



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

## **Trabajo Final de Grado**

# **Imagen de Marca en Moda Sostenible**

**Un estudio exploratorio con expertos del sector**

**María Luz Olcina Bedito**

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

**Tutorizado por: Tomás Baviera Puig**

**Curso Académico 2018-2019**

**Fecha de Depósito : 3 de Julio de 2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, me gustaría agradecer a mi tutor, Tomás Baviera Puig, su interés y dedicación a lo largo del desarrollo de este trabajo final de grado. Su perseverancia y ayuda han sido fundamentales para conseguir los objetivos preestablecidos. Me gustaría destacar su cercanía y paciencia, en todo momento, para resolver las cuestiones que han ido surgiendo. Nunca olvidaré su labor como tutor.

Asimismo, agradecer la disposición de las directivas y técnicas que han prestado su colaboración en este proyecto mediante la realización de entrevistas. Su ejemplo en la industria de la moda es un referente a seguir en el ámbito de la sostenibilidad.

También quisiera agradecer a Rafa por su acompañamiento durante la elaboración de este Trabajo, y porque hizo posible una de las entrevistas realizadas.

A Marcela le debo reconocer su amable colaboración en la fase piloto de este trabajo.

Quiero terminar dando las gracias a mis padres. Este trabajo supone el cierre de esta etapa académica y la formación que he recibido en estos años no hubiera sido posible sin el apoyo de ellos.

¡Muchísimas gracias de corazón!

# Índice General

Índice de Tablas .....	5
Índice de Gráficos .....	7
<b>Capítulo 1: Introducción.....</b>	<b>9</b>
1.1 Resumen del Trabajo Final de Grado .....	10
1.2 Objetivos .....	10
1.3 Metodología .....	11
1.4 Asignaturas de la titulación relacionadas con el TFG .....	11
1.5 Orden documental .....	12
<b>Capítulo 2: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>14</b>
2.1 Branding .....	15
2.2 Responsabilidad Social Corporativa.....	23
2.3 Modelos Fast-Fashion y Slow-Fashion.....	31
2.4 Preguntas de Investigación .....	43
<b>Capítulo 3: Metodología.....</b>	<b>44</b>
3.1 Consideraciones metodológicas.....	45
3.2 Fase Piloto .....	47
3.3 Criterios de selección de los entrevistados .....	48
3.4 Contactos Realizados .....	48
3.5 Entrevistas Realizadas .....	50
3.6 Pautas de Exploración o Guion.....	51
<b>Capítulo 4: Resultados .....</b>	<b>53</b>
4.1 Datos Generales.....	54
4.2 Motivaciones Personales .....	55
4.3 Imagen de Marca Sostenible .....	62
4.4 Tendencias .....	72
<b>Capítulo 5: Análisis de Resultados .....</b>	<b>84</b>

5.1 Discusión.....	85
5.2 Propuestas de Actuación .....	89
<b>Capítulo 6: Conclusión .....</b>	<b>93</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>96</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>102</b>
ANEXO 1: Fase Piloto .....	103
ANEXO 2: Emails de Contacto Enviados .....	105
ANEXO 3: Códigos de Análisis .....	107
ANEXO 4: Ejemplos de las Transcripciones Codificadas .....	109

## Índice de Tablas

Tabla 1: Marco de análisis de riesgos en la cadena de suministros. Fuente: Ecología y Desarrollo (2011).....	27
Tabla 2: Ventajas Norma ISO 14001. Fuente: Elaboración propia a través de la ISO 14001 (2015).....	29
Tabla 3: “Velocidad” de una marca. Fuente: Elaboración propia a partir de Fletcher (2012).....	37
Tabla 4: Stakeholders en el mundo de la moda. Fuente: Elaboración propia a partir de Arribas Barreras et al. (2016). ....	40
Tabla 5: Investigaciones sobre las percepciones y actitudes de los consumidores en relación al modelo Slow-Fashion. Fuente: Elaboración propia. ....	42
Tabla 6: Investigaciones sobre las percepciones y actitudes de los consumidores en relación al modelo Fast-Fashion. Fuente: Elaboración propia. ....	42
Tabla 7. Tipos de cargos con los que se contactó para la investigación. Fuente: Elaboración propia. ....	49
Tabla 8. Medio de contacto inicial con los contactos seleccionados. Fuente: Elaboración propia. ....	49
Tabla 9. Resultados de contacto obtenidos. Fuente: Elaboración propia.....	49
Tabla 10. Empresas contactas para la investigación. Fuente: Elaboración propia. ....	50
Tabla 11. Cargos profesionales de las entrevistadas. Fuente: Elaboración propia. ....	51
Tabla 12. Empresas contactadas, fechas de las entrevistas y medios de comunicación. Fuente: Elaboración propia.....	51
Tabla 13: Duración de las Entrevistas y Páginas Transcritas. Fuente: Elaboración propia. ....	54
Tabla 14: Número de Citas y Códigos. Fuente: Elaboración Propia. ....	54

Tabla 15: Listado de Códigos utilizados en el Atlas.ti. Fuente: Elaboración propia. ....	108
--	-----

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Componentes de una marca. Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler y Keller (2014).....	17
Gráfico 2: Young & Rubicam BrandAsset Valuator aplicado a las marcas Patagonia, Adidas y Nike. Fuente: Elaboración propia a partir de la web de Young & Rubicam BrandAsset Valuator. ....	19
Gráfico 3: Young & Rubicam BrandAsset Valuator: detalles de Patagonia. Fuente: Elaboración propia a partir de Young & Rubicam BrandAsset Valuator.....	20
Gráfico 4: Brand Resonance Pyramid. Fuente: Kotler y Keller (2014). ....	21
Gráfico 5: Brand Resonance Pyramid de Chanel. Fuente: Pinterest.....	21
Gráfico 6: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Fuente: Naciones Unidas. ....	28
Gráfico 7: El Ciclo de la Moda Rápida. Fuente: Salcedo (2014).....	32
Gráfico 8: Producción Lineal. Fuente: Advanced Leadership Foundation (2018). ....	33
Gráfico 9: Modelo de Economía Circular. Fuente: Fundación Pueblo para Pueblo (2018). ....	35
Gráfico 10: Proceso de Diseño. Fuente: Salcedo (2014).....	36
Gráfico 11: Estrategia de Sostenibilidad de la empresa de Moda. Fuente: Salcedo (2014). ....	38
Gráfico 12. Mapa conceptual sobre las acciones y la cadena de valor. Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas. ....	71
Gráfico 13: Mapa conceptual sobre la posición de los consumidores. Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas. ....	83
Gráfico 14: Mapa Global. Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas. ....	83

Gráfico 15: Captura del documento de trabajo del Atlas.ti para la Primera Entrevista. Fuente: Elaboración propia.....	109
Gráfico 16: Captura del documento de trabajo del Atlas.ti para la Segunda Entrevista. Fuente: Elaboración propia.....	110
Gráfico 17: Captura del documento de trabajo del Atlas.ti para la Tercera Entrevista. Fuente: Elaboración propia. ....	111



# **Capítulo 1: Introducción**

## 1.1 Resumen del Trabajo Final de Grado

El presente Trabajo Final de Grado (TFG) trata el tema de la sostenibilidad en las empresas de moda. Por un lado, es patente el protagonismo actual del sector de la moda en la sociedad. Por otro lado, la responsabilidad social corporativa ha adquirido importancia en la cultura empresarial, especialmente desde la última crisis económica. También las universidades, y particularmente la Universidad Politécnica de Valencia, están fomentando una formación basada en los principios de la responsabilidad social corporativa de las organizaciones. Estas dos vertientes confluyen en el movimiento de la moda sostenible, que cada vez tiene más repercusión en la literatura académica y en el ámbito profesional. Una de las manifestaciones de esta corriente es el llamado Slow-Fashion. Esta tendencia sostenible busca relevar el modelo Fast-Fashion, y apuesta por una moda atemporal que considere el impacto social y medioambiental de las empresas de moda (Fletcher, 2007). Este TFG se ha enfocado con el propósito de explorar la opinión de quienes forman parte del negocio de la moda para así evaluar su compromiso por la transformación sostenible de la industria textil. Al revisar la bibliografía académica, se encuentran pocos estudios que investiguen este tema. Por tanto, el objeto de este TFG será conocer las motivaciones personales de los profesionales que apuestan por la RSC en el sector de la moda, evaluar cómo el compromiso por la moda sostenible se refleja en la imagen de marca, y estudiar el efecto de las tendencias sobre las decisiones corporativas ligadas a la RSC. La metodología empleada ha sido la entrevista en profundidad y el análisis cualitativo de los textos. Han participado tres directivas y técnicas de la industria de la moda, pertenecientes a tres marcas distintas, y todas ellas comprometidas con la moda sostenible. Entre las conclusiones del trabajo, cabe subrayar la importancia dada por las entrevistadas a la conveniencia de un alineamiento entre lo que se hace y lo que se transmite a través de la imagen de marca. También han destacado la fuerza de las pequeñas acciones en este sector para contribuir a la mejora de la sociedad. Con todo, las razones económicas y los intereses externos no han sido obviados por las entrevistadas, pero lejos de desanimarles, les ha motivado mucho más en su compromiso por desarrollar una estrategia sostenible.

## 1.2 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es analizar el compromiso por la moda sostenible de directivas y técnicas de la industria de la moda y su influencia en la imagen de marca sostenible. Para llevarlo a cabo se han planteado una serie de objetivos específicos en la elaboración de este trabajo. Así pues, estos objetivos son los siguientes:

- Comprender el Branding y los modelos de evaluación de marcas.
- Entender los aspectos principales de la responsabilidad social corporativa.
- Conocer el fenómeno Fast-Fashion y el movimiento de la moda sostenible.
- Analizar la posición de los consumidores en los modelos Fast-Fashion y Slow-Fashion.

- Familiarizarse con la metodología cualitativa para aplicar estas técnicas de investigación adecuadamente.
- Practicar la técnica de la entrevista en profundidad a través de la fase piloto.
- Contactar con profesionales del sector comprometidos con la moda sostenible.
- Realizar las entrevistas en profundidad a los profesionales que accedan a participar en el estudio.
- Aprender a manejar la herramienta de software Atlas.ti.
- Realizar el análisis cualitativo de los textos.
- Enlazar las ideas que han emergido del discurso de las tres entrevistadas.
- Analizar los resultados en base al marco teórico y las preguntas de investigación.
- Realizar una discusión que englobe todo el conocimiento adquirido a lo largo del desarrollo del trabajo.
- Sugerir propuestas de mejora que aborden los puntos más relevantes de la investigación.

### **1.3 Metodología**

Para este estudio se ha optado por la investigación cualitativa: se han realizado tres entrevistas en profundidad con expertas del sector y se ha procedido a un análisis cualitativo de las transcripciones de las entrevistas. Este método permite indagar en las motivaciones personales de las profesionales para que la teoría emerja del discurso, abarcando muchos más temas de opinión y experiencia personal. Las participantes se han escogido principalmente en base a su formación en responsabilidad social corporativa, su interés por la moda y su cargo profesional. Para el análisis cualitativo de los textos transcritos se ha empleado la herramienta de software Atlas.ti. Esta aplicación informática ha facilitado la disgregación de la información a partir de la codificación de citas. Los códigos se han establecido por núcleos temáticos, vinculados a colores específicos. El Atlas.ti ha permitido identificar y clasificar fácilmente el contenido, orientando el análisis de los resultados. En el Capítulo 3 se presenta con más detalle la metodología empleada en el estudio.

### **1.4 Asignaturas de la titulación relacionadas con el TFG**

Las asignaturas de la carrera de Administración y Dirección de Empresas en las cuales me he apoyado para la elaboración del trabajo son las siguientes:

- Dirección Comercial: el contenido de la asignatura ha servido para desarrollar la parte teórica del branding, la lealtad de marcas y los modelos de evaluación de marcas.
- Estrategia y Diseño de la Organización: Esta asignatura me ha ayudado a familiarizarme con las tomas de decisiones según la estrategia de las empresas.
- Ética y Responsabilidad Social Corporativa: Muchas de las herramientas, bien libros o artículos académicos, se han adquirido a partir de los conocimientos impartidos en esta asignatura.

- Derecho del Trabajo: Los aspectos impartidos han servido para comprender alguna documentación utilizada en la elaboración del trabajo.

Durante mi estancia Erasmus en la Université Paris-Dauphine, pude cursar varias asignaturas conectadas con la temática del TFG:

- Company Culture: Esta asignatura presentó diversos planteamientos de cultura corporativa en las compañías.
- International Business Ethics: pude ahondar en algunos aspectos éticos y morales de la dirección de empresas.
- Human Resource Management: este curso me ayudó a comprender el área de recursos humanos y la importancia de los procesos de contratación de los empleados, que ha sido subrayado en varias ocasiones por las entrevistadas.

Cabe destacar que la mayoría de información consultada, en relación a RSC y moda sostenible, está publicada en inglés. Por tanto, haber estudiado en el grupo de ARA y haber cursado dos estancias en el extranjero me han ayudado a desenvolverme mejor en esta lengua y a comprender mejor la terminología manejada en los libros y en los artículos de investigación.

## 1.5 Orden documental

En este epígrafe se estructura el contenido del TFG.

En el segundo capítulo desarrollamos el marco teórico del trabajo:

**-Branding:** analizamos el concepto de branding y presentamos los componentes de marca, además de explicar la lealtad de marca e introducir los modelos de evaluación de marcas.

**-Responsabilidad Social Corporativa:** se comentan los principios de la RSC y se desarrollan los elementos de la gestión responsable. En concreto se explican los grupos de interés, la gestión de riesgos, la cadena de producción y suministro, la cooperación al desarrollo, la gestión ambiental y la transparencia.

**-Modelos Fast-Fashion y Slow-Fashion:** se introduce el fenómeno Fast-Fashion destacando el ciclo de la moda rápida y el sistema de producción lineal. Consecutivamente se analiza el modelo sostenible incidiendo en el modelo de economía circular y en el proceso de diseño, culminando con una comparativa del modelo Fast-Fashion y Slow-Fashion. También se presentan los grupos de interés en el sector de la moda y se recogen varios estudios del sector de la moda en dos tablas que analizan la posición del consumidor ante los modelos Fast-Fashion y Slow-Fashion.

**-Preguntas de investigación:** se indican las tres preguntas que conducen la investigación.

En el tercer capítulo se desarrolla la metodología del TFG:

**-Investigación cualitativa:** se presentan las técnicas de la entrevista en profundidad y el análisis cualitativo de los textos. Además, se explica la herramienta de software Atlas.ti, empleada para la selección de citas, la codificación de las mismas y la elaboración de los mapas conceptuales.

**-Fase Piloto:** se detallan los datos de la fase piloto y el aprendizaje adquirido.

**-Los criterios de selección de los entrevistados:** se especifican los aspectos relevantes a tener en cuenta a la hora de seleccionar y contactar a los profesionales.

**-Contactos realizados:** se indica el listado de perfiles contactados para las entrevistas y los resultados de esta búsqueda.

**-Entrevistas realizadas:** se presentan los perfiles profesionales de las entrevistadas.

**-Pautas de Exploración o Guion de la entrevista:** se exponen las preguntas, planteadas a partir de las preguntas de investigación, y que han servido de guía para conducir las entrevistas hacia el objeto de la investigación.

En el cuarto capítulo, una vez las entrevistas transcritas, citadas y codificadas, se sintetizan los resultados relacionados con las tres preguntas de investigación. Además se resumen los conceptos principales en tres mapas conceptuales que representan la posición de los consumidores, las acciones sobre la cadena de valor y por último, se muestra un mapa global que contiene las ideas más relevantes de toda la investigación.

En el quinto capítulo se analizan los resultados a través de la discusión y las propuestas de actuación, dirigidas al sector de la moda, a los consumidores y a las universidades.

En el último capítulo se presentan las conclusiones del presente TFG.

# **Capítulo 2: Revisión de la Literatura**

## 2.1 Branding

El desarrollo de la imagen de marca debe mucho a la creación de una marca o branding. El branding abarca todo el proceso de diseño de marca, desde su gestión y aplicación, hasta su registro. El objetivo principal del branding será diferenciar los productos o servicios que vayan asociados a la marca para que de este modo adquiera una ventaja competitiva en el mercado. Esta diferencia de marca se dará principalmente por los atributos o beneficios de los productos que la marca pretenda garantizar al consumidor. Para llevarlo a cabo, las empresas tendrán que implementar estrategias de marketing adecuadas que definan claramente la idea de marca para que el consumidor la perciba correctamente (Kotler & Keller, 2012).

Así mismo, Aaker (2011) establece que durante el branding la empresa tendrá que desarrollar la identidad de la marca, es decir, determinar el valor que se le quiere dar a la marca y trasmitirlo a los consumidores. El valor de marca será una combinación de conocimiento, lealtad y asociaciones de marca que se sumarán para proporcionar valor al producto o servicio. La identidad de la marca será un conjunto único de asociaciones que la empresa tendrá que ser capaz de crear o mantener. Estas asociaciones mostrarán lo que la marca representa e implicarán una promesa hacia los clientes por parte de los miembros de la organización.

Según The American Marketing Association (AMA) una marca será aquel nombre, término, signo, símbolo, o diseño, así como, la combinación de los mismos con la intención de identificar los productos o servicios de una empresa o de un grupo de empresas para diferenciarse de los competidores (Kotler & Keller, 2012). Kotler y Keller (2012) también consideran que la marca es uno de los activos intangibles con más valor de la compañía ya que dota de credibilidad a la misma, favoreciendo las relaciones de confianza. Tobias & Friis (2009) añaden que las marcas agregan valor económico y estratégico a sus propietarios. También establece que el valor de este activo a menudo se denomina valor de marca, que es el valor de mercado y financiero asociado con la fortaleza de una marca o el valor añadido que una marca dada proporciona a un producto.

Por todo esto, la empresa tendrá que ser capaz de definir una marca con una identidad sólida que le permita posicionarse en torno a unos valores y atributos y destacar por encima de sus competidores. Además, la organización tendrá que ser capaz de evaluar el valor de la marca desde la perspectiva del consumidor y saber gestionarla frente a los agentes externos del mercado.

Con el fin de conocer mejor el proceso de Branding, se va a presentar a continuación una serie de elementos fundamentales: el concepto de lealtad de marca, los componentes de una marca, y algunos modelos de evaluación de marcas.

### **2.1.1 Lealtad de marca**

Según Aaker (2011), la lealtad de marca representa el valor central de una marca y se asocia al grado de adhesión que un cliente tiene sobre la marca. Por tanto, refleja la probabilidad de que el cliente se cambie a otra marca ante un cambio de la percepción de los atributos, del precio o de las características del producto.

The American Marketing Association (AMA) define lealtad de marca como la situación en la que un consumidor compra generalmente el mismo producto o servicio al mismo fabricante que lo ha elaborado en lugar de comprarle a múltiples proveedores dentro de la categoría (Moisescu, 2006). Por otro lado, Travis (2000) considera la lealtad de marca como el objeto principal del valor de marca y orienta todo el proceso de creación de marca hacia ese objetivo.

Kotler y Keller (2012) establecen que la lealtad se verá influenciada por los atributos, valores y personalidad de la marca. Aquellos clientes más interesados en comprar y más dispuestos a asumir riesgos se considerarán más leales a la marca. La lealtad de marca estará latente en la manera de pensar, sentir y actuar del consumidor ante la misma. Su comportamiento podrá alterar la volatilidad de los precios, la cuota de mercado y la rentabilidad.

La lealtad de marca proporciona predictibilidad y seguridad de demanda a la firma por lo que el branding tendrá un papel fundamental para que esa situación se dé. Por tanto, la marca será un elemento crucial para mejorar la ventaja competitiva. Generalmente, los empresarios no son conscientes de la importancia de definir una marca hasta que alguno de sus elementos principales es modificado. Debido a esto, para que perdure la confianza en ella la empresa tendrá que ser capaz de transmitir la idea de marca y tener en cuenta las percepciones, preferencias y comportamientos que tienen los consumidores ante la misma (Kotler & Keller, 2012).

De este modo, la imagen de marca que tenga el cliente dependerá del grado de satisfacción que experimente como comprador. Sin embargo, habrá que tener en cuenta otras dimensiones descriptivas del valor de marca como la conciencia de marca y la calidad percibida (Tobias & Friis, 2009). Todas ellas pueden afectar a la satisfacción del comprador y proporcionarle razones para comprar. Cuantos más sujetos estén ligados a la marca, más estrechos serán los lazos con el consumidor. Gracias a todas estas interrelaciones, se creará una comunidad de marca que le aportará un mayor valor en su totalidad (Aaker, 2011).

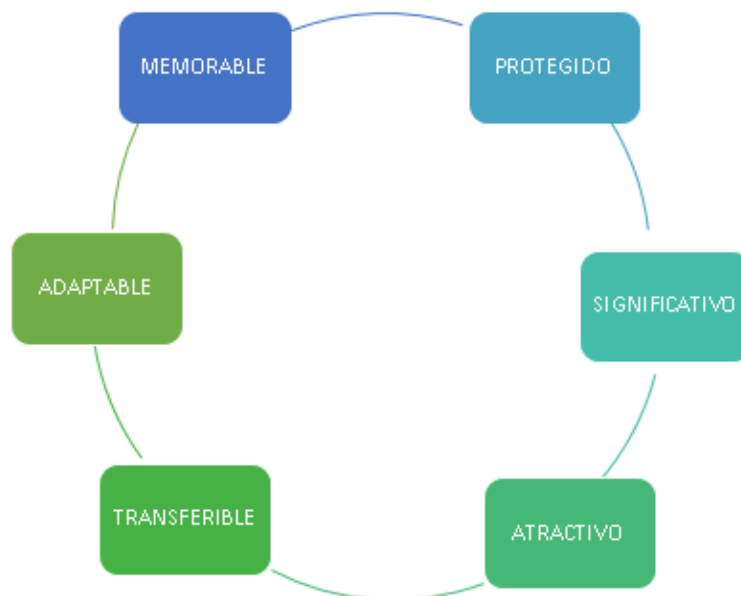
### **2.1.2 Componentes de marca**

Como parte del proceso de branding y en el diseño de las propiedades de marca, Kotler & Keller (2012) plantean 6 criterios para elegir los elementos de una marca. Los tres primeros: memorable, significativa y atractiva son parte de la creación de la marca. Los tres últimos: transferible, adaptable y protegida



son defensivos y ayudan a aprovechar y preservar el valor de la marca. Estos criterios, representados en el Gráfico 1, se definen del siguiente modo:

1. Memorable: Sería la facilidad con la que los consumidores recuerdan y reconocen el elemento de la marca tanto en la compra como en el consumo.
2. Significativa: Se refiere a la credibilidad del elemento de marca: Si es acorde a la categoría que le corresponde y si se percibe claramente el segmento de mercado al que va dirigida.
3. Atractiva: indica de qué manera es interesante estéticamente el elemento de la marca.
4. Transferible: sería la capacidad del elemento de marca de introducir nuevos productos en las mismas categorías o en otras diferentes para ver si es capaz de abarcar diversidad de productos de diferentes categorías.
5. Adaptable: su capacidad para adaptar el elemento de la marca a otros formatos y actualizarlo.
6. Protegida: relacionado con la protección legal del elemento de la marca.



**Gráfico 1: Componentes de una marca. Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler y Keller (2014).**

Por otro lado, Aaker (2000) plantea el concepto de esencia de marca como eje central que vincula a todos los elementos principales de la identidad de marca. El espíritu de marca, si se emplea correctamente, podrá ser eficaz para describir los ideales y beneficios de la marca. Aaker (2002) clasifica los beneficios en funcionales, emocionales y auto-expresivos.

Los beneficios funcionales se basarán en los atributos de los productos y serán características tangibles que formarán parte de la propuesta de valor. Los beneficios emocionales, serán intangibles y dependerán de la habilidad de la marca de suscitar sensibilidad entre producto-consumidor. Los beneficios emocionales a menudo estarán vinculados a lo funcional y proporcionarán a los consumidores herramientas para alcanzarlos (Aaker, 2002).

Por último, los beneficios auto-expresivos de la marca ofrecerán al consumidor la oportunidad de comunicarse socialmente como es él o como quiere ser. Los beneficios de auto-expresión serían similares a lo que Keller (2008) llama la necesidad de aprobación social. Serán muy importantes para la identidad de la marca y podrán estar relacionados con los emocionales (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Los elementos o beneficios asociados a la marca serán fundamentales para que el consumidor entienda la marca y sea capaz de interesarse por ella. La imagen de marca construida a través de todos los componentes de la marca, hará que se posicione en un segmento de mercado específico.

### **2.1.3 Modelos de Evaluación de Marcas**

La marca tendrá que evidenciar la estrategia de marketing de la empresa, de manera que quede reflejada la idea de marca. Para evaluar los valores y características de la marca, Kotler y Keller (2012) presentan diferentes modelos. Los modelos son: *BrandAsset Valuator (BAV)* y *Brand Resonance Model* o *Customer Based Brand Equity model*.

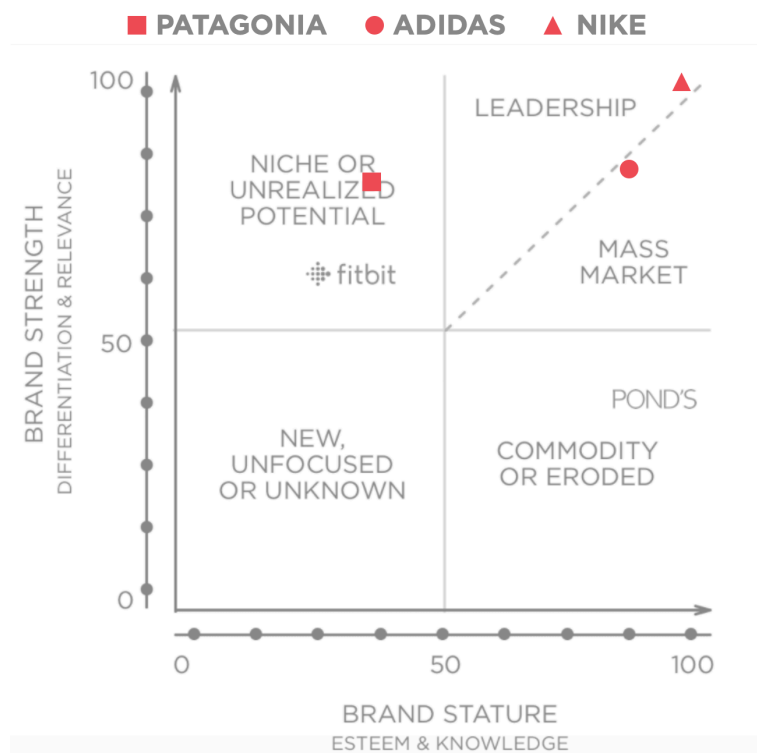
#### *BrandAsset Valuator (BAV)*

Basado en una investigación con casi 800.000 consumidores en 51 países, BAV compara el valor de marca de miles de marcas en cientos de categorías diferentes. Hay cuatro componentes o pilares clave del valor de la marca según BAV:

- La diferenciación energizada mide el grado en que una marca se diferencia de las otras, su estado y liderazgo percibido.
- La relevancia mide la conveniencia y atractivo de la marca.
- La estima mide las percepciones de calidad y lealtad o cómo de bien es considerada y respetada la marca.
- El conocimiento mide el grado de familiaridad que tienen los consumidores con la marca.

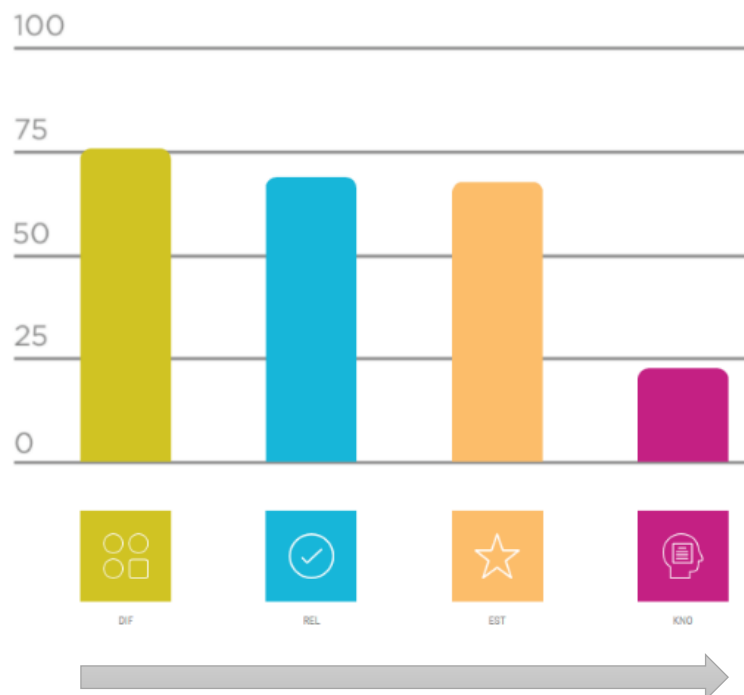
La diferenciación energizada y la relevancia en su conjunto determinan la fortaleza de la marca, indicador líder para predecir el crecimiento y los valores futuros. La estima junto con el conocimiento crea el estatus de la marca, como informe sobre el desempeño pasado y valor actual.

Para entender bien el modelo, he decidido hacer uso de las herramientas de la web oficial *Young & Rubicam BrandAsset Valuator* y aplicarlas sobre tres marcas de moda deportivas: Patagonia, Adidas y Nike. Todas son competidoras entre sí y se encuentran en el sector de la moda deportiva. Adidas y Nike presentan un modelo de negocio más similar y abarcan un mayor segmento de mercado, cubriendo más variedad de deportes. En cambio, Patagonia se centra más en los deportes de riesgo y se considera una marca sostenible con un modelo de negocio conectado con la responsabilidad social corporativa. Al aplicar este modelo los resultados han sido los siguientes:



**Gráfico 2: Young & Rubicam BrandAsset Valuator aplicado a las marcas Patagonia, Adidas y Nike. Fuente: Elaboración propia a partir de la web de Young & Rubicam BrandAsset Valuator.**

## PATAGONIA



**Gráfico 3: Young & Rubicam BrandAsset Valuator: detalles de Patagonia. Fuente: Elaboración propia a partir de Young & Rubicam BrandAsset Valuator.**

Según el Gráfico 2, Patagonia se caracteriza por tener una gran relevancia y diferenciación en el mercado, aunque no es comúnmente conocida por el público en general. No ha desarrollado todo su potencial y se encuentra en un nicho de mercado. Adidas y Nike, respectivamente, se encuentran en una posición más ventajosa. Mientras que Nike se considera una marca líder en el mercado, Adidas es una marca de consumo masivo. Ambas se encuentran diferenciadas del resto de sus competidores. Es destacable como Nike presenta un nivel del 100% de fortaleza y estatus de marca. En el Gráfico 3, se observa que los valores que determinan la fortaleza y estatus de Patagonia, se ordenan de manera descendente con un 75% de nivel de diferenciación (en verde), seguido de en torno a un 60% de relevancia (en azul) y consideración de marca (en naranja), y terminando con alrededor un 25% de conocimiento (en fucsia).

