las distintas dimensiones comunicativas de la moda: análisis de la comunicación de moda en prensa de información general española durante el s.XX*. (Tesis doctoral). Madrid: Universidad Complutense.
- Paricio Esteban, P. (2000). El encuadre de la moda en los diarios españoles de información general de ámbito nacional (1900-1994). *Revista Latina de Comunicación Social*, 3(28), 1-4.
- Paricio Esteban, P., Femenía Almerich, S., Del Olmo, J.L. y Sánchez Valle, M. (2019). La web y la sala de prensa como herramientas de relaciones públicas en la comunicación de moda. *Revista Prisma Social*, 24, 99-134.
- Paris, I. (2010). Orígenes del Made in Italy. Moda italiana y mercado internacional en la segunda posguerra (1951-1969). *Revista de Historia Industrial*, (42), 121-155.
- Pedroni, M. y Pérez-Curiel, C. (2019). Investigación en Moda: cambio, comunicación e industria. *Revista Prisma Social*, 24.
- Pelta, R. (2011). Moda sostenible, moda que cuestiona. *Monografica.org*. Recuperado de <http://www.monografica.org/01/Art%C3%ADculo/904>
- Pérez-Bustamante, D., Rodríguez, B. y Medrano, M.L. (2011). Análisis de la dimensión medioambiental de las compañías aéreas que operan en España: estudio del contenido de sus páginas web. *Observatorio Medioambiental*, 14, 211-224.
- Pérez-Curiel, C. y Sanz-Marcos, P. (2019). Estrategia de marca, influencers y nuevos públicos en la comunicación de moda y lujo. Tendencia Gucci en Instagram. *Revista Prisma Social*, 24, 1-24.



- Pérez Huertas, J. L. (Dir.), Bayas, A. y Thorsteinsson, O. (2016). El sector textil en prendas de vestir en España en 2016. *EAE Business School website*. Recuperado de: <https://www.eae.es/conoce-eae/repositorio/el-sector-textil-y-el-gasto-en-prendas-de-vestir-en-espana-en-2016>
- Pérez Porto, J. y Gardey, A. (2018). Definición de manufactura. *Definición De*. Recuperado de <https://definicion.de/manufactura/>
- Perinelli, C. (2019). Fast fashion, Tutto Quello Che Devi Assolutamente Sapere. *Vesti la natura*. Recuperado de <https://www.vestilanatura.it/fast-fashion/>
- Peterson, T. R. (1997). *Sustainable Development Comes of Age*. Sharing the Earth: The Rhetoric of Sustainable Development, (pp. 6-33), Columbia, Carolina del Sur, University of South Carolina Press.
- Pettigrew, J.E. y Reber, B. (2010). The New Dynamic in Corporate Media Relations: How Fortune 500 Companies Are Using Virtual Press Rooms to Engage the Press. *Journal of Public Relations Research*, 2(4), 404-428.
- Piñuel Raigada, J.L. y Gaitán Moya, J.A. (1995). *Metodología general. Conocimiento científico e investigación en la comunicación social*. Madrid: Síntesis.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2002). La ventaja competitiva de la filantropía corporativa. *Harvard Business Review*, 49-62.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Posner, H. (2011). *Marketing de moda*. Barcelona, España: Gustavo Gili.
- Powell, C. (2003). The Delphi technique: myths and realities. *Journal of advanced nursing*, 41(4), 376-382.
- Press Mango (2016). *Las ventas de Mango crecen un 15,3% en 2015 impulsadas por la apertura de megastores*. Recuperado de [https://press.mango.com/es/las-ventas-de-mango-crecen-un-15-3-en-2015-impulsadas-por-la-apertura-de-megastores\\_2342](https://press.mango.com/es/las-ventas-de-mango-crecen-un-15-3-en-2015-impulsadas-por-la-apertura-de-megastores_2342)
- Puentes Poyatos, R., Antequera Solís, J.M. y Velasco Gámez, M. (2008). *La responsabilidad social corporativa y su importancia en el espacio europeo de educación superior*. En Pindado García, J. y Payne, G. (Coord.), *Estableciendo puentes en una economía global*, (Vol. 2), 48.
- Pure London (2020). Why visit pure london. *Pure London*. Recuperado de <https://www.purelondon.com/why-visit-pure-london>
- Quantis (2018). Measuring fashion: Environmental Impact of the Global Apparel and Footwear Industries Study. Recuperado de <https://quantis-intl.com/wp->

content/uploads/2018/03/measuringfashion\_globalimpactstudy\_full-report\_quantis\_cwf\_2018a.pdf

- Quevedo-Pérez, I. A. y Pérez- Zurita, E. (2018). Generación Millennial: consumo gastronómico y turístico. *Hitos de ciencias económico administrativas* (68), 190-203.
- Quintas, N., y Quintas, E. (2010). La dimensión comunicativa de la moda: apuntes del caso español. *Zer-Revista de Estudios de Comunicación*, 15(28), 197-212.
- Rambourg, E. (2020). The Future of Luxury in 4 Trends. *Business of Fashion*. Recuperado el de <https://www.businessoffashion.com/articles/opinion/op-ed-the-future-of-luxury-in-4-trends>
- Ramos, J. (2015). *Instagram para las empresas*. Madrid: Ed. Juanjo Ramos.
- Reguant-Álvarez, M. y Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *REIRE, Revista d'innovació i Recerca en Educació*, 9(1), 87-102. DOI: 10.1344/reire2016.9.1916
- Remy, N., Speelman, E., & Swartz, S. (2016). Style that's sustainable: A new fast-fashion formula. *McKinsey and Company*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula>
- Renó, D., y Renó, L. (2017). Algoritmo y noticia de datos como el futuro del periodismo transmedia imagético. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 1468-1482. DOI: 10.4185/RLCS-2017-1229.
- Riaño, P. (2015). Mango vuelve a transformar su modelo para crecer un 28% en dos años y superar los 2.500 millones en 2016. *Modaes.es*. Recuperado de <https://www.modaes.es/empresa/mango-vuelve-a-darse-la-vuelta-para-crecer-un-28-en-dos-anos-y-superar-los-2500-millones-en-2016.html>
- Riaño, P. (2018). Grupo Cortefiel se transforma en Tendam para impulsar su expansión. *Modaes.es*. Recuperado de <https://www.modaes.es/empresa/grupo-cortefiel-se-transforma-en-tendam-con-la-mirada-en-el-parque.html>
- Riera, S. (2016a). *Sostenibilidad: qué es, cómo se integra y por qué*. En Dossier Moda sostenible: la nueva hoja de ruta del sector, (pp. 4-9). *Modaes.es*. Recuperado de [https://www.modaes.es/files/030publicaciones/docs/2016\\_moda\\_sostenible.pdf](https://www.modaes.es/files/030publicaciones/docs/2016_moda_sostenible.pdf)
- Riera, S. (2016b). *De proveedores a `stakeholders` para contener costes y riesgos*. En Dossier Moda sostenible: la nueva hoja de ruta del sector, (pp. 21-24). *Modaes.es*. Recuperado de [https://www.modaes.es/files/030publicaciones/docs/2016\\_moda\\_sostenible.pdf](https://www.modaes.es/files/030publicaciones/docs/2016_moda_sostenible.pdf)

- Riera, S. (2016c). *Los gigantes de la moda, cara a cara con la sostenibilidad*. En Dossier Moda sostenible: la nueva hoja de ruta del sector, (pp. 32-34). *Modaes.es*. Recuperado de [https://www.modaes.es/files/030publicaciones/docs/2016\\_moda\\_sostenible.pdf](https://www.modaes.es/files/030publicaciones/docs/2016_moda_sostenible.pdf)
- Rinaldi, A. (2016). I sistema produttivi culturali. *Istituto Nazionale di Statistica (Istat)*. Recuperado de: <https://www.istat.it/it/files//2016/07/Rinaldi.pptx>
- Rinaldi, F.R. (2020). Per una moda sana e sostenibile serve un progetto comune. *Lifegate*. Recuperado de <https://www.lifegate.it/persone/stile-di-vita/per-una-moda-sana>
- Rivera Alcamí, J. J. (2015). *La responsabilidad social corporativa de las marcas globales y sus efectos en la conducta del consumidor: Un estudio del sector moda rápida* (Tesis doctoral). Departament de Comercialització i Investigació de Mercats. Universitat de València.
- Rodríguez Ardura, I. (2006). *Marketing.com y comercio electrónico en la sociedad de la información*. Madrid: Pirámide.
- Rogelj, J., Popp, A., Calvin, K.V. *et al.* (2018). Scenarios towards limiting global mean temperature increase below 1.5 °C. *Nature Climate Change* 8, 325-332. doi: 10.1038/s41558-018-0091-3
- Ruiz, I., Olmedo, S. y Álvarez, A. (2012). Salas de prensa virtual, redes sociales y blogs: posibilidades de la comunicación 2.0. Estudio de las diez empresas españolas líderes en el Ibex35 en Ordeix, E. y Rom, J.A. (Coords.). *La innovación en relaciones públicas: V Congreso Internacional d'Investigació i Relacions Públiques*, Universitat Ramon Llull, 509-520.
- Ruiz Molina, E. (2014). *Los blogs de moda del periodismo al marketing. Análisis de las interacciones entre los egoblogs, los blogs periodísticos y las industrias del sector*. (Tesis doctoral). Departamento de Periodismo y Ciencias de la Comunicación. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Ruiz Olabuénaga, J.I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ruiz Olabuénaga, J.I. (2003). *Técnicas de triangulación y control de calidad en la investigación socioeducativa*. Bilbao: Mensajero.
- Ruiz Olabuénaga, J.I. (2007). *Metodología de la investigación cualitativa*. 4ª ed. Bilbao: Universidad Deusto.
- Sábada Garranza, T. y San Miguel Arregui, P. (2014). Revisión de los influentials en moda con la aparición de Internet: estudio del caso español a través de Stylelovely.com. *Revista de Comunicación*, 13, 60-83.
- Sabino, C. (1991). *Diccionario de economía y finanzas*. Caracas: Panapo.

- Salfino, C. (2013). Apparel industry hears crowdsourcing's roar. *Sourcing Journal Online*. Recuperado de <https://sourcingjournal.com/topics/lifestyle-monitor/apparel-industry-hears-crowdsourcings-roar-4662/>
- Sánchez Pita, F. y Rodríguez Gordo, C. (2010). Tendencias en la construcción de salas de prensa virtuales de las principales empresas del índice bursátil IBEX35. En *Actas del II Congreso Internacional de Comunicación* (Vol. 3, pp.1-14).
- Sánchez Romero, C. (2003). Complementariedad metodológica en los proyectos de investigación. En Medina Rivilla, A., & Castillo Arredondo, S. *Metodología para la realización de proyectos de investigación y tesis doctorales*. (253-264). Madrid, España: Ed. Universitas.
- Schwartz, M. & Carroll, A. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Segarra Saavedra, J., e Hidalgo Mari, T. (2018). Influencers, moda femenina e Instagram: el poder de la prescripción en la era 2.0 *Revista Mediterránea de Comunicación*, 1(9), 313-325. Doi: 10.14198/MEDCOM2018.9.1.17
- Seidman, D. (2007). *How We Do Anything Means Everything*. Hoboken, Nueva York: John Wiley & Sons.
- Seivewright, S. (2008). *Diseño e investigación*. Barcelona, España: Gustavo Gili.
- Serrano, N. (2017). Sandro Veronesi: "No busco ser aún más rico". *Expansion.com*. Recuperado de <https://www.expansion.com/directivos/2017/02/06/58985e24e2704e4b488b457b.html>
- Skulmoski, G.J., Hartman, F.T. y Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education*, 6, 1-21.
- Smith, A. (1997). *La teoría de los sentimientos morales*. Madrid, España: Alianza.
- Sen, S. y Bhattacharya, C.B. (2001). Does going good always lead to doing better? *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Siddiqui, N., O'Malley, A., McColl, J. & Birwistle, G. (2003). Retailer and consumer perceptions of online fashion retailers: Web site design issues, *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal* (7), 4, 345-355.
- Siegle, L. (2011). *To die for: is fashion wearing out the world?* UK: HarperCollins Publishers.
- Silos, J., Ruiz, P., Canales, R., Herrero, A. y Granda, G. (2018). Informe Forética 2018 sobre la evolución de la RSE y Sostenibilidad. La recompensa del optimista. *Foretica*. Recuperado de [https://www.foretica.org/informe\\_foretica\\_2018.pdf](https://www.foretica.org/informe_foretica_2018.pdf)

- Soloaga, P. D. y Brujón, G. (2007). *El valor de la comunicación: cómo gestionar marcas de moda*. Madrid, España: Dossat.
- Spinelli, H. y Testa, M. (2005). Del Diagrama de Venn al Nudo Borromeo. Recorrido de la Planificación en América Latina. *Salud colectiva*, 1, 323-335.
- Steurer, J. (2011). The Delphi method: an efficient procedure to generate knowledge. *Skeletal Radiol*, 40, 959-961.
- Suárez Serrano, E. (2013). La responsabilidad social corporativa: un nuevo paradigma para las empresas. *Encuentros multidisciplinares*, 15(45), 22-31.
- Svengren Holm, L. and Johansson, U. (2005). Marketing and design: rivals or partners? *Design Management Review*, 16 (2), pp. 36-41.
- Takahashi, B., Edwards, G., Roberts J.T. y Duan, R. (2015). Exploring the Use of Online Platforms for Climate Change Policy and Public Engagement by NGOs in Latin America. *Environmental Communication*. DOI: 10.1080/17524032.2014.1001764
- Tallent, G. (2016). *The Strategic Use of Instagram in the Fashion Industry*. *Business in a Dynamic World conference*. Limassol, Cyprus.
- Taplin, I. (2014). Who is to blame? A re-examination of fast fashion after 2013 factory disaster in Bangladesh. *Critical perspectives on international business*, 10(1-2), 72-83. doi: 10.1108/cpoib-09-2013-0035
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de los significados*. Barcelona: Paidós.
- The Human Thread (2020). About us. Recuperado de <https://www.humanthreadcampaign.org/>
- Tungate, M. (2008). *Marcas de moda: Marcar estilo desde Armani a Zara*. Barcelona, España: Gustavo Gili.
- Tur-Viñes, V. y Rodríguez, R. (2014). Transmedialidad, Series de Ficción y Redes Sociales: El Caso de las Pulseras Rojas en el Grupo Oficial de Facebook (Antena 3 España). *Cuadernos info*, 34, 115-131.
- Sereno, E. (2017). Economía circular: una vía para impulsar la competitividad empresarial. *Eleconomista.es*. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/8642687/09/17/Economia-circular-una-via-para-impulsar-la-competitividad-empresarial.html>
- Universidad Nacional de Mar del Plata (2018) Procesos textiles apunte 1 tecno 2. *Studocu*. Recuperado de <https://www.studocu.com/es/document/universidad-nacional->

de-mar-del-plata/disenio-i/resumenes/procesos-textiles-apunte-1-tecn-  
2/2821528/view

- Vaca, R. M., Moreno, M. J. y Riquel, F. (2007). *Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: stakeholders, capital intelectual y teoría institucional*. En Ayala, J. C. (Coord.) Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro (3130-3143). España: Universidad de la Rioja.
- Van Dijk, T. A. (2000). *El estudio del discurso*. En El discurso como estructura y proceso (pp. 21-66). Gedisa.
- Vanitatis (2008). *Los diseños de la “celebrities” hacen una buena caja*. *Vanitatis El Confidencial*. Recuperado de [https://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/2008-04-08/los-disenos-solidarios-de-las-celebrities-hacen-una-buena-caja\\_131/](https://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/2008-04-08/los-disenos-solidarios-de-las-celebrities-hacen-una-buena-caja_131/)
- Varela-Ruiz, M., Díaz-Bravo, L. y García-Durán, R. (2012). Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de salud. *Revista Investigación Médica* 1(2), 90-95.
- Vargas, J. (2006). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde la perspectiva de los consumidores. *Repositorio Digital Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Naciones Unidas*. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/3543>
- Vassilikopoulou, A., Slomkos, G., Chatzipanagiotou, K. y Pantouvakis, A. (2009). Product-harm crisis management: time heals all wounds? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 174-180.
- Velásquez, A., Renó, D., Beltrán, A.M., Maldonado, J. C., Ortiz, C. (2018). De los mass media a los medios sociales: reflexiones sobre la nueva ecología de medios. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 583-594. DOI: 10.4185/RLCS-2018-1270.
- Vila, N. y Gimeno, C. (2010). Efectos de la RSC sobre el consumidor: una aplicación al sector del transporte público terrestre. *Innovar*, 20(38), 235-255.
- Villena Alcorcón, E.A. (2012). *Salas de prensa en nuevos escenarios. Las App en las empresas de moda*. III Congreso Internacional Comunicación 3.0. Salamanca.
- Villena Alcorcón, E.A. (2013). El e-commerce como herramienta de relaciones públicas en la empresa de moda española. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(5), 209-226.
- Viñarás, M. (2010). El discurso de la RSC en los medios de comunicación social. *Vivat Academia*, 110, 90-104.
- Von der Gracht, H. (2012). Consensus measurement in Delphi studies: review and implications for future quality assurance. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(8), 1525-1536.

- Waddock, S. A., Graves, S. B. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Weber, R. P. (1984). Computer-aided content analysis: A short primer. *Qualitative sociology*, 7(1-2), 126-147.
- Weber, S., Lynes, J., & Young, S. B. (2017). Fashion interest as a driver for consumer textile waste management: reuse, recycle or disposal. *International Journal of Consumer Studies*, 41(2), 207-215. doi: 10.1111/ijcs.12328
- Wimmer, R. y Dominick, J. (1996), (v.o. 1994), *La investigación científica de los medios de comunicación*. Barcelona: Bosch.
- Witkin, B.R. y Altschuld, J.W. (1995). *Planning and conducting needs assessment: A practical guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- World Commission on Environment (1987). *El desarrollo sostenible, una guía sobre nuestro futuro común: El informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Reino Unido: Oxford University Press.
- Wubs, B. & Maillet, T. (2015). Building Cometing Fashion Textile Fairs in Europe, 1970-2010: Première Vision (Paris) vs. Interstoff (Frankfurt). En: *Journal of Macromarketing*, 37(1), 25-29.
- Xicota, E. (2019). ¿Cómo puede contribuir la moda a los Objetivos de Desarrollo Sostenible? *Ester Xicota*. Recuperado de <https://www.esterxicota.com/como-puede-contribuir-la-moda-a-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Zambrano, M. (1999). Una ciudad: París. En: *Revista Aurora*, 2, 129-132.
- Zerfass, A. y Schramm, D.M. (2014). Social Media Newsrooms in public relations: A conceptual framework and corporate practices in three countries. *Public Relations Review* (40)1, 79-91.

## **Páginas webs**

[globalreporting.org](http://globalreporting.org)

[icex.es](http://icex.es)

[inditex.com](http://inditex.com)

[ine.es](http://ine.es)

[instagram.com](http://instagram.com)

[istat.it](http://istat.it)

[ovscorporate.it](http://ovscorporate.it)

[populationPyramid.net](http://populationPyramid.net)

[proyectoabraham.org](http://proyectoabraham.org)

[streamstudio.world-television.com](http://streamstudio.world-television.com)

[thenaturalstep.org](http://thenaturalstep.org)



## ANEXOS



## **Anexo 1. GUÍA DE LOS VAGOS PARA SALVAR EL MUNDO**

Naciones Unidas, 2019





## GUÍA de los VAGOS

para

## SALVAR el MUNDO

Acabar con la pobreza extrema. Luchar contra la desigualdad y la injusticia. Solucionar el problema del cambio climático. Los objetivos mundiales son importantes, son objetivos que cambiarán el mundo y para los que será necesaria la cooperación entre los gobiernos, las organizaciones internacionales y los líderes mundiales. Parece imposible que las personas de a pie puedan influir en algo. ¿Va a rendirse sin más?

¡No! El cambio empieza por usted. De verdad. Todos y cada uno de los seres humanos del mundo, hasta los más indiferentes y perezosos, forman parte de la solución. Por suerte, hay cosas facilísimas que podemos introducir en nuestra rutina y, si todos lo hacemos, lograremos grandes cambios.

**Se lo hemos puesto fácil y hemos recopilado tan solo unas cuantas cosas de las muchas que puede hacer para obtener resultados.**



### COSAS QUE PUEDE HACER DESDE EL SOFÁ

- Ahorre electricidad enchufando los electrodomésticos en una regleta y desconectándolos por completo cuando no los utilice, incluso su ordenador.
- Deje de utilizar los estados de cuenta bancarios en papel y pague sus facturas en línea o a través del teléfono móvil.
- Alce la voz! Pida a las autoridades locales y nacionales que participen en iniciativas que no dañen a las personas ni al planeta. También, puede expresar su apoyo al *Acuerdo de París* y pedirle a su *país* que firme el acuerdo o que lo ratifique.
- Apague las luces. La televisión y la pantalla del ordenador ya emiten una luminosidad cómoda, así que apague las otras luces si no las necesita.
- Investigue un poco por la red y compre solo en empresas que sepa que aplican prácticas sostenibles y no dañan el medio ambiente
- Denuncie el acoso en línea. Si observa acoso en un tablón de mensajes o en un espacio de tertulias, señale a su autor o autora.
- Además de lo anteriormente mencionado, compense sus emisiones de carbono. Ya puede calcular su huella de carbono y comprar crédito climático en Climate Neutral Now (solo disponible en inglés).



### COSAS QUE PUEDE HACER EN CASA

- Seque las cosas al aire. Deje que el pelo y la ropa se sequen de forma natural en lugar de encender una máquina. Cuando lave la ropa, asegúrese de que la carga está completa.
- Tome duchas cortas. Las bañeras necesitan muchos más litros de agua que una ducha de entre 5 y 10 minutos.
- Coma menos carne y pescado. Se destinan más recursos para la obtención de carne que para el crecimiento de las plantas.
- Fertilizantes orgánicos: utilizar los restos de alimentos como abono puede reducir los efectos del cambio climático al mismo tiempo que se reciclan los nutrientes.
- El reciclado de papel, plástico, vidrio y aluminio impide que los vertederos sigan creciendo.
- Compre productos que estén mínimamente empaquetados.
- Aísle las ventanas y las puertas para aumentar la eficiencia energética
- Ajuste su termostato, más bajo en invierno y más alto en verano
- Sustituya los electrodomésticos viejos por modelos que aporten un consumo energético más eficiente y cambie las bombillas de la casa.



### COSAS QUE PUEDE HACER FUERA DE CASA

- Compre productos locales. Apoyar los negocios de la zona ayuda a la gente a conservar su empleo y contribuye a impedir que los camiones tengan que desplazarse grandes distancias.
- Deje que sus negocios favoritos sepan que el marisco obtenido de forma respetuosa con los océanos está en su lista de la compra.
- Compre únicamente marisco sostenible. Ahora, existen aplicaciones como esta que le indican qué productos es seguro consumir.
- Desplácese en bicicleta, andando o en transporte público. Evite utilizar el coche excepto cuando tenga un grupo grande de personas.
- Utilice una botella de agua y una taza de café reutilizables. De este modo, reducirá los desechos y quizá hasta pueda ahorrar dinero en la cafetería.
- Lleve su propia bolsa a la compra. Deje la bolsa de plástico y empiece a llevar sus propias bolsas reutilizables.
- Use menos servilletas. No necesita un puñado de servilletas para la comida que compra para llevar. Tome solo las que necesite.
- Compre productos de segunda mano. Las cosas nuevas no tienen por qué ser las mejores. Visite tiendas de segunda mano para ver qué puede volver a utilizar.
- Done lo que no utiliza. Las organizaciones benéficas locales darán una nueva vida a su ropa, sus libros y sus muebles poco usados.
- Haga uso de su derecho a elegir los líderes de su país y comunidad local.



### COSAS QUE PODRÍA HACER EN EL TRABAJO

- Si tiene alguna pieza de fruta o algún aperitivo que no quiera, no lo tire. Dárselo a alguien que necesite y esté pidiendo ayuda.
- ¿Todo el mundo en el trabajo tiene acceso a atención médica? Averigüe qué derechos le asisten en el trabajo. Luche contra la desigualdad.
- Asesore a los jóvenes. Constituye una manera atenta, estimulante y eficaz de orientar a las personas para mejorar su futuro.
- Exprese su respaldo del principio de igual salario por trabajo igual.
- ¡Denuncie en su nombre la carencia de retretes en numerosas comunidades de todo el mundo
- Asegúrese de que su empresa utilice tecnología de calefacción y refrigeración energéticamente eficiente.
- Alce la voz contra todo tipo de discriminación en su oficina. Todas las personas son iguales independientemente de su género, raza, orientación sexual, origen social y capacidad física.
- Vaya al trabajo en bicicleta, caminando o en transporte público. Reserve los desplazamientos en coche para cuando reúna a un grupo grande de personas.
- Organice en el trabajo una Semana Sin Impacto Ambiental. Aprenda a vivir de manera más sostenible durante al menos una semana: [www.un.org/sustainabledevelopment/es/be-the-change](http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/be-the-change)

## **Anexo 2. MANIFIESTO POR UNA REVOLUCIÓN DE LA MODA**

Fashion Revolution, 2018





# MANIFIESTO

## POR UNA REVOLUCIÓN DE LA MODA

Somos Fashion Revolution. Somos diseñadores, productores, creadores, trabajadores y consumidores. Somos académicos, escritores, líderes empresariales, marcas, sindicatos, minoristas y legisladores. Somos la industria y el público. Somos ciudadanos del mundo. Somos un movimiento y una comunidad. Nosotros, somos tú.

Amamos la moda. Pero no queremos que nuestra ropa explote a las personas o destruya nuestro planeta. Exigimos un cambio radical y revolucionario.

Soñamos que...

#1

La moda otorga trabajo digno, desde la concepción de un diseño hasta la pasarela. No esclaviza ni pone en peligro, explota, sobrecarga de trabajo, acosa, maltrata o discrimina a nadie. La moda hace libre tanto al trabajador como al usuario y les permite a todos, defender sus derechos.

#2

La moda proporciona un salario justo y equitativo. Enriquece a todos los que trabajan a lo largo de la industria, desde la granja hasta el taller. La moda saca a la gente de la pobreza, crea sociedades prósperas y satisface aspiraciones.

#3

La moda otorga voz a las personas, haciendo posible hablar sin miedo, juntarse sin represión, y poder negociar por mejores condiciones en el trabajo y en las comunidades.

#4

La moda respeta la cultura y el patrimonio. Fomenta, celebra y recompensa habilidades y destrezas. Reconoce la creatividad como su bien más valioso. La moda nunca se apropia sin dar el debido crédito o roba sin permiso. La moda honra a sus artesanos.

#5

La moda representa la solidaridad, la inclusión y la democracia, sin importar raza, clase, género, edad, condición física, identidad o capacidad. Defiende la diversidad, como su camino para el éxito.

#6

La moda preserva y restaura el medio ambiente. No agota los preciados recursos naturales o degrada nuestro suelo, no contamina nuestro aire y agua, ni daña nuestra salud. La moda protege el bienestar de todos los seres vivos y salvaguarda nuestros diversos ecosistemas.

#7

La moda nunca destruye o descarta innecesariamente, sino que rediseña y recupera conscientemente de forma circular. Las prendas se reparan, reutilizan, reciclan y suprareciclan. Nuestros roperos y vertederos no se desbordan con prendas codiciadas, pero no apreciadas; compradas, pero no conservadas.

#8

La moda es transparente y responsable. La moda adopta la claridad y no se esconde detrás de la complejidad, ni se esconde tras secretos comerciales para tener más valor. Que cualquiera, en cualquier lugar, pueda informarse fácilmente cómo, dónde, por quién y en qué condiciones, se confecciona su ropa.

#9

La moda mide su éxito más allá que por ventas y ganancias. La moda otorga el mismo valor al crecimiento financiero, al bienestar humano y la sustentabilidad ambiental.

#10

La moda existe para expresar, deleitar, reflexionar, protestar, consolar, compadecer y compartir. La moda nunca domina, denigra, degrada, margina o arriesga. La moda celebra la vida.

## FIRMEMOS EL MANIFIESTO

Unámonos pidiendo la #FashionRevolution.  
¡Levantémonos juntos y convirtamos este sueño en realidad!

[www.fashionrevolution.org/manifiesto](http://www.fashionrevolution.org/manifiesto)

**Anexo 3. PRÁCTICAS SOSTENIBLES EN LOS PROCESOS DE LA  
INDUSTRIA DE LA MODA**

Karoasman, Morales-Alonso y Brun, 2016



1. Prácticas sostenibles durante el diseño del producto:

3DCE Stage	Category	Aspect	Practices Implemented
Product	Environmental	Materials	Use of organic cotton
			Use of eco-friendly materials
			Use of recycled materials (e.g., use of recycled polyester, amongst others)
			Use of the “Considered Index” to compare materials
			Use of cotton/polyester blends
			Textile reuse
			Use of certified raw materials
			Reduction of chemical components
			Reduction of colours and colorants used in products
		Water	Water stewardship
		Biodiversity	Elimination of fur components
		Effluents & Waste	Sustainable packaging
		Products & Services	Cradle-to-cradle product design
			Eco-friendly product development
			Life cycle assessment
Social	Labour Practices & Decent Work	Sustainability education to designers	
		Manufacturing through fair trade principles	
		Providing sustainable working conditions to artisans	
	Society	Providing better farming techniques to cotton farmers	
		Empowering women through training and new jobs	
		Product Responsibility	Using no Uzbekistan cotton
	Eco labelling		

2. Prácticas sostenibles en los procesos de producción:

3DCE Stage	Category	Aspect	Practices Implemented
Process	Environmental	Materials	Use of locally sourced materials
			Scrap and toxic material elimination
			Chemical use restrictions
		Energy	Natural leather dyeing
			Renewable energy generation
			Natural tanning processes
		Water	Rainwater harvest
			Reuse of treated wastewater
			Wastewater treatment
			Waterless dyeing
			Water recycling
		Emissions	Emission reduction
			Track and trace
			Carbon capture and storage
		Effluents & Waste	Waste reduction
			Reduce/reuse of textile waste
			Waste recovery
			Waste recycling
		Products & Services	Process innovation
			Packaging reduction
			Product recycling
			Green process design
			Eco-labelling
			Biological textile production
			Replacement of solvent-based polyurethane with water-based alternatives
		Compliance	Verification of sustainable manufacturing processes
			Process certification
Transport	Decrease in the volumes shipped by ocean and air		
	Reverse logistic systems		
Social	Labour Practices & Decent Work	Providing a career path and better skilled human resource management	
		Developing programs including working age beyond regulations	
		Protecting female workforce	
	Society	Enabling an open book accounting	
		Undertaking philanthropic donations to local communities	
		Rehabilitating ex-LTTE soldiers to work in new plants	

### 3. Prácticas sostenibles en la cadena de suministro:

3DCE Stage	Category	Aspect	Practices Implemented
Supply Chain	Environmental	Materials	Hazardous chemical elimination at supplier facilities
		Energy	Energy efficiency at supplier facilities
			The return policy to reduce energy consumption
		Water	Minimal impact on water resources at supplier facilities
		Effluents & Waste	The return policy to reduce pollution
		Compliance	Environmental certification of suppliers
			Traceability
			Procurement certification
		Transport	Occupational health and safety
			Transport optimization
	Use of full-load capacity		
	Closed loop SC		
	Supplier Environmental Assessment	Rent based Closed loop SC	
		Automated logistics processes	
	Labour Practices & Decent Work	Supplier/partner selection based on green and sustainability practices	
		Green projects with suppliers	
		Energy and resource management system to advance environmental data collection	
		Raising the problems for working conditions and improving the conditions of upstream suppliers	
		Financial support to provide employment to young women	
		Trainings on fire and safety	
Trainings on the Code of Ethics and ethical purchase			
Coaching sessions and counselling meetings			
Training and educational material for supplier			
Supporting local economic development through job creation in less developed countries			
Social	Supplier development programs		
	Supplier management		
	Use of a supplier ranking system		
	Establishing a fair collective bargaining process between employees and employers		
	Codes to guarantee collective bargaining and freedom of association, regular employment, environmental as well as socially responsible manufacturing conditions, occupational health and safety and working schedules not exceeding 60 h per week		
	Human Rights	Compliance to Code of Conduct (based on UN Global Compact, Universal Declaration of Human Rights, UN Rights of the Child and ILO Conventions, OHSAS)	
		Refusing the acceptance of cotton associated with child labourers	
		Developing initiatives to advance well being, human rights and working conditions	
	Society	Two tier SC audit system	
		External and accredited auditors	
Supplier audits			
Disclosure of the number of factories along with the countries that violated the code in the reporting period			
Corrective actions for non-compliance			
Multilateral dialogue with the bodies, institutions, associations and communities			
Monitoring sustainable manufacturing			
Monitoring factory compliance			
Product Responsibility	Producers of materials used are NOT covered in the monitoring programme		
	Product take-back/recycling programs		
		Laboratory tests	





**Anexo 4. LIBRO DE CÓDIGOS I. ANÁLISIS DE CONTENIDO DE  
WEBS CORPORATIVAS**

Elaboración propia, 2020



VARIABLES	INDICADORES	CATEGORÍAS	AUTORES			
PRESENCIA Y NOMBRE	1. Existencia	1.1. Tiene Web site				
		1.2. No tiene Web site				
	2. Nombre	2.1. Grupo empresarial				
		2.2. Nombre comercial (marca)				
ACCESIBILIDAD Y VISIBILIDAD (Usabilidad)	3. Acceso (sencillez para identificar acceso)	3.1. Home/menú principal	Elaboración propia a partir de:			
		3.1.1. Contenido RSE				
		3.1.2. Contenido RSE Medioambiental				
		3.2. Menú inferior (footer)				
		3.2.1. Contenido RSE				
		3.2.2. Contenido RSE Medioambiental				
	4. Rapidez de acceso	4.1. Acceso sin condicionantes	Siddiqui et al. (2003)			
		4.2. Acceso con condicionantes				
		4.2.1. Aceptación política de cookies				
		4.2.2. E-mail				
		4.2.3. Newsletter				
	5. Usabilidad	Localización: Recursos que facilitan el acceso a todos los usuarios. Ubicación del acceso:		Durántez Stolle (2017)		
		5.1. Contenido RSE				
		5.1.1. En menú principal superior				
		5.1.2. En menú principal lateral				
		5.1.3. En footer con scroll				
		5.1.4. En footer sin scroll				
		5.2. Contenido RSE Medioambiental				
		5.2.1. En menú principal superior				
		5.2.2. En menú principal lateral				
		5.2.3. En footer con scroll				
		5.2.4. En footer sin scroll				
		6. Seguridad/privacidad	Seguridad y privacidad en las interacciones de los usuarios con la empresa.		Paricio Esteban et al. (2019)	
			6.1. Inicio			
	6.2. Junto con menú corporativo					
	6.3. Bajo menú corporativo					
	7. Adaptación idiomática	7.1. No da la opción				
		7.2. Inglés y español				
		7.3. Italiano e inglés				
7.4. Múltiples opciones con menú por países						
ACTUALIZACIÓN	8. Actualizada	8.1. Sí	Elaboración propia a partir de:			
		8.1.1. Sí Contenido RSE				
		8.1.2. Sí Contenido RSE Medioambiental				
		8.2. No				
		8.2.1. No contenido RSE				
		8.2.2. No contenido RSE Medioambiental				
		8.3. No se puede saber				
		8.3.1. No se puede saber contenido RSE				
	8.3.2. No se puede saber contenido RSE Medioambiental					
	9. Nivel actualización	9.1. Diario	Álvarez et al. (2010)			
		9.1.1. RSE				
		9.1.2. RSE Medioambiental				
		9.2. Semanal				
		9.2.1. RSE				
		9.2.2. RSE Medioambiental				
		9.3. Mensual o máximo cada dos meses				
		9.3.1. RSE				
		9.3.2. RSE Medioambiental				
		9.4. No actualizada en meses				
		9.4.1. RSE				
9.4.2. RSE Medioambiental						
9.5. Información de otros años	Paricio Esteban et al. (2019)					
9.5.1. RSE						
9.5.2. RSE Medioambiental						
9.6. Otros						
SEGMENTACIÓN DE PÚBLICOS	10. Existencia de segmentación	10.1. Sí	Elaboración propia a partir de:			
		10.1.1. Sí RSE				
		10.1.2. Sí RSE Medioambiental				
		10.2.No				
		10.2.1. No RSE				
		10.2.2. No RSE Medioambiental				
	11. Tipo de segmentación	11.1. Clientes/as – usuarios/as	Fernández (2012)			
		11.2. Empleados/as				
		11.3. Inversores/as – accionistas				
		11.4. Medios de comunicación				
		11.5. Otros				
CONTENIDO	12. Contenidos integrados y visibles	12.1. Sí	Elaboración propia a partir de:			
		12.1.1. Sí RSE				
		12.1.2. Sí RSE Medioambiental				
		12.2.No				
			Marín et al. (2015)			

		12.2.1. No RSE		
		12.2.2. No RSE Medioambiental	Moreno y Capriotti (2006)	
13. Formato predominante		13.1. Texto		
		13.1.1. RSE		
		13.1.2. RSE Medioambiental	Paricio Esteban et al. (2019)	
		13.2. Multimedia		
		13.2.1. Imágenes		
		13.2.1.1. RSE		
		13.2.1.2. RSE Medioambiental		
		13.2.2. Vídeo		
		13.2.2.1. RSE		
		13.2.2.2. RSE Medioambiental		
		13.2.3. Audio		
		13.2.3.1. RSE		
		13.2.3.2. RSE Medioambiental		
		13.2.4. Podcasts		
		13.2.4.1. RSE		
13.2.4.2. RSE Medioambiental				
13.2.5. Otros (gráficos)				
13.2.5.1. RSE				
13.2.5.2. RSE Medioambiental				
TIPO DE INFORMACIÓN PREDOMINANTE	14. Perfil corporativo	14.1. Explicación de la misión, visión, valores y estrategia corporativa	Elaboración propia a partir de:	
		14.2. Presentación de la propiedad de la empresa, estructura y forma legal		
		14.3. Explicación de resultados		
		14.4. Productos o servicios (desde la perspectiva no comercial)		
		14.5. Empleo y RRHH (sistema de contratación y de los derechos humanos en la empresa)	Miles et al. (1997)	
		14.6. Acción económica (información del impacto económico de la empresa en todos sus ámbitos)	Sen y Bhattacharya (2001)	
		14.7. Relaciones con públicos (explicaciones que aclaran la vinculación de la empresa con stakeholders)	Ball (2004)	
	15. Información RSE	15.1. RSE	15.1.1. Nivel de RSE	Bigné et al. (2005)
			15.1.1.1. Nivel Primario	Fuentes et al. (2005)
				Aragón et al. (2005)
			15.1.1.2. Nivel Secundario	Moreno y Capriotti (2006)
			15.1.1.3. Nivel Terciario	Cañón y Garcés (2006)
15.2. Compromiso en RSE			González y García (2006)	
15.2.1. Mensaje RSE por la Alta Gerencia			Soloaga y Brujón (2007)	
15.2.2. Objetivos			García y Armas (2007)	
15.2.3. Logros			Rodrigo y Arenas (2008)	
15.2.4. Inclusión de misión, visión y valores de RSE			Larriaga y Pérez (2008)	
15.2.5. Premios y reconocimientos			Fernández García (2009)	
15.2.6. Código ético			Bigné et al. (2009)	
15.2.7. Código de conducta			Vassilikopoulou et al. (2009)	
15.2.8. Normas de sistemas de gestión			Vila y Gimeno (2010)	
15.2.9. Informes de responsabilidad social			Pérez-Bustamante (2011)	
15.2.10. Inversión Socialmente Responsable (ISR)	Aldeanueva (2012)			
15.3. Proyectos y recursos en RSE	Ayuso y Garolera (2012)			
15.3.1. Proyectos internos	Gómez Vásquez (2012)			
15.3.2. Proyectos externos	Escamilla et al. (2013)			
15.3.3. Grupos de stakeholders clave	Crowther y Duarte-Atoche (2014)			
15.3.4. Reportes anuales actualizados	Cadenas (2017)			
15.3.5. Reportes anuales anteriores	Del Olmo et al. (2018)			
15.4. Objetivos Desarrollo Sostenibles (ODS)	Paricio Esteban et al. (2019)			
15.4.1. Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	Libro verde de la UE			
15.4.2. Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible	Global Compact			
15.4.3. Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades	UIT			
15.4.4. Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	Celma et al. (2012)			
15.4.5. Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas				
15.4.6. Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos				
15.4.7. Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos				
15.4.8. Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos				
15.4.9. Objetivo 9: Construir Infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.				
15.4.10. Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países				
15.4.11. Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles				
15.4.12. Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles				
15.4.13. Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos				

		15.4.14. Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible	
		15.4.15. Objetivo 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad	
		15.4.16. Objetivo 16: Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas	
		15.4.17. Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	
		15.5. Asistencia y beneficios sociales	
		15.6. Patrocinio y mecenazgo	
		15.7. Conciliación vida laboral y familiar	
		15.8. Empleo a personal discapacitado	
		15.9. Formación continua	
		15.10. Igualdad de oportunidad	
		15.11. Respeto por los derechos humanos	
		15.12. Seguridad y salud laboral	
		15.13. Satisfacción clientes	
	16. Información RSE Medioambiental	16.1. Principios medioambientales propuestos en el Global Compact y GRI:	
		16.1.1. Impactos de/en materiales	
		16.1.2. Energía	
		16.1.3. Agua	
		16.1.4. Biodiversidad	
		16.1.5. Emisiones	
		16.1.6. Vertidos	
		16.1.7. Residuos	
		16.1.8. Productos y servicios	
		16.1.9. Transportes	
		16.2. Requisitos para ser marcas sostenibles	
		16.2.1. Prácticas de diseño más sostenibles	
		16.2.2. Uso de nuevos materiales y fibras recicladas	
		16.2.3. Un sistema de producción más comprometido	
		16.3. Colecciones/productos sostenibles	
		16.3.1. Tejidos sostenibles	
		16.3.2. Proceso de diseño	
		16.3.3. Proceso de fabricación	
		16.3.4. Derechos sociales	
		16.3.5. Derechos medioambientales	
		16.3.6. Otros	
		16.4. Moda ética y filantrópica	
		16.4.1. Moda solidaria comprometida	
		16.4.2. Moda solidaria	
		16.4.3. Moda inclusiva	
		16.5. Asociaciones estratégicas medioambientales	
		16.5.1. Asociaciones estratégicas con ONGs medioambientales	
		16.5.2. Asociaciones con otras marcas responsables y comprometidas persiguiendo objetivos medioambientales compartidos	
		16.6. Incentivo del consumo responsable	
		16.7. Tiendas ecoeficientes	
		16.8. Certificación ISO	
		16.9. Realización de auditorías ambientales	
		16.10. Proyectos de innovación	
		16.11. Gestión de residuos	
		16.12. Programas de ecoeficiencia	
INTERACTIVIDAD Y PARTICIPACIÓN	17. Compartir/viralidad	17.1. E-mail	Elaboración propia a partir de:  Durántez Stolle (2017) Paricio Esteban et al. (2019)
		17.2. Twitter	
		17.3. Facebook	
		17.4. Youtube	
		17.5. Instagram	
		17.6. Google +	
		17.7. LinkedIn	
		17.8. Pinterest	
		17.9. Otros	
	18. Suscripción	18.1. Por redes sociales	
		18.2. Alertas por e-mail	
		18.3. Otros	
	19. Contacto e interacción	19.1. Contacto personal	
		19.2. E-mail	
		19.3. Teléfono	
		19.4. Dirección	
		19.5. Formulario	
		19.6. Encuesta	
		19.7. Otros (Whastapp, chat)	



