

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES JURÍDICAS Y DE LA  
COMUNICACIÓN

GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS



---

Universidad de Valladolid



CAMPUS PÚBLICO  
MARÍA ZAMBRANO  
SEGOVIA

**Estudio de un caso de marca sostenible: 198.  
La RSC como estrategia de valor de marca**

CURSO 2017-2018

Alumno: Carlos Vaca Casares  
Tutora: Susana de Andrés del Campo



## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO</b>	<b>6</b>
<b>3.¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?</b>	<b>9</b>
<b>4. EVOLUCIÓN DE LA RSC</b>	<b>14</b>
<b>5.ENTORNO DE LA RSC</b>	<b>19</b>
<b>6. IMPLANTACIÓN DE LA RSC EN LA EMPRESA</b>	<b>20</b>
6.1 Implantación de la RSC en España desde el gobierno	21
6.2 Situación actual en España	27
<b>7. MODA SOSTENIBLE ¿ESTRATEGIA DE NEGOCIO O DE MARKETING?</b>	<b>29</b>
<b>8. LA IMPORTANCIA DE LA RSC PARA LAS VENTAS</b>	<b>31</b>
8.1 Consumidores críticos	31
8.2 Utilización de la RSC para aumentar las ventas. Caso Ausonia	33
<b>9. GREENWASHING</b>	<b>35</b>
9.1 Definición	35
9.2 Tipos de Greenwashing	36
9.3 La contrapublicidad verde	38
<b>10. ESTUDIO DE UN CASO DE MARCA SOSTENIBLE: LA MARCA UNO NUEVE OCHO</b>	<b>40</b>
10.1 Historia	40
10.2 Logo y significado	43
10.3 Análisis de la comunicación de 198	43
10.4 Transcripción de la Entrevista	47
<b>11. CONCLUSIONES</b>	<b>51</b>
<b>12. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>52</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

En estos momentos, llegando el año 2018, el ser humano parece ser que se ha concienciado de que el ritmo de consumo, contaminación y desgaste que estamos ocasionando al planeta no es sostenible en el tiempo. No sabemos si estamos a tiempo y tenemos las herramientas para cambiar lo que muchos expertos llevan vaticinando desde decenas de años atrás o no, pero por lo menos ya hemos avanzado en algo.

La forma de consumo rápido que tenemos instaurada en estos momentos en nuestra cultura deberá cambiar, y para que cambie, queramos o no, las grandes empresas deberán poner mucho de su parte. El consumidor ha evolucionado y se muestra mucho más crítico, además, las herramientas de protesta y asociación, debido a internet, han posibilitado un nuevo mundo que años atrás era impensable.

El tercer agente que nos faltaría por incluir en la ecuación, en la cual ya tendríamos al consumidor y a las empresas, serían los gobiernos e instituciones. La mayoría de gobiernos del mundo han firmado diversos acuerdos y protocolos de actuación para regular el marco de legal que amparaban a estas grandes empresas. Aún con muchos errores, lentitud en ocasiones y grandes presiones económicas, se podría decir que la gran mayoría de actuaciones van destinadas a intentar crear un mundo mucho más responsable a nivel social y con una mayor sostenibilidad en el tiempo.

Teniendo ya ubicados a estos tres agentes, nos surgen diversas preguntas:

- ¿El consumidor crítico es simplemente una moda pasajera, o realmente la tendencia del consumo responsable es imparable?
- ¿Serán capaces los gobiernos de instaurar medidas más restrictivas en los próximos tratados y de imponer sanciones mayores a las empresas que no cumplan las mismas?
- ¿Variarán las empresas sus métodos de producción, o simplemente querrán ser vistos como sostenibles aún sin serlo?

En el presente trabajo, nos centraremos sobre todo en esta última pregunta, analizando realmente el entorno de las empresas con la implantación de las diferencias políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Estudiaremos si realmente las empresas toman medidas de forma consciente o si simplemente lo hacen para ser vistas por un consumidor cada vez más crítico como sostenibles. Por último, y como eje central de la investigación, nos centraremos en una marca española que saca al frente sus políticas de RSC con orgullo, y les sirve como elemento diferenciador respecto al resto de marcas. No será otra que la cada vez más conocida *Uno Nueve Ocho*, cuya historia se remonta a una década atrás.

Sus valores fundamentales se basan en la preocupación por la forma de producción, la materia prima utilizada, y la calidad del empleo de las personas que actúan durante todo el proceso de producción. Partiendo de la sospecha de que algunas empresas intentan limpiar su imagen con campañas de RSC que no se ajustan con la realidad, intentaremos conocer si realmente la marca 198 cumple con todo lo que dicen, si anteponen sus valores a las ganancias económicas que les supondría producir de otra forma menos sostenible, o si utilizan las RSC como elemento diferenciador para aumentar sus ganancias.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

Partiendo de la duda que mencionamos anteriormente sobre el uso irregular de las políticas de RSC, observamos que muchas empresas las sacan a relucir cuando realmente no las cumplen, ya sea de forma total o parcial; es por ello que haremos una investigación sobre una marca en concreto.

Para esto, planteamos un estudio de caso de la marca Uno Nueve Ocho, autodefinida como sostenible y con una fuerte política de RSC que busca respetar al medioambiente así como a los trabajadores, con quienes interactúan durante todo el proceso.

El objetivo del estudio es valorar la coherencia de una marca autodefinida como responsable con el discurso de su comunicación de marca (web, blog,..) y el discurso de la dirección empresarial.

El trabajo se dividirá en dos partes claramente diferenciadas. En la primera de ellas, analizaremos las definiciones tanto académicas como profesionales de la RSC, para poder conocer qué es, sus múltiples definiciones, su evolución, entorno e implantación. De este modo, podemos abarcar la investigación de la marca de una forma más específica. Además esto nos ayudará a resolver la hipótesis planteada de una forma más precisa.

La segunda parte de la investigación se ceñirá al estudio de la marca, analizando el entorno de la moda sostenible, la importancia que está teniendo para el consumidor y aportando ejemplos del mal uso de la RSC.

Para realizar un estudio aplicado, realizaremos un estudio de caso sobre una marca: 198. A la hora de recabar información, realizaremos una observación sistemática de su comunicación digital que contrastaremos con la visión tal como la interpreta su directiva. Para la recogida de esta información directa acerca de esa visión recurriremos a la técnica de la entrevista a un experto, en este caso un directivo de la marca. La entrevista en profundidad nos ayudará a resolver algunas incógnitas sobre la

marca. A continuación mostramos la definición que nos aporta Corbetta (2003) sobre este método que emplea tanto metodología cualitativa como cuantitativa:

*"Se trata de una técnica más bien híbrida, que garantiza en parte esa estandarización de la información recopilada necesaria en el «contexto de la justificación», y en parte esa apertura hacia lo desconocido e imprevisto que se incluye en el «contexto del descubrimiento»" (p. 350).*

Siguiendo con Corbetta, observamos que, con la entrevista en profundidad podremos acercarnos mucho más a los procesos de la empresa que desconocemos ya que:

*"Es el instrumento idóneo cuando se quiere mantener el objetivo de estandarización de los resultados, es decir, «recoger datos» para describir también cuantitativamente una determinada situación social, pero al mismo tiempo el fenómeno estudiado no se conoce lo suficiente como para poder utilizar un cuestionario clásico de preguntas cerradas. (p. 350).*

En dicha entrevista, intentaremos recabar toda la información posible respecto al modelo de producción. Para ello, hablaremos con Eduardo del Olmo, socio fundador de la marca *Uno Nueve Ocho*. Realizaremos una serie de preguntas, de forma estructurada, que nos ayudarán a esclarecer en la medida de lo posible todos los pasos que sigue una prenda desde el diseño hasta su venta, así como la visión e historia de sus productos. Aún siendo conscientes de la dificultad que nos encontraremos a la hora de obtener respuestas a las preguntas más incómodas, y como decían Benney y Hughes, citados por Taylor y Bogdan (1987), respecto a la problemática de este tipo de metodología para las investigaciones:

*"Toda conversación posee su propio equilibrio de revelación y ocultamiento de pensamientos e intenciones: sólo en circunstancias muy inusuales el discurso es tan completamente expositivo que cada palabra puede ser tomada como auténtica"(p.137).*

Es por esto que creemos que es la única manera posible de obtener información relevante en dicha investigación. Además, podremos conocer la explicación de lo que

hace responsable a una marca por las fases del proceso de producción, así como los documentos que orientan la sostenibilidad.

Por último, el trabajo acabará con las conclusiones que extraigamos de todo el conjunto de la investigación, además de esclarecer si la marca *Uno nueve ocho* es una marca que realmente cumple con lo que dice o no.



### **3.¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?**

La responsabilidad social corporativa va íntimamente ligada a la propia comunicación, puesto que la RSC se basa en la comunicación de las empresas con sus públicos. Se podría decir que las empresas deben hacerlo bien y hacer saber que lo hacen bien al mismo tiempo. Por esto mismo, haremos un análisis de los posibles riesgos que traería consigo una mala comunicación, una comunicación incoherente, o directamente una comunicación nada cercana a la realidad.

A partir de un análisis conceptual del Libro Verde y el Libro Blanco de la RSC de De Andrés y González (2012) se llega a la conclusión de que dos de las principales condiciones de la comunicación responsable son la transparencia y el diálogo. Estos autores aportan la siguiente definición de comunicación responsable :

*“La comunicación responsable podría ser entendida como el diálogo de organizaciones con públicos que se hacen partícipes de los procesos y efectos derivados de las relaciones entre esa persona/organización/empresa y la comunidad. Dicha corresponsabilidad parte de la asunción de unos fines sociales compartidos, continuamente redefinidos y consensuados a partir de dichas relaciones”(p. 28).*

Como cada concepto que nos podamos encontrar, la responsabilidad social corporativa tiene multitud de definiciones posibles. Pero para comenzar, veremos qué significa para la Real Academia Española el concepto de “responsabilidad”:

1. “f. Cualidad de responsable.”
2. “f. Deuda, obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otra persona, a consecuencia de un delito, de una culpa o de otra causa legal.”
  1. “f. Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado.”
  2. “f. Der. Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.”

Observamos cómo realmente aparecen términos como deuda y obligación ligada a la palabra responsabilidad. De este modo nos surgirá la primera pregunta de todas: ¿es realmente un valor añadido, o es simplemente una obligación que deben cumplir?