### *Brand Resonance Model*

El segundo modelo, también conocido como *customer based brand equity*, centra su protagonismo en el consumidor y la construcción de marca. El modelo enfatiza la dualidad de marcas a través de la pirámide de resonancia, representada en el Gráfico 4, que incluye 6 bloques que representan la ruta racional en el lado izquierdo y la ruta emocional en el derecho. Para

ejemplificar el modelo se ha escogido la pirámide de resonancia de la marca Chanel, presentada en el Gráfico 5.

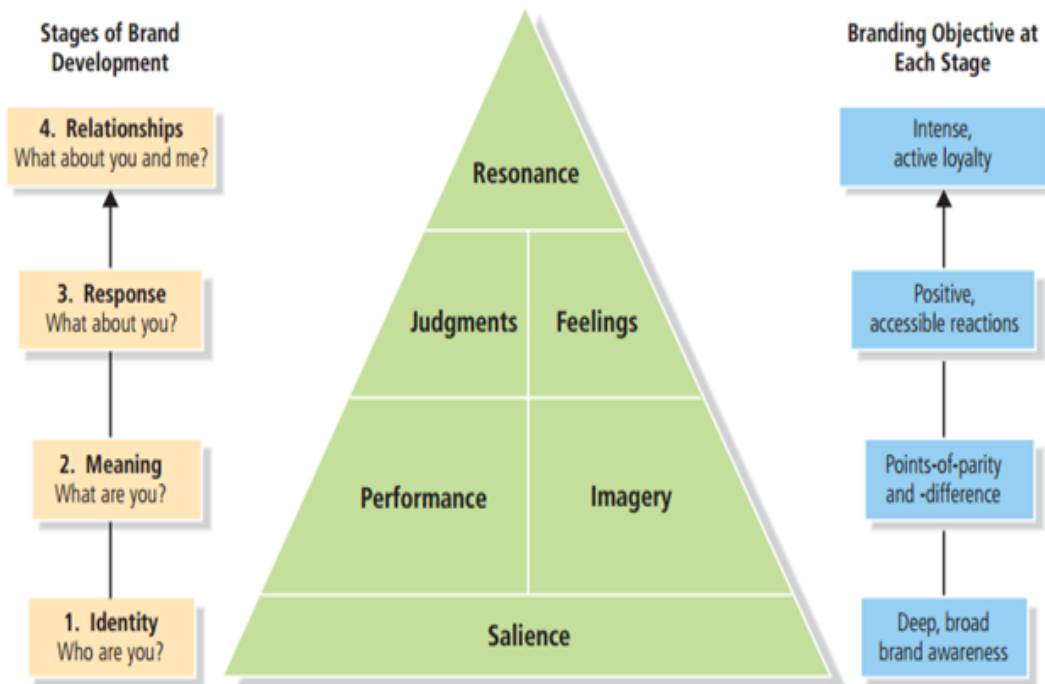


Gráfico 4: Brand Resonance Pyramid. Fuente: Kotler y Keller (2014).

**BRAND  
RESONANCE  
PYRAMID**  
CBBE

- RESONANCE**
- Strong brand loyalty.
  - Same theme of advertisements iconic Chanel.
- JUDGEMENTS**
- Overpriced.
  - Value for money.
- FEELINGS**
- Sense of high social status / price.
- PERFORMANCE**
- Good quality.
  - Durable.
- IMAGERY**
- Themed use of black and white.
  - Emphasises luxury / sophistication.
- SALIENCE**
- Iconic brand status.
  - Low recall rates, high brand recognition.

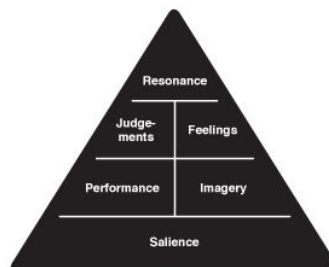


Gráfico 5: Brand Resonance Pyramid de Chanel. Fuente: Pinterest.

Los diferentes bloques que conforman la pirámide serían:

*-Importancia de marca* (en la base de la pirámide): será la frecuencia y la facilidad con que los clientes piensan en la marca en diversas situaciones de compra o consumo. En el caso de Chanel, se identificaría por su estatus de marca y gran reconocimiento en la industria de la moda del lujo. Aunque con bajos ratios de recuerdo de marca, pero reconocida por algunos de sus productos más emblemáticos como el perfume Chanel N°5.

#### **Bloques de la parte racional:**

*-Rendimiento de marca:* sería qué tan bien el producto o servicio satisface las necesidades funcionales de los consumidores. En Chanel, estarían muy presentes la gran calidad y durabilidad de sus productos.

*-Juicio de marca:* se centraría en las opiniones y evaluaciones personales de los clientes. Chanel es considerada una marca de lujo de alta gama con una buena relación calidad-precio.

#### **Bloques de la parte emocional:**

*-Imágenes de marca:* describirían las propiedades extrínsecas del producto o servicio, que intentan satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de los clientes. Chanel da protagonismo al blanco y al negro enfatizando el lujo y la sofisticación, elementos simbólicos en el logo de la marca y en la identidad de la misma.

*-Sentimientos de marca:* serían las respuestas y reacciones emocionales de los clientes frente a la marca. Chanel es una marca que evoca en el comprador sentimientos de estatus, elegancia y glamour.

*-Resonancia de marca* (en la cúspide de la pirámide): sería la intensidad del vínculo psicológico de los clientes con la marca y el nivel de actividad que genera, en qué medida se sienten sincronizados con la marca. La resonancia de Chanel se debe principalmente a la fuerte lealtad del consumidor con la marca al tratar de mantener la misma temática icónica y vanguardista en sus campañas de marketing.

Gracias al feedback de los consumidores frente a los diferentes niveles de la pirámide, representados en el Gráfico 4, se podrá estudiar la situación de la marca e implementar las estrategias que más convengan para el desarrollo de su imagen. Para crear un valor de marca significativo, habrá que entender la percepción que tiene el consumidor sobre la marca e identificar los factores que influyen en sus decisiones para conseguir que la respuesta de los clientes se transforme en una lealtad activa.

En los últimos años, la conciencia sostenible se ha convertido en un factor a considerar y ha pasado a integrarse en el valor de marca. A continuación, se van a presentar los principales aspectos que engloban la responsabilidad

social corporativa en la gestión de las empresas, para posteriormente abordarlos en el campo de la moda.

## 2.2 Responsabilidad Social Corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa surge como respuesta al impacto de las empresas en la sociedad y se basa en tres dimensiones principales: la económica o de gobernanza, la ambiental y la social. Aunque existen diferentes acepciones en función del contexto temporal y cultural, actualmente todas consideran que los aspectos medioambientales y sociales son significativos dentro de la estrategia empresarial. Además, la integración voluntaria de la RSC supondrá un cambio general en todos los ámbitos que conformen la organización, influyendo incluso en la imagen de marca (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

Howard Bowen (1953), uno de los primeros en introducir la RSC en el mundo académico, la define como la obligación del empresario a aplicar las políticas, tomar las decisiones o seguir líneas de acción que sean deseables en cuanto a los objetivos y valores de nuestra sociedad. A través de los mismos, los empresarios conseguirán crear oportunidades de desarrollo económico y social, comprometiéndose así con las personas y minimizando los impactos en el entorno (Crane & Matten, 2007b).

Además, según Wood (1991) las empresas y la sociedad están interconectadas entre sí, siendo directamente dependientes una de la otra. Por lo tanto, será imprescindible que se adquiriera una RSC coherente con los compromisos que se asuman y con la forma de actuar. Crane y Matten (2007a) afirman que no bastará con el mero ejercicio técnico de plantear las medidas y actuaciones a tomar por la empresa, sino que se requerirá un ejercicio normativo que determine sus responsabilidades en la sociedad (García de la Torre, Raufflet, Barrera, & Lozano, 2012).

Calero (2012) apuesta por la integración de la RSC en todos los departamentos de una empresa para que adquiriera un carácter transversal y consistente a largo plazo e influya positivamente en la mejora de la transparencia a nivel general (García de la Torre et al., 2012)

En torno a la RSC, se establecen una serie de fundamentos comunes centrados en una planificación estratégica y responsable. Todos, con el fin tomar decisiones orientadas a gestionar las relaciones con los grupos de interés (inversores, clientes, empleados, proveedores, administraciones públicas y agentes sociales) y la sociedad en general. Como se indica en García de la Torre et al. (2012) algunos expertos como Johnson (1971) y Carroll (1979) y posteriormente, el modelo de la Comisión Europea (2011), incluyen estos fundamentos en sus definiciones:

-Discrecional: señala la importancia de conocer el entorno para optimizar la gestión de riesgos y oportunidades (Económicas, Sociales y Ambientales) e

identificar, prevenir y atenuar los efectos negativos de las operaciones de las organizaciones.

-Económico: se centra en obtener la máxima ganancia, tanto en lo económico como en lo social, a través de la actividad mercantil, y en el empleo de las operaciones comerciales como medio para fomentar las interacciones con sus interlocutores y la búsqueda de la rentabilidad económica.

-Legal: se basa en el respeto de la legislación y cumplimiento de las normativas y convenios que competen a la empresa.

-Ético: se relaciona con la aplicación de programas sociales basados en valores y principios morales que favorezcan un comportamiento ético y transparente.

Englobando todo lo referente a la RSC, la Comisión Europea la resume brevemente como “La responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2011). Sin necesidad de especificar cuáles son esas responsabilidades ni a qué tipos de impactos se refiere, da entender que las organizaciones empiezan a asimilar de manera instantánea lo que conlleva ser una empresa socialmente responsable, dentro de sus operaciones y su estrategia global. Empiezan a tener conciencia de los asuntos sociales, medioambientales, éticos, de derechos humanos e intereses de los consumidores con el objetivo de maximizar la creación de valor compartido con sus grupos de interés y para conseguir identificar, prevenir y reducir los impactos.

### **2.2.1 Elementos de la Responsabilidad Social Corporativa**

Para llevar a cabo un desarrollo sostenible y sustentable de la empresa, habrá que conocer cuales son los elementos que están vinculados a la RSC y cuales son sus efectos. De este modo, se podrá diseñar la estrategia que más convenga para la actividad empresarial (Bazán Cea, De la Morena, & Cortés, 2016).

#### *Los grupos de interés o stakeholders*

Uno de los puntos clave para la gestión estratégica de la RSC será identificar los grupos de interés que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa dentro de un determinado contexto. Los grupos de interés serán todos aquellos grupos que se vean afectados o puedan afectar al desarrollo de la actividad de la organización (Freeman, 1983). No serán estáticos, sino que evolucionarán en función de sus expectativas y demandas con la empresa. Por ello, el nivel de compromiso con los grupos de interés quedará sujeto a su relación con la empresa (Bazán Cea et al., 2016).

Para identificarlos se realizará un análisis previo a través de un grupo de trabajo interfuncional que involucre a todas las áreas o departamentos que se vean implicados con los objetivos establecidos. Será recomendable que



participen en todas las fases del proceso para que puedan aportar información de todos los grupos de interés con los que se relacionan. El método de análisis que empleen deberá tener en cuenta una serie de variables o atributos que les sirvan para diferenciar y clasificar los grupos de interés (Bazán Cea et al., 2016). Como ejemplo de criterios de análisis están los de la norma AA1000SES de Accountability (Institute for Social and Ethical Accountability, 2011):

-Dependencia directa o indirecta con grupos o individuos de los que la organización dependa para operar o viceversa.

-Responsabilidad legal, comercial, operacional o ético-moral que tenga con otros grupos o individuos o pueda llegar a tener en el futuro.

-Tensión con respecto a grupos o individuos que necesiten atención inmediata en aspectos financieros, cuestiones económicas, asuntos sociales o ambientales.

-Representación o influencia en la toma de decisiones estratégicas u operativas de la organización o de los grupos de interés.

-Perspectivas diversas que permitan comprender la situación desde puntos de vista diferentes e identificar oportunidades de actuación.

Al finalizar el análisis de cada uno de los grupos de interés, que han sido presentados por cada departamento, se elaborará un listado para identificar los más relevantes. Habrá que priorizar y reducir el campo de acción para elegir los que más convengan a corto o medio plazo. Será necesario hacer uso del diálogo para sentar las bases de la relación corporativa y favorecer la confianza y escucha activa entre ambas partes. Por tanto, para conseguir objetivos consensuados, la comunicación tendrá que ser conducida en dos direcciones y siempre en igualdad de condiciones. Asimismo, habrá que evaluar la compatibilidad de las decisiones con los intereses de los inversores o accionistas (Garriga & Melé, 2004).

Por otro lado, será conveniente asegurarse que cada cierto tiempo, en torno a un año, la gestión está siendo la adecuada. Teniendo en cuenta que los stakeholders, que a día de hoy son más significativos, podrían dejar de serlo debido a cambios del entorno. En conclusión, un buen análisis y delimitación de los grupos de interés ayudará a minimizar riesgos, mejorar el clima interno, generar oportunidades de negocio y fortalecer las relaciones de confianza. Todo esto repercutirá positivamente en la reputación de la compañía (Bazán Cea et al., 2016).

### *Gestión de Riesgos*

Para una gestión adecuada de los impactos que derivan de la actividad, tanto internos como externos, habrá que considerar los aspectos ambientales, sociales y éticos o de gobernabilidad. Al ser cuestiones cuantitativas y cualitativas suficientemente relevantes por su materialidad, habrá que tenerlas

en cuenta en el desarrollo del negocio y también, en las relaciones con los grupos de interés. La RSC no sólo formará parte de las políticas sectoriales o de comunicación, sino que sentará las bases de los valores empresariales que integren la estrategia corporativa (Bazán Cea et al., 2016). Por lo tanto, los riesgos ambientales, sociales y económicos estarán relacionados con los riesgos operacionales, estratégicos y de incumplimiento. Además, todos ellos estarán íntimamente ligados al riesgo reputacional. Los operacionales estarán vinculados al uso eficaz y eficiente de los recursos, los estratégicos estarán alineados con la misión y la visión de la entidad y los de incumplimiento, serán relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables. La fiabilidad de toda la información suministrada podrá afectar a la reputación (López Sáiz & Escamilla Solano, 2009).

Mediante una gestión adecuada de este tipo de riesgos se buscará mejorar la rentabilidad del negocio a largo plazo y por ende, el valor de la compañía. Para conseguirlo, habrá que gestionar la incertidumbre mediante controles internos que permitan identificar posibles eventos potenciales. De este modo, se podrán mantener los riesgos dentro de unos límites razonables para que no interfieran notablemente en el logro de objetivos. Los riesgos podrán tener diferentes grados de impacto, aunque siempre quedará un riesgo inherente y uno residual que dependerán de la ausencia de acciones de confrontación y del transcurso de la actividad. Para elaborar planes de acción, en base a procedimientos de RSC, habrá que contar con la participación de los responsables de todos los departamentos, quienes se encargarán de supervisar que se cumplen los protocolos establecidos (Bazán Cea et al., 2016).

Por tanto, habrá que realizar un análisis de materialidad que identifique los impactos económicos, ambientales y sociales que sean relevantes para la entidad y que puedan influir en las expectativas de los grupos de interés. El análisis quedará representado en un mapa de riesgos para así establecer medidas de seguimiento y reducción de impacto sobre los asuntos de la organización, que puedan afectar a los grupos de interés (Brandt et al., 2015).

### *Cadena de Suministro*

Una vez las empresas asumen su responsabilidad con la sociedad y el planeta, han de asegurarse que sus subcontratistas y proveedores también se comprometen a llevar una gestión responsable de la actividad. La cadena de suministro va a estar ligada al desempeño de la compañía, siendo ésta la encargada de supervisar toda acción y práctica que puedan llevar a cabo sus proveedores (Roca & Ayuso, 2013). Para facilitar la coordinación entre los diferentes agentes que intervienen en la cadena de suministro, será necesario establecer unos requisitos mínimos a cumplir por los contratistas. Estos criterios tendrán que ir más allá de los criterios tradicionales de precio, calidad y plazo. Los proveedores tendrán que alinearse con la estrategia de RSC de la empresa y con sus valores corporativos. Entre ambos habrá que clarificar y concretar los temas que se consideren de mayor relevancia a la hora de desarrollar las operaciones. Todo esto favorecerá la uniformidad de criterios y

coherencia de la cultura comercial entre las empresas de un mismo sector (Bazán Cea et al., 2016).

Con una adecuada gestión de la cadena de suministro se conseguirá reducir los riesgos de incumplimiento con todos los proveedores y mejorar la reputación e imagen. Los clientes se declararán fieles ante estas prácticas. Además, los contratistas verán mejorados sus procesos productivos a largo plazo, haciéndolos más sostenibles y rentables. Como resultado, adquirirán una ventaja competitiva dentro del mercado y mejorarán sus opciones de contratación, aunque las empresas tendrán que verificar asiduamente que los proveedores que escogieron están cumpliendo las normas. Por ello, será imprescindible tener en cuenta los principales aspectos referidos al sector o ámbito de actuación que presentan los colaboradores: el país o área de desarrollo de actividad, el sector de producción, hechos que estén relacionados con sus funciones y características del producto suministrado o servicio emitido (Desarrollo y Ecología, 2011).

Los aspectos nombrados previamente servirán para determinar el nivel de riesgo que existe con los miembros de la cadena de suministro. Un ejemplo de este tipo de análisis puede verse en la Tabla 1, donde se muestra cómo lo aborda la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas:

¿Tengo una <b>marca conocida</b> por el consumidor final?	¿Alguno de mis proveedores me suministra <b>productos de alto riesgo</b> o proviene de un <b>sector de alto riesgo</b> ?	¿Alguno de mis proveedores directos trabaja en un <b>país de alto riesgo</b> ?	<b>Riesgo</b> de la cadena de suministro	
SI	SI	SI	Muy alto	
		NO	Alto	
	NO	SI		Moderado
		NO	Bajo	
NO	SI	SI		Bajo
		NO		
	NO	SI		Mínimo
		NO		

**Tabla 1: Marco de análisis de riesgos en la cadena de suministros. Fuente: Ecología y Desarrollo (2011).**

Tras evaluar el riesgo de cada uno de los miembros de la cadena de suministro, se podrá planificar una estrategia que permita lograr la uniformidad, el provecho mutuo y el beneficio sostenible entre la empresa y los

proveedores. Las responsabilidades y exigencias que se determinen irán acorde a los criterios de la RSC y se incorporarán al modelo económico. También se tendrán en cuenta unas bases de regulación con las subcontratas que se adecuen a las condiciones del mercado y la sociedad (Bazán Cea et al., 2016).

## Cooperación al Desarrollo

La cooperación para el desarrollo comprende el conjunto de actuaciones voluntarias ejecutadas por actores tanto públicos como privados con y sin ánimo de lucro, que tratan de promover el desarrollo humano y sostenible, la disminución de la pobreza y el ejercicio de los derechos humanos en países subdesarrollados a través de una gestión eficaz de la ayuda (Cooperación Española, 2018). Todas las acciones se basan en los 17 objetivos que recoge la Agenda 2030 del Desarrollo Sostenible, presentados en el Gráfico 6:



**Gráfico 6: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Fuente: Naciones Unidas.**

Los objetivos abarcan todo tipo de conflictos por el agua, el alimento, la energía, el calentamiento global, las emisiones de CO<sub>2</sub>, el exceso de residuos, las condiciones de trabajo inhumanas, las desigualdades, el desarrollo comunitario y demás aspectos que puedan poner en peligro al planeta y sus habitantes. Para abordarlos habrá que promover el cumplimiento de los derechos humanos y de los códigos de conducta en las cadenas de suministro y de producción, además de promover la formación y sensibilización de la sociedad para una mejor utilización de los recursos naturales (Arribas Barreras et al., 2016). Todo ello con la finalidad de conseguir una situación de equilibrio

global y el bienestar de la población mediante la satisfacción de las necesidades básicas y el cuidado del medio ambiente (Brown, 2010).

### *Gestión Ambiental*

Para conseguir un desarrollo sostenible será imprescindible el uso racional de los recursos, la protección y la conservación del medio ambiente. Dentro de la RSC, la dimensión medioambiental, tendrá que incorporar un sistema de gestión en el que se incluyan las políticas ambientales, de calidad y de seguridad y salud (Bazán Cea et al., 2016). El compromiso medioambiental de las empresas irá más allá del cumplimiento de los requisitos legales, abarcando así todo tipo de prácticas (gestión de residuos, ecoeficiencia, energías renovables...) y planes de movilidad y logística que permitan preservar el ecosistema y mejorar el entorno de los trabajadores. Todo ello, con el objetivo de minimizar el impacto en el ecosistema y conseguir un equilibrio socioeconómico (García de la Torre et al., 2012).

Para establecer un programa de actuación ambiental habrá que determinar los riesgos medio ambientales que puedan surgir dentro de la cadena de suministro. La norma ISO 14001 (2015) servirá de marco de referencia para implantar el sistema de gestión medioambiental, ya que permitirá corroborar que esa dimensión ecológica forma parte de la estrategia empresarial. Ayudará a la organización a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales para mejorar y proteger sus resultados ambientales y cumplir con las necesidades de los grupos de interés. Algunas de las ventajas de su implementación se muestran en la Tabla 2:

<b>Ventajas NORMA ISO 14001</b>
Se reducen consumos de materias primas y energía.
Se minimizan residuos y otras emisiones.
Se facilita la concesión de licencias o permisos.
Mejora de la reputación.
Reducción de costes de transporte, almacenamiento o embalaje.
Apertura a nuevos mercados.
Minimización de la exposición a multas o sanciones.

**Tabla 2: Ventajas Norma ISO 14001. Fuente: Elaboración propia a través de la ISO 14001 (2015).**

## *Transparencia*

Para el buen gobierno de las organizaciones será necesario rendir cuentas de la actividad que forme parte de la gestión interna y externa de la misma. La transparencia facilita el entendimiento y la comunicación entre las diferentes personas o instituciones que intervienen en la compañía. Además, favorece la confianza entre la organización y sus grupos de interés y asegura un compromiso mutuo (Bazán Cea et al., 2016).

La transparencia ha de ser entendida desde dos puntos de vista: cuantitativo o económico-contable y cualitativo. El primero se centra en los datos económicos-financieros de la organización y el segundo se basa en la información no financiera propia de la estructura y prácticas de gobierno de una organización y referente a los procesos de toma de decisiones (Cordero Sanz, 2012).

Existen diversidad de normativas elaboradas por instituciones independientes que ayudan a las empresas a llevar una gestión sostenible. Una de las más reconocidas, es “The Global Reporting Initiative (GRI). Esta normativa aplica sus estándares con el objetivo de elaborar informes de verificación sobre la información publicada por la compañía. Además, certifica las buenas prácticas de las empresas aportando credibilidad y fiabilidad frente a los grupos de interés (Brandt et al., 2015).

Una vez vistos los principales elementos que conforman la RSC, vamos a analizar de qué modo se plantea este modelo de gestión empresarial en el sector de la moda. Para ello, será relevante presentar el principal problema que la mentalidad sostenible debe afrontar: el fenómeno llamado “Fast-Fashion”.

## 2.3 Modelos Fast-Fashion y Slow-Fashion

### 2.3.1 Fenómeno Fast-Fashion

Debido a la globalización económica, la aparición de nuevas tecnologías y al desarrollo de la ciencia, la industria textil ha experimentado una gran transformación en las últimas décadas. Esto ha facilitado la comunicación entre los diferentes agentes que intervienen en la cadena de producción y distribución y ha permitido acortar las distancias entre los mismos, enfocándose hacia un modelo de negocio donde la moda es cada vez más rápida. Este nuevo modelo se le conoce con el nombre de “Fast-Fashion”. Está centrado principalmente en la experiencia de compra del consumidor y en la búsqueda de tendencias. Para llevarlo a cabo, las firmas de moda están en constante actualización de sus diseños incorporando las preferencias de los consumidores a través de economías de escala que les permite reducir los costes al máximo para poner precios bajos a las prendas (Salcedo, 2014).

El ciclo de vida de las prendas “rápidas” se planifica a partir de los datos de ventas anteriores, que sirven de indicadores reales de compra para gestionar nuevas producciones o colecciones que sean atractivas para los clientes. Estas previsiones se llevan a cabo entre 5 o 9 meses de antelación (Aaker, 2011). Con ello, se consiguen estimar las ventas futuras e identificar “los best sellers” asegurándole a los consumidores más prendas disponibles en tienda. Cada cinco semanas aparecen nuevos productos que vienen a dar respuesta a los cambios de tendencias, se reponen las tiendas tanto con antiguos diseños que vuelven a estar de moda como con nuevas creaciones adaptadas a los estilos del momento, presentes en las pasarelas o marcas de alta gama (Fletcher, 2010). Además, los productos no están más de un mes en tienda, siempre ajustándose a los gustos de los consumidores y orientándose hacia el mercado para conseguir posicionarse en sus segmentos de mercado (Salcedo, 2014).

Se puede leer en Aaker (2011), que según un estudio, debido a la continua renovación de las líneas de ropa, el comprador promedio de Zara en España visita la tienda diecisiete veces al año en comparación a las tres veces que dedica a algunos competidores. Además, una de las herramientas utilizadas en las tiendas Fast-Fashion es el uso de la comunicación electrónica que facilita a los encargados en tienda informar a los diseñadores sobre las peticiones de los compradores de manera instantánea (Watson & Yan, 2013).



**Gráfico 7: El Ciclo de la Moda Rápida. Fuente: Salcedo (2014).**

Como se puede observar en el Gráfico 7, la producción de nuevas colecciones es continua, no se delimita a las temporadas de otoño/invierno y primavera/verano. Por lo tanto, la cadena de suministro está en constante actividad, es decir, se aceleran los ciclos de venta y se agregan ciclos adicionales, lo que repone el inventario más rápidamente (Bhardwaj & Fairhurst, 2010); (Byun & Sternquist, 2008). En total pueden generar hasta 20 temporadas en un año (Christopher, Lawson, & Peck, 2004). Además, los plazos para recoger materias primas, diseñar, confeccionar y producir están muy marcados para así reducirse al máximo junto con los costes. Teniendo en cuenta que debido a la deslocalización de las fabricas, a través de subcontratas con proveedores de otros países, principalmente de Asia, se consigue mano de obra más barata. Por ello, Fletcher (2010) resume este modelo como aquel donde los proveedores de materias primas, diseñadores y responsables de producción sincronizan su actividad para llegar a los tiempos establecidos, ser lo más eficientes posibles e incrementar el rendimiento de los materiales, favoreciendo así el crecimiento exponencial. Con esto, las firmas consiguen sus objetivos comerciales a escala nacional e internacional ya que ofrecen moda actual, con una gran relación calidad-precio, cubriendo las necesidades de un mercado más amplio (Arribas Barreras et al., 2016). Por tanto, se reducen los plazos de entrega para llevar las tendencias a un mayor público y conseguir expandirse más rápidamente. El tiempo de espera de los consumidores se reduce favoreciendo la retroalimentación del ciclo (Bove, Nagpal, & Dorsett, 2009; Morgan & Birtwistle, 2009).





**Gráfico 8: Producción Lineal. Fuente: Advanced Leadership Foundation (2018).**

También, se puede observar en el Gráfico 8, que el modelo de Fast-Fashion va ligado a una producción en serie y en masa, donde se está en constante fabricación y donde las prendas reducen considerablemente su vida útil porque vienen a ser sustituidas muy a corto plazo por nuevas alternativas. Esto también fomenta el consumo masivo e incontrolado y la mala gestión del excedente de ropa, que en pocas ocasiones es reutilizado, reciclado o amortizado lo suficiente. En general, cuando una prenda deja de estar de moda se tiende a desechar sin ser considerada para un nuevo proceso productivo. Esta producción y consumo desenfrenado causará un gran impacto en la sociedad y el medio ambiente, que tendrá que afrontar la escasez de materias primas y los derroches innecesarios (Fletcher, 2010). Sobre esto, Morgan and Birtwistle (2009) establecen que aquellas personas pertenecientes a grupos socio-económicos más bajos, generalmente jóvenes, e interesados en ir a la moda, tenderán a comprar más ropa en exceso y a desprenderse de las prendas de temporadas anteriores más asiduamente.

La industria de la moda en España se considera una de las principales precursoras de este modelo Fast-Fashion y una gran exportadora de la moda rápida. Su aportación a la economía nacional es considerable. Contamos con una reconocida posición gracias a empresas de talla internacional como Zara, Mango, Cortefiel entre otras (Arribas Barreras et al., 2016). Según el Informe económico de moda en España de Modaes (2016), en 2017 representó el 2,9% del Producto Interior Bruto del país, destacando su protagonismo en el contexto económico expansivo, en el que la riqueza ha aumentando entorno a un 3% entre 2015 y 2016. Además, el informe indica que el sector de la moda culminó en 2017 con un mayor número de empresas dedicadas al ámbito textil, de confección y de calzado, alcanzando un 4,3% sobre el total de empleo en España, generalmente en la Comunidad Valenciana, Cataluña, Galicia, Andalucía y Castilla-La Mancha. Por otro lado, aunque en 2017 disminuyeron las ventas de moda en España, aumentaron las exportaciones de los productos de moda un 7% (Modaes, 2016).

Debido al peso que tiene el sector de la moda tanto en España como en el resto del mundo, sus implicaciones tienen un gran impacto en el planeta. Según indican Fletcher & Williams (2013) por razones de consumo, crecimiento perpetuo y elevados ratios de rendimiento de recursos, la mayoría de países industrializados están comprando más que nunca (Allwood, Laursen, Malvido de Rodriguez, & Bocken, 2006).