**Anexo 5. UNIDADES DE MUESTREO Y REGISTRO DEL  
ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LAS WEBS CORPORATIVAS DE  
ZARA Y OVS**

Elaboración propia, 2020





1. Unidades de muestreo y registro del análisis de contenido de la web corporativa de Zara

Nº	Unidad de muestreo	Unidad de registro
1	Portada web corporativa	<a href="https://www.inditex.com/">https://www.inditex.com/</a>
	Apartado sostenibilidad (un modelo sostenible)	No hay
	Subapartado sostenibilidad - Como trabajamos	La misma que: Subapartado sostenibilidad - Como trabajamos - como trabajamos
2	Subapartado sostenibilidad - Como trabajamos - como trabajamos	<a href="https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos">https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos</a>
3	Subapartado sostenibilidad - Como trabajamos - clientes	<a href="https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/clientes">https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/clientes</a>
4	Subapartado sostenibilidad - Como trabajamos - tiendas	<a href="https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/tiendas">https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/tiendas</a>
5	Subapartado sostenibilidad - Como trabajamos - diseño	<a href="https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/diseño">https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/diseño</a>
	Subapartado sostenibilidad - Como trabajamos - aprovisamiento	La misma que: Subapartado sostenibilidad - Como trabajamos - aprovisamiento – aprovisionamiento
6	Subapartado sostenibilidad - Como trabajamos - aprovisamiento - aprovisionamiento	<a href="https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/aprovisionamiento">https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/aprovisionamiento</a>
7	Subapartado sostenibilidad - Como trabajamos - aprovisamiento - trazabilidad	<a href="https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/aprovisionamiento/trazabilidad">https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/aprovisionamiento/trazabilidad</a>
8	Subapartado sostenibilidad - Como trabajamos - producto	<a href="https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/producto">https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/producto</a>
9	Subapartado sostenibilidad - Como trabajamos - logística	<a href="https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/logistica">https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/logistica</a>
	Subapartado sostenibilidad - Right to wear	La misma que: Subapartado sostenibilidad – Right to wear – Right to wear
10	Subapartado sostenibilidad - Right to wear - Right to wear	<a href="https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/right-to-wear">https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/right-to-wear</a>
11	Subapartado sostenibilidad - Right to wear - Derechos humanos	<a href="https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/right-to-wear/derechos-humanos">https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/right-to-wear/derechos-humanos</a>
12	Subapartado sostenibilidad – Right to wear – Socios de referencia	<a href="https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/right-to-wear/socios-de-referencia">https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/right-to-wear/socios-de-referencia</a>
	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas	La misma que: Subapartado sostenibilidad – comprometidos con las personas – comprometidos con las personas
13	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - comprometidos con las personas	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas</a>
	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - nuestros empleados	La misma que: Subapartado sostenibilidad – comprometidos con las personas – nuestros empleados – nuestros empleados
14	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - nuestros empleados - nuestros empleados	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-empleados">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-empleados</a>
15	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - nuestros empleados - desarrollo profesional	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-empleados/desarrollo-profesional">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-empleados/desarrollo-profesional</a>
16	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - nuestros empleados - igualdad y diversidad	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-empleados/igualdad-diversidad">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-empleados/igualdad-diversidad</a>
17	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - nuestros empleados - solidarios	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-empleados/solidarios">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-empleados/solidarios</a>
	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - nuestros proveedores	La misma que: Subapartado sostenibilidad – comprometidos con las personas – nuestros empleados – nuestros empleados

18	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - nuestros proveedores - nuestros proveedores	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-proveedores">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-proveedores</a>
19	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - nuestros proveedores - el trabajador en el centro	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-proveedores/el-trabajador-en-el-centro">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-proveedores/el-trabajador-en-el-centro</a>
20	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - nuestros proveedores - derechos laborales	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-proveedores/respeto-a-los-derechos-laborales">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-proveedores/respeto-a-los-derechos-laborales</a>
21	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - nuestros proveedores - mejora continua	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-proveedores/mejora-continua">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-proveedores/mejora-continua</a>
22	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - nuestros proveedores - retos compartidos	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-proveedores/retos-compartidos">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestros-proveedores/retos-compartidos</a>
23	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - contribución fiscal	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestra-contribucion-fiscal">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/nuestra-contribucion-fiscal</a>
	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - apoyo a la comunidad	La misma que: Subapartado sostenibilidad – comprometidos con las personas – apoyo a la comunidad – apoyo a la comunidad
24	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - apoyo a la comunidad - apoyo a la comunidad	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad</a>
25	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - apoyo a la comunidad - programa "for&from"	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programa-for-from">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programa-for-from</a>
26	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - apoyo a la comunidad - programa Salta	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programa-salta">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programa-salta</a>
27	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - apoyo a la comunidad - programa educativos de Entreculturas	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programas-educativos-de-entreculturas">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programas-educativos-de-entreculturas</a>
28	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - apoyo a la comunidad - programas en universidades	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programas-en-universidades">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programas-en-universidades</a>
29	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - apoyo a la comunidad - programa water.org	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programa-water.org">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programa-water.org</a>
30	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - apoyo a la comunidad - programa Cáritas	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programas-caritas">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programas-caritas</a>
31	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - apoyo a la comunidad - programa Médicos Sin Fronteras	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programa-msf">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programa-msf</a>
32	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - apoyo a la comunidad - programa Medicus Mundi	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programa-medicus-mundi">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programa-medicus-mundi</a>
33	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con las personas - apoyo a la comunidad - programa Every Mother Counts	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programa-every-mother-counts">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programa-every-mother-counts</a>
	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con el Medio Ambiente	La misma que: Subapartado sostenibilidad – comprometidos con las personas – apoyo a la comunidad – apoyo a la comunidad
34	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con el Medio Ambiente - comprometidos con el Medio Ambiente	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente</a>
35	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con el Medio Ambiente - agua	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente/agua">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente/agua</a>

	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con el Medio Ambiente - energía	La misma que: Subapartado sostenibilidad – comprometidos con el Medio Ambiente – energía – energía
36	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con el Medio Ambiente - energía - energía	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente/cambio-climatico-y-energia">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente/cambio-climatico-y-energia</a>
37	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con el Medio Ambiente - energía- tiendas ecoeficientes	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente/cambio-climatico-y-energia/tiendas-ecoeficientes">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente/cambio-climatico-y-energia/tiendas-ecoeficientes</a>
38	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con el Medio Ambiente - biodiversidad	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente/biodiversidad">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente/biodiversidad</a>
	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con el Medio Ambiente - closing the loop	La misma que: Subapartado sostenibilidad – comprometidos con el Medio Ambiente – closing the loop- closing the loop
39	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con el Medio Ambiente - closing the loop- closing the loop	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente/closing-the-loop">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente/closing-the-loop</a>
40	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con el Medio Ambiente - closing the loop - materias primas sostenibles	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente/closing-the-loop/materias-primas-sostenibles">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente/closing-the-loop/materias-primas-sostenibles</a>
41	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con el Medio Ambiente - closing the loop - recoger, reutilizar, reciclar	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente/closing-the-loop/recoger-reutilizar-reciclar">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente/closing-the-loop/recoger-reutilizar-reciclar</a>
42	Subapartado sostenibilidad - comprometidos con el Medio Ambiente - closing the loop - materias primas sostenibles - bienestar animal <sup>1</sup>	<a href="https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente/closing-the-loop/materias-primas-sostenibles/bienestar-animal">https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente/closing-the-loop/materias-primas-sostenibles/bienestar-animal</a>

Nota:

1.- La url correspondiente al “bienestar animal” (unidad de muestreo número 42) se incorporó a la base el día 18/05/2020, ya que el día 11/05/2020 fecha previa de análisis de la web corporativa de Zara no estaba presente en la misma.

## 2. Unidades de muestreo y registro del análisis de contenido de la web corporativa de OVS

Nº	Unidad de muestreo	Unidad de registro
1	Portada web corporativa	<a href="http://www.ovscorporate.it/">http://www.ovscorporate.it/</a>
2	Apartado sostenibilidad	<a href="http://wecare.ovscorporate.it/">http://wecare.ovscorporate.it/</a>
3	Subapartado sostenibilidad - #Wecare manifiesto	<a href="http://wecare.ovscorporate.it/it/wecare-manifesto/">http://wecare.ovscorporate.it/it/wecare-manifesto/</a>
4	Subapartado sostenibilidad - Le nostre iniziative - Prodotti di valore	<a href="http://wecare.ovscorporate.it/it/prodotti-valore/">http://wecare.ovscorporate.it/it/prodotti-valore/</a>
5	Subapartado sostenibilidad - Le nostre iniziative - Approccio circolare	<a href="http://wecare.ovscorporate.it/it/approccio-circolare/">http://wecare.ovscorporate.it/it/approccio-circolare/</a>
6	Subapartado sostenibilidad - Le nostre iniziative - produzione responsabile	<a href="http://wecare.ovscorporate.it/it/produzione-responsabile/">http://wecare.ovscorporate.it/it/produzione-responsabile/</a>
7	Subapartado sostenibilidad - Le nostre iniziative - Cotone sostenibile	<a href="http://wecare.ovscorporate.it/it/cotone-sostenibile/">http://wecare.ovscorporate.it/it/cotone-sostenibile/</a>
8	Subapartado sostenibilidad - Le nostre iniziative - Rispetto animali	<a href="http://wecare.ovscorporate.it/it/rispetto-animali/">http://wecare.ovscorporate.it/it/rispetto-animali/</a>
9	Subapartado sostenibilidad - Le nostre iniziative - negozi sostenibili	<a href="http://wecare.ovscorporate.it/it/negozi-sostenibili/">http://wecare.ovscorporate.it/it/negozi-sostenibili/</a>
10	Subapartado sostenibilidad - Le nostre iniziative - Persone OVS	<a href="http://wecare.ovscorporate.it/it/persone-ovs/">http://wecare.ovscorporate.it/it/persone-ovs/</a>
11	Subapartado sostenibilidad - Le nostre iniziative - Risorse Naturali	<a href="http://wecare.ovscorporate.it/it/risorse-naturali/">http://wecare.ovscorporate.it/it/risorse-naturali/</a>
12	Subapartado sostenibilidad - Le nostre iniziative - Comunità	<a href="http://wecare.ovscorporate.it/it/comunita/">http://wecare.ovscorporate.it/it/comunita/</a>
13	Subapartado sostenibilidad -Bilancio di sostenibilità	<a href="http://wecare.ovscorporate.it/it/bilancio-sostenibilita/">http://wecare.ovscorporate.it/it/bilancio-sostenibilita/</a>



**Anexo 6. LIBRO DE CÓDIGOS II. ANÁLISIS DE CONTENIDO DE  
SALAS DE PRENSA**

Elaboración propia, 2020



VARIABLES	INDICADORES	CATEGORÍAS	AUTORES	
PRESENCIA Y NOMBRE	1. Existencia	1.1. Tiene Sala de prensa	Castillo Esparcia (2005) Almansa y Alonso (2012) Domínguez et al. (2012) Aced (2016) Paricio Esteban et al. (2019)	
		1.2. No tiene Sala de prensa		
	2. Nombre	2.1. Sala de prensa		
		2.2. Sala de comunicación/comunicación		
		2.3. Actualidad		
		2.4. Comunicados/Notas de prensa		
		2.5. Noticias		
		2.6. Prensa		
		2.7. Press Room		
		2.8. Periodista		
2.9. Otros				
ACCESIBILIDAD Y VISIBILIDAD	3. Acceso (sencillez para identificar acceso)	3.1. Home/menú principal	Elaboración propia a partir de: Almansa y Alonso (2012) Aced (2016) Paricio Esteban et al. (2019)	
		3.2. Menú inferior (footer)		
	4. Visibilidad acceso	4.1. Home page		
		4.2. Menu principal superior/lateral visible en primera pantalla		
		4.3. Menu inferior que implica scroll		
		4.4. Otros		
	5. Adaptación idiomática	5.1. No da la opción		
		5.2. Inglés y español		
		5.3. Italiano e inglés		
		5.4. Múltiples opciones con menú por países		
	6. Política de seguridad	6.1. Solo cookies		
		6.2. Si con más opciones e información completa de política de seguridad		
		6.3. No		
	7. Rapidez de acceso	7.1. Menu principal superior/lateral visible en primera pantalla		
		7.2. Menu inferior que implica scroll		
		7.3. Otros		
	8. Tipo de acceso	8.1. Publicado en abierto		
		8.2. Abierto en parte con contenidos exclusivos para medios		
		8.3. Otros		
	ACTUALIZACIÓN	9. Actualizada		9.1. Sí
9.2. No				
10. Nivel de actualización		10.1. Diario		
		10.2. Semanal		
		10.3. Quincenal		
		10.4. Mensual o máximo cada dos meses		
		10.5. No actualizada en meses		
		10.6. Información de otros años		
		10.7. Otros		
SEGMENTACION DE PÚBLICOS		11. Existencia de segmentación	11.1. Sí	Almansa y Alonso (2012)
	11.2. No			
	12. Tipo de segmentación	12.1. Solo para medios		
12.2. Medios y otros públicos diferenciados				
12.3. Sin identificar públicos destinatarios				
CONTENIDO	13. Contenidos integrados y visibles	13.1. Sí	Kent y Taylor (2003) citados por Almansa y Alonso (2012) Castillo Esparcia (2005) Ruiz et al. (2012) Álvarez, Martí y Domínguez (2010) García-Orosa (2009) Sánchez Pita y Rodríguez Gordo (2010)	
		13.2. No		
	14. Formato predominante	14.1. Texto		
		14.2. Multimedia		14.2.1. Imágenes
				14.2.2. Video
				14.2.3. Audio
				14.2.4. Podcasts
	14.2.5. Otros (infografías, tablas...)			
	15. Tipos de herramientas I	15.1. Agenda/Convocatorias		
		15.2. Comunicados/Notas de prensa		
15.3. Dossier/Kits de prensa				
15.4. Información corporativa (o enlace)				
15.5. Galería multimedia (galería de imágenes, audios, vídeos...)				
15.6. Podcasts				

		15.7. Folletos	(2010)
		15.8. Boletines, revistas, newsletters, publicaciones corporativas	
		15.9. Entrevistas	Zerfass y Schramm (2014)
		15.10. Presentaciones	
		15.11. Motores de búsqueda	
		15.12. Información económica	Aced (2016)
		15.13. Información de directivos	
		15.14. Informes	
		15.15. Clipping	
		15.16. FAQ	
		15.17. Contacto	
		15.18. Otros (enlaces de interés...)	
	16. Tipo de herramientas II (interactivas)	16.1. RRSS, suscripciones, titulares y alertas...	
		16.2. Buscadores	
		16.3. Presentaciones en directo (ruedas de prensa...)	
		16.4. Entrevistas y declaraciones en tiempo real	
		16.5. Redes sociales (enlace a perfiles de la empresa en redes sociales y cuenta en twitter y otras redes sociales para periodistas)	
		16.6. Descargas	
		16.7. App	
		16.8. FAQ interactivos	
		16.9. Foro, chats...	
		16.10. Recorridos virtuales	
		16.11. Buzón interactivo (sugerencias, consultas...)	
		16.12. Otros	
	17. Contenidos y herramientas predominantes	17.1. Estáticos (unidireccionales)	
		17.2. Interactivos (bidireccionales)	
	18. Comunicados de prensa	18.1. Adaptado	18.1.1. Prensa
			18.1.2. Radio
			18.1.3. TV
			18.1.4. No adaptado
		18.2. Búsqueda	18.2.1. Cronológica
			18.2.2. Temática
			18.2.3. Varias opciones de búsqueda
			18.2.4. Otras opciones de búsqueda
			18.2.5. No buscador comunicados
		18.3. Antigüedad	18.3.1. Diaria
			18.3.2. Semanal
			18.3.3. Mensual
			18.3.4. 1 año
			18.3.5. Más antigüedad
		18.4. Opciones de descarga	18.4.1. Sí
			18.4.2. No
		18.5. Texto original	18.5.1. Sí
			18.5.2. No
		18.6. Formato	18.6.1. 1.0
			18.6.2. 2.0
		18.7. Recursos	18.7.1. Imágenes
			18.7.2. Vídeos
			18.7.3. Dossieres
			18.7.4. Otros
			18.7.5. Sin
TIPO DE INFORMACIÓN PREDOMINANTE	19. Información corporativa	19.1. Explicación de la misión, visión, valores y estrategia	Elaboración propia a partir de:
		19.2. Presentación de la propiedad de la empresa, estructura y forma legal	
		19.3. Explicación de resultados	
		19.4. Productos o servicios (desde la perspectiva no comercial)	
		19.5. Empleo y RRHH (sistema de contratación y de los derechos)	Miles et al. (1997)
		19.6. Acción económica (información del impacto económico de la empresa en todos sus ámbitos)	Sen y Bhattacharya (2001)



	19.7. Relaciones con públicos (explicaciones que aclaran la vinculación de la empresa con stakeholders)	Ball (2004)
20. Información RSE	20.1. RSE	Bigné et al. (2005)
	20.1.1. Nivel de RSE	Fuentes et al. (2005)
	20.1.1.1. Nivel Primario	Aragón et al. (2005)
	20.1.1.2. Nivel Secundario	Moreno y Capriotti (2006)
	20.1.1.3. Nivel Terciario	Cañón y Garcés (2006)
	20.2. Compromiso en RSE	González y García (2006)
	20.2.1. Mensaje RSE por la Alta Gerencia	Soloaga y Brujón (2007)
	20.2.2. Objetivos	García y Armas (2007)
	20.2.3. Logros	Rodrigo y Arenas (2008)
	20.2.4. Inclusión de misión, visión y valores de RSE	Larriaga y Pérez (2008)
	20.2.5. Premios y reconocimientos	Fernández García (2009)
	20.2.6. Código ético	Bigné et al. (2009)
	20.2.7. Código de conducta	Vassilikopoulou et al. (2009)
	20.2.8. Normas de sistemas de gestión	Vila y Gimeno (2010)
	20.2.9. Informes de responsabilidad social	Pérez-Bustamante (2011)
	20.2.10. Inversión Socialmente Responsable (ISR)	Aldanueva (2012)
	20.3. Proyectos y recursos en RSE	Ayuso y Garolera (2012)
	20.3.1. Proyectos internos	Gómez Vásquez (2012)
	20.3.2. Proyectos externos	Escamilla et al. (2013)
	20.3.3. Grupos de <i>stakeholders</i> clave	Crowther y Duarte-Atoche (2014)
	20.3.4. Reportes anuales actualizados	Cadenas (2017)
	20.3.5. Reportes anuales anteriores	Del Olmo et al. (2018)
	20.4. Objetivos Desarrollo Sostenibles (ODS)	Paricio Esteban et al. (2019)
20.4.1. Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	Libro verde de la UE	
20.4.2. Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura	Global Compact	
20.4.3. Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades	OIT	
20.4.4. Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	Celma et al. (2012)	
20.4.5. Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas		
20.4.6. Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos		
20.4.7. Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos		
20.4.8. Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos		
20.4.9. Objetivo 9: Construir Infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.		
20.4.10. Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países		
20.4.11. Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles		
20.4.12. Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles		
20.4.13. Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos		
20.4.14. Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo		
20.4.15. Objetivo 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad		
20.4.16. Objetivo 16: Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas		
20.4.17. Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible		
20.5. Asistencia y beneficios sociales		
20.6. Patrocinio y mecenazgo		
20.7. Conciliación vida laboral y familiar		
20.8. Empleo a personal discapacitado		
20.9. Formación continua		
20.10. Igualdad de oportunidad		
20.11. Respeto por los derechos humanos		
20.12. Seguridad y salud laboral		
20.13. Satisfacción clientes		
21. Información RSE	21.1. Principios medioambientales propuestos en el Global	

	Medioambiental	21.1.1. Impactos de/en materiales 21.1.2. Energía 21.1.3. Agua 21.1.4. Biodiversidad 21.1.5. Emisiones 21.1.6. Vertidos 21.1.7. Residuos 21.1.8. Productos y servicios 21.1.9. Transportes 21.2. Requisitos para ser marcas sostenibles 21.2.1. Prácticas de diseño más sostenibles 21.2.2. Uso de nuevos materiales y fibras recicladas 21.2.3. Un sistema de producción más comprometido 21.3. Colecciones/productos sostenibles 21.3.1. Tejidos sostenibles 21.3.2. Proceso de diseño 21.3.3. Proceso de fabricación 21.3.4. Derechos sociales 21.3.5. Derechos medioambientales 21.3.6. Otros 21.4. Moda ética y filantrópica 21.4.1. Moda solidaria comprometida 21.4.2. Moda solidaria 21.4.3. Moda inclusiva 21.5. Asociaciones estratégicas medioambientales 21.5.1. Asociaciones estratégicas con ONGs medioambientales 21.5.2. Asociaciones con otras marcas responsables y comprometidas persiguiendo objetivos medioambientales 21.6. Incentivo del consumo responsable 21.7. Tiendas ecoeficientes 21.8. Certificación ISO 21.9. Realización de auditorías ambientales 21.10. Proyectos de innovación 21.11. Gestión de residuos 21.12. Programas de ecoeficiencia					
	22. Información comercial	22.1. Producto 22.2. Puntos de venta 22.3. Presencia comercial 22.4. Otros					
INTERACCIÓN Y PARTICIPACIÓN	23. Recuperación	23.1. Buscador general 23.2. Buscador avanzado 23.3. Archivos históricos 23.4. Archivos temáticos 23.5. Archivos geográficos 23.6. Más leídos 23.7. Nube de tags	Durantez Stolle (2017)  Paricio Esteban et al. (2019)				
		24. Suscripción		24.1. Por RRSS 24.2. Alertas e-mail 24.3. Alertas/titulares móvil 24.4. Suscripción newsletter 24.5. App			
				25. Elementos de interacción con periodistas y/o influencers	25.1. RRSS, suscripciones, titulares y alertas... 25.2. Buscadores 25.3. Presentaciones en directo (ruedas de prensa...) 25.4. Entrevistas y declaraciones en tiempo real 25.5. Redes sociales (enlace a perfiles de la empresa en redes) 25.6. Descargas 25.7. App 25.8. FAQ interactivos 25.9. Foro, chats... 25.10. Recorridos virtuales 25.11. Buzón interactivo (sugerencias, consultas...) 25.12. Otros		
					26. Compartir/viralidad	26.1. E-mail 26.2. Redes sociales	26.2.1. Twitter 26.2.2. Facebook 26.2.3. Instagram 26.2.4. Otras

	26.3. Otros	
27. Contacto e interacción	27.1. Contacto personal	
	27.2. E-mail	
	27.3. Teléfono	
	27.4. Dirección	
	27.5. Formulario	
	27.6. Encuesta	
	27.7. Chatbot	
	27.8. Otros	
28. Comunidad	28.1. Seguir en redes sociales	28.1.1. Twitter
		28.1.2. Facebook
		28.1.3. Instagram
		28.1.4. Youtube
		28.1.5. Otras
	28.2. Acceso a Blog	
	28.3. Social Media Room	
	28.4. Seguir por otros canales	



**Anexo 7. UNIDADES DE MUESTREO Y REGISTRO DEL  
ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LAS SALAS DE PRENSA**

Elaboración propia, 2020



1. Unidades de muestreo y registro del análisis de contenido de la sala de prensa de Zara

Nº	Unidad de muestreo	Unidad de registro
1	Notas de prensa	<a href="https://www.inditex.com/es/notas-de-prensa">https://www.inditex.com/es/notas-de-prensa</a>
2	Galería fotográfica	<a href="https://www.inditex.com/es/galeria-fotografica">https://www.inditex.com/es/galeria-fotografica</a>
3	Nuestros vídeos	<a href="https://www.inditex.com/es/nuestros-videos">https://www.inditex.com/es/nuestros-videos</a>
4	Dossier de prensa	<a href="https://www.inditex.com/es/press-dossier">https://www.inditex.com/es/press-dossier</a>
5	Contacto para prensa	<a href="https://www.inditex.com/es/press-contact">https://www.inditex.com/es/press-contact</a>

2. Unidades de muestreo y registro del análisis de contenido de la sala de prensa de OVS

Nº	Unidad de muestreo	Unidad de registro
1	Media <sup>1</sup>	<a href="http://www.ovscorporate.it/it/media-0">http://www.ovscorporate.it/it/media-0</a>
2	Comunicati Stampa	<a href="http://www.ovscorporate.it/it/media/comunicati-stampa">http://www.ovscorporate.it/it/media/comunicati-stampa</a>
3	Ressegna Stampa	<a href="http://www.ovscorporate.it/it/media/rassegna-stampa">http://www.ovscorporate.it/it/media/rassegna-stampa</a>
4	Portale Stampa <sup>2</sup>	<a href="http://www.ovscorporate.it/it/media/portale-stampa">http://www.ovscorporate.it/it/media/portale-stampa</a>
5	Press Portal OVS	<a href="https://press.ovscorporate.it/">https://press.ovscorporate.it/</a>
6	Collection Woman <sup>3</sup>	<a href="https://press.ovscorporate.it/category/collections/ss-collection-woman/">https://press.ovscorporate.it/category/collections/ss-collection-woman/</a>
7	Contatti	<a href="https://press.ovscorporate.it/contatti/">https://press.ovscorporate.it/contatti/</a>
8	Media Press	<a href="http://www.ovscorporate.it/it/media-press">http://www.ovscorporate.it/it/media-press</a>
9	Colezioni	<a href="http://www.ovscorporate.it/it/media/collezioni">http://www.ovscorporate.it/it/media/collezioni</a>

Notas:

1.- La url correspondiente a la unidad Media dio error el 04/05/2020, pasando a usar el url correspondiente a la unidad de muestreo 8.

2.- La url de la unidad Portale Stampa dio error el 27/04/2020, pasando a usar el url correspondiente a la unidad de muestreo 9.

3.- Unidad de muestreo tomada de ejemplo, pero es igual en todas las colecciones de OVS.

Sección incorporada dentro de la sala de prensa que proporciona documentación gráfica e identificador de productos de cada una de las colecciones. De tal forma, que los *stakeholders* pueden descargarse en alta calidad fotografía de productos de la marca.





**Anexo 8. LIBRO DE CÓDIGOS III. ANÁLISIS DE CONTENIDO  
DE REDES SOCIALES**

Elaboración propia, 2020



VARIABLES	INDICADORES	CATEGORÍAS	AUTORES	
PRESENCIA Y NOMBRE	1. Existencia	1.1. Tiene Facebook	Elaboración propia a partir de: Gómez Vázquez (2012) Paricio Esteban et al. (2019)	
		1.2. No tiene Facebook		
	2. Nombre	2.1. Grupo		
		2.2. Nombre comercial (marca)		
		3.1. Hipervínculo a Facebook en web corporativa		
		3.1.1. Sí		
		3.1.2. No		
		3.2. Hipervínculo a web corporativa en Facebook		
		3.2.1. Sí		
		3.2.2. No		
		3.3. Hipervínculo a Facebook en tienda online		
		3.3.1. Sí		
		3.3.2. No		
		3.4. Hipervínculo a tienda online en Facebook		
3.4.1. Sí				
3.4.2. No				
ACTUALIZACIÓN	4. Actualizada	4.1. Sí Contenido	Elaboración propia a partir de: Paricio Esteban et al. (2019) Pérez-Curiel y Sanz-Marcos (2019)	
		4.1.1. Sí Contenido RSC		
		4.1.2. Sí Contenido RSC Medioambiental		
		4.2. No contenido RSC		
		4.2.1. No contenido RSC		
		4.2.2. No contenido RSC Medioambiental		
		4.3. No se puede saber contenido		
		4.3.1. No se puede saber contenido RSC		
		4.3.2. No se puede saber contenido RSC Medioambiental		
		5. Nivel actualización respecto publicación anterior		5.1. Hace 1 hora
				5.2. Hace 1 hora
				5.3. Hace 2 horas
				5.3. Hace 3 horas
				5.5. Hace 4 horas
	5.6. Hace 5 horas			
	5.7. Hace 6 horas			
	5.8. Entre 6 y 10 horas			
	5.9. Entre 10 y 12 horas			
	5.10. Entre 12 y 23 horas			
	5.11. Hace 1 día			
	5.12. Hace 2 días			
	5.13. Hace 3 días			
	5.14. Hace 4 días			
	5.15. Hace 5 días			
	5.16. Hace 6 días			
	5.17. Hace 1 semana			
	5.18. Hace más de 1 semana			
	CUANTIFICACIÓN	6. Métrica		6.1. Número de "Me gustas"
6.1.1. 0				
6.1.2. Entre 1-5				
6.1.3. Entre 6-10				
6.1.4. Entre 11-20				
6.1.5. Entre 21-50				
6.1.6. Entre 51-100				
6.1.7. Entre 101-500				
6.1.8. Entre 501-1000				
6.1.9. Entre 1001-2000				
6.1.10. Entre 2001-5000				
6.1.11. Entre 5001-7000				
6.1.12. Entre 7001-10000				
6.1.13. Más de 10000				
6.2. Número de "Me encanta"				
6.2.1. 0				
6.2.2. Entre 1-5				
6.2.3. Entre 6-10				
6.2.4. Entre 11-20				
6.2.5. Entre 21-30				
6.2.6. Entre 31-40				
6.2.7. Entre 41-50				
6.2.8. Entre 51-60				
6.2.9. Entre 61-70				
6.2.10. Entre 71-100				
6.2.11. Entre 101-300				
6.2.12. Entre 301-500				
6.2.13. Más de 500				
6.3. Número de "Me divierte"				
6.3.1. 0				
6.3.2. Entre 1-5				
6.3.3. Entre 6-10				
6.3.4. Entre 11-20				

6.3.5. Entre 21-30
6.3.6. Entre 31-40
6.3.7. Entre 41-50
6.3.8. Entre 51-60
6.3.9. Entre 61-70
6.3.10. Entre 71-80
6.3.11. Entre 81-90
6.3.12. Entre 91-100
6.3.13. Más de 100
6.4. Número de "Me asombra"
6.4.1. 0
6.4.2. Entre 1-5
6.4.3. Entre 6-10
6.4.4. Entre 11-20
6.4.5. Entre 21-30
6.4.6. Entre 31-40
6.4.7. Entre 41-50
6.4.8. Entre 51-60
6.4.9. Entre 61-70
6.4.10. Entre 71-80
6.4.11. Entre 81-90
6.4.12. Entre 91-100
6.4.13. Más de 100
6.5. Número de "Me entristece"
6.5.1. 0
6.5.2. Entre 1-5
6.5.3. Entre 6-10
6.5.4. Entre 11-20
6.5.5. Entre 21-30
6.5.6. Entre 31-40
6.5.7. Entre 41-50
6.5.8. Entre 51-60
6.5.9. Entre 61-70
6.5.10. Entre 71-80
6.5.11. Entre 81-90
6.5.12. Entre 91-100
6.5.13. Más de 100
6.6. Número de "Me enfada"
6.6.1. 0
6.6.2. Entre 1-5
6.6.3. Entre 6-10
6.6.4. Entre 11-20
6.6.5. Entre 21-30
6.6.6. Entre 31-40
6.6.7. Entre 41-50
6.6.8. Entre 51-60
6.6.9. Entre 61-70
6.6.10. Entre 71-80
6.6.11. Entre 81-90
6.6.12. Entre 91-100
6.6.13. Más de 100
6.7. Número de comentarios
6.7.1. 0
6.7.2. Entre 1-5
6.7.3. Entre 6-10
6.7.4. Entre 11-20
6.7.5. Entre 21-30
6.7.6. Entre 31-40
6.7.7. Entre 41-50
6.7.8. Entre 51-60
6.7.9. Entre 61-100
6.7.10. Entre 101-300
6.7.11. Entre 301-500
6.7.12. Entre 501-1000
6.7.13. Más de 1000
6.8. Número de veces compartido
6.8.1. 0
6.8.2. Entre 1-5
6.8.3. Entre 6-10
6.8.4. Entre 11-20
6.8.5. Entre 21-30
6.8.6. Entre 31-40
6.8.7. Entre 41-50
6.8.8. Entre 51-60
6.8.9. Entre 61-100
6.8.10. Entre 101-300
6.8.11. Entre 301-500
6.8.12. Entre 501-1000

CONTENIDO/ CUALIFICACIÓN	7. Contenidos integrados y visibles	6.8.13. Más de 1000		
		7.1. Sí	Elaboración propia a partir de:	
		7.1.1. Sí RSC		
		7.1.2. Sí RSC Medioambiental	Kline et al. (2004)	
		7.2. No		
		7.2.1. No RSC	Morrison et al. (2004)	
	8. Menciones, hashtags y links	7.2.2. No RSC Medioambiental		
		8.1. Menciones	Marín, Lasso & Mier-Terán (2015)	
		8.1.1. Sí		
		8.1.1.1. ONG	Moreno & Capriotti (2006)	
		8.1.1.2. Influencer		
		8.1.1.3. Otro	Gómez Vázquez (2012)	
		8.1.2. No		
		8.2. Hashtags	Paricio Esteban et al. (2019)	
		8.2.1. Sí		
		8.2.1.1. Relacionados con su RSC	Pérez-Curiel y Sanz-Marcos (2019)	
		8.2.1.2. Relacionados con su RSC Medioambiental		
		8.2.1.3. No relacionados ni con su RSC ni con su RSC M.		
		8.2.2. No		
		8.3. Links		
		8.3.1. Sí		
		8.3.1.1. Tienda online		
		8.3.1.1.1. Producto		
		8.3.1.1.2. Colección/productos sostenibles		
		8.3.1.1.3. Sección RSC		
		8.3.1.1.4. Sección RSC Medioambiental		
		8.3.1.2. Web corporativa		
		8.3.1.3. Web corporativa sección RSC		
		8.3.1.4. Web corporativa sección RSC Medioambiental		
		8.3.1.5. Otra web de la marca específica para una acción con la sociedad		
	8.3.1.6. Otra web de la marca específica para una acción con el medioambiente			
	8.3.2. No			
	9. Formato predominante	9.1. Texto		
		9.1.1. Sí		
		9.1.1.1. RSC		
		9.1.1.2. RSC Medioambiental		
		9.1.2. No		
		9.2. Multimedia		
		9.2.1. Foto		
		9.2.1.1. Sí		
		9.2.1.1.1. RSC		
		9.2.1.1.2. RSC Medioambiental		
9.2.1.2. No				
9.2.2. Video				
9.2.2.1. Sí				
9.2.2.1.1. RSC				
9.2.2.1.2. RSC Medioambiental				
9.2.2.2. No				
9.2.3. Ilustración				
9.2.3.1. Sí				
9.2.3.1.1. RSC				
9.2.3.1.2. RSC Medioambiental				
9.2.3.2. No				
TIPO DE INFORMACIÓN PREDOMINANTE		10. Información corporativa	10.1. Explicación de la misión, visión, valores y estrategia corporativa	Elaboración propia a partir de:
			10.2. Presentación de la propiedad de la empresa, estructura y forma legal	
			10.3. Explicación de resultados	
	10.4. Productos o servicios (desde la perspectiva no comercial)			
	10.5. Empleo y RRHH (sistema de contratación y de los derechos humanos en la empresa)		Miles et al. (1997)	
	10.6. Acción económica (información del impacto económico de la empresa en todos sus stakeholders)		Sen y Bhattacharya (2001)	
	11. Información RSE	10.7. Relaciones con públicos (explicaciones que aclaran la vinculación de la empresa con stakeholders)	Ball (2004)	
		11.1. RSE	Bigné et al. (2005)	
		11.1.1. Nivel de RSE:	Fuentes et al. (2005)	
		11.1.1.1. Nivel Primario	Aragón et al. (2005)	
		11.1.1.2. Nivel Secundario	Moreno y Capriotti (2006)	
		11.1.1.3. Nivel Terciario	Cañón y Garcés (2006)	
		11.2. Compromiso en RSE	González y García (2006)	
		11.2.1. Mensaje RSE por la Alta Gerencia	Soloaga y Brujón (2007)	
		11.2.2. Objetivos	García y Armas (2007)	
		11.2.3. Logros	Rodrigo y Arenas (2008)	
		11.2.4. Inclusión de misión, visión y valores de RSE	Larriaga y Pérez (2008)	
		11.2.5. Premios y reconocimientos	Fernández García (2009)	
		11.2.6. Código ético	Bigné et al. (2009)	
		11.2.7. Código conducta	Vassilikopoulou et al. (2009)	
		11.2.8. Normas sistemas de gestión	Vila y Gimeno (2010)	
		11.2.9. Informes de responsabilidad social	Pérez-Bustamante (2011)	
		11.2.10. Inversión socialmente responsable (ISR)	Aldeanueva (2012)	
		11.3. Proyectos y recursos en RSE:	Celma et al. (2012)	
11.3.1. Proyectos internos	Ayuso y Garolera (2012)			
11.3.2. Proyectos externos	Gómez Vázquez (2012)			
11.3.3. Grupos de stakeholders clave	Escamilla et al. (2013)			
11.3.4. Reportes anuales actualizados	Crowther y Duarte-Atoche (2014)			

		11.3.5. Reportes anuales anteriores	Cadenas (2017)
		11.4. Objetivos Desarrollo Sostenibles (ODS)	Del Olmo et al. (2018)
		11.4.1. Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	Paricio Esteban et al. (2019)
		11.4.2. Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible	Libro verde de la UE
		11.4.3. Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades	Global Compact
		11.4.4. Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	UIT
		11.4.5. Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	
		11.4.6. Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos	
		11.4.7. Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos	
		11.4.8. Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos	
		11.4.9. Objetivo 9: Construir Infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.	
		11.4.10. Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países	
		11.4.11. Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles	
		11.4.12. Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	
		11.4.13. Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos	
		11.4.14. Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible	
		11.4.15. Objetivo 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad	
		11.4.16. Objetivo 16: Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas	
		11.4.17. Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	
		11.5. Asistencia y beneficios sociales	
		11.6. Patrocinio y mecenazgo	
		11.7. Conciliación vida laboral y familiar	
		11.8. Empleo a personal discapacitado	
		11.9. Formación continua	
		11.10. Igualdad de oportunidad	
		11.11. Respeto por los derechos humanos	
		11.12. Seguridad y salud laboral	
		11.13. Satisfacción clientes	
	12. Información RSE Medioambiental	12.1. Principios medioambientales propuestos en el Global Compact y GRI:	
		12.1.1. Impactos de/en materiales	
		12.1.2. Energía	
		12.1.3. Agua	
		12.1.4. Biodiversidad	
		12.1.5. Emisiones	
		12.1.6. Vertidos	
		12.1.7. Residuos	
		12.1.8. Productos y servicios	
		12.1.9. Transportes	
		12.2. Requisitos para ser marcas sostenibles	
		12.2.1. Prácticas de diseño más sostenibles	
		12.2.2. Uso de nuevos materiales y fibras recicladas	
		12.2.3. Un sistema de producción más comprometido	
		12.3. Colecciones/productos sostenibles	
		12.3.1. Tejidos sostenibles	
		12.3.2. Proceso de diseño	
		12.3.3. Proceso de fabricación	
		12.3.4. Derechos sociales	
		12.3.5. Derechos medioambientales	
		12.3.6. Otros	
		12.4. Moda ética y filantrópica	
		12.4.1. Moda solidaria comprometida	
		12.4.2. Moda solidaria	
		12.4.3. Moda inclusiva	
		12.5. Asociaciones estratégicas medioambientales	
		12.5.1. Asociaciones estratégicas con ONGs medioambientales	
		12.5.2. Asociaciones con otras marcas responsables y comprometidas persiguiendo objetivos medioambientales compartidos	
		12.6. Incentivo del consumo responsable	
		12.7. Tiendas ecoeficientes	
		12.8. Certificación ISO	
		12.9. Realización de auditorías ambientales	
		12.10. Proyectos de innovación	
		12.11. Gestión de residuos	
		12.12. Programas de ecoeficiencia	
INTERACTIVIDAD Y PARTICIPACIÓN	13. Engagement	13.1. Valencía de los comentarios	Elaboración propia a partir de:
		13.1.1. Positiva	
		13.1.2. Negativa	Gómez Vázquez (2012)
		13.1.3. Neutra	
		13.1.4. No hay comentarios	Pérez-Curiel y Sanz-Marcos (2019)
	14. Bidireccionalidad	14.1. Marcas de lenguaje de las respuestas	
		14.1.1. Coloquial	
		14.1.2. Técnico	
		14.1.3. Publicitario	
		14.1.4. No hay respuestas	
		14.2. Retroalimentación de comentarios (contestación por parte de la marca)	
		14.2.1. Entre el 0 y 10% de los comentarios	
		14.2.2. Entre el 11 y 20%	
		14.2.3. Entre 21 y 30%	

	14.2.4. Entre 31 y 40%
	14.2.5. Entre 41 y 50%
	14.2.6. Entre 51 y 60%
	14.2.7. Entre 61 y 70%
	14.2.8. Entre 71 y 80%
	14.2.9. Entre 81 y 90%
	14.2.10. Más del 90%
	14.2.11. El 100%
	14.2.12. No hay comentarios
	14.2.13. No hay respuestas

