



# **UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad

## **LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE MODA ESPAÑOLAS**

### **TESIS DOCTORAL**

EDUARDO VILLENA ALARCÓN

DIRECTOR:  
ANTONIO CASTILLO ESPARCIA

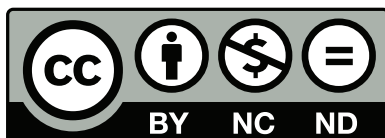
MÁLAGA, 2013



**SPICUM**  
servicio de publicaciones

AUTOR: Eduardo Villena Alarcón

EDITA: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga



Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons:

Reconocimiento - No comercial - SinObraDerivada (cc-by-nc-nd):

[Http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es)

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): [riuma.uma.es](http://riuma.uma.es)



A mi madre,  
porque es tu recuerdo la voz que da sentido a este silencio.

*«...y de la misma madera,  
tu pensamiento y mi frente,  
tu corazón y mi sangre,  
tu dolor y mis laureles.»*

**Miguel Hernández,**  
Sentado sobre los muertos (1936)

<b>Índice</b>	<b>4</b>
<b>Preámbulo</b>	<b>11</b>
<b>Introducción</b>	<b>14</b>
I. Introducción	15
II. Estado De La Cuestión	19
III. Hipótesis Y Objetivos	21
IV. Estructura De La Tesis Doctoral	25
V. Metodología De La Investigación	27
<b>1. Introducción Al Sistema De La Moda</b>	<b>29</b>
1.1. Etimología Del Concepto	30
1.1.1. Diferencia Entre Ropa Y Moda	32
1.2. De La Alta Costura Al Prêt À Porter	35
<b>2. Teorías De La Cultura Y De La Moda</b>	<b>41</b>
2.1. El Concepto De Cultura De La Moda	42
2.1.1. Componentes De La Cultura De La Moda	43
2.2. El Individuo Y Su Entorno En La Cultura De La Moda	46
2.3. Teóricos De La Moda	47
2.3.1. De Rousseau A Boudelaire	49
2.3.2. Veblen Y El Consumo Conspicuo	50
2.3.3. Simmel Y El Concepto De Imitación	52
2.3.4. La Sociología Moderna De La Moda	53
2.3.5. Lipovetsky Y La Moda Postmoderna	54
<b>3. Las Empresas De Moda En España</b>	<b>57</b>
3.1. Aproximación Al Concepto De Empresa De Moda	59
3.2. El Producto De Moda	60
3.3. El Tejido Industrial Español	66
3.4. La Internacionalización De La Marca De Moda Española	70
<b>4. El Gabinete De Comunicación</b>	<b>73</b>
4.1. Introducción Al Gabinete De Comunicación	73
4.2. La Comunicación Externa	83
4.3. La Comunicación Interna	87
4.4. La Comunicación Y La Gestión De Crisis	93
<b>5. La Comunicación En Las Empresas De Moda</b>	<b>97</b>
5.1. La Planificación Estratégica En La Comunicación De Moda	97
5.2. Las Nuevas Tecnologías En La Comunicación De Moda	101
5.3. Paradigma De La Comunicación De Moda En España	107
5.4. Comunicación Externa	115