### 2.3.2 Modelo Sostenible

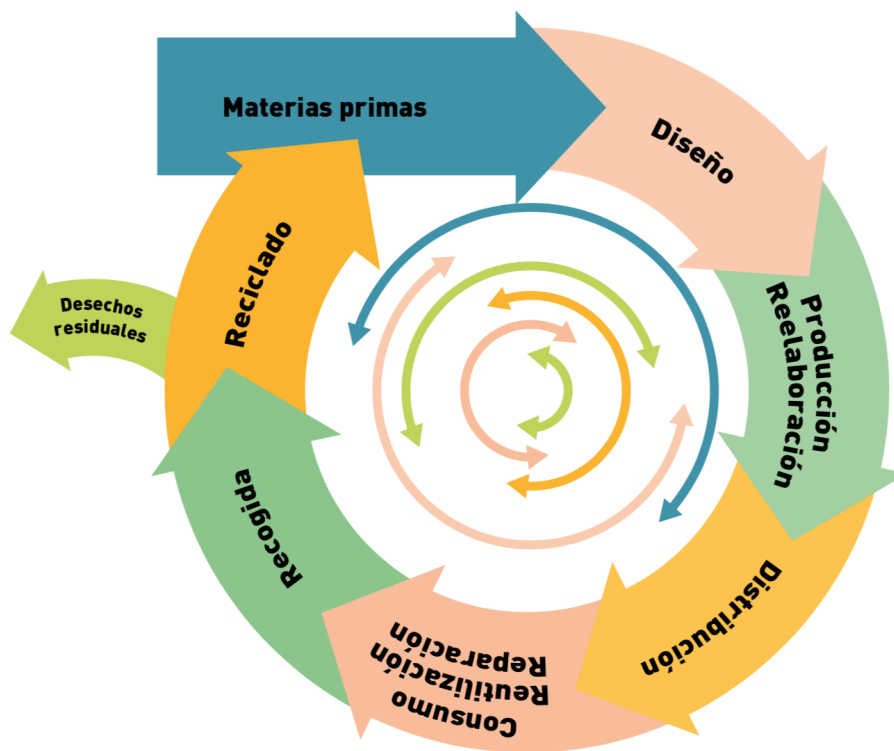
En respuesta a los impactos de la moda rápida, aparece una nueva alternativa para hacer una “moda con conciencia” donde la sostenibilidad se plantea como un desafío para la moda (Joergens, 2006). Este nuevo paradigma pretende impulsar una actividad que cree valor y riqueza social y ambiental a largo plazo, pues cuestiona la industria de manera global: fibras textiles, procesos, modelos económicos, objetivos y estrategias (Pookulangara & Shephard, 2013). Fletcher (2007) plantea una solución moral y ética que ponga un mayor énfasis en la creación de un proceso más sostenible, que rompa con los valores y objetivos de crecimiento de la moda rápida y que involucre a los clásicos del diseño, reduzca la producción de bienes e intervenga en la educación del consumidor. ((Clark, 2008; Fletcher, 2010). Además, afirma que no todos los consumidores que a menudo apoyan estas prácticas sostenibles, tienen acceso y un conocimiento suficiente para comprar de manera responsable (Pookulangara & Shephard, 2013). La educación y la información parecen ser la mejor manera de crear cambios de comportamiento (Wu & Sukoco, 2010).

En respuesta a todo esto, Fletcher (2007) introduce el concepto de “Slow Fashion” o moda “lenta”, no como una propuesta opuesta al Fast-Fashion, sino para describir una moda que adopta diseños flexibles, atemporales y sostenibles fabricados localmente o en proximidad, con la finalidad de elaborar prendas que se puedan usar en varias temporadas. Una moda “lenta” que no esté basada en el tiempo, sino en producir, diseñar y consumir mejor (Nakano, 2009) y que suponga un cambio de cantidad a calidad (Watson & Yan, 2013). Aquella que favorece la compra de artículos de alta calidad, pero con menor frecuencia, disminuyendo la huella ambiental (Fletcher, 2007). Por tanto, la ropa pasará a ser una inversión, debido a su funcionalidad y longevidad (Clark, 2008). Salcedo (2014) reafirma esta idea estableciendo que la moda más sostenible es aquella que no está tan influenciada por los cambios de tendencias, que considera pasajeras y caducas, sino que es aquella que resalta el estilo individual y personal del consumidor (Štefko & Steffek, 2018). Celeste and Anthony Lilore, la describen como una moda en la que “nada en exceso y todo en equilibrio” (Cole, Kusterbeck, & Speer, 2009). Además, la estrategia de Slow-Fashion tiene en cuenta a todas las partes vinculantes o “Stakeholders” refiriéndose a los diseñadores, productores, fabricantes, minoristas, consumidores, como aquellos interesados en cooperar mutuamente (Fletcher, 2014).

Salcedo (2014) también hace hincapié en una moda ética con la sociedad y ecológica con el medio ambiente, que proporcione buenos estándares y condiciones laborales a los trabajadores y que emplee telas de comercio justo y materiales orgánicos, biodegradables o reciclados para que su impacto en los ecosistemas sea el mínimo. Junto con Fletcher (2010) plantea una industria que incorpore estrategias de responsabilidad social corporativa en sus prácticas comerciales sin dejar de lado la rentabilidad. Un negocio como agente de cambio positivo (Fisher, 2015). Por ello, la moda sostenible trata de

promover iniciativas que permitan a la industria subsistir a lo largo del tiempo sin agotar los recursos y garantizando la igualdad y la justicia social (Mirza, 2004).

Ante esto, las compañías se replantean el modelo estructural que están siguiendo y tratan de buscar medios alternativos al modelo de negocio homogeneizado y de producción masiva que se ha ido instaurado en el mercado de economía lineal (Fletcher, 2010; Joergens, 2006). Al modificar las metodologías convencionales, su mayor preocupación estará en mantener los resultados o conseguir mejorarlos teniendo siempre presente la conciencia ecológica y social (Brown, 2010). Así es como nace el modelo de economía circular, no sólo aplicable a la industria de la moda, pero que se alinea con la filosofía del Slow-Fashion.



**Gráfico 9: Modelo de Economía Circular. Fuente: Fundación Pueblo para Pueblo (2018).**

Tal y como se muestra en el Gráfico 9, el modelo de Slow-Fashion trata de rediseñar su cadena de producción en base al modelo de economía circular, modelo totalmente opuesto al de producción lineal que impera en el Fast-Fashion. Este sistema se sostiene por sí mismo, no agota los recursos y aborda con éxito el desafío del equilibrio ecológico: impulsando el rendimiento, la competitividad e innovación y el desarrollo económico. El diseño sostenible contempla todas las opciones a lo largo de la cadena de suministro: utilizar la menor proporción de recursos, extraer el máximo valor de los mismos, mantenerlos en el mercado el mayor tiempo posible y asimismo, recuperar y regenerar los materiales y productos resultantes, para conseguir un sistema

más eficiente. Con ello, se consigue crear una moda que se integre de nuevo en el medio ambiente, prolongando su vida útil (Fletcher & Grose, 2012).



**Gráfico 10: Proceso de Diseño. Fuente: Salcedo (2014).**

Para llevarlo a cabo, Fletcher (2010) evalúa el papel de la moda en nuestra cultura para desarrollar nuevas ideas y fomentar la transparencia y el bienestar humano dentro de los límites que nos marca la naturaleza. Salcedo (2014) se suma a esta idea, estableciendo que el diseño es el punto de partida que da inicio al ciclo. Según el Gráfico 10, en este modelo será fundamental la implementación de nuevos modos de producción y sistemas de gestión de residuos que se puedan desarrollar a partir de innovaciones tecnológicas que irán apareciendo y que serán muy útiles para reducir el desperdicio y la contaminación o tener en cuenta el movimiento del producto dentro de la cadena de producción (Pookulangara & Shephard, 2013). Algunas de las iniciativas para reincorporar las prendas desechadas al sistema, apuestan por sistemas de recogida o devolución de prendas y sistemas de reciclaje como el upcycling, que consiste en la fabricación de prendas a partir de otros productos como el uso de plásticos para crear fibras textiles. Así mismo, se apostará por promover nuevos patrones de consumo y de compromiso entre el consumidor y la prenda, que les ayuden a preservar la prenda y a favorecer la durabilidad física y visual de la misma mediante procesos de reparación y cuidado. Además, para favorecer estos lazos se podrán emplear etiquetas que identifiquen el producto, informen al usuario de las características del producto y certifiquen su origen. Según Salcedo (2014), para conseguirlo habrá que tener en cuenta todo el proceso de manufactura, es decir, tanto la construcción como el desmontaje del producto.

En relación a este modelo, también se recomienda a los diseñadores enfocar sus diseños hacia la visión “Cradle to Cradle”. Esta técnica se centra en elaborar diseños teniendo en cuenta todas las etapas del ciclo de vida de la prenda, incluida su etapa de desuso. De este modo, se fabrican prendas con conciencia a futuro para pasar de hablar de un diseño sostenible a hablar de diseño para la sostenibilidad. Para llevarlo a cabo, será necesario minimizar el consumo de recursos en la fase de diseño, considerar la durabilidad de los productos e informarse de las características de los materiales empleados. Algunos ejemplos de lo que se puede realizar con esta técnica serían las prendas con acabados antimanchas o antiolores, prendas reversibles o multifuncionales, tejidos orgánicos, fibras recicladas y demás opciones (Salcedo, 2014).

Habiendo indagado en cada uno de los modelos y en su aplicación, se pueden resumir los aspectos fundamentales de ambas vertientes para hacer una comparativa de los modelos Fast-Fashion y Slow-Fashion. En la Tabla 3 se pueden observar las siguientes diferencias:

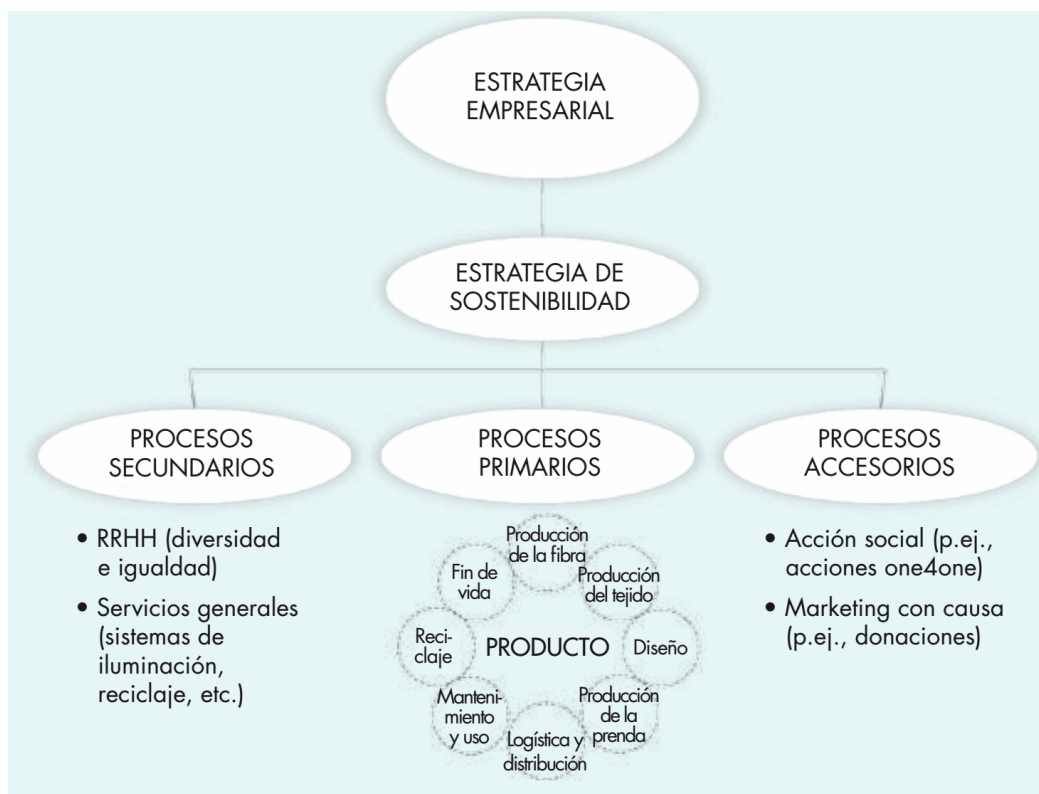
<b>Fast-Fashion (Mentalidad Rápida)</b>	<b>Slow-Fashion (Mentalidad Lenta)</b>
Producción en masa	Diversidad
Globalización	Global y Local
Imagen	Sentido de uno mismo
Productos Nuevos	Hacer y Mantener
Dependencia	Confianza Mutua
Sin conciencia de los Impactos	Conciencia de los Impactos
Coste basado en la Mano de Obra y Materiales	Precio Verdadero que incluye el Coste Ecológico y Social
Gran Escala	Pequeña y Mediana Escala

**Tabla 3: “Velocidad” de una marca. Fuente: Elaboración propia a partir de Fletcher (2012).**

En referencia a la Tabla 3, se puede ver que a nivel general ambas posturas difieren en la visión y marco de actuación a la hora de enfocar sus operaciones. Mientras el modelo de Slow-Fashion tiene en cuenta su entorno y los efectos sobre el mismo y establece objetivos más amplios, por contra, el Fast-Fashion se centra principalmente en ajustar el sistema organizativo para que el negocio crezca y prospere económicamente (Fletcher, 2010). La mentalidad lenta se basa en la creación de relaciones de confianza entre fabricantes y compradores para la remodelación del sector hacia la sostenibilidad. En ese sentido, para conseguir este cambio de tendencia, será

primordial identificar las prioridades de las empresas. Para ello habrá que conocer las motivaciones que están detrás de sus decisiones y que determinarán su plan de acción. Esto permitirá determinar qué marcas consideran que el integrar la sostenibilidad en la gestión empresarial supone una oportunidad para su negocio. Según una encuesta realizada en 2013 por MIT Sloan Management Review y Boston Consulting Group a más de 2.600 empresarios de todo el mundo, el 61% de las compañías que han estructurado sus operaciones conforme a un modelo sostenible se obtuvieron más beneficios y sus esfuerzos fueron más fructíferos (Salcedo, 2014).

Por tanto, las firmas podrán beneficiarse de la estrategia de sostenibilidad pero siempre que estén dispuestas a implementar una serie de cambios no solo en los procesos secundarios o accesorios, aquellos que irán vinculados a la actividad externa, ajena a la de los departamentos de fabricación y producción; sino también en los procesos primarios, los ligados al ciclo de vida de la prenda, es decir, al diseño y manufactura de la misma. Como resultado, el modelo de negocio tendrá que experimentar un cambio sustancial que evidencie una clara reducción del impacto de la actividad (Salcedo, 2014). Se trataría de un modelo que controle las condiciones de la cadena de suministro y producción y que se alinee con los valores de la marca.



**Gráfico 11: Estrategia de Sostenibilidad de la empresa de Moda. Fuente: Salcedo (2014).**

Tal y como se muestra en el Gráfico 11, la estrategia de sostenibilidad pasará a formar parte de la estrategia de toda la empresa, involucrando así a toda la actividad para instaurar prácticas que contribuyan a crear un entorno

sostenible en el propio lugar de trabajo y en la sociedad. Acorde a los puntos destacados por Salcedo (2014), dentro de los procesos secundarios se podrán llevar a cabo diferentes iniciativas sociales que incluyan políticas de diversidad, planes de igualdad o normativas sociales de calidad, así como variedad de servicios que formen parte de la atmósfera y las necesidades y usos del día a día de los trabajadores, como contenedores de reciclaje, suministro general de agua, sistema de iluminación de bajo consumo y, demás servicios dirigidos a los clientes como el desarrollo de tiendas y entornos comerciales ecoeficientes que incorporen tecnología innovadora para el ahorro energético (Arribas Barreras et al., 2016). También, se podrán llevar a cabo acciones sociales o benéficas que permitan favorecer de manera lucrativa el crecimiento y desarrollo sostenible de la comunidad. Sin embargo, las marcas no podrán centrarse solamente en estas actuaciones secundarias debido a que se consideran complementarias a la actividad primaria de la cadena de suministro (García de la Torre et al., 2012). Tendrá que haber un cambio de mentalidad que involucre a todos los grupos de interés y que se proyecte a largo plazo a través de sistemas organizativos apropiados. Además, se requerirán órganos directivos que integren la sostenibilidad en la formación y en los objetivos de todos los departamentos, para que no quede relegado a un único departamento independiente (Salcedo, 2014). Por tanto, las empresas del sector tendrán que prestar atención a toda la cadena de valor que incluirá el diseño del negocio, las operaciones, la logística y las ventas. Sumado a esto, será fundamental la colaboración entre organizaciones, ya sean pymes o multinacionales, para poner en común los diferentes métodos, aprendizajes o modelos de sostenibilidad y seguir siendo competitivos al mismo tiempo que responsables (Arribas Barreras et al., 2016).

### **2.3.3 Grupos de Interés en la Industria de la Moda**

Para definir un objetivo común y enfrentarse a las dificultades y retos que acompañan la actividad y el funcionamiento de una compañía, el compromiso con los stakeholders o grupos de interés será un requisito indispensable para crear valor y conseguir el cambio hacia la sostenibilidad. En este sentido, las empresas dependerán de las relaciones que se entablen con los stakeholders y de las redes de comunicación que establezcan. Las relaciones entre ellos irán cambiando a medida que evolucione la estrategia de la firma (Arribas Barreras et al., 2016).

En la Tabla 4, los principales grupos de interés y su participación y repercusión en el sector de la moda son los siguientes:

GRUPOS DE INTERÉS	ACCIONES RESPONSABLES
Trabajadores	Mientras los empleados tratan de desarrollar sus talentos y alinearse con los valores de la entidad, las empresas intentarán implantar políticas que mejoren los canales de comunicación y favorezcan el compromiso bajo una adecuación laboral y personal.
Proveedores	Con la deslocalización de las fábricas, mayoritariamente a Asia. Las firmas tratarán de controlar los modos de producción y las condiciones laborales de las fábricas, exigiendo determinadas certificaciones y el cumplimiento de estándares.
Consumidores/ Compradores	Los clientes tienen una mayor sensibilización por el medioambiente, los procesos de producción y los problemas sociales y por tanto, exigirán a las empresas mayor transparencia e integridad en la cadena de suministro y de producción. Ante esto, las marcas tendrán que fortalecer las relaciones con los consumidores y adaptarse a las nuevas tendencias de consumo. Las redes sociales influirán en la comunicación entre ambos.
Socios/Accionistas	El cambio de modelo estará condicionado por los accionistas, quienes proporcionarán el capital externo a las marcas y por tanto, podrán tomar parte en las decisiones corporativas. Las marcas tendrán que plantear muy bien la estrategia de sostenibilidad.
Organismos e Instituciones Públicas	Son quienes se encargarán de la regulación y control de la industria a nivel global. Por consiguiente, las empresas tendrán que estar al día de las últimas medidas o normativas que se implanten.
Medios de Comunicación	Con la aparición de nuevas tecnologías, el gran uso de las redes sociales y las grandes influencias de influencers, bloggers o youtubers, los medios han adquirido un gran protagonismo que además, se a trasladado a las marcas. Debido a que todo el público en general tiene acceso a ellos, incluidos los consumidores.

**Tabla 4: Stakeholders en el mundo de la moda. Fuente: Elaboración propia a partir de Arribas Barreras et al. (2016).**



Por todo esto, será necesario prestar una gran atención a los grupos de interés que se encuentren vinculados a la empresa, para determinar una estrategia empresarial con cada uno de ellos. Esto facilitará la gestión de los riesgos y la reputación de las marcas de moda en el ámbito nacional e internacional, mejorando así su intervención en el contexto de los negocios para el desarrollo de mercados y aprovechamiento de nuevas oportunidades estratégicas. Asimismo, si se tienen en cuenta los intereses y necesidades de los stakeholders se fortalecerá la confianza mutua favoreciendo la mejora de los procesos y de las soluciones ante posibles conflictos que no se puedan resolver de manera independiente. En conclusión, al incluir a los diferentes grupos en los procesos de toma de decisiones se conseguirá un desarrollo social más equitativo y sostenible que beneficiará a la compañía y a la sociedad en general (Arribas Barreras et al., 2016).

### **2.3.4 Estudios en el Sector de la Moda**

Para indagar un poco más en la situación de la industria de la moda y en las actitudes de los consumidores, se han podido analizar las decisiones de este grupo de interés e identificar factores comunes gracias a una serie de percepciones. Tratan generalmente el tema de la ética en las marcas de moda y estudian el comportamiento de los consumidores ante marcas sostenibles o de Fast-Fashion, sus creencias sobre la moda sostenible y los efectos en sus decisiones de compra. Además, para examinar el potencial de la moda sostenible, se han tenido en cuenta las etapas del proceso de decisión del consumidor: compra/consumo, evaluación post-consumo y liquidación.

A continuación, en las siguientes Tablas 5 y 6, se muestran las conclusiones de los cuatro estudios. En base a esos resultados, las variables o factores que han servido de comparativa entre los modelos de Fast-Fashion y de Slow-Fashion han sido: la concienciación por los problemas éticos, las tendencias de consumo, las razones de compra, las prácticas empresariales y responsabilidades, las percepciones de la moda ética y de la moda rápida y los sentimientos de compra. En general, se han encontrado muchos puntos en común en torno a las percepciones y concepciones que se tienen del modelo sostenible y del modelo de moda rápida. Además, todos concluyen que hay una mayor conciencia por las cuestiones éticas que involucran a la industria de la moda. Sin embargo, los argumentos aún no son lo suficientemente sólidos como para considerar que esta filosofía está completamente integrada en la sociedad.

Modelo Slow-Fashion						
Estudio	Muestra	Metodología	Concienciación por los problemas éticos	Razones de consumo	Prácticas empresariales	Percepciones del modelo
Joergens (2006).	10 personas de 20 a 26 años de Inglaterra y Alemania.	Grupos de enfoque.	Condiciones laborales y ambientales. Maltrato animal y uso de pieles. Productos que afecten a la salud.	Los problemas éticos no tienen tanto peso. Oferta reducida, por catálogo u online.	Certificación de las prácticas éticas en etiquetas de ropa. Insuficiente información y comunicación poco honesta.	
Watson & Yan (2013).	38 mujeres estadounidenses mayores de edad.	Grupos focales y entrevistas personales.	Reflexionan sobre la cantidad desechada. Reutilizan, donan o revenden la ropa retirada.	Alta calidad y precio. Prendas versátiles y duraderas. Importancia en los detalles y autenticidad de la prenda. Bajo mantenimiento.		No la ven solo como un negocio sino como formas de arte. Fuerte conexión con la prenda. No sienten insatisfacción.
Pookulangara & Shephard (2013).	48 mujeres y 2 hombres de 18 a 25 años.	Entrevistas personales.	Condiciones de fabricación.	El precio sigue teniendo relevancia. Buena calidad. Cuidado y precisión en la ropa.	Se exige mayor transparencia, uso de medios de comunicación y educación sostenible.	Prendas clásicas y poco modernas con precios caros. Se crea una durabilidad emocional con la prenda.
Štefko & Steffek (2018).		Metaanálisis.	Existe una conciencia social.	Las cuestiones éticas influyen en menor medida. Calidad premium de los productos y de las telas. Fabricación local.	Se exige mayor transparencia y educación sostenible. Las razones económicas se tienen en cuenta.	Prendas con telas recicladas y materiales nuevos. No se rigen por las tendencias de moda. Mayores gastos y costes variables

**Tabla 5: Investigaciones sobre las percepciones y actitudes de los consumidores en relación al modelo Slow-Fashion. Fuente: Elaboración propia.**

Modelo Fast-Fashion						
Estudio	Muestra	Metodología	Concienciación por los problemas éticos	Razones de consumo	Prácticas empresariales	Percepciones del modelo
Joergens (2006).	10 personas de 20 a 26 años de Inglaterra y Alemania.	Grupos de enfoque.		Intereses personales. Tendencias de moda. Imagen de marca. Precio.	Ven positivo que se proporcione empleo en países subdesarrollados.	
Watson & Yan (2013).	38 mujeres estadounidenses mayores de edad.	Grupos focales y entrevistas personales.	Reflexionan sobre la cantidad desechada, aunque reemplazan por cambio de tendencias o aburrimiento.  Se genera remordimiento por el acelerado desgaste de la ropa.	Grandes cantidades de productos baratos.  Experiencia de compra y ambiente de tienda. Moda que mejore su imagen y les haga sentir bien.		Alta rotación en tienda, continuas novedades.  La apariencia es protagonista. Se experimenta una satisfacción instantánea aunque se esperase la ropa se dañe fácilmente.
Pookulangara & Shephard (2013).	48 mujeres y 2 hombres de 18 a 25 años.	Entrevistas personales.				Se relaciona con las nuevas generaciones.
Štefko & Steffek (2018).		Metaanálisis.		Ir a la moda y seguir las tendencias del momento.		Cantidad frente a calidad y estilo de vida.

**Tabla 6: Investigaciones sobre las percepciones y actitudes de los consumidores en relación al modelo Fast-Fashion. Fuente: Elaboración propia.**

## 2.4 Preguntas de Investigación

Toda esta revisión previa ha servido para valorar la preocupación de una tendencia creciente en el sector de la moda que tiene en cuenta la sostenibilidad de la industria. Estas organizaciones, además de integrar un sistema de gestión responsable en toda la cadena de valor, tratan de transmitir, a través de su imagen de marca, su interés por un modelo que considere el entorno y los principios éticos. Asimismo, tratan de fortalecer la lealtad de marca teniendo en cuenta las principales tendencias de consumo, pero sin dejar de concienciar al consumidor final. Por otro lado, los 4 estudios cualitativos, indicados en las Tablas 5 y 6, muestran las percepciones que los consumidores tienen sobre los modelos Fast-Fashion y Slow-Fashion. Estas tablas nos han ayudado a identificar el valor añadido que se asocia a una marca en función del modelo. Evidentemente, estas percepciones influirán en la reputación de la firma.

Un rasgo que sobresale en las políticas de RSC es el compromiso. Este factor se comunica como un elemento esencial en la gestión de la sostenibilidad, y en consecuencia, en la gestión de marca. Además, hemos visto que los consumidores que prefieren la tendencia Slow-Fashion tienen una actitud marcada, no tanto por criterios económicos, como por un compromiso ético con el consumo responsable. Lo que permite alinear este compromiso real de los consumidores con la imagen de marca responsable es la actitud de los directivos y técnicos de la empresa. No obstante, debido a que este aspecto no está suficientemente explorado, nuestra investigación pretende abordarlo. Sería de gran interés profundizar en cómo los directivos y técnicos que apuestan por la tendencia de Slow-Fashion toman las decisiones y qué les ha movido a seguir este tipo de dirección corporativa. Así pues, las 3 preguntas de investigación que se han formulado para el estudio son las siguientes:

1. ¿Cuáles son las motivaciones personales para apostar por la RSC en el sector de la moda?
2. ¿En qué medida la imagen de marca sostenible refleja un compromiso real?
3. ¿Cómo afectan las tendencias a las decisiones corporativas ligadas a la RSC?

Para responder a cada una de las preguntas se ha querido seleccionar el método que mejor se adecúe a la investigación. Esa metodología se explica en el apartado 3 del TFG.

# Capítulo 3: Metodología

### **3.1 Consideraciones metodológicas**

Para abordar estas preguntas de investigación se ha optado por un enfoque cualitativo. Puesto que se trata de cuestiones que buscan profundizar en los motivos y dificultades del trabajo en este campo, y dada la relativa novedad del tema, pareció adecuado tratar de responderlas mediante una serie de entrevistas en profundidad a profesionales del sector. Esta técnica de investigación lleva aparejada posteriormente un análisis cualitativo de los textos con el fin de evidenciar las respuestas vinculadas al objeto de investigación y establecer un mapa conceptual. La herramienta que se empleó para este análisis fue el Atlas.ti.

La estructura de este epígrafe es la siguiente. En primer lugar, presentamos la aproximación cualitativa de la investigación en ciencias sociales, la cual es ampliamente utilizada en el área de marketing; después nos centramos en las dos técnicas que se emplearon en la presente investigación: la entrevista en profundidad y el análisis cualitativo de los textos, y finalmente introduciremos la herramienta de software utilizada para llevar a cabo el análisis cualitativo.

A continuación de este epígrafe, explicaremos las diferentes fases que se llevaron a cabo durante la presente investigación antes de proceder al análisis de los resultados. Los siguientes epígrafes explicarán la fase piloto de aprendizaje de las técnicas de la entrevista en profundidad, los criterios de selección para los entrevistados, los contactos realizados, las entrevistas que finalmente se llevaron a cabo, y el guion de la entrevista elaborado a partir de las preguntas de investigación.

#### **Investigación cualitativa**

La investigación cualitativa trata de descubrir lo que piensa el entrevistado con el propósito de aproximarse hacia las preocupaciones, las ideas y perspectivas de la persona (Kumar, Aaker & Day, 2001). Permite al investigador recopilar datos cualitativos sobre aspectos que no se pueden observar ni medir directamente, como sentimientos, pensamientos, intenciones y comportamientos. Estos métodos se utilizan para obtener respuestas más precisas sobre información que la persona no está dispuesta a responder cuando percibe que invaden su privacidad o cuando cree que atentan sobre su ego. En estas situaciones, se ha demostrado que estos son más eficaces que los métodos de recolección de datos formales y de encuesta estructurada.

Cuanto más desestructurados y ambiguos sean los estímulos que recibe el individuo, más emociones, necesidades, motivos, actitudes y valores se proyectarán como reacción al mismo. La estructura de un estímulo es el grado de elección disponible para el sujeto. Por lo tanto, un estímulo altamente estructurado deja muy poca elección el sujeto mientras que uno de estructura baja, tiene una amplia gama de opciones alternativas en las que el individuo pueda elegir sus propias interpretaciones. De este modo, los datos resultantes tendrán mucha más profundidad y riqueza en el contexto, lo que implicará un mayor potencial para nuevas perspectivas y puntos de vista. Aunque en estos

métodos el número de entrevistados es pequeño y parcialmente representativo, existe una relación más larga y flexible con el encuestado. En este caso, el método de investigación cualitativa utilizado ha sido de tipo exploratorio ya que para llevarlo a cabo se han planteado unas hipótesis o preguntas de investigación y se ha realizado una fase preliminar o fase piloto.

Las limitaciones de estos métodos generalmente no derivan de los defectos inherentes del mismo, sino de la tendencia que existe a aceptar los resultados exploratorios como genéricos para toda una población. Teniendo en cuenta que la muestra se reduce a una serie de entrevistas informales los resultados no deberían extrapolarse a otros propósitos. Por lo tanto, el entrevistador tendrá que hacer uso de la libertad que le proporciona el método para dirigir las preguntas e interpretar los pensamientos y comentarios de manera selectiva (Kumar, Aaker & Day, 2001).