VARIABLES	INDICADORES	CATEGORÍAS	AUTORES
PRESENCIA Y NOMBRE	1. Existencia	1.1. Tiene Twitter	Elaboración propia a partir de: Gómez Vázquez (2012) Paricio Esteban et al. (2019)
		1.2. No tiene Twitter	
	2. Nombre	2.1. Grupo	
		2.2. Nombre comercial (marca)	
	3. Hipervínculos a Twitter en Web corporativa y tienda online y viceversa	3.1. Hipervínculo a Twitter en web corporativa	
		3.1.1. Sí	
		3.1.2. No	
		3.2. Hipervínculo a web corporativa en Twitter	
		3.2.1. Sí	
		3.2.2. No	
		3.3. Hipervínculo a Twitter en tienda online	
		3.3.1. Sí	
		3.3.2. No	
		3.4. Hipervínculo a tienda online en Twitter	
3.4.1. Sí			
3.4.2. No			
ACTUALIZACIÓN	4. Actualizada	4.1. Sí Contenido	Elaboración propia a partir de: Paricio Esteban et al. (2019) Pérez-Curiel y Sanz-Marcos (2019)
		4.1.1. Sí Contenido RSC	
		4.1.2. Sí Contenido RSC Medioambiental	
		4.2. No contenido	
		4.2.1. No contenido RSC	
		4.2.2. No contenido RSC Medioambiental	
		4.3. No se puede saber contenido	
		4.3.1. No se puede saber contenido RSC	
		4.3.2. No se puede saber contenido RSC Medioambiental	
		5. Nivel actualización respecto publicación anterior	
	5.2. Hace 1 hora		
	5.3. Hace 2 horas		
	5.4. Hace 3 horas		
	5.5. Hace 4 horas		
	5.6. Hace 5 horas		
	5.7. Hace 6 horas		
	5.8. Entre 6 y 10 horas		
	5.9. Entre 10 y 12 horas		
	5.10. Entre 12 y 23 horas		
	5.11. Hace 1 día		
5.12. Hace 2 días			
5.13. Hace 3 días			
5.14. Hace 4 días			
5.15. Hace 5 días			
5.16. Hace 6 días			
5.17. Hace 1 semana			
5.18. Hace más de 1 semana			
CUANTIFICACION	6. Métrica	6.1. Número de tweet en respuesta al tweet de la marca	Elaboración propia a partir de Pérez-Curiel y Sanz-Marcos (2019)
		6.1.1. 0	
		6.1.2. Entre 1-5	
		6.1.3. Entre 6-10	
		6.1.4. Entre 11-20	
		6.1.5. Entre 21-30	
		6.1.6. Entre 31-40	
		6.1.7. Entre 41-50	
		6.1.8. Entre 51-60	
		6.1.9. Entre 61-70	
		6.1.10. Entre 71-80	
		6.1.11. Entre 81-90	
		6.1.12. Entre 91-100	
		6.1.13. Más de 100	
		6.2. Número de retweets	
		6.2.1. 0	
		6.2.2. Entre 1-5	
		6.2.3. Entre 6-10	
		6.2.4. Entre 11-20	
		6.2.5. Entre 21-30	
6.2.6. Entre 31-40			
6.2.7. Entre 41-50			
6.2.8. Entre 51-60			
6.2.9. Entre 61-70			
6.2.10. Entre 71-80			



		6.2.11. Entre 81-90	
		6.2.12. Entre 91-100	
		6.2.13. Más de 100	
		6.3. Número de "Me gusta"	
		6.3.1. 0	
		6.3.2. Entre 1-5	
		6.3.3. Entre 6-10	
		6.3.4. Entre 11-20	
		6.3.5. Entre 21-30	
		6.3.6. Entre 31-40	
		6.3.7. Entre 41-50	
		6.3.8. Entre 51-60	
		6.3.9. Entre 61-70	
		6.3.10. Entre 71-80	
		6.3.11. Entre 81-90	
		6.3.12. Entre 91-100	
		6.3.13. Entre 101-150	
		6.3.14. Entre 151-200	
		6.3.15. Entre 201-250	
		6.3.16. Entre 251-300	
		6.3.17. Más de 300	
CONTENIDO/CU ALIFICACIÓN	7. Contenidos integrados y visibles	7.1. Sí	Elaboración propia a partir de:
		7.1.1. Sí RSC	
		7.1.2. Sí RSC Medioambiental	Kline et al. (2004)
		7.2. No	
		7.2.1. No RSC	Morrison et al. (2004)
		7.2.2. No RSC Medioambiental	
	8. Menciones, hashtags y links	8.1. Menciones	Marín, Lasso & Mier-Terán (2015)
		8.1.1. Sí	
		8.1.1.1. ONG	Moreno & Capriotti (2006)
		8.1.1.2. Influencer	
		8.1.1.3. Otro	Gómez Vázquez (2012)
		8.1.2. No	
		8.2. Hashtags	Paricio Esteban et al. (2019)
		8.2.1. Sí	
		8.2.1.1. Relacionados con su RSC	Pérez-Curiel y Sanz-Marcos (2019)
		8.2.1.2. Relacionados con su RSC Medioambiental	
		8.2.1.3. No relacionados ni con su RSC ni con su RSC M.	
		8.2.2. No	
		8.3. Links	
		8.3.1. Sí	
		8.3.1.1. Tienda online	
		8.3.1.1.1. Producto	
		8.3.1.1.2. Colección/productos sostenibles	
		8.3.1.1.3. Sección RSC	
		8.3.1.1.4. Sección RSC Medioambiental	
		8.3.1.2. Web corporativa	
		8.3.1.3. Web corporativa sección RSC	
	8.3.1.4. Web corporativa sección RSC Medioambiental		
	8.3.1.5. Otra web de la marca específica para una acción con la sociedad		
	8.3.1.6. Otra web de la marca específica para una acción con el medioambiente		
	8.3.2. No		
	9. Formato predominante	9.1. Texto	
		9.1.1. Sí	
9.1.1.1. RSC			
9.1.1.2. RSC Medioambiental			
9.1.2. No			
9.2. Multimedia			
9.2.1. Foto			
9.2.1.1. Sí			
9.2.1.1.1. RSC			
9.2.1.1.2. RSC Medioambiental			
9.2.1.2. No			
9.2.2. Video			
9.2.2.1. Sí			
9.2.2.1.1. RSC			
9.2.2.1.2. RSC Medioambiental			

		9.2.2.2. No	
		9.2.3. Ilustración	
		9.2.3.1. Sí	
		9.2.3.1.1. RSC	
		9.2.3.1.2. RSC Medioambiental	
		9.2.3.2. No	
TIPO DE INFORMACIÓN PREDOMINANTE	10. Información corporativa	10.1. Explicación de la misión, visión, valores y estrategia corporativa	Elaboración propia a partir de:
		10.2. Presentación de la propiedad de la empresa, estructura y forma legal	
		10.3. Explicación de resultados	
		10.4. Productos o servicios (desde la perspectiva no comercial)	
		10.5. Empleo y RRHH (sistema de contratación y de los derechos humanos en la	Miles et al. (1997)
		10.6. Acción económica (información del impacto económico de la empresa en	Sen y Bhattacharya (2001)
		10.7. Relaciones con públicos (explicaciones que aclaran la vinculación de la	Ball (2004)
	11. Información RSE	11.1. RSE	Bigné et al. (2005)
		11.1.1. Nivel de RSE	Fuentes et al. (2005)
		11.1.1.1. Nivel Primario	Aragón et al. (2005)
		11.1.1.2. Nivel Secundario	Moreno y Capriotti (2006)
		11.1.1.3. Nivel Terciario	Cañón y Garcés (2006)
		11.2. Compromiso en RSE	González y García (2006)
		11.2.1. Mensaje RSE por la Alta Gerencia	Soloaga y Brujón (2007)
		11.2.2. Objetivos	García y Armas (2007)
		11.2.3. Logros	Rodrigo y Arenas (2008)
		11.2.4. Inclusión de misión, visión y valores de RSE	Larriaga y Pérez (2008)
		11.2.5. Premios y reconocimientos	Fernández García (2009)
		11.2.6. Código ético	Bigné et al. (2009)
		11.2.7. Código conducta	Vassilikopoulou et al. (2009)
		11.2.8. Normas sistemas de gestión	Vila y Gimeno (2010)
		11.2.9. Informes de responsabilidad social	Pérez-Bustamante (2011)
		11.2.10. Inversión socialmente responsable (ISR)	Aldeanueva (2012)
		11.3. Proyectos y recursos en RSE	Celma et al. (2012)
		11.3.1. Proyectos internos	Ayuso y Garolera (2012)
		11.3.2. Proyectos externos	Gómez Vázquez (2012)
		11.3.3. Grupos de stakeholders clave	Escamilla et al. (2013)
		11.3.4. Reportes anuales actualizados	Crowther y Duarte-Atoche (2014)
		11.3.5. Reportes anuales anteriores	Cadenas (2017)
		11.4. Objetivos Desarrollo Sostenibles (ODS)	Del Olmo et al. (2018)
		11.4.1. Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	Paricio Esteban et al. (2019)
		11.4.2. Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible	Libro verde de la UE
		11.4.3. Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades	Global Compact
		11.4.4. Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	OIT
		11.4.5. Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	
		11.4.6. Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos	
		11.4.7. Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos	
		11.4.8. Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos	
		11.4.9. Objetivo 9: Construir Infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.	
		11.4.10. Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países	
		11.4.11. Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles	
		11.4.12. Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	
11.4.13. Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos			
11.4.14. Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible			
11.4.15. Objetivo 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad			
11.4.16. Objetivo 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas			
11.4.17. Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible			
11.5. Asistencia y beneficios sociales			
11.6. Patrocinio y mecenazgo			
11.7. Conciliación vida laboral y familiar			
11.8. Empleo a personal discapacitado			
11.9. Formación continua			
11.10. Igualdad de oportunidad			
11.11. Respeto por los derechos humanos			
11.12. Seguridad y salud laboral			
11.13. Satisfacción clientes			
12. Información RSE Medioambiental	12.1. Principios medioambientales propuestos en el Global Compact y GRI:		
	12.1.1. Impactos de/en materiales		
	12.1.2. Energía		
	12.1.3. Agua		
	12.1.4. Biodiversidad		
	12.1.5. Emisiones		
	12.1.6. Vertidos		
12.1.7. Residuos			

		12.1.8. Productos y servicios 12.1.9. Transportes 12.2. Requisitos para ser marcas sostenibles 12.2.1. Prácticas de diseño más sostenibles 12.2.2. Uso de nuevos materiales y fibras recicladas 12.2.3. Un sistema de producción más comprometido 12.3. Colecciones/productos sostenibles 12.3.1. Tejidos sostenibles 12.3.2. Proceso de diseño 12.3.3. Proceso de fabricación 12.3.4. Derechos sociales 12.3.5. Derechos medioambientales 12.3.6. Otros 12.4. Moda ética y filantrópica 12.4.1. Moda solidaria comprometida 12.4.2. Moda solidaria 12.4.3. Moda inclusiva 12.5. Asociaciones estratégicas medioambientales 12.5.1. Asociaciones estratégicas con ONGs medioambientales 12.5.2. Asociaciones con otras marcas responsables y comprometidas 12.6. Incentivo del consumo responsable 12.7. Tiendas ecoeficientes 12.8. Certificación ISO 12.9. Realización de auditorías ambientales 12.10. Proyectos de innovación 12.11. Gestión de residuos 12.12. Programas de ecoeficiencia	
INTERACTIVIDAD Y PARTICIPACIÓN	13. Engagement	13.1. Valencia de los comentarios 13.1.1. Positiva 13.1.2. Negativa 13.1.3. Neutra 13.1.4. No hay comentarios	Elaboración propia a partir de: Gómez Vázquez (2012) Pérez-Curiel y Sanz-Marcos (2019)
	14. Bidireccionalidad	14.1. Marcas de lenguaje de las respuestas 14.1.1. Coloquial 14.1.2. Técnico 14.1.3. Publicitario 14.1.4. No hay respuestas 14.2. Retroalimentación de comentarios (contestación por parte de la marca) 14.2.1. Entre el 1 y 10% de los comentarios 14.2.2. Entre el 11 y 20% 14.2.3. Entre 21 y 30% 14.2.4. Entre 31 y 40% 14.2.5. Entre 41 y 50% 14.2.6. Entre 51 y 60% 14.2.7. Entre 61 y 70% 14.2.8. Entre 71 y 80% 14.2.9. Entre 81 y 90% 14.2.10. Más del 90% 14.2.11. El 100% 14.2.12. No hay comentarios 14.2.13. No hay respuestas	

VARIABLES	INDICADORES	CATEGORÍAS	AUTORES
PRESENCIA Y NOMBRE	1. Existencia	1.1. Tiene Instagram	Elaboración propia a partir de: Gómez Vázquez (2012) Paricio Esteban et al. (2019)
		1.2. No tiene Instagram	
	2. Nombre	2.1. Grupo	
		2.2. Nombre comercial (marca)	
	3. Hipervínculos a Instagram en Web corporativa y tienda online, y viceversa	3.1. Hipervínculo a Instagram en web corporativa	
		3.1.1. Sí	
		3.1.2. No	
		3.2. Hipervínculo a web corporativa en Instagram	
		3.2.1. Sí	
		3.2.2. No	
		3.3. Hipervínculo a Instagram en tienda online	
		3.3.1. Sí	
		3.3.2. No	
		3.4. Hipervínculo a tienda online en Instagram	
		3.4.1. Sí	
3.4.2. No			
ACTUALIZACIÓN	4. Actualizada	4.1. Sí Contenido	Elaboración propia a partir de: Paricio Esteban et al. (2019) Pérez-Curiel y Sanz-Marcos (2019)
		4.1.1. Sí Contenido RSC	
		4.1.2. Sí Contenido RSC Medioambiental	
		4.2. No contenido	
		4.2.1. No contenido RSC	
		4.2.2. No contenido RSC Medioambiental	
		4.3. No se puede saber contenido	
		4.3.1. No se puede saber contenido RSC	
		4.3.2. No se puede saber contenido RSC Medioambiental	
		5. Nivel actualización respecto publicación anterior	
	5.2. Hace 1 hora		
	5.3. Hace 2 horas		
	5.4. Hace 3 horas		
	5.5. Hace 4 horas		
	5.6. Hace 5 horas		
	5.7. Hace 6 horas		
	5.8. Entre 6 y 10 horas		
	5.9. Entre 10 y 12 horas		
	5.10. Entre 12 y 23 horas		
	5.11. Hace 1 día		
5.12. Hace 2 días			
5.13. Hace 3 días			
5.14. Hace 4 días			
5.15. Hace 5 días			
5.16. Hace 6 días			
5.17. Hace 1 semana			
5.18. Hace más de 1 semana			
CUANTIFICACIÓN	6. Métrica	6.1. Número de "Me gusta"	Elaboración propia a partir de Pérez-Curiel y Sanz-Marcos (2019)
		6.1.1. Menos de 100	
		6.1.2. Entre 100-500	
		6.1.3. Entre 501-1.000	
		6.1.4. Entre 1.001-5.000	
		6.1.5. Entre 5.001-10.000	
		6.1.6. Entre 10.001-20.000	
		6.1.7. Entre 20.001-30.000	
		6.1.8. Entre 30.001-40.000	
		6.1.9. Entre 40.001-50.000	
		6.1.10. Entre 50.001-60.000	
		6.1.11. Entre 60.001-70.000	
		6.1.12. Entre 70.001-80.000	
		6.1.13. Entre 80.001-90.000	

		6.1.14. Entre 90.001-100.000	
		6.1.15. Más de 100.000	
		6.2. Número de comentarios	
		6.2.1. Menos de 100	
		6.2.2. Entre 100-500	
		6.2.3. Entre 501-1.000	
		6.2.4. Entre 1.001-5.000	
		6.2.5. Entre 5.001-10.000	
		6.2.6. Entre 10.001-20.000	
		6.2.7. Entre 20.001-30.000	
		6.2.8. Entre 30.001-40.000	
		6.2.9. Entre 40.001-50.000	
		6.2.10. Entre 50.001-60.000	
		6.2.11. Entre 60.001-70.000	
		6.2.12. Entre 70.001-80.000	
		6.2.13. Entre 80.001-90.000	
		6.2.14. Entre 90.001-100.000	
		6.2.15. Más de 100.000	
CONTENIDO/ CUALIFICACIÓN	7. Contenidos integrados y visibles	7.1. Sí	Elaboración propia a partir de:
		7.1.1. Sí RSC	
		7.1.2. Sí RSC Medioambiental	Kline et al. (2004)
		7.2. No	
		7.2.1. No RSC	Morrison et al. (2004)
		7.2.2. No RSC Medioambiental	
	8. Menciones y hashtags	8.1. Menciones	Marín, Lasso & Mier-Terán (2015)
		8.1.1. Sí	
		8.1.1.1. ONG	Moreno & Capriotti (2006)
		8.1.1.2. Influencer	
		8.1.1.3. Otro	Gómez Vázquez (2012)
		8.1.2. No	
		8.2. Hashtags	Paricio Esteban et al. (2019)
		8.2.1. Sí	
		8.2.1.1. Relacionados con su RSC	Pérez-Curiel y Sanz-Marcos (2019)
		8.2.1.2. Relacionados con su RSC Medioambiental	
		8.2.1.3. No relacionados ni con su RSC ni con su RSC M.	
		8.2.2. No	
	9. Formato predominante	9.1. Texto	
		9.1.1. Sí	
		9.1.1.1. RSC	
		9.1.1. 2. RSC Medioambiental	
		9.1.2. No	
		9.2. Multimedia	
		9.2.1. Foto	
		9.2.1.1. Sí	
		9.2.1.1.1. RSC	
9.2.1.1.2. RSC Medioambiental			
9.2.1.2. No			
9.2.2. Vídeo			
9.2.2.1. Sí			
9.2.2.1.1. RSC			
9.2.2.1.2. RSC Medioambiental			
9.2.2.2. No			
9.2.3. Ilustración			
9.2.3.1. Sí			
9.2.3.1.1. RSC			
9.2.3.1.2. RSC Medioambiental			
9.2.3.2. No			
TIPO DE INFORMACIÓN PREDOMINANTE	10. Información corporativa	10.1. Explicación de la misión, visión, valores y estrategia corporativa	Elaboración propia a partir de:
		10.2. Presentación de la propiedad de la empresa, estructura y forma legal	
		10.3. Explicación de resultados	
		10.4. Productos o servicios (desde la perspectiva no comercial)	

	10.5. Empleo y RRHH (sistema de contratación y de los derechos humanos en la empresa)	Miles et al. (1997)	
	10.6. Acción económica (información del impacto económico de la empresa en todos sus	Sen y Bhattacharya (2001)	
	10.7. Relaciones con públicos (explicaciones que aclaran la vinculación de la empresa con	Ball (2004)	
11. Información RSE	11.1. RSE	Bigné et al. (2005)	
	11.1.1. Nivel de RSE	Fuentes et al. (2005)	
	11.1.1.1. Nivel Primario	Aragón et al. (2005)	
	11.1.1.2. Nivel Secundario	Moreno y Capriotti (2006)	
	11.1.1.3. Nivel Terciario	Cañón y Garcés (2006)	
	11.2. Compromiso en RSE	González y García (2006)	
	11.2.1. Mensaje RSE por la Alta Gerencia	Soloaga y Brujó (2007)	
	11.2.2. Objetivos	García y Armas (2007)	
	11.2.3. Logros	Rodrigo y Arenas (2008)	
	11.2.4. Inclusión de misión, visión y valores de RSE	Larriaga y Pérez (2008)	
	11.2.5. Premios y reconocimientos	Fernández García (2009)	
	11.2.6. Código ético	Bigné et al. (2009)	
	11.2.7. Código conducta	Vassilikopoulou et al. (2009)	
	11.2.8. Normas sistemas de gestión	Vila y Gimeno (2010)	
	11.2.9. Informes de responsabilidad social	Pérez-Bustamante (2011)	
	11.2.10. Inversión socialmente responsable (ISR)	Aldeanueva (2012)	
	11.3. Proyectos y recursos en RSE	Celma et al. (2012)	
	11.3.1. Proyectos internos	Ayuso y Garolera (2012)	
	11.3.2. Proyectos externos	Gómez Vásquez (2012)	
	11.3.3. Grupos de <i>stakeholders</i> clave	Escamilla et al. (2013)	
	11.3.4. Reportes anuales actualizados	Crowther y Duarte-Atoche (2014)	
	11.3.5. Reportes anuales anteriores	Cadenas (2017)	
	11.4. Objetivos Desarrollo Sostenibles (ODS)	Del Olmo et al. (2018)	
	11.4.1. Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	Paricio Esteban et al. (2019)	
	11.4.2. Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible	Libro verde de la UE	
	11.4.3. Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades	Global Compact	
	11.4.4. Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	OIT	
	11.4.5. Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas		
	11.4.6. Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos		
	11.4.7. Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos		
	11.4.8. Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos		
	11.4.9. Objetivo 9: Construir Infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.		
	11.4.10. Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países		
	11.4.11. Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles		
	11.4.12. Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles		
	11.4.13. Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos		
	11.4.14. Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible		
	11.4.15. Objetivo 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad		
	11.4.16. Objetivo 16: Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas		
	11.4.17. Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible		
	11.5. Asistencia y beneficios sociales		
	11.6. Patrocinio y mecenazgo		
	11.7. Conciliación vida laboral y familiar		
	11.8. Empleo a personal discapacitado		
	11.9. Formación continua		
	11.10. Igualdad de oportunidad		
	11.11. Respeto por los derechos humanos		
	11.12. Seguridad y salud laboral		
	11.13. Satisfacción clientes		
	12. Información RSE Medioambiental	12.1. Principios medioambientales propuestos en el Global Compact y GRI:	
		12.1.1. Impactos de/en materiales	
		12.1.2. Energía	
		12.1.3. Agua	
12.1.4. Biodiversidad			
12.1.5. Emisiones			
12.1.6. Vertidos			
12.1.7. Residuos			
12.1.8. Productos y servicios			
12.1.9. Transportes			
12.2. Requisitos para ser marcas sostenibles			
12.2.1. Prácticas de diseño más sostenibles			

		12.2.2. Uso de nuevos materiales y fibras recicladas	
		12.2.3. Un sistema de producción más comprometido	
		12.3. Colecciones/productos sostenibles	
		12.3.1. Tejidos sostenibles	
		12.3.2. Proceso de diseño	
		12.3.3. Proceso de fabricación	
		12.3.4. Derechos sociales	
		12.3.5. Derechos medioambientales	
		12.3.6. Otros	
		12.4. Moda ética y filantrópica	
		12.4.1. Moda solidaria comprometida	
		12.4.2. Moda solidaria	
		12.4.3. Moda inclusiva	
		12.5. Asociaciones estratégicas medioambientales	
		12.5.1. Asociaciones estratégicas con ONGs medioambientales	
		12.5.2. Asociaciones con otras marcas responsables y comprometidas persiguiendo	
		12.6. Incentivo del consumo responsable	
		12.7. Tiendas ecoeficientes	
		12.8. Certificación ISO	
		12.9. Realización de auditorías ambientales	
		12.10. Proyectos de innovación	
		12.11. Gestión de residuos	
		12.12. Programas de ecoeficiencia	
INTERACTIVIDAD Y PARTICIPACIÓN	13. Engagement	13.1. Valencia de los comentarios	Elaboración propia a partir de:  Gómez Vázquez (2012)  Pérez-Curiel y Sanz-Marcos (2019)
		13.1.1. Positiva	
	13.1.2. Negativa		
	13.1.3. Neutra		
	13.1.4. No hay comentarios		
	14. Bidireccionalidad	14.1. Marcas de lenguaje de las respuestas	
		14.1.1. Coloquial	
		14.1.2. Técnico	
		14.1.3. Publicitario	
		14.1.4. No hay respuestas	
		14.2. Retroalimentación de comentarios (contestación por parte de la marca)	
		14.2.1. Entre el 0 y 10% de los comentarios	
		14.2.2. Entre el 11 y 20%	
		14.2.3. Entre 21 y 30%	
		14.2.4. Entre 31 y 40%	
		14.2.5. Entre 41 y 50%	
		14.2.6. Entre 51 y 60%	
		14.2.7. Entre 61 y 70%	
		14.2.8. Entre 71 y 80%	
		14.2.9. Entre 81 y 90%	
		14.2.10. Más del 90%	
		14.2.11. El 100%	
		14.2.12. No hay comentarios	
		14.2.13. No hay respuestas	





**Anexo 9. UNIDADES DE MUESTREO Y REGISTRO DEL  
ANÁLISIS DE LAS REDES SOCIALES**

Elaboración propia, 2020



# 1. Facebook



## 1.1. Publicaciones realizadas en Facebook por Zara

Número	Fecha publicación	Día de la semana	Link publicaciones	Analizada	Notas
	01/03/2020	domingo			no se hicieron
	02/03/2020	lunes			no se hicieron
	03/03/2020	martes			no se hicieron
	04/03/2020	miércoles	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	04/03/2020	miércoles	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	05/03/2020	jueves			no se hicieron
	06/03/2020	viernes	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	06/03/2020	viernes	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	06/03/2020	viernes	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	07/03/2020	sábado	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	07/03/2020	sábado	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	07/03/2020	sábado	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
1	08/03/2020	domingo	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	si	
	09/03/2020	lunes	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	09/03/2020	lunes	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	09/03/2020	lunes	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	10/03/2020	martes	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	10/03/2020	martes	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	10/03/2020	martes	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	11/03/2020	miércoles			no se hicieron
	12/03/2020	jueves			no se hicieron
	13/03/2020	viernes			no se hicieron
	14/03/2020	sábado			no se hicieron
	15/03/2020	domingo			no se hicieron
	16/03/2020	lunes			no se hicieron
	17/03/2020	martes			no se hicieron
	18/03/2020	miércoles			no se hicieron
	19/03/2020	jueves			no se hicieron
	20/03/2020	viernes			no se hicieron
	21/03/2020	sábado			no se hicieron
	22/03/2020	domingo	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	23/03/2020	lunes	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	24/03/2020	martes			no se hicieron
	25/03/2020	miércoles			no se hicieron
	26/03/2020	jueves	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	26/03/2020	jueves	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	26/03/2020	jueves	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	27/03/2020	viernes			no se hicieron
	28/03/2020	sábado			no se hicieron
	29/03/2020	domingo			no se hicieron
	30/03/2020	lunes			no se hicieron
	31/03/2020	martes			no se hicieron
2	01/04/2020	miércoles	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	si	
	02/04/2020	jueves			no se hicieron
	03/04/2020	viernes			no se hicieron
	04/04/2020	sábado	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	04/04/2020	sábado	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	04/04/2020	sábado	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	05/04/2020	domingo			no se hicieron
	06/04/2020	lunes			no se hicieron
	07/04/2020	martes			no se hicieron
	08/04/2020	miércoles	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	08/04/2020	miércoles	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	08/04/2020	miércoles	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	09/04/2020	jueves			no se hicieron
	10/04/2020	viernes			no se hicieron
	11/04/2020	sábado			no se hicieron
	12/04/2020	domingo	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	12/04/2020	domingo	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	13/04/2020	lunes			no se hicieron
	14/04/2020	martes	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	14/04/2020	martes	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	

	14/04/2020	martes	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	15/04/2020	miércoles	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	15/04/2020	miércoles	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	15/04/2020	miércoles	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	16/04/2020	jueves			no se hicieron
	17/04/2020	viernes	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	17/04/2020	viernes	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	17/04/2020	viernes	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	18/04/2020	sábado	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	18/04/2020	sábado	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	18/04/2020	sábado	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	19/04/2020	domingo	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	19/04/2020	domingo	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	19/04/2020	domingo	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	20/04/2020	lunes			no se hicieron
	21/04/2020	martes			no se hicieron
	22/04/2020	miércoles			no se hicieron
	23/04/2020	jueves			no se hicieron
	24/04/2020	viernes			no se hicieron
	25/04/2020	sábado	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	25/04/2020	sábado	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	26/04/2020	domingo	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	27/04/2020	lunes			
	28/04/2020	martes			
	29/04/2020	miércoles			
	30/04/2020	jueves	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	30/04/2020	jueves	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	30/04/2020	jueves	<a href="https://www.facebook.com">https://www.facebook.com</a>	no	
	01/05/2020	viernes			no se hicieron
	02/05/2020	sábado			no se hicieron
	03/05/2020	domingo			no se hicieron
	04/05/2020	lunes			no se hicieron
	05/05/2020	martes			no se hicieron
	06/05/2020	miércoles	<a href="https://facebook.com/Zar">https://facebook.com/Zar</a>	no	
	06/05/2020	miércoles	<a href="https://facebook.com/Zar">https://facebook.com/Zar</a>	no	
	06/05/2020	miércoles	<a href="https://facebook.com/Zar">https://facebook.com/Zar</a>	no	
	07/05/2020	jueves	<a href="https://facebook.com/Zar">https://facebook.com/Zar</a>	no	
	07/05/2020	jueves	<a href="https://facebook.com/Zar">https://facebook.com/Zar</a>	no	
	07/05/2020	jueves	<a href="https://facebook.com/Zar">https://facebook.com/Zar</a>	no	
	08/05/2020	viernes			no se hicieron
	09/05/2020	sábado			no se hicieron
	10/05/2020	domingo			no se hicieron
	11/05/2020	lunes			no se hicieron
	12/05/2020	martes	<a href="https://facebook.com/Zar">https://facebook.com/Zar</a>	no	
	12/05/2020	martes	<a href="https://facebook.com/Zar">https://facebook.com/Zar</a>	no	
	12/05/2020	martes	<a href="https://facebook.com/Zar">https://facebook.com/Zar</a>	no	
	13/05/2020	miércoles			no se hicieron
	14/05/2020	jueves	<a href="https://facebook.com/Zar">https://facebook.com/Zar</a>	no	
	14/05/2020	jueves	<a href="https://facebook.com/Zar">https://facebook.com/Zar</a>	no	
	14/05/2020	jueves	<a href="https://facebook.com/Zar">https://facebook.com/Zar</a>	no	
	15/05/2020	viernes			no se hicieron
	16/05/2020	sábado	<a href="https://facebook.com/Zar">https://facebook.com/Zar</a>	no	
	16/05/2020	sábado	<a href="https://facebook.com/Zar">https://facebook.com/Zar</a>	no	
	16/05/2020	sábado	<a href="https://facebook.com/Zar">https://facebook.com/Zar</a>	no	
	17/05/2020	domingo			no se hicieron
	18/05/2020	lunes			no se hicieron
	19/05/2020	martes	<a href="https://facebook.com/Zar">https://facebook.com/Zar</a>	no	
	19/05/2020	martes	<a href="https://facebook.com/Zar">https://facebook.com/Zar</a>	no	
	19/05/2020	martes	<a href="https://facebook.com/Zar">https://facebook.com/Zar</a>	no	
	20/05/2020	miércoles	<a href="https://facebook.com/Zar">https://facebook.com/Zar</a>	no	
	21/05/2020	jueves	<a href="https://facebook.com/Zar">https://facebook.com/Zar</a>	no	
	21/05/2020	jueves	<a href="https://facebook.com/Zar">https://facebook.com/Zar</a>	no	
	21/05/2020	jueves	<a href="https://facebook.com/Zar">https://facebook.com/Zar</a>	no	
	22/05/2020	viernes			no se hicieron

	23/05/2020	sábado			no se hicieron
	24/05/2020	domingo			no se hicieron
	25/05/2020	lunes			no se hicieron
	26/05/2020	martes			no se hicieron
	27/05/2020	miércoles			no se hicieron
	28/05/2020	jueves			no se hicieron
	29/05/2020	viernes			no se hicieron
	30/05/2020	sábado			no se hicieron
	31/05/2020	domingo			no se hicieron

1.2. Publicaciones analizadas en Facebook de Zara:

Nº	DATOS	CONTENIDO MULTIMEDIA	TEXTO PUBLICACIÓN
1	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 08/03/2020 – 10:00</p> <p>ANALIZADA: 09/03/2020 – 10:00</p>		
2	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 01/03/2020 – 10:00</p> <p>ANALIZADA: 02/03/2020 – 10:00</p>		<p>Respecting social distancing, but staying closer than ever</p>


1.3.- Publicaciones realizadas en Facebook por OVS

Número	Fecha	Día de la semana	hora	Link publicaciones	se analiza	Notas
	01/03/2020	domingo				no se hicieron, última publicación 10 de febrero
	02/03/2020	lunes				no se hicieron
	03/03/2020	martes				no se hicieron
	04/03/2020	miércoles				no se hicieron
	05/03/2020	jueves				no se hicieron
	06/03/2020	viernes				no se hicieron
	07/03/2020	sábado				no se hicieron
	08/03/2020	domingo				no se hicieron
	09/03/2020	lunes				no se hicieron
	10/03/2020	martes				no se hicieron
	11/03/2020	miércoles				no se hicieron
	12/03/2020	jueves				no se hicieron
	13/03/2020	viernes				no se hicieron
	14/03/2020	sábado				no se hicieron
	15/03/2020	domingo				no se hicieron
	16/03/2020	lunes				no se hicieron
	17/03/2020	martes				no se hicieron
	18/03/2020	miércoles				no se hicieron
	19/03/2020	jueves				no se hicieron
	20/03/2020	viernes				no se hicieron
	21/03/2020	sábado				no se hicieron
	22/03/2020	domingo				no se hicieron
	23/03/2020	lunes				no se hicieron
	24/03/2020	martes				no se hicieron
	25/03/2020	miércoles				no se hicieron
	26/03/2020	jueves				no se hicieron
	27/03/2020	viernes				no se hicieron
	28/03/2020	sábado				no se hicieron
	29/03/2020	domingo				no se hicieron
	30/03/2020	lunes				no se hicieron
	31/03/2020	martes				no se hicieron
	01/04/2020	miércoles				no se hicieron
	02/04/2020	jueves				no se hicieron
	03/04/2020	viernes				no se hicieron
	04/04/2020	sábado				no se hicieron
	05/04/2020	domingo				no se hicieron
	06/04/2020	lunes				no se hicieron
	07/04/2020	martes				no se hicieron
	08/04/2020	miércoles				no se hicieron
	09/04/2020	jueves				no se hicieron
	10/04/2020	viernes				no se hicieron
	11/04/2020	sábado				no se hicieron
	12/04/2020	domingo				no se hicieron
	13/04/2020	lunes				no se hicieron
	14/04/2020	martes				no se hicieron
	15/04/2020	miércoles				no se hicieron
	16/04/2020	jueves				no se hicieron
	17/04/2020	viernes				no se hicieron
	18/04/2020	sábado				no se hicieron
	19/04/2020	domingo				no se hicieron
	20/04/2020	lunes				no se hicieron
	21/04/2020	martes				no se hicieron
	22/04/2020	miércoles				no se hicieron
	23/04/2020	jueves				no se hicieron
	24/04/2020	viernes				no se hicieron
	25/04/2020	sábado				no se hicieron
	26/04/2020	domingo				no se hicieron
	27/04/2020	lunes				no se hicieron
	28/04/2020	martes				no se hicieron
	29/04/2020	miércoles				no se hicieron
	30/04/2020	jueves				no se hicieron
	01/05/2020	viernes				no se hicieron
	02/05/2020	sábado				no se hicieron
	03/05/2020	domingo				no se hicieron
	04/05/2020	lunes				no se hicieron
	05/05/2020	martes				no se hicieron

	06/05/2020	miércoles				no se hicieron
	07/05/2020	jueves				no se hicieron
	08/05/2020	viernes				no se hicieron
	09/05/2020	sábado				no se hicieron
	10/05/2020	domingo				no se hicieron
	11/05/2020	lunes				no se hicieron
	12/05/2020	martes				no se hicieron
	13/05/2020	miércoles				no se hicieron
	14/05/2020	jueves				no se hicieron
	15/05/2020	viernes				no se hicieron
	16/05/2020	sábado				no se hicieron
	17/05/2020	domingo				no se hicieron
	18/05/2020	lunes				no se hicieron
	19/05/2020	martes				no se hicieron
	20/05/2020	miércoles				no se hicieron
	21/05/2020	jueves				no se hicieron
	22/05/2020	viernes				no se hicieron
	23/05/2020	sábado				no se hicieron
	24/05/2020	domingo				no se hicieron
	25/05/2020	lunes				no se hicieron
	26/05/2020	martes				no se hicieron
	27/05/2020	miércoles				no se hicieron
	28/05/2020	jueves				no se hicieron
	29/05/2020	viernes				no se hicieron
	30/05/2020	sábado				no se hicieron
	31/05/2020	domingo				no se hicieron






1.2. Publicaciones analizadas en Facebook de Zara:


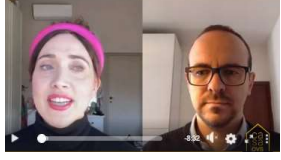

Nº	DATOS	CONTENIDO MULTIMEDIA	TEXTO PUBLICACIÓN
1	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 08/03/2020 – 10:00</p> <p>ANALIZADA: 09/03/2020 – 10:00</p>		
2	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 01/03/2020 – 10:00</p> <p>ANALIZADA: 02/03/2020 – 10:00</p>		<p>Respecting social distancing, but staying closer than ever</p>





## 1.5.- Pubblicazioni analizzate in Facebook de OVS Italia:

N°	DATOS	CONTENIDO MULTIMEDIA	TESTO PUBBLICACIÓN
1	RSC MEDIOAMBIENT AL  PUBLICADA: 06/03/2020 – 06:33  ANALIZADA: 07/03/2020 – 10:00		L'abbigliamento per tutti i giorni facile da indossare e da abbinare. Realizzato in cotone biologico per il benessere del pianeta e delle persone. Scoprilò in store e su <a href="http://bit.ly/OVS_Essential">http://bit.ly/OVS_Essential</a>
2	RSC  PUBLICADA: 07/03/2020 – 01:00  ANALIZADA: 08/03/2020 – 10:00		Ci sono tanti modi di essere donna. OVS li celebra tutti! Crea il tuo stile unico come la tua personalità e approfitta di una promo speciale: con 40€ di acquisti, in regalo 10€ di sconto. Buona Festa della Donna!
3	RSC MEDIOAMBIENT AL  PUBLICADA: 10/03/2020 – 09:06  ANALIZADA: 11/03/2020 – 10:00		Per un comfort che si prende cura del pianeta scegli il tuo top perfetto in biocotton. Una carezza sulla pelle per un look sofisticato e sostenibile, ogni giorno. Scopri di più <a href="http://bit.ly/OVS_PerfectTop">http://bit.ly/OVS_PerfectTop</a>
4	RSC  PUBLICADA: 12/03/2020 – 10:48  ANALIZADA: 13/03/2020 – 11:00		OVS è da sempre vicina agli italiani, ancora di più in questo momento. I nostri negozi rimarranno chiusi almeno fino al 25 marzo.  Per questo abbiamo pensato a un filo ancora più diretto con tutti voi:  ☎ chiamateci al numero verde 800 069 892  👉 attivo dal lunedì alla domenica dalle 10:00 alle 17:00 Se lo vorrete, vi aiuteremo a consultare il nostro catalogo

			guidandovi nello shopping online su ovs.it.  Per offrirvi la migliore esperienza possibile abbiamo previsto uno sconto del 15% sull'intera collezione, la consegna gratuita e il pagamento direttamente a casa, senza spese aggiuntive. Seguiteci sempre iscrivendovi alla nostra newsletter.  #OVSDaVoi
5	RSC  PUBLICADA: 18/03/2020 – 04:37  ANALIZADA: 19/03/2020 – 10:00		In questi giorni complessi per tutti abbiamo riservato per voi alcuni servizi speciali su ovs.it, come la consegna gratuita e il pagamento direttamente a casa, senza spese aggiuntive. In più abbiamo attivato un numero verde 800 069 892 per esservi vicini anche da lontano e supportarvi nella consultazione del nostro catalogo online.
6	RSC  PUBLICADA: 25/03/2020 – 03:55  ANALIZADA: 26/03/2020 – 10:00		Insieme si vince, anche la sfida più difficile. Come? Restando a casa! Partecipa anche tu alla Digital Challenge #INSIEMESiVINCE di OVS ed invia a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> una tua foto accompagnata dalla tua parola positiva. Fai come Federica Brignone campionessa del mondo di sci ed insieme ci impegneremo ad infondere speranza e fiducia, ritrovandoci più vicini che mai anche a distanza. Scopri come aderire su <a href="https://www.ovs.it/insieme-si-vince.html">https://www.ovs.it/insieme-si-vince.html</a>

7	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 26/03/2020 – 02:21</p> <p>ANALIZADA: 27/03/2020 – 10:00</p>		<p>Sul Sole 24 Ore, l'intervento di Stefano Beraldo, amministratore delegato di OVS sull'industria retail ai tempi del Covid19.</p>
8	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 07/04/2020 – 08:38</p> <p>ANALIZADA: 08/04/2020 – 10:00</p>		<p>OVS&amp;KIDS è lo spazio OVS dedicato a mamme e bambini. Spunti di stile e moda, consigli per la vita quotidiana con i più piccoli, idee per giochi e attività, fiabe e consigli di esperti. Scopri tutti i contenuti per trascorrere questi giorni con i tuoi bambini nel miglior modo possibile.</p>
9	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 08/04/2020 – 01:56</p> <p>ANALIZADA: 09/04/2020 – 10:00</p>		<p>Casa OVS è un progetto per continuare a stare insieme, anche a distanza, ed essere uniti più che mai. Un dietro le quinte per conoscere alcune delle oltre 7000 persone della grande famiglia OVS, come lo Stilista e Direttore Creativo Massimo Piombo. Intervistato da Chiara Francini, ci racconta come ha reinventato il suo quotidiano, sia lavorativo che privato, condividendo pensieri e suggerimenti. Guarda la sua intervista.</p>
10	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 12/04/2020 – 01:00</p> <p>ANALIZADA: 13/04/2020 – 10:00</p>		<p>Esserci sempre, gli uni per gli altri. È questo che fa una famiglia. OVS augura una buona Pasqua alle famiglie di tutta Italia.</p>

11	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 14/04/2020 – 11:14</p> <p>ANALIZADA: 15/04/2020 – 11:14</p>		<p>I vostri bambini sono il futuro che ci sorride. Per questo ripartiamo da loro: oggi riapriamo alcuni store OVS Kids, in linea con le direttive nazionali e nel pieno rispetto della vostra sicurezza. Un primo prudente segno di rinascita per essere vicini ai bisogni delle famiglie. Scopri i negozi aperti <a href="https://bit.ly/OVS_RiaperturaNegozi">https://bit.ly/OVS_RiaperturaNegozi</a></p>
12	<p>RSC MEDIOAMBIENT AL</p> <p>PUBLICADA: 15/04/2020 – 03:15</p> <p>ANALIZADA: 16/04/2020 – 10:00</p>		<p>OVS è una famiglia formata da oltre 7000 persone. Il progetto Casa OVS nasce per continuare a stare insieme, nonostante la distanza, e conoscerci meglio. Oggi a darci il benvenuto a Casa OVS è Simone Colombo, Responsabile Corporate Sustainability. Intervistato da Chiara Francini ha parlato dell'amore per il suo lavoro, per l'ambiente e dei progetti #wecare. Guarda l'intervista completa. <a href="#">👉</a></p>
13	<p>RSC MEDIOAMBIENT AL</p> <p>PUBLICADA: 22/04/2020 – 00:52</p> <p>ANALIZADA: 23/04/2020 – 10:00</p>		<p>I nostri capi hanno un nuovo valore. In occasione dell'Earth Day, OVS presenta il progetto Eco Valore, per raccontare in totale trasparenza l'impatto dei nostri capi sull'ambiente. Da oggi, tre indici specifici su ogni prodotto raccontano quanta Co2 è stata emessa, quanta acqua è stata consumata e quanto un prodotto è potenzialmente riciclabile. Noi scegliamo la trasparenza, così voi potrete fare scelte sempre più consapevoli. #wecare #earthday</p>