Continuemos de todos modos con nuevas definiciones más concretas de este término tan ambiguo. En esta ocasión, nos iremos a la definición de *El Libro verde* sobre Responsabilidad Social de las Empresas para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” que habla de la RSC como: *“La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y de sus relaciones con sus interlocutores”* (Comisión Europea, 2011).

En este caso se habla de *“integración voluntaria”*, alejándonos así de ese carácter de obligatoriedad que acarrea la palabra “responsabilidad” según la RAE.

Diversos autores, como Robbins y Coulter (2000), hablan de la RSC como algo obligatorio no por la ley, sino por la propia ética:

*“La obligación de un negocio, más allá de la requerida por la ley y la economía, de buscar metas a largo plazo que sean buenas para la sociedad”* (p. 148).

No será esta la única vez que se hable de la RSC con carácter obligatorio desde un punto de vista ético; en este caso, serán Díez, García, Martín y Periañez (2001) los que hablen de nuevo de esta obligación voluntaria al referirse a la Responsabilidad Social Corporativa como:

*“La postura proactiva, u obligación voluntaria, que adoptan las empresas, con respecto a los grupos o agentes sociales con los que interactúa de manera que sus comportamientos estén orientados por criterios éticos”.*

Al conocer estas definiciones que hacen algunos autores, podríamos ver un atisbo de compromiso respecto a la forma de actuar de las empresas en el presente y en un

futuro a corto plazo. Pero nos encontramos con varios problemas a la hora de aplicarlo realmente, que no serán otros que los conceptos de voluntariedad y de ética.

Al no tener una obligación real, en forma de fuertes leyes que obliguen a las diferentes empresas a cumplir con una serie de responsabilidades sociales en cada uno de los países en los que actúa, hace que en multitud de casos no cumplan con estos conceptos mencionados anteriormente como la preocupación por el medioambiente y el respeto a los agentes sociales con los que interactúa.

Si la no obligación legal como vemos juega en contra de la aplicación de medidas que favorezcan a un desarrollo sostenible, la ética, que es otro factor clave en todo esto no ayudará mucho más. La ética, al ser un conjunto de normas morales que provienen del interior de una persona y no del exterior, hace que cada persona cuente con una propia, la cual, regirá su forma de actuar. Por ello, reputadas personalidades del mundo económico de ideología ultraliberal como Milton Friedman hablan de la responsabilidad social en los siguientes términos: *“La única Responsabilidad Social de las empresas es la de aumentar los beneficios”* (Friedman, 1970).

De este modo vemos, que el bien común o la sostenibilidad no es una de las prioridades para todos. Otro claro ejemplo sería la cita de Theodore Levitt (1958) un conocido economista norteamericano, que impartió clases en la prestigiosa universidad de negocios de Harvard. Él sostenía que *“bienestar y sociedad no son los negocios de las empresas. Su negocio es hacer dinero, no música celestiales”*. Para ellos, la única responsabilidad no es otra que el cumplimiento a las leyes vigentes en el terreno donde actúan, puesto que su incumplimiento les acarrearía sanciones que jugarían en contra de sus beneficios económicos.

Al igual que la ética dista mucha de una persona a otra, las normas varían más aún si cabe dependiendo del punto geográfico en el que nos encontremos. Debido a esto el fenómeno de la deslocalización industrial cada día va a más.

Entendemos por deslocalización la acción de *“trasladar una producción industrial de una región a otra o de un país a otro, normalmente buscando menores costes empresariales”*. (RAE, 2018). Esta reducción de coste va ligada a un empeoramiento en las condiciones del trabajador, y a unos leyes respecto a la protección medioambiental que hace que las empresas no incurran en costes para mejorar sus instalaciones.

Según la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en el año 2013, 168 millones de niños se encuentran en una situación de explotación infantil. De los cuales más de la mitad, es decir 85 millones efectúan trabajos peligrosos. La región de Asia y el Pacífico continúa registrando el número más alto de niños (casi 78 millones o 9,3% de la población infantil), pero el África Subsahariana continúa siendo la región con la más alta incidencia de trabajo infantil (59 millones, más del 21%).

Es precisamente en estas zonas de Asia y el Pacífico las que utilizan algunas grandes corporaciones para llevar a cabo la producción de sus materiales. Un claro ejemplo de esto lo tendremos en la mayor empresa textil del país, que no es otra que Inditex. Existen multitud de informaciones respecto al trato que tiene dicha empresa con sus proveedores internacionales, pero en este momento nos centraremos únicamente en saber dónde tienen su mayor número de empleados.

En este caso vemos que a la cabeza por número de empleados que trabajan para el grupo de Inditex se encuentra en Bangladesh. En dicho país, Inditex trabaja con 83 proveedores locales, que suman 92 fábricas y más de 346.000 trabajadores (Bolinches, 2016). El segundo país será China, sólo allí cuenta con más de 258.000 trabajadores 'subcontratados', a los que suma otros 209.000 en el resto del Sudeste Asiático. Fuera de ese continente, las mayores plantillas de subcontratas las tiene en Turquía (100.029 personas) y Marruecos (64.501). De este modo vemos, que la mayor empresa española cuenta en España solamente con la cifra de 6.473 trabajadores en nómina de sus proveedores, muy por debajo incluso de las cifras de un país vecino como Portugal, que cuenta con 42.437 empleados.

Esto no es un caso aislado del grupo Inditex, ni un fenómeno que se presente únicamente dentro de nuestras fronteras. Esta deslocalización trae consigo problemas no solo en los países en lo que se realizará la producción, sino que también afecta al país de origen de dicha empresa. El paro en estos lugares aumenta, debido a que la mano de obra es mucho más cara y no le saldría tan rentable. Esto hace que el descontento social aumente, y el debate entre dentro de la escena política. El actual presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, sorprendió a todos sobre sus declaraciones contra Apple en su etapa como candidato a la Casa Blanca *“Voy a obligar a Apple a fabricar sus malditos ordenadores en casa, en EEUU”* (El Mundo, 2016). Aunque fue muy contundente, no fue la única declaración en la misma línea que llegó a decir. Unos meses antes, en el año 2015, hablando sobre la multinacional Mondelez, dueña de la empresa de galletas Oreo que iba a llevar a cabo un cierre en su planta de Chicago para invertir en este caso en México, la cantidad de 130 millones de dólares, dijo que *“nunca volveré a comer una galleta Oreo”*.

Este tipo de mensajes, como se pudo deducir tras los resultados electorales, caló en la población americana. Cierto es que Donald Trump simplemente quiso sacar un rédito político de estas declaraciones, puesto que como es sabido la gran parte de su fortuna es invertida en este tipo de empresas a las que critica como son Ford y Apple entre muchas otras (Wang, 2016).

## 4. EVOLUCIÓN DE LA RSC

¿Qué tipos de responsabilidad social corporativa existen?

La Responsabilidad Social Corporativa según El Libro verde (Comisión Europea, 2001) se puede englobar en dos grandes grupos:

- Responsabilidad Social Interna
- Responsabilidad Social Externa

A continuación, haremos una breve descripción de cada uno de estos dos grupos:

Responsabilidad Social Interna	Responsabilidad Social Externa
<p>Contempla la empresa desde el interés social, y por lo tanto tiene que ver con aspectos clave de la gestión de los recursos humanos y de la seguridad laboral, la formación y desarrollo de los trabajadores, la gestión de la calidad y del medio ambiente. Las prácticas de RSE afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad. Las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción.</p> <p><i>(Asociación de Empresas vascas por la Sostenibilidad, 2015, p. 9)</i></p>	<p>Esta dimensión está referida a las relaciones de la empresa con sus agentes externos y entorno social. Lejos de circunscribirse al mundo propio de la empresa, la RSE abarca a un amplio abanico de interlocutores donde estarían las relaciones de la empresa con su entorno social y ambiental en el sentido más amplio, tales como la comunidad, los clientes y proveedores, administración y autoridades públicas, ONG's, comunidades locales, etc.</p> <p><i>(Asociación de Empresas vascas por la Sostenibilidad, 2015, p. 10)</i></p>

Es el experto Ricardo Fernández, en el año 2009, quien en su libro *Responsabilidad social corporativa* indica que dentro de esta división podemos encontrar otras muchas. Estos serían los elementos que cada uno tendrá:

- <b>Responsabilidad Social Interna</b>	- <b>Responsabilidad Social Externa</b>
Gestión de los recursos humanos	Comunidades locales
Seguridad y salud en el trabajo	Socios comerciales, proveedores y consumidores
Adaptación al cambio	Derechos humanos
Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales	Problemas ecológicos mundiales
Trabajadores	Grupos de opinión, administraciones públicas, comunidades locales y sociedad y público en general.
Accionistas o propietarios	

Muchos de estos puntos son bastantes genéricos y necesitarán un desarrollo para comprender todo lo que conlleva cada uno de ellos. Respecto a la Responsabilidad Social interna, estos serían los puntos a desarrollar más en detalle, siguiendo como base el documento de Responsabilidad Social Empresaria de la Xunta de Galicia. (RSC, 2016):

### ➤ **Gestión de recursos humanos**

En la que se pueden contemplar actuaciones relacionadas con:

- La inversión en programas de formación permanente del personal.
- La búsqueda de una mayor diversidad de los recursos humanos.
- La consecución de un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio.
- La garantía de igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres.
- La aplicación de prácticas responsables de contratación no discriminatorias para facilitar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores y trabajadoras de mayor edad, mujeres, personas desempleadas de larga duración y personas desfavorecidas.

### ➤ **Salud y seguridad en el trabajo**

Que puede implicar:

- Comprobar de manera sistemática y periódica el cumplimiento de la legislación en esta materia.
- Identificar los riesgos potenciales y tomar acciones preventivas.
- Involucrar a la plantilla de personal, que tiene un mayor conocimiento de los problemas y las posibles soluciones.
- Asegurarse que todos y todas en su puesto de trabajo conocen los procedimientos en la materia.

### ➤ **Adaptación al cambio**

Especialmente en caso de reestructuración empresarial, se hace necesario:

- Preservar la moral y motivación de los trabajadores y de las trabajadoras.
- Equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todas las personas afectadas por los cambios.
- Fomentar la información y las consultas a las partes afectadas.