5.5. Comunicación Interna	123
5.6. Agentes De La Comunicación De Moda	127
<b>6. Metodología Aplicada</b>	<b>130</b>
6.1. La Muestra Y El Corpus De Estudio	130
6.2. <i>Timing</i> Y Metodología Del Trabajo De Campo	135
A. Encuesta	136
B. Análisis De Contenido	141
C. Cuestionario	143
D. Método Delphi	145
<b>7. La Comunicación En Las Empresas De Moda Españolas</b>	<b>149</b>
7.1. Comunicación Externa En Las Empresas De Moda Españolas	150
7.1.1. <i>Fashion Websites</i>	150
7.1.1.1. <i>Online Visual Merchandising</i>	151
7.1.1.2. El Probador Virtual	152
7.1.1.3. Bitácoras Y Redes Sociales	152
7.1.1.4. La Venta Online	154
7.1.1.5. <i>E-Mailing</i>	155
7.1.1.6. Video Publicitario	155
7.1.1.7. Rss Y Newsletter	155
7.1.2. La Sala De Prensa Virtual	156
7.2. Comunicación Interna En Las Empresas De Moda Españolas	157
7.2.1. Intranet	158
7.2.2. Desayunos De Trabajo	158
7.2.3. Manual Del Empleado	159
7.3. Planificación Estratégica	
De Las Empresas De Moda Españolas Analizadas	159
7.3.1. Ágatha Ruiz De La Prada	160
7.3.2. Ailanto	167
7.3.3. Alma Aguilar	174
7.3.4. Ana Locking	180
7.3.5. Andrés Sardá	185
7.3.6. Ángel Schlessler	190
7.3.7. Beba's Closet	195
7.3.8. Carlos Díez	201
7.3.9. Davidelfín	206
7.3.10. Elisa Palomino	211
7.3.11. Francis Montesinos	216
7.3.12. Hannibal Laguna	221
7.3.13. Ion Fiz	226
7.3.14. Delpozo	231
7.3.15. Juana Martín	235
7.3.16. Kina Fernández	240
7.3.17. María Escoté	244

7.3.18. María Ke Fisherman	248
7.3.19. Martín Lamothe	252
7.3.20. Maya Hansen	257
7.3.21. Miguel Palacio	262
7.3.22. Krizia Robustella	266
7.3.23. Roberto Verino	270
7.3.24. TCN	275
7.3.25. Teresa Helbig	280
<b>8. Prontuario De Las Empresas Analizadas Y De Su Comunicación</b>	<b>285</b>
8.1. Organización De La Estructura Empresarial De Las Firmas De Moda Españolas	285
8.2. Los Departamentos De Comunicación En Las Empresas De Moda Españolas	292
8.3. Branding Digital	297
8.4. Estudio Prospectivo De La Comunicación En Empresas De Moda	309
<b>Conclusiones</b>	<b>313</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>322</b>
<b>Anexos</b>	<b>347</b>
<b>La Gestione Della Comunicazione Nelle Imprese Di Moda Spagnole</b>	<b>359</b>

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Puntos determinantes de la investigación	23
<b>Gráfico 2.</b> Técnicas de la investigación	24
<b>Gráfico 3.</b> Sectores industriales dentro de la moda	60
<b>Gráfico 4.</b> Sectores de negocio dentro de la empresa de moda	61
<b>Gráfico 5.</b> Jerarquía de la moda	64
<b>Gráfico 6.</b> Ingresos por explotación	65
<b>Gráfico 7.</b> Principales magnitudes del sector de la moda en España	67
<b>Gráfico 8.</b> Evolución de las exportaciones	71
<b>Gráfico 9.</b> Disciplinas más utilizadas por las empresas de moda	77
<b>Gráfico 10.</b> Equipamiento informático	105
<b>Gráfico 11.</b> Instrumentos de comunicación	106
<b>Gráfico 12.</b> Usos frecuentes de Internet	106
<b>Gráfico 13.</b> Usos de la página web	107
<b>Gráfico 14.</b> Año de creación de las empresas de moda	286
<b>Gráfico 15.</b> Ingresos por explotación	287
<b>Gráfico 16.</b> Número de empleados	288
<b>Gráfico 17.</b> Perfiles profesionales	289
<b>Gráfico 18.</b> Tienda virtual	291
<b>Gráfico 19.</b> Externalización del Gabinete	292
<b>Gráfico 20.</b> Género del Dircom	294
<b>Gráfico 21.</b> Titulación del Dircom	295
<b>Gráfico 22.</b> Herramientas de comunicación externa	296
<b>Gráfico 23.</b> Año de creación de la página web	298
<b>Gráfico 24.</b> Elementos comunes en las páginas web	299
<b>Gráfico 25.</b> Arquitectura de la <i>fashion website</i> de Davidelfín	302
<b>Gráfico 26.</b> Nombre que recibe la sala de prensa virtual	303
<b>Gráfico 27.</b> Imagen de perfil en Facebook	305
<b>Gráfico 28.</b> Número de seguidores en Facebook	306
<b>Gráfico 29.</b> Tipo de página de Facebook	307
<b>Gráfico 30.</b> Número de seguidores en Twitter	308
<b>Gráfico 31.</b> Firmas con cuenta en Twitter	309

# ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>Imagen 1.</b> Captura de la página principal	163
<b>Imagen 2.</b> Captura de la sala de prensa virtual	164
<b>Imagen 3.</b> Captura de la página de Facebook	165
<b>Imagen 4.</b> Captura de la página de Twitter	165
<b>Imagen 5.</b> Captura de la página principal	169
<b>Imagen 6.</b> Captura de la sala de prensa virtual	171
<b>Imagen 7.</b> Captura de la página de Facebook	172
<b>Imagen 8.</b> Captura de la página de Twitter	173
<b>Imagen 9.</b> Captura de la página principal	177
<b>Imagen 10.</b> Captura de la sala de prensa on line	178
<b>Imagen 11.</b> Captura de la página de Facebook	179
<b>Imagen 12.</b> Captura de la página principal	182
<b>Imagen 13.</b> Captura de la sala de prensa virtual	183
<b>Imagen 14.</b> Captura de la página de Facebook	183
<b>Imagen 15.</b> Captura de la página principal	187
<b>Imagen 16.</b> Captura de la sala de prensa virtual	188
<b>Imagen 17.</b> Captura de la página de Facebook	189
<b>Imagen 18.</b> Captura de la página principal	192
<b>Imagen 19.</b> Captura de la sala de prensa virtual	192
<b>Imagen 20.</b> Captura de la página de Facebook	193
<b>Imagen 21.</b> Captura de la página de Twitter	193
<b>Imagen 22.</b> Captura de la página principal	198
<b>Imagen 23.</b> Captura de la página de Facebook	199
<b>Imagen 24.</b> Captura de la página de Twitter	199
<b>Imagen 25.</b> Captura de la página principal	203
<b>Imagen 26.</b> Captura de la sala de prensa virtual	204
<b>Imagen 27.</b> Captura de la página de Facebook	205
<b>Imagen 29.</b> Captura de la página principal	208
<b>Imagen 30.</b> Captura de la sala de prensa virtual	209
<b>Imagen 31.</b> Captura de la página de Facebook	210
<b>Imagen 32.</b> Captura de la página de Twitter	210
<b>Imagen 33.</b> Captura de la página principal	213
<b>Imagen 34.</b> Captura de la sala de prensa virtual	214
<b>Imagen 35.</b> Captura de la página de Facebook	214
<b>Imagen 36.</b> Captura de la página de Twitter	215
<b>Imagen 37.</b> Captura de la página principal	218
<b>Imagen 38.</b> Captura de la sala de prensa virtual	219
<b>Imagen 39.</b> Captura de la página de Facebook	220
<b>Imagen 40.</b> Captura de la página de Twitter	220
<b>Imagen 41.</b> Captura de la página principal	223
<b>Imagen 42.</b> Captura de la sala de prensa virtual	224