14	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 28/04/2020 – 07:29</p> <p>ANALIZADA: 29/04/2020 – 10:00</p>		<p>Oggi a Casa OVS insieme a Chiara Francini c'è Monica Gagliardi, Direttore Marketing e E-commerce OVS. Il suo è un ruolo centrale a livello economico, creativo, ma soprattutto, umano. Nell'intervista si parla di famiglia, eticità e iniziative speciali dedicate ai giovani, alle donne, all'ambiente. Guarda l'intervista completa di Casa OVS. 🖱️</p>	17	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 12/05/2020 – 01:00</p> <p>ANALIZADA: 13/05/2020 – 10:00</p>		<p>Consideriamo i nostri negozi come fossero la vostra e la nostra casa: ci impegnano a renderli sicuri mettendo al primo posto la salute dei nostri collaboratori e di chi ci visita. Vi aspettiamo nei nostri 826 negozi OVS aperti: consulta la lista di negozi aperti e trova quello più vicino a te! Oppure contattaci o videochiamaci su WhatsApp per acquistare anche dal catalogo Donna e Uomo: puoi accedere all'intero assortimento e ricevi i tuoi acquisti comodamente e casa in 48h.</p>
15	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 29/04/2020 – 07:53</p> <p>ANALIZADA: 30/04/2020 – 10:00</p>		<p>OVS&amp;KIDS, lo spazio OVS dedicato ai genitori e ai loro bambini, ora ha una nuova sezione dedicata alla musica. Tre playlist con tante canzoni da ascoltare insieme per i momenti più dolci, come la ninna nanna, o per cantare e ballare insieme. Scopri tutte le playlist 🖱️</p>	18	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 14/05/2020 – 02:00</p> <p>ANALIZADA: 15/05/2020 – 10:00</p>		<p>Grazie perché quando celebravamo il vostro coraggio, ci avete risposto “Faccio solo il mio lavoro”. Grazie perché ci avete ricordato il valore di una promessa. Grazie perché vi prendete cura di tutti noi. A voi, medici, infermieri, operatori sanitari e amministrativi che lavorano negli ospedali, OVS dedica uno sconto personale del 20% su tutte le collezioni per l'intero 2020: un piccolo gesto per dirvi ancora una volta che vi siamo immensamente grati. Scopri l'iniziativa: <a href="https://bit.ly/OVS_GrazieMedici">https://bit.ly/OVS_GrazieMedici</a></p>
16	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 05/05/2020 – 11:19</p> <p>ANALIZADA: 06/05/2020 – 11:30</p>		<p>Oggi Casa OVS ci porta dietro le quinte, anzi, dietro le vetrine dei suoi negozi insieme ad Alessandro Trezzi, Coordinatore Visual Retail per il Nord Italia di OVS. Abbiamo parlato di come tutta la parte espositiva sia fondamentale per esprimere l'immagine e i valori dell'azienda, di voglia di ricominciare anche attraverso lo stile e di qualche spunto per mettere ordine nel proprio armadio. Guarda l'intervista completa: <a href="https://bit.ly/CasaOvs_Trezzi">https://bit.ly/CasaOvs_Trezzi</a></p>	19	<p>RSC MEDIOAMBIENT AL</p> <p>PUBLICADA: 14/05/2020 – 02:00</p> <p>ANALIZADA: 15/05/2020 – 10:30</p>		<p>Oggi a Casa OVS insieme a Chiara Francini c'è Maurizio Pilato, Direttore Prodotto Uomo OVS. Ci ha parlato dell'amore per il suo lavoro, di ECO Denim e di come viene creato un prodotto, partendo dalla scelta dei materiali fino a una produzione sempre più sostenibile per l'ambiente. Guarda la sua intervista 🖱️</p>

20	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 19/05/2020 – 06:57</p> <p>ANALIZADA: 20/05/2020 – 10:00</p>		<p>Per la riapertura dei negozi OVS mettiamo al primo posto la salute dei nostri collaboratori e visitatori, ponendo la massima attenzione alle misure stabilite a livello locale e nazionale. Assicuriamo il distanziamento interpersonale, accessi scaglionati, adeguati sistemi di disinfezione mani, igiene e pulizia degli ambienti, oltre a un adeguato ricambio d'aria e pulizia dei filtri di ventilazione.</p>
21	<p>RSC MEDIOAMBIENT AL</p> <p>PUBLICADA: 23/05/2020 – 01:00</p> <p>ANALIZADA: 24/05/2020 – 10:00</p>		<p>OVS sceglie un cotone più sostenibile per tutti. Coltivato responsabilmente secondo le linee guida di Better Cotton Initiative, proveniente da agricoltura biologica o composto da fibre rigenerate. In questo modo, risparmiamo circa 10 miliardi di litri d'acqua e riduciamo le emissioni di anidride carbonica di 5000 tonnellate, equivalenti alla quantità assorbita mediamente in un anno da 100.000 alberi. Tocca con mano il cambiamento e scopri la collezione in Bio Cotton su OVS.it e nei negozi OVS.</p>
22	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 25/05/2020 – 08:58</p> <p>ANALIZADA: 26/05/2020 – 10:00</p>		<p>Noi di OVS e Filippa Lagerbäck siamo felici di presentarti #traidireeilFARE, il progetto che abbiamo realizzato in collaborazione con WWF Italia. Di cosa si tratta? 4 sfide concrete, semplici e divertenti per dare una mano al nostro Pianeta che, oggi più che mai, ha bisogno di noi! Scoprite tutte qui: <a href="https://kidscreativelab.ovs.it/">https://kidscreativelab.ovs.it/</a></p>



## 2.- Twitter

### 2.1.- Publicaciones realizadas en Twitter por Zara

Número	Fecha	Día de la semana	Link publicacione	se analiza	Notas
	01/03/2020	domingo			no se hicieron
	02/03/2020	lunes			no se hicieron
	03/03/2020	martes			no se hicieron
	04/03/2020	miércoles	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	04/03/2020	miércoles	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	05/03/2020	jueves			no se hicieron
	06/03/2020	viernes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	06/03/2020	viernes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	06/03/2020	viernes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	07/03/2020	sábado	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	07/03/2020	sábado	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	07/03/2020	sábado	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
1	08/03/2020	domingo	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	si	
	09/03/2020	lunes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	09/03/2020	lunes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	09/03/2020	lunes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	10/03/2020	martes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	10/03/2020	martes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	10/03/2020	martes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	11/03/2020	miércoles	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	no por no tener el hashtag, a diferencia de la misma publicación en instagram
	11/03/2020	miércoles	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	no por no tener el hashtag, a diferencia de la misma publicación en instagram
	11/03/2020	miércoles	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	no por no tener el hashtag, a diferencia de la misma publicación en instagram
	12/03/2020	jueves			no se hicieron
	13/03/2020	viernes			no se hicieron
	14/03/2020	sábado			no se hicieron
	15/03/2020	domingo			no se hicieron
	16/03/2020	lunes			no se hicieron
	17/03/2020	martes			no se hicieron
	18/03/2020	miércoles			no se hicieron
	19/03/2020	jueves			no se hicieron
	20/03/2020	viernes			no se hicieron
	21/03/2020	sábado			no se hicieron
	22/03/2020	domingo			no se hicieron
	23/03/2020	lunes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	23/03/2020	lunes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	24/03/2020	martes			no se hicieron
	25/03/2020	miércoles			no se hicieron
	26/03/2020	jueves	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	26/03/2020	jueves	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	26/03/2020	jueves	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	27/03/2020	viernes			no se hicieron
	28/03/2020	sábado			no se hicieron
	29/03/2020	domingo			no se hicieron
	30/03/2020	lunes			no se hicieron
	31/03/2020	martes			no se hicieron
2	01/04/2020	miércoles	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	si	
	02/04/2020	jueves			no se hicieron

	03/04/2020	viernes			no se hicieron
	04/04/2020	sábado	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	04/04/2020	sábado	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	04/04/2020	sábado	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	05/04/2020	domingo			no se hicieron
	06/04/2020	lunes			no se hicieron
	07/04/2020	martes			no se hicieron
	08/04/2020	miércoles	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	08/04/2020	miércoles	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	08/04/2020	miércoles	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	09/04/2020	jueves			no se hicieron
	10/04/2020	viernes			no se hicieron
	11/04/2020	sábado			no se hicieron
	12/04/2020	domingo	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	12/04/2020	domingo	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	13/04/2020	lunes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	14/04/2020	martes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	14/04/2020	martes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	14/04/2020	martes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	15/04/2020	miércoles	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	15/04/2020	miércoles	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	15/04/2020	miércoles	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	16/04/2020	jueves			no se hicieron
	17/04/2020	viernes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	17/04/2020	viernes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	17/04/2020	viernes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	18/04/2020	sábado	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	18/04/2020	sábado	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	18/04/2020	sábado	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	19/04/2020	domingo	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	19/04/2020	domingo	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	19/04/2020	domingo	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	20/04/2020	lunes			no se hicieron
	21/04/2020	martes			no se hicieron
	22/04/2020	miércoles			no se hicieron
	23/04/2020	jueves			no se hicieron
	24/04/2020	viernes			no se hicieron
	25/04/2020	sábado	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	25/04/2020	sábado	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	26/04/2020	domingo	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	27/04/2020	lunes			no se hicieron
	28/04/2020	martes			no se hicieron
	29/04/2020	miércoles			no se hicieron
	30/04/2020	jueves	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	30/04/2020	jueves	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	30/04/2020	jueves	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	01/05/2020	viernes			no se hicieron
	02/05/2020	sábado			no se hicieron
	03/05/2020	domingo			no se hicieron
	04/05/2020	lunes			no se hicieron
	05/05/2020	martes			no se hicieron
	06/05/2020	miércoles	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	06/05/2020	miércoles	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	06/05/2020	miércoles	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	07/05/2020	jueves	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	07/05/2020	jueves	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	07/05/2020	jueves	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	

	08/05/2020	viernes			no se hicieron
	09/05/2020	sábado			no se hicieron
	10/05/2020	domingo			no se hicieron
	11/05/2020	lunes			no se hicieron
	12/05/2020	martes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	12/05/2020	martes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	12/05/2020	martes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	13/05/2020	miércoles			no se hicieron
	14/05/2020	jueves	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	14/05/2020	jueves	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	14/05/2020	jueves	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	15/05/2020	viernes			no se hicieron
	16/05/2020	sábado	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	16/05/2020	sábado	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	16/05/2020	sábado	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	17/05/2020	domingo			no se hicieron
	18/05/2020	lunes			no se hicieron
	19/05/2020	martes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	19/05/2020	martes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	19/05/2020	martes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	20/05/2020	miércoles			no se hicieron
	21/05/2020	jueves	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	21/05/2020	jueves	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	21/05/2020	jueves	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	22/05/2020	viernes			no se hicieron
	23/05/2020	sábado			no se hicieron
	24/05/2020	domingo			no se hicieron
	25/05/2020	lunes			no se hicieron
	26/05/2020	martes			no se hicieron
	27/05/2020	miércoles	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	27/05/2020	miércoles	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	27/05/2020	miércoles	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	28/05/2020	jueves	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	28/05/2020	jueves	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	28/05/2020	jueves	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	29/05/2020	viernes			no se hicieron
	30/05/2020	sábado			no se hicieron
	31/05/2020	domingo			no se hicieron



## 2.2.- Publicaciones analizadas en Twitter de Zara:

Nº	DATOS	CONTENIDO MULTIMEDIA	TEXTO PUBLICACIÓN
1	RSC  PUBLICADA: 08/03/2020  ANALIZADA: 09/03/2020	 A video thumbnail featuring a woman with blonde hair wearing a white top and a dark vest. The number '365' is written in a large, white, cursive font across the center of the image. At the bottom of the thumbnail, there is a video player interface showing '392 reproducciones' and a progress bar at '0:00 / 0:14'.	
2	RSC  PUBLICADA: 01/04/2020  ANALIZADA: 02/04/2020	 A video thumbnail with a light green background. The word 'ZARA' is written in the center in a bold, black, serif font. At the bottom of the thumbnail, there is a video player interface showing '314 reproducciones' and a progress bar at '0:00 / 0:10'.	Respecting social distancing, but staying closer than ever

### 2.3.- Publicaciones realizadas en Twitter por OVS

Número	Fecha	Día de la semana	Link publicacione	se analiza	Notas
	01/03/2020	domingo			no se hicieron
	02/03/2020	lunes			no se hicieron
	03/03/2020	martes			no se hicieron
	04/03/2020	miércoles			no se hicieron
	05/03/2020	jueves			no se hicieron
	06/03/2020	viernes			no se hicieron
	07/03/2020	sábado			no se hicieron
	08/03/2020	domingo			no se hicieron
	09/03/2020	lunes			no se hicieron
	10/03/2020	martes			no se hicieron
	11/03/2020	miércoles			no se hicieron
	12/03/2020	jueves			no se hicieron
	13/03/2020	viernes			no se hicieron
	14/03/2020	sábado			no se hicieron
	15/03/2020	domingo			no se hicieron
	16/03/2020	lunes			no se hicieron
	17/03/2020	martes			no se hicieron
	18/03/2020	miércoles			no se hicieron
	19/03/2020	jueves			no se hicieron
	20/03/2020	viernes			no se hicieron
	21/03/2020	sábado			no se hicieron
	22/03/2020	domingo			no se hicieron
	23/03/2020	lunes			no se hicieron
	24/03/2020	martes			no se hicieron
	25/03/2020	miércoles			no se hicieron
	26/03/2020	jueves			no se hicieron
	27/03/2020	viernes			no se hicieron
	28/03/2020	sábado			no se hicieron
	29/03/2020	domingo			no se hicieron
	30/03/2020	lunes			no se hicieron
	31/03/2020	martes			no se hicieron
	01/04/2020	miércoles			no se hicieron
	02/04/2020	jueves			no se hicieron
	03/04/2020	viernes			no se hicieron
	04/04/2020	sábado			no se hicieron
	05/04/2020	domingo			no se hicieron
	06/04/2020	lunes			no se hicieron
	07/04/2020	martes			no se hicieron
	08/04/2020	miércoles			no se hicieron
	09/04/2020	jueves			no se hicieron
	10/04/2020	viernes			no se hicieron
	11/04/2020	sábado			no se hicieron
	12/04/2020	domingo			no se hicieron
	13/04/2020	lunes			no se hicieron
	14/04/2020	martes			no se hicieron
	15/04/2020	miércoles			no se hicieron
	16/04/2020	jueves			no se hicieron
	17/04/2020	viernes			no se hicieron
	18/04/2020	sábado			no se hicieron
	19/04/2020	domingo			no se hicieron
	20/04/2020	lunes			no se hicieron
	21/04/2020	martes			no se hicieron
	22/04/2020	miércoles			no se hicieron
	23/04/2020	jueves			no se hicieron
	24/04/2020	viernes			no se hicieron
	25/04/2020	sábado			no se hicieron

	26/04/2020	domingo			no se hicieron
	27/04/2020	lunes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	no	
	28/04/2020	martes			no se hicieron
	29/04/2020	miércoles			no se hicieron
	30/04/2020	jueves			no se hicieron
	01/05/2020	viernes			no se hicieron
	02/05/2020	sábado			no se hicieron
	03/05/2020	domingo			no se hicieron
	04/05/2020	lunes			no se hicieron
	05/05/2020	martes			no se hicieron
	06/05/2020	miércoles			no se hicieron
	07/05/2020	jueves			no se hicieron
	08/05/2020	viernes			no se hicieron
	09/05/2020	sábado			no se hicieron
	10/05/2020	domingo			no se hicieron
	11/05/2020	lunes			no se hicieron
	12/05/2020	martes			no se hicieron
	13/05/2020	miércoles			no se hicieron
	14/05/2020	jueves			no se hicieron
	15/05/2020	viernes			no se hicieron
	16/05/2020	sábado			no se hicieron
	17/05/2020	domingo			no se hicieron
	18/05/2020	lunes			no se hicieron
	19/05/2020	martes			no se hicieron
	20/05/2020	miércoles			no se hicieron
	21/05/2020	jueves			no se hicieron
	22/05/2020	viernes			no se hicieron
	23/05/2020	sábado			no se hicieron
	24/05/2020	domingo			no se hicieron
1	25/05/2020	lunes	<a href="https://twitter.co">https://twitter.co</a>	si	
	26/05/2020	martes			no se hicieron
	27/05/2020	miércoles			no se hicieron
	28/05/2020	jueves			no se hicieron
	29/05/2020	viernes			no se hicieron
	30/05/2020	sábado			no se hicieron
	31/05/2020	domingo			no se hicieron

## 2.4.- Pubblicazioni analizzate in Twitter de OVS:

N°	DATOS	CONTENIDO MULTIMEDIA	TEXTO PUBLICACIÓN
1	RSC Medioambiental  PUBLICADA: 25/05/2020  ANALIZADA: 26/05/2020		Noi di OVS e @filippala siamo felici di presentarti #traildireeilFARE, il progetto che abbiamo realizzato in collaborazione con @WWFitalia . 4 sfide concrete, semplici e divertenti per dare una mano al nostro Pianeta che ha bisogno di noi! Scoprite qui: <a href="https://kidscreativelab.ovs.it">https://kidscreativelab.ovs.it</a>

### 3.- Instagram



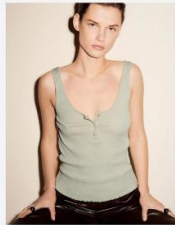



#### 3.1.- Publicaciones realizadas en Instagram por Zara

Número	Fecha	Día de la semana	hora	Link publicaciones	se analiza	Notas
	01/03/2020	domingo				no se hicieron
	02/03/2020	lunes				no se hicieron
	03/03/2020	martes				no se hicieron
	04/03/2020	miércoles	9:24	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	04/03/2020	miércoles	14:27	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	05/03/2020	jueves				no se hicieron
	06/03/2020	viernes	9:30	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	06/03/2020	viernes	12:15	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	06/03/2020	viernes	14:33	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	07/03/2020	sábado	9:37	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	07/03/2020	sábado	12:06	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	07/03/2020	sábado	15:26	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	07/03/2020	sábado	18:23	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	09/03/2020	lunes	9:36	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	09/03/2020	lunes	16:31	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	09/03/2020	lunes	18:45	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	10/03/2020	martes	9:35	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	10/03/2020	martes	15:14	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	10/03/2020	martes	18:54	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
1	11/03/2020	miércoles	9:25	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
2	11/03/2020	miércoles	15:40	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
3	11/03/2020	miércoles	18:42	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
	12/03/2020	jueves				no se hicieron
	13/03/2020	viernes				no se hicieron
	14/03/2020	sábado				no se hicieron
	15/03/2020	domingo				no se hicieron
	16/03/2020	lunes				no se hicieron
	17/03/2020	martes				no se hicieron
	18/03/2020	miércoles				no se hicieron
	19/03/2020	jueves				no se hicieron
	20/03/2020	viernes	16:46	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	20/03/2020	viernes	19:51	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	21/03/2020	sábado	10:29	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	22/03/2020	domingo				no se hicieron
	23/03/2020	lunes	16:03	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	23/03/2020	lunes	18:40	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	24/03/2020	martes	9:34	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	25/03/2020	miércoles				no se hicieron
	26/03/2020	jueves	12:13	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	26/03/2020	jueves	16:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	26/03/2020	jueves	20:01	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	27/03/2020	viernes				no se hicieron
	28/03/2020	sábado				no se hicieron
	29/03/2020	domingo				no se hicieron
	30/03/2020	lunes				no se hicieron
	31/03/2020	martes				no se hicieron
4	01/04/2020	miércoles	17:44	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
5	01/04/2020	miércoles	18:47	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
6	01/04/2020	miércoles	18:48	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
	02/04/2020	jueves				no se hicieron
	03/04/2020	viernes	18:13	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	03/04/2020	viernes	20:06	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	04/04/2020	sábado	9:47	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	05/04/2020	domingo				no se hicieron
	06/04/2020	lunes				no se hicieron
	07/04/2020	martes				no se hicieron
	08/04/2020	miércoles	15:15	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	08/04/2020	miércoles	20:02	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	09/04/2020	jueves	9:54	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	10/04/2020	viernes				no se hicieron
	11/04/2020	sábado				no se hicieron
	12/04/2020	domingo	10:37	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	12/04/2020	domingo	15:31	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	12/04/2020	domingo	19:56	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	13/04/2020	lunes	11:58	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	13/04/2020	lunes	15:32	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	

	13/04/2020	lunes	20:03	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	14/04/2020	martes	10:41	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	14/04/2020	martes	15:30	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	14/04/2020	martes	20:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	15/04/2020	miércoles	11:06	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	15/04/2020	miércoles	15:30	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	15/04/2020	miércoles	20:04	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	16/04/2020	jueves				no se hicieron
	17/04/2020	viernes	10:28	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	17/04/2020	viernes	15:06	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	17/04/2020	viernes	20:01	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	18/04/2020	sábado	9:51	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	18/04/2020	sábado	15:36	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	18/04/2020	sábado	20:08	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	19/04/2020	domingo	10:27	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	19/04/2020	domingo	15:41	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	19/04/2020	domingo	20:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	20/04/2020	lunes				no se hicieron
	21/04/2020	martes				no se hicieron
	22/04/2020	miércoles				no se hicieron
	23/04/2020	jueves				no se hicieron
	24/04/2020	viernes				no se hicieron
	25/04/2020	sábado	12:57	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	25/04/2020	sábado	17:03	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	25/04/2020	sábado	10:39	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	26/04/2020	domingo				no se hicieron
	27/04/2020	lunes				no se hicieron
	28/04/2020	martes				no se hicieron
	29/04/2020	miércoles	18:20	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	30/04/2020	jueves	10:50	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	30/04/2020	jueves	17:20	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	01/05/2020	viernes				no se hicieron
	02/05/2020	sábado				no se hicieron
	03/05/2020	domingo				no se hicieron
	04/05/2020	lunes				no se hicieron
	05/05/2020	martes				no se hicieron
	06/05/2020	miércoles	12:06	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	06/05/2020	miércoles	16:07	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	06/05/2020	miércoles	20:05	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	07/05/2020	jueves	9:09	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	07/05/2020	jueves	15:31	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	07/05/2020	jueves	20:01	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	08/05/2020	viernes				no se hicieron
	09/05/2020	sábado				no se hicieron
	10/05/2020	domingo				no se hicieron
	11/05/2020	lunes				no se hicieron
	12/05/2020	martes	12:59	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	12/05/2020	martes	15:30	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	12/05/2020	martes	20:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	13/05/2020	miércoles				no se hicieron
	14/05/2020	jueves	12:03	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	14/05/2020	jueves	15:57	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	14/05/2020	jueves	20:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	15/05/2020	viernes				no se hicieron
	16/05/2020	sábado	9:42	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	16/05/2020	sábado	14:14	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	16/05/2020	sábado	15:58	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	17/05/2020	domingo	9:11	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	17/05/2020	domingo	13:53	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	17/05/2020	domingo	20:43	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	18/05/2020	lunes				no se hicieron
	19/05/2020	martes	14:56	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	19/05/2020	martes	18:23	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	19/05/2020	martes	20:29	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	20/05/2020	miércoles				no se hicieron
	21/05/2020	jueves	10:47	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	21/05/2020	jueves	15:07	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	

	22/05/2020	viernes	10:32	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	23/05/2020	sábado				no se hicieron
	24/05/2020	domingo				no se hicieron
	25/05/2020	lunes				no se hicieron
	26/05/2020	martes				no se hicieron
	27/05/2020	miércoles	9:44	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	27/05/2020	miércoles	15:37	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	27/05/2020	miércoles	20:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	28/05/2020	jueves	9:30	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	28/05/2020	jueves	15:23	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	28/05/2020	jueves	19:50	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	29/05/2020	viernes				no se hicieron
	30/05/2020	sábado				no se hicieron
	31/05/2020	domingo				no se hicieron

### 3.2.- Publicaciones analizadas en Instagram de Zara:

Nº	DATOS	CONTENIDO MULTIMEDIA	TEXTO PUBLICACIÓN
1	RSC MEDIOAMBIENTAL  PUBLICADA: 11/03/2020 – 09:25  ANALIZADA: 12/03/2020 – 09:25		The Custom Color Collection. 1. Select a garment from the collection 2. Choose a color from 7 different unique shades especially created by the Pantone Color Institute for ZARA 3. We will exclusively dye the garment for you. #thecustomcolorcollection #joinlife Check country availability*
2	RSC MEDIOAMBIENTAL  PUBLICADA: 11/03/2020 – 15:40  ANALIZADA: 12/03/2020 – 15:40		The Custom Color Collection. 1. Select a garment from the collection 2. Choose a color from 7 different unique shades especially created by the Pantone Color Institute for ZARA 3. We will exclusively dye the garment for you. #thecustomcolorcollection #joinlife Check country availability
3	RSC MEDIOAMBIENTAL  PUBLICADA: 11/03/2020 – 18:42  ANALIZADA: 12/03/2020 – 18:45		The Custom Color Collection. 1. Select a garment from the collection 2. Choose a color from 7 different unique shades especially created by the Pantone Color Institute for ZARA 3. We will exclusively dye the garment for you. #thecustomcolorcollection #joinlife Check country availability
4	RSC  PUBLICADA: 01/04/2020 – 17:44  ANALIZADA: 02/04/2020 – 17:45		Respecting social distancing but staying closer than ever
5	RSC  PUBLICADA: 01/04/2020 – 18:47  ANALIZADA: 02/04/2020 – 18:47		Respecting social distancing but staying closer than ever
6	RSC  PUBLICADA: 01/04/2020 – 18:48  ANALIZADA: 02/04/2020 – 18:57		Respecting social distancing but staying closer than ever



3.3.- Publicaciones realizadas en Instagram por OVS

Número	Fecha	Día de la semana	hora	Link publicaciones	se analiza	Notas
	01/03/2020	domingo				no se hicieron
	02/03/2020	lunes				no se hicieron
	03/03/2020	martes				no se hicieron
	04/03/2020	miércoles				no se hicieron
	05/03/2020	jueves				no se hicieron
1	06/03/2020	viernes	9:37	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
2	06/03/2020	viernes	9:41	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
3	06/03/2020	viernes	9:44	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
4	07/03/2020	sábado	10:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
5	07/03/2020	sábado	10:05	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
6	07/03/2020	sábado	10:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
	10/03/2020	martes	17:05	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
7	10/03/2020	martes	17:09	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
	10/03/2020	martes	17:14	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	11/03/2020	miércoles				no se hicieron
8	12/03/2020	jueves	18:47	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
9	12/03/2020	jueves	18:50	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
10	12/03/2020	jueves	18:53	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
11	12/03/2020	jueves	18:56	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
12	12/03/2020	jueves	18:59	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
13	12/03/2020	jueves	19:02	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
	13/03/2020	viernes				no se hicieron
	14/03/2020	sábado				no se hicieron
	15/03/2020	domingo				no se hicieron
	16/03/2020	lunes				no se hicieron
	17/03/2020	martes				no se hicieron
14	18/03/2020	miércoles	10:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
15	18/03/2020	miércoles	10:15	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
16	18/03/2020	miércoles	10:20	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
	19/03/2020	jueves	17:36	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	19/03/2020	jueves	17:40	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	19/03/2020	jueves	17:43	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	20/03/2020	viernes				no se hicieron
	21/03/2020	sábado				no se hicieron
	22/03/2020	domingo				no se hicieron
	23/03/2020	lunes				no se hicieron
	24/03/2020	martes				no se hicieron
17	25/03/2020	miércoles	10:42	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
18	25/03/2020	miércoles	10:45	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
19	25/03/2020	miércoles	10:49	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
20	26/03/2020	jueves	14:58	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
21	26/03/2020	jueves	15:02	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
22	26/03/2020	jueves	15:06	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
23	26/03/2020	jueves	18:19	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
24	26/03/2020	jueves	18:37	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
25	26/03/2020	jueves	18:41	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
26	27/03/2020	viernes	13:21	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
27	27/03/2020	viernes	13:25	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
28	27/03/2020	viernes	13:31	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
29	27/03/2020	viernes	17:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
30	27/03/2020	viernes	17:05	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
31	27/03/2020	viernes	17:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
32	27/03/2020	viernes	19:01	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
33	27/03/2020	viernes	19:05	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
34	27/03/2020	viernes	19:09	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
35	28/03/2020	sábado	10:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
36	28/03/2020	sábado	10:05	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
37	28/03/2020	sábado	10:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
38	28/03/2020	sábado	16:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
39	28/03/2020	sábado	16:05	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
40	28/03/2020	sábado	16:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
41	29/03/2020	domingo	10:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
42	29/03/2020	domingo	10:05	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
43	29/03/2020	domingo	10:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
44	29/03/2020	domingo	16:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
45	29/03/2020	domingo	16:05	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
46	29/03/2020	domingo	16:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
47	30/03/2020	lunes	14:26	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
48	30/03/2020	lunes	14:30	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
49	30/03/2020	lunes	14:33	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	



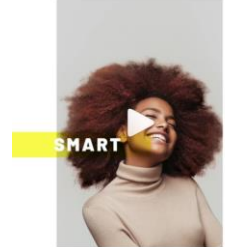
50	30/03/2020	lunes	18:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
51	30/03/2020	lunes	18:04	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
52	30/03/2020	lunes	18:08	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
53	31/03/2020	martes	9:56	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
54	31/03/2020	martes	10:02	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
55	31/03/2020	martes	10:05	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
56	31/03/2020	martes	14:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
57	31/03/2020	martes	14:03	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
58	31/03/2020	martes	14:06	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
59	31/03/2020	martes	18:01	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
60	31/03/2020	martes	18:03	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
61	31/03/2020	martes	18:06	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
62	01/04/2020	miércoles	10:08	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
63	01/04/2020	miércoles	10:12	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
64	01/04/2020	miércoles	10:16	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
65	01/04/2020	miércoles	14:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
66	01/04/2020	miércoles	14:03	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
67	01/04/2020	miércoles	14:06	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
68	01/04/2020	miércoles	18:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
69	01/04/2020	miércoles	18:04	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
70	01/04/2020	miércoles	18:08	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
71	02/04/2020	jueves	10:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
72	02/04/2020	jueves	10:05	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
73	02/04/2020	jueves	10:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
74	02/04/2020	jueves	14:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
75	02/04/2020	jueves	14:05	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
76	02/04/2020	jueves	14:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
77	02/04/2020	jueves	18:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
78	02/04/2020	jueves	18:05	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
79	02/04/2020	jueves	18:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
80	03/04/2020	viernes	10:09	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
81	03/04/2020	viernes	10:16	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
82	03/04/2020	viernes	10:20	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
83	03/04/2020	viernes	14:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
84	03/04/2020	viernes	14:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
85	03/04/2020	viernes	14:20	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
86	03/04/2020	viernes	18:02	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
87	03/04/2020	viernes	18:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
88	03/04/2020	viernes	18:20	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
89	04/04/2020	sábado	10:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
90	04/04/2020	sábado	10:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
91	04/04/2020	sábado	10:20	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
92	04/04/2020	sábado	14:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
93	04/04/2020	sábado	14:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
94	04/04/2020	sábado	14:21	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
95	04/04/2020	sábado	18:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
96	04/04/2020	sábado	18:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
97	04/04/2020	sábado	18:20	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
98	05/04/2020	domingo	10:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
99	05/04/2020	domingo	10:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
100	05/04/2020	domingo	10:20	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
101	05/04/2020	domingo	16:27	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
102	05/04/2020	domingo	16:30	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
103	05/04/2020	domingo	16:33	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
104	05/04/2020	domingo	18:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
105	05/04/2020	domingo	18:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
106	05/04/2020	domingo	18:20	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
	06/04/2020	lunes				no se hicieron
	07/04/2020	martes				no se hicieron
107	08/04/2020	miércoles	10:54	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
108	08/04/2020	miércoles	10:59	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
109	08/04/2020	miércoles	11:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
	09/04/2020	jueves				no se hicieron
	10/04/2020	viernes				no se hicieron
	11/04/2020	sábado				no se hicieron
110	12/04/2020	domingo	10:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
111	12/04/2020	domingo	10:05	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
112	12/04/2020	domingo	10:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
	13/04/2020	lunes				no se hicieron
	14/04/2020	martes				no se hicieron
113	15/04/2020	miércoles	11:13	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	

114	15/04/2020	miércoles	12:17	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	Entrevista al que hemos entrevistado
115	15/04/2020	miércoles	12:19	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	Foto del que hemos entrevistado
	16/04/2020	jueves				no se hicieron
	17/04/2020	viernes				no se hicieron
	18/04/2020	sábado				no se hicieron
	19/04/2020	domingo				no se hicieron
	20/04/2020	lunes				no se hicieron
	21/04/2020	martes				no se hicieron
116	22/04/2020	miércoles	9:54	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
117	22/04/2020	miércoles	9:58	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
118	22/04/2020	miércoles	10:02	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
	23/04/2020	jueves				no se hicieron
	24/04/2020	viernes				no se hicieron
	25/04/2020	sábado				no se hicieron
	26/04/2020	domingo				no se hicieron
	27/04/2020	lunes	10:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	27/04/2020	lunes	10:05	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	27/04/2020	lunes	10:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
119	28/04/2020	martes	15:25	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
120	28/04/2020	martes	15:31	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
121	28/04/2020	martes	15:33	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
	29/04/2020	miércoles				no se hicieron
	30/04/2020	jueves				no se hicieron
	01/05/2020	viernes				no se hicieron
	02/05/2020	sábado				no se hicieron
	03/05/2020	domingo				no se hicieron
	04/05/2020	lunes	18:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	04/05/2020	lunes	18:14	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	04/05/2020	lunes	18:18	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
122	05/05/2020	martes	18:08	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
123	05/05/2020	martes	18:12	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
124	05/05/2020	martes	18:15	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
	06/05/2020	miércoles	11:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
125	06/05/2020	miércoles	11:03	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
	06/05/2020	miércoles	11:06	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	07/05/2020	jueves				no se hicieron
126	08/05/2020	viernes	10:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
127	08/05/2020	viernes	10:03	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
128	08/05/2020	viernes	10:06	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
	09/05/2020	sábado				no se hicieron
	10/05/2020	domingo				no se hicieron
	11/05/2020	lunes				no se hicieron
129	12/05/2020	martes	10:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
130	12/05/2020	martes	10:03	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
131	12/05/2020	martes	10:06	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
	13/05/2020	miércoles				no se hicieron
132	14/05/2020	jueves	19:06	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
133	14/05/2020	jueves	19:18	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
134	14/05/2020	jueves	19:20	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
	15/05/2020	viernes				no se hicieron
	16/05/2020	sábado				no se hicieron
	17/05/2020	domingo				no se hicieron
	18/05/2020	lunes	10:06	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	18/05/2020	lunes	10:09	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	18/05/2020	lunes	10:12	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	no	
	19/05/2020	martes				
	20/05/2020	miércoles				
	21/05/2020	jueves				
	22/05/2020	viernes				
135	23/05/2020	sábado	10:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
136	23/05/2020	sábado	10:03	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
137	23/05/2020	sábado	10:06	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
	24/05/2020	domingo				no se hicieron
138	25/05/2020	lunes	18:00	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
139	25/05/2020	lunes	18:05	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
140	25/05/2020	lunes	18:10	<a href="https://www.instagram.com">https://www.instagram.com</a>	si	
	26/05/2020	martes				no se hicieron
	27/05/2020	miércoles				no se hicieron
	28/05/2020	jueves				no se hicieron

	29/05/2020	viernes				no se hicieron
	30/05/2020	sábado				no se hicieron
	31/05/2020	domingo				no se hicieron

### 3.4.- Pubblicazioni analizzate in Instagram de OVS:

N°	DATOS	CONTENIDO MULTIMEDIA	TESTO PUBBLICACIÓN
1	RSC MEDIOAMBIENTALE  PUBBLICADA: 06/03/2020 - 9:37  ANALIZADA: 07/03/2020 - 9:45		L'abbigliamento per tutti i giorni facile da indossare e da abbinare. Realizzato in cotone biologico per il benessere del pianeta e delle persone. Scopri lo in store e su ovs.it  #OVS #OVSWoman #OVSSS20 #SpringSummer20 #womenswear #biocotton #fashion
2	RSC MEDIOAMBIENTALE  PUBBLICADA: 06/03/2020 - 9:41  ANALIZADA: 07/03/2020 - 9:55		Il nostro cotone biologico, soffice e delicato sulla pelle di grandi e piccini, è coltivato con metodi naturali, senza pesticidi e fertilizzanti chimici, a ridotto impatto sull'ambiente. Scopri la collezione in store e su ovs.it  #OVS #OVSMAN #OVSSS20 #SpringSummer20 #menswear #biocotton #fashion
3	RSC MEDIOAMBIENTALE  PUBBLICADA: 06/03/2020 - 9:44  ANALIZADA: 07/03/2020 - 10:05		Rispetto alla coltivazione convenzionale del cotone, quella biologica consente di risparmiare fino al 91% d'acqua. Scopri la collezione in store e su ovs.it  #OVS #OVSKids #OVSSS20 #SpringSummer20 #kidswear #biocotton #fashion




4	RSC  PUBBLICADA: 07/03/2020 - 10:00  ANALIZADA: 08/03/2020 - 10:00		Quanti modi ci sono di essere donna? Tutti quelli che una donna vuole. OVS celebra l'unicità delle donne e tutti i loro stili. Buona Festa della Donna, ogni giorno. #OVS #OVSWoman #womenswear #fashion #WomensDay
5	RSC  PUBBLICADA: 07/03/2020 - 10:05  ANALIZADA: 08/03/2020 - 10:10		La femminilità ha mille sfumature e nessun canone estetico potrà mai raccontarle tutte. OVS celebra tutte le donne e fino all'8 marzo le aspetta in store con una promozione: con 40€ di acquisti, 10€ di sconto in regalo! #OVS #OVSWoman #womenswear #fashion #WomensDay
6	RSC  PUBBLICADA: 07/03/2020 - 10:10  ANALIZADA: 08/03/2020 - 10:20		Non esistono limiti per esprimere il proprio stile. OVS li celebra tutti, per celebrare te ogni giorno. #OVS #OVSWoman #womenswear #fashion #WomensDay



7	<p>RSC MEDIOAMBIEN TAL</p> <p>PUBLICADA: 10/03/2020 – 17:05</p> <p>ANALIZADA: 11/03/2020 – 17:05</p>		<p>Per un comfort che si prende cura del pianeta, scegli il tuo top in cotone biologico: ideali per vestire in modo sostenibile ogni giorno, permettendo un risparmio fino al 91% di acqua. In store e su ovs.it #OVS #OVSWoman #OVSSS20 #SpringSummer20 #womenswear #fashion</p>
8	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 12/03/2020 – 18:47</p> <p>ANALIZADA: 13/03/2020 – 18:47</p>		<p>OVS è da sempre vicina agli italiani, ancora di più in questo momento. I nostri negozi rimarranno chiusi almeno fino al 25 marzo e per questo abbiamo pensato a un filo ancora più diretto con tutti voi: chiamateci al numero verde 800 069 892. #OVSDaVoi #OVSLovePeopleNot Labels</p>
9	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 12/03/2020 – 18:50</p> <p>ANALIZADA: 13/03/2020 – 18:57</p>		<p>Con il numero verde 800 069 892, che sarà attivo dal lunedì alla domenica dalle 10:00 alle 17:00, vi aiuteremo se lo vorrete a consultare il nostro catalogo guidandovi nello shopping online su ovs.it. #OVSDaVoi #OVSLovePeopleNot Labels</p>




10	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 12/03/2020 – 18:53</p> <p>ANALIZADA: 13/03/2020 – 19:07</p>		<p>Per offrirvi la migliore esperienza possibile abbiamo previsto uno sconto del 15% sull'intera collezione, la consegna gratuita e il pagamento direttamente a casa, senza spese aggiuntive. #OVSDaVoi #OVSLovePeopleNot Labels</p>
11	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 12/03/2020 – 18:56</p> <p>ANALIZADA: 13/03/2020 – 19:17</p>		<p>OVS è da sempre vicina agli italiani, ancora di più in questo momento. I nostri negozi rimarranno chiusi almeno fino al 25 marzo e per questo abbiamo pensato a un filo ancora più diretto con tutti voi: chiamateci al numero verde 800 069 892. #OVSDaVoi #OVSLovePeopleNot Labels</p>
12	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 12/03/2020 – 18:59</p> <p>ANALIZADA: 13/03/2020 – 19:27</p>		<p>Con il numero verde 800 069 892, che sarà attivo dal lunedì alla domenica dalle 10:00 alle 17:00, vi aiuteremo se lo vorrete a consultare il nostro catalogo guidandovi nello shopping online su ovs.it. #OVSDaVoi #OVSLovePeopleNot Labels</p>



13	RSC  PUBLICADA: 12/03/2020 – 19:02  ANALIZADA: 13/03/2020 – 19:37		Per offrirvi la migliore esperienza possibile abbiamo previsto uno sconto del 15% sull'intera collezione, la consegna gratuita e il pagamento direttamente a casa, senza spese aggiuntive. #OVSDaVoi #OVSLovePeopleNotLabels
14	RSC  PUBLICADA: 18/03/2020 – 10:10  ANALIZADA: 19/03/2020 – 10:10		In questi giorni complessi per tutti abbiamo riservato per voi alcuni servizi speciali su OVS.it come la consegna gratuita ed il pagamento direttamente a casa senza spese aggiuntive. #OVSDaVOI
15	RSC  PUBLICADA: 18/03/2020 – 10:15  ANALIZADA: 19/03/2020 – 10:20		Ce lo insegnano i bambini: INSIEME SI VINCE!
16	RSC  PUBLICADA: 18/03/2020 – 10:20  ANALIZADA: 19/03/2020 – 10:30		Il numero verde OVS 800 069 892 è nuovo e lo abbiamo attivato per esservi vicini anche da lontano e supportarvi nella consultazione del nostro catalogo su OVS.it. È attivo tutti i giorni dalle 10:00 alle 17:00. #OVSDaVoi




17	RSC  PUBLICADA: 25/03/2020 – 10:42  ANALIZADA: 26/03/2020 – 10:42		Insieme si vince, anche la sfida più difficile. Come? Restando a casa! Dando ognuno il proprio contributo, attraverso i volti e i messaggi positivi di tutti voi, vogliamo contribuire ad infondere speranza e fiducia nella forza che insieme possiamo trovare sentendoci più vicini. Scopri l'iniziativa su ovs.it  #OVS #OVSDaVOI #INSIEMESiVINCE
18	RSC  PUBLICADA: 25/03/2020 – 10:45  ANALIZADA: 26/03/2020 – 10:52		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS ed invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva. Te la restituiremo personalizzata perché tu possa condividerla utilizzando gli #INSIEMESiVINCE e #OVSDaVOI ed entrerai a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSDaVOI #INSIEMESiVINCE
19	RSC  PUBLICADA: 25/03/2020 – 10:49  ANALIZADA: 26/03/2020 – 11:02		@federicabrignone, campionessa mondiale di sci, bronzo Olimpico 2018, atleta di punta dello sci alpino mondiale, ha già aderito alla nostra challenge! Scegli la parola che ti rappresenta e condividila con noi insieme ad una tua foto.