### **Entrevista en profundidad**

En la primera parte de la presente investigación se ha empleado la entrevista individual en profundidad de tipo semiestructurada (Kumar, Aaker & Day, 2001). A través de esta técnica, el entrevistador se reúne cara a cara con el entrevistado y trata de cubrir una lista de temas previamente planteados en un guion exploratorio. Aunque el tiempo, la redacción exacta y el tiempo asignado a cada área de preguntas lo determina el entrevistador, la estructura es abierta para garantizar que los hechos o actitudes surjan de manera espontánea. Por lo tanto, depende mucho de la habilidad del entrevistador el abordar todos los puntos sin limitar el discurso del entrevistado. Será necesario que el entrevistador se dirija al entrevistado conforme a su terminología para transmitir credibilidad y entablar una buena relación. A partir de este ambiente de confianza se podrá indagar en las motivaciones personales del entrevistado sin ser agresivo. Para este tipo de estudios es difícil encontrar unos encuestados apropiados y dispuestos a colaborar. Por ello, siempre es aconsejable pedir recomendaciones sobre qué personas podrían ser las adecuadas para entrevistar.

Este tipo de técnica permite al entrevistador preguntar directamente al entrevistado sin que influyan otras personas en sus respuestas. Además, el entrevistador solamente interviene en torno a un 20% de los 45-60 minutos que suele durar la entrevista. Esto permite comprender mejor al entrevistado y extraer la información más relevante que puede ser grabada y transcrita para posteriormente analizarla de múltiples maneras. Si los entrevistados se seleccionan conforme a unos criterios bien pensados y acorde con las preguntas de investigación, se pueden desarrollar temas amplios durante la entrevista y evitar las respuestas superficiales (Kumar, Aaker & Day, 2001).

## **Análisis cualitativo de los textos**

Para analizar cualitativamente las entrevistas llevadas a cabo se siguió el protocolo de análisis de la teoría fundamentada referido por Charmaz (2006). Según este protocolo, hay que dejar que la teoría emerja a través del discurso. Se tomó como documento primario la transcripción de las grabaciones realizadas durante las entrevistas. A continuación, se procedió a una codificación de los textos párrafo a párrafo, y en ocasiones línea a línea, con el fin de catalogar los temas emergentes relacionados con las preguntas de investigación (Strauss, 1987). El análisis reveló diversas relaciones entre las categorías detectadas. Estas relaciones fueron plasmadas en tres mapas conceptuales elaborados con la herramienta de software Atlas.ti con el fin de ayudar a precisar mejor las conclusiones del análisis cualitativo (Ryan & Bernard, 2000).

En el análisis e interpretación de los resultados no es suficiente con repetir lo que se dijo sino que hay que ponerlo en contexto para resaltar las conclusiones. Para ello se deben tener en cuenta las características comunes que resulten de las interacciones. Pese a que se puede complicar por comentarios dispares que puedan surgir. Cuando se evalúen las diferentes ideas habrá que establecer un orden de presentación que más convenga para el análisis (Kumar, Aaker & Day, 2001).

### **Herramienta software Atlas.ti**

La aplicación Atlas.ti ha servido de herramienta informática en el proceso de análisis de los datos. Para importar los datos al programa se asignan, por segmentos de datos, una serie de códigos que facilitan su almacenamiento de manera taxonómica. Además, este software disminuye la complejidad de análisis y registro de un gran volumen de datos ya que permite establecer relaciones entre los segmentos de datos. Gracias al sistema de códigos, el investigador puede acceder al material de forma rápida, extraer la información según el código designado y construir matrices de datos (Kumar, Aaker & Day, 2001).

## **3.2 Fase Piloto**

Como preparación para saber dirigir una entrevista en profundidad, llevé a cabo una entrevista piloto. El objetivo de esta fase era familiarizarme con las técnicas de entrevista semiestructurada para saber conducir al informante hacia los objetivos establecidos de la investigación, y desarrollar mis capacidades de comunicación e interacción.

De acuerdo con el director del TFG, seleccionamos una persona de mi entorno familiar que tiene relevancia pública actualmente. Esta persona se prestó muy amablemente a ayudarme. Fijamos unos objetivos muy básicos vinculados a su trayectoria profesional: conocer cómo había compaginado su vida pública con su vida profesional, y saber qué le había motivado para involucrarse en

política. En el Anexo 1 se adjuntan los objetivos de esta prueba piloto y el guion que elaboré para la entrevista.

Esta experiencia piloto me permitió lo siguiente:

- Plantear de inicio los objetivos sin limitar la exposición de la entrevistada.
- Crear un entorno de confianza.
- Adaptarme a la entrevistada y ser flexible.
- Aplicar la escucha activa sin juzgar sus opiniones.
- Usar adecuadamente las reformulaciones y los ecos para indagar en la información más importante.
- Saber interpretar la manera en la que la entrevistada cuenta los hechos y experiencias personales.
- Saber reconducir la entrevista sin ser agresiva.
- Aprovechar los silencios para reflexionar y dar continuidad.
- Sincronizar las preguntas del guion con los hechos y testimonios de la entrevistada.
- Saber seleccionar la información relevante para mis preguntas de investigación y diferenciarla de la información superficial.

### **3.3 Criterios de selección de los entrevistados**

Se establecieron cinco criterios de selección para seleccionar l@s expert@s del sector de la moda más adecuados al objeto de la investigación. El perfil básico consistía en un profesional que se interesara por la moda sostenible y se implicara en temas de responsabilidad social corporativa.

Estos son los Criterios de Selección que se establecieron al inicio de la investigación:

- Director Ejecutivo/CEO o Responsable de RSC en una empresa de Moda.
- Experiencia profesional en la industria textil.
- Apasionado de la moda.
- Comprometido con la moda sostenible.
- Empleado en una empresa española.

### **3.4 Contactos Realizados**

En total se llevaron a cabo 12 contactos para solicitar la participación en la investigación. En la Tabla 7 se muestran los cargos profesionales de las personas contactadas. A continuación, en la Tabla 8, se especifica la manera en la que se estableció el contacto con ellos. En la tabla 9, se indican las respuestas recibidas y por último, en la Tabla 10, se presentan las empresas de moda de las que provienen los contactos.

Entre los contactos realizados se incluyó un profesional que actualmente se encuentra en una institución académica. Puesto que esta persona ha trabajado



previamente en el sector de la moda y ahora se encuentra vinculado al área de moda sostenible en su institución académica, se decidió contactar con ella para proponerle participar en la investigación.

#### Tipos de Cargos

Dirección	2
Departamento RSC	7
Departamento de Marketing	1
Departamento I+D	1
Académicos	1

**Tabla 7. Tipos de cargos con los que se contactó para la investigación. Fuente: Elaboración propia.**

#### Contacto Inicial

LinkedIn	7
Contacto Personal (Email o WhatsApp)	5

**Tabla 8. Medio de contacto inicial con los contactos seleccionados. Fuente: Elaboración propia.**

#### Resultados de Contacto

Sin Respuesta	7
Con Respuesta pero Sin Disponibilidad	2
Con Respuesta y Con Disponibilidad	3

**Tabla 9. Resultados de contacto obtenidos. Fuente: Elaboración propia.**

<b>Lista de Empresas Contactadas</b>	<b>Contactos</b>
H&M	1
Mango	1
Grupo Inditex	2
Tendam (antes Grupo Cortefiel)	2
Gioseppo	1
Tous	1
Ecoalf	1
Pikolinos	1
Jeanología	1
ISEM Fashion Business School	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

**Tabla 10. Empresas contactas para la investigación. Fuente: Elaboración propia.**

En el Anexo 2 se proporcionan dos ejemplos de email de contacto, uno acorde a un perfil profesional y otro acorde a uno académico. Si bien el objetivo era el mismo en los correos para ambos perfiles, se utilizó un lenguaje diferente. Mientras que el primer ejemplo trata de proponer una entrevista subrayando la carrera profesional del destinatario, el segundo trata de pedir opinión sobre el tema de la investigación. Cabe destacar que el primer email que desarrollé fue para el perfil académico. Este me ayudo a encauzar la investigación y a adquirir seguridad a la hora de dirigirme a los contactos seleccionados. Además, aprendí a elaborar un mensaje profesional de contacto y a clarificar las ideas del proyecto.

### **3.5 Entrevistas Realizadas**

De los 12 contactos realizados, tres profesionales se mostraron positivos a colaborar con la investigación. En la Tabla 11 se muestran los datos de los cargos profesionales que desempeñan y en la Tabla 12 se indica la empresa donde trabajan. Se han reorganizado los datos en dos tablas, de manera que se salvaguarde la privacidad del entrevistad@.

### Cargos Profesionales

Directora General  
Departamento de Sostenibilidad  
Responsable de RSC y RRHH

**Tabla 11. Cargos profesionales de las entrevistadas. Fuente: Elaboración propia.**

Empresas	Fecha Entrevista	Medio
Gioseppo	05/04/2019	Presencial
Ecoalf	31/03/2019	FaceTime
Grupo Inditex	30/03/2019	Skype

**Tabla 12. Empresas contactadas, fechas de las entrevistas y medios de comunicación. Fuente: Elaboración propia.**

## 3.6 Pautas de Exploración o Guion

A partir de las preguntas de investigación, se desarrolló el siguiente guion de preguntas que permitiría dirigir la entrevista en profundidad. En cursiva he indicado algunas aclaraciones referentes al modo de plantear las preguntas.

### Historia Personal

¿Cómo has llegado a donde estás ahora? (*Cargo, perfil profesional, intereses...*).

*Con esta pregunta pongo un punto de partida a la entrevista para conocer en mayor profundidad al entrevistado y crear un ambiente de confianza. Además, la información que me pueda facilitar me servirá para encuadrar, de acuerdo a su historia personal, el resto de preguntas de exploración.*

### 1ª Pregunta de Investigación:

¿Cuáles son las motivaciones personales que te han llevado a apostar por la RSC en el sector de la moda?

¿En ese aspecto, has podido verte identificada con la cultura corporativa?

¿Cómo han influido en tus decisiones los problemas o impactos negativos del modelo tradicional?

Con respecto al resto de empresas del sector ¿Consideras que tus acciones influyen en su conciencia social?

*Mediante cuatro cuestiones he querido conocer las experiencias personales del entrevistado dentro de la organización y en relación a su entorno.*

### 2ª Pregunta de Investigación

¿En qué medida percibes que vuestro compromiso se refleja a través de la imagen de marca sostenible?

¿En qué medida piensas tú que es positiva o negativa la transparencia en la empresa?

¿De qué manera incorporas la RSC en tu departamento?

¿Cómo influyes para que la RSC adquiera un carácter transversal en toda la organización?

*Cuatro cuestiones he planteado para analizar tanto el compromiso del entrevistado como el de la empresa por la RSC.*

### 3ª Pregunta de Investigación

¿Dentro de las medidas de RSC consideras que se tienen en cuenta las tendencias en las decisiones corporativas?

¿Cómo percibes la respuesta de los consumidores ante las decisiones que toma la empresa basadas en criterios de RSC?

En una estrategia que quiere primar la RSC, ¿cómo se toman las decisiones sobre el precio?

*He planteado tres cuestiones para investigar sobre los efectos que tiene la RSC en el mercado y su influencia en la estrategia de RSC de la empresa.*

### Conclusión Global

Respecto a tu experiencia personal en temas de RSC ¿Cuál sería tu valoración personal de la industria de la moda en la actualidad?

*La última pregunta permite ahondar aún más en todos los temas que se han ido tratando a lo largo de la entrevista para que el entrevistado ponga de manifiesto aquello que considera más relevante. Además, esta pregunta clausura de manera muy natural la entrevista volviéndola más informal.*

# Capítulo 4: Resultados

## 4.1 Datos Generales

Una vez planteadas las preguntas de investigación y elaborado el guion exploratorio conforme a la metodología escogida, se procedió a realizar las entrevistas concertadas con las 3 directivos y técnicos. En la Tabla 13 se muestra la duración de cada una de ellas y el número de páginas que se han cumplimentado en cada transcripción del discurso. El orden asignado en este capítulo a las entrevistas difiere del que se ha mostrado en el anterior con el fin de salvaguardar el anonimato de los participantes.

ENTREVISTAS	DURACIÓN	Nº PÁGINAS TRANSCRITAS
1ª ENTREVISTA	1:25:42	14
2ª ENTREVISTA	55:36	13
3ª ENTREVISTA	1:18:27	16

**Tabla 13: Duración de las Entrevistas y Páginas Transcritas. Fuente: Elaboración propia.**

Se puede observar que la duración de cada entrevista no ha tenido tanto que ver en la extensión del texto sino más bien lo eficientes que hayan podido ser las entrevistadas exponiendo sus ideas.

Para el análisis con el Atlas.ti de cada una de las entrevistas transcritas, se han empleado en total 64 códigos y 421 citas. En la tabla 14 se muestran el número de códigos asignados a cada una de las citas identificadas tras el análisis cualitativo de las entrevistas.

TRANSCRIPCIONES	CITAS POR CADA ANÁLISIS	CÓDIGOS POR ENTREVISTA
1ª ENTREVISTA	163	41
2ª ENTREVISTA	126	55
3ª ENTREVISTA	132	62
NÚMERO TOTAL	421	64

**Tabla 14: Número de Citas y Códigos. Fuente: Elaboración Propia.**

Las citas escogidas remarcan las partes del discurso que se consideran sustanciales para la investigación. Al estar asociadas a un código o más, se ha podido disgregar la información por núcleos temáticos y asociar las diferentes ideas que confluyen en las 3 entrevistas. Esto ha ayudado a realizar el análisis de resultados y en consecuencia a dar respuesta a las tres preguntas de investigación.

## 4.2 Motivaciones Personales

Se han detectado diferentes factores que han motivado a las entrevistadas a interesarse por la RSC en el sector de la moda. En primer lugar, cabe destacar su hincapié por las repercusiones negativas del modelo tradicional y Fast-Fashion. Desde su punto de vista, conciben que la industria no está actuando de manera responsable y sienten preocupación por las consecuencias negativas que pueda acarrear su actividad.

Para sustentar sus argumentos las entrevistadas han mencionado una serie de evidencias que describen la cultura de consumo y los hábitos de la industria, y la transcendencia de las prácticas que derivan del Fast-Fashion. Por ejemplo, una entrevistada remarcó lo siguiente:

*Entonces el impacto que hay es muy importante, para trabajadores, para el medio ambiente. Producir una producción es muy contaminante a nivel de pinturas, estampaciones, son procesos que aplicas a la prenda que contaminan un montón, desperdicios... (...) El fast- fashion...que ha sido bueno pero también es malo. Toda la ropa que consumimos y que tiramos. Antes una camiseta te duraba 10 años y ahora suerte si te dura 2 semanas [Entrevistada n° 1].*

*El 30% de las prendas que se compran acaban con la etiqueta en el armario, no se llegan a utilizar [Entrevistada n° 2].*

En una de las entrevistas se nombra a una marca Fast-Fashion, “Primark”, para ejemplificar una situación real:

*Una camiseta consume 2500 litros de agua y la gente dice: me he comprado esta camiseta en Primark. Ya, y la vas a tirar pasado mañana y vas a tirar esos litros de agua. La sudadera son 6500 litros de agua [Entrevistada n° 2].*

Con estas manifestaciones las participantes reafirman la idea del consumo excesivo y sin control y del uso irresponsable de los recursos, lo que consideran suficientemente significativo como para apostar por la sostenibilidad.

Asimismo, muestran una conciencia ecológica por las consecuencias medioambientales que afectan al planeta y que realmente ponen en peligro al ecosistema. Además, consideran que no es solo un problema del sector de la moda sino de todos los sectores. Establecen que tendrían que implicarse y abordarlo en su propio campo ya que entienden que es un problema global:

*Es la segunda industria más contaminante del mundo después del petróleo [Entrevistada n° 2].*

*Hacia dónde estamos yendo es a qué o nos cargamos el planeta o hacemos algo, independientemente del sector [Entrevistada n° 1].*

*Hay cifras escalofriantes ahora mismo a nivel de sostenibilidad que no sé si son verdad o son mentira pero, si son verdad, estamos en un momento realmente épico [Entrevistada n° 2].*

*Yo creo que tú percibes en un momento determinado que las cosas no pueden seguir igual y que estás en un modelo, no de negocio, de vida que no es sostenible y lo percibes porque tienes inputs de otras fuentes que no son el negocio [Entrevistada n° 3].*

Hay que señalar que su interés por la sostenibilidad crece a raíz del conocimiento que van adquiriendo a través de la experiencia y el acceso a información:

*Me metí de lleno, lo investigué, realmente ves todo esto y da miedo. Dije: quiero meterme en esta área de la empresa y trabajar en esto. A mí me gustaba la parte de producto [Entrevistada n° 1].*

*Cuánto más sé de lo que está ocurriendo más comprometida me siento [Entrevistada n° 2].*

Toda esa información que reciben y que buscan no les deja indiferentes y les impulsa a formar parte de la transformación de la industria. Es más, destacan la importancia de un compromiso personal para que haya un cambio real:

*¿Cómo aún no nos hemos cargado el planeta? Es que no puedo no hacer nada, cerrar los ojos y hacer como que no ha pasado nada [Entrevistada n° 1].*

*La experiencia además. Si al final dices: toda la vida dedicada a algo que al final no va a tener ningún impacto. Y luego empiezas a ver y a leer lo que está pasando en el mundo, y claro, podemos hacer lo que hace la mayoría de la gente como cuando ves las noticias: “qué horror lo que está pasando”, y tienes dos minutos de “qué horror” y luego te pones a otras cosas y se te olvida [Entrevistada n° 2].*

Para llevar a cabo esa transformación, plantean un cambio integral de la estrategia corporativa teniendo en cuenta la variedad de alternativas sostenibles en toda la cadena de valor que puedan tener un menor impacto sobre el entorno:

*Transformación de la industria de la moda que nos permita convivir con los recursos y las materias que tenemos. Básicamente, es lograr una transformación de productos convencionales a unos más sostenibles y, dentro de aquí hay un gran abanico de muchas opciones: materias primas que sean más sostenibles, mejores procesos productivos que no contaminen tanto, ahorros de energías, de tintes, de agua [Entrevistada n° 1].*



Para favorecer este tipo de operaciones, las entrevistadas muestran su interés por algunos estándares que empiezan a aparecer y que certifican y regulan ciertas obligaciones sociales y medioambientales:

*Al fin y al cabo esto es una innovación a incorporar así en la empresa. Ahora hay que hacerlo sí o sí. Ahora mismo todas las empresas están llamadas a cumplir una serie de obligaciones sociales y el último... La última normativa europea, que en realidad es de 2015 pero que hasta 2019 no la han adecuado, que es el informe no financiero famoso [Entrevistada n° 3].*

El informe no financiero incluye información sobre las cuestiones medioambientales y sociales que intervienen en la evolución y los resultados de la organización y recoge todo tipo de políticas de derechos humanos, contra corrupción y soborno y de desarrollo sostenible que tratan de regular el impacto sobre el entorno.

Aún así, una de las entrevistadas plantea que no es bastante con tener reportes o informes sino que para que esta transformación sea lo más efectiva posible, tendrían que establecerse por ley una serie de normas de actuación que estén basadas en los principios de la RSC:

*Hace muchísimos años, hace 15 años, cuando era lo más tener tu reporte anual de RSC y era como el principio. Para mí ya no es suficiente. Para nosotros esa responsabilidad social corporativa es mucho más.(...) Yo creo que tienen que haber unas reglas que sean políticamente neutras, que da igual el partido que suba. (...) Igual que pagas tus impuestos, tienes que tener una serie de mínimos que toda empresa tiene que conseguir [Entrevistada n° 2].*

Es más, la misma entrevistada determina que esas medidas tendrían que establecerse en base al compromiso de los gobiernos. Para que de este modo, las empresas fueran capaces de tomar los cambios necesarios sin que las razones económicas interfirieran:

*Yo creo que el impacto real será cuando los gobiernos de verdad, de verdad, se lo crean e impongan ciertos mínimos. Deben imponer unos mínimos para conseguir un cambio completo, porque es muy fácil no hacer ciertas cosas porque cuestan dinero, porque te van a bajar la rentabilidad [Entrevistada n° 2].*

Por tanto, aboga por establecer unas políticas que rijan la actividad textil y añade que esta iniciativa sostenible la está liderando principalmente el sector privado:

*Yo decía que el esfuerzo de RSC, todo el esfuerzo que se está haciendo en sostenibilidad, está viniendo de las empresas privadas. Nosotros nos lo echamos a la espalda y vamos adelante [Entrevistada n° 2].*

En su visión, todas piensan que no hay vuelta atrás en la tendencia sostenible de la moda. Una de ellas se muestra especialmente tajante, y piensa que hay que confrontar este problema:

*Se tiene que hacer [Entrevistada n° 1].*

*Es muy importante atacar y luchar para lograr ser más sostenibles en el sentido de no cargarnos el planeta [Entrevistada n° 1].*

*Ahora ya no es más, lo que tengo que hacer lo tengo que hacerlo [sic] mejor [Entrevistada n° 1].*

Cabe subrayar que aunque las entrevistadas se comprometen personalmente a este cambio de mentalidad, insisten que es una lucha constante porque existen algunos intereses externos que ralentizan esta transformación:

*Entonces, a nivel personal es una lucha, y es difícil. (...) Hay muchos intereses de otras organizaciones o entidades también [Entrevistada n° 1].*

Sin embargo, consideran que vale la pena enfrentarse a las dificultades que puedan surgir por la capacidad de impacto que la industria de la moda puede llegar a tener en la sociedad:

*La parte positiva es que es tan potente e impacta a cada persona del planeta que tiene una altísima influencia. Esto es lo positivo, que hagas lo que hagas en moda va a llegar a todo el mundo que tiene un mínimo interés [Entrevistada n° 2].*

*La moda es un motor de transformación muy fuerte [Entrevistada n° 3].*

Las entrevistadas inciden en ese poder de influencia que tiene la moda y que les motiva a abordar los aspectos negativos que se presentan en el sector. Además, argumentan que la moda no es perfecta, pero tiene aspectos muy positivos que benefician a la sociedad y que le hacen prosperar:

*La industria de la moda yo creo que tiene un valor enorme en la transformación del planeta, que creo que no se conoce tanto. Se conocen mucho los factores negativos, los impactos medioambientales, sobre todo, pero lo que no se conoce menos [sic] es cómo ha cambiado la realidad de muchas zonas del planeta. La industria de la moda genera mucha riqueza en el mundo, no habrá sido la mejor, ni habrá sido la perfecta ni habrá sido para todos igual. No voy a decir que ha sido buena en todos los sentidos, pero hay países como Bangladesh que todo su desarrollo se debe, aunque sea poco, a la industria de la moda. Hay zonas de India, zonas de China porque ha sido una industria, es una industria que está generando una transformación de la realidad social y eso es importante saberlo [Entrevistada n° 3].*

En concreto, una de las entrevistadas declara su percepción sobre la situación de la mujer dentro de la industria e indica cuánto de favorable ha sido para ellas:

*Ha aportado muchísimos puestos de trabajo para la mujer, muchísimos. Muchísimas empresas de moda están copadas por mujeres que han podido desarrollar unas carreras profesionales mucho más interesantes que en otros sectores, muchísimo más y creo que eso también hay que tenerlo en cuenta [Entrevistada nº 3].*

Por lo tanto, asumen que hay asuntos negativos, sobre todo problemas medioambientales, que no hay que ignorar y que son de gran envergadura, pero han de servir de impulso para cambiar la situación:

*Lo negativo, que es la segunda industria que más contamina el planeta, pero yo, que soy una mujer positiva y que intento darle la vuelta a los problemas, si somos la segunda industria que más contamina y tenemos ese poder de impacto a todos los niveles, pues si la industria de la moda es capaz de comprometerse a mejorar la situación que tenemos, creo que el impacto en el planeta puede ser espectacular [Entrevistada nº 2].*

Los factores positivos de impacto tienen un gran protagonismo para mejorar personalmente y superarse día a día en el ámbito profesional. Entre estos factores, también destacan los de ámbito social. En base a esto, hay una clara evidencia de la importancia que le dan a la infinidad de posibilidades que ofrece la RSC por el efecto beneficioso que tiene sobre el sector y el entorno. El continuo progreso que vive la moda propicia un abanico de oportunidades que encaminan el cambio de paradigma:

*Hay muchísimo por aprender, muchísimo por descubrir que es lo guay de sostenibilidad, que no está cerrado, no es eso que digas que va de B a A, de A a B y no hay más. Hay ferias ya de sostenibilidad, formaciones, es un mundo por conocer, siempre hay algo [Entrevistada nº 1].*

Como parte de ese factor beneficioso, subrayan el carácter transversal de la RSC, la diversidad de áreas que cubre para contrarrestar las prácticas inadecuadas que se han ido implantando en base al Fast-Fashion. Remarcan esa índole social y medioambiental representativas de la RSC para volver a la idea de transformación sostenible:

*Mi punto de vista es que la RSC recoge todas las inquietudes que hay a nivel social, de igualdad, gestión de la diversidad, todo lo que tiene que ver con personas, con calidad de vida, el ageismo... Todo eso por un lado. Luego por la parte de todo el movimiento slow, consumos lentos, de medioambiente, toda la parte social de pobreza, de desarrollo de países, etc... [Entrevistada nº 3].*

También, recalcan la amplitud del campo de acción de la RSC para favorecer la cooperación al desarrollo de países subdesarrollados, donde actualmente la industria tiene una gran presencia:

*En la moda, como trabajamos con países terceros [sic], se integra todo mucho. Entonces, es muy bonito porque puedes tener políticas de impacto en todo, en personas, en sociedad, en medioambiente. En países en vías de desarrollo puedes sacar pequeñas políticas que llegan a muchas cosas [Entrevistada n° 3].*

Sin embargo, el hecho de que sean operaciones de base social y medioambiental no justifica que no tengan también un valor económico. Conciben que la RSC no solo es ventajosa para favorecer la sostenibilidad del ecosistema y la ética empresarial sino para alcanzar una rentabilidad responsable y consecuente con los ideales sostenibles:

*[El/La director/a financiero/a o el/la director/a general] No piensan que cotice, que se monetice, que se acabe transformando en dinero y yo creo que al final se transforma en dinero. Es difícil de medir pero al final se transforma en dinero [Entrevistada n° 3].*

Las entrevistadas echan en falta que las empresas sean capaces de percibir que el valor añadido aportado por la RSC pueda convertirse en beneficio económico. Cuando en realidad, esta concepción realza más todavía el potencial de la sostenibilidad. Una de las entrevistadas destacó que la ausencia de esta mentalidad en la formación impartida en las escuelas de negocio supone un problema que afecta a los líderes y por consiguiente a la organización:

*A mí nadie me lo ha contado, pónitelo, hablen de lo importante que es la RSC o la gestión de la diversidad para el negocio, no para la identidad social, no para tener un buen informe no financiero, sino para el informe financiero, que ese es el reto, pero si no te lo cuenta nadie. (...) Hay un déficit en formación de RSC. (...) Sí, y no hay gente que meta en el negocio esto, pero porque en las propias escuelas de negocio no se estudia y luego tenemos que llegar los del departamento de RRHH a convencer al director del departamento financiero o a la directora general de que es súper bueno gestionar la diversidad. Y dices: bueno, ahora porque te lo cuento yo, cuando te has hecho un pedazo de máster en ESADE, en IS o en ESIC y nadie te ha hablado de esto, y viene la DRRHH a tratar de convencerte [Entrevistada n° 3].*

Por tanto, uno de los aspectos que les empuja a apostar por este movimiento sostenible, dentro de la industria que les apasiona, es la búsqueda de un valor añadido en todo lo que hacen. Una idea que va más allá de la filosofía implantada en el modelo tradicional:

*Cosas que me impactan, cosas que están transformando hoy en día, porque para hacer lo que hacen todos no tienes ningún valor añadido y dije: "Wow, productos sostenibles que son tendencia porque no podemos asumir más productos convencionales" [Entrevistada n° 1].*

*Unes la experiencia que yo tenía en crear marcas mundiales a nivel de todo retail, wholesale con la parte de sostenibilidad. Para mí era el matrimonio perfecto, de decir junto las dos cosas, mi pasión personal con lo que conozco un poco del negocio [Entrevistada n° 2].*

En estos argumentos, proponen una manera de actuar que traspase la superficialidad del negocio de moda y que se centre en llevar a cabo hechos que tengan un sentido sin que el propósito único sea el crecimiento exponencial:

*Fue como un sueño porque yo estaba en un momento de mi vida que honestamente yo decía a mis amigos: “Es que para mí vender camisetas por vender camisetas, es que ya no tiene ningún sentido” [Entrevistada n° 2].*

*Para mí, vender más el vestido largo que el corto o el pantalón campana que el pitillo, llegó un momento en que pensabas: “Es que no tiene ningún sentido porque es totalmente superficial”, y te das cuenta que estás metido en un mundo en el que realmente no hay profundidad [Entrevistada n° 2].*

Claramente buscan un cambio de filosofía que generalmente surge a través de la experiencia y que por tanto, hace reflexionar a quienes están dentro del sector:

*Cuanto más sabes, de repente a nivel ejecutivo y directivo te das cuenta: yo he sido parte de este problema durante un montón de años y he estado centrada en crecer y crecer cuando realmente lo que estás haciendo es entrar en este círculo que para mí es muy superficial de comprar por comprar y luego si no me lo pongo pues... [Entrevistada n° 2].*

Muestran su motivación personal por cambiar la estrategia del negocio y poner el foco en los principios metaeconómicos. Dejan atrás la pura apariencia y superficialidad a la que se asocia la moda en muchas ocasiones y tratan de lograr un valor diferenciador que vaya ligado a una labor ética y moral:

*Al final yo creo que te das cuenta, que para mí, que solo he trabajado, es más, ha sido mi foco, además porque me encantaba, entonces te das cuenta que tienes dedicada toda tu vida a un mundo que al final a nivel honesto yo pensaba que ya no me llenaba. (...) Visual, es simplemente de puertas a fuera, es lo que llevas pero no hay nada dentro. Como decirte, a mí realmente me hacía sentirme muy vacía. (...) Además es un tema ético, no es un tema religioso. Me da igual de qué religión seas, si eres atea... pero es un tema ético de decir: hombre, lo que hagamos vamos a intentar que tenga un impacto positivo ¿no?, en las personas y en el resto de la gente [Entrevistada n° 2].*

La idea de maximizar ganancias ya no predomina tanto en sus motivaciones personales, aunque en algún momento anterior las entrevistadas se vieron movidas por esta mentalidad economicista. En la situación actual, es el compromiso por cambiar los objetivos corporativos lo que más les mueve:

*Todo mi esfuerzo profesional, todo lo que hago, al final es para que otras personas consigan más dinero porque son los inversores, son los dueños y ¿qué más? ¿qué impacto tiene esto? (...) Tiene que ser algo más. Hay gente que trabaja de 09:00 a 17:00, sale de la oficina y le da igual porque lo hace por un dinero a fin de mes. Yo nunca lo he hecho por eso, pero, claro, un dinero a fin de mes también es importante [Entrevistada n° 2].*

Por tanto, las entrevistadas buscan ese cambio de la industria desde su acción personal y muestran una gran ambición por conseguirlo:

*Bueno, yo personalmente me gustaría hacer algo que pudiera decir: “Yo impacté algo aunque fuera un poquito”, pero me voy pensando que he hecho algo, he cambiado algo. Siempre he sido bastante poco conformista. Esto ha sido siempre en mi vida personal [Entrevistada n° 2].*

Los objetivos ya son otros, y por mucho que haya por hacer, las entrevistadas argumentan que tratarán de tomar cualquier decisión relacionada con la RSC que permita reconducir el sector de la moda. Además, señalan que alguien tiene que dar el primer paso, porque si no, nadie lo dará. Todas ellas se sienten motivadas a apostar por ello:

*Estás dentro de tus límites porque al final eres una persona, y una persona tampoco va a cambiar el mundo, pero por poco que pueda hacer, lo voy a hacer. Si una persona se suma, otra se suma y somos unas cuantas personas, se va haciendo [Entrevistada n° 1].*

*Mira, un granito de arena, más un granito de arena, más otro granito de arena, hace la playa. Entonces si todo el mundo decimos lo mismo, es que no vamos a hacer nada, al contrario, vamos a peor [Entrevistada n° 2].*

Se ha podido observar que las participantes están comprometidas con la causa y que su interés es evidente. Por tanto, queda analizar el arraigo de ese compromiso a nivel corporativo y su efecto en la percepción de marca.