- Ofertar cursos de reciclaje profesional al personal en caso necesario.

### ➤ **Ecología interna**

En este ámbito, podemos destacar la necesidad de:

- Conocer y cumplir la normativa ambiental aplicable.
- Gestionar el consumo de agua, electricidad, gas, materiales, etc.
- Reducir las emisiones y residuos, gestionando las fuentes y seleccionando los recursos.
- Apostar por el reciclado de los residuos y de los productos fabricados.
- Implicar a toda la organización en el respeto del entorno.
- Impulsar la ecoeficiencia de procesos productivos, productos o servicios.
- Implantar sistemas de gestión ambiental.

Respecto a los agentes que intervienen en la Responsabilidad Social Externa, también podríamos desarrollar los diferentes puntos:

### ➤ **Comunidades locales:**

- Contratación de personas socialmente excluidas.
- Establecer asociaciones con comunidades.
- Patrocinio de actividades deportivas o culturales.
- Colaboración en la defensa del medio ambiente: mantener su entorno limpio, evitando la polución acústica, lumínica y de las aguas, la contaminación del aire y del suelo.
- Donaciones para obras de beneficencia.

### ➤ **Socios comerciales, proveedores y consumidores:**

- Colaborar estrechamente y fomentar la relación con socios comerciales y

proveedores.

- Exigir responsabilidad social a sus socios y proveedores de toda la cadena de producción.
- Ofrecer de manera eficaz, ética y ecológica productos y servicios a los consumidores.
- Ofrecer productos de calidad, seguridad y fiabilidad.
- Ofrecer productos que puedan ser utilizados por todo tipo de consumidores, incluidos los consumidores afectados por una discapacidad.

#### ➤ **Derechos Humanos**

- No vulneración de los derechos humanos fundamentales: Eliminación del trabajo forzoso, abolición del trabajo infantil, eliminación de la discriminación en materia de empleo, libertad de asociación, etc.
- Adoptar códigos de conducta en materia de derechos humanos, condiciones laborales y aspectos medioambientales.
- Exigir la aplicación de los códigos de conducta a los socios comerciales y proveedores a lo largo de la cadena de producción.

#### ➤ **Problemas ecológicos mundiales**

- Fomentar la reducción del impacto ambiental de las actividades a lo largo de la cadena de producción.
- Colaborar en la consecución de mejoras sociales y medioambientales a nivel mundial y desarrollo sostenible.

## **5. ENTORNO DE LA RSC**

El entorno social, económico, jurídico e institucional condiciona la actividad de las organizaciones, que ven como las alteraciones del mismo pueden producir modificaciones en sus cualidades esenciales, en sus objetivos y en las expectativas y demandas a cubrir de los distintos grupos de interés que con ellas interactúan. Entre los rasgos del entorno que influyen con mayor intensidad en el desarrollo de la RSC se encuentran (AECA, 2004):

- Globalización.
- Desarrollo de la sociedad civil.
- Demandas surgidas por diversos problemas sociales y/o medioambientales.
- Nuevas formas de organización del trabajo.
- Pérdida de peso del Sector Público e incremento de la influencia de la empresa.
- Protagonismo e impulso de organizaciones supranacionales.
- El desarrollo del modelo de creación de valor tanto para el accionista/inversor como para el cliente, etc.
- La innovación tecnológica, especialmente la aparición de Internet como red de telecomunicaciones universal.

## **6. IMPLANTACIÓN DE LA RSC EN LA EMPRESA**

Cada vez son más las empresas que instauran en su propio seno medidas para minimizar lo máximo posible su impacto negativo en el resto de los actores sociales, ya sea su entorno o sus propios empleados (Responsabilidad Social Interna y Externa como hablamos en el anterior punto).

Existirían por tanto tres formas diferentes de implantar la RSC dependiendo del grado de importante que tenga dentro de la empresa. La primera y menos implantada en la actualidad, es en la cual la RSC tiene mayor importancia incluso que la misma estrategia empresarial. En este caso, la empresa no realizará ninguna actividad por beneficiosa que sea desde un punto de vista económico si ésta afecta a su política de RSC, de este modo la actividad empresarial estará subrogada al beneficio al resto de agentes de la sociedad.

En un punto intermedio estarían aquellas empresas que podrían a un mismo nivel su estrategia empresarial con sus políticas de RSC, en su búsqueda de aumentar beneficios siempre y cuando se sigan respetando o aumentando las políticas de Responsabilidad Social Corporativa. Al mismo tiempo que buscan rentabilidad, creando valor a largo plazo, toman medidas que ayuden a reducir si las hubiera su impacto en el medioambiental, así como mejorar las condiciones laborales y su relación con los agentes externos.

El último de los tres casos, sería en el cual la RSC estaría en un segundo plano respecto a la mera actividad económica de la empresa. Dicha Responsabilidad Social Corporativa simplemente se verá aplicada si esto le puede repercutir un beneficio económico a la empresa.

Analizando desde un punto de vista global los tres modelos anteriormente que hemos descrito, podríamos llegar a decir que el primer modelo se basaría en lo que podríamos llegar a llamar como la parte filantrópica de las RSC. Esto llevaría a las empresas a por ejemplo crear fundaciones que ayuden al desarrollo de las personas o países en

concreto, así como a donar parte de sus beneficios en causas sociales. Esto sería la antítesis del último modelo analizado.

Como pudimos analizar brevemente en el segundo de los casos, existe un modelo equilibrado de estos dos factores. Porter y Kramer señalaban en el año 2006, que existen puntos en los que tanto los valores o intereses de una sociedad pueden coincidir con los valores que tenga una empresa. Por lo tanto, ese punto común debe ser explotado para crear un valor compartido. De este mismo modo, las compañías deberán buscar de forma continuada esa unión para conseguir de este modo además una ventaja competitiva respecto a sus competidores, y de este modo ganar ambos. Estos mismos autores hablaban de un cambio de paradigma fundamental, pasar de la RSC reactiva (que se limita a atender las necesidades de los *stakeholders* y mitigar las consecuencias negativas de los diferentes negocios) a una RSC más estratégica, en la cual la empresa se centre en buscar esos puntos comunes de valor que mencionamos anteriormente.

### **6.1 Implantación de la RSC en España desde el gobierno**

El viernes 24 de octubre de 2014, el gobierno español aprobó la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020, un documento que intentará dotar a nuestro país de un marco común de referencia que permitirá armonizar las distintas actuaciones que, en relación con la Responsabilidad Social, se están desarrollando, tanto en el ámbito público, como en el privado (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2018).

En relación con su estructura, la Estrategia parte de seis principios, marca cuatro objetivos estratégicos y diez líneas de actuación con sus correspondientes medidas.

### **6.1.1 Principios**

- **Competitividad**

La puesta en marcha de actuaciones en materia de responsabilidad social se puede identificar también como una apuesta por la excelencia en la gestión de las empresas que redundará en la mejora de su posicionamiento en el mercado, en su productividad, rentabilidad y sostenibilidad.

La responsabilidad social facilita la innovación al incorporar nuevas formas de gestión que favorecen la creación de nuevos productos y servicios dando respuesta a retos sociales y ambientales.

En este primer punto, se hace referencia a la importancia de mejorar la competitividad desde un punto de vista responsable, para poder abrir nuevos horizontes en el mercado, tanto para la producción como para poder dar una respuesta a una sociedad que cada vez demanda más factores ambientales.

- **Cohesión social**

La RSE debe aumentar la eficacia de las organizaciones en la promoción de la igualdad de oportunidades y la inclusión social. No puede existir una auténtica política responsable que no se ocupe suficientemente de la vertiente social.

La valoración de la RSE por la sociedad, su mejor forma de promoción, requiere que los ciudadanos identifiquen la misma como un elemento de cohesión social para ayudar a reducir los efectos sociales de la crisis económica, principalmente la pérdida de puestos de trabajo, y con la creación de empleo. Respecto a la cohesión, con este apartado se busca que las empresas sean parte activa a la hora de poder ayudar a resolver los problemas sociales que tenemos actualmente.

De este modo, se intentará que los consumidores vean a las empresas como colaboradores y no como meros entes que se encargan de generar beneficios para ellos mismos.

- **Creación de valor compartido**

La aplicación de los criterios y valores de la RSE, en colaboración efectiva con los grupos de interés, contribuye a generar y reforzar el impacto positivo. Debe, al mismo tiempo, contribuir a identificar, prevenir y eliminar los impactos negativos y crear más valor no sólo para la propia organización que los aplica, sino también para aquellos con los que lo comparte que son los principales grupos de interés involucrados en su actividad y la sociedad en general.

El objetivo de dicha aplicación debe ser maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios y/o accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio, con el fin de identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas.

El fin de este punto, no es otro que el intentar hacer que todos los agentes salgan ganando gracias a la producción e intentar encaminar a la empresa a que busque ese punto común entre beneficio propio y el del resto de la sociedad. Sería similar a lo mencionado en el punto 6 de la cita de Porter y Kramer (2006) sobre los puntos comunes que existen entre los valores o intereses de una sociedad y valores que tenga una empresa.

- **Sostenibilidad**

La RSE se constituye como un instrumento para desarrollar organizaciones conscientes de su papel principal en el logro de un desarrollo humano, económico y medioambiental sostenido en el tiempo para las sociedades en las que se integran. Es posible una evolución justa y responsable hacia una economía más competitiva que dé lugar a un desarrollo sostenible y logre progreso social.

Se busca de este modo, que el toda actividad económica sea prorrogable en el tiempo, sin que causen daños a los agentes que intervienen en el proceso.

- **Transparencia**

La RSE contribuye a promover organizaciones ejemplares y transparentes, lo que redundará en un aumento de la credibilidad y de la confianza. Las empresas y organizaciones socialmente responsables dialogan con sus interlocutores y adquieren compromisos con sus grupos de interés, lo que facilita que éstos puedan tomar decisiones mejor informadas. Ello repercute de manera directa en su reputación ante el resto de la sociedad.

Una organización socialmente responsable debe considerar todos sus aspectos (económicos, sociales, laborales, medioambientales, buen gobierno...). Una buena práctica en uno de los aspectos no puede ser considerada como un aval de RSE sin conocer y tener en consideración el resto de los aspectos.