			<p>Scopri l'iniziativa su <a href="http://ovs.it">ovs.it</a></p> <p>#OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE</p>
20	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 26/03/2020 – 14:58</p> <p>ANALIZADA: 27/03/2020 – 14:58</p>		<p>Sorriso.</p> <p>#OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE</p>
21	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 26/03/2020 – 15:02</p> <p>ANALIZADA: 27/03/2020 – 15:12</p>		<p>Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituiremo personalizzata. Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.</p> <p>#OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE</p>

22	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 26/03/2020 – 15:06</p> <p>ANALIZADA: 27/03/2020 – 15:22</p>		<p>Coesione.</p> <p>#OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE</p>
23	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 26/03/2020 – 18:19</p> <p>ANALIZADA: 27/03/2020 – 18:19</p>		<p>Cucina.</p> <p>#OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE</p>
24	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 26/03/2020 – 18:37</p> <p>ANALIZADA: 27/03/2020 – 18:37</p>		<p>Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituiremo personalizzata. Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.</p> <p>#OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE</p>

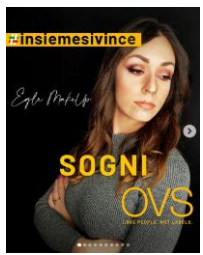







25	RSC  PUBBLICADA: 26/03/2020 – 18:41  ANALIZADA: 27/03/2020 – 18:47		Amore.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
26	RSC  PUBBLICADA: 27/03/2020 – 13:21  ANALIZADA: 28/03/2020 – 13:21		Rinascita.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
27	RSC  PUBBLICADA: 27/03/2020 – 13:25  ANALIZADA: 28/03/2020 – 13:31		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituiremo personalizzata. Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE

28	RSC  PUBBLICADA: 27/03/2020 – 13:31  ANALIZADA: 28/03/2020 – 13:41		Sorridere.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
29	RSC  PUBBLICADA: 27/03/2020 – 17:00  ANALIZADA: 28/03/2020 – 17:00		Solare.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
30	RSC  PUBBLICADA: 27/03/2020 – 17:05  ANALIZADA: 28/03/2020 – 17:10		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituiremo personalizzata. Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE

31	RSC  PUBLICADA: 27/03/2020 – 17:10  ANALIZADA: 28/03/2020 – 17:20		Sorriso.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
32	RSC  PUBLICADA: 27/03/2020 – 19:01  ANALIZADA: 28/03/2020 – 19:01		Anche @lucbianchinoofficial ha aderito alla nostra challenge! Scegli la parola che ti rappresenta e condividila con noi insieme ad una tua foto. Scopri l'iniziativa su ovs.it  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
33	RSC  PUBLICADA: 27/03/2020 – 19:05  ANALIZADA: 28/03/2020 – 19:11		Anche @evelinarolandi e @daveoldani hanno aderito alla nostra challenge! Invia una tua foto a insiemesivince@ovs.it accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituirò personalizzata.  Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE

34	RSC  PUBLICADA: 27/03/2020 – 19:09  ANALIZADA: 28/03/2020 – 19:21		Anche @paolamarella ha aderito alla nostra challenge! Scegli la parola che ti rappresenta e condividila con noi insieme ad una tua foto. Scopri l'iniziativa su ovs.it  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
35	RSC  PUBLICADA: 28/03/2020 – 10:00  ANALIZADA: 29/03/2020 – 10:00		Respira.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
36	RSC  PUBLICADA: 28/03/2020 – 10:05  ANALIZADA: 29/03/2020 – 10:10		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a insiemesivince@ovs.it accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituirò personalizzata. Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE

37	RSC  PUBBLICADA: 28/03/2020 – 10:10  ANALIZADA: 29/03/2020 – 10:20		Sogni.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
38	RSC  PUBBLICADA: 28/03/2020 – 16:00  ANALIZADA: 29/03/2020 – 16:00		Solarità.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
39	RSC  PUBBLICADA: 28/03/2020 – 16:05  ANALIZADA: 29/03/2020 – 16:10		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituirò personalizzata. Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE

40	RSC  PUBBLICADA: 28/03/2020 – 16:10  ANALIZADA: 29/03/2020 – 16:20		Futuro.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
41	RSC  PUBBLICADA: 29/03/2020 – 10:00  ANALIZADA: 30/03/2020 – 10:00		Resilienza.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
42	RSC  PUBBLICADA: 29/03/2020 – 10:05  ANALIZADA: 30/03/2020 – 10:10		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituirò personalizzata. Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE

43	RSC  PUBBLICADA: 29/03/2020 – 10:10  ANALIZADA: 30/03/2020 – 10:20		Coraggio.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
44	RSC  PUBBLICADA: 29/03/2020 – 16:00  ANALIZADA: 30/03/2020 – 16:00		Passione.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
45	RSC  PUBBLICADA: 29/03/2020 – 16:05  ANALIZADA: 30/03/2020 – 16:10		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituiremo personalizzata. Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE

46	RSC  PUBBLICADA: 29/03/2020 – 16:10  ANALIZADA: 30/03/2020 – 16:20		Unione.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
47	RSC  PUBBLICADA: 30/03/2020 – 14:26  ANALIZADA: 31/03/2020 – 14:26		Gioia. #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
48	RSC  PUBBLICADA: 30/03/2020 – 14:30  ANALIZADA: 31/03/2020 – 14:36		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituiremo personalizzata. Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE

49	RSC  PUBLICADA: 30/03/2020 – 14:33  ANALIZADA: 31/03/2020 – 14:46		Amore. #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
50	RSC  PUBLICADA: 30/03/2020 – 18:00  ANALIZADA: 31/03/2020 – 18:00		Positività.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
51	RSC  PUBLICADA: 30/03/2020 – 18:04  ANALIZADA: 31/03/2020 – 18:10		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituiremo personalizzata. Convidila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE



52	RSC  PUBLICADA: 30/03/2020 – 18:08  ANALIZADA: 31/03/2020 – 18:20		Speranza.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
53	RSC  PUBLICADA: 31/03/2020 – 09:56  ANALIZADA: 01/04/2020 – 09:56		Libertà.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
54	RSC  PUBLICADA: 31/03/2020 – 10:02  ANALIZADA: 01/04/2020 – 10:06		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituiremo personalizzata. Convidila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE



55	RSC  PUBLICADA: 31/03/2020 – 10:05  ANALIZADA: 01/04/2020 – 10:16		Ottimismo.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
56	RSC  PUBLICADA: 31/03/2020 – 14:00  ANALIZADA: 01/04/2020 – 14:00		Magia.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
57	RSC  PUBLICADA: 31/03/2020 – 14:03  ANALIZADA: 01/04/2020 – 14:10		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituiremo personalizzata. Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE

58	RSC  PUBLICADA: 31/03/2020 – 14:06  ANALIZADA: 01/04/2020 – 14:20		Allegria.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
59	RSC  PUBLICADA: 31/03/2020 – 18:01  ANALIZADA: 01/04/2020 – 18:01		Coraggio.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
60	RSC  PUBLICADA: 31/03/2020 – 18:03  ANALIZADA: 01/04/2020 – 18:11		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituiremo personalizzata. Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE


61	RSC  PUBBLICADA: 31/03/2020 – 18:06  ANALIZADA: 01/04/2020 – 18:21		Energia.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
62	RSC  PUBBLICADA: 01/04/2020 – 10:08  ANALIZADA: 02/04/2020 – 10:08		Amore.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
63	RSC  PUBBLICADA: 01/04/2020 – 10:12  ANALIZADA: 02/04/2020 – 10:18		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituiremo personalizzata. Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE

64	RSC  PUBBLICADA: 01/04/2020 – 10:16  ANALIZADA: 02/04/2020 – 10:28		Fraternità.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
65	RSC  PUBBLICADA: 01/04/2020 – 14:00  ANALIZADA: 02/04/2020 – 14:00		Felicità.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
66	RSC  PUBBLICADA: 01/04/2020 – 14:03  ANALIZADA: 02/04/2020 – 14:10		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituiremo personalizzata. Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE

67	RSC  PUBBLICADA: 01/04/2020 – 14:06  ANALIZADA: 02/04/2020 – 14:20		Futuro.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
68	RSC  PUBBLICADA: 01/04/2020 – 18:00  ANALIZADA: 02/04/2020 – 18:00		Tenacia.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
69	RSC  PUBBLICADA: 01/04/2020 – 18:04  ANALIZADA: 02/04/2020 – 18:10		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituiremo personalizzata. Convidila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE

70	RSC  PUBBLICADA: 01/04/2020 – 18:08  ANALIZADA: 02/04/2020 – 18:20		Dolcezza.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
71	RSC  PUBBLICADA: 02/04/2020 – 10:00  ANALIZADA: 03/04/2020 – 10:00		Luce.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
72	RSC  PUBBLICADA: 02/04/2020 – 10:05  ANALIZADA: 03/04/2020 – 10:10		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituiremo personalizzata. Convidila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE

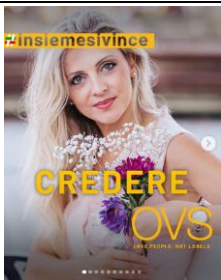





73	RSC  PUBLICADA: 02/04/2020 – 10:10  ANALIZADA: 03/04/2020 – 10:20		Semplicità.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
74	RSC  PUBLICADA: 02/04/2020 – 14:00  ANALIZADA: 03/04/2020 – 14:00		Solarità.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
75	RSC  PUBLICADA: 02/04/2020 – 14:05  ANALIZADA: 03/04/2020 – 14:10		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituiremo personalizzata. Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE

76	RSC  PUBLICADA: 02/04/2020 – 14:10  ANALIZADA: 03/04/2020 – 14:20		Dolcezza.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
77	RSC  PUBLICADA: 02/04/2020 – 18:00  ANALIZADA: 03/04/2020 – 18:00		Grinta.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
78	RSC  PUBLICADA: 02/04/2020 – 18:05  ANALIZADA: 03/04/2020 – 18:10		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituiremo personalizzata. Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE

79	RSC  PUBBLICADA: 02/04/2020 – 18:10  ANALIZADA: 03/04/2020 – 18:20		Amore.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
80	RSC  PUBBLICADA: 03/04/2020 – 10:09  ANALIZADA: 04/04/2020 – 10:09		Sognare.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
81	RSC  PUBBLICADA: 03/04/2020 – 10:16  ANALIZADA: 04/04/2020 – 10:19		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituirò personalizzata. Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE

82	RSC  PUBBLICADA: 03/04/2020 – 10:20  ANALIZADA: 04/04/2020 – 10:29		Coraggio.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
83	RSC  PUBBLICADA: 03/04/2020 – 14:00  ANALIZADA: 04/04/2020 – 14:00		Volontà.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
84	RSC  PUBBLICADA: 03/04/2020 – 14:10  ANALIZADA: 04/04/2020 – 14:10		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituirò personalizzata. Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE




85	RSC  PUBLICADA: 03/04/2020 – 14:20  ANALIZADA: 04/04/2020 – 14:20		Credere.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
86	RSC  PUBLICADA: 03/04/2020 – 18:02  ANALIZADA: 04/04/2020 – 18:02		Vivere.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
87	RSC  PUBLICADA: 03/04/2020 – 18:10  ANALIZADA: 04/04/2020 – 18:10		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituiremo personalizzata. Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE

88	RSC  PUBLICADA: 03/04/2020 – 18:20  ANALIZADA: 04/04/2020 – 18:20		Forza.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
89	RSC  PUBLICADA: 04/04/2020 – 10:00  ANALIZADA: 05/04/2020 – 10:00		Sognare.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
90	RSC  PUBLICADA: 04/04/2020 – 10:10  ANALIZADA: 05/04/2020 – 10:10		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituiremo personalizzata. Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE


91	RSC  PUBBLICADA: 04/04/2020 – 10:20  ANALIZADA: 05/04/2020 – 10:20		Magia.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
92	RSC  PUBBLICADA: 04/04/2020 – 14:00  ANALIZADA: 05/04/2020 – 14:00		Fiducia.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
93	RSC  PUBBLICADA: 04/04/2020 – 14:10  ANALIZADA: 05/04/2020 – 14:10		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituirò personalizzata. Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE

94	RSC  PUBBLICADA: 04/04/2020 – 14:21  ANALIZADA: 05/04/2020 – 14:20		Libertà.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
95	RSC  PUBBLICADA: 04/04/2020 – 18:00  ANALIZADA: 05/04/2020 – 18:00		Empatia.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
96	RSC  PUBBLICADA: 04/04/2020 – 18:10  ANALIZADA: 05/04/2020 – 18:10		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituirò personalizzata. Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE


97	RSC  PUBBLICADA: 04/04/2020 – 18:20  ANALIZADA: 05/04/2020 – 18:20		Positività.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
98	RSC  PUBBLICADA: 05/04/2020 – 10:10  ANALIZADA: 06/04/2020 – 10:10		Luce.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
99	RSC  PUBBLICADA: 05/04/2020 – 10:10  ANALIZADA: 06/04/2020 – 10:20		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituirò personalizzata. Convidila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE




100	RSC  PUBBLICADA: 05/04/2020 – 10:20  ANALIZADA: 06/04/2020 – 10:30		Forza.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
101	RSC  PUBBLICADA: 05/04/2020 – 16:27  ANALIZADA: 06/04/2020 – 16:27		Crescere.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
102	RSC  PUBBLICADA: 05/04/2020 – 16:30  ANALIZADA: 06/04/2020 – 16:37		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituirò personalizzata. Convidila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE

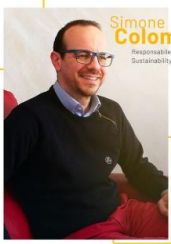




10 3	RSC  PUBLICADA: 05/04/2020 – 16:33  ANALIZADA: 06/04/2020 – 16:47		Coraggio.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
10 4	RSC  PUBLICADA: 05/04/2020 – 18:00  ANALIZADA: 06/04/2020 – 18:00		Energia.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
10 5	RSC  PUBLICADA: 05/04/2020 – 18:10  ANALIZADA: 06/04/2020 – 18:10		Partecipa anche tu alla Digital Challenge di OVS. Invia una tua foto a <a href="mailto:insiemesivince@ovs.it">insiemesivince@ovs.it</a> accompagnata dalla tua parola positiva e te la restituiremo personalizzata. Condividila con gli #INSIEMEsiVINCE e #OVSdaVOI, nomina 4 amici amici ed entra a far parte della nostra community Instagram.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE

10 6	RSC  PUBLICADA: 05/04/2020 – 18:20  ANALIZADA: 06/04/2020 – 18:20		Squadra.  #OVS #OVSdaVOI #INSIEMEsiVINCE
10 7	RSC  PUBLICADA: 08/04/2020 – 10:54  ANALIZADA: 09/04/2020 – 10:54		Casa OVS è un progetto per continuare a stare insieme, anche a distanza. Un dietro le quinte per conoscere alcune delle oltre 7000 persone della grande famiglia OVS, come lo Stilista e Direttore Creativo Massimo Piombo.  #OVS #CasaOVS
10 8	RSC  PUBLICADA: 08/04/2020 – 10:59  ANALIZADA: 09/04/2020 – 11:16		Casa OVS - Intervista a Massimo Piombo  Intervistato da @chiarafancini lo Stilista e Direttore Creativo di OVS Massimo Piombo racconta come ha reinventato il suo quotidiano, sia privato che lavorativo. Benvenuti a Casa OVS.  #OVS #CasaOVS



10 9	RSC  PUBLICADA: 08/04/2020 – 11:11  ANALIZADA: 09/04/2020 – 11:26	 Chiara Francini Attrice e scrittrice	“La casa è un luogo intimo, un nido, il posto dove tutto nasce. Vi accompagnerò a Casa OVS, per conoscere alcune persone che proprio come noi fanno parte di questa grande famiglia, ma loro... ecco, sono un po' più speciali perché l'hanno colorata e creata”. @chiarafrancini – attrice, autrice e conduttrice.  #OVS #CasaOVS
11 0	RSC  PUBLICADA: 12/04/2020 – 10:00  ANALIZADA: 13/04/2020 – 10:00		Ci sono giorni fatti per essere condivisi con le persone che amiamo. OVS è una grande famiglia e tutti voi ne fate parte. Per questo, anche a distanza, siamo con voi. Buona Pasqua.  #OVS #OVSLovePeopleNot Labels
11 1	RSC  PUBLICADA: 12/04/2020 – 10:05  ANALIZADA: 13/04/2020 – 10:10		Esserci sempre, gli uni per gli altri. È questo che fa una famiglia. OVS augura una buona Pasqua alle famiglie di tutta Italia.  #OVS #OVSLovePeopleNot Labels



11 2	RSC  PUBLICADA: 12/04/2020 – 10:05  ANALIZADA: 13/04/2020 – 10:20		È una Pasqua diversa dal solito ma anche se siamo lontani, possiamo sentirci uniti. Oggi più che mai, siamo un'unica famiglia. Buona Pasqua da OVS.  #OVS #OVSLovePeopleNot Labels
11 3	RSC MEDIOAMBIEN TAL  PUBLICADA: 15/04/2020 – 11:13  ANALIZADA: 16/04/2020 – 11:13		Il passo successivo è passare da una realtà sostenibile ad una rigenerativa. La sostenibilità è una situazione di equilibrio, la rigenerazione è un'attività ancora più virtuosa.” A Casa OVS, stile e rispetto per l'ambiente vanno di pari passo.  #OVS #CasaOVS
11 4	RSC  PUBLICADA: 15/04/2020 – 12:17  ANALIZADA: 16/04/2020 – 12:17		Insieme a @chiarafrancini parliamo di moda, sostenibilità e sinergie con Simone Colombo, Responsabile Corporate Sustainability di OVS. Un'intervista tra lavoro, considerazioni sul presente e progetti per il futuro. Benvenuti a Casa OVS.  #OVS #CasaOVS

11 5	RSC MEDIOAMBIEN TAL  PUBLICADA: 15/04/2020 – 12:19  ANALIZADA: 16/04/2020 – 12:27		Le porte di Casa OVS si aprono nuovamente e questa volta a darci il benvenuto è Simone Colombo, Responsabile Corporate Sustainability, che si occupa di tutti i temi legati alla sostenibilità ambientale e soprattutto dei progetti #wecare di OVS.  #OVS #CasaOVS
11 6	RSC MEDIOAMBIEN TAL  PUBLICADA: 22/04/2020 – 09:54  ANALIZADA: 23/04/2020 – 10:00		Nel percorso che OVS ha iniziato tempo fa con #wecare per promuovere trasparenza e rispetto nei confronti di tutti e dell'ambiente, oggi si aggiunge Eco Valore: un sistema che, attraverso 3 specifici indici, racconta l'impatto ambientale dei nostri capi, come l'indice di circolarità che rivela quanto un prodotto è potenzialmente riciclabile.  #OVS #wecare #earthday
11 7	RSC MEDIOAMBIEN TAL  PUBLICADA: 22/04/2020 – 09:58  ANALIZADA: 23/04/2020 – 10:30		Essere consapevoli è il primo passo per fare scelte sostenibili. OVS è una delle pochissime aziende al mondo a calcolare e pubblicare dati specifici sull'impatto ambientale dei propri capi. Con Eco Valore puoi ad esempio sapere in tutta trasparenza quanta acqua è stata utilizzata per la produzione di un capo.



			#OVS #wecare #earthday
11 8	RSC MEDIOAMBIEN TAL  PUBLICADA: 22/04/2020 – 10:02  ANALIZADA: 23/04/2020 – 11:00		I nostri capi hanno un nuovo valore. In occasione dell'Earth Day, OVS presenta: Eco Valore, un progetto sviluppato insieme all'Università di Padova che racconta l'impatto dei nostri capi sull'ambiente, come ad esempio la quantità di Co2 emessa. Noi scegliamo la trasparenza, così voi potrete fare scelte sempre più consapevoli.  #OVS #wecare #earthday
11 9	RSC  PUBLICADA: 28/04/2020 – 15:25  ANALIZADA: 29/04/2020 – 15:30		Ripartire da casa ma soprattutto ripartire insieme. Il progetto #insemevince è nato per dare un segnale di rinascita coinvolgendo i clienti e le loro famiglie, per continuare ad essere uniti nonostante la distanza. Di questa e di altre iniziative speciali si parla nella nuova intervista di Casa OVS con Monica Gagliardi, Direttore Marketing e E-commerce OVS.  #OVS #CasaOVS







12 0	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 28/04/2020 – 15:31</p> <p>ANALIZADA: 29/04/2020 – 16:00</p>		<p>Verificato Casa OVS - Intervista a Monica Gagliardi</p> <p>Oggi a Casa OVS insieme a @chiarafrancini c'è Monica Gagliardi, Direttore Marketing e E-commerce OVS. Il suo è un ruolo centrale a livello economico , creativo, ma soprattutto, umano. Fondamentale, per lei, è mettere al centro l'essere umano. Guarda la sua intervista.</p> <p>#OVS #CasaOVS</p>
12 1	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 28/04/2020 – 15:33</p> <p>ANALIZADA: 29/04/2020 – 16:30</p>		<p>Attraverso le nostre campagne possiamo e dobbiamo veicolare messaggi capaci di abbattere le barriere e creare un cambiamento. È questa la visione di Monica Gagliardi, Direttore Marketing e E-commerce OVS che, intervistata da @chiarafrancini per Casa OVS, ci racconta com'è nata la campagna BullisNo in cui i ragazzi sono diventati dei veri e propri ambassador contro questo fenomeno dilagante.</p> <p>#OVS #CasaOVS</p>



12 2	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 05/05/2020 – 18:08</p> <p>ANALIZADA: 06/05/2020 – 18:15</p>		<p>I negozi OVS riapriranno presto e, come racconta Alessandro Trezzi - Coordinatore Visual Retail per il Nord Italia - ci aspettano tanti nuovi colori e voglia di ricominciare anche attraverso lo stile. Intanto il tuo negozio ti aspetta anche su Whatsapp con il servizio «OVS a Casa Tua». Attraverso messaggi o videochiamate, il cliente verrà guidato nel suo shopping dallo staff in negoziario e riceverà i capi direttamente a casa. #OVS #CasaOVS</p>
12 3	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 05/05/2020 – 18:12</p> <p>ANALIZADA: 06/05/2020 – 18:45</p>		<p>Casa OVS - Intervista ad Alessandro Trezzi</p> <p>Oggi a Casa OVS insieme a @chiarafrancini c'è Alessandro Trezzi, Coordinatore Visual Retail per il Nord Italia di OVS. A lui il compito importantissimo di curare la parte espositiva dei negozi in modo che ogni dettaglio rispecchi l'immagine dell'azienda e i suoi valori. Guarda la sua intervista.</p> <p>#OVS #CasaOVS</p>



12 4	RSC  PUBBLICADA: 05/05/2020 – 18:15  ANALIZADA: 06/05/2020 – 19:15		Oggi Casa OVS ci porta dietro le quinte, anzi, dietro le vetrine dei suoi negozi insieme a Alessandro Trezzi, Coordinatore Visual Retail per il Nord Italia di OVS. Un modo per continuare a conoscere di più il brand, la famiglia che lo compone e il lavoro che viene fatto quotidianamente per trasformare i negozi in luoghi in cui il cliente possa sentirsi sempre accolto e ascoltato.  #OVS #CasaOVS
12 5	RSC MEDIOAMBIEN TAL  PUBBLICADA: 06/05/2020 – 11:03  ANALIZADA: 07/05/2020 – 11:15		Con il caldo che avanza, è arrivato il momento di fare spazio al lino nel tuo guardaroba. Due motivi in più per sceglierlo? La sua coltivazione sostenibile e le sue fibre completamente biodegradabili. Scopri di più su ovs.it  #OVS #OVSMAN #OVSS20 #SpringSummer20 #menswear #fashion
12 6	RSC  PUBBLICADA: 08/05/2020 – 10:00  ANALIZADA: 09/05/2020 – 10:00		Tutto pronto per la festa della Mamma? Per fare o farti un bel regalo, utilizza il nostro sconto del 15% su abbigliamento, accessori e beauty donna. Acquista su ovs.it oppure contatta o videocchiama i nostri negozi tramite WhatsApp, con consegna gratuita entro 48 ore.



			#OVS #OVSLovePeopleNot Lables #OVSWoman #womenswear #fashion #festadellamamma
12 7	RSC  PUBBLICADA: 08/05/2020 – 10:03  ANALIZADA: 09/05/2020 – 10:30		Tutte le Mamme sono speciali ed è per questo che meritano un regalo speciale! Fino al 10 maggio approfitta dello sconto del 15% su abbigliamento, accessori e beauty Donna. Ti aspettiamo su ovs.it  #OVS #OVSLovePeopleNot Lables #OVSWoman #womenswear #fashion #festadellamamma
12 8	RSC  PUBBLICADA: 08/05/2020 – 10:06  ANALIZADA: 09/05/2020 – 11:00		Un grande grazie a tutte le nostre clienti Mamme. Voi ci regalate un sorriso, noi vi regaliamo uno sconto speciale del 15% su tutta la collezione donna. Scopri di più su ovs.it  #OVS #OVSLovePeopleNot Lables #OVSWoman #womenswear #fashion #festadellamamma

12 9	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 12/05/2020 – 10:00</p> <p>ANALIZADA: 13/05/2020 – 10:00</p>	 <p data-bbox="499 587 521 611">👤</p>	<p>Consideriamo i nostri negozi come fossero la vostra e la nostra casa: ci impegnano a renderli sicuri mettendo al primo posto la salute dei nostri collaboratori e di chi ci visita. Consulta la lista di negozi aperti e scopri quello più vicino a te! Oppure contattaci o videocchiamaci su WhatsApp per accedere all'intero assortimento donna, uomo e bambino.</p> <p>#OVS #OVSLovePeopleNot Lables #OVSKids #kidswear #fashion</p>
13 0	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 12/05/2020 – 10:03</p> <p>ANALIZADA: 13/05/2020 – 10:30</p>	 <p data-bbox="499 1114 521 1137">👤</p>	<p>Vi aspettiamo nei nostri 826 negozi OVS aperti dove potete tornare a fare shopping per i vostri bambini nel rispetto delle misure di tutela di salute e sicurezza. Consulta la lista dei negozi aperti. Se invece desideri acquistare anche abbigliamento Donna e Uomo, contattaci o videocchiamaci su WhatsApp e ricevi tutto comodamente a casa in 48h!</p> <p>#OVS #OVSLovePeopleNot Lables #OVSKids #kidswear #fashion</p>

13 1	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 12/05/2020 – 10:06</p> <p>ANALIZADA: 13/05/2020 – 11:00</p>	 <p data-bbox="1444 624 1467 647">👤</p>	<p>La qualità del nostro abbigliamento per bambini vi aspetta in ben 826 negozi OVS. Torna a fare shopping nei negozi OVS nel rispetto delle misure di tutela di salute e sicurezza. Consulta la lista dei negozi aperti oppure contattaci o videocchiamaci su WhatsApp per acquistare anche dal catalogo Donna e Uomo: puoi accedere all'intero assortimento e ricevi i tuoi acquisti comodamente e casa in 48h.</p> <p>#OVS #OVSLovePeopleNot Lables #OVSKids #kidswear #fashion</p>
13 2	<p>RSC MEDIOAMBIEN TAL</p> <p>PUBLICADA: 14/05/2020 – 19:06</p> <p>ANALIZADA: 15/05/2020 – 19:15</p>		<p>Il denim è uno dei tessuti più diffusi al mondo, ma anche uno di quelli che richiedono il più alto impegno di risorse. Maurizio Pilato, Direttore Prodotto Uomo OVS, nella nuova intervista ci racconta l'impegno di OVS nel rendere questo tessuto sempre più sostenibile. Nasce così il nostro ECO Denim, per uno stile che mette sempre al primo posto il rispetto dell'ambiente. #OVS #CasaOVS</p>

13 3	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 14/05/2020 – 19:18</p> <p>ANALIZADA: 15/05/2020 – 19:45</p>		<p>Casa OVS - Intervista a Maurizio Pilato</p> <p>Oggi a Casa OVS insieme a @chiarafrancini c'è Maurizio Pilato, Direttore Prodotto Uomo OVS. Ci ha parlato dell'amore per il suo lavoro, di come viene creato un prodotto partendo dalla scelta dei materiali e dell'importanza di una squadra strutturata e con competenze specifiche. Guarda la sua intervista. #OVS #CasaOVS</p>
13 4	<p>RSC</p> <p>PUBLICADA: 14/05/2020 – 19:20</p> <p>ANALIZADA: 15/05/2020 – 20:15</p>		<p>Casa OVS oggi vi presenta un altro membro fondamentale della sua meravigliosa famiglia: Maurizio Pilato, Direttore Prodotto Uomo OVS. Oltre ad averci raccontato come nascono le collezioni OVS, ci ha anche dato un'anticipazione sulla nuova stagione con l'arrivo di un jeans per il 90% stretch, composto da tele super leggere e colorate.</p> <p>#OVS #CasaOVS</p>

13 5	<p>RSC MEDIOAMBIEN TAL</p> <p>PUBLICADA: 23/05/2020 – 10:00</p> <p>ANALIZADA: 24/05/2020 – 10:00</p>		<p>OVS sceglie un cotone più sostenibile per tutti: coltivato responsabilmente secondo le linee guida di Better Cotton Initiative, proveniente da agricoltura biologica o composto da fibre rigenerate. Scopri la collezione in Bio Cotton su OVS.it e nei negozi OVS.</p> <p>#OVS #fashion #Biocotton #wecare #kidswear #womenswear #menswear</p>
13 6	<p>RSC MEDIOAMBIEN TAL</p> <p>PUBLICADA: 23/05/2020 – 10:03</p> <p>ANALIZADA: 24/05/2020 – 10:30</p>		<p>Rispetto alla coltivazione convenzionale del cotone, quella biologica consente di risparmiare fino al 91% d'acqua e assicura alle comunità agricole coinvolte nella sua produzione migliori condizioni di vita e lavoro. Scopri il nostro cotone biologico nei negozi OVS.</p> <p>#OVS #fashion #Biocotton #wecare #kidswear #womenswear #menswear</p>

13 7	RSC MEDIOAMBIEN TAL  PUBLICADA: 23/05/2020 – 10:06  ANALIZADA: 24/05/2020 – 11:00		<p>Per i nostri abiti scegliamo un cotone coltivato con metodi naturali, senza pesticidi o fertilizzanti chimici e a basso impatto ambientale. Grazie a questa scelta risparmiamo circa 10 miliardi di litri d'acqua e 5.000 tonnellate di CO2. Acquista la collezione in Bio Cotton su OVS.it e nei negozi OVS.</p> <p>#OVS #fashion #Biocotton #wecare #kidswear #womenswear #menswear</p>
13 8	RSC MEDIOAMBIEN TAL  PUBLICADA: 25/05/2020 – 18:00  ANALIZADA: 26/05/2020 – 18:00		<p>Tra il dire e il fare noi scegliamo il fare, e tu? Fai come @filippalagerback: accetta le 4 challenge lanciate da OVS e @wwfitalia per fare insieme qualcosa per l'ambiente, anche da casa. Scopri di più sul progetto #traildireeilFARE al link in bio.</p> <p>#OVS #OVSLovePeopleNot Labels #kidscreativelab</p>

13 9	RSC MEDIOAMBIEN TAL  PUBLICADA: 25/05/2020 – 18:05  ANALIZADA: 26/05/2020 – 18:30		<p>Noi di OVS e @filippalagerback siamo felici di presentarti #traildireeilFARE, il progetto che abbiamo realizzato in collaborazione con @wwfitalia. Di cosa si tratta? 4 sfide concrete, semplici e divertenti per dare una mano al nostro Pianeta che, oggi più che mai, ha bisogno di noi! Scoprire tutte al link in bio.</p> <p>#OVS #OVSLovePeopleNot Labels #kidscreativelab</p>
14 0	RSC MEDIOAMBIEN TAL  PUBLICADA: 25/05/2020 – 18:10  ANALIZADA: 26/05/2020 – 19:00		<p>Ridurre gli sprechi in modo creativo e giocoso, coinvolgendo i tuoi bambini e senza uscire di casa? Facile! Basta partecipare a #traildireeilFARE e accettare le sfide di OVS e @wwfitalia, proprio come ha fatto @filippalagerback con la challenge "Tutto in ordine". Trovi tutte le informazioni al link in bio.</p> <p>#OVS #OVSLovePeopleNot Labels #kidscreativelab</p>



**Anexo 10. CÁLCULO DE LA FIABILIDAD DE  
INTERCODIFICADORES**

Elaboración propia, 2020



El análisis de contenido de la presente investigación está centrado, en primer lugar, en el análisis de contenido de las webs corporativas de Zara y OVS; en segundo lugar, de las salas de prensa de ambas marcas; y, en tercer lugar, de las redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) de ambas marcas. Es por ello, que para el cálculo de la fiabilidad de intercodificadores se ha realizado el cálculo del coeficiente de acuerdo de cada uno de los tres análisis de contenido diferenciándolos por marca.

#### A. Coeficiente de acuerdo del análisis de contenido de las webs corporativas de Zara y OVS:

Variables	Indicadores	Categorías	ZARA			OVS			N°	
			CODIFICADOR A	CODIFICADOR B	ACUERDO/ DESACUERDO	CODIFICADOR A	CODIFICADOR B	ACUERDO/ DESACUERDO		
Presencia y nombre	1.Existencia	1.1. Tiene Web site	1	1	A	1	1	A	1	
		1.2. No tiene Web site	0	0	A	0	0	A	2	
	2. Nombre	2.1. Grupo empresarial	1	1	A	1	1	A	3	
		2.2. Nombre comercial (marca)	0	0	A	0	0	A	4	
Accesibilidad y visibilidad (usabilidad)	3. Acceso (sencillez para identificar acceso)	3.1. Home/menú principal	1	1	A	1	1	A	5	
		3.1.1. Contenido RSE								
		3.1.2. Contenido RSE Medioambiental	1	1	A	1	1	A	6	
		3.2. Menú inferior (footer)	0	0	A	0	0	A	7	
	4. Rapidez de acceso	3.2.1. Contenido RSE								
		3.2.2. Contenido RSE Medioambiental	0	0	A	0	0	A	8	
		4.1. Acceso sin condicionantes	0	0	A	0	0	A	9	
		4.2. Acceso con condicionantes	1	1	A	1	1	A	10	
	5. Usabilidad	4.2.1. Aceptación política de cookies								
		4.2.2. E-mail	0	0	A	0	0	A	11	
		4.2.3. Newsletter	0	0	A	0	0	A	12	
	6. Seguridad/ accesibilidad	5. Usabilidad	Localización: Recursos que facilitan el acceso a todos los usuarios. Ubicación del acceso:	1	1	A	1	1	A	13
			5.1. Contenido RSE							
			5.1.1. En menú principal superior							
			5.1.2. En menú principal lateral	0	0	A	0	0	A	14
			5.1.3. En footer con scroll	0	0	A	0	0	A	15
			5.1.4. En footer sin scroll	0	0	A	0	0	A	16
5.2. Contenido RSE Medioambiental			1	1	A	1	1	A	17	
5.2.1. En menú principal superior										
5.2.2. En menú principal lateral	0		0	A	0	0	A	18		
5.2.3. En footer con scroll	0		0	A	0	0	A	19		
5.2.4. En footer sin scroll	0		0	A	0	0	A	20		
6. Seguridad/ accesibilidad	Seguridad y privacidad en las interacciones de los usuarios con la empresa.		1	1	A	1	1	A	21	



	7. Adaptación idiomática	6.1. Inicio								
		6.2. Junto con menú corporativo	0	0	A	0	0	A	22	
		6.3. Bajo menú corporativo	1	1	A	0	0	A	23	
		7.1. No da la opción	0	0	A	0	0	A	24	
		7.2. Inglés y español	1	1	A	0	0	A	25	
		7.3. Italiano e inglés	0	0	A	1	1	A	26	
		7.4. Múltiples opciones con menú por países	0	0	A	0	0	A	27	
Actualización	8. Actualizada	8.1 Sí	1	1	A	1	1	A	28	
		8.1.1. Sí Contenido RSE								
		8.1.2. Sí Contenido RSE Medioambiental	1	1	A	1	1	A	29	
		8.2. No	0	0	A	0	0	A	30	
		8.2.1. No contenido RSE								
		8.2.2. No contenido RSE Medioambiental	0	0	A	0	0	A	31	
		8.3. No se puede saber	0	0	A	0	0	A	32	
	8.3.1. No se puede saber contenido RSE									
	8.3.2. No se puede saber contenido RSE Medioambiental	0	0	A	0	0	A	33		
	9. Nivel de actualización	9.1. Diario	0	0	A	0	0	A	34	
		9.1.1. RSE								
		9.1.2. RSE Medioambiental	0	0	A	0	0	A	35	
		9.2. Semanal	0	0	A	0	0	A	36	
		9.2.1. RSE								
		9.2.2. RSE Medioambiental	0	0	A	0	0	A	37	
		9.3. Mensual o máximo cada dos meses	1	1	A	1	1	A	38	
		9.3.1. RSE								
		9.3.2. RSE Medioambiental	1	1	A	1	1	A	39	
		9.4. No actualizada en meses	0	0	A	0	0	A	40	
		9.4.1. RSE								
9.4.2. RSE Medioambiental		0	0	A	0	0	A	41		
9.5. Información de otros años		0	0	A	0	0	A	42		
9.5.1. RSE										
9.5.2. RSE Medioambiental	0	0	A	0	0	A	43			
9.6. Otros	0	0	A	0	0	A	44			
Segmentación de públicos	10. Existencia de segmentación	10.1. Sí	1	1	A	1	1	A	45	
		10.1.1. Sí RSE								
		10.1.2. Sí RSE Medioambiental	1	1	A	1	1	A	46	
		10.2. No	0	0	A	0	0	A	47	
	10.2.1. No RSE									
	10.2.2. No RSE Medioambiental	0	0	A	0	0	A	48		
	11. Tipo de segmentación	11.1. Clientes/as – usuarios/as	0	0	A	0	0	A	49	
		11.2. Empleados/as	0	0	A	0	0	A	50	
11.3. Inversores/as – accionistas		1	1	A	1	1	A	51		
11.4. Medios de comunicación		1	1	A	1	1	A	52		
11.5. Otros		0	0	A	0	0	A	53		
Contenido	12. Contenidos integrados y visibles	12.1. Sí	1	1	A	1	1	A	54	
		12.1.1. Sí RSE								
		12.1.2. Sí RSE Medioambiental	1	1	A	1	1	A	55	
		12.2. No	0	0	A	0	0	A	56	
		12.2.1. No RSE								
	12.2.2. No RSE Medioambiental	0	0	A	0	0	A	57		
	13. Formato predominante	13.1. Texto	13.1.1. RSE	1	1	A	1	1	A	58
			13.1.2. RSE Medioambiental	1	1	A	1	1	A	59
		13.2. Multimedia	13.2.1. Imágenes	1	1	A	1	1	A	60
			13.2.1.1. RSE							
13.2.1.2. RSE Medioambiental			1	1	A	1	1	A	61	
13.2.2. Vídeo			1	1	A	1	1	A	62	
13.2.2.1. RSE										
13.2.2.2. RSE Medioambiental	1	1	A	0	0	A	63			

		13.2.3. Audio	0	0	A	0	0	A	64	
		13.2.3.1. RSE								
		13.2.3.2. RSE Medioambiental	0	0	A	0	0	A	65	
		13.2.4. Podcasts	0	0	A	0	0	A	66	
		13.2.4.1. RSE								
		13.2.4.2. RSE Medioambiental	0	0	A	0	0	A	67	
		13.2.5. Otros (gráficos)	1	1	A	0	0	A	68	
		13.2.5.1. RSE								
		13.2.5.2. RSE Medioambiental	1	1	A	1	1	A	69	
10Tipo de información predominante	14. Perfil corporativo	14.1. Explicación de la misión, visión, valores y estrategia corporativa	1	1	A	1	1	A	70	
		14.2. Presentación de la propiedad de la empresa, estructura y forma legal	1	1	A	1	1	A	71	
		14.3. Explicación de resultados	1	1	A	1	1	A	72	
		14.4. Productos o servicios (desde la perspectiva no comercial)	1	1	A	1	1	A	73	
		14.5. Empleo y RRHH (sistema de contratación y de los derechos humanos en la empresa)	1	1	A	1	1	A	74	
		14.6. Acción económica (información del impacto económico de la empresa en todos sus ámbitos)	1	1	A	1	1	A	75	
		14.7. Relaciones con públicos (explicaciones que aclaran la vinculación de la empresa con stakeholders)	1	1	A	1	1	A	76	
	15. Información RSE	15.1. RSE	1	1	A	1	1	A	77	
		15.1.1. Nivel de RSE								
		15.1.1.1. Nivel Primario								
		15.1.1.2. Nivel Secundario	1	1	A	1	1	A	78	
		15.1.1.3. Nivel Terciario	1	1	A	1	1	A	79	
		15.2. Compromiso en RSE	1	1	A	1	1	A	80	
		15.2.1. Mensaje RSE por la Alta Gerencia								
		15.2.2. Objetivos	1	1	A	1	1	A	81	
		15.2.3. Logros	1	1	A	1	1	A	82	
		15.2.4. Inclusión de misión, visión y valores de RSE	1	1	A	1	1	A	83	
		15.2.5. Premios y reconocimientos	0	0	A	0	0	A	84	
		15.2.6. Código ético	1	1	A	1	1	A	85	
		15.2.7. Código de conducta	1	1	A	1	1	A	86	
		15.2.8. Normas de sistemas de gestión	1	1	A	0	0	A	87	
		15.2.9. Informes de reponsabilidad social	1	1	A	1	1	A	88	
		15.2.10. Inversión Socialmente Responsable (ISR)	1	1	A	1	1	A	89	
		15.3. Proyectos y recursos en RSE	1	1	A	1	1	A	90	
		15.3.1. Proyectos internos								
15.3.2. Proyectos externos	1	1	A	1	1	A	91			
15.3.3. Grupos de stakeholders clave	1	1	A	1	1	A	92			
15.3.4. Reportes anuales actualizados	1	1	A	1	1	A	93			
15.3.5. Reportes anuales anteriores	1	1	A	1	1	A	94			
15.4. Objetivos Desarrollo Sostenibles (ODS)	1	1	A	0	0	A	95			

		15.4.1. Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo							
		15.4.2. Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible	1	1	A	0	0	A	96
		15.4.3. Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades	1	1	A	0	0	A	97
		15.4.4. Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	1	1	A	1	1	A	98
		15.4.5. Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	1	1	A	0	0	A	99
		15.4.6. Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos	1	1	A	1	1	A	100
		15.4.7. Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos	1	1	A	1	1	A	101
		15.4.8. Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos	1	1	A	1	1	A	102
		15.4.9. Objetivo 9: Construir Infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.	1	1	A	1	1	A	103
		15.4.10. Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países	1	1	A	0	0	A	104
		15.4.11. Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles	1	1	A	0	0	A	105
		15.4.12. Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	1	1	A	1	1	A	106
		15.4.13. Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos	1	1	A	1	1	A	107
		15.4.14. Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible	1	1	A	0	0	A	108
		15.4.15. Objetivo 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad	1	1	A	0	0	A	109
		15.4.16. Objetivo 16: Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas	1	1	A	1	1	A	110

		15.4.17. Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	1	1	A	1	1	A	111
	16. Información RSE Medioambiental	16.1. Principios medioambientales propuestos en el Global Compact y GRI:	1	1	A	1	1	A	112
		16.1.1. Impactos de/en materiales							
		16.1.2. Energía	1	1	A	1	1	A	113
		16.1.3. Agua	1	1	A	1	1	A	114
		16.1.4. Biodiversidad	1	1	A	1	1	A	115
		16.1.5. Emisiones	0	0	A	1	1	A	116
		16.1.6. Vertidos	1	1	A	1	1	A	117
		16.1.7. Residuos	1	1	A	1	1	A	118
		16.1.8. Productos y servicios	1	1	A	1	1	A	119
		16.1.9. Transportes	1	1	A	1	1	A	120
		16.2. Requisitos para ser marcas sostenibles	1	1	A	1	1	A	121
		16.2.1. Prácticas de diseño más sostenibles							
		16.2.2. Uso de nuevos materiales y fibras recicladas	1	1	A	1	1	A	122
		16.2.3. Un sistema de producción más comprometido	1	1	A	1	1	A	123
		16.3. Colecciones/productos sostenibles	1	1	A	1	1	A	124
		16.3.1. Tejidos sostenibles							
		16.3.2. Proceso de diseño	1	1	A	1	1	A	125
		16.3.3. Proceso de fabricación	1	1	A	1	1	A	126
		16.3.4. Derechos sociales	1	1	A	1	1	A	127
		16.3.5. Derechos medioambientales	1	1	A	1	1	A	128
		16.3.6. Otros	0	0	A	0	0	A	129
		16.4. Moda ética y filantrópica	0	0	A	1	1	A	130
		16.4.1. Moda solidaria comprometida							
		16.4.2. Moda solidaria	0	0	A	0	0	A	131
		16.4.3. Moda inclusiva	0	0	A	1	1	A	132
		16.5. Asociaciones estratégicas medioambientales							133
		16.5.1. Asociaciones estratégicas con ONGs medioambientales	1	1	A	1	1	A	
		16.5.2. Asociaciones con otras marcas responsables y comprometidas persiguiendo objetivos medioambientales compartidos	1	1	A	0	0	A	134
		16.6. Incentivo del consumo responsable	1	1	A	1	1	A	135
		16.7. Tiendas ecoeficientes	1	1	A	1	1	A	136
	16.8. Certificación ISO	1	1	A	1	1	A	137	
	16.9. Realización de auditorías ambientales	1	1	A	1	1	A	138	
	16.10. Proyectos de innovación	1	1	A	1	1	A	139	
	16.11. Gestión de residuos	1	1	A	1	1	A	140	
	16.12. Programas de ecoeficiencia	1	1	A	1	1	A	141	
Interactividad y participación	17. Compartir/viralidad	17.1. E-mail	0	0	A	0	0	A	142
		17.2. Twitter	1	1	A	0	0	A	143
		17.3. Facebook	1	1	A	0	0	A	144
		17.4. Youtube	0	0	A	0	0	A	145
		17.5. Instagram	0	0	A	0	0	A	146
		17.6. Google +	0	0	A	0	0	A	147

		17.7. LinkedIn	1	1	A	0	0	A	148
		17.8. Pinterest	0	0	A	0	0	A	149
		17.9. Otros	0	0	A	0	0	A	150
	18. Suscripción	18.1. Por redes sociales	0	0	A	0	0	A	151
		18.2. Alertas por e-mail	0	0	A	1	1	A	152
		18.3. Otros	0	0	A	0	0	A	153
	19. Contacto e interacción	19.1. Contacto personal	0	0	A	0	0	A	154
		19.2. E-mail	0	0	A	1	1	A	155
		19.3. Teléfono	1	1	A	1	1	A	156
		19.4. Dirección	1	1	A	1	1	A	157
		19.5. Formulario	1	1	A	0	0	A	158
		19.6. Encuesta	0	0	A	0	0	A	159
		19.7. Otros (Whastapp, chat)	0	0	A	0	0	A	160
Porcentaje de acuerdo			100%			100%			

Fuente: Elaboración propia

## B. Coeficiente de acuerdo del análisis de contenido de las salas de prensa de Zara y OVS:

Al tratarse de un análisis de contenido de las notas de prensa y no de una sola unidad de análisis como en las webs corporativas, tanto en el análisis de salas de prensa como en las redes sociales se exponen los datos de forma resumida mediante el cómputo de acuerdos y desacuerdos en cada unidad de análisis.