### **4.3 Imagen de Marca Sostenible**

Al igual que se han expuesto los diferentes factores que han motivado a las entrevistadas a interesarse por la moda sostenible, se han podido encontrar diferentes evidencias que sugieren la importancia de que la imagen de marca refleje un compromiso por la sostenibilidad. En primer lugar, las entrevistadas afirman que para que el compromiso sea real y se perciba a través de la imagen, las personas involucradas en moda tendrían que estar verdaderamente concienciadas con estos valores sostenibles, no solo profesional sino también personalmente:

*[El compromiso] Tiene que ir ligado a la filosofía de la persona: si tú no lo vives un poco día a día o en tu forma de ser, te va a faltar algo [Entrevistada n° 1].*

*Yo creo que es muy importante que la gente se sienta parte del proyecto [Entrevistada n° 2].*

Además, las participantes establecen que esta implicación tan íntegra ya es palpable dentro de las organizaciones. Es más, en las contrataciones ya se buscan candidatos que estén alineados con estos ideales:

*Yo conozco a las personas y todas lo viven mucho. (...) Que haya alguien que se pare y se interese y que le ponga ganas e interés detrás es muy importante y es lo que está sucediendo hoy en día. No siempre es fácil pero sí que la gente está muy involucrada a día de hoy [Entrevistada n° 1].*

*Las personas que yo he contratado, no porque demos grandes salarios, porque somos aún muy pequeñitos. Es gente que se cree el proyecto, que tiene unas ganas de muerte y que quiere entrar a ser parte de ello [Entrevistada n° 2].*

Aparte de este compromiso personal, las participantes señalan, que profesionalmente, para que todo el equipo pueda estar en sintonía, será necesaria una educación y formación continua que en muchos casos será competencia de la organización:

*Hemos estado haciendo formación. Bueno, el equipo directivo ha recibido formación en RSC y el equipo de diseño ha recibido formación en moda sostenible para diseñadores, el equipo de marketing, comerciales y ahora estamos repitiendo la información para sacar píldoras formativas para el resto de la compañía, para que todo el mundo entienda de qué hablamos [Entrevistada n° 3].*

*Cuanta más gente nueva entra como yo, que no venimos del mundo de la sostenibilidad y del desarrollo y la innovación, pues puedes cometer errores pero por ignorancia, no porque seas mandona. Entonces yo, cuando entré, le dije a esta persona: “Edúcame urgentemente, quiero saber...” [Entrevistada n° 2].*

Además, las entrevistadas consideran que esas actividades educativas tienen que formar parte de la comunicación interna de la compañía y son necesarias para influir positivamente en el entorno laboral:

*Todas las nuevas incorporaciones reciben una charla de RSC igual que reciben una charla de producto... (...) Cada vez que hacemos cualquier tipo de acción social que pueda tener que ver con la comunicación internamente, nos traemos a gente que les cuente cosas que a lo mejor no tiene nada que ver con su negocio y claro que les estamos influyendo y estamos influyendo a los chavales que están aquí, a los proveedores cuando les exigimos que tengan acreditaciones de cadena, o sea, sociales, auditoría sociales. Pues les estamos generando una forma de trabajar [Entrevistada n° 3].*

*La comunicación es súper importante y es esta comunicación de “Yo hago esto”, como puede encajar con lo que hace el otro [Entrevistada n° 1].*

Asimismo, la entrevistada n° 3 remarca la importancia de educar a las personas para que realmente comprendan que para constituir una estrategia de RSC dentro de una empresa, no se puede basar solamente en acciones secundarias y altruistas. Debido a esto, sin una formación adecuada no podrán comprometerse íntegramente:

*La escasez que tenemos de personas cualificadas que comprendan que la RSC no es beneficencia, no es charity -con todo el respeto a las fundaciones-, que además nosotros tenemos una y nos gusta muchísimo y el trabajo que nos lleva a hacer y el mundo que nos abre es maravilloso. Que nosotros participemos con [la Fundación] Vicente Ferrer comprando bicicletas para la India, está muy lejos de nuestro negocio. Eso es una forma y está muy bien hacerlo pero realmente la RSC es otra cosa y gente preparada para comprender esto, no hay tanta, no hay tanta. (...) Ya está todo hecho y luego de cara hacia dentro da igual ¿no? Ese es otro paradigma y yo creo que este es el que nos van a presionar a hacer las empresas pequeñas [Entrevistada n° 3].*

De igual modo, las entrevistadas señalan que habrá que hacer uso de herramientas de difusión de información y comunicación para transmitir a nivel externo el compromiso que asumen y los ideales con los que se identifican:

*Sí que se refleja [el compromiso], no se comunica tanto pero tú, si lo buscas, lo encuentras. (...) Informar a la gente porque muchas veces no se hace yo creo, o se informa a medias. (...) Aquí es muy importante la comunicación, el conocimiento, la información. Ya hay cosas y si investigas encuentras un montón de información, pero no todo el mundo investiga si no se lo dan. Entonces es importante y es difícil esta comunicación [Entrevistada n° 1].*

Las entrevistadas afirman que desde la comunicación no solo van a conseguir que se afiance ese compromiso sino también van a lograr una repercusión social sobre el resto de sectores y consumidores:

*Se tiene que dar toda la información al consumidor para que pueda tomar decisiones con conocimiento, ya independientemente de la moda, de la sostenibilidad [Entrevistada n° 1].*

*Contar la marca para concienciar y que luego se suba al carro. Hay gente en mi equipo que me dice: “Zara está lanzando la nueva línea sostenible”, que no sé quien ha hecho tal, y les digo: “Pues esto es genial, cuanta más gente lo haga, así vamos a conseguir un cambio” [Entrevistada n° 2].*

*Yo siempre les digo a los de la tienda que lo que tenemos que hacer muy bien es contar la historia y contar la historia en 30 segundos porque no te puedes estar con alguien contándole la historia media hora, y te das cuenta que hay una gran recepción e interés [Entrevistada n° 2].*



Las participantes coinciden en que una comunicación adecuada del compromiso será una manera de cambiar la visión general que se tiene de la moda sostenible y de quienes la consumen:

*Es como que sostenibilidad se ve aquí como los soñadores. Un poco la visión de estos hippies [Entrevistada n° 1].*

*En el pasado era como... ser sostenible era como hippie. No sé, tienes que ser vegetariano, hippie y no trabajar [Entrevistada n° 2].*

La segunda participante nombra algunas de las acciones de comunicación que se llevan a cabo en su empresa para alcanzar esa conciencia social y que van alineadas con su identidad de marca:

*Vamos a un montón de conferencias y eventos de forma obviamente gratuita pero simplemente para contar lo que hacemos. Por primera vez en mi historia, no es ir a contar el objetivo para que luego venga alguien y te compre más. (...) Hay que hacer lo que hay que hacer para ser consecuentes con lo que estamos diciendo. (...) Ese es un poco nuestro objetivo, estas conferencias que damos que te cuento, muchas de las cosas que hacemos las hacemos por conciencia, no por nada más [Entrevistada n° 2].*

No obstante, la entrevistada n° 2 subraya que no basta con comunicar sino que la estrategia de comunicación tiene que ir acompañada de hechos que corroboren que se están realizando acciones responsables:

*Me parece prioritario porque si no, estás hablando de una cosa y por otro lado estás haciendo otra. (...) AA1 fundador, dice algo que a mí me gusta mucho y él dice: "Tú sabes que en las marcas siempre se habla del storytelling, en marketing". Pues nada, tú tienes que contar una historia y él dice: "Nosotros no hacemos storytelling, nosotros hacemos storydoing". (...) Nosotros hacemos algo, nosotros vamos y limpiamos los océanos en vez de contar que hay que limpiar los océanos. (...) Creo que de alguna manera nuestra fortaleza es precisamente ese contenido de lo que hacemos, que aparece en redes sociales, videos...Ah! Dentro de la prenda cuando tú te compras un plumas nuestro y lo abres, dentro está impreso, igual ves como va de la red de pesca al tejido o como va de la botella de plástico a... Contamos la historia dentro de la prenda, en general [Entrevistada n° 2].*

También, las participantes destacan que gracias a esa comunicación clara y auténtica se podrá lograr una transparencia global, la cual consideran esencial para cumplir los propósitos de la RSC. De este modo, todos se sentirán involucrados y podrán verse reflejados en la imagen de marca sostenible:

*Para mí la transparencia no es negociable y creo que es otra de las reglas que tendría que ser obligatoria. (...) Yo vengo de una generación en la que la información es el poder. Entonces tus compañeros no compartían información, era todo como mi territorio, mi departamento. Yo creo que la*

*única forma de que esto funcione -y así lo intento- es que todo el equipo, me da igual el nivel, no soy nada jerárquica, me da igual el puesto que tengas tiene que haber una transparencia real de cuál es el objetivo, qué se está haciendo, cómo se está haciendo, dónde nos hemos equivocado, qué vamos a hacer al respecto, cuáles son las dudas que tenemos [Entrevistada nº 2].*

Una de las entrevistadas vuelve a señalar el efecto que está teniendo este movimiento sostenible en el resto de las industrias, destacando también el aspecto de la transparencia:

*Se tiene que ser transparente en todo lo que hacemos, pero ya te digo, en la industria de la moda, en cualquier sector: en alimentaria, en la agrícola... (...) Al final es hacia dónde vamos, hacia una transparencia, hacia una trazabilidad, hacia una visibilidad de todo lo que hacemos. Transparencia siempre teniendo en cuenta las consecuencias porque puede haber cosas buenas y cosas malas pero se está yendo hacia una transparencia de todo lo que estamos haciendo. El objetivo es una transparencia máxima [Entrevistada nº 1].*

La misma participante, que se declara partidaria de la transparencia, no descarta que pueda repercutir en la imagen de marca y por consiguiente en la reputación, ya que mayoritariamente las percepciones que se tienen del Fast-Fashion son exclusivamente comerciales:

*“Que estáis diciendo esto para que parezcáis más bonitos y vender más”. (...) Mucha gente te va a decir, siempre que seáis buenos o malos si sois transparentes ya es mucho y otros te van a decir, si sois transparentes una vez que hagas una cosa mala te van a odiar. Entonces, en cualquier sector, en cualquier empresa, es un arma de doble filo [Entrevistada nº 1].*

Sin embargo, la entrevistada nº 1 considera que esa transparencia es necesaria para fortalecer la lealtad de marca y favorecer el cambio:

*Otros te dirán que es súper buena iniciativa y necesitamos empresas así, que cambien la cultura para mover la industria. (...) Al final, si una empresa es transparente un consumidor va a tener más confianza con esa empresa. (...) Es como incluso engañar a un consumidor, ya no con decir esto es más o menos sostenible sino con una tontería como la composición de la prenda, que es una tontería eh! pero es importante [Entrevistada nº 1].*

Asimismo, las entrevistadas subrayan la relación de causalidad que existe entre la transparencia y la transversalidad de la RSC. En general, todas son partidarias de apostar por una transparencia global, que favorezca la incorporación estratégica de la RSC en todos los departamentos, para que de este modo, adquiera un carácter transversal que impulse toda la actividad bajo estos principios sostenibles:

*Ser sostenible no es un proyecto, forma parte de toda la empresa. Entonces, esto tiene un impacto en todas las áreas de la empresa. (...) Todos los*

*departamentos están involucrados. Cada uno, como ya es parte del ADN (...) Todos estamos al día de lo que está haciendo cada departamento para ir alineados. (...) Producto no puede hacer una cosa e ir en detrimento de e-commerce. (...) Comunicación con e-commerce, con social, con empresa... Con todas las personas involucradas en la empresa. Por eso tenemos una coordinadora que es una visión 360 de la empresa [Entrevistada n° 1].*

*En nuestros equipos internos, por ejemplo, nosotros tratamos de hacer participe al equipo en nuestra estrategia de RSC. De hecho, la hemos construido con el equipo en esta última fase [Entrevistada n° 3].*

*Cada departamento tendrá dentro de su impacto, igual que tienes en un departamento que hay que tener unas ventas anuales tienes otros objetivos, dentro de tus objetivos totales y de esta manera haces que la gente se lo crean de verdad y que vivan que cada decisión que se toma tiene que estar alineada con los valores de la empresa y la estrategia, porque realmente en algunas empresas la RSC es como un punto más al final del año. Para nosotros es parte de nuestro core, es como parte de nuestros valores, de nuestra columna vertebral [Entrevistada n° 2].*

Sin embargo, las entrevistadas plantean la transversalidad táctica de la RSC en base a su experiencia personal y añaden sus perspectivas de cómo dirigir la RSC. La entrevistada n° 2 argumenta que será necesario establecer, por cada departamento, objetivos de sostenibilidad que estén bajo la supervisión del director de cada sección. Además, por previa experiencia, considera que sería un error concentrarlo todo exclusivamente en la dirección general.

*Yo creo que si la RSC solamente se centra en la dirección es un absoluto error porque nunca va a ser parte del día a día. (...) Yo lo que hago es que tengo un sistema de objetivos anuales que acuerdo con cada director que reporta a mí y ellos con sus equipos los objetivos anuales y luego los dividimos en cuatrimestres (Q1, Q2, Q3, Q4), entonces cada departamento tiene sus objetivos relacionados con la parte de sostenibilidad y RSC. Entonces la única manera de poder conseguir que una empresa consiga ciertos objetivos totales es si cada departamento puede impactar en su parte. Entonces esa es la forma en la que yo realmente lo estoy gestionando y es asegurarme que cada departamento dentro de su área de impacto tiene objetivos por los que se les va a juzgar a final de año [Entrevistada n° 2].*

Por otro lado, la entrevistada n° 3 remarca la idea de liderar la RSC junto con los RRHH y desde la dirección general pero, al igual que la entrevistada n° 2, descarta la idea de relegar la RSC a un departamento único:

*Yo estratégicamente pensé que RSC tenía que estar vinculada a RRHH porque si creaba un departamento solamente de RSC con una persona al frente, no iba a tener ninguna influencia porque se iba a diluir en medio de todo el día a día del negocio, pero si lo metía dentro de RRHH, al estar liderado por alguien de la propiedad, todo iría más rápido y yo creo que así está siendo. (...) Tienes que tener a alguien que lidere, que esté en la*

*dirección más alta porque si no, no avanzas, que tenga ese foco, ese interés y nosotros como familia propietaria todos hemos apoyado los intereses de mi madre y todos me han apoyado a mí en las políticas de RRHH. Entonces ha sido fácil. (...) Yo creo que hay que liderarlo desde el más alto grado de la dirección, si es posible. Ese es mi consejo para que se integre en la estructura y de forma transversal en la compañía. Si no tienes un poco de poder, el día a día te come [Entrevistada n° 3].*

Para conseguir esa transversalidad de la RSC, las entrevistadas n° 2 y n° 3 le otorgan una gran importancia a las personas dentro de las empresas y presentan políticas sociales y normativas derivadas de la RSC que regulan el trato humano y que ayudan a los trabajadores a desarrollarse plenamente:

*Fuimos creando un ecosistema donde el valor de los empleados es muy importante. (...) Nosotros somos una marca empleadora, tenemos una marca empleadora fuerte por nuestras políticas de RRHH, una marca social por nuestras políticas de la fundación y nuestras políticas con la educación. (...) Para nosotros es bastante sencillo, escuchar, hay que escuchar a las personas y saber lo que les está pasando. (...) Nosotros hacemos encuestas de satisfacción desde hace 15 años, hacemos un informe que ahora es obligatorio, no es el informe no financiero, pero hacemos un informe de personas todos los años, informamos al consejo de administración, de cómo son nuestras personas y demás [Entrevistada n° 3].*

La entrevistada n° 2 remarca el trato de las personas dentro de la cadena de valor y detalla cómo subcontratan a las fábricas que les llevan la producción y distribución. Además, reflexiona sobre la situación social de algunos países que se encuentran en vías de desarrollo:

*No es solo importante cómo haces el producto, cómo lo fabricas, no es solamente producto, es cómo gestionas a la gente, cómo contratas, en fin, está unido todo. (...) No solamente es que cuidas a la gente, que es muy importante eh! Internamente, el tema de fabricación en moda es muy importante a nivel, pues las fabricas que seleccionas y cómo se trabajan en esas fabricas. Por ejemplo, nosotros tenemos unos procedimientos muy estrictos de cómo seleccionamos nuestras fábricas. Entonces, no es obviamente que no hayan niños, que hayan salarios dignos, por eso no vamos a ciertos países donde todavía hay mucho trabajo que hacer [Entrevistada n° 2].*

La entrevistada n° 3 vuelve a destacar la gran presencia de la mujer dentro del sector y declara su interés por la cuestión social de la mujer, la cual considera el núcleo de la mayoría de las prácticas laborales:

*Si realmente quieres aportar valor a las mujeres creo que tener una buena política de sostenibilidad dentro de los negocios ayuda muchísimo a desarrollarlas. Entonces yo creo que por ahí a lo mejor, pero bueno... Ahora es sí o sí, antes era bueno pero a ver, ahora ya no... (...) Para mí la cuestión de la mujer sigue siendo un vector de mucha influencia. Nosotros tenemos un negocio, la moda se dirige al 80% de las mujeres que son las que*

*compran, empleamos directamente a más del 60% de las mujeres en nuestros equipos y la mano de obra donde se produzca es un 80% mujeres.*

Aparte de trabajar mucho la comunicación y la transparencia, las entrevistadas apuestan por favorecer la concienciación sostenible e influir en el día a día de los trabajadores. En relación a esto, las participantes manifiestan que las compañías tratan de reformar la cultura corporativa e integrar políticas de RSC que fomenten los hábitos sostenibles:

*Es una transformación cultural de la empresa, es decir, no es solo producir ropa sostenible, sino también es toda la política que hay detrás. (...) Ser sostenible no es hacer una prenda sostenible de millones. (...) Más opciones sostenibles, más gente involucrada y que lo vive. (...) Por ejemplo, si vas a la cafetería no te coges una botella de agua, te la rellenas de un bidón de agua y ahorras. También, trabajamos todo tipo de políticas.(...) Tienes tus contenedores de reciclaje, todo lo reciclas, cada cosa en su sitio. (...) A nivel empresa se hacen muchas campañas, se motiva a los trabajadores para que tengan una forma de consumo más responsable no solamente con la ropa sino el día a día [Entrevistada nº 1].*

Asimismo, las entrevistadas manifiestan que las empresas asumen esa implicación e incluso diseñan las instalaciones teniendo en cuenta estas prácticas responsables:

*Tenemos bastantes programas de gestión medioambiental, gestión de residuos, ahorro... Este edificio tiene muchos elementos bioclimáticos de recogida de aguas, aprovechamiento de la luz, una serie de cosas, pero para decir que eres una marca más sostenible tienes que trabajar el producto, la gestión de residuos del producto, la gestión de materiales del producto y la economía circular y esta es la etapa en la que nos encontramos [Entrevistada nº 3].*

Sin embargo, las entrevistadas nº 1 y nº 3 establecen que aunque de manera secundaria se lleven a cabo este tipo de actuaciones, habrá que reformar aún más los procesos primarios, que afectan directamente al producto y la cadena de valor. Todo ello con el objetivo de implementar una estrategia sostenible que englobe todas las operaciones sociales y medioambientales. Por tanto, las dos participantes argumentan que las marcas de moda tendrán que comunicar desde la honestidad presentando una imagen coherente conforme a lo que se está haciendo:

*Comunicar con claridad, honestidad, sinceridad, siendo transparentes. (...) Es ir haciendo poco a poco, ir comunicando poco a poco porque tampoco podemos decir de un día a otro soy súper sostenible, no es verdad. (...) No somos perfectos y aún tenemos mucho que hacer para mejorar [Entrevistada nº 1].*

La entrevistada nº 3 aclara que falta en su empresa perfeccionar la estrategia medioambiental ligada a la elaboración del producto pero determina que la parte social vinculada con los grupos de interés está plenamente desarrollada:

*Entonces nosotros no vamos a salir al mercado a decir que somos moda sostenible todavía hasta que no mejoremos en una serie de aspectos que tienen que ver con el producto, pero sí que somos una marca responsable porque trabajamos todos nuestros grupos de interés tratando de aportar valor en todos nuestros grupos de interés, no solamente en dos, bueno en todos, cinco, todos pero decir que eres moda sostenible yo creo que todavía tenemos que trabajar un poco más [Entrevistada n° 3].*

No obstante, una de las entrevistadas manifiesta que el compromiso por la sostenibilidad conlleva una mejora progresiva de la industria y que por tanto, pese a que “quede mucho por hacer”, esto no indica que no se estén aplicando medidas de cambio. Por tanto, la entrevistada n° 1 subraya que no hay que dejar de mostrar una imagen real aunque no sea perfecta:

*Hay gente que da un 100 y hay gente que no da nada. Seguramente nosotros no estamos ni en 0 ni en 100, estamos en medio. Estamos mejorando para llegar a ser un 100 [Entrevistada n° 1].*

Además de las acciones que ejecutan internamente, las entrevistadas enumeran una serie de acciones accesorias que las empresas acometen con el entorno y que muestran los compromisos que tienen con otras entidades que van alineadas con este pensamiento:

*Ya se están haciendo compromisos con otras organizaciones. (...) Se hacen pequeños gestos pero bueno, sí que hay compromisos a nivel empresa muy grandes [Entrevistada n° 1].*

Se puede ver que algunas prácticas están más orientadas al tema ambiental mientras otras se involucran más por temas sociales:

*Ayer por ejemplo se está celebrando el congreso de discapacidad y empleo y nosotros tenemos una colaboración con la cátedra de discapacidad y empleo de DD1<sup>1</sup> de APSA y tenemos una alumna becada que es hipoacúsica. (...) Nos acabamos de vincular a un proyecto de economía circular muy interesante con Inescop, Aitex... Nos hemos vinculado con ellos, tenemos un proyecto propio de recogida de zapatos pero queremos dar un paso más allá y tratar de aportar más valor en ese ciclo porque el calzado no está tan desarrollado como el textil para el reciclaje [Entrevistada n° 3].*

La segunda entrevistada plantea un ejemplo de una campaña de su marca, en la que reivindicaron en favor de la sostenibilidad y con la que trataron de incidir sobre la conciencia social:

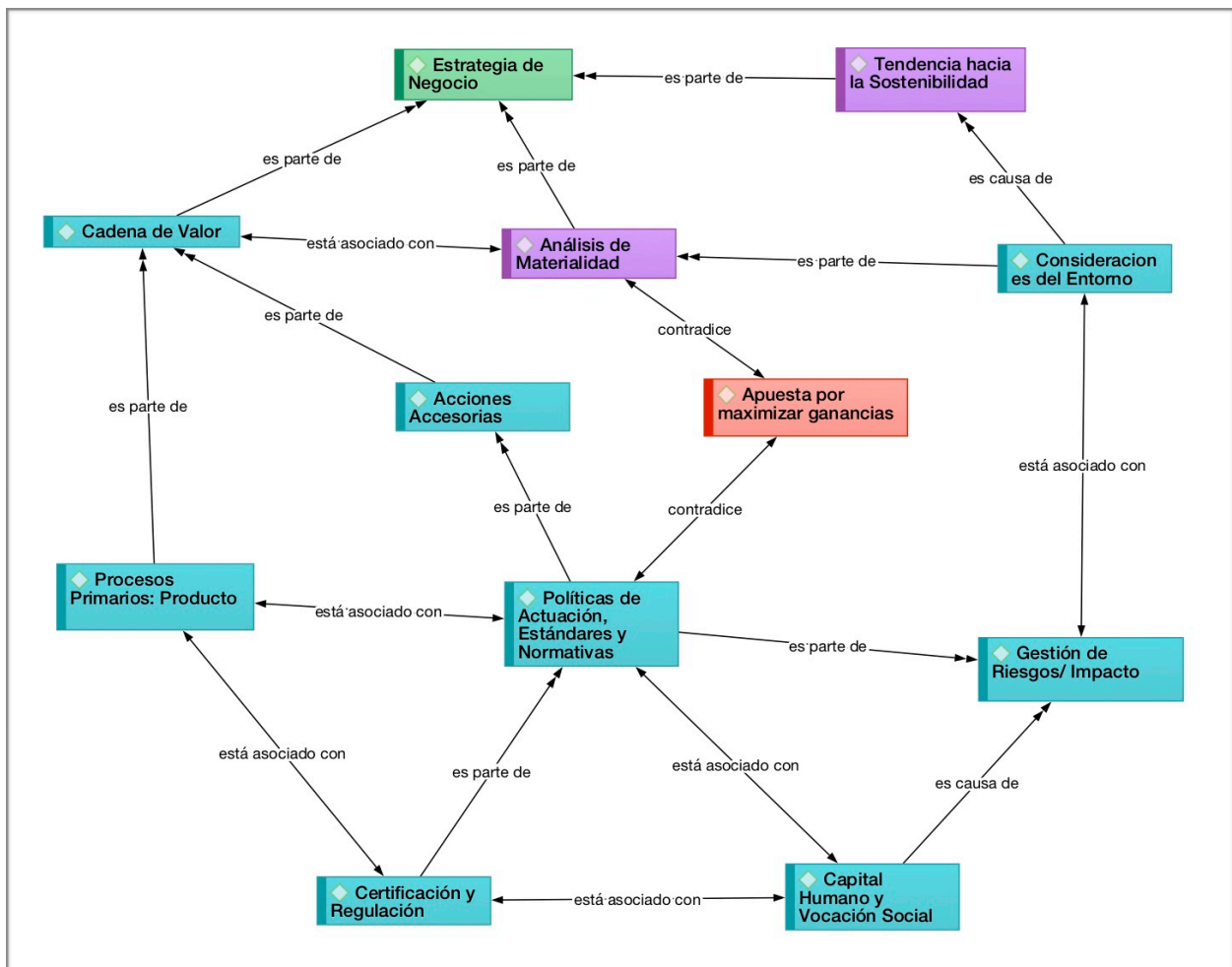
*Este pasado BlackFriday, que sabes que ahora el mundo se vuelve loco, hay unos descuentos de locura, es una locura, se acaba el mundo de compras. Nosotros fuimos muy valientes -digo valientes o locos-, dijimos: No vamos a*

---

<sup>1</sup> DD1 es una empresa externa, diferente de donde trabaja la entrevistada n° 3.

hacer descuento, nosotros no entramos en esta vorágine de compra. (...) Lanzamos una campaña con el hashtag #recycleBlackFriday, lo que dijimos es: “No hacemos descuentos pero si tienes alguna prenda de EE1 que está rota o que tiene alguna tara, tráela y te la arreglamos gratuitamente”. Bueno, también en esa campaña lo que hicimos es lanzar unas fotos con unas frases muy potentes pues desde: la moda es la segunda industria más contaminante, el 30% acaba con la etiqueta. Este tipo de frases, frases cortas pero con imágenes muy duras con #recycleBlackFriday tuvo un éxito bestial y muchísima gente en las redes sociales: “¡Qué bien!” Me alegro. Uno dijo: “Pues ahora voy a ir a comprar ya para siempre”, como diciendo: “Ahora os voy a apoyar ya para siempre” [Entrevistada n° 2].

El Gráfico 12 representa la relación entre los principales conceptos que han emergido de este análisis cualitativo de los textos, y que ha sido realizado con el programa de Atlas.ti.



**Gráfico 12. Mapa conceptual sobre las acciones y la cadena de valor. Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas.**

Tras analizar los factores que constituyen la imagen de marca sostenible de las empresas de moda, habrá que considerar los aspectos que están asociados a las tendencias del sector.

## 4.4 Tendencias

Tras indagar en las motivaciones personales de las entrevistadas y en la imagen que proyectan las firmas de moda, toca analizar de qué manera afectan las tendencias a las decisiones corporativas ligadas a la RSC. Para ello, será necesario distinguir entre las dos tendencias que afectan al sector: tendencia hacia la sostenibilidad (*slow-fashion*), tendencias de moda y de consumo (*fast-fashion*).