<b>Imagen 43.</b> Captura de la página de Facebook	225
<b>Imagen 44.</b> Captura de la página principal	228
<b>Imagen 45.</b> Captura de la sala de prensa virtual	229
<b>Imagen 46.</b> Captura de la página de Facebook	230
<b>Imagen 47.</b> Captura de la página de Twitter	230
<b>Imagen 48.</b> Captura de la página principal	233
<b>Imagen 49.</b> Captura de la página de Facebook	234
<b>Imagen 50.</b> Captura de la página de Twitter	234
<b>Imagen 51.</b> Captura de la página principal	237
<b>Imagen 52.</b> Captura de la página principal	238
<b>Imagen 53.</b> Captura de la página de Facebook	239
<b>Imagen 54.</b> Captura de la página de Twitter	239
<b>Imagen 55.</b> Captura de la página principal	242
<b>Imagen 56.</b> Captura de la página de Facebook	243
<b>Imagen 57.</b> Captura de la página de Twitter	243
<b>Imagen 58.</b> Captura de la página principal	246
<b>Imagen 59.</b> Captura de la página de Facebook	247
<b>Imagen 60.</b> Captura de la página de Twitter	247
<b>Imagen 61.</b> Captura de la página principal	250
<b>Imagen 62.</b> Captura de la página de Facebook	250
<b>Imagen 63.</b> Captura de la página de Twitter	251
<b>Imagen 64.</b> Captura de la página principal	254
<b>Imagen 65.</b> Captura de la Sala de prensa virtual	255
<b>Imagen 66.</b> Captura de la página de Facebook	255
<b>Imagen 67.</b> Captura de la página principal	259
<b>Imagen 68.</b> Captura de la página de Facebook	260
<b>Imagen 69.</b> Captura de la página de Twitter	261
<b>Imagen 70.</b> Captura de la página principal	264
<b>Imagen 71.</b> Captura de la página de Facebook	265
<b>Imagen 72.</b> Captura de la página principal	268
<b>Imagen 73.</b> Captura de la página de Facebook	268
<b>Imagen 74.</b> Captura de la página de Twitter	269
<b>Imagen 75.</b> Captura de la página principal	272
<b>Imagen 76.</b> Captura de la página de Facebook	273
<b>Imagen 77.</b> Captura de la página de Twitter	273
<b>Imagen 78.</b> Captura de la página principal	277
<b>Imagen 79.</b> Captura de la página de Facebook	278
<b>Imagen 80.</b> Captura de la página de Twitter	279
<b>Imagen 81.</b> Captura de la página principal	282
<b>Imagen 82.</b> Captura de la sala de prensa virtual	283
<b>Imagen 83.</b> Captura de la página de Facebook	283
<b>Imagen 84.</b> Captura de la página de Twitter	284



# ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Corpus de empresas estudiadas	28
<b>Tabla 2.</b> Significados en función del origen de marca	58
<b>Tabla 3.</b> Públicos habituales de las empresas de moda	114
<b>Tabla 4.</b> Herramientas publicitarias habituales	122
<b>Tabla 5.</b> Herramientas de comunicación interna	126
<b>Tabla 6.</b> Corpus de empresas estudiadas	133

# Preámbulo

## PREÁMBULO

El universo de la moda se halla presente en casi todos los ámbitos de nuestra vida cotidiana; sin embargo, tan sólo en contadas ocasiones reparamos en la importancia que realmente alcanza a pesar de que, incluso, recurrimos a ella como instrumento de formación de nuestra propia identidad.

Así pues, la moda plena (Lipovetsky, 2009:175) se expande por la vida colectiva como una forma general que actúa en el todo social como consecuencia, en gran medida, de la comunicación. Además, la naturaleza simbólica de sus productos obliga a que esta comunicación sea especializada y compleja.

Quizás sea por ello por lo que el ámbito textil ha evolucionado tanto en tan poco tiempo, llegando su comunicación a experimentar un amplísimo desarrollo. Su éxito sin duda se encuentra sujeto al talento y la excelencia en la gestión empresarial de quienes la desarrollan, lo que implica la acertada utilización, tanto de las herramientas tradicionales como las más actuales, para lograr comunicar en los términos dinámicos, creativos e innovadores que definen la propia idiosincrasia de la sector. Consecuentemente, esto implica un conocimiento completo de la marca, del *Corporate* y de la importancia de saber construir mensajes colmados de significado y valores intangibles que sean perceptibles tanto al público como a los potenciales compradores a través de una implicación emocional.