Marca	Unidad	Acuerdo/Desacuerdo		Nº de categorías analizadas
		A	D	
Zara	Nota de prensa 1	242	1	243
	Nota de prensa 2	242	1	
	Nota de prensa 3	241	2	
OVS	Nota de prensa 1	243	0	
	Nota de prensa 2	241	2	
	Nota de prensa 3	242	1	
	Nota de prensa 4	243	0	

Fuente: Elaboración propia

$$PA_{\text{sala de prensa de Zara}} = \frac{242+242+241}{(243*3)} = 0,9945 \text{ (99,45\%)}$$

$$PA_{\text{sala de prensa de OVS}} = \frac{(243*2)+241+242}{(243*4)} = 0,9969 \text{ (99,69\%)}$$

**C. Coeficiente de acuerdo del análisis de contenido de las redes sociales de Zara y OVS:**

**C.1. Facebook:**

Marca	Unidad	Acuerdo/Desacuerdo		N° de categorías analizadas
		A	D	
Zara	Publicación 1	281	2	283
	Publicación 2	283	0	
OVS	Publicación 1	283	0	
	Publicación 2	283	0	
	Publicación 3	283	0	
	Publicación 4	283	0	
	Publicación 5	283	0	
	Publicación 6	283	0	
	Publicación 7	281	2	
	Publicación 8	283	0	
	Publicación 9	282	1	
	Publicación 10	283	0	
	Publicación 11	283	0	
	Publicación 12	282	1	
	Publicación 13	283	0	
	Publicación 14	283	0	
	Publicación 15	283	0	
	Publicación 16	282	1	
	Publicación 17	283	0	
	Publicación 18	283	0	
	Publicación 19	281	2	
	Publicación 20	283	0	
Publicación 21	283	0		
Publicación 22	281	2		

Fuente: Elaboración propia

$$PA_{Facebook\ Zara} = \frac{281+283}{(283*2)} = 0,9965 \text{ (99,65\%)}$$

$$PA_{Facebook\ OVS} = \frac{(283*16) + (282*3) + (281*3)}{(283*22)} = 0,9985 \text{ (99,85\%)}$$

## C.2. Twitter:

Marca	Unidad	Acuerdo/Desacuerdo		N° de categorías analizadas
		A	D	
Zara	Publicación 1	221	0	221
	Publicación 2	221	0	
OVS	Publicación 1	220	1	

Fuente: Elaboración propia

$$PA_{Twitter\ Zara} = \frac{(221*2)}{(221*2)} = 1 \text{ (100\%)}$$

$$PA_{Twitter\ OVS} = \frac{220}{221} = 0,9955 \text{ (99,55\%)}$$

## C.2. Instagram:

Marca	Unidad	Acuerdo/Desacuerdo		N° de categorías analizadas
		A	D	
Zara	Publicación 1	196	2	198
	Publicación 2	196	2	
	Publicación 3	196	2	
	Publicación 4	198	0	
	Publicación 5	198	0	
	Publicación 6	198	0	
OVS	Publicación 1	196	2	
	Publicación 2	196	2	
	Publicación 3	196	2	
	Publicación 4	197	1	
	Publicación 5	197	1	
	Publicación 6	197	1	
	Publicación 7	196	2	
	Publicación 8	198	0	
	Publicación 9	198	0	
	Publicación 10	198	0	
	Publicación 11	198	0	
Publicación 12	198	0		
Publicación 13	198	0		
Publicación 14	198	0		
Publicación 15	197	1		
Publicación 16	198	0		
Publicación 17	198	0		

Publicación 18	198	0
Publicación 19	197	1
Publicación 20	197	1
Publicación 21	197	1
Publicación 22	197	1
Publicación 23	197	1
Publicación 24	197	1
Publicación 25	197	1
Publicación 26	197	1
Publicación 27	197	1
Publicación 28	197	1
Publicación 29	197	1
Publicación 30	197	1
Publicación 31	197	1
Publicación 32	197	1
Publicación 33	197	1
Publicación 34	197	1
Publicación 35	197	1
Publicación 36	197	1
Publicación 37	197	1
Publicación 38	197	1
Publicación 39	197	1
Publicación 40	197	1
Publicación 41	197	1
Publicación 42	197	1
Publicación 43	197	1
Publicación 44	197	1
Publicación 45	197	1
Publicación 46	197	1
Publicación 47	197	1
Publicación 48	197	1
Publicación 49	197	1
Publicación 50	197	1
Publicación 51	197	1
Publicación 52	197	1
Publicación 53	197	1
Publicación 54	197	1
Publicación 55	197	1
Publicación 56	197	1
Publicación 57	197	1
Publicación 58	197	1
Publicación 59	197	1
Publicación 60	197	1
Publicación 61	197	1



Publicación 62	197	1
Publicación 63	197	1
Publicación 64	197	1
Publicación 65	197	1
Publicación 66	197	1
Publicación 67	197	1
Publicación 68	197	1
Publicación 69	197	1
Publicación 70	197	1
Publicación 71	197	1
Publicación 72	197	1
Publicación 73	197	1
Publicación 74	197	1
Publicación 75	197	1
Publicación 76	197	1
Publicación 77	197	1
Publicación 78	197	1
Publicación 79	197	1
Publicación 80	197	1
Publicación 81	197	1
Publicación 82	197	1
Publicación 83	197	1
Publicación 84	197	1
Publicación 85	197	1
Publicación 86	197	1
Publicación 87	197	1
Publicación 88	197	1
Publicación 89	197	1
Publicación 90	197	1
Publicación 91	197	1
Publicación 92	197	1
Publicación 93	197	1
Publicación 94	197	1
Publicación 95	197	1
Publicación 96	197	1
Publicación 97	197	1
Publicación 98	197	1
Publicación 99	197	1
Publicación 100	197	1
Publicación 101	197	1
Publicación 102	197	1
Publicación 103	197	1
Publicación 104	197	1
Publicación 105	197	1

Publicación 106	197	1
Publicación 107	198	0
Publicación 108	196	2
Publicación 109	196	2
Publicación 110	197	0
Publicación 111	198	0
Publicación 112	198	0
Publicación 113	198	0
Publicación 114	197	1
Publicación 115	197	1
Publicación 116	198	0
Publicación 117	198	0
Publicación 118	198	0
Publicación 119	198	0
Publicación 120	196	2
Publicación 121	196	2
Publicación 122	198	0
Publicación 123	196	2
Publicación 124	198	0
Publicación 125	198	0
Publicación 126	198	0
Publicación 127	198	0
Publicación 128	198	0
Publicación 129	198	0
Publicación 130	198	0
Publicación 131	198	0
Publicación 132	198	0
Publicación 133	196	2
Publicación 134	198	0
Publicación 135	198	0
Publicación 136	198	0
Publicación 137	198	0
Publicación 138	198	0
Publicación 139	198	0
Publicación 140	198	0

Fuente: Elaboración propia

$$PA_{Instagram\ Zara} = \frac{(196*3)+(198*3)}{(198*6)} = 0,995 \text{ (99,5\%)}$$

$$PA_{Instagram\ OVS} = \frac{(196*10)+(197*94)+(198*36)}{(198*140)} = 0,996 \text{ (99,6\%)}$$

**Anexo 11. RESPUESTAS DE LAS ENTREVISTAS A  
PROFESIONALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y/O  
SOSTENIBILIDAD DE ZARA Y OVS**

Elaboración propia, 2020



PREGUNTA 1: ¿Cuál es su nombre y apellidos?

Z (Respuesta del profesional de Zara): Alfred Vernis Domènech

O (Respuesta del profesional de OVS): Simone Colombo

PREGUNTA 2: ¿Cuál es la marca para la que trabaja?

Z: ZARA

O: OVS

PREGUNTA 3: ¿Cuál es su puesto laboral?

Z: Senior Sustainability Manager en Inditex

O: Head of Corporate Sustainability

PREGUNTA 4: ¿Qué herramientas o instrumentos de Responsabilidad Social de la Empresa implanta actualmente la marca para la que trabaja? ¿Quizás: códigos de éticas, códigos de conducta, normas de sistema de gestión, informes de responsabilidad social y/o inversión socialmente responsable?

HERRAMIENTAS	INDITEX	OVS
Códigos de ética	1	1
Códigos de conducta	1	1
Normas de sistemas de gestión	1	0
Informes de responsabilidad social	1	1
Inversión Socialmente Responsable (ISR)	1	0
Ninguna de ellas	0	0
No tiene conocimiento sobre ello	0	0
Otro	0	1 (no específica)

PREGUNTA 5: ¿Cuál es la importancia del grado de compromiso de la marca que en la que trabaja con su RSE, en relación a los siguientes aspectos: enfoque de los negocios basados en los valores, preocupación por un desarrollo correcto de políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, realización de acciones que la empresa realiza en apoyo a la Comunidad (dinero, tiempo, etc.), compromiso de la organización empresarial con el medioambiente y el desarrollo sostenible, y la preocupación por una integridad de los productos y prácticas comerciales hacia los consumidores?

Ámbito	Muy importante		Importante		Moderadamente importante		De poca importancia		Sin importancia	
	Zara	OVS	Zara	OVS	Zara	OVS	Zara	OVS	Zara	OVS
VALORES	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
RECURSOS HUMANOS	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
COMUNIDAD	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
MEDIOAMBIENTE	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
MARKETING RESPONSABLE	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0

PREGUNTA 6: Para el desarrollo de la responsabilidad social de la marca para la que trabaja, deben tener en cuenta las necesidades e intereses de los *stakeholders*. Pero, ¿utilizan algunas de las siguientes herramientas de diálogo con ellos: estudio de las percepciones de los grupos de interés, auditorías de RSC y/o paneles con grupos de interés?

HERRAMIENTAS	INDITEX	OVS
Estudio de las percepciones de los grupos de interés	0	1
Auditorías de RSC	0	0
Paneles con grupos de interés	0	1
Ninguna de ellas	1	0
Otro	0	1 (Web survey)

PREGUNTA 7: Dentro de las responsabilidades primarias de la empresa, centrándonos en la de respetar el medioambiente, ¿Qué buscan? ¿Evitar en lo posible cualquier tipo de contaminación, minimizar la generación de residuos, racionalizar el uso de los recursos naturales y energéticos, y/u otras acciones?

ACCIONES	INDITEX	OVS
Evitar en lo posible cualquier tipo de contaminación	1	1
Minimizar la generación de residuos	1	1

Racionalizar el uso de los recursos naturales y energéticos	1	1
Otro	1 (Un uso eficiente de la energía y el agua por parte de todos nuestros proveedores)	0

PREGUNTA 8: ¿Tienen una buena aceptación, respecto el número de ventas, sus productos que comunican como más socialmente responsables? Le doy varias opciones de respuesta: sí, es más de lo que esperábamos; sí, pero es menos de lo que esperábamos; no, pero vemos tendencias hacia una mayor aceptación por parte del consumidor con este tipo de productos; no, la gente no le está dando importancia a las prendas sostenibles; la marca para la que trabajo no tiene una línea de productos comunicados como socialmente responsables; o bien, todos nuestros productos tienen etiquetas que indican que son prendas socialmente responsables.

ACEPTACIÓN	INDITEX	OVS
Sí, es más de lo que esperábamos	0	1
Sí, pero es menos de lo que esperábamos	0	0
No, pero vemos tendencias hacia una mayor aceptación por parte del consumidor a este tipo de productos	0	0
No, la gente no le está dando importancia a las prendas sostenibles	1	0
La marca para la que trabajo no tiene una línea de productos comunicados como socialmente responsables	0	0
Todos nuestros productos tienen etiquetas que indican que son prendas socialmente responsables	0	0

PREGUNTA 9: ¿A través de que canales comunican los valores diferenciales de estas prendas más socialmente responsables? Nuevamente, le doy varias opciones de respuesta, pero puede decirme otras: redes sociales, tienda *online*, página web corporativa, punto de

venta físico, prensa escrita, radio, televisión, publicidad exterior (múpis, pantallas led, etc.), *newsletters*, eventos, *influencers*, ninguna de ellas...

CANALES	INDITEX	OVS
Redes sociales	1	1
Tienda online	1	1
Página web corporativa	1	1
Punto de venta físico	0	1
Prensa escrita	0	1
Radio	0	1
Televisión	0	0
Publicidad exterior (múpis, pantallas led, etc.)	0	0
Newsletters	0	0
Eventos	0	0
Influencers	0	0
Ninguna de ellas	0	0
La marca para la que trabajo no tiene una línea de productos comunicados como socialmente responsables	0	0
Todos nuestros productos tienen etiquetas que indican que son prendas socialmente responsables	0	0
Otro	0	0

PREGUNTA 10: En un futuro, ¿está planteada la posibilidad de que todos los productos que ofrezcan sean 100% sostenibles?

Z: 1

O: 1



**Anexo 12. RESPUESTAS DEL MÉTODO DELPHI A  
*INSTAGRAMERS* DE MODA ESPAÑOLES**

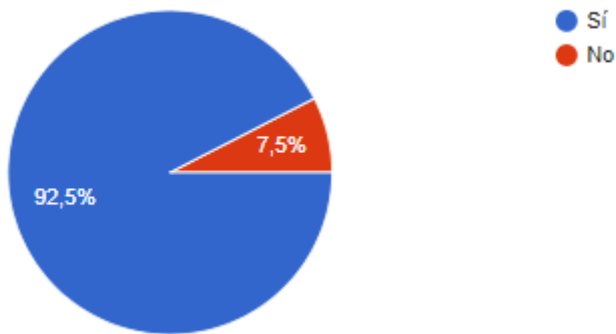
Elaboración propia, 2020



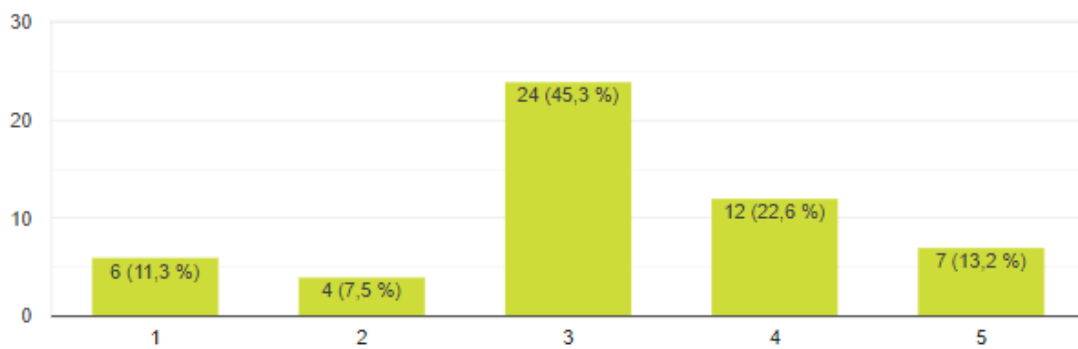
## RONDA 1

De las preguntas 1 a la 4 son datos personales para saber si cumplían los requisitos.

PREGUNTA 5: ¿Personalmente te interesa conocer si la Moda que consumes está producida éticamente?



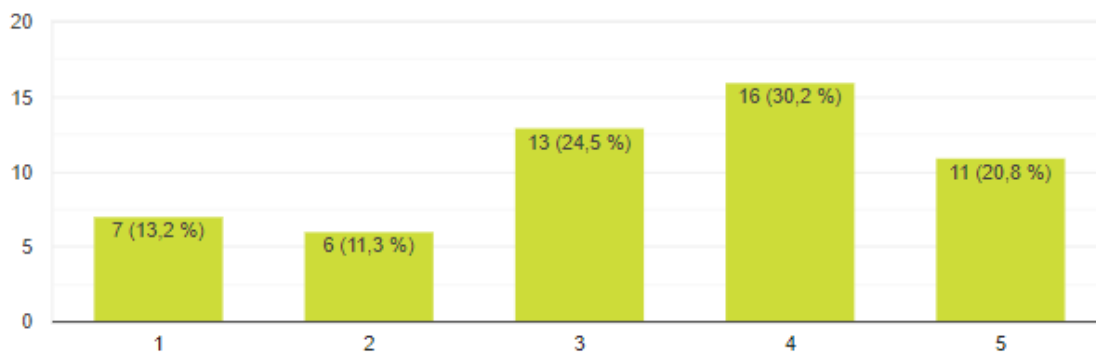
PREGUNTA 6: ¿Sueles destacar en tu cuenta de Instagram productos y/o marcas que llevan a cabo una producción ética?



1: No, no es un factor relevante en mis publicaciones

5: Sí, siempre que conozco una nueva marca ética la recomiendo

PREGUNTA 7: Las marcas que se ponen en contacto contigo y son éticas en la producción de sus productos, ¿te han pedido que destagues este aspecto de sus productos en la publicación?



1.: Nunca me ha contactado una marca que produzca éticamente

5: Todas las marcas que se ponen en contacto conmigo y son éticas me piden resaltar este aspecto.

PREGUNTA 8: En general, ¿qué aspectos de sus productos te recomiendan destacar las marcas? (opción de respuesta múltiple de respuesta).

- Propiedades específicas de los productos: 54,7%
- Forma de producción de los productos: 28,3%
- Lugar de producción de los productos: 18,9%
- El precio de los productos: 9,4%
- No me recomiendan destacar nada en concreto: 30,2%
- Otro

## RONDA 2

PREGUNTA 1: Nombre de la cuenta para identificar al *instagramer*.

PREGUNTA 2: En su opinión, ¿cuál debería ser la importancia del grado de compromiso que debería tener las marcas de fast fashion con su Responsabilidad Social Corporativa (RSC)? (1 respuesta por fila)

Ámbito	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
VALORES	60%	40%	0%	0%	0%
RECURSOS HUMANOS	60%	40%	0%	0%	0%
COMUNIDAD	40%	30%	30%	0%	0%
MEDIOAMBIENTE	90%	10%	0%	0%	0%
MARKETING RESPONSABLE	50%	50%	0%	0%	0%

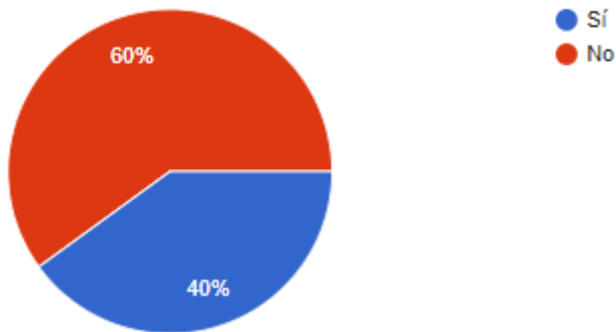
PREGUNTA 3: ¿Qué papel deben tener los ODS en los planes de RSC de estas empresas de fast fashion (Zara y OVS)?

- Muy importante: 60%
- Importante: 30%
- Moderadamente importante: 10%
- De poca importancia: 0
- Sin importancia: 0

PREGUNTA 4: En su opinión, centrándonos en el respeto al medioambiente por parte del fast fashion, ¿qué considera que se debería buscar? (opción de respuesta múltiple de respuesta).

- Evitar en lo posible cualquier tipo de contaminación: 70%
- Minimizar la generación de recursos: 30%
- Racionalizar el uso de los recursos energéticos naturales: 60%
- Otro: 0

PREGUNTA 5: ¿Considera que comunican las marcas Zara y OVS su RSC Medioambiental a través de redes sociales?



PREGUNTA 6: En concreto, ¿a través de qué redes sociales considera que Zara y OVS comunican su RSC medioambiental? (opción de selección múltiple de respuesta)

- Facebook: 0
- Twitter: 10%
- Instagram: 50%
- Considero que no lo comunican a través de las redes sociales: 60%

PREGUNTA 7: ¿Considera que tiene buena aceptación, respecto el número de ventas, los productos de dichas marcas que comunican como más socialmente responsables?



PREGUNTA 8: ¿A través de que medios considera que las marcas comunican los valores diferenciales de estas prendas socialmente responsables? (opción de selección múltiple de respuesta)

- Redes sociales: 70%
- Tienda online: 60%
- Página web corporativa: 30%
- Punto de venta físico: 40%
- Prensa escrita: 20%
- Radio: 0
- Televisión: 0
- Publicidad exterior (múpis, pantallas led, etc.): 0
- Newsletters: 30%
- Eventos: 20%
- Influencers: 30%
- Ninguna de ellas: 10%
- Otra: 10%, Lo comunican, pero muy poco.

PREGUNTA 9: En el caso de haber seleccionado en la pregunta anterior que considera que se comunica por redes sociales los valores diferenciales de las prendas de colecciones sostenibles, ¿en qué redes sociales considera que lo realizan?

- Facebook: 10%
- Twitter: 10%
- Instagram: 70%
- Considero que no lo comunican a través de las redes sociales: 30%

**Anexo 13. RESPUESTAS DEL MÉTODO DELPHI A EXPERTOS  
INTERNACIONALES EN RSC Y/O SOSTENIBILIDAD**

Elaboración propia, 2020





## RONDA 1

PREGUNTA 1: ¿Experto o investigador?

- Experto en RSC y/o sostenibilidad: 73,68%
- Investigador en RSC y/o sostenibilidad: 5,26%
- Ambos: 21,05%

PREGUNTA 2: ¿Conoce las dos marcas?

- Zara (Sí – 100%; No-0%)
- OVS (Sí – 45,95%; No – 54,05%)

PREGUNTA 3: ¿Conoce las herramientas o instrumentos de Responsabilidad Social de la empresa que implanta actualmente dichas marcas? (opción de respuesta múltiple)

HERRAMIENTAS	INDITEX	OVS
Códigos de ética	51,35%	16,22%
Códigos de conducta	45,95%	10,81%
Normas de sistemas de gestión	37,84%	5,41%
Informes de responsabilidad social	48,65%	8,11%
Inversión Socialmente Responsable (ISR)	8,11%	2,70%
Otra	5,41%	2,70%
Ninguna de ellas	5,41%	24,32%
Lo desconozco	32,43%	54,25%

PREGUNTA 4: En caso de haber respondido a la anterior pregunta “lo desconozco” en alguna ocasión o en todas, conteste a la siguiente pregunta. ¿Por qué lo desconoce?

- He revisado las otras empresas, en el caso de OVS no dispongo de mucho contexto sobre la empresa y sus prácticas.
- Por falta de comunicación por parte de las empresas, dado que como cliente o como consumidor no he recibido ningún mensaje de su aproximación a una gestión responsable.
- Trabajando en el sector retail no he consultado sus informes por el hecho de que no los considero como Best Practices. Zara sí, ya que es líder del sector en DJSI.
- Por que OVS es una marca la cual no he seguido.
- No conozco la marca y tampoco he investigado sobre ella.
- Falta de comunicacion por su parte, falta de interes por la mia

- No conozco la marca OVS.
- Porque no han sido sujetas de mi trabajo investigativo.
- No comunican lo que están haciendo
- Conozco todas las herramientas mencionadas con anterioridad, pero no como esas marcas las aplican, ya que ni soy cliente de ninguna ni he trabajado con ellas.
- Porque no me ha interesado
- Falta de una comunicación efectiva
- I only know OVS by name
- Ne sono a conoscenza
- parzialmente a conoscenza
- In Italia l'impegno non è sufficientemente visibile né comunicato
- lack of communication
- La comunicazione di politiche e azioni di RSI non è sufficiente o non efficace
- Non sono particolarmente informato sui progetti delle seguenti aziende.
- N/A
- perchè non ne danno sufficiente notizia
- Perché non ho ricercato
- Non ho studiato questi brand nel lavoro di benchmark.
- Ho effettuato audit etici per Zara ma non per gli altri marchi
- Non sufficientemente comunicate o non sufficientemente di rilevanza da farsi notare
- Non conosco il marchio
- Perché non mi sono mai sembrati marchi attenti alle tematiche
- perché non vengono comunicati adeguatamente e, non essendo marchi che acquisto, non mi sono informata

PREGUNTA 5: Según su opinión, ¿cuál debería ser la importancia del grado de compromiso que debería tener cada una de estas marcas con su Responsabilidad Social?

Ámbito	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
VALORES	48,65%	43,24%	8,11%	0%	0%
RECURSOS HUMANOS	45,95%	48,65%	5,41%	0%	0%
COMUNIDAD	21,62%	45,95%	29,73%	2,7%	0%
MEDIOAMBIENTE	83,78%	16,22%	0%	0%	0%
MARKETING RESPONSABLE	64,86%	32,43%	2,70%	0%	0%

PREGUNTA 6: Para el desarrollo de la responsabilidad social, cada una de las marcas debe tener en cuenta las necesidades e intereses de los stakeholders, ¿qué herramienta de diálogo considera que deberían utilizar? (opción de respuesta múltiple).

- Estudio de las percepciones de los grupos de interés: 75,68%
- Auditorías de RSC: 56,76%
- Paneles con los grupos de interés: 78,38%
- Otra: 32,43%
  - Análisis de los GI internos, como la alta dirección, los empleados y clientes.
  - Encuestas rápidas y bien diseñadas en las tiendas.
  - Audit sulla catena di fornitura, formazione e monitoraggio continuo.
  - Auditorías en fábrica me parece el aspecto de mayor riesgo en este sector.
  - Uso de tecnología para garantizar la veracidad de la información recogida y comunicada.
  - Long-term vision with external communication + a Sustainability Report with concret and tangible KPIs to reach every year.
  - Estudios de materialidad.
  - Industry benchmark.
  - Piu strumenti diretti per coinvolgere stakeholders.
  - Strumenti di comunicazione e rendicontazione mirati.
  - Attività di coinvolgimento dei business partner (esempio i fornitori di vestiti) per l'identificazione e sviluppo di progetti di sostenibilità (ad esempio progetti per il riciclo di tessuti di scarto della fase taglio dei vestiti da utilizzare per progetti di economia circolare)-
  - Focus group monostakeholder prima e in seconda fase multistakeholder.

PREGUNTA 7: Dentro de las posibilidades primarias de cada una de estas marcas, centrándonos en la de respetar el medioambiente, ¿qué considera que se debería buscar? (opción de respuesta múltiple).

- Evitar en lo posible cualquier tipo de contaminación: 43,24%
- Minimizar la generación de residuos: 81,08%
- Racionalizar el uso de los recursos naturales y energéticos: 75,68%
- Otro: 35,14%
  - Ecodiseño, evitar residuos y aprovechar al máximo los materiales.
  - Fibras sostenibles, logística optimizada (evitando avión), procesos de producción sostenible (no solo la fibra), gestión del overstock (producción de más).
  - Utilizzo di materiali innovativi.
  - Dar una segunda vida a sus prendas buscando espacios que permitan recircular aquellas prendas que hayan llegado a su vida útil para un cliente.
  - La sobreexplotación de recursos por su producción.
  - Efficiantare cicli produttivi, controllo della catena di fornitura e utilizzo di marchi.
  - Política de Sostenibilidad, en todas sus variables
  - Efficientamento e design circolare dei prodotti.

- Objetivo de mix energético bajo en carbono en el corto plazo y 100% renovable en el largo, implantación de estrategias de economía circular, inversión en innovación para desarrollar productos verdes y sostenibles, creación de valor económico y distribuido.
- Analizzare le pratiche dei fornitori.
- Ridurre l'impatto ambientale nelle aree in cui il gruppo opera o dalle quali si riforniscono (es coltivazioni di cotone.
- 1. scarichi idrici di acque inquinate di sostanze chimiche in fiumi o falda . 2. Logistica merci 3. Packaging dei vestiti pere consegna ai negozi. 4. Emissioni atmosferiche inquinanti dei fabbricatori (e loro sub fornitori per parte dei processi quali stampa e lavanderia) di vestiti.

PREGUNTA 8: ¿Considera que tiene buena aceptación, respecto al número de ventas, los productos de dichas marcas que comunican como más socialmente responsables?

- Sí, veo a mucha gente con este tipo de prendas de estas marcas: 18,92%
- Sí, pero veo menos gente con este tipo de prendas de estas marcas de lo que pensaba: 35,14%
- No, pero veo tendencias hacia una mayor aceptación por parte de los consumidores a este tipo de productos: 45,95%
- No, la gente no le está dando importancia a prendas sostenibles: 0

PREGUNTA 9: ¿A través de qué medios considera que las marcas comunican los valores diferenciales de estas prendas socialmente responsables? (opción de selección múltiple de respuesta).

- Redes sociales: 56,13%
- Tienda online: 33,26%
- Página web corporativa: 59,46%
- Punto de venta físico: 54,05%
- Prensa escrita: 21,62%
- Radio: 2,70%
- Televisión: 10,81%
- Publicidad exterior (múpis, pantallas led, etc.): 13,51%
- Newsletters: 16,22%
- Eventos: 21,62%
- Influencers: 24,32%
- Ninguna de ellas: 5,41%
- Otra: 5,41%

PREGUNTA 10: En un futuro, ¿considera que todos los productos que ofrecen estas marcas serán socialmente responsables?

- Sí (43,24%)
- No (56,76%)

## RONDA 2

PREGUNTA 1: ¿Experto o investigador?

- Experto en RSC y/o sostenibilidad: 73,68%
- Investigador en RSC y/o sostenibilidad: 5,26%
- Ambos: 21,05%

PREGUNTA 2: En su opinión, ¿cuál debería el grado de importancia que debería tener en la estrategia de comunicación el enfoque de gestión de cada uno de los principios medioambientales de los propuestos por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact) y por la guía de elaboración de informes de sostenibilidad o RSC de la Global Reporting Initiative (GRI) por parte de las marcas de fast fashion Zara y OVS?

PRINCIPIOS MEDIOAMBIENTALES	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
IMPACTOS DE/EN MATERIALES	85,29%	11,76%	2,94%	0%	0%
ENERGÍA	47,06%	38,24%	14,71%	0%	0%
AGUA	70,59%	26,47%	2,94%	0%	0%
BIODIVERSIDAD	44,12%	32,35%	17,65%	5,88%	0%
EMISIONES	64,71%	23,53%	11,76%	0%	0%
VERTIDOS	61,76%	26,47%	11,76%	0%	0%
RESIDUOS	38,24%	50,00%	11,76%	0%	0%
PRODUCTO Y SERVICIOS	35,29%	47,06%	17,65%	0%	0%
TRANSPORTES	35,29%	44,12%	17,65%	2,94%	0%

PREGUNTA 3: ¿A través de qué canales online considera que las empresas de fast fashion Zara y OVS deberían comunicar dichos principios medioambientales? Puede elegir una, dos o las tres respuestas.

- Web: 91,18%
- Sala de prensa: 44,12%
- Redes sociales: 88,24%

PREGUNTA 4: ¿Qué papel deben tener los ODS en los planes de RSC de estas empresas de fast fashion (Zara y OVS)?

- Muy importante: 75,53%
- Importante: 26,47%
- Moderadamente importante: 0
- De poca importancia: 0
- Sin importancia: 0

PREGUNTA 5: ¿Considera que las marcas Zara y OVS priorizan en sus planes de RSC y su comunicación algunos de los ODS?

- Sí (35,29%)
- No (64,71%)

PREGUNTA 6: En concreto, ¿en qué ODS cree que puede actuar el sector textil del fast fashion? Puede elegir una, varias o todas las respuestas.

ODS		% de expertos que lo han seleccionado
1	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	50%
2	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible	23,53%
3	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades	35,29%
4	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	38,24%
5	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	70,59%
6	Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos	50%
7	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos	20,59%
8	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos	79,41%
9	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación	50%
10	Reducir la desigualdad en y entre los países	47,06%
11	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles	26,47%
12	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenible	97,06%
13	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos	73,53%
14	Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible	44,12%

15	Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad	52,94%
16	Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas	29,41%
17	Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	58,82%

PREGUNTA 7: En el caso de llevarse a cabo alguno de los requisitos que deben de trabajar las empresas de moda para ser sostenibles, ¿cuál debería ser el grado de importancia que debería tener en la estrategia de comunicación? (requisitos propuestos por Ria Kearney en la VI Jornada sobre Moda sostenible, según Cadenas (2017)). Debe elegir una respuesta por fila.

PRÁCTICAS	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Sin importancia
PRÁCTICAS DE DISEÑO MÁS SOSTENIBLES	61,76%	20,59%	17,65%	0%	0%
USO DE NUEVOS MATERIALES Y FIBRAS RECICLADAS	79,41%	17,65%	2,94%	0%	0%
UN SISTEMA DE PRODUCCIÓN MÁS COMPROMETIDO	73,53%	23,53%	2,94%	0%	0%

PREGUNTA 8: ¿En qué canal de comunicación online considera que las marcas de fast fashion Zara y OVS deberían comunicar el cumplimiento de dichos requisitos? Puede elegir una, dos o las tres respuestas.

- Web: 91,18%
- Sala de prensa: 38,24%
- Redes sociales: 64,71%

PREGUNTA 9: ¿Considera que una marca de fast fashion puede ser sostenible? Razone su respuesta.

- Sí (67,25%)
- No (32,35%)

Razonamientos:

- El modelo de producción Fast Fashion nunca podrá ser sostenible simplemente de su planteamiento: Colecciones de rotación y diseño rápido, producción lineal, presión a los proveedores para cumplimiento de lead times,

omisión de la gestión como residuo del producto... El modelo en si es incompatible con una práctica sostenible de negocio, es usar y tirar y renovar armario otra vez.

- Su principal escollo está en el sistema productivo
- Evidentemente, trabajando la sostenibilidad desde la base, es decir, estas empresas producen en países con mano de obra barata y muy malas condiciones estructurales. Intentar mejorar en esta base es básico para la sostenibilidad de estas empresas.
- Sí. Pienso que es un proceso. No se trata que lo sea de la noche a la mañana. Debe empezar a incursionar en diferentes prácticas de manera paulatina. Importantísimo de la mano de la innovación.
- Creo que no puede llegar a ser sostenible del todo por el volumen de unidades que manejan es imposible que sea sostenible Produciendo millones de unidades anualmente
- Sí, solo hace falta compromiso y ejecución.
- Sí, cuando se utilizan materiales con bajo impacto ambiental, y sistemas de producción que optimizan consumo de energía y funcionan con el máximo de eficiencia
- Habría que redefinir en una nueva realidad económica y social qué es. Se deben analizar materiales, valores, procesos de producción, circularized, ....
- Si. Todas las empresas / sectores pueden hacer una gestión más responsable de su negocio y fijarse objetivos de mejora continua que les permita reducir de manera progresiva su impacto y analizar los riesgos y oportunidades, que cambian en el tiempo para cada uno de sus grupos de interés
- Sí. Veo esto desde dos perspectivas. i) Un negocio será sostenible siempre y cuando pueda mantenerse en el tiempo y, considerando las necesidades actuales, todas las empresas deben adaptar sus modelos de negocio hacia prácticas comprometidas a reducir efectos negativos (en todos los aspectos). ii) Si hablamos de la sostenibilidad ambiental específicamente, las fast-fashion quieren mantener el modelo de negocio deberán invertir en side-businesses, por ejemplo, en plantas de tratamiento y reciclaje de materiales textiles, incrementar inversión en I+D en nuevos materiales biodegradables, etc.
- Siempre que se atenga al cumplimiento de Los ODS con la debida transparencia y auditoría.
- No, por definición. La sostenibilidad real propone una transformación en la lógica de producción, distribución y consumo que las hacen incompatibles con los estilos de vida (y consumo) derivados del fast fashion. Aunque se sustituyeran en un 100% los tipos de materias primas o el origen de las energías consumas, la producción y el consumo frenético (inserto en las lógica de crecimiento constante) imposibilita la sostenibilidad en sentido estricto. Sería trabajar sólo sobre las consecuencias y no sobre las causas
- Por concepto no. Se trata de hacer productos más duraderos con materiales de calidad y respetando la economía de proximidad y la cadena de valor. El concepto del fast fashion es lo opuesto, por lo que para ello primero tiene que reconvertirse.
- Sí
- No en su pureza. Una fast fashion puede gestionar la sostenibilidad acorde a las mejores prácticas, pero eso no hace que sea sostenible. ¿Cuál es el propósito de estas empresas? Una fast fashion (a mi concepción, que puede estar equivocada) busca crear ropa “rápida” que sea consumida y reemplazada por la siguiente moda. Creo que su mejor estrategia es aumentar el grado de circularidad de sus productos, pero aún así, su propósito no es el de crear un mundo mejor, ni su ganancia entrópica estaría justificada.
- No, es incompatible. El término "fast" indica cuál es el objetivo y ello imposibilita el resto.
- Credo di sì purchè gestisca il riciclo
- No. i prezzi eccessivamente bassi spesso implicano lo "scarico" dei costi sociali e ambientali su altri.
- No



- Sì. la sostenibilità non può essere solo legata a brand di lusso, ma si può declinare in molte azioni che non prevedono necessariamente grandi investimenti economici
- sì. un marchio fast fashion può e deve essere sostenibile perché il target dei suoi clienti è molto ampio. La sostenibilità dovrebbe essere un MUST non una scelta
- no, fast fashion non è sostenibile
- penso possa fare del proprio meglio per essere il più sostenibile possibile. La parola "sostenibile" in sé non esprime un concetto preciso, si può sempre essere "più" sostenibili di quanto lo si era prima, attraverso l'implementazione delle pratiche più innovative e della continua ricerca.
- No
- Dipende dagli investimenti in innovazione economia circolare materiali e dalle politiche di supply chain e human rights
- solo se riesce ad essere completamente circolare e se riduce la velocità di cambiamento delle collezioni
- Dovrebbe impegnarsi a sviluppare un piano di sostenibilità incrementale nel tempo, perfezionandolo con l'ascolto e il coinvolgimento degli stakeholder
- Sì. Se è disponibile a spendere di più per aiutare la catena di fornitura a fare ricerca su nuovi materiali
- Sì
- Un marchio di fast fashion diventa sostenibile nella misura in cui riesce ad attualizzare una strategia forte improntata su concetti di economia circolare.
- No ma può lavorare per ridurre il più possibile gli impatti ambientali e sociali
- yes of course they, however the difference between becoming sustainable and green washing (sustainable cotton collection, capsule collections) is very critical and important
- Sì
- Sì, se l'innovazione dei materiali utilizzati e il rispetto delle comunità in cui l'azienda opera siano al centro della strategia aziendale dell
- Sì, se l'innovazione dei materiali utilizzati e il rispetto delle comunità in cui l'azienda opera siano al centro della strategia aziendale dell
- Stella McCartney
- Ritengo che possa solo limitare il proprio impatto senza arrivare ad una completa sostenibilità
- ovviamente sì

PREGUNTA 10: ¿Cuál es su opinión acerca de la generación de asociaciones estratégicas entre marcas de moda con ONGs o varias marcas responsables y comprometidas persiguiendo objetivos compartidos? (Ejemplo: Adidas y Parley for the Oceans, que han colaborado para crear unas zapatillas a partir del reciclado de plásticos del océano).