Uno de los principales problemas de muchas empresas que les aleja de la sociedad es precisamente este punto, su falta de transparencia. Por ello, se intenta que las empresas dialoguen y aclaren sus decisiones al resto de agentes. De esta forma, todos podrían salir ganando, ya que las empresas generarían un clima de confianza y credibilidad en su entorno. Los propios empleados, se sentirán parte de la empresa al estar informados de las decisiones que se toman en la misma, y eso puede ayudar incluso a que aumente su rendimiento, debido a que mejorará su confianza y sentimiento de pertenencia. Por último, los compradores podrán tomar decisiones de manera más informada.

- **Voluntariedad**

La adopción de políticas de responsabilidad social es voluntaria, requiere un compromiso y supone un valor añadido al cumplimiento de la normativa vigente. El compromiso asumido voluntariamente con las partes interesadas, debe ser la base del cumplimiento de las expectativas que generen las organizaciones.

Todas estas políticas son medidas voluntarias que adoptan las empresas, que van más allá del mero cumplimiento legal, que además pueden ayudar a las empresas puesto



que añade un plus extra para la misma. Una empresa que simplemente se limita a cumplir con la ley, no puede considerarse que tiene una política de Responsabilidad Social. Esto reafirma lo citado en el punto 3 sobre la concepción de voluntariedad y de ir más allá de lo dictado por la ley como decían Robbins y Coulter (2000).

### **6.1.2 Objetivos**

La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas se vertebra en torno a los siguientes objetivos:

- **Objetivo 1.** Impulsar y promover la RSE, tanto en las empresas, incluidas las PYMES, como en el resto de organizaciones públicas y privadas, en sus actuaciones en los diversos ámbitos geográficos en los que operan.
- **Objetivo 2.** Identificar y promover la RSE como atributo de competitividad, de sostenibilidad y de cohesión social.
- **Objetivo 3.** Difundir los valores de la RSE en el conjunto de la sociedad.
- **Objetivo 4.** Crear un marco de referencia común para todo el territorio en materia de RSE, que garantice el cumplimiento y respeto de los principios de la Ley 20/2013, de 9 de diciembre, de Garantía de la Unidad de Mercado en esta materia.

### **6.1.3 Líneas de actuación**

Las 10 líneas de actuación en torno a las cuales se han agrupado las medidas son las siguientes:

1. Promoción de la RSE como elemento impulsor de organizaciones más sostenibles.
2. Integración de la RSE en la educación, la formación y en la investigación.
3. Buen Gobierno y transparencia como instrumentos para el aumento de la confianza.
4. Gestión responsable de los recursos humanos y fomento del empleo.
5. Inversión socialmente responsable e I+D+i.
6. Relación con los proveedores.
7. Consumo responsable.
8. Respeto al medioambiente.

- 9. Cooperación al desarrollo.
- 10. Coordinación y participación.

Todos los puntos anteriores pueden verse resumidos en este gráfico:



Gráfico estructural en forma piramidal de la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas.

Fuente y elaboración Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

## 6.2 Situación actual en España

Como comentábamos anteriormente, desde la dimensión interna de la responsabilidad corporativa, la empresa deberá preocuparse por sus empleados, proveedores y de actuar de forma correcta antes las leyes establecidas. De este modo, la empresa deberá proporcionarle una seguridad a sus trabajadores, sin incurrir en ninguna discriminación en el proceso de selección ya sea por motivos de raza, sexo o religión. Esto que parece una obviedad es algo que sigue sin cumplirse. Por poner un ejemplo, en Julio de 2017, la aerolínea española Iberia, fue multada con 25.000€ por la Consejería de Trabajo de Baleares al exigir una prueba de embarazo a las aspirantes a convertirse en auxiliares de vuelo, las conocidas popularmente como azafatas de aviones. Esta discriminación respecto a la maternidad, hace que en ocasiones las empresas se decanten por un candidato varón (Bohórquez, 2017).

Del mismo modo, la empresa deberá preocuparse de la continua formación de sus empleados, algo que a largo plazo a ellos mismos también les acarrearán beneficios.

Respecto a la seguridad laboral en estos momentos de crisis la situación ha empeorado; actualmente, España es el segundo país con mayor tasa de temporalidad de toda la Unión Europea, solamente superados por Polonia (Eurostat, 2017). Un total del 26,1% de los trabajadores se encontraban con un contrato temporal, cuando la media de la Unión Europea en este caso se ubica en el 14,22%. Pero el dato es mucho más crítico cuando hablamos de los jóvenes menores de 25 años, puesto que en esa brecha de edad la temporalidad aumenta hasta el 73%. Por último, siguiendo en este rango de edad, la tasa de desempleo llega hasta el 40,5%. Esto hace que nos encontremos ante una situación crítica, puesto que contamos con un alto número de personas, en un alto porcentaje muy preparadas que no tienen la oportunidad de aplicar todos los conocimientos adquiridos (El plural, 2017).

Las empresas concededoras de estos datos, ofertan puestos de becarios/prácticas. El 58% de los alumnos en prácticas en España no recibieron ningún tipo de remuneración económica, aun sabiendo que teóricamente, estos puestos son para que las personas

se inicien en el mundo laboral y se les enseñe cómo funciona realmente la actividad profesional, 7 de cada 10 reconocen que tienen una carga laboral equivalente a los trabajadores con contrato (ABC, 2017).

Si bien es cierto, que los becarios reconocen en un 87,9% (Consejo de la Juventud de España, 2018) que durante el período de prácticas ha aprendido cosas útiles, deberíamos preguntarnos si estas personas están cubriendo un puesto de trabajo en lugar de realmente ayudar a una persona contratada a ejercer sus funciones. La polémica saltó en el mes de mayo, por la situación de los *Stagiers* en las cocinas españolas. El afamado cocinero Jordi Cruz, poseedor de dos estrellas Michelin, declaró que “Los 'stagiers' nos dan su tiempo y nosotros, sabiduría”, tras el polémico artículo de El Confidencial, en el cual los propios aprendices hablaban sobre las jornadas intensivas de 16 horas entre los fogones (Brunat, 2017).

## **7. MODA SOSTENIBLE ¿ESTRATEGIA DE NEGOCIO O DE MARKETING?**

De manera específica, nos centramos en el término sostenible. Como hicimos en la anterior ocasión, nos aproximaremos al término gracias a la Real Academia Española (RAE). Ellos incluyeron este adjetivo hace ocho años, definiéndolo como *“que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar recursos o causar grave daño al medio ambiente”*. En esta definición, centra la sostenibilidad exclusivamente a los recursos naturales, que aunque son una de las partes fundamentales no son los únicos agentes que intervienen en la misma. Aún así, nos sirve como aproximación genérica al termino sostenible.

Una cita clave para este movimiento sostenible se produciría en 1992, en la Cumbre de la Tierra, organizada por la ONU en Río de Janeiro. Sería la primera vez que esta cuestión apareció en la agenda política mundial. En ese momento se presentó por primera vez Informe Brundtland, elaborado durante cinco años, en los que se mostraba los problemas y riesgos que supondría el actual modelo económico y de producción. Además en ese primer informe se acuñará la primera definición de sostenibilidad. Esta sería la semilla que germinará unos años más tardes, gracias entre otros a Kofi Annan, el secretario general de la ONU en aquellos años. Sería exactamente en 1999, en el Foro Económico y Mundial de Davos. Se lanzó la idea de un Pacto Mundial, que marcaría las bases socioambientales necesarias para una nueva economía global. Ese pacto, no simplemente está vigente hasta hoy, sino que además marca nuevos objetivos de desarrollo hasta el 2030.

En España, tuvimos que esperar hasta el año 2011 para que todo este movimiento de moda sostenible confluyera en una misma asociación. Sería la Plataforma de Moda Sostenible Slow Fashion Spain, cuyo objetivo sería el de dar formación a los profesionales del sector, así como de informarles de todo lo relativo a las implicaciones negativas que tendría una producción no sostenible. Por último, y no menos importante, la plataforma intenta impulsar y dar visibilidad a las marcas que siguen unos criterios medioambientales y sociales responsables. organizado de forma anual la

Jornada de Moda Sostenible, en el Museo del Traje. Su nombre en la actualidad varió, y se conoce simplemente como Slow Fashion Next.

El término *Slow Fashion*, o moda lenta, es la contraposición a la tendencia actual del *Fast Fashion*. Este último término se basa en la rapidez de la manufacturación y consumo de la ropa, a unos precios bajos. De este modo la calidad final de las prendas, así como el empleo de materiales más sostenible pasan a un segundo plano para poder ajustar beneficios y rapidez.

Es fundamental para el desarrollo de una sociedad sostenible conocer la importancia que tiene el sector textil, ya que es la segunda más contaminante del mundo después simplemente de la petrolífera, para poder tomar medidas en un futuro próximo. Como datos, podemos decir que el cultivo del algodón, que es el material más usado para la elaboración de diferentes prendas, consume el 11% de los pesticidas del mundo y el 24% de los insecticidas. Además, son ya numerosas ONGs, así como Naciones Unidas que piden la eliminación de los colorantes artificiales entre otros agentes químicos que se incluyen en el proceso productivo, puesto que los niveles de contaminación que suponen este tipo de vertidos en los ríos de países en vía de desarrollo son muy altos y suponen graves problemas (Meyer, 2018)

Algunas grandes marcas también se han subido a la ola de la sostenibilidad, sacando colecciones eco, como H&M con su línea *Conscious Collection* e Inditex con *Join Life*.

## **8. LA IMPORTANCIA DE LA RSC PARA LAS VENTAS**

En la actualidad, el mercado cada vez está más saturado de productos con características muy similares y es difícil la diferenciación entre los mismos. Por esto mismo, las empresas cada vez muestran más interés en la RSC puesto que el consumidor cada vez es más crítico y atento con estos factores.

Según el estudio realizado por la Fundación Adecco “*El ciudadano y la RSE*” en el 2016 las empresas que no son consideradas responsables son penalizadas por el 63% de los consumidores. Pero esta penalización es muy preocupante a nivel de ventas para las diferentes empresas, puesto que el 50% de los encuestados dicen que dejan o dejarían de consumir productos o servicio debido a las malas prácticas de las empresas que los realicen. Además de poder afectar a las ventas, el 10% no sólo deja de comprarlo sino que emite opiniones negativas en foros y redes sociales. Por último añadir que un 3% pone en marcha iniciativas para recoger firmas o diversas formas de protestas contra la marca, haciendo que esto pueda ocasionar una fuerte crisis para la corporación (Compromiso Empresarial, 2016).