Las tres entrevistadas se muestran predispuestas a sumarse a esta tendencia sostenible y reclaman a las marcas que se unan a esta corriente. Las participantes establecen como prioridad la coordinación y unidad entre todas las firmas, principalmente las grandes, para que las probabilidades de impacto sean mucho mayores:

*Al final están muy bien empresas pequeñas que van haciendo esto, pero el impacto también es muy difícil. Si empresas grandes, todas las grandes, se ponen las pilas, las consecuencias de impacto van a ser mucho más grandes porque es difícil y no es fácil de creérselo, pero es así [Entrevistada nº 1].*

La entrevistada nº 2 pone en valor el compromiso real de las marcas, que se involucran plenamente y que sitúan su foco en las actuaciones responsables y no tanto en la estrategia de marketing:

*Claro y el sector necesita a los grandes. Cuando los grandes se involucren de verdad, no para sacar la nota de prensa del greenwashing, de verdad podremos tener el impacto que todos estamos esperando porque el problema es real, es real [Entrevistada nº 2].*

La entrevistada nº 3 nombra la estrategia de Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact) y Red Española: un referente internacional para las empresas que quieren orientar su actividad hacia líneas sostenibles. En términos generales, asisten en materia de RSC a las organizaciones, que de diferentes sectores, están interesadas en incorporar en sus operaciones los objetivos planteados por la Agenda 2030 del desarrollo sostenible. La tercera participante destaca también el empeño de las PYMES por las líneas sostenibles:

*Si ves la estrategia del Pacto Mundial, nosotros estamos adheridos a la estrategia del Pacto Mundial y vamos ahora a por el tercer informe de progreso, y si ves un poco cual es la estrategia del Pacto Mundial con el sector privado es sumar el esfuerzo de los pequeñitos porque igualmente solo con los cambios de las grandes no se consigue [Entrevistada nº 3].*

Asimismo, las entrevistadas nº 2 y nº 3 muestran la trascendencia de las medidas de RSC, que han ido implementando en las organizaciones a las que pertenecen, y el reclamo de otras firmas que han acudido a ellas para que les orienten a mejorar el modelo:



*Yo creo que ahora ven empresas como nosotros y se inspiran en que: “Oye, si ellos pueden hacerlo ¿por qué no podemos nosotros? ¿no?”. Entonces lo que nos está ocurriendo, que es maravilloso, es que marcas nos están llamando para ver si podemos hacer una colaboración con ellos o por si les podemos vender nuestros tejidos porque nosotros hemos desarrollado nuestros tejidos propios. Entonces, cuando empiezas a ver que marcas se te acercan para preguntarte si quieres unirte a ellos y dices si somos súper pequeños... Entonces esto quiere decir, que de alguna manera, estás influenciando el mercado [Entrevistada n° 2].*

*Empezaron a llamarnos de todas partes para preguntarnos por qué lo habíamos hecho, cómo lo habíamos hecho y entonces empezamos a trabajar mucho. Nuestra RSC parte de empleados... [Entrevistada n° 3].*

La entrevistada n° 2 considera fundamental la labor que están haciendo algunas marcas para que otras adopten una identidad sostenible y se unan a esta tendencia:

*Yo lo que espero es que hayan más marcas como EE1 y que realmente lideren y sean ese altavoz en la moda de esto es lo que deberíamos estar haciendo [Entrevistada n° 2].*

En general, las participantes perciben que esta tendencia se está propagando a un ritmo frenético y está movilizando al sector. Además, incluso subrayan el papel que están teniendo algunas marcas Fast-Fashion al introducir el nuevo modelo:

*Julio de 2018. Join Us aparecía en la primera página de Inditex y aparecía en el mismo nivel. Antes tenías que ir buscar, como en DD2<sup>2</sup>, política de RSC en algún sitio, política de sostenibilidad, investigar... Ahora entras en la página de Zara o en cualquiera del grupo y te sale en la primera página, al mismo nivel que la colección. Join Us no es solamente la colección, es todo el plan de sostenibilidad y eso es un indicador de cómo es tan importante la sostenibilidad en las empresas de moda. (...) Ellos abrieron un camino, abrieron el del Fast-Fashion junto con otras firmas y ahora están abriendo el camino de la sostenibilidad en la moda de forma masiva, ya no es solo Ecoalf [Entrevistada n° 3].*

*Hay esta filosofía de pique entre las empresas por lo tanto, pero en plan sano jaja.*

*Todas nos queremos adaptar a esto y en todas se está respirando muchísimo la sostenibilidad, en todas [Entrevistada n° 1].*

Las entrevistadas establecen que esta tendencia sostenible está a la orden del día y cualquier marca de moda que se tercié tiene la oportunidad de modificar sus operaciones:

---

<sup>2</sup> DD2 es una empresa externa diferente de donde trabaja la entrevistada n° 3.

*Ahora mismo es relativamente fácil porque hay un movimiento de moda sostenible y entonces es fácil escucharlo y es fácil transformarlo en elementos dentro de tu negocio con ejemplos que te he puesto como economía circular, reciclaje, materiales más sostenibles, como todo el trabajo con género de mujer. Yo creo que ahora mismo nuestro sector lo tiene muy fácil [Entrevistada n° 3].*

*Algunos ya lo ven y han apostando mucho por ello y tú ya lo ves [Entrevistada n° 1].*

*Creo que ahora mismo ya hay esa, ahora mismo existe lo que es el “awareness”, ahora la industria de la moda es consciente que ya es la primera parte para solucionar un problema, que sepas que tienes un problema, entonces ya la industria sabe que tenemos un problema y ahora lo que hay que ver es cuál es el plan de actuación [Entrevistada n° 2].*

Sin embargo, según las entrevistadas, aún se percibe una falta de conciencia sostenible en algunas compañías. En muchas ocasiones, los conflictos de intereses son el motivo de esta indiferencia:

*Hazles cambiar de mentalidad porque ahora tienen que hacer reciclados. Y te dicen: “Pero es que me ha ido muy bien”. Pues, bueno hay intereses de gente que no quiere o que se han apalancado en lo suyo y no le cambies la idea [Entrevistada n° 1].*

*A partir de ahí yo creo que hay marcas que no quieren cambiar porque no les merece la pena. (...) Hasta ahora a lo mejor no se lo han planteado pues porque o no sabían cómo hacerlo, o no tenían las ganas de hacerlo, o no les rentaba, o simplemente no había presupuesto de I+D [Entrevistada n° 2].*

Ante esto, las entrevistadas subrayan la importancia de transformar completamente la estrategia y seguir líneas que sean más sostenibles. Es más, determinan que el volumen de la industria es excesivo y por tanto, quien no esté dispuesto a adherirse a la causa no podrá avanzar:

*Bueno, pues, los que no quieran o les cueste se van a quedar atrás (...) Cuando llegue el momento unos seguirán ahí y otros no. (...) Aquí se va a basar en qué haga cada empresa, en cómo lo logre o en cuánto tiempo lo logre.(...) Todas las empresas se van a tener que poner las pilas y adaptarse. Hubo una temporada que era una tendencia pero ahora ya es un “must”. Entonces, sí o sí, todas las empresas se van a tener que adaptar [Entrevistada n° 1].*

*Yo creo que con ese impacto tan grande que tiene, con la macrotendencia de esto tiene que ocurrir y el consumidor empujando por debajo, creo que es cuestión de tiempo pero muchas marcas van a desaparecer, creo que está masificado, hay demasiadas marcas haciendo lo mismo y esto no es sostenible [Entrevistada n° 2].*

Aparte, uno de los factores de este conflicto de intereses son las razones económicas. Las entrevistadas muestran las posturas que se adquieren ante las decisiones que se toman sobre el precio y su capacidad de decisión sobre las mismas. Dos de las participantes establecen que es uno de los aspectos que más limita en las actuaciones:

*En el precio entran muchas variables. (...) Hoy en día hacer cosas sostenibles es muy caro. Entonces bueno depende hay cosas que sí, hay cosas que no [Entrevistada n° 1].*

La entrevistada n° 3 reflexiona sobre esta idea y concluye que aunque existan ciertas barreras económicas pueden buscarse otras alternativas que lo solventen:

*Hay muchas veces, ya sabes que el arte de la estrategia es el arte de la renuncia, y hay muchas veces que tenemos que decir que no a cosas porque no vamos a poder hacerlas sin una repercusión económica importante. Entonces no las vamos a poder hacer y ya está y hay que valorar y ponderar, pero bueno a lo mejor esas no puedes hacerlas pero generas otras ideas y vas construyendo el puzle [Entrevistada n° 3].*

La entrevistada n° 2 explica qué tipo de medidas se llevan a cabo en su empresa para no basarse esencialmente en objetivos economicistas:

*A nivel de dirección general pues es un reto porque generalmente el objetivo en estos puestos es crecer y tener mayor rentabilidad, este es el objetivo. Aquí queremos crecer pero verás que no vamos a abrir un montón de tiendas, vamos a abrir las justas. Los márgenes, pues no llegaremos a ciertos márgenes hasta que no tengamos un volumen. (...) Entonces tienes objetivos numéricos de negocio pero alineados con la sostenibilidad, pues esto es perfecto, obvio [Entrevistada n° 2].*

En concreto, la misma entrevistada cuenta con mayor detalle la estrategia de precio que siguen en la empresa:

*Nuestra estrategia de precio es poner el precio que es el correcto para el consumidor. (...) Pensamos que la sostenibilidad tiene que ser accesible a todo el mundo y no debe ser algo que solamente pueda acceder la élite. Por lo tanto, por eso hemos posicionado el precio relativamente accesible porque podríamos haberlo subido mucho más para mantener nuestros márgenes altos y de esta manera no accedes a todo el mundo y lo que queremos es que sea democrático, que todo el mundo pueda comprarlo. [Entrevistada n° 2].*

La entrevistada n° 3 añade que la RSC necesita de un presupuesto fijo que ayude a reconducirla a lo largo de estructura corporativa:

*Yo creo que toda compañía que decida avanzar en la RSC hay un momento en que tiene que tener una cosa muy clara y es que esto cuesta dinero. Es verdad y en muchos foros dirán que es importante la creatividad, las buenas*

*ideas y todo eso pero hay un momento que cuesta dinero, en el que hay que poner el dinero sobre la mesa porque hay que subir el precio del producto; porque hay veces que esa subida de precio no la puedes repercutir en el precio del producto porque el consumidor no te lo va a aceptar. Entonces eso significa impactar en tu margen o porque tienes que hacer inversiones en tus centros de producción o porque tienes que hacer encuestas o porque tienes que hacer una auditoría y tal [Entrevistada nº 3].*

Ante esto, las entrevistadas nº 2 y nº 3 manifiestan que gracias a la inversión que destinan a la RSC, conseguirán beneficios sostenibles que serán percibidos a medio o largo plazo:

*Si no hay ese compromiso económico, tu RSC llega hasta un punto y a partir de ahí no avanza y no puede ser. Entonces tienes que convencer al consejo de administración de que haya una dotación presupuestaria para esto intentando ver que todo esto va a tener un impacto económico en el medio plazo, no de forma inmediata. Yo invierto hoy en RSC pero no voy a recoger los frutos este año, en este balance. Probablemente los recogeré en el medio plazo y esto es muy importante, si no contemplamos que trabajamos con estas dos velocidades económicas, el de las inversiones y los retornos pues entonces siempre vas a tropezar con piedra [Entrevistada nº 3].*

*Hasta ahora ha habido lo que yo digo a mis inversores: invertimos en margen pero en el futuro, cuando consigamos más volumen ya tendremos unos márgenes que incrementen su rentabilidad pero hasta ahora en que hay mucha inversión en I+D y que nuestros márgenes no son muy altos porque todavía somos pequeños, pero esto cambiará [Entrevistada nº 2].*

Las participantes centran su atención en el producto y declaran que parte de la inversión ha de destinarse a las actividades de la cadena de producción y suministro porque observan que en los procesos primarios falta innovación:

*Hay una evolución pero aún está en proceso. Algunos materiales reciclados no están del todo desarrollados. (...) Trabajamos nuevas materias primas, nuevas maquinarias con ahorros de consumo. (...) Cada vez hay muchas innovaciones, más tecnologías, mejores materias primas. (...) Hay más industria adaptando sus máquinas antiguas a otras más sostenibles [Entrevistada nº 1].*

Asimismo, las participantes nombran una serie de proyectos, que con fines sostenibles, están instaurando en sus cadenas de valor y que suponen un progreso en cuanto a procedimientos y materiales de fabricación:

*Tenemos un proyecto para la eliminación del cromo en general en los tintes de las pieles, luego un proyecto de “tintería” para que nuestros proveedores utilicen tintes ecológicos en un porcentaje de casos lo conseguimos, cada vez más. Intentamos trabajar... Esto a nivel de producto, que es la parte más crítica [Entrevistada nº 3].*

*Salen más cosas nuevas, por ejemplo el hilo de naranja, de la piel de naranja, el “field Orange” se llama, o Ecoalf que hizo chancas con neumáticos tirados, con café. Pues, bueno, cada vez hay más, de las botellas de plástico sacas poliéster reciclado, de las redes de pesca sacas nailon reciclado [Entrevistada n° 1].*

La entrevistada n° 1 indica técnicas de producción que favorecen el reciclaje de la prenda:

*Si diseñas una camiseta de 100% algodón es mucho más fácil de reciclar que una combinación de 60% algodón, 40% poliéster o 60% algodón y 40% viscosa porque hay mezcla de materias primas [Entrevistada n° 1].*

En relación a los procesos primarios, una de las entrevistadas relata parte de los planes de acción que se llevan a cabo para supervisar y controlar la actividad de sus proveedores:

*Todos nuestros proveedores en el 2021, ahora mismo estamos en un 60% de auditorías sociales y de acreditaciones como sociales, un proveedor tiene que verificar que sus condiciones de trabajo y lo tienen que hacer a través de una auditoría. Ahora mismo estamos en un 80% y nuestro compromiso es llegar a que todos, el 100% estén. Con todo lo que significa para ellos, gestión de residuos, por supuesto cuestión humana [Entrevistada n° 3].*

La entrevistada n° 2 establece que muchas de las actuaciones sostenibles dependerán de esa evolución de la industria en temas de recursos, materias primas y técnicas de producción. Además, la misma participante afirma que las políticas de RSC son el eje del negocio y se consideran más relevantes que las políticas económicas:

*Desde dentro somos bastante puristas si hay ciertas cosas que no se pueden hacer y son decisiones valientes porque cuando yo entré, por ejemplo, no teníamos una lana reciclada buena pues hemos estado sin hacer jersey hasta esta temporada que hemos podido hacerlo. (...) Una marca de moda que decide no hacer jerséis en invierno pues claro, estás perdiendo mucho dinero. (...) O algunos productos que te ponen encima de la mesa y piensas: pues no van a tener el nivel de sostenibilidad que necesitamos, pues no vamos a sacarlos al mercado o este fabricante que nos puede hacer esto súper barato pero no tiene los certificados X, Y y Z, no podemos trabajar con él. Pues seguimos con otro fabricante y vamos a reducir nuestros márgenes [Entrevistada n° 2].*

Por tanto, todas las participantes coinciden en que es necesario buscar procedimientos alternativos que reconviertan la cadena de valor hacia esta tendencia sostenible:

*Ya piensas todo distinto, todo lo que estas haciendo ahora cómo lo puedes hacer distinto, cómo lo puedes hacer más sostenible. Ya hay esa mentalidad en las personas. (...) Te tienes que espabilar, adaptar toda tu cadena de*

*producción y toda la de suministro, teniendo en cuenta que tiene que ser moda a un cambio más sostenible [Entrevistada n° 1].*

*Ahora es cómo hacemos que nuestras colecciones sean más sostenibles, cómo trabajamos mejor la gestión de nuestros residuos, cómo trabajamos mejor la economía circular, cómo trabajamos mejor las cuestiones sociales de nuestros proveedores, cómo conseguimos eso productos más éticos, productos más limpios dentro del mismo modelo de negocio que es que vendemos muchos pares de zapatos con una colección muy extensa [Entrevistada n° 3].*

Debido a que, dos de las entrevistadas, determinan que sus modelos de negocio no se fundaron bajo ideales 100% sostenibles y es actualmente cuando se están encaminando hacia esta tendencia:

*También tenemos que ser realistas de dónde hemos empezado, dónde estamos ahora y a dónde queremos llegar [Entrevistada n° 1].*

La entrevistada n° 3 clarifica que están en proceso de mejorar la gestión ambiental y, que el área social ya la tienen fundamentada bajo términos de RSC:

*Hay empresas que nacen sostenibles como moda ecológica y nosotros no. Entonces ahora lo que tenemos que ser capaces es comprender esa tendencia y ver cómo la integramos en nuestro negocio, ya no son tan importantes las políticas de empleado porque funcionan solas, las vas alimentando pero esto aquí es normal [Entrevistada n° 3].*

Con respecto a ese trabajo de readaptación del modelo de negocio, las tendencias de moda están influyendo en las estrategias de las marcas y por consiguiente en las políticas de RSC. Debido a que las tendencias de moda alteran constantemente el mercado y dirigen en muchas ocasiones la industria de la moda. La entrevistada n° 1 establece que es difícil gestionarlas:

*Algo que se ha puesto muy de moda y sea sostenible. (...) Vamos transformando la cadena de valor para tener más opciones en estas situaciones. Entonces lo vas preparando. [Entrevistada n° 1].*

La entrevistada n° 1 establece que hay que elaborar moda sostenible que sea tendencia porque el estilo y estética de la prenda siguen siendo aspectos muy importantes:

*Ir inculcando en la cultura de la empresa, nunca perdiendo la perspectiva de nuestro ADN. (...) Entonces esto es un reto. (...) Debemos tener en cuenta la estética y el estilo de nuestras prendas [Entrevistada n° 1].*

La entrevistada n° 1 aclara que muchas de las decisiones también se toman en base a la lealtad de marca:

*Al final tu tienes un target de consumidor y tu tienes que adaptarte a tu target [Entrevistada nº 1].*

Por otro lado, la entrevistada nº 2 no tiene muy presente las tendencias de moda e indica que más bien adaptan esas tendencias a la marca y tratan de favorecer esa tendencia sostenible:

*Se ven los desfiles pero si tú tienes claro quien eres, pues decides que esa tendencia, aunque esté ahí fuera, tú no la vas a utilizar. (...) Hay tendencias de moda que no vamos a utilizar o que no vamos a hacer. (...) Miramos las tendencias, intentamos identificar las que van con EE1<sup>3</sup> y las que no van con EE1 no las utilizamos. (...) Te subes al carro de la macrotendencia mundial de que la gente quiere consumir de una forma más responsable, por lo tanto genial. Pero eso no quiere decir que nosotros vayamos por nuestra cuenta sin mirar lo que está pasando en el mundo, por supuesto que lo miramos. [Entrevistada nº 2].*

La entrevistada nº 3 también determina que es importante tener en cuenta las consideraciones del entorno en la materialidad de los grupos de interés:

*Yo creo que para entender el mundo no solo puedes centrar en tu negocio tienes que mirar lo que pasa a tu alrededor en todo tipo de sectores y en todo tipo de realidades [Entrevistada nº 3].*

Según la entrevistada nº 2, su empresa no tiene muy en cuenta la lealtad de marca y se centra más en la materialidad de los grupos de interés:

*Si haces moda rabiosa y pones el color de la temporada que el que viene no se va a llevar pues ya esta prenda no te va a servir el año que viene, que va en contra de nuestros principios. (...) Nuestros modelos son bastante atemporales, por decirlo de alguna manera. (...) Cuando alguien viene y dice: "Vamos a hacer este tejido". Ya, pero ¿realmente es reciclable? ¿Realmente lo podemos hacer? ¿Quién es el proveedor? [Entrevistada nº 2].*

Aún así, las entrevistadas subrayan que esta tendencia sostenible está empezando a ser tendencia de moda e indican que ya son muchos los que se ven atraídos por esta moda:

*Por ejemplo, influencers que solo llevan marcas sostenibles para hacer publicidad. Ya hay de estas, que solo van a publicitar marcas sostenibles. Si no, no van a hacer publicidad. Parece una tontería pero ya una influencer, que quieras o no, tiene unos seguidores que le van a seguir por su filosofía, por cómo viste, quieras o no, tiene un impacto hoy en día [Entrevistada nº 1].*

*La gente que ves famosa con nuestra ropa lo hace porque quiere, no porque pagamos a nadie. (...) Es una gozada porque realmente se lo creen (...) Los consumidores cada vez más tienen conciencia y se convierten en leales a*

---

<sup>3</sup> EE1 es la empresa donde trabaja la Entrevistada nº 2.

*nuestra marca porque entienden lo que estamos haciendo y se convierten en embajadores [Entrevistada n° 2].*

Por tanto, las entrevistadas concluyen que las tendencias de consumo están cambiando y los ideales sostenibles empiezan a destacar en las razones de compra de los consumidores:

*Los consumidores responden bien y el impacto que está habiendo es bastante positivo. (...) La gente está cada vez más concienciada y se va a modelos de negocio de mejor [sic], en plan no más, sino mejor. Mejor en todo: en sostenibilidad, en tiempos, en precios... [Entrevistada n° 1].*

*Hay gente que activamente quiere entrar. (...) Ahora lo que a mí me gusta es que ves gente de cualquier nivel social, de distinta educación, el de mega educado y el de una formación básica y te das cuenta de que hay interés [Entrevistada n° 2].*

Sobre todo las entrevistadas señalan el gran interés de las nuevas generaciones por seguir esta tendencia sostenible y cambiar sus tendencias de consumo:

*La tendencia, la evolución del mercado, las generaciones que van subiendo, ahora ya no son millenials, ahora creo que eran la generación Z.(...) La cultura de las nuevas generaciones hace que estén más concienciados y eso hace que haya un cambio, más toda la facilidad de información que tenemos hoy en día [Entrevistada n° 1].*

*Lo que es increíble es que sean los adolescentes los que realmente, y gente de universidad, que se dan cuenta que esto no es ninguna tontería [Entrevistada n° 2].*

*Cuando empiezas a ver que personas más jóvenes, por ejemplo mi hija que tiene 16 años, ellas tienen una especie de club antimoda y no les gusta consumir, se intercambian la ropa, la tunean y ves que tienen un rechazo porque cuánto consume de agua el tintado de una prenda o porque saben que producen en determinados lugares del planeta donde hay un infradesarrollo [Entrevistada n° 3].*

Si es cierto que las entrevistadas perciben, en los jóvenes sobretodo, ese interés por la sostenibilidad, sin embargo aún distinguen diferentes perfiles de consumidor en la sociedad: algunos realmente comprometidos con la causa y otros más bien atraídos por ser tendencia de moda:

*Yo creo que tienes el consumidor auténtico que es el que entra y que hace lo que puede para hacer cambios en su vida. (...) Y luego también hay mucha gente que nos compra y que realmente les da igual, ósea puede ser que estén entrando porque de repente se pone de moda pero es luego gente que en su vida privada no toma los cambios necesarios [Entrevistada n° 2].*



*Yo creo que los consumidores todavía llevan velocidades muy diferente porque nuestra sociedad es muy diversa y se está transformando a un ritmo muy rápido y hay gente que está ahí y gente que está fuera [Entrevistada n° 3].*

*No todo el mundo es consciente aunque que cada vez más gente lo es, cada vez hay más información, con Instagram, con tal, lo ves todo mucho más pero sino sí que es difícil porque si hay personas que no se interesan. (...) Son estas cosas de que hay gente que le va a importar y a otros no [Entrevistada n° 1].*

Asimismo, la entrevistada n° 3 subraya que generalmente se está más pendiente de las consideraciones sociales y no tanto de las ambientales. Por tanto, la participante clarifica que falta integrar esa conciencia ecológica en los hábitos de consumo:

*En general, la masa todavía no tiene una conciencia a nivel medioambiental. A nivel humano yo creo que todo el mundo la tendría llegado a una situación crítica, porque por ejemplo, por lo que ocurrió en Bangladesh, una fábrica donde emplean niños, una fábrica que tiene condiciones muy precarias o que las mujeres están siendo maltratadas, eso es una noticia con la que cualquiera se siente identificado pero la parte más de medioambiente, creo que aún no tenemos tanta conciencia porque si no la tenemos en nuestro día a día es muy difícil que tu la traslades a una marca, una conciencia que tu no tienes. (...) Esas contradicciones sí las veo en el consumidor pero es que es un momento de cambio [Entrevistada n° 3].*

La entrevistada n° 1 pone un ejemplo de hábito de consumo:

*Aquí no estamos acostumbrados a reciclar... Algunos sí pero no muchos. Por mucho que te lo enseñen en el cole, muchos no lo hacen [Entrevistada n° 1].*

La misma entrevistada manifiesta que hay consumidores que aún no están dispuestos a comprar ropa sostenible a cualquier precio:

*Gente que apueste por gastar un poco más de dinero porque el producto ha sido elaborado en unas determinadas condiciones todavía no hay tanta [Entrevistada n° 3].*

Por tanto, consideran que el esfuerzo de los consumidores es también importante:

*Yo creo realmente que sería maravilloso que la segunda industria del mundo pueda realmente cambiar y dar la vuelta y el impacto que pueda tener en otras industrias y en otros sectores pues es espectacular pero para eso el empuje del consumidor es muy importante, porque si el consumidor continúa yendo a primark a comprarse camisetas de 4 o 5 euros, pues esto no va a ayudar [Entrevistada n° 2].*

No obstante, las entrevistadas afirman que actualmente la gente se muestra predispuesta a escuchar activamente, punto muy importante para iniciar el cambio integral:

*Cada vez más se nota que la gente está preparada para escucharte que esto es muy importante. (...) Que te lo creas o no, ya es otra cosa pero por lo menos la gente escucha, cosa que antes yo creo que la gente no estaba preparada para este tipo de “speech” [Entrevistada n° 2].*

Ante esto, todas las entrevistadas abogan por el uso de medios de comunicación que informen a los consumidores a la hora de comprar y que les orienten para modificar las tendencias de consumo:

*También depende mucho de las herramientas de información que se vayan desarrollando, de los elementos de análisis que utilice la masa. (...) Por ejemplo si se desarrolla una especie de TripAdvisor de sostenibilidad que es posible que ya esté, pero aún está en período de formación, de manera que una marca pueda ser valorada con estrellitas cuan sostenible es a nivel medioambiental... Y que eso sea muy accesible, muy rápido para el consumidor, pues entonces tendrá más potencia y eso está, tardará pero vendrá [Entrevistada n° 3].*

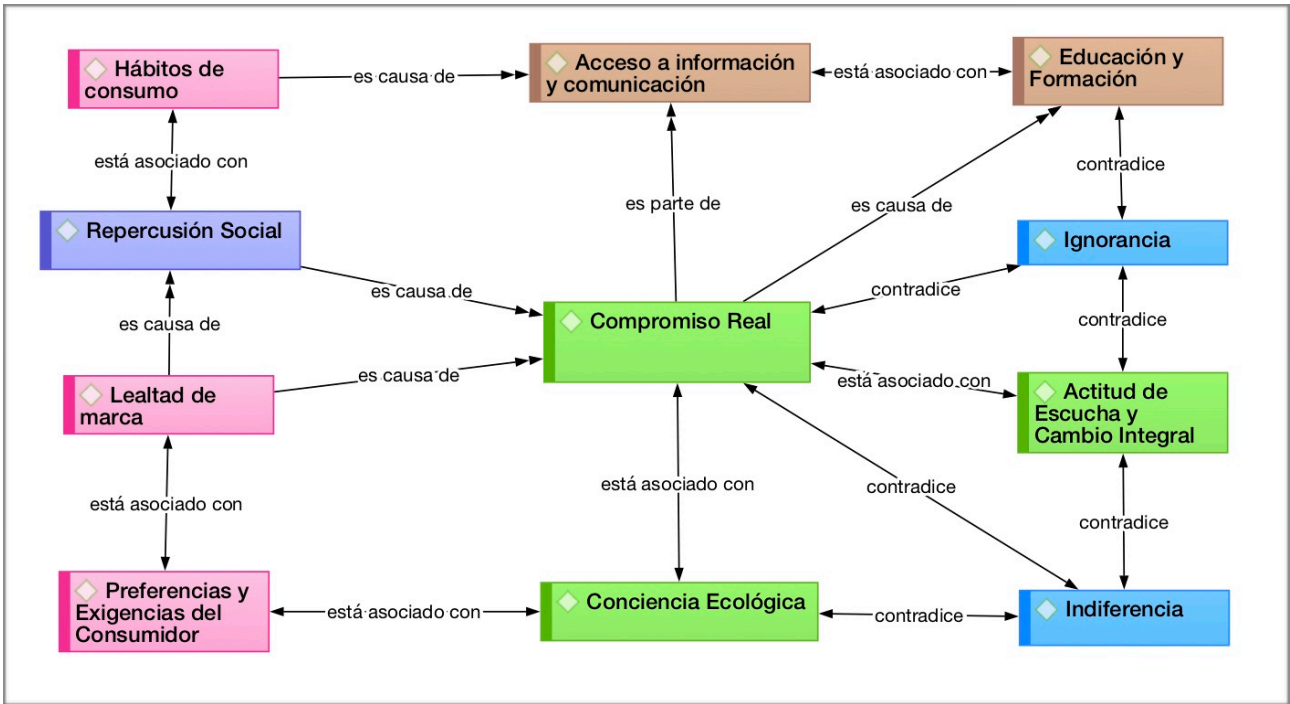
Debido a que las entrevistadas han detectado, que parte de esa falta de concienciación deriva de la ignorancia sobre estos temas:

*Hay mucho desconocimiento de la gente que no sabe lo que implica comprarte unos tejanos y tirarlos a los 2 meses. (...) No eres consciente de todo lo que haces, de todo lo que contaminas [Entrevistada n° 1].*

Sin embargo, las entrevistadas manifiestan que las tendencias de consumo y de moda están cambiando y es solo cuestión de tiempo que todo el mundo se sume a esta tendencia sostenible:

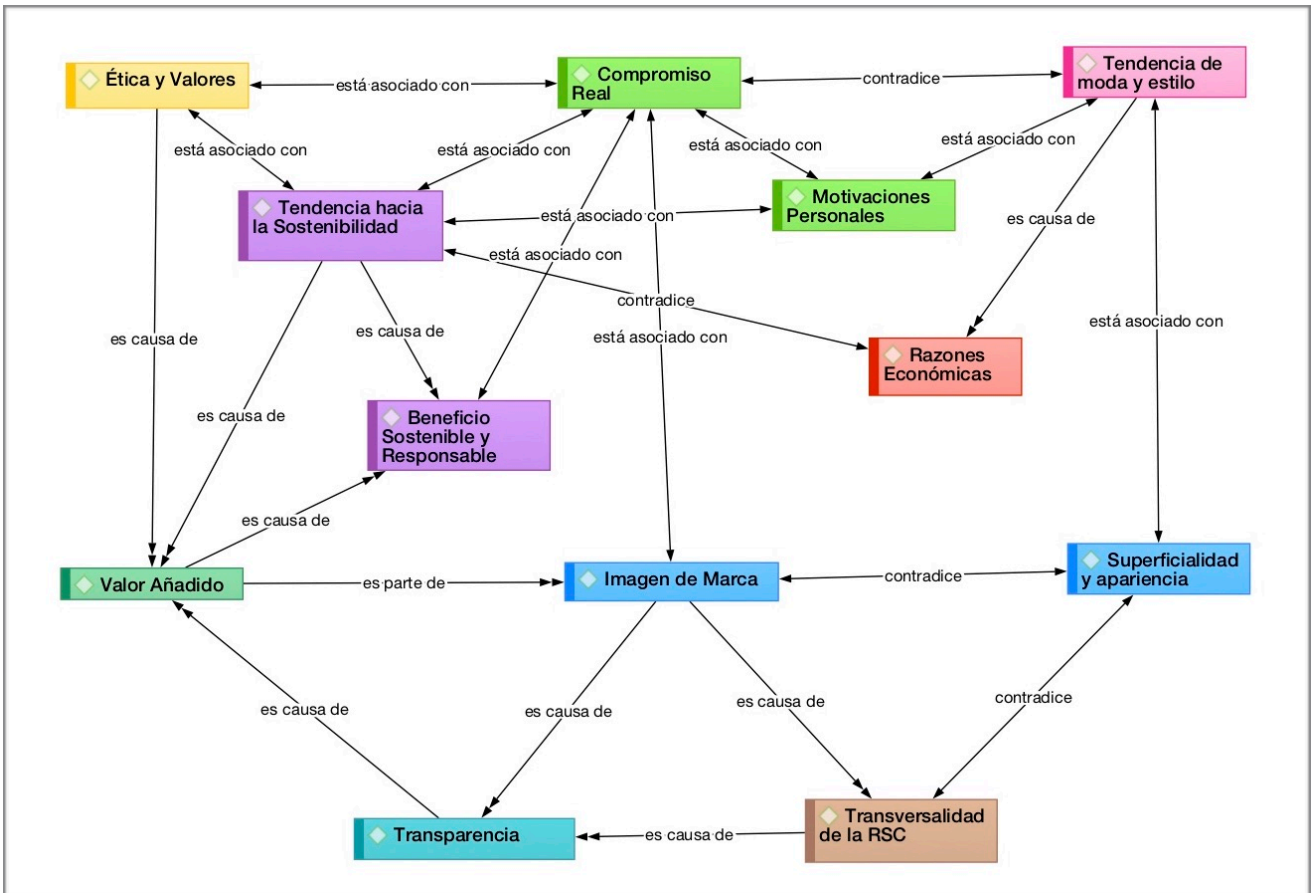
*Bueno, vamos a ir creciendo, las nuevas generaciones van a ir subiendo. Bueno, pues, este cambio que llegará a toda la sociedad tengas 0 o 90 años [Entrevistada n° 1].*

El Gráfico 13 resume la relación de los conceptos sobre la posición del consumidor desde la perspectiva de las entrevistadas.