- Es una acción interesante: 47,06%
- Es insuficiente, es necesaria una integración total: 47,06%
- No tengo información suficiente para poder contestar a esta pregunta: 5,88%

PREGUNTA 11: En caso de producirse este tipo de asociaciones estratégicas con marcas de fast fashion como Zara y OVS. ¿Qué grado de importancia debería tener en la comunicación a través de sus canales?

- Muy importante: 29,41%
- Importante: 47,06%
- Moderadamente importante: 11,76%
- De poca importancia: 2,94%
- Sin importancia: 0
- No tengo información suficiente para poder contestar a esta pregunta: 8,82%

PREGUNTA 12: ¿A través de qué canales de comunicación online deberían de comunicarlo? Puedo elegir una, dos o las tres respuestas.

- Web: 85,29%
- Sala de prensa: 35,29%
- Redes sociales: 85,35%
- No tengo información suficiente para poder contestar a esta pregunta: 5,88%

PREGUNTA 13: ¿Cuál considera que es la importancia que debería adjudicar Zara y OVS a los informes sobre sostenibilidad en su estrategia de comunicación?

- Muy importante: 70,59%
- Importante: 29,41%
- Moderadamente importante: 0
- De poca importancia: 0
- Sin importancia: 0

PREGUNTA 14: ¿A través de qué canales de comunicación online debería comunicar Zara y OVS sus informes sobre sostenibilidad? Puede elegir una, dos o las tres respuestas.

- Web: 100%
- Sala de prensa: 55,88%
- Redes sociales: 76,47%

PREGUNTA 15: ¿Qué grado de importancia debería tener el incentivar un consumo responsable en las estrategias de comunicación de las marcas Zara y OVS?

- Muy importante: 76,47%
- Importante: 20,59%

- Moderadamente importante: 2,94%
- De poca importancia: 0
- Sin importancia: 0

PREGUNTA 16: ¿A través de qué canales de comunicación online debería comunicar el consumo responsable Zara y OVS? Puede elegir una, dos o las tres respuestas.

- Web: 88,24%
- Sala de prensa: 35,29%
- Redes sociales: 88,24%



**Anexo 14. PROTOCOLOS DE ANÁLISIS CUMPLIMENTADOS  
DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LAS WEBS  
CORPORATIVAS DE ZARA Y OVS**

Elaboración propia, 2020



VARIABLES	INDICADORES	CATEGORÍAS	ZARA	OVS	
PRESENCIA Y NOMBRE	1. Existencia	1.1. Tiene Web site	1	1	
		1.2. No tiene Web site	0	0	
	2. Nombre	2.1. Grupo empresarial	1	1	
		2.2. Nombre comercial (marca)	0	0	
ACCESIBILIDAD Y VISIBILIDAD (Usabilidad)	3. Acceso (sencillez para identificar acceso)	3.1. Home/menú principal			
		3.1.1. Contenido RSE	1	1	
		3.1.2. Contenido RSE Medioambiental	1	1	
		3.2. Menú inferior (footer)			
		3.2.1. Contenido RSE	0	0	
		3.2.2. Contenido RSE Medioambiental	0	0	
	4. Rapidez de acceso	4.1. Acceso sin condicionantes	0	0	
		4.2. Acceso con condicionantes			
		4.2.1. Aceptación política de cookies	1	1	
		4.2.2. E-mail	0	0	
	4.2.3. Newsletter	0	0		
	5. Usabilidad	Localización: Recursos que facilitan el acceso a todos los usuarios. Ubicación del acceso:			
		5.1. Contenido RSE			
		5.1.1. En menú principal superior		1	1
		5.1.2. En menú principal lateral		0	0
		5.1.3. En footer con scroll		0	0
		5.1.4. En footer sin scroll		0	0
		5.2. Contenido RSE Medioambiental			
		5.2.1. En menú principal superior		1	1
		5.2.2. En menú principal lateral		0	0
		5.2.3. En footer con scroll		0	0
	5.2.4. En footer sin scroll		0	0	
	6. Seguridad/privacidad	Seguridad y privacidad en las interacciones de los usuarios			
		6.1. Inicio		1	1
		6.2. Junto con menú corporativo		0	0
		6.3. Bajo menú corporativo		1	0
	7. Adaptación idiomática	7.1. No da la opción		0	0
7.2. Inglés y español		1	0		
7.3. Italiano e inglés		0	1		
7.4. Múltiples opciones con menú por países		0	0		
ACTUALIZACIÓN	8. Actualizada	8.1 Sí			
		8.1.1. Sí Contenido RSE	1	1	
		8.1.2. Sí Contenido RSE Medioambiental	1	1	
		8.2 No			
		8.2.1. No contenido RSE	0	0	
		8.2.2. No contenido RSE Medioambiental	0	0	
		8.3. No se puede saber			
		8.3.1. No se puede saber contenido RSE	0	0	
	8.3.2. No se puede saber contenido RSE Medioambiental	0	0		
	9. Nivel actualización	9.1. Diario			
		9.1.1. RSE		0	0
		9.1.2. RSE Medioambiental		0	0
		9.2. Semanal			
		9.2.1. RSE		0	0
		9.2.2. RSE Medioambiental		0	0
		9.3. Mensual o máximo cada dos meses			
		9.3.1. RSE		1	1
		9.3.2. RSE Medioambiental		1	1
		9.4. No actualizada en meses			
		9.4.1. RSE		0	0
		9.4.2. RSE Medioambiental		0	0
		9.5. Información de otros años			
9.5.1. RSE		0	0		
9.5.2. RSE Medioambiental		0	0		
9.6. Otros		0	0		

SEGMENTACIÓN DE PÚBLICOS	10. Existencia de segmentación	10.1. Sí			
		10.1.1. Sí RSE	1	1	
		10.1.2. Sí RSE Medioambiental	1	1	
		10.2.No			
		10.2.1. No RSE	0	0	
	10.2.2. No RSE Medioambiental	0	0		
	11. Tipo de segmentación	11.1. Clientes/as – usuarios/as	0	0	
		11.2. Empleados/as	0	0	
		11.3. Inversores/as – accionistas	1	1	
		11.4. Medios de comunicación	1	1	
		11.5. Otros	0	0	
CONTENIDO	12. Contenidos integrados y visibles	12.1. Sí			
		12.1.1. Sí RSE	1	1	
		12.1.2. Sí RSE Medioambiental	1	1	
		12.2.No			
		12.2.1. No RSE	0	0	
	12.2.2. No RSE Medioambiental	0	0		
	13. Formato predominante	13. 1. Texto			
		13.1.1. RSE	1	1	
		13.1.2. RSE Medioambiental	1	1	
		13.2. Multimedia	13.2.1. Imágenes		
			13.2.1.1. RSE	1	1
			13.2.1.2. RSE Medioambiental	1	1
			13.2.2. Vídeo		
			13.2.2.1. RSE	1	1
			13.2.2.2. RSE Medioambiental	1	0
			13.2.3. Audio		
			13.2.3.1. RSE	0	0
			13.2.3.2. RSE Medioambiental	0	0
			13.2.4. Podcasts		
		13.2.4.1. RSE	0	0	
		13.2.4.2. RSE Medioambiental	0	0	
		13.2.5.Otros (gráficos)			
		13.2.5.1. RSE	1	0	
13.2.5.2. RSE Medioambiental		1	1		
TIPO DE INFORMACIÓN PREDOMINANTE	14. Perfil corporativo				
	14.1. Explicación de la misión, visión, valores y estrategia corporativa	1	1		
	14.2. Presentación de la propiedad de la empresa, estructura y forma legal	1	1		
	14.3. Explicación de resultados	1	1		
	14.4. Productos o servicios (desde la perspectiva no comercial)	1	1		
	14.5. Empleo y RRHH (sistema de contratación y de los derechos humanos en la empresa)	1	1		
	14.6. Acción económica (información del impacto económico de la empresa en todos sus ámbitos)	1	1		
	14.7. Relaciones con públicos (explicaciones que aclaran la vinculación de la empresa con stakeholders)	1	1		
	15. Información RSE	15.1. RSE			
		15.1.1. Nivel de RSE			
		15.1.1.1. Nivel Primario	1	1	
		15.1.1.2. Nivel Secundario	1	1	
		15.1.1.3. Nivel Terciario	1	1	
		15.2. Compromiso en RSE			
		15.2.1. Mensaje RSE por la Alta Gerencia	1	1	
15.2.2. Objetivos		1	1		
15.2.3. Logros		1	1		
15.2.4. Inclusión de misión, visión y valores de RSE		1	1		
15.2.5. Premios y reconocimientos	0	0			
15.2.6. Código ético	1	1			
15.2.7. Código de conducta	1	1			
15.2.8. Normas de sistemas de gestión	1	0			



15.2.9. Informes de reponsabilidad social	1	1
15.2.10. Inversión Socialmente Responsable (ISR)	1	1
15.3. Proyectos y recursos en RSE		
15.3.1. Proyectos internos	1	1
15.3.2. Proyectos externos	1	1
15.3.3. Grupos de <i>stakeholders</i> clave	1	1
15.3.4. Reportes anuales actualizados	1	1
15.3.5. Reportes anuales anteriores	1	1
15.4. Objetivos Desarrollo Sostenibles (ODS)		
15.4.1. Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	1	0
15.4.2. Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible	1	0
15.4.3. Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades	1	0
15.4.4. Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	1	1
15.4.5. Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	1	0
15.4.6. Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos	1	1
15.4.7. Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos	1	1
15.4.8. Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos	1	1
15.4.9. Objetivo 9: Construir Infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.	1	1
15.4.10. Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países	1	0
15.4.11. Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles	1	0
15.4.12. Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	1	1
15.4.13. Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos	1	1
15.4.14. Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible	1	0
15.4.15. Objetivo 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad	1	0
15.4.16. Objetivo 16: Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas	1	1
15.4.17. Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para	1	1
15.5. Asistencia y beneficios sociales	1	1
15.6. Patrocinio y mecenazgo	0	1
15.7. Conciliación vida laboral y familiar	1	0
15.8. Empleo a personal discapacitado	1	0
15.9. Formación continua	1	1
15.10. Igualdad de oportunidad	1	1
15.11. Respeto por los derechos humanos	1	1
15.12. Seguridad y salud laboral	1	1
15.13. Satisfacción clientes	1	1
16. Información RSE Medioambiental		
16.1. Principios medioambientales propuestos en el Global Compact y GRI:		
16.1.1. Impactos de/en materiales	1	1
16.1.2. Energía	1	1
16.1.3. Agua	1	1

		16.1.4. Biodiversidad	1	1
		16.1.5. Emisiones	1	1
		16.1.6. Vertidos	1	1
		16.1.7. Residuos	1	1
		16.1.8. Productos y servicios	1	1
		16.1.9. Transportes	1	1
		16.2. Requisitos para ser marcas sostenibles		
		16.2.1. Prácticas de diseño más sostenibles	1	1
		16.2.2. Uso de nuevos materiales y fibras recicladas	1	1
		16.2.3. Un sistema de producción más comprometido	1	1
		16.3. Colecciones/productos sostenibles		
		16.3.1. Tejidos sostenibles	1	1
		16.3.2. Proceso de diseño	1	1
		16.3.3. Proceso de fabricación	1	1
		16.3.4. Derechos sociales	1	1
		16.3.5. Derechos medioambientales	1	1
		16.3.6. Otros	0	0
		16.4. Moda ética y filantrópica		
		16.4.1. Moda solidaria comprometida	0	1
		16.4.2. Moda solidaria	0	0
		16.4.3. Moda inclusiva	0	1
		16.5. Asociaciones estratégicas medioambientales		
		16.5.1. Asociaciones estratégicas con ONGs	1	1
		16.5.2. Asociaciones con otras marcas responsables y comprometidas persiguiendo objetivos medioambientales	1	0
		16.6. Incentivo del consumo responsable	1	1
		16.7. Tiendas ecoeficientes	1	1
		16.8. Certificación ISO	1	1
		16.9. Realización de auditorías ambientales	1	1
		16.10. Proyectos de innovación	1	1
		16.11. Gestión de residuos	1	1
		16.12. Programas de ecoeficiencia	1	1
INTERACTIVIDAD Y PARTICIPACIÓN	17. Compartir/viralidad	17.1. E-mail	0	0
		17.2. Twitter	1	0
		17.3. Facebook	1	0
		17.4. Youtube	0	0
		17.5. Instagram	0	0
		17.6. Google +	0	0
		17.7. LinkedIn	1	0
		17.8. Pinterest	0	0
		17.9. Otros	0	0
	18. Suscripción	18.1. Por redes sociales	0	0
		18.2. Alertas por e-mail	0	1
		18.3. Otros	0	0
	19. Contacto e interacción	19.1. Contacto personal	0	0
		19.2. E-mail	0	1
		19.3. Teléfono	1	1
		19.4. Dirección	1	1
		19.5. Formulario	1	0
		19.6. Encuesta	0	0
		19.7. Otros (Whastapp, chat)	0	0

**Anexo 15. PROTOCOLOS DE ANÁLISIS CUMPLIMENTADOS  
DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LAS SALAS DE PRENSA**

Elaboración propia, 2020



INDICADORES	CATEGORÍAS	ZARA			OVS				
		1	2	3	1	2	3	4	
1. Existencia	1.1. Tiene Sala de prensa	1	1	1	1	1	1	1	
	1.2. No tiene Sala de prensa	0	0	0	0	0	0	0	
2. Nombre	2.1. Sala de prensa	0	0	0	0	0	0	0	
	2.2. Sala de comunicación/comunicación	0	0	0	0	0	0	0	
	2.3. Actualidad	0	0	0	0	0	0	0	
	2.4. Comunicados/Notas de prensa	0	0	0	0	0	0	0	
	2.5. Noticias	0	0	0	0	0	0	0	
	2.6. Prensa	1	1	1	1	1	1	1	
	2.7. Press Room	0	0	0	0	0	0	0	
	2.8. Periodista	0	0	0	0	0	0	0	
	2.9. Otros	0	0	0	0	0	0	0	
3. Acceso (sencillez para identificar acceso)	3.1. Home/menú principal	1	1	1	1	1	1	1	
	3.2. Menú inferior (footer)	0	0	0	0	0	0	0	
4. Visibilidad acceso	4.1. Home page	1	1	1	1	1	1	1	
	4.2. Menu principal superior/lateral visible en primera pantalla	0	0	0	1	1	1	1	
	4.3. Menu inferior que implica scroll	0	0	0	0	0	0	0	
	4.4. Otros	1	1	1	0	0	0	0	
5. Adaptación idiomática	5.1. No da la opción	0	0	0	0	0	0	0	
	5.2. Inglés y español	1	1	1	0	0	0	0	
	5.3. Italiano e inglés	0	0	0	1	1	1	1	
	5.4. Múltiples opciones con menú por países	0	0	0	0	0	0	0	
6. Política de seguridad	6.1. Solo cookies	0	0	0	0	0	0	0	
	6.2. Si con más opciones e información completa de política de seguridad	1	1	1	1	1	1	1	
	6.3. No	0	0	0	0	0	0	0	
7. Rapidez de acceso	7.1. Menu principal superior/lateral visible en primera pantalla	0	0	0	1	1	1	1	
	7.2. Menu inferior que implica scroll	0	0	0	0	0	0	0	
	7.3. Otros	1	1	1	0	0	0	0	
8. Tipo de acceso	8.1. Publicado en abierto	1	1	1	1	1	1	1	
	8.2. Abierto en parte con contenidos exclusivos para medios	0	0	0	0	0	0	0	
	8.3. Otros	0	0	0	0	0	0	0	
9. Actualizada	9.1. Sí	1	1	1	1	1	1	1	
	9.2. No	0	0	0	0	0	0	0	
10. Nivel de actualización	10.1. Diario	0	0	0	0	0	0	0	
	10.2. Semanal	0	0	0	0	0	0	0	
	10.3. Quincenal	0	0	0	1	1	1	1	
	10.4. Mensual o máximo cada dos meses	0	0	0	0	0	0	0	
	10.5. No actualizada en meses	1	1	1	0	0	0	0	
	10.6. Información de otros años	0	0	0	0	0	0	0	
	10.7. Otros	0	0	0	0	0	0	0	
11. Existencia de segmentación	11.1. Sí	0	0	0	0	0	0	0	
	11.2. No	1	1	1	1	1	1	1	
12. Tipo de segmentación	12.1. Solo para medios	0	0	0	0	0	0	0	
	12.2. Medios y otros públicos diferenciados	0	0	0	0	0	0	0	
	12.3. Sin identificar públicos destinatarios	1	1	1	1	1	1	1	
13. Contenidos integrados y visibles	13.1. Sí	1	1	1	1	1	1	1	
	13.2. No	0	0	0	0	0	0	0	
14. Formato predominante	14.1. Texto	1	1	1	1	1	1	1	
	14.2. Multimedia	14.2.1. Imágenes	1	1	1	1	1	1	1
		14.2.2. Video	1	1	1	0	0	0	0
		14.2.3. Audio	0	0	0	0	0	0	0
		14.2.4. Podcasts	0	0	0	0	0	0	0
		14.2.5. Otros (infografías, tablas...)	1	1	1	0	0	0	0
15. Tipos de herramientas I	15.1. Agenda/Convocatorias	0	0	0	0	0	0	0	
	15.2. Comunicados/Notas de prensa	1	1	1	1	1	1	1	

	15.3. Dossier/Kits de prensa	1	1	1	0	0	0	0	
	15.4. Información corporativa (o enlace)	0	0	0	0	0	0	0	
	15.5. Galería multimedia (galería de imágenes, audios, vídeos...)	1	1	1	1	1	1	1	
	15.6. Podcasts	0	0	0	0	0	0	0	
	15.7. Folletos	0	0	0	0	0	0	0	
	15.8. Boletines, revistas, newsletters, publicaciones corporativas	0	0	0	0	0	0	0	
	15.9. Entrevistas	0	0	0	0	0	0	0	
	15.10. Presentaciones	1	1	1	0	0	0	0	
	15.11. Motores de búsqueda	0	0	0	0	0	0	0	
	15.12. Información económica	0	0	0	0	0	0	0	
	15.13. Información de directivos	0	0	0	0	0	0	0	
	15.14. Informes	0	0	0	0	0	0	0	
	15.15. Clipping	0	0	0	1	1	1	1	
	15.16. FAQ	0	0	0	0	0	0	0	
	15.17. Contacto	1	1	1	1	1	1	1	
	15.18. Otros (enlaces de interés...)	0	0	0	0	0	0	0	
16. Tipo de herramientas II (interactivas)	16.1. RRSS, suscripciones, titulares y alertas...	0	0	0	0	0	0	0	
	16.2. Buscadores	1	1	1	1	1	1	1	
	16.3. Presentaciones en directo (ruedas de prensa...)	1	1	1	0	0	0	0	
	16.4. Entrevistas y declaraciones en tiempo real	0	0	0	0	0	0	0	
	16.5. Redes sociales (enlace a perfiles de la empresa en redes sociales y cuenta en twitter y otras redes sociales para periodistas)	1	1	1	1	1	1	1	
	16.6. Descargas	1	1	1	1	1	1	1	
	16.7. App	0	0	0	0	0	0	0	
	16.8. FAQ interactivos	0	0	0	0	0	0	0	
	16.9. Foro, chats...	0	0	0	0	0	0	0	
	16.10. Recorridos virtuales	0	0	0	0	0	0	0	
	16.11. Buzón interactivo (sugerencias, consultas...)	0	0	0	0	0	0	0	
	16.12. Otros	1	1	1	1	1	1	1	
17. Contenidos y herramientas predominantes	17.1. Estáticos (unidireccionales)	0	0	0	0	0	0	0	
	17.2. Interactivos (bidireccionales)	1	1	1	1	1	1	1	
18. Comunicados de prensa	18.1. Adaptado	18.1.1. Prensa	1	1	1	1	1	1	
		18.1.2. Radio	1	1	1	0	0	0	0
		18.1.3. TV	1	1	1	0	0	0	0
		18.1.4. No adaptado	0	0	0	0	0	0	0
	18.2. Búsqueda	18.2.1. Cronológica	1	1	1	1	1	1	1
		18.2.2. Temática	1	1	1	0	0	0	0
		18.2.3. Varias opciones de búsqueda	1	1	1	0	0	0	0
		18.2.4. Otras opciones de búsqueda	0	0	0	0	0	0	0
		18.2.5. No buscador comunicados	0	0	0	0	0	0	0
	18.3. Antigüedad	18.3.1. Diaria	0	0	0	0	0	0	0
		18.3.2. Semanal	0	0	0	0	0	0	0
		18.3.3. Mensual	1	1	1	1	1	1	1
		18.3.4. 1 año	0	0	0	0	0	0	0
		18.3.5. Más antigüedad	0	0	0	0	0	0	0
	18.4. Opciones de descarga	18.4.1. Sí	1	1	1	1	1	1	1
		18.4.2. No	0	0	0	0	0	0	0
	18.5. Texto original	18.5.1. Sí	1	1	1	1	1	1	1
		18.5.2. No	0	0	0	0	0	0	0
	18.6. Formato	18.6.1. 1.0	0	0	0	1	1	1	1
		18.6.2. 2.0	1	1	1	0	0	0	0
18.7. Recursos	18.7.1. Imágenes	1	1	1	0	0	0	0	
	18.7.2. Vídeos	1	1	1	0	0	0	0	
	18.7.3. Dossieres	0	0	0	0	0	0	0	
	18.7.4. Otros	1	1	1	0	0	0	0	

		18.7.5. Sin	0	0	0	1	1	1	1
19. Información corporativa	19.1. Explicación de la misión, visión, valores y estrategia corporativa		1	0	1	0	0	0	0
	19.2. Presentación de la propiedad de la empresa, estructura y forma legal		1	0	0	0	0	0	0
	19.3. Explicación de resultados		1	0	1	0	0	0	0
	19.4. Productos o servicios (desde la perspectiva no comercial)		1	0	0	0	0	0	0
	19.5. Empleo y RRIH (sistema de contratación y de los derechos humanos en la empresa)		1	0	1	0	0	0	0
	19.6. Acción económica (información del impacto económico de la empresa en todos sus ámbitos)		1	0	1	0	0	0	0
	19.7. Relaciones con públicos (explicaciones que aclaran la vinculación de la empresa con stakeholders)		0	0	1	0	0	0	0
	20. Información RSE	20.1. RSE							
	20.1.1. Nivel de RSE								
	20.1.1.1. Nivel Primario		1	0	1	0	0	0	0
	20.1.1.2. Nivel Secundario		0	1	0	0	0	0	0
	20.1.1.3. Nivel Terciario		0	0	0	0	0	0	0
	20.2. Compromiso en RSE								
	20.2.1. Mensaje RSE por la Alta Gerencia		1	0	1	0	0	0	0
	20.2.2. Objetivos		1	0	1	0	0	0	0
	20.2.3. Logros		1	1	1	0	0	0	0
	20.2.4. Inclusión de misión, visión y valores de RSE		1	0	1	0	0	0	0
	20.2.5. Premios y reconocimientos		0	0	0	0	0	0	0
	20.2.6. Código ético		0	0	1	0	0	0	0
	20.2.7. Código de conducta		0	0	1	0	0	0	0
	20.2.8. Normas de sistemas de gestión		0	0	1	0	0	0	0
	20.2.9. Informes de reponsabilidad social		0	0	1	0	0	0	0
	20.2.10. Inversión Socialmente Responsable (ISR)		0	1	0	0	0	0	0
	20.3. Proyectos y recursos en RSE								
	20.3.1. Proyectos internos		1	0	1	0	0	0	0
	20.3.2. Proyectos externos		0	1	0	0	0	0	0
	20.3.3. Grupos de <i>stakeholders</i> clave		0	1	1	0	0	0	0
	20.3.4. Reportes anuales actualizados		1	0	1	0	0	0	0
	20.3.5. Reportes anuales anteriores		0	0	1	0	0	0	0
	20.4. Objetivos Desarrollo Sostenibles (ODS)								
	20.4.1. Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo		0	1	0	0	0	0	0
	20.4.2. Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible		0	0	0	0	0	0	0
	20.4.3. Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades		0	0	0	0	0	0	0
	20.4.4. Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos		0	0	0	0	0	0	0
	20.4.5. Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas		0	0	0	0	0	0	0
	20.4.6. Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos		0	0	0	0	0	0	0
	20.4.7. Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos		0	0	0	0	0	0	0
	20.4.8. Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos		1	1	1	0	0	0	0
	20.4.9. Objetivo 9: Construir Infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.		1	1	1	0	0	0	0
	20.4.10. Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países		1	0	0	0	0	0	0
	20.4.11. Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles		0	1	1	0	0	0	0
	20.4.12. Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles		1	1	1	0	0	0	0
	20.4.13. Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos		1	1	1	0	0	0	0
	20.4.14. Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible		0	0	0	0	0	0	0

	20.4.15. Objetivo 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad	0	0	0	0	0	0	0
	20.4.16. Objetivo 16: Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas	1	1	0	0	0	0	0
	20.4.17. Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	1	1	1	0	0	0	0
	20.5. Asistencia y beneficios sociales	1	1	0	0	0	0	0
	20.6. Patrocinio y mecenazgo	0	0	0	0	0	0	0
	20.7. Conciliación vida laboral y familiar	0	0	0	0	0	0	0
	20.8. Empleo a personal discapacitado	1	0	0	0	0	0	0
	20.9. Formación continua	0	0	0	0	0	0	0
	20.10. Igualdad de oportunidad	1	1	0	0	0	0	0
	20.11. Respeto por los derechos humanos	1	1	0	0	0	0	0
	20.12. Seguridad y salud laboral	0	0	0	0	0	0	0
	20.13. Satisfacción clientes	0	0	0	0	0	0	0
21. Información RSE Medioambiental	21.1. Principios medioambientales propuestos en el Global Compact y GRI:							
	21.1.1. Impactos de/en materiales	0	0	1	0	0	0	0
	21.1.2. Energía	0	0	1	0	0	0	0
	21.1.3. Agua	0	0	1	0	0	0	0
	21.1.4. Biodiversidad	0	0	1	0	0	0	0
	21.1.5. Emisiones	0	0	1	0	0	0	0
	21.1.6. Vertidos	0	1	1	0	0	0	0
	21.1.7. Residuos	0	1	1	0	0	0	0
	21.1.8. Productos y servicios	0	0	1	0	0	0	0
	21.1.9. Transportes	0	0	1	0	0	0	0
	21.2. Requisitos para ser marcas sostenibles							
	21.2.1. Prácticas de diseño más sostenibles	0	0	0	0	0	0	0
	21.2.2. Uso de nuevos materiales y fibras recicladas	1	0	1	0	1	0	0
	21.2.3. Un sistema de producción más comprometido	1	0	1	0	0	0	0
	21.3. Colecciones/productos sostenibles							
	21.3.1. Tejidos sostenibles	0	0	1	0	1	0	0
	21.3.2. Proceso de diseño	0	0	0	0	0	0	0
	21.3.3. Proceso de fabricación	0	0	0	0	0	0	0
	21.3.4. Derechos sociales	1	1	0	0	0	0	0
	21.3.5. Derechos medioambientales	1	1	1	0	0	0	0
	21.3.6. Otros	0	0	0	0	0	0	0
	21.4. Moda ética y filantrópica							
	21.4.1. Moda solidaria comprometida	0	0	0	0	1	0	0
	21.4.2. Moda solidaria	0	0	0	0	0	0	0
	21.4.3. Moda inclusiva	0	0	0	0	0	0	0
	21.5. Asociaciones estratégicas medioambientales							
	21.5.1. Asociaciones estratégicas con ONGs medioambientales	0	1	1	0	0	0	0
	21.5.2. Asociaciones con otras marcas responsables y comprometidas persiguiendo objetivos medioambientales compartidos	0	0	0	0	0	0	0
	21.6. Incentivo del consumo responsable	1	1	1	0	0	0	0
	21.7. Tiendas ecoeficientes	0	0	1	0	0	0	0
	21.8. Certificación ISO	0	0	0	0	0	0	0
	21.9. Realización de auditorías ambientales	0	0	0	0	0	0	0
	21.10. Proyectos de innovación	0	0	1	0	0	0	0
	21.11. Gestión de residuos	0	0	1	0	0	0	0
	21.12. Programas de ecoeficiencia	0	0	1	0	0	0	0
22. Información comercial	22.1. Producto	0	0	0	0	0	0	0
	22.2. Puntos de venta	0	0	1	1	0	1	1
	22.3. Presencia comercial	1	0	1	0	0	0	0
	22.4. Otros	0	0	0	0	0	0	0
23. Recuperación	23.1. Buscador general	1	1	1	1	1	1	1
	23.2. Buscador avanzado	0	0	0	0	0	0	0
	23.3. Archivos históricos	1	1	1	1	1	1	1
	23.4. Archivos temáticos	1	1	1	0	0	0	0
	23.5. Archivos geográficos	0	0	0	0	0	0	0
	23.6. Más leídos	0	0	0	0	0	0	0
	23.7. Nube de tags	0	0	0	0	0	0	0
24. Suscripción	24.1. Por RRSS	0	0	0	0	0	0	0



	24.2. Alertas e-mail		0	0	0	1	1	1	1
	24.3. Alertas/titulares móvil		0	0	0	0	0	0	0
	24.4. Suscripción newsletter		0	0	0	0	0	0	0
	24.5. App		0	0	0	0	0	0	0
25. Elementos de interacción con periodistas y/o influencers	25.1. RRSS, suscripciones, titulares y alertas...		0	0	0	0	0	0	0
	25.2. Buscadores		1	1	1	1	1	1	1
	25.3. Presentaciones en directo (ruedas de prensa...)		1	1	1	0	0	0	0
	25.4. Entrevistas y declaraciones en tiempo real		1	1	1	0	0	0	0
	25.5. Redes sociales (enlace a perfiles de la empresa en redes sociales y		1	1	1	1	1	1	1
	25.6. Descargas		1	1	1	1	1	1	1
	25.7. App		0	0	0	0	0	0	0
	25.8. FAQ interactivos		0	0	0	0	0	0	0
	25.9. Foro, chats...		0	0	0	0	0	0	0
	25.10. Recorridos virtuales		0	0	0	0	0	0	0
	25.11. Buzón interactivo (sugerencias, consultas...)		0	0	0	0	0	0	0
	25.12. Otros		1	1	1	0	0	0	0
26. Compartir/viralidad	26.1. E-mail		0	0	0	0	0	0	0
	26.2. Redes sociales	26.2.1. Twitter	1	1	1	1	1	1	1
		26.2.2. Facebook	1	1	1	1	1	1	1
		26.2.3. Instagram	0	0	0	0	0	0	0
		26.2.4. Otras	1	1	1	1	1	1	1
26.3. Otros		0	0	0	0	0	0	0	
27. Contacto e interacción	27.1. Contacto personal		0	0	0	0	0	0	0
	27.2. E-mail		1	1	1	1	1	1	1
	27.3. Teléfono		1	1	1	1	1	1	1
	27.4. Dirección		1	1	1	1	1	1	1
	27.5. Formulario		0	0	0	0	0	0	0
	27.6. Encuesta		0	0	0	0	0	0	0
	27.7. Chatbot		0	0	0	0	0	0	0
	27.8. Otros		0	0	0	0	0	0	0
28. Comunidad	28.1. Seguir en redes sociales	28.1.1. Twitter	0	0	0	1	1	1	1
		28.1.2. Facebook	0	0	0	1	1	1	1
		28.1.3. Instagram	0	0	0	1	1	1	1
		28.1.4. Youtube	1	1	1	1	1	1	1
		28.1.5. Otras	1	1	1	1	1	1	1
	28.2. Acceso a Blog		0	0	0	0	0	0	0
	28.3. Social Media Room		0	0	0	0	0	0	0
	28.4. Seguir por otros canales		0	0	0	0	0	0	0







**Anexo 16. PROTOCOLOS DE ANÁLISIS CUMPLIMENTADOS  
DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LAS REDES SOCIALES**

Elaboración propia, 2020



INDICADORES	CATEGORÍAS	PUBLICACIONES ZARA ( <a href="https://www.facebook.com/Zara">https://www.facebook.com/Zara</a> )		PUBLICACIONES OVS (Perfil italiano: <a href="https://www.facebook.com/OVS/">https://www.facebook.com/OVS/</a> )																					
		1	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1. Existencia	1.1. Tiene Facebook	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	1.2. No tiene Facebook	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Nombre	2.1. Grupo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2.2. Nombre comercial (marca)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3. Hipervínculos a Facebook en Web corporativa y tienda online, y viceversa	3.1. Hipervínculo a Facebook en web corporativa																								
	3.1.1. Sí	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	3.1.2. No	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3.2. Hipervínculo a web corporativa en Facebook																								
	3.2.1. Sí	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3.2.2. No	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	3.3. Hipervínculo a Facebook en tienda online																								
	3.3.1. Sí	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	3.3.2. No	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3.4. Hipervínculo a tienda online en Facebook																								
3.4.1. Sí	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3.4.2. No	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4. Actualizada	4.1. Sí Contenido																								
	4.1.1. Sí Contenido RSC	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1
	4.1.2. Sí Contenido RSC Medioambiental	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0
	4.2. No contenido RSC																								
	4.2.1. No contenido RSC	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0
	4.2.2. No contenido RSC Medioambiental	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1
	4.3. No se puede saber contenido																								
	4.3.1. No se puede saber contenido RSC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.3.2. No se puede saber contenido RSC Medioambiental	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5. Nivel actualización respecto publicación anterior	5.1. Hace 1 hora	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5.2. Hace 1 hora	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5.3. Hace 2 horas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5.3. Hace 3 horas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5.5. Hace 4 horas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5.6. Hace 5 horas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5.7. Hace 6 horas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5.8. Entre 6 y 10 horas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5.9. Entre 10 y 12 horas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5.10. Entre 12 y 23 horas	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0
	5.11. Hace 1 día	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5.12. Hace 2 días	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	5.13. Hace 3 días	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
	5.14. Hace 4 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5.15. Hace 5 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5.16. Hace 6 días	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
	5.17. Hace 1 semana	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5.18. Hace más de 1 semana	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Métrica	6.1. Número de "Me gustas"	1100	4700	125	235	1593	27317	181	113	409	72	1223	460	627	1021	1033	789	47	651	5309	38206	527	231	2952	115
	6.1.1. 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6.1.2. Entre 1-5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6.1.3. Entre 6-10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0







	6.8.10. Entre 101-300	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0
	6.8.11. Entre 301-500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6.8.12. Entre 501-1000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6.8.13. Más de 1000	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
7. Contenidos integrados y visibles	7.1. Sí																						
	7.1.1. Sí RSC	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1
	7.1.2. Sí RSC Medioambiental	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0
	7.2. No																						
	7.2.1. No RSC	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0
	7.2.2. No RSC Medioambiental	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1
8. Menciones, hashtags y links	8.1. Menciones																						
	8.1.1. Sí	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1
	8.1.1.1. ONG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	8.1.1.2. Influencer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1
	8.1.1.3. Otro	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	8.1.2. No	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0
	8.2. Hashtags																						
	8.2.1. Sí	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1
	8.2.1.1. Relacionados con su RSC	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	8.2.1.2. Relacionados con su RSC Medioambiental	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1
	8.2.1.3. No relacionados ni con su RSC ni con su RSC M.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	8.2.2. No	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0
	8.3. Links																						
	8.3.1. Sí																						
	8.3.1.1. Tienda online																						
	8.3.1.1.1. Producto	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	8.3.1.1.2. Colección/productos sostenibles	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	8.3.1.1.3. Sección RSC	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
	8.3.1.1.4. Sección RSC Medioambiental	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	8.3.1.2. Web corporativa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8.3.1.3. Web corporativa sección RSC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8.3.1.4. Web corporativa sección RSC Medioambiental	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8.3.1.5. Otra web de la marca específica para una acción con la sociedad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8.3.1.6. Otra web de la marca específica para una acción con el medioambiente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
8.3.2. No	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	
9. Formato predominante	9.1. Texto																						
	9.1.1. Sí	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	9.1.1.1. RSC	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0
	9.1.1.2. RSC Medioambiental	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1
	9.1.2. No	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	9.2. Multimedia																						
	9.2.1. Foto																						
	9.2.1.1. Sí	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0
	9.2.1.1.1. RSC	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0
	9.2.1.1.2. RSC M.	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
9.2.1.2. No	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	
9.2.2. Vídeo																							
9.2.2.1. Sí	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	
9.2.2.1.1. RSC	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	



11.4.3. Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	
11.4.4. Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
11.4.5. Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
11.4.6. Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
11.4.7. Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
11.4.8. Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
11.4.9. Objetivo 9: Construir Infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
11.4.10. Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11.4.11. Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11.4.12. Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
11.4.13. Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
11.4.14. Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
11.4.15. Objetivo 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
11.4.16. Objetivo 16: Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11.4.17. Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
11.5. Asistencia y beneficios sociales	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
11.6. Patrocinio y mecenazgo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11.7. Conciliación vida laboral y familiar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11.8. Empleo a personal discapacitado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11.9. Formación continua	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11.10. Igualdad de oportunidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11.11. Respeto por los derechos humanos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1
11.12. Seguridad y salud laboral	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0
11.13. Satisfacción clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0



14.2. Retroalimentación de comentarios (contestación por parte de la marca)	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	3	18	5	2	1	5	18	6	0	2	2	1
14.2.1. Entre el 0 y 10% de los comentarios	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
14.2.2. Entre el 11 y 20%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14.2.3. Entre 21 y 30%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14.2.4. Entre 31 y 40%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14.2.5. Entre 41 y 50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14.2.6. Entre 51 y 60%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14.2.7. Entre 61 y 70%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14.2.8. Entre 71 y 80%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14.2.9. Entre 81 y 90%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14.2.10. Más del 90%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14.2.11. El 100%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14.2.12. No hay comentarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14.2.13. No hay respuestas	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
FECHA DE ANALISIS	09/03/2020	02/04/2020	07/03/2020	08/03/2020	11/03/2020	13/03/2020	19/03/2020	26/03/2020	27/03/2020	08/04/2020	09/04/2020	13/04/2020	15/04/2020	16/04/2020	23/04/2020	29/04/2020	30/04/2020	06/05/2020	13/05/2020	15/05/2020	15/05/2020	20/05/2020	24/05/2020	26/05/2020
HORA DE ANALISIS	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00	11:00	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00	11:14	10:00	10:00	10:00	10:00	11:30	10:00	10:00	10:30	10:00	10:00	10:00