### **8.1 Consumidores críticos**

El consumo responsable ha aumentado un punto porcentual respecto al año anterior tal y como nos informa el informe citado anteriormente de Adecco del año 2016 (*El ciudadano y la RSE*), y esta es una tendencia que parece que irá a más, puesto que el 10% de las personas que no penalizan a las marcas en función de su responsabilidad en la actualidad, se plantean hacerlo en un corto plazo.

Esta disposición también se ve en los consumidores más jóvenes, puesto que los consumidores cuya edad comprendida se encuentra entre los 18 y 35 años sancionan en un 70% a las marcas menos responsables.

Según Francisco Mesonero, director general de la Fundación Adecco (Compromiso Empresarial, 2016):

*“Los Millennials o nacidos a partir de 1980 constituyen una generación muy crítica y exigente, que no duda en dejar de consumir una marca tras una mala experiencia, frente a generaciones anteriores que manifestaban una mayor fidelidad o rutina de compra. Además, los Millennials tienen una peculiaridad y es que son extremadamente sociales: comparten su opinión y recomiendan o desaconsejan productos y servicios en Redes, siendo mucho más sensibles a las experiencias de otros usuarios que a la emitida por la propia marca. Por último, esta generación exige una mayor personalización y nuevos valores como la transparencia, la sostenibilidad y el compromiso social”.*

Según una encuesta de global online de Nielsen del 2015, el 66% de los encuestados reconocen que estarían dispuestos a pagar más por un producto o servicio que consideren que están comprometidos con el bienestar social y el medioambiente. Esta tendencia está en alza respecto a los años anteriores, cuyo porcentaje se encontraba en el 55% en el año 2014, y el 50% en el 2013.

Por los datos, tendencias y capacidad de permanente comunicación de los más jóvenes gracias a las diferentes redes sociales, las empresas cada vez más se preocupan por la RSC ya sean por un motivo ético o meramente económico. Las empresas se han convertido en un agente responsable a la hora de dar respuestas a los diferentes retos y preocupaciones de los ciudadanos, como pueden ser el desempleo, la corrupción, la desigualdad, preocupaciones medioambientales etc. El 96% de los ciudadanos encuestados igualan en responsabilidad a gobierno y empresas. En el tercer puesto de agentes responsables, se sitúan ellos mismos. Un 70% creen que el consumidor final es el responsable, debería tratar de reaccionar ante los desafíos que plantea la sociedad.

Para concluir esta lista, se situarán por este orden los medios de comunicación y los diferentes tejidos asociativos, como pueden ser las ONGs, fundaciones, asociaciones etc.



## 8.2 Utilización de la RSC para aumentar las ventas. Caso Ausonia

Cualquier manual que trate sobre aumentar las ventas de un negocio, habla sobre mejorar la imagen de responsabilidad social que tiene su negocio, algo entendible, puesto que ya hemos visto cómo el consumidor cada vez es más crítico. Pero, ¿realmente todas las políticas de RSC son ciertas? ¿O son empleadas para aumentar las ventas simplemente?

Vemos miles de ejemplo de empresas que anuncian algunos proyectos sociales que tienen en sus propios spots televisivos, un ejemplo podría ser el de Ausonia “*Un paquete de Ausonia, un minuto en investigación contra el cáncer de mama*”, de este modo la empresa anuncia su colaboración con la Asociación Española Contra el Cáncer y vincula la compra de su producto con la ayuda, algo que realmente no es así, puesto que la última aportación de 300.000€ para un proyecto de tres años de la AECC no varía en función de cuántas unidades se vendan. Todos llegaremos a la conclusión que es bueno que las empresas ayuden a este tipo de asociaciones con diferentes aportaciones económicas, pero ¿es ético el vincular la compra con la colaboración? Para esta pregunta, los expertos tienen diferentes opiniones.

Para Ana Sainz, *directora general de la Fundación Seres* que es una entidad sin ánimo de lucro cuyo objetivo principal es promover la Responsabilidad Social Corporativa y trabajar para que las empresas españolas hagan más y mejor acción social: “*Hay dudas cuando la RSC se asocia a un producto para multiplicar las ventas, pero tampoco está mal*”.

Algo más crítica parece la doctora en Ciencias de la Información y experta en comunicación empresarial Mónica Viñarás “*marketing con causa que está más relacionado con la publicidad que con la responsabilidad empresarial*”.

Este sería uno de los casos que más se acerca a una cuestión ética que de un engaño al consumidor. Para este último caso, en el cual el engaño sale a escena podríamos

hablar del *greenwashing*, o lo que es lo mismo, el método que usan las empresas para parecer que son responsables con el medioambiente cuando realmente no es así (Agudo, 2012).

## 9. GREENWASHING

### 9.1 Definición

El Greenwashing o lavado verde es una iniciativa de marketing que intentan de manera engañosa promover la percepción de que los productos, objetivos o políticas de una organización son respetuosos con el medio ambiente con el fin de aumentar sus beneficios. En ocasiones existen evidencias claras de esta práctica, ejemplos claros son las empresas se gastan más en publicitar sus métodos ecológicos y sostenibles que en llevar a cabo las acciones pertinentes. La preocupación máxima no es mejorar su Responsabilidad social, simplemente quieren cambiar la imagen que el consumidor tienen de ellos.

Esta técnica no es algo nuevo precisamente, aunque si es correcto decir que su uso ha aumentado de forma considerable en los últimos años debido a la importancia que el consumidor le empieza a dar a la RSC.

Analizando los datos que pudimos ver en el apartado 8.1, respecto al aumento de personas que critican a las empresas poco sensibilizadas con el medio ambiente, surgirá un intento por partes de las empresas para ser vistas de una manera diferente por el consumidor. Como bien es sabido, los mensajes comunicativos de las empresas se intentan adecuar a los gustos, preocupaciones y sensibilidades del receptor.

Según el estudio de Nielsen *“La sostenibilidad a través de los ojos y los megáfonos de la blogosfera”* (Compromiso Empresarial, 2015), el número de mensajes que se referían al ámbito de la sostenibilidad, aumento de 83.000 en el año 2006 a la más del doble en al año posterior, alcanzando la cifra de 172.000. Por lo tanto, nos parece normal que la comunicación de las empresas vayan dirigidas a este punto, pero la comunicación puede transformarse a una velocidad mucho mayor que las políticas empresariales. Esto trae consigo consecuencias negativas respecto a la credibilidad de los mensajes, puesto que según el informe *2007 Greenwashing*, elaborado por la agencia norteamericana *TierranChoice Environmental Marketing*, de los 1.018

mensajes que pretendían ser sostenibles, solo 7 de ellos cumplían con las condiciones formales para ser considerados como verdaderos. Cada uno de los mensajes no considerados como verdaderos, caerían en algún tipo de *greenwashing* que analizaremos en el siguiente punto.

Los críticos sugieren que el aumento del lavado verde, asociado con una regulación ineficaz, contribuye al escepticismo de los consumidores sobre todo el activismo ambiental, haciendo que las empresas que realmente creen, invierten y realizan buenas prácticas no sean valoradas por muchos consumidores por falta de credibilidad.

## 9.2 Tipos de Greenwashing:

Existen diversas clasificaciones, o ejemplos de estas prácticas aunque las intentaremos englobar en 5 tipos y analizar cada una de ellas con algunas reflexiones de María Agrelo de la Torre, *experta en Sostenibilidad, Cambio Climático y Calidad*, en su blog *eco-huellas.com*.

### Greenwashing Tipo 1: Vendiendo mentiras

Este tipo de práctica es muy fácil de entender y de realizar. Se basaría simplemente en anunciar compromisos que realmente no tienes pensado llevar a cabo para mejorar tu imagen pública simplemente. Esto tiene al mismo tiempo un problema bastante grave, que se descubra a la opinión pública que realmente tus compromisos no se llegaron a cumplir.



Imagen campaña Greenpeace.

Recuperado de:

[http://www.greenpeace.org/archive-international/community\\_images/84/2284/90573\\_146317.jpg](http://www.greenpeace.org/archive-international/community_images/84/2284/90573_146317.jpg)

Un ejemplo de esto sería el caso de la marca deportiva alemana Adidas. En 2011, la empresa anunció que retiraría todos los productos tóxicos que contenían sus prendas, concretamente el nonilfenol etoxilatos (NPE) cuyo uso está prohibido en la UE, y que está catalogada, además, como sustancia peligrosa prioritaria en

la directiva de aguas. Esta noticia saltó a los medios de comunicación de toda Europa, aunque realmente no sería hasta el 2014 (coincidiendo con el Mundial de fútbol celebrado en Brasil) y gracias a una fuerte campaña de Greenpeace, cuando realmente Adidas aceptó que no cumplió lo prometido hace 3 años y eliminó esta sustancia de sus productos (Terras, 2014).

### **Greenwashing Tipo 2: Palabras confusas**

Esta estrategia empleada se basa más en confundir con las palabras que en la mera mentira. Las empresas intentan usar palabras y colores como el verde que lleven al espectador a asociar el producto con algo realmente sostenible. La publicidad se vio desbordada con productos que contenían alguna de estas palabras en los diferentes lineales de los supermercados, por lo tanto Europa tuvo que actuar. La Comisión Europea dictó que los términos eco, ecológico, biológico u orgánico y sus diminutivos solamente se podían utilizar para los productos procedentes de la agricultura ecológica. Este tipo de medidas, afectaron a multitud de marcas, pero una de las más notable fue Biocentury, que se vio obligada a cambiar su nombre por Bicentury.

### **Greenwashing Tipo 3: Presumir de cumplir con la ley**

Muchas marcas se atribuyen características que son obligatorias en sus productos para poder tener una imagen mucho más ecológicas. Uno de los casos más claros es el de los frigoríficos con pegatinas de que no tiene CFC. Los clorofluorocarbonos (CFC), son unos gases muy contaminantes usados en la industria de la refrigeración y sprays, cuyo uso se vio limitado desde 1989 con la firma del Protocolo de Montreal (Protocolo de Montreal, 1989). De este modo, parece que las empresas están comprometidas con el medioambiente, cuando realmente, solo están cumpliendo la ley.