**Gráfico 13: Mapa conceptual sobre la posición de los consumidores. Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas.**

Por último, para enlazar las ideas que han ido surgiendo a lo largo del análisis de los resultados, se ha elaborado un mapa conceptual que engloba las ideas principales de las entrevistas.



**Gráfico 14: Mapa Global. Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas.**

# **Capítulo 5: Análisis de Resultados**

## 5.1 Discusión

Tras describir los resultados obtenidos a través del análisis cualitativo de los textos se han podido identificar las ideas principales de la investigación.

En primer lugar, se puede observar que aunque dos de las entrevistadas no provienen de empresas 100% sostenibles, muestran una pasión y un interés personal por esta tendencia y tratan, según sus capacidades de decisión, de transformar la industria hacia la vertiente Slow-Fashion. Por tanto, podemos afirmar que existe un compromiso real que les motiva a participar de este cambio y que les incita a influir sobre su entorno e incluso sobre otros sectores. Su actitud de cambio va ligada al impacto social y medioambiental y a los riesgos que asume la industria. Es cierto que hay muchas repercusiones negativas que afectan al planeta pero las entrevistadas ponen en valor la capacidad de influencia que tiene el sector de la moda en la sociedad. Una de las entrevistadas subraya el papel de la mujer en la industria textil, no solo porque la moda va dirigida mayoritariamente a las mujeres sino también por la cantidad de trabajadoras de este sector. Además, ponen en valor la labor de cooperación al desarrollo que la moda está llevando a cabo en países en vías de desarrollo. La deslocalización de las fábricas a países subdesarrollados es una práctica procedente del modelo Fast-Fashion. No obstante, se observa que están reconvirtiendo el modelo tradicional para adaptar los principios de la RSC y conseguir una evolución progresiva. Esto ayudará a alcanzar la equidad de condiciones en toda la industria y a favorecer el progreso de los países que colaboran con la moda.

A esto hay que sumarle el progreso tecnológico y las innovaciones que van surgiendo y mejorando la calidad de vida de los trabajadores, ya sea en países desarrollados o subdesarrollados. Sobre todo, se apoyan en estos avances para mejorar el producto, la parte más compleja del modelo Slow-Fashion. Esta parte conlleva una reestructuración global de toda la cadena de producción y suministro e inversión en I+D. En esta implicación, que no debe verse mermada por los aspectos económicos, ha de predominar el deber responsable y genuino. Ante esto, las entrevistadas no se quedan de brazos cruzados y se muestran abiertas a introducir innovación, en cuanto a recursos y procedimientos de fabricación, dentro de los procesos primarios. Asimismo, apuestan por políticas y normativas sociales que vayan ajustadas a estándares internacionales y certificaciones oficiales. Es más, una de las entrevistadas considera que es necesario que los gobiernos estipulen una serie de regulaciones obligatorias, que aseguren unos requisitos mínimos en términos de RSC y que ayuden a unificar el esfuerzo de las organizaciones privadas con el sector público. Se observa que esta iniciativa principalmente está liderada por las empresas privadas mientras los organismos públicos no acaban de involucrarse del todo en este tipo de proyectos sostenibles. Ante esto, es necesario que se coordinen todas las prácticas de las entidades para que exista una coherencia en las acciones sostenibles que se llevan a cabo dentro del sector. Además, esto podría servir de ejemplo para otros sectores donde aún no existe esta conciencia ambiental y humana. Al final ha de ser un

esfuerzo conjunto entre todas las empresas, grandes y pequeñas, que no solo se dediquen a la moda sino a cualquier tipo de actividad.

Por tanto, es fundamental un compromiso íntegro que sea capaz de superar los intereses económicos que dificultan la implantación de la RSC en las compañías. Es más, las entrevistadas destacan las garantías que ofrece la RSC en cuanto a la rentabilidad de las operaciones. Dos de las directivas y técnicas se sienten comprometidas a invertir en la estrategia de RSC y a ajustar sus márgenes, porque conciben que hay un retorno a largo plazo. No solo consideran que influyen positivamente sobre el ecosistema sino que también consiguen sostenerse económicamente. Sin embargo, se puede ver que este pensamiento no está muy presente en el sector. En general, se piensa que la RSC no aporta ningún valor añadido a la organización e implica solamente un gasto extra sin garantías a futuro. Parte de esa concepción atañe a las escuelas de negocio donde la educación es prácticamente economicista y escasa en temas de RSC y ética empresarial. Por tanto, para conseguir un cambio de mentalidad, es esencial que se imparta más formación académica que contemple estos temas porque no todas las personas comprenden que la RSC no se basa exclusivamente en acciones altruistas. La RSC es más que todo eso. La RSC tiene que abarcar todas las áreas de la entidad y por consiguiente, debe estar presente en todas las decisiones corporativas. En el caso de la moda, una mentalidad basada en la RSC puede contribuir a pasar de una moda un tanto superficial y comercial a una moda con transcendencia a largo plazo.

Asimismo, las personas que estén bien formadas podrán incorporar también esos valores éticos y morales en su vida privada, asumiendo prácticas sostenibles en su rutina diaria. Por lo tanto, será necesario estar informado para evaluar la materialidad de los grupos de interés, que podrá cambiar según el mercado. No solo se requiere información de la empresa sino también de las relaciones con el entorno. Dentro de las organizaciones la comunicación interna favorecerá esos flujos de información, mientras que para fomentar el entendimiento con los grupos de interés, habrá que hacer uso de medios de comunicación. Gracias a esa comunicación transparente y continuada se podrá impactar en mayor medida sobre diferentes contextos, y la sociedad podrá percibir una imagen de marca comprometida con las causas sociales y ambientales. Este será uno de los puntos que ayudarán a distinguir entre las firmas que están realmente concienciadas y entre las que su imagen es pura estrategia de marketing. Al final quien realmente quiera unirse a esta corriente tendrá que asumir que es un trabajo de varios años y que incumbe a todos los departamentos.

Para lograr estos objetivos, habrá que desarrollar una cultura corporativa que incluya el aspecto de la transparencia en todas sus prácticas, no solo para ser honestos con el consumidor y el público en general sino para ir acorde a este movimiento. De esta manera, todos son conocedores de lo que hace la compañía y es más fácil que las acciones del modelo tradicional se puedan reconducir hacia el modelo Slow-Fashion. Es cierto que las marcas que están empezando a reestructurar su estrategia pueden notar un poco de rechazo por parte de gente que todavía piensa que quien nació siendo Fast-Fashion no

puede cambiar. Aquí se va a premiar el esfuerzo sincero de las firmas que luchen por reformar esta visión desde la certeza de los hechos. Si esto se cumple, la lealtad de marca se verá fortalecida, bien porque los consumidores de Slow-Fashion se mostrarán abiertos a comprar en más variedad de marcas, o bien porque los consumidores de Fast-Fashion podrán reflexionar sobre sus tendencias de consumo. Esta transparencia beneficiará a todos los sectores que se interesen por modificar sus operaciones e incluso estimulará a otras industrias a que recapaciten sobre su comportamiento. Por tanto, la transparencia ayudará a coordinar la estrategia de RSC dentro de la empresa. Para conseguir que la RSC adquiera ese carácter transversal, la dirección general tendrá que delegar diferentes responsabilidades a cada área de actividad y supervisar el cumplimiento de los objetivos sostenibles. De este modo, las firmas lograrán que los ideales sostenibles se extiendan en toda la organización.

Por tanto, todos los empleados tendrán que destinar parte del tiempo de trabajo a introducir la RSC en sus tareas diarias. Esa transversalidad se conseguirá cuando la RSC se aplique íntegramente en los procesos primarios de fabricación del producto y en los procesos secundarios que involucran a los departamentos accesorios. Para ello, la dirección general tendrá que diseñar políticas y costumbres que inciten a los empleados a mantener un entorno laboral sostenible. Si el capital humano se ve involucrado es más fácil generar una conciencia social. En términos generales, se percibe una gran preocupación por las cuestiones sociales que afectan tanto a los empleados como al resto de grupos de interés, sobre todo en temas de derechos humanos, igualdad y diversidad. Sin embargo, en relación a la cuestión medioambiental hay muchas carencias porque la sociedad no suele tener en consideración la huella ambiental. Normalmente, los impactos al ecosistema no los ven como una amenaza directa y por consiguiente los relegan a un segundo plano. Las personas no se percatan de las consecuencias medioambientales de sus actuaciones porque no son tan evidentes. Para confrontar esto, las firmas de moda deberían liderar campañas que afloren estos temas ambientales en la sociedad. La marca de una de las entrevistadas ya está tratando de captar la atención de la sociedad y la repercusión que están teniendo es enorme.

De manera que las marcas de moda han de comprometerse fervientemente a llevar esta tendencia sostenible a todos los niveles para que su labor sea lo más efectiva posible. El compromiso ha de estar presente en todo tipo de organizaciones textiles, ya sean multinacionales o PYMES, que provengan o no del modelo Fast-Fashion. Con su ejemplo las marcas Slow-Fashion se retroalimentan y siguen desarrollándose mientras las marcas Fast-Fashion se suman a esta corriente y tratan de seguir los mismos patrones. Por tanto, si el mercado está movilizado, las dificultades que surjan podrán abordarse más fácilmente. En concreto, la industria se enfrenta a los conflictos de intereses de aquellos que no están dispuestos a arriesgar con otras opciones sostenibles. En algunas ocasiones por ignorancia o desinformación y otras por indiferencia o falta de credibilidad y ganas. Ante esto, las entrevistadas remarcan que las empresas que no reconviertan su actividad estarán destinadas a desaparecer.

Por tanto, este cambio de tendencia es una prueba de fuego para muchas firmas que solamente aprovechan esta corriente para su imagen de marca.

La parte más difícil de gestionar en esta transformación se encuentra en los departamentos financieros y en las negociaciones. Las razones económicas limitan mucho las actuaciones y condicionan la cadena de valor que tan necesitada está de innovación, principalmente tecnológica y de materiales y fibras. Especialmente si hablamos de empresas pequeñas que se encuentran en un período de transición. Para confrontarlas habrá que regular los márgenes de crecimiento y tener las metas económicas muy claras, ajustándolas al máximo con las metas sostenibles. De manera que las marcas tendrán que ser optimistas a la hora de valorar hasta donde quieren llegar y deberán estimar muy bien los presupuestos para invertir en I+D sin unos plazos muy reducidos. Para las firmas que parten de modelos Fast-Fashion, generalmente supondrá un reto, ya que el modelo Slow-Fashion se aleja de las economías de escala. Sin embargo, ya existen marcas que están preparadas para tomar decisiones sostenibles que les supongan bajar la rentabilidad.

Gracias a toda esa inversión de la industria, muchas técnicas de producción se están automatizando a través de nuevas maquinarias que fabrican de manera más ecológica y emplean los recursos justos. Además del descubrimiento de nuevos materiales. Aunque todas estas averiguaciones han de estar sustentadas con dinero, a cada investigación se dedica una única inversión ya que todos esos hallazgos convergen dentro de la industria gracias a la transparencia. Entonces, todas las marcas pueden estar al día de las novedades del mercado sin necesidad de desarrollar de manera aislada sus propios avances. Aparte de la inversión destinada a las cadenas de producción y suministro, las empresas necesitan controlar que los parámetros que ellos siguen se están aplicando en las prácticas de sus proveedores. Las auditorías de control de los contratistas serán necesarias, cosa que también conlleva un presupuesto. Por tanto, queda claro que para instaurar una estrategia de negocio bajo los principios de la RSC se necesita de un presupuesto fijo, pero, aunque a simple vista no lo parezca, los beneficios resultantes de la tendencia sostenible son tan positivos socialmente, medioambientalmente e incluso económicamente hablando, que superan con creces las expectativas. Aunque cabe destacar que es un proceso evolutivo que ha de cubrir metas por períodos y a medio o largo plazo y por tanto, el efecto no es inmediato.

Ante esto, el consumidor debe estar comprometido con los ideales sostenibles porque el precio de los productos se verá afectado. Los consumidores de Fast-Fashion tendrán que empezar a reflexionar sobre lo que hay detrás del precio para comprender cuál es verdaderamente el valor de la prenda. Las marcas tratan de incidir sobre las tendencias de consumo de los compradores mejorando la calidad de las prendas y reduciendo las cantidades. Las firmas de Slow-Fashion intentan introducir ropa atemporal y trabajada bajo unos estándares de calidad que aseguren la durabilidad y autenticidad de la prenda. Entonces, los consumidores deben tener noción de esto para tomar las decisiones de compra a conciencia, siendo capaces de identificar las razones de un precio elevado. Viendo el poder de influencia de las tendencias de



moda, las empresas tendrán que estudiar cómo posicionarse en el mercado manteniendo las preferencias y exigencias del consumidor para asegurar la lealtad de marca. El Fast-Fashion se ha guiado por las tendencias de moda que confluyen en el mercado por tanto, las marcas que buscan reconvertirse al modelo Slow-Fashion tendrán que abordar este tema alineándose con fines sostenibles. El proceso será laborioso porque claramente las tendencias de moda siguen apostando muy fuerte y muchos clientes definen su estilo personal en base a la moda del momento. Entonces, las organizaciones deberán gestionar las tendencias de moda con la moda sostenible sin que repercuta demasiado en la fidelidad del consumidor.

Cabe destacar también el protagonismo que la tendencia sostenible está adquiriendo en el mercado. Incluso algunas personas ya consideran que se está convirtiendo en tendencia de moda. Esto es muy positivo porque quiere decir que los consumidores están empezando a interesarse por el Slow-Fashion, sobre todo los jóvenes están más predispuestos a cambiar sus hábitos. En algunos casos, es cierto que hay gente que compra moda sostenible solo por ser tendencia, en vez de por lo que representa, y luego no se preocupa por el planeta. Sin embargo, esto supone el principio de la adaptación de esta tendencia Slow en la sociedad, acompañado de una escucha activa donde el consumidor está receptivo a atender. Para ello, las empresas han de emplear la comunicación no solo internamente sino cara al público. Si se emplean las herramientas adecuadas la difusión de información puede ser el primer paso para lograr esta transformación de la industria de la moda.

## **5.2 Propuestas de Actuación**

Mis propuestas de mejora van dirigidas al sector de la moda, a los consumidores y a las universidades. Desde mi punto de vista y después del haber tenido la oportunidad de entrevistar a tres profesionales del sector, el compromiso personal de los trabajadores es esencial para conseguir el cambio de tendencia hacia una moda sostenible. Partiendo de esta base, mis recomendaciones están planteadas para que todo el mundo se sume a esta causa. Hay que remarcar que las medidas propuestas conllevan un esfuerzo con metas a largo plazo.

### El Sector de la Moda

-Mejorar los estándares de transparencia. Si se quiere transmitir credibilidad e influir sobre los consumidores tienes que mostrar realmente lo que haces. No solo se trasmite con la imagen de marca. La imagen puede reflejar lo que tú quieres que la sociedad perciba pero no demuestra que las actuaciones sean responsables. Por tanto, las empresas han de ser honestas y abordar la transparencia como un aspecto positivo para dar a conocer bien el sector y detectar las malas prácticas de manera que se puedan reconvertir.

-Aprovechar mejor las estrategias de comunicación para favorecer la comunicación interna y la difusión de información con causa. Además, esto

también favorece la transparencia. Estamos en la era digital donde las redes sociales y los medios de comunicación tienen una repercusión enorme. Por tanto, creo que las marcas de moda han de aprovechar esa baza para añadir un valor adicional a sus campañas de marketing e introducir mensajes que despierten un interés positivo en el consumidor. Se percibe que las nuevas generaciones son las más concienciadas; creo que, en parte, porque la mayoría de usuarios de redes sociales son jóvenes que reciben tanta información que les acaba afectando. Por tanto, con una buena estrategia de comunicación por parte de la empresa que transmita esos valores sostenibles, se puede influir más fácilmente a todo el mundo.

-Alineamiento de los objetivos económicos con los compromisos sociales y ambientales. Si no consiguiera, cabe el riesgo de que las razones económicas y los intereses queden por encima de estos compromisos, condicionando así cualquier práctica responsable. Para que esa situación se pueda dar, las organizaciones deben diseñar las operaciones teniendo en cuenta los impactos sobre el entorno. Esto será posible siempre que la RSC adquiera un carácter transversal. Para ello, todos los departamentos deben incorporar los principios de la RSC en las decisiones que toman. Una opción sería asignar a un responsable de RSC por cada departamento que se encargara de supervisar la actividad. Todos los responsables se verían sincronizados con la dirección general.

-Regulación de la cadena de valor. Creo que si la industria de la moda deslocaliza la producción a países en vías de desarrollo es necesario definir unos controles más estrictos y exigir unos estándares de actuación, no tanto porque dependa del criterio de la marca sino porque sea más bien un requisito primordial para la consecución de la actividad. Aunque las firmas no sean directamente responsables de las malas acciones de sus proveedores, no les exime de responsabilidades al colaborar con ellos. Mientras no establezcan unos requisitos mínimos cuando seleccionen a sus subcontratistas el cambio no podrá darse. Es cierto que ya existen certificaciones e informes oficiales que garantizan ciertos niveles de sostenibilidad. Sin embargo, creo que es fundamental unificar ciertas políticas sociales y medioambientales para que toda la industria se guíe bajo las mismas normativas.

-Inversión en I+D. Todas las organizaciones, grandes y pequeñas, deben saber que para evolucionar hacia la tendencia sostenible se necesita inversión. Cuantas más empresas contribuyan al desarrollo textil más rápido avanzará la innovación en este campo e incluso en otros, porque al final muchas de las tácticas sostenibles se pueden adaptar a otras industrias. Por tanto, las entidades deben contemplar esto y han de definir muy bien los presupuestos, para dedicar tiempo y dinero a la investigación, con el fin de obtener beneficios sostenibles. Ciertamente la financiación es necesaria para sustentar una empresa pero eso no significa que los objetivos no puedan ser metaeconómicos. Ante estas decisiones, es esencial que la persona que esté al frente se sienta identificada con los valores de la RSC y la ética empresarial para no verse tan condicionada al crecimiento económico. Por tanto este conflicto de interés es un punto de inflexión que deberá abordarse desde la dirección.

-Las tendencias de moda. Esa parte comercial aún no está del todo desligada de las marcas. Tal y como hemos dicho, se necesita vender para que la empresa se sostenga pero eso no conlleva que tengas que hacer todo lo que en principio te marca el mercado. Las firmas han de aprovechar la gran capacidad de influencia que tiene la moda para convertir la tendencia sostenible en tendencia de moda. Esto es un trabajo que lleva tiempo pero sucederá cuando las marcas empiecen a transformar sus prendas y acostumbren al consumidor a percibir otras tendencias.

### Los Consumidores

-Hábitos de consumo. Desde mi punto de vista, el cambio de paradigma no puede llevarse a cabo solo en las empresas de moda. El consumidor ha de mostrarse abierto a escuchar y a tomar cambios en su vida. No solo en sus tendencias de consumo sino también en las costumbres diarias. Al final, el compromiso ha de estar presente en todos los grupos de interés que conforman el sector de la moda. Si los compradores abandonan esos consumos insostenibles empujarán a las organizaciones a modificar su cadena de valor, además de dar ejemplo al resto de la sociedad. Si las organizaciones y los consumidores se coordinan, quienes no apuesten por el cambio no perdurarán, consiguiendo que los negocios sostenibles lideren el mercado.

-Ignorancia o indiferencia. Los consumidores no se pueden escudar en la falta de información para justificar su indiferencia por la corriente Slow-Fashion. En algunas ocasiones es verdad que habría un interés si el consumidor no estuviera desinformado. Sin embargo, los problemas medioambientales y sociales están a la orden del día. A lo mejor, ahora como este movimiento sostenible se está iniciando, no está tan presente en el sector de la moda pero sí en otras industrias. Por tanto, el consumidor ha de tomar las decisiones a conciencia y si tiene dudas, ha de interesarse por el tema ya que son problemas que afectan al planeta.

-Precio. Algunos consumidores no están dispuestos a aceptar precios más elevados aunque el producto sea sostenible. Ante esto yo creo que hay que educar a las nuevas generaciones para que comprendan lo que representa ese precio, al igual que las organizaciones no deben guiarse por las razones económicas sino por el valor de la prenda. Los clientes han de ser más exigentes y premiar la calidad por encima de la cantidad. Además, en muchas ocasiones, comparan la ropa con las de sus padres y se quejan de lo rápido que se deterioran las prendas. Por tanto, recomiendo a los compradores que reflexionen antes de comprar y tomen conciencia de sus actos.

### Las Universidades

-Educación y Formación. Creo que las escuelas de negocios han de incluir más formación académica sobre responsabilidad social corporativa, cultura empresarial, ética y valores humanos. Generalmente estas materias se dan por sabidas o se consideran irrelevantes porque no conllevan una utilidad economicista. La formación tiende a centrarse en aquellos cursos que

proporcionan herramientas para maximizar la rentabilidad. Sin embargo, se aprecia una carencia en la gestión responsable de la organización. Todo se cuantifica, cuando en la realidad hay más dimensiones a tener en cuenta. En las empresas has de interactuar con personas y tomar decisiones que pueden tener consecuencias sobre el entorno, pero si la formación recibida solo se basa en abordar los intereses de tu negocio, es muy difícil que los ideales sostenibles se integren en las empresas. A esto hay que sumarle que quienes trabajen en las compañías recibirán esa formación, ya sea en el sector de la moda o en el resto de industrias. Desde la educación se puede concienciar a las personas para que en el futuro se acuerden de todo lo aprendido y sepan valorar el capital humano y el planeta.

# Capítulo 6: Conclusión

El objetivo de esta investigación era conocer mejor la tendencia sostenible dentro del sector de la moda. Enfocamos la investigación desde el punto de vista de las personas, es decir, queríamos conocer mejor las tomas de decisiones de profesionales comprometidos con la moda sostenible. Para ello, hicimos una revisión previa de la literatura del branding, la RSC y los principales modelos del sector de la moda, Fast-Fashion y Slow-Fashion. A raíz de todo esto, planteamos las tres preguntas de investigación, centrándonos en ahondar en las motivaciones personales, en los aspectos que influyen en la imagen de marca sostenible y en las tendencias de moda.

Una vez planteadas las preguntas de investigación, consideramos que el método de investigación cualitativa era el mejor para ahondar en las motivaciones personales de expertos del sector de la moda, ya que permitiría profundizar en mayor medida en sus opiniones y nociones del sector de la moda. Aunque dentro de este método una de las dificultades que encontrábamos era la búsqueda de contactos. Necesitábamos que tuvieran disponibilidad para ser entrevistados, además de que accedieran a ser grabados para posteriormente transcribir las entrevistas. Finalmente, conseguimos concertar tres entrevistas con expertas del sector de la moda. Esta parte del TFG hubo que programarla muy bien para que no ralentizara demasiado el trabajo, ya que necesitábamos de las entrevistas para continuar con la investigación. Cabe destacar que la entrevista en profundidad es una técnica que se aprende con la aplicación práctica; por tanto, pude ejercitarme y mejorar desde la primera entrevista a la última. La fase piloto también contribuyó a asimilar varias tácticas de entrevista.

Durante el análisis de los resultados hemos podido identificar las motivaciones personales que mueven a las entrevistadas a apostar por la sostenibilidad, de entre las cuales destacamos los problemas medio-ambientales y sociales asociados al modelo Fast-Fashion, además del gran interés que muestran por las certificaciones oficiales y políticas de regulación de la cadena de valor. También las participantes se preocupan por la transparencia de las empresas de moda y por el uso que estas hacen de la comunicación, acciones que contribuyen a la transversalidad de la RSC en los departamentos de las empresas de moda. Asimismo, ponen en valor a las personas y consideran que gracias al esfuerzo de las pequeñas acciones de la gente, se puede lograr la transformación de la industria. Las entrevistadas también plantean una serie de dificultades que les limitan a la hora de tomar las decisiones, de entre las cuales remarcan las razones económicas y los conflictos de intereses de otras organizaciones. También, la indiferencia e ignorancia de algunas personas, frecuentemente por la falta de formación y educación en valores. Ante esto, las entrevistadas remarcan que también es necesario que las escuelas de negocio impartan formación en RSC. En general, las entrevistadas establecen que es un cambio con proyección a largo plazo y por tanto, poco a poco se irá notando la implicación de las personas. Las tres profesionales subrayan el papel de los jóvenes, estableciendo que son quienes más fuerte están apostando por la tendencia sostenible.

Aparte, a lo largo de las entrevistas identificamos que las entrevistadas asociaban el concepto de tendencias a las tendencias de moda y consumo y a

la tendencia sostenible. Esto aportó un valor adicional al trabajo, incidiendo en mayor medida en los aspectos sostenibles.

Una vez expuestos los resultados, dentro de mis propuestas de mejora considero que desde la educación es como mejor se puede concienciar a la sociedad. Además, es necesario que tanto las marcas de moda como los consumidores se esfuercen en incorporar esos ideales sostenibles en sus actuaciones. Si todas las personas nos coordinamos y nos comprometemos a cambiar la industria de moda, lograremos un impacto considerable, no solo en la moda sino en todo.

# Referencias



- Aaker, D. (2002). *Building strong brands*. London, England: Simon & Schuster.
- Aaker, D. (2011). *Brand relevance: Making competitors irrelevant*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York, NY: The Free Press.
- Advanced Leadership Foundation. (2018). Leaders Presentation. In *I Summit of Technological Innovation and Circular Economy*. Madrid: Advanced Leadership Foundation.
- Allwood, J. M., Laursen, S. E., Malvido de Rodriguez, C., & Bocken, N. M. P. (2006). *Well Dressed? The present and future sustainability of clothing and textiles in the United Kingdom*. Cambridge, UK. Retrieved from [https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Resources/Other\\_Reports/UK\\_textiles.pdf](https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Resources/Other_Reports/UK_textiles.pdf)
- Arribas Barreras, V., Josa, E., Bravo Durán, S., García Hiljding, I., San Miguel Arregui, P., & Susaeta, L. (2016). *El Sector de la Moda en España: Retos y desafíos*. Madrid. Retrieved from <http://observatoriomodaespañola.com/wp-content/uploads/2016/06/INFORME.pdf>
- Bazán Cea, C., De la Morena, J., & Cortés, H. (2016). *Guía para la integración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Hospitalet de Llobregat: Wolters Kluwer.
- 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), 165–173. <https://doi.org/10.1080/09593960903498300>
- Bove, L., Nagpal, A., & Dorsett, A. (2009). Exploring the determinants of the frugal shopper. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(4), 291–297. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2009.02.004>
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa City, IA: Iowa Press.
- Brandt, S., Greenwald, C., Müller, M., Covlescu, B., Diamante, C., Robbins, J., & Winkler, K. R. (2015). *Definición de la materialidad: Lo que preparadores e inversores tienen en cuenta*. Amsterdam, NL. Retrieved from <https://www.globalreporting.org/resource/library/DefiningMateriality-Spanish.PDF>
- Brown, S. (2010). *Eco Fashion: Moda con conciencia ecológica y social*. Londres: Laurence King Publishing.