Por otra parte, el panorama actual de la industria textil se encuentra definido por el incremento de la competencia a raíz de la implantación del *Prêt à porter* como modelo de producción, por la influencia ejercida por un nuevo consumidor, ampliamente informado y activo, por un cambio de paradigma provocado por la complejidad de los

mercados actuales y por las nuevas oportunidades comunicativas que los últimos avances tecnológicos han proporcionado a los profesionales del sector.

Así pues, dados los nuevos requerimientos a los que se enfrentan las firmas de moda en nuestro país; encontramos que solo un enfoque basado en la comunicación con los vclientes responderá a estas exigencias. En palabras de Lesly, “las relaciones públicas ayudan a una organización y a sus públicos a adaptarse mutuamente” (1981:32).

Finalmente, visto el constante avance que estamos experimentando en la relación entre la compañía y sus públicos en general y dada la necesidad académica de obtener una fuente de referencia que reúna el conocimiento acerca de la comunicación realizada desde las empresas de la moda en España, el presente estudio pondrá de manifiesto su situación actual respecto a esto para poder establecer un análisis y configurar así una primera aproximación a un Modelo Estratégico de comunicación especialmente pensado para el universo del *retail*<sup>1</sup> en nuestro país.

Por tanto, a lo largo de esta investigación, expondremos cuál es la realidad de la comunicación de las pymes<sup>2</sup> españolas dedicadas al sector de la moda, tratando de definir su Modelo Estratégico, las herramientas a las que el departamento de comunicación acude para desarrollar su actividad y los públicos que lo integran.

---

<sup>1</sup> Nos referimos con ello a la venta al por menor de productos textiles por parte de las pymes de la moda española.

<sup>2</sup> Según la recomendación de la Comisión Europea de 2003, son pymes aquellas empresas con menos de cincuenta trabajadores.

# Introducción

# I. INTRODUCCIÓN

La moda ocupa un papel primordial en la vida cotidiana de las personas. Es un fenómeno económico, social y cultural que no se limita a las prendas de vestir, sino que abarca todos los campos de acción y comportamientos del hombre como animal social (Martínez y Vázquez, 2008:19). De igual forma, la industria textil y la fabricación de prendas de vestir han jugado imperecederamente una labor fundamental en el desarrollo económico mundial a lo largo de la historia. Tal es así que, en el siglo XVIII, el *retail* lideró la Revolución Industrial en Europa, partiendo de la creación de los telares y permitiendo la fabricación de prendas en cadenas productivas (Martínez y Vázquez, 2008:40).

Actualmente, la industria de la moda y del lujo es una actividad económica de importancia relevante tal y como confirman los monitores internacionales, los cuales atestiguan que cerca del 65% del consumo mundial corresponde a este sector, que aporta más de 1500 millones de euros al año.

Atendiendo al caso español, el ámbito representa<sup>3</sup> más del 9% del PIB español, es decir, cerca del 10% del empleo industria del país. Asimismo, la fuerte competencia de los mercados emergentes y la externalización de la producción a países con mano de obra barata al mismo tiempo que se mantienen las actividades de diseño, máquetin y distribución a nivel local aseguran una reestructuración del sector textil a nivel mundial<sup>4</sup>. Igualmente, el volumen de negocio de la industria textil en 2011 superó en España los diecisiete mil millones de euros a pesar de la tendencia al descenso desde 2006.

Siguiendo en la línea de lo anterior, es precisamente la internacionalización de la moda española la que ha permitido mantener en alza al sector en los últimos años, registrando un proceso evolutivo sin precedentes en el que las empresas han

---

<sup>3</sup> Datos facilitados por la asociación Acotex con el patrocinio de la Cámara de Comercio de Madrid.