### **Greenwashing Tipo 4: Cumpliendo a medias**

En ocasiones es muy difícil saber si una empresa realmente se está concienciando con la sostenibilidad, o simplemente están cambiando su imagen al exterior, pero sus métodos siguen siendo los mismos. Un claro ejemplo de esto sería Apple, que desde el año 2013 están haciendo un gran esfuerzo en sus edificios y centro de datos, haciendo

que estos funcionen simplemente con energía de origen renovable. Esto es un gran paso, y por ello comienzan a vender la imagen verde, pero realmente no deja de seguir siendo una empresa que fabrica dispositivos con obsolescencia programada y usando coltán proveniente de África, aunque la empresa anunció a finales del año pasado que comprarán en aquellas minas donde no trabajen niños (El País, 2018).

### **Greenwashing Tipo 5: Desvirtuando los resultados**

Es una de las formas más difícil de detectar debido al profundo análisis que se tienen que realizar para contrastar los datos ofrecidos por las empresas con la realidad. Este tipo de greenwashing se basa en presentar resultados los cuales no son del todo cierto, puesto que mezclan metodologías, o incluso están mal calculados. Existen varios ejemplos de este tipo, incluso dentro de nuestra fronteras, como fueron los casos de Correos y el Metro de Madrid (Abaleo, 2015a; Abaleo, 2015b).

Ambas entidades realizaron el cálculo de Huella de Carbono, es decir estimaron su impacto sobre el Calentamiento Global de su corporación. En ambos casos la intención era buena, pero su reputación se vio en entredicho debido a los errores y el presentar resultados no contrastados.

### **9.3 La contrapublicidad verde**

Tomando de base la tercera ley de Newton, se podría decir que a cada acción siempre se opone una reacción igual. De este modo, a raíz del aumento de la publicidad de índole fraudulenta o como mínimo, poco ética, nació la contrapublicidad verde. Podríamos decir, que su origen es el artículo publicado en 1993 por Mark Dery, titulado "*Culture jamming: Hawking, smashing and sniping in the Empire of signs*". La principal misión de la contrapublicidad es la de colarse en los medios tradicionales, utilizando el mismo código que ellos utilizan, para poder llegar al mismo público pero con un mensaje totalmente crítico. Muchos de ellos se basarán en el humor, como elemento de ridiculizar el mensaje dominante (Pacheco, 2009).

Los antecedentes a esta forma de actuar, lo encontraríamos en el arte pop de los años 50 y 60, puesto que en algunos casos se utilizaban elementos pertenecientes a la cultura popular como medio para la crítica del propio sistema. El movimiento de contrapublicidad como tal, se iniciaría en Estados Unidos y Canadá, con grupos del estilo *Billboard Liberation Front (BLF)* fundado en 1977, *Adbusters Media Foundation* (surgido en 1989) y muchos otros.

La contrapublicidad, también llegó a España, y aunque cada vez son más las personas que de forma individual dan muestra de ellos, en nuestro país contamos con colectivos tales como *Pit Contropus y Cia*, *Movimiento Contrapublicitario (MoCo)*, o el más conocido sin duda, que sería *Consume Hasta Morir*, desarrollado por Ecologistas en Acción, que tienen su propio festival publicitario conocido como *Premios Sombra*, en los cuales se señalan cuáles han sido las peores campañas ya sean por sexistas, insolidarias, o falsamente ecológicas.

.

## 10. ESTUDIO DE UN CASO DE MARCA SOSTENIBLE: LA MARCA UNO NUEVE OCHO

### 10.1 Historia

La marca 198 Revolt Clothing SL , comúnmente conocida como *Uno Nueve Ocho* fue fundada en 2012 por Eduardo Del Olmo (historiador del arte) y Eduardo Garrido (diseñador gráfico) entre otros, aunque la historia de esta marca viene de años atrás. La idea de todo esto empezaría en el verano del 2008, la selección española de fútbol se proclama campeona de la Eurocopa disputada en Austria y Suiza, algo que no ocurría desde el año 1964. Un fervor patriótico se apoderó del país debido a tal hazaña. Los dos fundadores empiezan a idear una camiseta de fútbol con la bandera de la República española, debido a que mucha gente sentía algún tipo de rechazo a la camiseta original.



Imagen camiseta República.

Recuperado de:

<https://www.facebook.com/unonueveocho/photos/a.274558479295460.66423.184206244997351/1278628635555101/?type=3&theater>

En el año 2009, en medio de la crisis económica que sufría el país, los dos socios abandonan sus trabajos y comienzan con la comercialización del modelo debido al interés por parte de la sociedad española con dicho modelo de camiseta. Ese mismo año, se fabricará la primera de ellas.

En 2010, tan solo dos años después de producirse la idea de realizar una camiseta de fútbol con la bandera republicana, la selección española se proclamaría campeona del mundo en la ciudad de Johannesburgo (Sudáfrica). La marca además se suma a las movilizaciones que se empezaban a producir en el país, como eran la marea blanca a favor de la sanidad pública o de las diferentes plataformas antidesahucios. En este mismo periodo, logra un importante hito dentro de su filosofía de empresa, puesto que lograrían que el 90% de su producción se realizará en España.

2011 fue el año en el que se asentaron y vieron futuras líneas de negocio y producción. Sería en este año en el que lanzarían uno de los iconos de la marca, que sería El polo Rise Up. Sería una prenda que empezaría a verse por el Parlamento gracias a algunos



diputados de corte progresista. Este polo además estaría fabricado en Valencia. Algunos grupos de música lo empezarían a utilizar, dando un salto ya la marca a los escenarios. Estos mismos, serían clave un año más tarde.

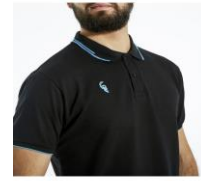


Imagen polo Rise Up.  
Recuperado

de:<https://www.facebook.com/unonueveocho/photos/a.274558479295460.66423.184206244997351/127862863555510>



Fachada tienda. Recuperado

de:<https://www.facebook.com/unonueveocho/photos/a.274558479295460.66423.184206244997351/1278628635555101/?type=3&theater>

El año clave, que marcará un antes y después de la marca no sería otro que el 2012. Fue el año que decidieron pasar de ser un mera marca que vendía ropa online, a tener su propia tienda física en uno de los barrios más famosos de Madrid, Malasaña. La apertura se predijo el 12 de diciembre de ese año en la calle Palma, una de las calles principales de dicho barrio. Supieron perfectamente cómo llamar la

atención de los vecinos y medios a la perfección, puesto que con el lema “Los recortes son necesarios”, plantaron una réplica de la guillotina que decapitó entre otros a Luis XVI, pero de cartón pluma en lugar de acero, y un precio de 190 euros. Este hecho hace que las principales cadenas televisivas y emisoras de radio se hagan eco de la apertura de la tienda. La noticia salió en La Sexta, Antena 3, Cadena Ser, los 40 principales...y diarios como El País o El Mundo.

Pero su aparición no quedaría solo relegada a los medios de comunicación, diversos grupos entre los que se encontraban Boikot, Los Chikos del Maíz saltarían a uno de los escenarios con más asistencia del país como es el Viñarock vestidos con indumentaria de dicha marca.

Durante los años posteriores, la marca seguiría creciendo, con multitud de personajes famosos que apoyarían el proyecto luciendo sus prendas. Periodistas como Javier Gallego (Cadena Ser y Carne Cruda), Quique Peinado (La Sexta), Joaquín Reyes (cómico), Javier Bardem (actor), Inma Cuesta (actriz), incluso el futbolista inglés Eric Cantona, que sería imagen de la camiseta de fútbol de 198, serían alguno de los

conocidos que luzcan la marca. Sin olvidarnos, de los políticos como es el caso de Pablo Iglesias, que desde su primera aparición en televisión ha lucido en multitud de ocasiones prendas de la marca.

Durante los últimos años, la marca sigue ganando adeptos y 198 saca nuevos modelos como fue en el 2014 la chaqueta Harrington, que se convirtió en un icono de la marca. O un año más tarde, en el año 2015 que sacó su línea de ropa femenina.

Unonueveocho, aspira a convertirse en algo más que una marca de ropa, y debido a su gran relación con algunos de los músicos más influyentes del país en el año 2016 lanzando 198 Music.

En el 2017, lanzarían un nuevo producto que volvería a llevar a la marca a los diferentes medios de comunicación. A raíz de la fuerza que ha cogido el movimiento independentista en Cataluña, varias iniciativas han hecho que los balcones de gran parte del país aparezcan con numerosas banderas de España para mostrar el rechazo a tal movimiento. Esto llevó a Unonueveocho a crear su propia bandera, la bandera para airear los trapos sucios que le llaman ellos. Es una bandera blanca con las anotaciones de Bárcenas, el extesorero del PP, de los pagos que realizó en B a Rajoy, Mayor Oreja y Rato. Diversos medios se hicieron eco de la noticia, apareciendo en diversos programas como fue El hormiguero, diarios digitales como [eldiario.es](http://eldiario.es) etc...



Ana Morgade con camiseta 198. Recuperado de: [https://twitter.com/ana\\_morgade/status/1000012112721338370](https://twitter.com/ana_morgade/status/1000012112721338370)

En este mismo año, en el mes de mayo sería otro producto de esta marca el que tuviera una polémica aparición pública. Al igual que el año anterior fue la bandera blanca con los papeles de Bárcenas, en esta ocasión sería la camiseta. La presentadora y humorista de la Sexta Ana Morgade, la luciría el 25 de mayo en el programa “Zapeando”, causando un gran revuelo en las redes sociales (Huffintong Post, 2018).

Para cerrar el ciclo, en este mes de junio, y volviendo a coincidir con un evento deportivo del calibre del Mundial de Fútbol de Rusia, volverían a sacar una nueva edición de la camiseta de fútbol republicana, basándose en un modelo similar al oficial que llevará la selección diseñada por Adidas.