2. Análisis publicaciones en Twitter de Zara y OVS

VARIABLES	INDICADORES	CATEGORÍAS	PUBLICACIONES ZARA (https://twitter.com/ZARA/)		PUBLICACIONES OVS (https://twitter.com/OVSofticial/)		
			1	2	1		
PRESENCIA Y NOMBRE (igual en todas las publicaciones de cada marca)	1. Existencia	1.1. Tiene Twitter	1	1	1		
		1.2. No tiene Twitter	0	0	0		
	2. Nombre	2.1. Grupo	0	0	0		
		2.2. Nombre comercial (marca)	1	1	1		
	3. Hipervínculos a Facebook en Web corporativa y tienda online, y viceversa	3.1. Hipervínculo a Twitter en web corporativa	3.1.1. Sí	0	0	1	
			3.1.2. No	1	1	0	
		3.2. Hipervínculo a web corporativa en Twitter	3.2.1. Sí	0	0	0	
			3.2.2. No	1	1	1	
		3.3. Hipervínculo a Twitter en tienda online	3.3.1. Sí	1	1	1	
			3.3.2. No	0	0	0	
		3.4. Hipervínculo a tienda online en Twitter	3.4.1. Sí	1	1	1	
			3.4.2. No	0	0	0	
		ACTUALIZACIÓN	4. Actualizada	4.1. Sí Contenido	1	1	1
				4.1.1. Sí Contenido RSC	1	1	1
				4.1.2. Sí Contenido RSC Medioambiental	0	0	0
				4.2. No contenido RSC	0	0	0
				4.2.1. No contenido RSC	0	0	0
				4.2.2. No contenido RSC Medioambiental	1	1	1
4.3. No se puede saber contenido	0			0	0		
4.3.1. No se puede saber contenido RSC	0			0	0		
4.3.2. No se puede saber contenido RSC Medioambiental	0			0	0		
5. Nivel actualización respecto publicación anterior	5.1. Hace 1 hora			0	0	0	
	5.2. Hace 1 hora		0	0	0		
	5.3. Hace 2 horas		0	0	0		
	5.3. Hace 3 horas		0	0	0		
	5.5. Hace 4 horas		0	0	0		
	5.6. Hace 5 horas		0	0	0		
	5.7. Hace 6 horas		0	0	0		
	5.8. Entre 6 y 10 horas		0	0	0		
5.9. Entre 10 y 12 horas	0		0	0			
5.10. Entre 12 y 23 horas	0	0	0				
5.11. Hace 1 día	0	0	0				
5.12. Hace 2 días	0	0	0				
5.13. Hace 3 días	0	0	0				
5.14. Hace 4 días	0	1	0				
5.15. Hace 5 días	0	0	0				
5.16. Hace 6 días	0	0	0				
5.17. Hace 1 semana	0	0	0				
5.18. Hace más de 1 semana	1	0	1				
CUANTIFICACIÓN	6. Métrica	6.1. Número de tweet en respuesta al tweet de la marca	2	14	1		
		6.1.1. 0	0	0	0		
		6.1.2. Entre 1-5	1	0	1		
		6.1.3. Entre 6-10	0	0	0		
		6.1.4. Entre 11-20	0	1	0		
		6.1.5. Entre 21-30	0	0	0		
		6.1.6. Entre 31-40	0	0	0		
		6.1.7. Entre 41-50	0	0	0		
		6.1.8. Entre 51-60	0	0	0		
		6.1.9. Entre 61-70	0	0	0		
		6.1.10. Entre 71-80	0	0	0		
		6.1.11. Entre 81-90	0	0	0		
		6.1.12. Entre 91-100	0	0	0		
		6.1.13. Más de 100	0	0	0		
		6.2. Número de retweets	8	139	2		
		6.2.1. 0	0	0	0		
		6.2.2. Entre 1-5	0	0	1		
		6.2.3. Entre 6-10	1	0	0		
		6.2.4. Entre 11-20	0	0	0		
		6.2.5. Entre 21-30	0	0	0		
		6.2.6. Entre 31-40	0	0	0		
		6.2.7. Entre 41-50	0	0	0		
		6.2.8. Entre 51-60	0	0	0		
		6.2.9. Entre 61-70	0	0	0		
		6.2.10. Entre 71-80	0	0	0		
		6.2.11. Entre 81-90	0	0	0		
		6.2.12. Entre 91-100	0	0	0		
		6.2.13. Más de 100	0	1	0		
		6.3. Número de "Me gusta"	129	424	4		
		6.3.1. 0	0	0	0		
		6.3.2. Entre 1-5	0	0	1		
		6.3.3. Entre 6-10	0	0	0		
		6.3.4. Entre 11-20	0	0	0		
		6.3.5. Entre 21-30	0	0	0		
		6.3.6. Entre 31-40	0	0	0		
		6.3.7. Entre 41-50	0	0	0		
		6.3.8. Entre 51-60	0	0	0		
6.3.9. Entre 61-70	0	0	0				
6.3.10. Entre 71-80	0	0	0				
6.3.11. Entre 81-90	0	0	0				
6.3.12. Entre 91-100	0	0	0				
6.3.12. Entre 101-150	1	0	0				
6.3.14. Entre 151-200	0	0	0				
6.3.15. Entre 201-250	0	0	0				
6.3.16. Entre 251-300	0	0	0				
6.3.17. Más de 300	0	1	0				
CONTENIDO/	7. Contenidos integrados y	7.1. Sí					

CUALIFICACIÓN	visibles	7.1.1. Si RSC	1	1	1	
		7.1.2. Si RSC Medioambiental	0	0	0	
		7.2. No				
		7.2.1. No RSC	0	0	0	
		7.2.2. No RSC Medioambiental	1	1	1	
		8. Menciones, hashtags y links	8.1. Menciones			
			8.1.1. Si	0	0	1
			8.1.1.1. ONG	0	0	1
			8.1.1.2. Influencer	0	0	1
			8.1.1.3. Otro	0	0	0
			8.1.2. No	1	1	0
			8.2. Hashtags			
			8.2.1. Si	0	0	0
	8.2.1.1. Relacionados con su RSC		0	0	0	
	8.2.1.2. Relacionados con su RSC Medioambiental		0	0	1	
	8.2.1.3. No relacionados ni con su RSC ni con su RSC M.		0	0	0	
	8.2.2. No		1	1	0	
	8.3. Links					
	8.3.1. Si					
	8.3.1.1. Tienda online					
	8.3.1.1.1. Producto		0	0	0	
	8.3.1.1.2. Colección/productos sostenibles		0	0	0	
	8.3.1.1.3. Sección RSC		0	0	0	
	8.3.1.1.4. Sección RSC Medioambiental		0	0	0	
	8.3.1.2. Web corporativa		0	0	0	
	8.3.1.3. Web corporativa sección RSC	0	0	0		
	8.3.1.4. Web corporativa sección RSC Medioambiental	0	0	0		
	8.3.1.5. Otra web de la marca específica para una acción con la sociedad	0	0	0		
	8.3.1.6. Otra web de la marca específica para una acción con el medioambiente	0	0	1		
	8.3.2. No	1	1	0		
	9. Formato predominante	9.1. Texto				
		9.1.1. Si	0	1	1	
		9.1.1.1. RSC	0	1	0	
		9.1.1.2. RSC Medioambiental	0	0	1	
		9.1.2. No	1	0	0	
		9.2. Multimedia				
		9.2.1. Foto				
		9.2.1.1. Si	0	0	0	
		9.2.1.1.1. RSC	0	0	0	
		9.2.1.1.2. RSC M.	0	0	0	
		9.2.1.2. No	1	1	1	
		9.2.2. Vídeo				
		9.2.2.1. Si	1	1	1	
9.2.2.1.1. RSC		1	1	0		
9.2.2.1.2. RSC M.		0	0	1		
9.2.2.2. No		0	0	0		
9.2.3. Ilustración						
9.2.3.1. Si	0	0	0			
9.2.3.1.1. RSC	0	0	0			
9.2.3.1.2. RSC M.	0	0	0			
9.2.3.2. No	1	1	1			
TIPO DE INFORMACIÓN PREDOMINANTE	10. Información corporativa	10.1. Explicación de la misión, visión, valores y estrategia corporativa	0	0	0	
		10.2. Presentación de la propiedad de la empresa, estructura y forma legal	0	0	0	
		10.3. Explicación de resultados	0	0	0	
		10.4. Productos o servicios (desde la perspectiva no comercial)	0	0	0	
		10.5. Empleo y RRHH (sistema de contratación y de los derechos humanos en la empresa)	0	0	0	
		10.6. Acción económica (información del impacto económico de la empresa en todos sus ámbitos)	0	0	0	
		10.7. Relaciones con públicos (explicaciones que aclaran la vinculación de la empresa con stakeholders)	1	1	1	
	11. Información RSE	11.1. RSE				
11.1.1. Nivel de RSE						
11.1.1.1. Nivel Primario	0	0	0			
11.1.1.2. Nivel Secundario	1	1	0			
11.1.1.3. Nivel Terciario	0	0	1			
11.2. Compromiso en RSE						
11.2.1. Mensaje RSE por la Alta Gerencia	0	0	0			
11.2.2. Objetivos	0	0	0			
11.2.3. Logros	0	0	0			
11.2.4. Inclusión de misión, visión y valores de RSE	1	1	0			
11.2.5. Premios y reconocimientos	0	0	0			
11.2.6. Código ético	0	0	0			
11.2.7. Código conducta	0	0	0			
11.2.8. Normas sistemas de gestión	0	0	0			
11.2.9. Informes de responsabilidad social	0	0	0			
11.2.10. Inversión socialmente responsable (ISR)	0	0	0			
11.3. Proyectos y recursos en RSE						
11.3.1. Proyectos internos	0	0	1			
11.3.2. Proyectos externos	0	0	0			
11.3.3. Grupos de stakeholders clave	1	1	1			
11.3.4. Reportes anuales actualizados	0	0	0			
11.3.5. Reportes anuales anteriores	0	0	0			
11.4. Objetivos Desarrollo Sostenibles (ODS)						
11.4.1. Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	0	0	0			



	11.4.2. Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible	0	0	0
	11.4.3. Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades	0	1	1
	11.4.4. Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	0	0	1
	11.4.5. Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	1	0	0
	11.4.6. Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos	0	0	1
	11.4.7. Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos	0	0	0
	11.4.8. Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos	0	0	0
	11.4.9. Objetivo 9: Construir Infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.	0	0	1
	11.4.10. Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países	0	0	0
	11.4.11. Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles	0	0	0
	11.4.12. Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	0	0	1
	11.4.13. Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos	0	0	1
	11.4.14. Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible	0	0	1
	11.4.15. Objetivo 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad	0	0	0
	11.4.16. Objetivo 16: Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas	1	0	0
	11.4.17. Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	0	0	1
	11.5. Asistencia y beneficios sociales	0	0	1
	11.6. Patrocinio y mecenazgo	0	0	0
	11.7. Conciliación vida laboral y familiar	0	0	0
	11.8. Empleo a personal discapacitado	0	0	0
	11.9. Formación continua	0	0	0
	11.10. Igualdad de oportunidad	0	0	0
	11.11. Respeto por los derechos humanos	0	0	1
	11.12. Seguridad y salud laboral	0	0	0
	11.13. Satisfacción clientes	0	0	0
12. Información RSE Medioambiental	12.1. Principios medioambientales propuestos en el Global Compact y GRI:			
	12.1.1. Impactos de/en materiales	0	0	0
	12.1.2. Energía	0	0	0
	12.1.3. Agua	0	0	1
	12.1.4. Biodiversidad	0	0	1
	12.1.5. Emisiones	0	0	1
	12.1.6. Vertidos	0	0	1
	12.1.7. Residuos	0	0	1
	12.1.8. Productos y servicios	0	0	0
	12.1.9. Transportes	0	0	0
	12.2. Requisitos para ser marcas sostenibles			
	12.2.1. Prácticas de diseño más sostenibles	0	0	0
	12.2.2. Uso de nuevos materiales y fibras recicladas	0	0	0
	12.2.3. Un sistema de producción más comprometido	0	0	0
	12.3. Colecciones/productos sostenibles			
	12.3.1. Tejidos sostenibles	0	0	0
	12.3.2. Proceso de diseño	0	0	0
	12.3.3. Proceso de fabricación	0	0	0
	12.3.4. Derechos sociales	0	0	0
	12.3.5. Derechos medioambientales	0	0	0
	12.3.6. Otros	0	0	0
	12.4. Moda ética y filantrópica			
	12.4.1. Moda solidaria comprometida	0	0	0
	12.4.2. Moda solidaria	0	0	0
	12.4.3. Moda inclusiva	0	0	0
	12.5. Asociaciones estratégicas medioambientales			
	12.5.1. Asociaciones estratégicas con ONGs medioambientales	0	0	1
	12.5.2. Asociaciones con otras marcas responsables y comprometidas persiguiendo objetivos medioambientales compartidos	0	0	0
	12.6. Incentivo del consumo responsable	0	0	0
	12.7. Tiendas ecoeficientes	0	0	0
	12.8. Certificación ISO	0	0	0
	12.9. Realización de auditorías ambientales	0	0	0
	12.10. Proyectos de innovación	0	0	0
	12.11. Gestión de residuos	0	0	0
	12.12. Programas de ecoeficiencia	0	0	0
INTERACTIVIDAD Y	13. Engagement			
	13.1. Valencia de los comentarios			

PARTICIPACIÓN		13.1.1. Positiva	0	0	0	
		13.1.2. Negativa	0	0	1	
		13.1.3. Neutra	1	1	0	
		13.1.4. No hay comentarios	0	0	0	
	14. Bidireccionalidad		14.1. Marcas de lenguaje de las respuestas			
			14.1.1. Coloquial	0	0	0
			14.1.2. Técnico	0	1	0
			14.1.3. Publicitario	0	0	0
			14.1.4. No hay respuestas	1	0	1
			14.2. Retroalimentación de comentarios (contestación por parte de la marca)	0	1	0
			14.2.1. Entre el 0 y 10% de los comentarios	0	1	0
			14.2.2. Entre el 11 y 20%	0	0	0
			14.2.3. Entre 21 y 30%	0	0	0
			14.2.4. Entre 31 y 40%	0	0	0
			14.2.5. Entre 41 y 50%	0	0	0
			14.2.6. Entre 51 y 60%	0	0	0
			14.2.7. Entre 61 y 70%	0	0	0
			14.2.8. Entre 71 y 80%	0	0	0
			14.2.9. Entre 81 y 90%	0	0	0
			14.2.10. Más del 90%	0	0	0
			14.2.11. El 100%	0	0	0
			14.2.12. No hay comentarios	0	0	0
			14.2.13. No hay respuestas	1	0	1
			FECHA DE ANÁLISIS			
			09/03/2020	02/04/2020	26/05/2020	

3. Análisis publicaciones en Instagram  
 3.1. Análisis publicaciones en Instagram de Zara

N°	VARIABLES	INDICADORES	CATEGORÍAS	PUBLICACIONES ZARA (https://www.instagram.com/zara/)								
				1	2	3	4	5	6			
1	PRESENCIA Y NOMBRE (igual en todas las publicaciones de cada marca)	1. Existencia	1.1. Tiene Instagram	1	1	1	1	1	1			
			1.2. No tiene Instagram	0	0	0	0	0	0			
		2. Nombre	2.1. Grupo	0	0	0	0	0	0			
			2.2. Nombre comercial (marca)	1	1	1	1	1	1			
		3. Hipervínculos a Facebook en Web corporativa y tienda online, y viceversa	3.1. Hipervínculo a Instagram en web corporativa	3.1.1. Sí	0	0	0	0	0	0		
				3.1.2. No	1	1	1	1	1	1		
			3.2. Hipervínculo a web corporativa en Instagram	3.2.1. Sí	0	0	0	0	0	0		
				3.2.2. No	1	1	1	1	1	1		
			3.3. Hipervínculo a Instagram en tienda online	3.3.1. Sí	1	1	1	1	1	1		
				3.3.2. No	0	0	0	0	0	0		
			3.4. Hipervínculo a tienda online en Instagram	3.4.1. Sí	1	1	1	1	1	1		
				3.4.2. No	0	0	0	0	0	0		
			2	ACTUALIZACION	4. Actualizada	4.1. Sí Contenido						
						4.1.1. Sí Contenido RSC	0	0	0	1	1	1
						4.1.2. Sí Contenido RSC Medioambiental	1	1	1	0	0	0
						4.2. No contenido RSC						
4.2.1. No contenido RSC	1	1				1	0	0	0			
4.2.2. No contenido RSC Medioambiental	0	0				0	1	1	1			
4.3. No se puede saber contenido												
4.3.1. No se puede saber contenido RSC	0	0				0	0	0	0			
5. Nivel actualización respecto publicación anterior	4.3.2. No se puede saber contenido RSC Medioambiental	0			0	0	0	0	0			
	5.1. Hace menos de 1 hora	0			0	0	0	1	1			
	5.2. Hace 1 hora	0			0	0	0	0	0			
	5.3. Hace 2 horas	0			0	0	0	0	0			
	5.3. Hace 3 horas	0			0	1	0	0	0			
	5.5. Hace 4 horas	0			0	0	0	0	0			
	5.6. Hace 5 horas	0			0	0	0	0	0			
	5.7. Hace 6 horas	0			1	0	0	0	0			
	5.8. Entre 6 y 10 horas	0			0	0	0	0	0			
	5.9. Entre 10 y 12 horas	0			0	0	0	0	0			
5.10. Entre 12 y 23 horas	1	0	0	0	0	0						
5.11. Hace 1 día	0	0	0	0	0	0						
5.12. Hace 2 días	0	0	0	0	0	0						
5.13. Hace 3 días	0	0	0	0	0	0						
5.14. Hace 4 días	0	0	0	0	0	0						
5.15. Hace 5 días	0	0	0	1	0	0						
5.16. Hace 6 días	0	0	0	0	0	0						
5.17. Hace 1 semana	0	0	0	0	0	0						
5.18. Hace más de 1 semana	0	0	0	0	0	0						
3	CUANTIFICACION	6. Métrica	6.1. Número de "Me gusta"	40072	49379	38324	75260	32358	26775			
			6.1.1. Menos de 100	0	0	0	0	0	0			
			6.1.2. Entre 100-500	0	0	0	0	0	0			
			6.1.3. Entre 501-1.000	0	0	0	0	0	0			
			6.1.4. Entre 1.001-5.000	0	0	0	0	0	0			
			6.1.5. Entre 5.001-10.000	0	0	0	0	0	0			
			6.1.6. Entre 10.001-20.000	0	0	0	0	0	0			
			6.1.7. Entre 20.001-30.000	0	0	0	0	0	1			
			6.1.8. Entre 30.001-40.000	0	0	1	0	1	0			
			6.1.9. Entre 40.001-50.000	1	1	0	0	0	0			
			6.1.10. Entre 50.001-60.000	0	0	0	0	0	0			
			6.1.11. Entre 60.001-70.000	0	0	0	0	0	0			
			6.1.12. Entre 70.001-80.000	0	0	0	1	0	0			
			6.1.13. Entre 80.001-90.000	0	0	0	0	0	0			
			6.1.14. Entre 90.001-100.000	0	0	0	0	0	0			
			6.1.15. Más de 100.000	0	0	0	0	0	0			
			6.2. Número de comentarios	109	137	491	646	173	153			
			6.2.1. Menos de 100	0	0	0	0	0	0			
			6.2.2. Entre 100-500	1	1	1	0	1	1			
			6.2.3. Entre 501-1.000	0	0	0	1	0	0			
			6.2.4. Entre 1.001-5.000	0	0	0	0	0	0			
			6.2.5. Entre 5.001-10.000	0	0	0	0	0	0			
			6.2.6. Entre 10.001-20.000	0	0	0	0	0	0			
			6.2.7. Entre 20.001-30.000	0	0	0	0	0	0			
			6.2.8. Entre 30.001-40.000	0	0	0	0	0	0			
			6.2.9. Entre 40.001-50.000	0	0	0	0	0	0			
			6.2.10. Entre 50.001-60.000	0	0	0	0	0	0			
			6.2.11. Entre 60.001-70.000	0	0	0	0	0	0			
			6.2.12. Entre 70.001-80.000	0	0	0	0	0	0			
			6.2.13. Entre 80.001-90.000	0	0	0	0	0	0			
			6.2.14. Entre 90.001-100.000	0	0	0	0	0	0			
6.2.15. Más de 100.000	0	0	0	0	0	0						
4	CONTENIDO/ CUALIFICACION	7. Contenidos integrados y visibles	7.1. Sí									
			7.1.1. Sí RSC	0	0	0	1	1	1			
			7.1.2. Sí RSC Medioambiental	1	1	1	0	0	0			
			7.2. No									
			7.2.1. No RSC	1	1	1	0	0	0			

		7.2.2. No RSC Medioambiental	0	0	0	1	1	1
	8. Menciones, hashtags y links	8.1. Menciones						
		8.1.1. Sí	0	0	0	0	0	0
		8.1.1.1. ONG	0	0	0	0	0	0
		8.1.1.2. Influencer	0	0	0	0	0	0
		8.1.1.3. Otro	0	0	0	0	0	0
		8.1.2. No	1	1	1	1	1	1
		8.2. Hashtags						
		8.2.1. Sí	1	1	1	0	0	0
		8.2.1.1. Relacionados con su RSC	0	0	0	0	0	0
		8.2.1.2. Relacionados con su RSC Medioambiental	1	1	1	0	0	0
		8.2.1.3. No relacionados ni con su RSC ni con su RSC M.	0	0	0	0	0	0
		8.2.2. No	0	0	0	1	1	1
	9. Formato predominante	9.1. Texto						
		9.1.1. Sí	1	1	1	1	1	1
		9.1.1.1. RSC	0	0	0	1	1	1
		9.1.1.2. RSC Medioambiental	0	0	0	0	0	0
		9.1.2. No	0	0	0	0	0	0
		9.2. Multimedia						
		9.2.1. Foto						
		9.2.1.1. Sí	1	1	1	0	0	0
		9.2.1.1.1. RSC	0	0	0	0	0	0
		9.2.1.1.2. RSC M.	0	0	0	0	0	0
		9.2.1.2. No	0	0	0	1	1	1
		9.2.2. Vídeo						
		9.2.2.1. Sí	0	0	0	1	1	1
		9.2.2.1.1. RSC	0	0	0	1	1	1
		9.2.2.1.2. RSC M.	0	0	0	0	0	0
		9.2.2.2. No	1	1	1	0	0	0
		9.2.3. Ilustración						
		9.2.3.1. Sí	0	0	0	0	0	0
		9.2.3.1.1. RSC	0	0	0	0	0	0
		9.2.3.1.2. RSC M.	0	0	0	0	0	0
		9.2.3.2. No	1	1	1	1	1	1
5	TIPO DE INFORMACIÓN PREDOMINANTE	10. Información corporativa	10.1. Explicación de la misión, visión, valores y estrategia corporativa	0	0	0	0	0
			10.2. Presentación de la propiedad de la empresa, estructura y forma legal	0	0	0	0	0
			10.3. Explicación de resultados	0	0	0	0	0
			10.4. Productos o servicios (desde la perspectiva no comercial)	1	1	1	0	0
			10.5. Empleo y RRHH (sistema de contratación y de los derechos humanos en la empresa)	0	0	0	0	0
			10.6. Acción económica (información del impacto económico de la empresa en todos sus ámbitos)	0	0	0	0	0
			10.7. Relaciones con públicos (explicaciones que aclaran la vinculación de la empresa con stakeholders)	0	0	0	1	1
		11. Información RSE	11.1. RSE					
			11.1.1. Nivel de RSE					
			11.1.1.1. Nivel Primario	1	1	1	0	0
			11.1.1.2. Nivel Secundario	0	0	0	1	1
			11.1.1.3. Nivel Terciario	0	0	0	0	0
			11.2. Compromiso en RSE					
			11.2.1. Mensaje RSE por la Alta Gerencia	0	0	0	0	0
			11.2.2. Objetivos	0	0	0	0	0
			11.2.3. Logros	0	0	0	0	0
			11.2.4. Inclusión de misión, visión y valores de RSE	0	0	0	1	1
			11.2.5. Premios y reconocimientos	0	0	0	0	0
			11.2.6. Código ético	0	0	0	0	0
			11.2.7. Código conducta	0	0	0	0	0
			11.2.8. Normas sistemas de gestión	0	0	0	0	0
			11.2.9. Informes de responsabilidad social	0	0	0	0	0
			11.2.10. Inversión socialmente responsable (ISR)	0	0	0	0	0
			11.3. Proyectos y recursos en RSE					
			11.3.1. Proyectos internos	0	0	0	0	0
			11.3.2. Proyectos externos	0	0	0	0	0
			11.3.3. Grupos de stakeholders clave	0	0	0	1	1
			11.3.4. Reportes anuales actualizados	0	0	0	0	0
			11.3.5. Reportes anuales anteriores	0	0	0	0	0
			11.4. Objetivos Desarrollo Sostenibles (ODS)					
			11.4.1. Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	0	0	0	0	0
			11.4.2. Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible	0	0	0	0	0
			11.4.3. Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades	0	0	0	1	1
			11.4.4. Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	0	0	0	0	0
			11.4.5. Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	0	0	0	0	0

		11.4.6. Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos	0	0	0	0	0	0
		11.4.7. Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos	0	0	0	0	0	0
		11.4.8. Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos	0	0	0	0	0	0
		11.4.9. Objetivo 9: Construir Infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.	0	0	0	0	0	0
		11.4.10. Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países	0	0	0	0	0	0
		11.4.11. Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles	0	0	0	0	0	0
		11.4.12. Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	1	1	1	0	0	0
		11.4.13. Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos	0	0	0	0	0	0
		11.4.14. Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible	0	0	0	0	0	0
		11.4.15. Objetivo 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad	0	0	0	0	0	0
		11.4.16. Objetivo 16: Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas	0	0	0	0	0	0
		11.4.17. Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	0	0	0	0	0	0
		11.5. Asistencia y beneficios sociales	0	0	0	0	0	0
		11.6. Patrocinio y mecenazgo	0	0	0	0	0	0
		11.7. Conciliación vida laboral y familiar	0	0	0	0	0	0
		11.8. Empleo a personal discapacitado	0	0	0	0	0	0
		11.9. Formación continua	0	0	0	0	0	0
		11.10. Igualdad de oportunidad	0	0	0	0	0	0
		11.11. Respeto por los derechos humanos	0	0	0	0	0	0
		11.12. Seguridad y salud laboral	0	0	0	0	0	0
		11.13. Satisfacción clientes	0	0	0	0	0	0
	12. Información RSE Medioambiental	12.1. Principios medioambientales propuestos en el Global Compact y GRI:						
		12.1.1. Impactos de/en materiales	0	0	0	0	0	0
		12.1.2. Energía	0	0	0	0	0	0
		12.1.3. Agua	0	0	0	0	0	0
		12.1.4. Biodiversidad	0	0	0	0	0	0
		12.1.5. Emisiones	0	0	0	0	0	0
		12.1.6. Vertidos	0	0	0	0	0	0
		12.1.7. Residuos	0	0	0	0	0	0
		12.1.8. Productos y servicios	1	1	1	0	0	0
		12.1.9. Transportes	0	0	0	0	0	0
		12.2. Requisitos para ser marcas sostenibles						
		12.2.1. Prácticas de diseño más sostenibles	0	0	0	0	0	0
		12.2.2. Uso de nuevos materiales y fibras recicladas	0	0	0	0	0	0
		12.2.3. Un sistema de producción más comprometido	0	0	0	0	0	0
		12.3. Colecciones/productos sostenibles						
		12.3.1. Tejidos sostenibles	0	0	0	0	0	0
		12.3.2. Proceso de diseño	0	0	0	0	0	0
		12.3.3. Proceso de fabricación	0	0	0	0	0	0
		12.3.4. Derechos sociales	0	0	0	0	0	0
		12.3.5. Derechos medioambientales	0	0	0	0	0	0
		12.3.6. Otros	0	0	0	0	0	0
		12.4. Moda ética y filantrópica						
		12.4.1. Moda solidaria comprometida	0	0	0	0	0	0
		12.4.2. Moda solidaria	0	0	0	0	0	0
		12.4.3. Moda inclusiva	0	0	0	0	0	0
		12.5. Asociaciones estratégicas medioambientales						
		12.5.1. Asociaciones estratégicas con ONGs medioambientales	0	0	0	0	0	0
		12.5.2. Asociaciones con otras marcas responsables y comprometidas persiguiendo objetivos medioambientales compartidos	0	0	0	0	0	0
		12.6. Incentivo del consumo responsable	0	0	0	0	0	0
		12.7. Tiendas ecoeficientes	0	0	0	0	0	0
		12.8. Certificación ISO	0	0	0	0	0	0
		12.9. Realización de auditorías ambientales	0	0	0	0	0	0
		12.10. Proyectos de innovación	0	0	0	0	0	0
		12.11. Gestión de residuos	0	0	0	0	0	0
		12.12. Programas de ecoeficiencia	0	0	0	0	0	0
6	INTERACTIVIDAD Y PARTICIPACIÓN	13. Engagement						
		13.1. Valencia de los comentarios						
		13.1.1. Positiva	1	0	0	1	1	1
		13.1.2. Negativa	0	1	1	0	0	0
		13.1.3. Neutra	0	0	0	0	0	0
		13.1.4. No hay comentarios	0	0	0	0	0	0

14. Bidireccionalidad	14.1. Marcas de lenguaje de las respuestas	0	0	0	0	0	0
	14.1.1. Coloquial	0	0	0	0	0	0
	14.1.2. Técnico	1	1	1	1	1	1
	14.1.3. Publicitario	0	0	0	0	0	0
	14.1.4. No hay respuestas	0	0	0	0	0	0
	14.2. Retroalimentación de comentarios (contestación por parte de la marca)	10	5	9	25	2	6
	14.2.1. Entre el 0 y 10% de los comentarios	1	1	1	1	1	1
	14.2.2. Entre el 11 y 20%	0	0	0	0	0	0
	14.2.3. Entre 21 y 30%	0	0	0	0	0	0
	14.2.4. Entre 31 y 40%	0	0	0	0	0	0
	14.2.5. Entre 41 y 50%	0	0	0	0	0	0
	14.2.6. Entre 51 y 60%	0	0	0	0	0	0
	14.2.7. Entre 61 y 70%	0	0	0	0	0	0
	14.2.8. Entre 71 y 80%	0	0	0	0	0	0
	14.2.9. Entre 81 y 90%	0	0	0	0	0	0
	14.2.10. Más del 90%	0	0	0	0	0	0
	14.2.11. El 100%	0	0	0	0	0	0
	14.2.12. No hay comentarios	0	0	0	0	0	0
	14.2.13. No hay respuestas	0	0	0	0	0	0
		FECHA DE ANÁLISIS	12/03/2020	12/03/2020	12/03/2020	02/04/2020	02/04/2020
	HORA DE ANÁLISIS	9:25	15:40	18:45	17:44	18:47	18:57



















# Índice de gráficos

Gráfico 1.	Jerarquía básica de la Moda	45
Gráfico 2.	El ciclo de la Moda	48
Gráfico 3.	Evolución de la teoría WOMM	64
Gráfico 4.	Niveles de productos del <i>fast fashion</i>	70
Gráfico 5.	Utilización de recursos por parte de las marcas de Moda	72
Gráfico 6.	Efectos de la variedad de productos para fabricantes (a) y para minoristas (b)	73
Gráfico 7.	Efectos de la variedad de productos cuando afecta el tiempo de entrega para fabricantes (a) y para minoristas (b)	74
Gráfico 8.	Efecto de la variedad de productos en la cadena de suministro	75
Gráfico 9.	Fórmula Asia Floor Wage	80
Gráfico 10.	Fórmula Anker Method	81
Gráfico 11.	Impactos del modo lineal de la Moda	84
Gráfico 12.	Impactos ambientales del consumo de productos textiles en la Europa 27	86
Gráfico 13.	Escenarios comparativos para los impactos proyectados relacionados con el cambio climático por etapa del ciclo de vida	86
Gráfico 14.	Evolución del número promedio de veces que se usa una prenda	88
Gráfico 15.	Los diez principales exportadores de prendas de vestir en 2015	104
Gráfico 16.	Exportaciones mundiales de mercancías por grandes grupos de productos en 2016	106
Gráfico 17.	Los diez principales exportadores de prendas de vestir en 2016	107
Gráfico 18.	Exportaciones mundiales de mercancías por grandes grupos de productos en 2017	109

Gráfico 19.	Exportaciones mundiales de mercancías por grupos de productos y crecimiento anual (2008-2018)	113
Gráfico 20.	Los números del Sistema Productivo Cultural y Creativo en Italia en 2016	121
Gráfico 21.	Variación de las exportaciones totales en España e Italia (2014-2017)	124
Gráfico 22.	Variación de las exportaciones textiles en España e Italia (2014-2017)	124
Gráfico 23.	Variación del Índice de Precios de Consumo en España e Italia (2014-2017)	126
Gráfico 24.	Variación media anual del grupo Vestido y Calzado en España e Italia (2014-2017)	126
Gráfico 25.	Variación interanual del gasto medio por hogar en España e Italia (2014-2017)	127
Gráfico 26.	Gasto medio por hogar en artículos de vestir y calzado en España e Italia (2014-2017)	128
Gráfico 27.	Variación del número de empresas en España (2014-2018)	129
Gráfico 28.	Áreas temáticas de la RSC y ámbitos de gestión de la empresa a los que afecta la RSC	136
Gráfico 29.	Los impactos en la cadena de valor	137
Gráfico 30.	Pirámide de Carroll	140
Gráfico 31.	Matriz diferencial entre Responsabilidad Social y otras situaciones empresariales	141
Gráfico 32.	Importancia del comportamiento responsable para la población española	142
Gráfico 33.	Componentes o dimensiones del desarrollo sostenible	145
Gráfico 34.	Pirámide de las necesidades de Maslow	146
Gráfico 35.	Representación del desarrollo, la sostenibilidad, el crecimiento económico y la calidad de vida	147
Gráfico 36.	Trayectorias de desarrollo alternativas	148



Gráfico 37.	Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)	150
Gráfico 38.	Cantidad mundial de personas en pobreza extrema gracias a los ODM	150
Gráfico 39.	De los ODM a los ODS	151
Gráfico 40.	Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	152
Gráfico 41.	ODS y economía de escala	152
Gráfico 42.	Vínculo entre competitividad y cumplimiento ODS	153
Gráfico 43.	Evolución número de fábricas y empleados en Bangladesh	158
Gráfico 44.	Acciones prioritarias para integrar la sostenibilidad ambiental y social en la industria de la Moda	164
Gráfico 45.	Actores sostenibles de la cadena de suministro de <i>fast fashion</i>	169
Gráfico 46.	Evolución de la RSE como estrategia de valor	176
Gráfico 47.	Funciones en las que está integrada la RSE	176
Gráfico 48.	Atributos de la “buena empresa”	177
Gráfico 49.	Niveles de necesidades para los consumidores	178
Gráfico 50.	Credibilidad de las empresas (2014-2017)	180
Gráfico 51.	Modelo de investigación	186
Gráfico 52.	Pirámide poblacional España e Italia 2016	189
Gráfico 53.	Evolución emisiones de CO <sub>2</sub> en Italia en 2016	190
Gráfico 54.	Evolución emisiones de CO <sub>2</sub> en España en 2016	190
Gráfico 55.	Mapa de la Moda española 2016	191
Gráfico 56.	Ventas netas OVS SpA 2016	194
Gráfico 57.	Tipología de problemas – método Delphi	201
Gráfico 58.	Contenido entrevistas a Alfred Vernis y Simone Colombo	236
Gráfico 59.	Importancia dada a la Moda ética o sostenible por parte de los <i>instagramers</i> españoles de Moda	242

Gráfico 60.	Importancia comunicativa de la forma de producción según los <i>instagramers</i> españoles de Moda	243
Gráfico 61.	Importancia comunicativa de la forma de producción en las colaboraciones con marcas éticas o sostenibles según los <i>instagramers</i> españoles de Moda	244
Gráfico 62.	Aspectos comunicativos de productos en las colaboraciones con marcas éticas o sostenibles según los <i>instagramers</i> españoles de Moda	244
Gráfico 63.	Importancia del grado de compromiso de las marcas de <i>fast fashion</i> con factores de su RSE según los <i>instagramers</i> españoles de Moda	246
Gráfico 64.	Importancia de los ODS en los planes de RSE de Zara y OVS según los <i>instagramers</i> españoles de Moda	245
Gráfico 65.	Aceptación de los productos sostenibles de Zara y OVS según los <i>instagramers</i> españoles de Moda	248
Gráfico 66.	Segmentación del panel de expertos en RSC y/o sostenibilidad	249
Gráfico 67.	Importancia del grado de compromiso de las marcas de <i>fast fashion</i> con factores de su RSE según los expertos en RSC y/o sostenibilidad	253
Gráfico 68.	Aceptación de los productos sostenibles de las marcas de <i>fast fashion</i> analizadas según los expertos en RSC y/o sostenibilidad	255
Gráfico 69.	Grado de importancia de los principios medioambientales propuestos por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y por la guía de RSC de la Global Reporting Initiative (GRI) por parte de las marcas de <i>fast fashion</i> Zara y OVS según los expertos en RSC y/o sostenibilidad	257
Gráfico 70.	Grado de importancia en la estrategia de comunicación de los requisitos para que una marca de Moda sea sostenible, según los expertos en RSC y/o sostenibilidad	260
Gráfico 71.	Relación existente entre temas a comunicar de RSE y el canal más recomendado para ello según los expertos en RSC y/o sostenibilidad	265
Gráfico 72.	Calendario de análisis de web y sala de prensa	266
Gráfico 73.	Temática de las actualizaciones de la web corporativa de Zara	272
Gráfico 74.	Temática de las actualizaciones de la web corporativa de OVS	274

Gráfico 75.	Temática del contenido publicado en las redes sociales de Zara	290
Gráfico 76.	Temática del contenido publicado en las redes sociales de OVS	290

## Índice de tablas

Tabla 1.	Mensajes tradicionalmente comunicados por las vestimentas occidentales del siglo XX	41
Tabla 2.	El calendario de la Moda	46
Tabla 3.	Consecuencias de la deslocalización sector textil	53
Tabla 4.	Tiempos de producción para los distintos niveles de productos del <i>fast fashion</i>	71
Tabla 5.	Variedad de productos y plazos de entrega para escenarios del estudio de Mehrjoo y Pasek	72
Tabla 6.	Matriz de valoración de impactos ambientales del sector textil	85
Tabla 7.	Evolución de los impactos de la contaminación	87
Tabla 8.	Oportunidad de valor de la Moda sostenible para la economía mundial	89
Tabla 9.	Exportaciones mundiales de mercancías por grandes grupos de productos en 2014	100
Tabla 10.	Parte correspondiente a las prendas de vestir en el comercio total de mercancías y manufacturas, por regiones, 2014	101
Tabla 11.	Exportaciones de prendas de vestir de determinadas regiones y economías, por destino, 2014	102
Tabla 12.	Principales exportadores e importadores de prendas de vestir, 2014	103
Tabla 13.	Principales exportadores e importadores de prendas de vestir, 2015	105
Tabla 14.	Principales exportadores e importadores de prendas de vestir, 2016	108
Tabla 15.	Crecimiento de las ventas global en Moda entre 2015-2017	109

Tabla 16.	Principales exportadores e importadores de prendas de vestir, 2017	110
Tabla 17.	Principales exportadores e importadores de prendas de vestir, 2018	114
Tabla 18.	Variación de las exportaciones en España e Italia (2014-2018)	123
Tabla 19.	Variación del Índice de Precios de Consumo y grupo Vestido y Calzado en España e Italia (2014-2018)	125
Tabla 20.	Variación interanual en el gasto medio por hogar en España e Italia (2014-2017)	127
Tabla 21.	Variación del número de empresas de confección de prendas de vestir en España e Italia (2014-2018)	128
Tabla 22.	Matriz diferencial entre Responsabilidad Social y otras situaciones empresariales	138
Tabla 23.	Principios generales de RSC	163
Tabla 24.	Ventas netas Grupo Inditex 2016	191
Tabla 25.	Las diez empresas de Moda italiana con mayor facturación en 2016	192
Tabla 26.	Tipología de la entrevista cualitativa	196
Tabla 27.	Relación de entrevistados	199
Tabla 28.	Panel de <i>instagramers</i> españoles de Moda	204
Tabla 29.	Universo Ronda 1 <i>instagramers</i> españoles de Moda	206
Tabla 30.	Universo Ronda 1 <i>instagramers</i> españoles de Moda	207
Tabla 31.	Control de respuestas Método Delphi <i>instagramers</i> españoles de Moda	209
Tabla 32.	Preguntas Ronda 1 a <i>instagramers</i> españoles de Moda	209
Tabla 33.	Preguntas Ronda 2 a <i>instagramers</i> españoles de Moda	211
Tabla 34.	Características del panel de expertos en RSC y/o sostenibilidad	213
Tabla 35.	Panel de expertos en RSC y/o sostenibilidad	214
Tabla 36.	Control de respuestas del Método Delphi expertos en RSC y/o sostenibilidad	216

Tabla 37.	Preguntas Ronda 1 a expertos en RSC y/o sostenibilidad	217
Tabla 38.	Preguntas Ronda 2 a expertos en RSC y/o sostenibilidad	219
Tabla 39.	Fase de análisis de contenido	228
Tabla 40.	VARIABLES e indicadores del análisis de contenido de webs corporativas	230
Tabla 41.	VARIABLES e indicadores del análisis de contenido de salas de prensa	231
Tabla 42.	VARIABLES e indicadores del análisis de contenido de las redes sociales	232
Tabla 43.	Acuerdos o desacuerdos en el análisis de contenido de los espacios virtuales analizados de Zara y OVS	234
Tabla 44.	Herramientas/instrumentos de RSE de Inditex y OVS	237
Tabla 45.	Herramientas de diálogo con los <i>stakeholders</i> de Inditex y OVS	238
Tabla 46.	Grado de compromiso de Inditex con su RSE	238
Tabla 47.	Grado de compromiso de OVS con su RSE	239
Tabla 48.	Canales de comunicación utilizados por Inditex y OVS para productos sostenibles	241
Tabla 49.	Temas de análisis en las dos rondas de <i>instagramers</i> españoles de Moda	242
Tabla 50.	Temas de análisis en las dos rondas de expertos en RSC y/o sostenibilidad	249
Tabla 51.	Herramientas de RSE utilizadas por las marcas analizadas según los expertos en RSC y/o sostenibilidad	250
Tabla 52.	ODS en los que puede actuar el sector textil <i>fast fashion</i> según los expertos en RSC y/o sostenibilidad	258
Tabla 53.	Manera de acceder a las webs corporativas por buscadores mediante palabras clave	268
Tabla 54.	Actualizaciones web corporativa Zara	273
Tabla 55.	Actualizaciones web corporativa OVS	275
Tabla 56.	Tipos de herramientas utilizadas en las salas de prensa de Zara y OVS	280

Tabla 57.	Actualizaciones de la sala de prensa de Zara	281
Tabla 58.	Actualizaciones de la sala de prensa de OVS	282
Tabla 59.	Temáticas de las notas de prensa Zara	284
Tabla 60.	Temáticas de las notas de prensa OVS	284
Tabla 61.	Hipervínculos a Facebook, Twitter e Instagram en web corporativa y tienda online, y viceversa, de Zara y OVS	289
Tabla 62.	Formato predominante en las redes sociales analizadas de Zara y OVS	291
Tabla 63.	Herramientas utilizadas en las redes sociales de OVS	291
Tabla 64.	Niveles de actualización en los perfiles de Facebook, Twitter e Instagram de Zara y OVS en el período analizado	297
Tabla 65.	Cuantificación métrica en los perfiles de Facebook, Twitter e Instagram de Zara y OVS en el período analizado	299
Tabla 66.	Interpretación de los resultados de las herramientas o instrumentos de RSE de Indítex y OVS	303
Tabla 67.	Interpretación de los resultados del compromiso de Inditex y OVS con su RSE	304

## Índice de imágenes

Imagen 1.	Plataforma de Be the Buyer de ModCloth	77
Imagen 2.	Cuestionario de estilo de JustFab	78
Imagen 3.	Material gráfico Fashion Revolution Week 2020	160
Imagen 4.	Perfil de <i>instagramer</i> española de Moda	208
Imagen 5.	Botones para compartir contenido en la web corporativa de Zara	276
Imagen 6.	Accesibilidad de la sala de prensa de Zara	278
Imagen 7.	Análisis notas de prensa Zara y OVS	283