<sup>4</sup> La moda se viste de publicidad (2006). *Control: La primera revista de publicidad* (nº 527), p. 82.

trabajado factores competitivos cada vez menos identificados con el precio y más con la calidad, la creatividad y la excelencia empresarial de cara al exterior. Fruto de este cambio estratégico, gracias en gran medida a su comunicación, y a pesar de la actual coyuntura económica mundial, la confección en España de prendas de vestir se ha situado frente a sus competidores europeos entre las industrias que han registrado un mayor dinamismo exportador. España, con un 9% de la producción textil total de la UE y un 11% del empleo industrial comunitario, constituye el quinto fabricante europeo de productos textiles (Montes, 2003).

Sin embargo, a pesar de la importancia socioeconómica que ésta posee, resulta harto complicado encontrar bibliografía acerca de cómo las empresas han desarrollado su comunicación, aún habiendo proliferado en los últimos años innumerables cursos de especialización en este ámbito para profesionales del sector y diferentes manuales relacionados con el márquetin.

Asimismo, el tejido empresarial que define este ámbito viene determinado por pymes y micro pymes. Concretamente, el sector Textil y de la confección está constituido<sup>5</sup> en nuestro país por 18.000 empresas, de las cuales el 39% se dedican a la preparación, fabricación y acabado de productos textiles y el 61% restante se encarga de la confección de prendas de vestir, peletería y prendas de punto. Las microempresas poseen una gran importancia dentro sector: si bien en la actividad textil suponen el 85,8% del total de empresas, en el ámbito de la confección representan el 89%.

Por consiguiente, hablar de moda hoy implica hablar de una industria de carácter global que conforma un sistema propio, como Barthes (2003) la apodó en su ya clásico “Sistema de la moda”. Un sistema con una naturaleza y unas características propias que diferentes autores se han preocupado de definir a lo largo de la historia reciente desde distintas disciplinas, además de discutir si la moda es una forma cultural o si su industria responde a los cánones propios de la industria cultural. Respecto esto, Godart (2010:10) resuelve diciendo que la industria de la moda parte de la industria cultural en general para acabar convirtiéndose en un hecho social total que implica a

---

<sup>5</sup> Datos facilitados a través de SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos.

todos los individuos y grupos sociales, y que incluye el arte, la economía, la política, la sociología; contribuyendo así a la expresión de la identidad social.

Pero sea lo fuere, lo que sí resulta una realidad evidente es que la moda es una forma de comunicación única en constante cambio influida positivamente por las oportunidades que proporciona Internet, lo que ha permitido la descentralización del sistema productivo, mostrando un rendimiento creciente al mínimo coste.

Todo ello ha favorecido el desarrollo de un nuevo escenario comunicativo, marcado por la proximidad y el carácter instantáneo de los mensajes, que avanza hacia nuevas plataformas como son las redes sociales y las tiendas *online*. En estos momentos de cambios, definidos por la internacionalización de las empresas, el valor recae en adaptar la compañía a las nuevas exigencias realizando un esfuerzo comunicativo que incluya estas recientes posibilidades sin descuidar los medios habituales.

Al igual que el resto de empresas con similares dimensiones, las firmas de moda españolas se ocupan, tanto de la labor comercial y también de gestionar su comunicación de manera holística a través de los gabinetes de prensa, ya sean internos o externos. Por ello, la función de estos gabinetes estiban entre las relaciones con los medios de comunicación y las relaciones con los demás públicos a través de acciones propias de las relaciones públicas.

La constante evolución que se discierne desde los gabinetes en nuestro país ha permitido la formación de profesionales especializados en la comunicación de moda, resultando una oportunidad de empleo para periodistas y relacionadores públicos en este ámbito; sin embargo, dada la exigua trayectoria de apenas veinte años, los gabinetes de prensa o *showroom*<sup>6</sup> en moda no han sido de interés para el ámbito académico.