## 10.2 Logo y significado



Logo 198. Recuperado de: <https://unonueveocho.es/>

El logo de 198 sería media cara de una persona, coronada con un laurel, símbolo de la victoria. Su aplicación cromática varía según la prenda donde aparece, pudiéndose ver en dorado, azul, rojo y tanto sus versiones en positivo y negativo. Respecto a su significado, según sus propios autores:

*“198 y su logo simbolizan la cara de la república, la cara de la gente, de lo civil, coronada por la corona de laurel porque sabemos que es sobre quién debe residir la soberanía y porque sabemos que vamos a ganar. Y solo es media cara porque es una figura que está saliendo de una sombra, está apareciendo de donde nunca debió estar y se presenta como lo que es, los que vamos a ganar.” (Uno nueve ocho, 2018).*

## 10.3 Análisis de la comunicación de 198

Unonueveocho hace un uso activo de las redes sociales. Es gracias a estas plataformas donde ellos se encargan de promocionar nuevos productos, rebajas de los mismos, posicionarse en diferentes debates sociales, así como hablar de los proyectos solidarios en los que colaboran.

Respecto al número de seguidores en estas redes sociales, nos encontraremos a fecha de 24 de junio de 2018 con:

- Facebook: 64 367 Seguidores siguen su página oficial @unonueveocho

- Twitter: 11.614 Seguidores en su perfil @198\_es
- Instagram: 17.818 Seguidores en @unonueveocho
- Youtube: 341 suscriptores en unonueveocho

Debido a la inmediatez implícita en las rrs, y en algunos casos limitación de caracteres, será gracias a su blog alojado en la web de la marca <http://unonueveocho.es/blog/> donde se explica de forma detallada el significado de algunas de sus prendas, artículos políticos, solidarios e incluso respecto a la producción de sus productos. Sobre este último punto, que es precisamente sobre el que gira nuestro trabajo, podremos encontrar dos entradas que mostraría su preocupación por este aspecto:

- ROPA HECHA EN ESPAÑA: Este sería el título de la primera de ellas. Los puntos claves en los que se basa dicha entrada son los de explicar los orígenes del término *Slow fashion*, los mandamientos de este tipo de producción, y se finalmente hablan de sus métodos de producción, así como hacen un pequeño análisis de sus prendas como la sudadera Hamburg, con el certificado *Fair Wear Foundation*, que garantiza los derechos y las condiciones laborales de los trabajadores que lo han producido. O la camiseta ecológica Winehouse, con el sello *Earth Positive*, compuesta por Tencel, es la fibra celulósica más respetuosa con el medio ambiente disponible actualmente.
- ¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE ROPA SOSTENIBLE?: Así se titularía la segunda entrada en su blog referente a este tema. Tras una pequeña introducción, hacen mención a Carlo Petrini, fundador del movimiento internacional *Slow Food*, que les servirá de introducción al siguiente tema que sería el *Slow Movement*. Por último, se centrarían ya en la moda sostenible haciendo un breve resumen, hablando de la importancia que tiene en España este tipo de movimiento, y cierran respondiendo a la pregunta *¿por qué decimos que 198 hace ropa sostenible?*. Además, mencionan en su respuesta que parte de los beneficios lo invierten en el patrocinio de bandas musicales, o en diferentes proyectos de ONGs.

Respecto a este último punto que tocan en la justificación de los valores de la marca, que sería el de la colaboración con diferentes ONGs, existirán también diversas entradas en el blog, que tendrán su difusión en las diferentes redes sociales. Una de ellas sería la presentación del parche solidario 198, *Worldwide Solidarity*. Explican en dicha entrada que el precio del mismo será de 5€ y el dinero irá íntegramente (menos IVA y gastos de producción) a diferentes proyectos solidarios de ONGs como: Voces para la Paz, Acción GEODA, Asociación Manabi y Sahara Yora.

En otra entrada del blog, titulada *“La solidaridad es la ternura de los pueblos”* hacen mención a su colaboración en el año 2017 con la asociación Sahara Yora. En este caso, por cada prenda que vendieron, donaron una prenda igual o similar a tal asociación. A esta campaña le seguirían dando cobertura en las diferentes redes, puesto que se hicieron eco de la entrega de los productos a la asociación. Este tipo de comunicaciones serán recurrentes en sus redes, como en el día 20 de junio de 2018, haciendo coincidir con el Día Mundial del Refugiado, subieron una foto con el cargamento que enviaron a Lesbos para colaborar con la asociación Karaama.



Cartel concierto Narco 198 Music. Recuperado de:  
<http://unonueveocho.es/blog/music/>

La música, será también algo fundamental para la marca. Como mencionamos en la historia, gracias en parte a conocidas bandas musicales, la marca de media cara y el laurel saltó a la fama. Crearían una submarca para este apartado 198Music. Son patrocinadores de un festival de rock y rap importante de ámbito nacional como el *Shikillo Fest* que se celebra en la Sierra de Gredos. Gracias a

esto, la marca puede ayudar a bandas no profesionales a tocar en un festival importante gracias a diferentes concursos en los que hace partícipe a los seguidores de la marca.

198 Music, no simplemente se limitaran a patrocinar festivales externos, también realizarán sus propios conciertos con grupos de alto contenido político, como fue el caso del concierto del grupo Narco, celebrado en Madrid el 9 de enero de 2016.

Como hemos podido observar, la política sería algo transversal en cualquiera de las diferentes acciones de la empresa. Su ideología queda clara desde los primeros momentos, pero no solamente se quedarían en comentar noticias en las redes sociales, o realizar artículos críticos con el sistema actual, también empezarían a generar contenido audiovisual propio con el proyecto *Ministerio de Propaganda*. El proyecto consistió en una serie de vídeos que se subieron a Youtube, basándose en las conversaciones a dos, estilo anuncios del Banco Sabadell en las que podíamos ver en este caso a diversos artistas como Evaristo Páramos, Juankar (vocalista del grupo Boikot), los integrantes de los Chikos del maíz, como a políticos como fue el caso de Rafa Mayoral, y un periodista como Javier Gallego. Los temas a tratar serían los diferentes movimientos sociales como el 15, plataformas antidesahucios etc. En estas entrevistas, la mayoría de los participantes iban vestidos con alguna prenda de la marca.

## **10.4 Transcripción de la Entrevista**

Como avanzamos en el punto 2 del trabajo, para profundizar más en el estudio de una marca autodefinida como sostenible, queríamos realizarle una entrevista en profundidad a uno de sus creadores. Tras contactar con ellos a través de las redes sociales, pudimos explicarles el tema de la investigación y sería uno de los fundadores, en este caso Eduardo Garrido, el que se ofreció sin ponernos ningún tipo de problema. Consideramos que la manera más rápida y menos intrusiva sería la de enviarle un word con todas las preguntas para que él pudiera responderlas de forma pausada, y con todos los datos en la mano, que es lo que realmente queríamos.

La entrevista buscaba tocar los diferentes temas que se mencionaron durante todas las páginas anteriores, como era intentar conocer los procesos de producción, las dificultades del mismo, la comunicación de sus valores, el aumento del comprador crítico, y más detalles de la marca en concreto, para conocer si realmente pueden o no certificar la imagen que intentan transmitir.

### **1. ¿Cuales son los principales valores que tiene la marca 198?**

Somos ALTAVOCES en forma de ropa que sirvan para REIVINDICAR y luchar por la JUSTICIA SOCIAL de manera SOSTENIBLE.

### **2. ¿Por qué 198 es una marca responsable y sostenible?**

Lo somos en la medida que trabajamos en cercanía siempre que las técnicas de fabricación lo permiten. De no ser esto posible acudimos a mercados regulados o con sistemas que garanticen el bienestar de los trabajadores. Además, pagando todos los impuestos en nuestro país y contratando mano de obra en cercanía colaboramos a la sostenibilidad de pensiones, sanidad y demás servicios públicos.

**3. ¿Cuál fue la motivación para hacerla sostenible y responsable? ¿Fue sólo una estrategia de marca o respondió a principios éticos de la empresa y su dirección?**

Fue sencillamente reflejo de la personalidad e historia de compromiso de lucha social de ambos socios.

**4. ¿Esta estrategia de sostenibilidad se trasladada a la comunicación de marca?**

Tratamos cada vez más de que así sea para que nadie nos confunda con otros tipos de marcas y no perder ese activo, el del valor de marca, el mayor que tenemos.

**5. ¿Cree que la marca se percibe y está posicionada como marca sostenible?**

Creemos que sí

**6. ¿Aumenta el coste de los productos su estándar de sostenibilidad?**

El modelo de negocio trabaja con los mismos márgenes que cualquier PYME y con muchísimo menos que una Multinacional, pero al garantizar la sostenibilidad y el trato justo el producto no puede competir en precio.

**7. ¿Aumenta el valor de marca su estándar de sostenibilidad?**

Seguro. El cliente es 50% cliente, 50% crítico.

**8. ¿Es un signo elitista que la marca sea sostenible?**

Creemos que es responsable, no elitista. Es casi lo contrario a elitista. Elitista puede ser querer tener un armario con 10 modelos de cada prenda. En 198 pensamos que con dos basta, por lo que desaparece el rasgo elitista por precio, puesto que gastamos en total menos dinero en ropa comprando 2 prendas a 30 euros que 10 prendas a 9 euros.



**9. ¿Tienen sellos o auditorías que avalen la sostenibilidad?**

Nos falta únicamente un proveedor por garantizarnos el sello. Auditorías sí, todos. Pero realmente al fabricar en E.U. la garantía es el Estado.

**10. ¿A parte de la fabricación, controlan los materiales con los que se realizan las prendas? ¿Sabéis de donde proceden?**

Aún no disponemos del volumen necesario para que podamos escoger los materiales sostenibles al 100%. Competimos en un mercado altamente consolidado y somos el ultimísimo escalón del mismo. Nuestras tiradas de 100 unidades compiten con 10.000 de fabricantes grandes y los propios proveedores no facilitan tejidos 100% sostenibles con garantías para esas tiradas tan cortas.

**11. ¿Su primera prenda de ropa, que fue la camiseta republicana de la selección de fútbol, ya se fabricó en Europa?**

Sí, se fabricaba curiosamente en Barcelona.

**12. ¿Tenían claro desde el principio que esto sería algo fundamental para una futura producción?**

No fue algo premeditado. Simplemente la lógica de la sostenibilidad hizo su trabajo.

**13. ¿Qué porcentaje de sus productos se fabrican actualmente en Europa? ¿Y en España?**

En Europa el 70% de los modelos, en España el 20% y el 10% de productos de merchandising temporal fuera.

**14. ¿Pensáis que vuestras ventas descenderían si las prendas fueran fabricadas en otros lugares?**

Seguramente no, puesto que los precios bajarían, pero la marca se vería dañada.