- Byun, S., & Sternquist, B. (2008). The antecedents of in-store hoarding: measurement and application in the fast fashion retail environment. *The International Review of Retail*, 18(2), 133–147. <https://doi.org/10.1080/09593960701868241>
- Calero, M. (2012). *Propuesta de diseño de un plan de formación en Responsabilidad Social en la Administración Pública: Aplicación a la Generalitat Valenciana*. Universitat Politècnica de Valencia, Valencia. Retrieved from [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17863/Miguel Calero %28TFC%29.pdf](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17863/Miguel%20Calero%20TFC.pdf)
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497–505.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London: Sage Publications.
- Christopher, M., Lowson, R., & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 32(8), 50–61. <https://doi.org/10.1108/09590550410546188>
- Clark, H. (2008). Slow + Fashion – an oxymoron or a promise for the future? *Fashion Theory*, 12(4), 427–446. <https://doi.org/10.2752/175174108X346922>
- Cole, M. D., Kusterbeck, S., & Speer, J. K. (2009, May). Restore Clothing. *Apparel Magazine*, 50(9), 10–11.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Bruselas: COM.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Bruselas: COM.
- Cordero Sanz, A. (2012). *Transparencia y derechos: la rendición de cuentas, un requisito en responsabilidad social*. Madrid. Retrieved from <http://www.sustentia.com/wp-content/uploads/2013/10/Transparencia-y-Derecho-Sustentia-web.pdf>
- Crane, A., & Matten, D. (2007a). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in an age of globalization*. Oxford: Oxford University Press.
- Crane, A., & Matten, D. (2007b). Editor's Introduction: Corporate Social Responsibility as a Field of Scholarship. In A. Crane & D. Matten (Eds.), *Corporate Social Responsibility* (pp. iii–xvi). Londres: Sage.
- Desarrollo y Ecología. (2011). *La RSE en la cadena de suministro de las grandes empresas españolas: Estado actual, tendencias y su impacto en las PYMES*

- españolas*. Madrid. Retrieved from [https://ecodes.org/documentos/Informe\\_RSE\\_Cadena\\_de\\_suministro.pdf](https://ecodes.org/documentos/Informe_RSE_Cadena_de_suministro.pdf)
- Fisher, E. (2015). Business as a Movement. Retrieved from <https://www.eileenfisher.com/business-as-a-movement/business-as-a-movement-overview/>
- Fletcher, K. (2007). Slow Fashion. Retrieved April 2, 2019, from [www.theecologist.org/green\\_green\\_iving/clothing/269245/slow\\_fashion.html](http://www.theecologist.org/green_green_iving/clothing/269245/slow_fashion.html)
- Fletcher, K. (2010). Slow Fashion: An Invitation for Systems Change. *Fashion Practice*, 2(2), 259–265. <https://doi.org/10.2752/175693810x12774625387594>
- Fletcher, K. (2014). *Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys* (2nd ed.). London, England: Routledge.
- Fletcher, K., & Grose, L. (2012). *Gestionar la sostenibilidad en la moda. Diseñar para cambiar: materiales, procesos, distribución, consumo*. Barcelona: Art Blume.
- Fletcher, K., & Williams, D. (2013). Fashion Education in Sustainability in Practice. *Research Journal of Textile and Apparel*, 17(2), 81–88. <https://doi.org/10.1108/rjta-17-02-2013-b011>
- Freeman, E. (1983). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York, NY: Financial Times Prentice Hall.
- García de la Torre, C., Raufflet, E., Barrera, E., & Lozano, J. F. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. México: Pearson Educación de México.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51–71. <https://doi.org/10.1787/9789264122352-de>
- Humana Fundación Pueblo para Pueblo. (2018). Avanzando hacia la Economía Circular: Gestión sostenible del residuo textil en la Comunidad Valenciana. In *Entrega de los Premios Humana Circular*. Humana Fundación Pueblo para Pueblo.
- Institute for Social and Ethical Accountability. Norma AA1000 Compromiso de los Grupos de Interés. (P. Blaya Hernández, Trans.) (2011). Retrieved from <http://www.mas-business.com/docs/AA1000SESenespanol.pdf>
- Joergens, C. (2006). Ethical Fashion: myth or future trend? *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(3), 360–371. <https://doi.org/10.1108/13612020610679321>
- Johnson, H. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.

- Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity* (3rd. ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Kumar, V., Aaker, D., & Day, G. S. (2001). *Marketing Research*. (J. Marshall, Ed.) (7th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- López Sáiz, S., & Escamilla Solano, S. (2009). *Análisis de la Gestión del Riesgo y Responsabilidad Social Empresarial del Grupo G y J España*. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid. Retrieved from [https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/77675/analisis\\_de\\_la\\_gestion\\_del\\_riesgo\\_y\\_responsabilidad\\_social\\_empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/77675/analisis_de_la_gestion_del_riesgo_y_responsabilidad_social_empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mirza, K. (2004). *Is green this season's colour? Drapers*.
- Modaes. (2016). La moda continúa ganando peso en la economía española y alcanza el 2,9% del PIB. *Modaes.Es*, 3–4. Retrieved from <https://www.modaes.es/entorno/la-moda-continua-ganando-peso-en-la-economia-espanola-y-alcanza-el-29-del-pib.html>
- Moiescu, O. I. (2006). A Conceptual Analysis of Brand Loyalty as Core Dimension of Brand Equity. In *International conference proceedings* (pp. 1128–1136). Craiova, Rumanía: Competitiveness and Stability in the Knowledge-Based Economy.
- Morgan, L., & Birtwistle, G. (2009). An investigation of young fashion consumers disposal habits. *International Journal of Consumer Studies*, 33(2), 190–198. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2009.00756.x>
- Nakano, Y. (2009). *An Evaluation of the Potential for Wider use of Recycled Synthetic Materials in the UK High Street Clothing Markets: Its Drivers and Barriers*. Northumbria University, Newcastle, Uk.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Norma ISO 14001 Environmental Management Systems*. Ginebra, CH. Retrieved from <https://www.nueva-iso-14001.com/pdfs/FDIS-14001.pdf>
- Pookulangara, S., & Shephard, A. (2013). Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions-An exploratory study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), 200–206. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.12.002>
- Roca, M., & Ayuso, S. (2013). *La RSC en la cadena de suministro de las 50 mayores empresas en España*. Barcelona.

- Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2000). Data Management and Analysis Methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) (2nd ed., pp. 769–802). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Salcedo, E. (2014). *Moda Ética para un Futuro Sostenible*. Barcelona, España: Gustavo Gili, S.L.
- Štefko, R., & Steffek, V. (2018). Key issues in Slow Fashion: Current challenges and future perspectives. *Sustainability*, *10*(7), 1–11. <https://doi.org/10.3390/su10072270>
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. New York, NY: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511557842>
- Tobias, B., & Friis, L. (2009). *Creating and communicating a brand identity The case of Somersby*. Aarhus University, Aarhus, DK.
- Travis, D. (2000). *Emotional Branding: How Successful Brands Gain the Irrational Edge*. Crown Publishing Group.
- Watson, M. Z., & Yan, R.-N. (2013). An exploratory study of the decision processes of fast versus slow fashion consumers. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, *17*(2), 141–159. <https://doi.org/10.1108/JFMM-02-2011-0045>
- Wood, D. (1991). Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, *17* (2), 383–406. <https://doi.org/10.1177/014920639101700206>
- Wu, W.-Y., & Sukoco, B. M. (2010). The Personal and Social Motivation of Customers participation in Brand Community. *African Journal of Business Management*, *4*(5), 614–622.

# Anexos

# ANEXO 1: Fase Piloto

## Preguntas de Investigación y Guion de la Entrevista

El objetivo principal de la fase piloto fue practicar las técnicas de la entrevista en profundidad. Para ello, solicité ayuda a un familiar cercano que había tenido relevancia en la vida política de la Comunidad Valenciana. Muy amablemente se prestó a una entrevista para hablar de su trayectoria profesional.

A continuación, se indican las preguntas de investigación que se fijaron como objetivos para la entrevista y el guion elaborado a partir de dichas preguntas.

### Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles han sido las motivaciones que te llevaron a interesarte por la política?
2. ¿En qué medida ha afectado tu carrera profesional a tu vida privada?
3. ¿Cómo se ha visto afectado tu entorno profesional?

### Pautas de exploración o guion para la entrevista en profundidad

Así mismo, las siguientes pautas de exploración o guion, han servido para encauzar los objetivos de la investigación y servir de apoyo para la consecución de la entrevista.

#### Historia personal

1. ¿Cómo has llegado a donde estás ahora?

*Esta primera pregunta facilita el inicio de la entrevista y permite crear un ambiente de cercanía entre el entrevistado y el entrevistador, para posteriormente poder orientar el discurso conforme a los objetivos que se han fijado.*

#### 1ª Pregunta de Investigación

2. ¿Ha habido algún referente personal que te inspirara para tu carrera política?
3. ¿En algún momento te planteaste dejar la política? En ese caso, ¿cómo fueron esos momentos?

#### 2ª Pregunta de Investigación

4. ¿Cómo llevaste la sobreexposición pública que supone asumir un cargo político?

#### 3ª Pregunta de Investigación

5. Al inicio de tu carrera política, ¿cómo te planteaste la influencia social que podrían tener tus decisiones?
6. ¿Cómo seleccionaste a tus asesores?

#### Conclusión Global

4. ¿Cuál es tu valoración personal sobre tu trayectoria?

*Esta última pregunta abierta a la opinión personal del entrevistado, permite que el entrevistado reflexione y aporte cualquier dato o información relevante que no ha surgido a lo largo de la entrevista así como retomar aquellos temas que han sido de interés para el mismo.*



## **ANEXO 2: Emails de Contacto Enviados**

Con todos los contactos que establecí, busqué información suya en Internet. Esta fase de documentación me permitió introducir al inicio del texto aspectos que me habían llamado la atención y que estaban conectados con la moda sostenible, para facilitar de ese modo una aproximación “menos fría”.

Se indican a continuación dos ejemplos de correo electrónico en función del perfil del destinatario: el primer texto corresponde a un perfil profesional y el segundo a un perfil académico. Por razones de confidencialidad, se han ocultado los nombres de las personas y de las organizaciones.

### **Ejemplo de email de contacto enviado a un perfil profesional**

Buenos tardes NN,

Soy Luz Olcina Benedito, estudiante de ADE en la Universidad Politécnica de Valencia. Te escribo porque me gustaría pedirte tu colaboración sobre un tema que tiene gran importancia para mí.

He visto que llevas trabajando bastantes años en AA y actualmente estás como Sustainable Manager. Me ha entusiasmado tu breve entrevista de la web de AA en la que cuentas cómo “sois un equipo” dentro de la marca. Además, he leído la entrevista que le concediste a la fundación SS en la que explicas la introducción del modelo de economía circular dentro de AA. A mí también me encanta la moda. Este verano realicé un curso de formación que relacionaba la moda y la empresa. Este hizo que despertara en mí un gran interés por la sostenibilidad en la moda. De hecho, el tema del Trabajo de Fin de Grado lo he orientado a temas de Responsabilidad Social Corporativa y Moda. Mi idea es analizar la imagen de marca en la moda sostenible a través de una serie de entrevistas con profesionales del sector.

Dada tu amplia experiencia en el tema de moda y sostenibilidad, había pensado que una de las expertas a entrevistar para mi Trabajo Fin de Grado pudieras ser tú. Para el estudio que estoy realizando, sería de gran valor contar con tu opinión. La entrevista no duraría más de 45 minutos, y por mi parte no me importaría desplazarme a Barcelona para hacerla en persona. Otra posibilidad sería hacerla por Skype.

Soy consciente de lo apretada que tienes la agenda, y comprendería perfectamente que no te fuera posible concertar esta entrevista. No obstante, si finalmente pudieras, estoy convencida que tu ayuda me sería realmente valiosa para conocer mejor un sector y un enfoque que tienen un gran atractivo para mí. En parte por este interés personal, me he permitido la confianza de escribirte directamente.

Agradeciendo de antemano tu atención, quedo a la espera de tu respuesta,

Luz Olcina Benedito

### **Ejemplo de email de contacto enviado a un perfil académico**

Buenos tardes SS,

Soy Luz Olcina Benedito, estudiante de ADE en la Universidad Politécnica de Valencia. Te escribo porque me gustaría pedirte tu opinión sobre un tema. He visto que has estudiado en el poli y que estás como directora académica en un curso de formación superior del LL: The Right Product: Traceability in the Fashion Industry. A mí me encanta la moda. Este verano busqué un curso de formación relacionado con la moda y la empresa. Vi el programa del Fashion Summer Course del LL, y me entusiasmó. Me puse en contacto con RR, que también es de Valencia y me facilitó la inscripción al curso además de darme a conocer mejor el centro junto con la responsable del FSC, JJ. Me pareció muy interesante y pude tocar diferentes áreas de la moda. Haciendo que despertara en mí un gran interés la sostenibilidad en la moda. De hecho, el tema del Trabajo de Fin de Grado lo he orientado a temas de Responsabilidad Social Corporativa y Moda. Mi idea es analizar la imagen de marca en la moda sostenible a través de un estudio exploratorio con expertos del sector. Por ello, uno de los objetivos del proyecto es entrevistar a personas conocedoras de este sector tan presente en la actualidad. Me encantaría poder hablar con usted sobre mi proyecto de TFG, porque quizá podría facilitarme algunos nombres de expertos a los que yo pueda acudir. Podríamos hablar por teléfono, o hacer un Skype. Incluso, si le viniera bien, yo estaré este fin de semana en Madrid y podríamos aprovechar para conocernos en persona.

Agradeciendo de antemano su atención, quedo a la espera de su respuesta.

Luz Olcina Benedito

## **ANEXO 3: Códigos de Análisis**

A continuación, se indica el listado de códigos que se han empleado en el Atlas.ti para clasificar las citas por temáticas. Los colores vinculados a cada código establecen una relación por argumentaciones. También se muestra el número de citas que se han asociado a cada código, estableciendo una clara diferencia entre los más predominantes y los que no han aparecido tan asiduamente a lo largo de las transcripciones.

Color	Códigos	Citas Asociadas
●	Acceso a información	16
●	Acciones Accesorias	31
●	Actitud de Escucha y Cambio Integral	11
●	Altruismo y Moralidad	16
●	Apuesta por maximizar ganancias	1
●	Beneficio Mutuo	7
●	Beneficio Sostenible y Responsable	15
●	Cadena de Valor	27
●	Canales de Comunicación	17
●	Capacidad de decisión	12
●	Capital Humano y Vocación Social	23
●	Certificación y Regulación	14
●	Coherencia	9
●	Compromiso Real	32
●	Comunicación Interna	15
●	Conciencia Ecológica	8
●	Conflicto de Intereses	14
●	Consideraciones del Entorno	17
●	Cooperación al desarrollo	13
●	Coordinación y Unidad	29
●	Crecimiento Exponencial	5
●	Crítica y Reflexión	6
●	Cuestión Generacional	12
●	Economía Circular	10
●	Educación y Formación	30
●	Esfuerzo y Trabajo	6
●	Ética y Valores	34
●	Evidencias y Hechos	3
●	Evolución y Mejora constante	21
●	Experiencia Personal	13
●	Expresión e Imagen Personal	1
●	Gestión de Riesgos/ Impacto	31
●	Hábitos de consumo	21
●	Hechos con un Sentido	15
●	Huella ambiental	24
●	I+D	17
●	Ignorancia	15
●	Igualdad y Diversidad	14
●	Imagen de Marca	12
●	Indiferencia	15
●	Integración en la Estrategia de Negocio	15
●	Juicios de valor	11
●	Lealtad de marca	8
●	Materialidad	11
●	Motivaciones Personales	14
●	Oportunidades Estratégicas	15
●	Pasión e Interés Personal	18
●	Poder de Convicción	15
●	Políticas de Actuación, Estándares y Normativas	27
●	Posicionamiento en el mercado	6
●	Precios Asequibles	5
●	Preferencias y Exigencias del Consumidor	11
●	Procesos Primarios: Producto	9
●	Razones Económicas	42
●	Repercusión Social	32
●	Superficialidad y apariencia	17
●	Tendencia de moda y estilo	16
●	Tendencia hacia lo sostenible	33
●	Transparencia	16
●	Transversalidad	27
●	Valor Añadido	6
●	Valor de marca	21
●	Ventaja Competitiva	13

**Tabla 15: Listado de Códigos utilizados en el Atlas.ti. Fuente: Elaboración propia.**

## ANEXO 4: Ejemplos de las Transcripciones Codificadas

A modo de ejemplo se han capturado diferentes extractos de las tres entrevistas para mostrar cómo se han asociado los códigos a las distintas citas extraídas del texto. Este análisis ha permitido aflorar las ideas principales que han servido para estructurar los mapas conceptuales e interrelacionar la información que se utilizará para discutir los resultados de la investigación.

CC: Ah...no, como que al final hay muchos intereses. Es como quitarle el negocio al que te hace poliéster porque no se quiere reinventar. O te reintentas... No es un buen ejemplo... Al final todas las empresas se tienen que reinventar y que pasa que hay muchas empresas muy apalancadas. No les quites su negocio, no les quites su interés, que les ha ido muy bien 50 años y ahora vas tú y le dices no cambias todo tu negocio. No lo van a hacer. Pero sabes, es complicado. Hazles cambiar de mentalidad porque ahora tienen que hacer reciclados. Y te dicen: pero es que me ha ido muy bien. Pues, bueno hay intereses de gente que no quiere o que se han apalancado en lo suyo y no le cambias la idea. Bueno, es una lucha y hasta que no vean que realmente hay una tendencia o que se van a quedar obsoletos no van a cambiar. Bueno, pues también hay que luchar, hay que preparar a esta gente. Hay trabajo, hay intereses. Bueno, pues, es complicado.

TT: Ya, tu que eres más joven, seguramente te sea más fácil pero a lo mejor con gente más mayor...

CC: Claro, tu dile a una persona de China que lleva trabajando en tu fabrica 50 años y le llevas esto. Te va a decir que no, te va a decir que estas loca. ¿Sabes? Te va a decir: ¿porque vengas tú, después de 50 años? No, no. Bueno, pues es difícil.

TT: ¿Consideras que esa es una de las dificultades que cuesta más?

CC: Cuesta, cuesta. Ya algunos lo están viendo este cambio, esta tendencia y se están adaptando. Otros les está costando más. Bueno, pues, los que no quieran o les cueste se van a queda atrás. Algunos ya lo ven y han apostando mucho por ello y tú ya lo ves, otros no. Cuando llegue el momento unos seguirán ahí y otros no. Es difícil, es difícil...

TT: Claro...Antes me he explicado un poco mal y cuando hablaba de tendencias me refería a cómo lleváis estos valores sostenibles sin perder y seguir las tendencias del mercado.

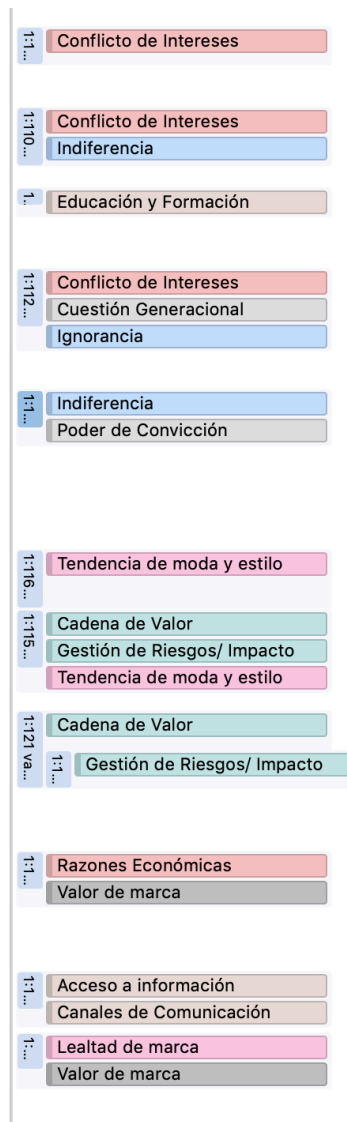
CC: Es complicado, es complicado. Se hace como se puede. Además, ya estás viendo un poco...Ya se han hecho los desfiles, ya ves un poco más como están yendo las tendencias, que tipos de productos se van a llevar pero también puede pasar que en dos semanas vista algo se ponga muy de moda que no habías visto. ¿Cómo lo haces? Algo que se ha puesto muy de moda se produzca rápido, llegue a tiendas cuanto antes y encima sea sostenible. Bueno, esto ya es complicado no, lo siguiente. Bueno, no somos perfectos, se hace lo que se puede. Y hacemos lo posible para lograrlo, no siempre se puede, pero cuando se puede lo luchamos, intentamos llegar a una tendencia lo más pronto posible con algo más sostenible. A veces la tendencia te pillá por sorpresa. Bueno, pero te tienes que adaptar. No puedes dejar de hacer una camiseta que es super moda porque no es sostenible. A día de hoy no se puede. Entonces, vamos transformando la cadena de valor para tener más opciones en estas situaciones pero claro tampoco llevamos tanto tiempo. Entonces lo vas preparando. Vas intentando prepararlo con cada golpe que te das para que no te vuelva a pasar en el siguiente.

TT: Osea que realmente vosotros seguís intentando incorporar las tendencias de moda...

CC: Sí, sí, sí, es nuestro modelo de negocio. Al final somos una empresa de moda. No te puedes apalancar en básicos sino seríamos un decathlon. Entonces, bueno, pues ahí estamos.

TT: ¿Cómo percibes que los consumidores responden a los criterios de RSC que incorporáis? Osea, ¿responden a esto?

CC: Bueno, a ver, si lo quieres ver un poco, mírate los posts de Instagram, por ejemplo, de sostenibilidad que hay en E1. En general, los consumidores responden bien y el impacto que está habiendo es bastante positivo. Es como todo, unos te van a decir: qué me estás diciendo, tú lo que quieres hacer es más negocio, algunos te van a decir que mentirosos que somos porque somos Fast-Fashion y es imposible, otros te dirán que es super buena iniciativa y necesitamos empresas así que cambien la cultura para mover la industria. En general, yo creo que el ambiente que se respira sí que es bueno y se está acogiendo muy positivamente pero hay de todo. Siempre habrá de todo.



**Gráfico 15: Captura del documento de trabajo del Atlas.ti para la Primera Entrevista.**  
Fuente: Elaboración propia.

CC: Y en relación a lo que me decías antes...¿en qué medida piensas que vuestras acciones influyen en la conciencia social de las demás empresas del sector?

TT: Sí, pues creo que debido a la notoriedad que estamos teniendo nosotros unido a la macrotendencia absoluta del interés sobre la sostenibilidad, unido al consumidor que está empujando desde abajo que hace las preguntas adecuadas y que no compra ciertas cosas y que está pidiendo cambio, pues yo creo que obviamente el resto de las empresas saben que lo correcto es hacer las cosas diferentes, hasta ahora a lo mejor no se lo han planteado pues porque o no sabían como hacerlo o no tenían las ganas de hacerlo o no les rentaba o simplemente no había presupuesto de I+D. Yo creo que ahora ven empresas como nosotros y se inspiran en que oye si ellos pueden hacerlo porque no podemos nosotros ¿no? Entonces lo que nos está ocurriendo, que es maravilloso, es que marcazas, nos están llamando para ver si podemos hacer una colaboración con ellos o por si les podemos vender nuestros tejidos porque nosotros hemos desarrollado nuestros tejidos propios. Entonces cuando empiezas a ver que marcas se te acercan para preguntarte si quieres unirte a ellos y dices si somos super pequeños... Entonces esto quiere decir, que de alguna manera, estás influenciando el mercado.

CC: Totalmente.

TT: Sí, sí. Ese es un poco nuestro objetivo, estas conferencias que damos que te cuento, muchas de las cosas que hacemos las hacemos por conciencia, no por nada más. Mira, un ejemplo que te puedo contar también, este pasado BlackFriday, que sabes que ahora el mundo se vuelve loco, hay unos descuentos de locura, es una locura, se acaba el mundo de compras, nosotros fuimos muy valientes digo valientes o locos, dijimos: no vamos a hacer descuento, nosotros no entramos en esta aborajine de compra aunque no te haga falta nada porque está barato, porque esto es consumismo puro y duro.

CC: Sí, mass-production.

TT: Exacto. Entonces lo que hicimos es que lanzamos una campaña con el hashtag #recycleBlackFriday, lo que dijimos es: no hacemos descuentos pero si tienes alguna prenda de EE1 que está rota o que tiene alguna tara, tráela y te la arreglamos gratuitamente. Bueno, también en esa campaña lo que hicimos es lanzar unas fotos con unas frases muy potentes pues desde: la moda es la segunda industria más contaminante, el 30% acaba con la etiqueta. Este tipo de frases, frases cortas pero con imágenes muy duras con #recycleBlackFriday y tuvo un éxito bestial y muchísima gente en las redes sociales: qué bien! Me alegro, uno dijo: pues ahora voy a iros a comprar ya para siempre, como diciendo ahora os voy a apoyar ya para siempre. ¿No? Porque realmente es un momento que tendrías que salir y aprovechar una venta y sales y dices: si no vendemos pues no vendemos porque todo el mundo va a por el descuento pero hay que dejar claro que esto no tiene ningún sentido, que este consumismo no tiene sentido.

CC: Es una locura, además, dais valor a vuestra marca.

TT: Claro, es que nosotros que estamos hablando que no tienes que... Ósea nosotros porque ejemplo hay gente que nos dice: es que no tenéis moda rabiosa, tendrías que hacer más moda. Y dices: ya pero si haces moda rabiosa y pones el color de la temporada que el que viene no se va a llevar pues ya esta prenda no te va a servir el año que viene, que va en contra de nuestros principios. Por eso nuestros modelos son bastante atemporales, por decirlo de alguna manera. Entonces, claro, estamos diciendo esto y de repente pongo un descuento de un 70% para que vengas a comprar como una loca cuando no te hace falta otra chaqueta pues no tiene sentido.

2:56 debido...  
Coordinación y Unidad  
Hábitos de consumo  
Preferencias y Exigencias del ...  
Repercusión Social  
Tendencia hacia lo sostenible

2:58 Yo creo que ah...  
Coordinación y Unidad  
Repercusión Social

2:5...  
Acciones Accesorias  
Altruismo y Moralidad  
Repercusión Social

2:61 lanzamos una cam... 2:53 1...  
Acciones Accesorias  
Hechos con un Sentido  
Huella ambiental  
Imagen de Marca  
Lealtad de marca  
Repercusión Social

Beneficio Sostenible y Respon...  
Coherencia  
Hechos con un Sentido

2:  
Preferencias y Exigencias del ...  
Tendencia de moda y estilo

2:  
Tendencia hacia lo sostenible

**Gráfico 16: Captura del documento de trabajo del Atlas.ti para la Segunda Entrevista.**

**Fuente: Elaboración propia.**

CC: Sí está relacionado con los stakeholders, con los grupos de interés y también con la materialidad de nuestro negocio. Entonces ahora hemos dado un paso más y una política digamos donde está el negocio y una política digamos para atraer talento y una política de sociedad totalmente ajena al negocio, donaciones, lo que hemos hecho ha sido integrarlo al negocio y lo que estamos haciendo actualmente es que tenemos un plan estratégico de RSC hasta 2020 donde tenemos distintos programas de RSC vinculados con nuestros grupos de interés y nuestra materialidad y unos compromisos y unas métricas. Ahora ya no es mi madre: ¡Qué me ha llamado no sé quién! ¿Qué le doy? No, tenemos un presupuesto para la fundación con unos proyectos en la fundación, unos proyectos para sociedad, formación, proveedores, calidad de los productos, calidad y medioambiental y todo esto lo integramos en la RSC, lo llamamos RC y eso forma parte de nuestro negocio, ya no es...

TT: ¿Está integrado, no?

CC: Sí. Eso ya no sé si te lo he explicado que tenemos una primera etapa donde hay una estrategia de empleados que empieza con un plan de igualdad pero luego va mucho más allá, más a la gestión de la diversidad, tenemos 15 nacionalidades a pesar de ser tan pequeños, trabajamos las edades, discapacidades etc... Empleados, sociedad y en un momento determinado vemos que ya tenemos una madurez suficiente para crear una buena política de RSC que ya esta integrada dentro de la estrategia de la compañía, tiene un presupuesto, muy importante, tiene una línea dentro del presupuesto, del balance anual. Tiene una persona como la responsable que soy yo, tiene un equipo formado y ahora ya está para quedarse, ahora ya no depende de mí ni de mi madre, ahora es de DD1.

TT: Ya, la estrategia de DD1.

CC: Sí, ahora es la estrategia de DD1 pero esto es un proceso probablemente de 15 años porque no somos una empresa que nace con una vocación, ayer estuve cenando con los de la ONCE, con los de la universidad bueno son empresas que son sociales, nosotros no, no somos una empresa con vocación social.

TT: Claro, os habéis enfocado a ello y lo habéis conseguido con trabajo.

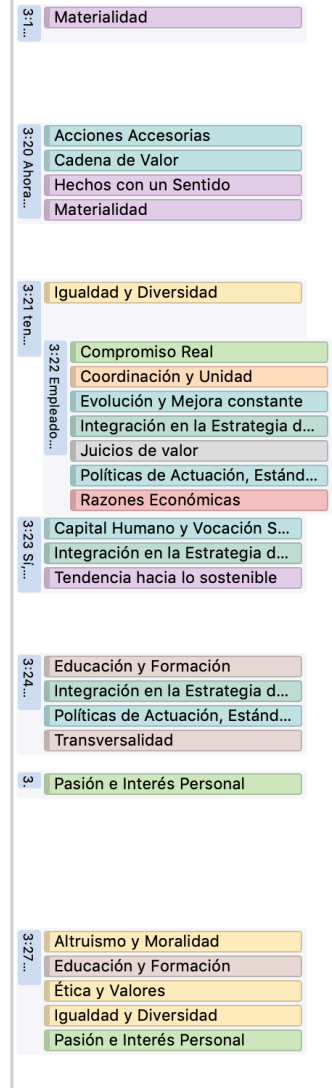
CC: Sí. Y bueno ahora estamos en ese punto, un punto muy bonito porque es el de la profesionalización de la RSC, el de la normalización e integración en los órganos de dirección y de gobierno y es muy bonito, es muy bonito.

TT: Qué guay! Y tú además que llevas tanto tiempo aquí, lo habrás visto crecer.

CC: Claro, yo me siento muy feliz y orgullosa de que lo hayamos hecho, no es una cosa mía solo pero hemos pasado de dame, dame, dame, que quiero hacer y si me sobra tal podemos hacer esto a que seamos muy valorados por nuestra estrategia de RSC y eso al final suma muchos puntos a tu marca corporativa.

TT: Entonces dentro de las motivaciones personales que te han llevado a interesarte por la RSC ¿ha sido tu madre no? A parte de tu formación...

CC: Sí, yo creo que tanto mi madre como yo tenemos mucha vocación social, ella pone su foco en pobreza porque es su... y yo más puesta en temas de género que es en lo que más me he formado y eso, es con lo que más me identifico. Además, siempre tienes que tener un punto de partida, alguien que empuje porque cuando tienes que hacer una innovación, porque al fin y al cabo esto es una innovación el incorporar así en la empresa, ahora hay que hacerlo sí o sí, ahora mismo todas las empresas están llamadas a cumplir una serie de obligaciones sociales y el último...la última normativa Europea que en realidad es de 2015 pero que hasta 2019 no la han adecuado, que es el informe no financiero famoso. ¿Lo has oído?



**Gráfico 17: Captura del documento de trabajo del Atlas.ti para la Tercera Entrevista.**  
**Fuente: Elaboración propia.**