---

<sup>6</sup> A pesar de que los manuales de máquetin de moda recurren a este término como la presentación del producto de moda a los distribuidores, es muy habitual encontrar gabinetes de comunicación llamados así.



Así pues, esta investigación atenderá en una primera parte al concepto de la moda y a su evolución desde la Alta Costura al *Prêt à porter*. Ahondaremos en el término de cultura de la moda y cuáles son los autores que han tratado esta cuestión como objeto de estudio. Además, en la segunda parte, realizaremos un análisis de la comunicación en las empresas de moda en España atendiendo a sus gabinetes y las diferentes herramientas a las que las compañías recurren ya que resulta imposible vender la marca de moda con garantías sin comunicar correctamente lo que se está haciendo.

## II. ESTADO DE LA CUESTIÓN

La información publicada acerca de la moda es amplia cuando se trata desde el punto de vista sociológico, ocupándose de cuestiones relacionadas con la difusión de la tendencia. Célebres son las aportaciones de Lipovetsky (1990) en *El imperio de lo efímero*, las de Barthes (2003) sobre *El sistema de la moda* o Baudrillard (1999) sobre *El sistema de los objetos*. Así como Blumer (1969) al tratar la diferenciación social en *Fashion: from class differentiation to collective selection* o Simmel en *La moda, el atractivo formal del límite* (2000). Además de Veblen (1994) y su *Teoría de la clase ociosa*.

Mas no se hallan demasiados estudios acerca de la comunicación en las empresas de moda en España y, de existir, se ocupan de ella de manera escueta como una más de las variables del máquetin. No obstante, estos manuales, dedicados al máquetin de la moda, lejos de ahondar en la realidad española, nos acerca a una visión global sobre el panorama de la empresa textil universal, por lo que nos resulta también de gran utilidad a la hora de parangonar con otras realidades.

Mencionamos aquí las aportaciones realizadas por Del Olmo (2005), por Martínez y Vázquez (2006), por Guerrero (2009) y por Posner (2011) sobre *Marketing de la moda*, las de Cardenal y Salcedo (2005) acerca de *Cómo iniciar y administrar una empresa de moda*, las de Saviolo y Testa (2007) sobre la *Gestión estratégica de las empresas de moda*. Estos análisis reflejan a nivel general el desarrollo de la actividad laboral en la empresa de moda.

Respecto a los estudios específicos vinculados a la comunicación en el ámbito de la textil, encontramos datos reveladores en el *Informe Epyme sobre el Análisis sectorial de implantación de las TIC en la PYME española*, algunos informes facilitados por CITYC sobre el sector y otros artículos publicados en revistas de divulgación científica como el de Castro Devesa (2002) realizando un *Análisis del sector de la moda*, el de Pérez Seoane (2011) sobre *Las estrategias de comunicación textil en la eurorrexión Galicia-*

*Norte de Portugal, circunscrita al norte de España* y el de Guedes y Da Costa (2005) sobre *Branding of Fashion Products: a Communication Process, a Marketing Approach*. También en lo aportado por Natalia y Eva Quintas Froufe (2010) sobre *La dimensión comunicativa de la moda: apuntes del caso español*.

Asimismo, es esclarecedor lo expuesto por Bianchi (2000) acerca de *La comunicazione nel sistema moda*, así como la contribución de Morais (2011) sobre *O mix de comunicação das marcas de moda*.

Finalmente, esta tesis doctoral ambiciona continuar las investigaciones citadas, ocupándose expresamente de la comunicación de las empresas españolas de moda, implementada a través de los gabinetes de prensa o *showrooms* para poder definir así el modelo de comunicación que acompaña al caso español.

### III. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

Como se ha comentado anteriormente, con esta tesis doctoral se ha realizado un estudio en lo referido a la comunicación en las compañías de moda españolas y sus gabinetes con la empresa de poner de manifiesto el Modelo Estratégico de Comunicación de este sector.