**15. ¿Consideráis que la tendencia de consumir productos textiles de forma responsable, conociendo su procedencia va en aumento?**

Sí en los últimos 5 años ha crecido mucho.

**16. Un punto difícil de controlar sería el del transporte. ¿Tenéis en mente instaurar algún método menos contaminante?**

Sin duda, en el momento que un proveedor esté capacitado para darnos servicio con impacto ecológico cero sería con el que trabajaríamos.

**17. Como expertos en el sector, ¿creéis que realmente se toman medidas gubernamentales para combatir la explotación infantil?**

Hasta el momento, solo intenciones, no medidas realmente efectivas escuchando a todos los actores.

## 11. CONCLUSIONES

A partir de la entrevista realizada y en relación con un análisis de sus mensajes verbales e icónicos en su web y blog podemos realizar un análisis de coherencia en la construcción de la marca.

Vemos que la marca 198 no puede tacharse de greenwashing, en primer lugar porque no tiene sello ecológico ni es su principal argumento para la construcción del discurso de la marca. Eso tal vez le ha salvado de recibir contrapublicidad o críticas a su posicionamiento corporativo.

A partir de la entrevista realizada, es posible extraer la conclusión de la visión personal con la que se entiende ser una marca sostenible y responsable. en el caso de 198 valoran como algo importante la producción local “Fabricado en España”, lo que sin duda es más sostenible ecológicamente, y la calidad de proveedores.

Pero en el ámbito de la comunicación utilizan el eslogan “para vencer” y la palabra “lucha social” imprimiendo valores competitivos que friccionan con sus valores sociales. La estrategia de comunicación digital despliega información de situaciones de conflicto bélico (los maquis, equipo de Palestina,..). Se asocian a marcas culturales de connotación violenta como “la banda del crimen”. Calaveras, estéticas hooligan y el estilo militar de algunos de sus diseños denotan confrontación social. Por otra parte, el logo y las mayoría de las imágenes despliegan la idea de una masculinidad hegemónica. El modelo de sostenibilidad que promueve la marca es económica y ecológica y tiene que ver con la producción y cierto posicionamiento comunicacional en torno al eslogan “queremos cambio” pero no definen sus fines en lo que se refiere a una sostenibilidad social, inclusiva, solidaria e igualitaria. Se trata de una marca fundamentalmente impregnada de los valores competitivos del deporte de competición, especialmente el fútbol, con un marchamo de orgullo nacional en la producción y un compromiso de calidad en sus productos.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

ABC. (3 de mayo de 2017). Más de la mitad de los becarios en España no reciben ninguna remuneración por su trabajo. Recuperado de: [http://www.abc.es/economia/abci-mas-mitad-becarios-espana-no-reciben-ninguna-remuneracion-trabajo-201705031148\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-mas-mitad-becarios-espana-no-reciben-ninguna-remuneracion-trabajo-201705031148_noticia.html)

Abaleo. (29 de junio de 2015). Correos presume de Huella de Carbono y practica el Greenwashing. Recuperado de: <https://abaleo.es/correos-presume-de-huella-de-carbono-greenwashing/>

Abaleo. (11 de junio de 2015). Metro de Madrid mete la pata al comunicar la Huella de Carbono. Recuperado de: <https://abaleo.es/metro-de-madrid-mete-la-pata-al-comunicar-la-huella-de-carbono/>

Agudo, A. (22 de agosto de 2012). La solidaridad vende, pero solo si es de verdad. *El País*. Recuperado de: [https://elpais.com/sociedad/2012/08/22/actualidad/1345661980\\_368490.html](https://elpais.com/sociedad/2012/08/22/actualidad/1345661980_368490.html)

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (2004). Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. *Responsabilidad Social Corporativa*, Documento nº1. Madrid: AECA.

Bohórquez, L. (10 de julio de 2017). La Inspección de Trabajo multa a Iberia por exigir pruebas de embarazo a aspirantes a azafatas. *El País*. Recuperado de: [https://elpais.com/economia/2017/07/09/actualidad/1499624685\\_298207.html](https://elpais.com/economia/2017/07/09/actualidad/1499624685_298207.html)

Bolinches, C. G. (23 febrero de 2016). ¿De dónde viene la ropa que compras en Zara? *Periódico El Español*. Recuperado de: [http://www.elespanol.com/economia/20160222/104239851\\_0.html](http://www.elespanol.com/economia/20160222/104239851_0.html)

Brunat, D. (24 de abril de 2017). La miseria de ser becario de Adriá, Muñoz o Berasategui: 16 horas a palos y sin cobrar. *El Confidencial*. Recuperado de: [https://www.elconfidencial.com/espana/2017-04-24/los-becarios-de-adria\\_1371187/](https://www.elconfidencial.com/espana/2017-04-24/los-becarios-de-adria_1371187/)

Comisión Europea. (2011). *Libro verde: sobre el juego en línea en el mercado interior*. Recuperado de: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0128\\_/com\\_com\(2011\)0128\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0128_/com_com(2011)0128_es.pdf)

Compromiso Empresarial. (9 de febrero de 2016). El 63% de los consumidores penaliza a las marcas que no considera socialmente responsables. Recuperado

de: <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/02/el-63-de-los-consumidores-penaliza-a-las-marcas-que-no-considera-socialmente-responsables/>

Consejo de la Juventud de España. (2018). Estudio Calidad Empleo Joven, Becarios y Prácticas del Consejo de la Juventud de España. Recuperado de: <http://www.cje.org/descargas/cje5465.pdf>

Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.

De Andrés, S. y González, R. (2012) La comunicación en el marco de la Responsabilidad Social. Bases para una definición de Comunicación Responsable. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*. 6 (6). 14 -31 .DOI: 10.7263/ADR.RSC.006.01

Díez, E.P., García, J., Martín, F. y Periañez, C.R. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill.

El Huffington Post. (25 de mayo de 2018). La camiseta con mensaje político de Ana Morgade en “Zapeando” que todo el mundo quiere comprar. Recuperado de: <https://www.huffingtonpost.es/2018/05/25/la-camiseta-con-mensaje-politico-de-ana-morgade-en-zapeando-que-todo-el-mundo-quiere-comprar-a-23443542/>

El Plural (3 de mayo de 2017). España, el segundo país de la UE con mayor tasa de temporalidad. Recuperado de: <https://www.elplural.com/economia/2017/05/03/espana-el-segundo-pais-de-la-ue-con-mayor-tasa-de-temporalidad>

El Protocolo de Montreal: El Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono. (1989). *Secretaría del Ozono*. Recuperado de: <http://ozone.unep.org/es/manual-del-protocolo-de-montreal-relativo-las-sustancias-que-agotan-la-cap-a-de-ozono/5>

Eurostat- Temporary employment in the EU. (2017). Recuperado de: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20170502-1?inheritRedirect=true&redirect=%2Feurostat%2F>

Fernández, R. (2009). *Responsabilidad social corporativa*. Alicante: Editorial Club Universitario

Francia investiga a Apple por adelantar la obsolescencia de los iPhone antiguos. (9 de enero de 2018). *El País*. Recuperado de:

[https://elpais.com/tecnologia/2018/01/09/actualidad/1515483148\\_221511.html](https://elpais.com/tecnologia/2018/01/09/actualidad/1515483148_221511.html)

Friedman, M. (13 de septiembre de 1970). The social Responsibility of Business Its Profits. *The New York Times Magazine*.

Infobae. (7 de marzo de 2017). Apple anunció que no comprará más cobalto de las minas de Congo donde trabajan niños. Recuperado de: <https://www.infobae.com/america/tecno/2017/03/07/apple-anuncio-que-no-comprara-mas-cobalto-de-las-minas-de-congo-donde-trabajan-ninos/>

Iriarte, M. (10 de octubre de 2016). “Vamos a obligar a Apple a fabricar sus malditos ordenadores en casa” así es la receta económica de Trump. *El mundo*. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/economia/2016/11/10/5823777ee2704ee3658b457d.html>

Levitt, T. (1958). The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 36 (5) 41-50.

Meyer, L. (28 de mayo de 2018). Slow Fashion, : vísteme despacio que tengo prisa. *Revista Circle*. Recuperado de: <https://www.revistacircle.com/2018/05/28/moda-sostenible/>

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2018). Estrategia 2014-2020 para empresas, administraciones públicas y el resto de organizaciones para avanzar hacia una sociedad y una economía más competitiva, productiva, sostenible e integradora. *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE)*. Recuperado de: <http://is.aeca.es/wp-content/uploads/resources/Project/Estrategia%20Espa%C3%B1ola%20RSE.pdf>

Nielsen. (10 de octubre de 2015). The sustainability imperative. Recuperado de: <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2015/the-sustainability-imperative.html>

Pacheco, M. (2009). El discurso disidente de la contrapublicidad. *Pensar la Publicidad. Revista internacional de investigaciones publicitarias*. Recuperado de: <https://www.thefreelibrary.com/El+discurso+disidente+de+la+contrapublicidad+verde.-a0328533183>

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84 (12), 42-56.

Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española* (avance de la 23.a ed.). Recuperado de [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=internet](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=internet)

Robbins, S.P. y Coulter, M. (2000). *Administración*. (6º Ed). Prentice Hall.

RSE. (2018). Recuperado de: <https://rse.xunta.gal/index.php/es/>

Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Editorial Paidós Básica. Recuperado de:

[http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic\\_virt/Mercadotecnia/IMMC208/Unidad%203/36\\_lec\\_La%20entrevista%20a%20profundidad.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic_virt/Mercadotecnia/IMMC208/Unidad%203/36_lec_La%20entrevista%20a%20profundidad.pdf)

Terras, P. (14 de noviembre de 2014). Is adidas really “All in” for Toxic- Free Fashion?. *Blog Greenpeace*. Recuperado de:

<https://www.greenpeace.org/archive-international/en/news/Blogs/makingwaves/adidas-toxic-free-fashion/blog/47377/>

Unonueveocho. (2018). Recuperado de: <http://unonueveocho.es/blog/logo-198/>

Wang, J. (30 de noviembre de 2016). ¿En qué invierte Trump?. En las compañías que criticó en campaña. *Forbes México*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/en-que-invierte-trump-en-las-companias-que-critico-en-campana/>