El interés por el mundo de la moda y su comunicación resultó el sustrato que favoreció los prístinos estudios realizados sobre esta cuestión en los cursos de doctorado y que sirvieron como base para el desarrollo de la consiguiente tesis doctoral. La necesidad de conceptualizar este tipo de comunicación y delimitar las funciones del gabinete supuso también un incentivo concluyente.

Considerando lo postulado por Corbetta (2007), Krippendorff (1990) y Sierra Bravo (1992), y aplicando las técnicas metodológicas más oportunas, a través de estas páginas se responderá a la verificación de la hipótesis esbozada al inicio de la investigación tras alcanzar los objetivos planteados.

Por consiguiente, la hipótesis en torno a la cual se vertebra esta tesis doctoral viene determinada por la idea de que la comunicación en las empresas de moda cuenta con unas rutinas específicas que la definen y la diferencian del resto de empresas de los demás sectores industriales. Esto se verá justificado al probar las siguientes subhipótesis:

- Los gabinetes de comunicación en las empresas de moda en España son unipersonales y constituidos a partir de la última década del siglo XX.
- La función del gabinete de comunicación se externaliza en el ámbito de la moda, acudiendo a una consultoría profesionalizada y experta en el ámbito.
- La comunicación en las empresas de moda responden a un modelo global que combina la comunicación corporativa y la de márketing.

- Las recientes aportaciones surgidas a raíz de las Nuevas Tecnologías se traducen, en el sector textil, en la incorporación de herramientas dedicadas al comercio electrónico en las páginas web, la cual se une a otras específicas como son el desfile o el *showroom*<sup>7</sup>.
- Finalmente, el futuro de la comunicación seguirá contando con las herramientas tradicionales a las que se unirán otras más actuales como las redes sociales, que contribuirán a la Imagen Positiva de las compañías.

Por otra parte, ahondando en el objetivo general de este proyecto, lo que se propone es reflejar la situación actual de la comunicación en las empresas de moda en España, que implica definir la estructura organizacional de la empresa textil española y delimitar las funciones y características propias de los gabinetes de comunicación del sector al ser el elemento vertebrador del mismo.

Concretamente, los objetivos que nos planteamos son:

- Discernir las características propias de la empresa de moda en España. Averiguar la estructura que conforma los públicos en las empresas de moda seleccionadas, la gestión de los mismos y los valores que transmiten desde el seno de la compañía.
- Conocer los rasgos definatorios de los gabinetes de comunicación en las empresas objeto de estudio. Esto es, describir la estructura de los departamentos de comunicación de las empresas de moda seleccionadas para definir las características que enmarcan su modelo de planificación estratégica de comunicación, lo que nos permite establecer las funciones y las herramientas comunes del gabinete de comunicación en moda.
- Analizar el empleo de Internet por parte de las empresas de moda españolas objeto de estudio a través de su página web y la sala de prensa virtual y determinar cuáles son las herramientas que definen al sector.

---

<sup>7</sup> Entendiendo esto como un espacio de exposición de las prendas de la firma.

- Esbozar una visión prospectiva sobre la comunicación en el ámbito de la moda, planteando una hoja de ruta acerca del futuro en la planificación estratégica de la comunicación en las empresas de moda españolas.

A partir de esto, se establecen cuatro puntos determinantes en nuestra investigación. El primero, que respondería a la conceptualización de las empresas de moda objeto de estudio. El segundo, dedicado al análisis de la estructura de los departamentos de comunicación de las mismas. El tercero, el *branding* digital<sup>8</sup> de las firmas de moda a partir del análisis de sus páginas web. Y el cuarto punto, relacionado con la visión prospectiva acerca de la tendencia en comunicación de moda.

**Gráfico 1.** Puntos determinantes de la investigación



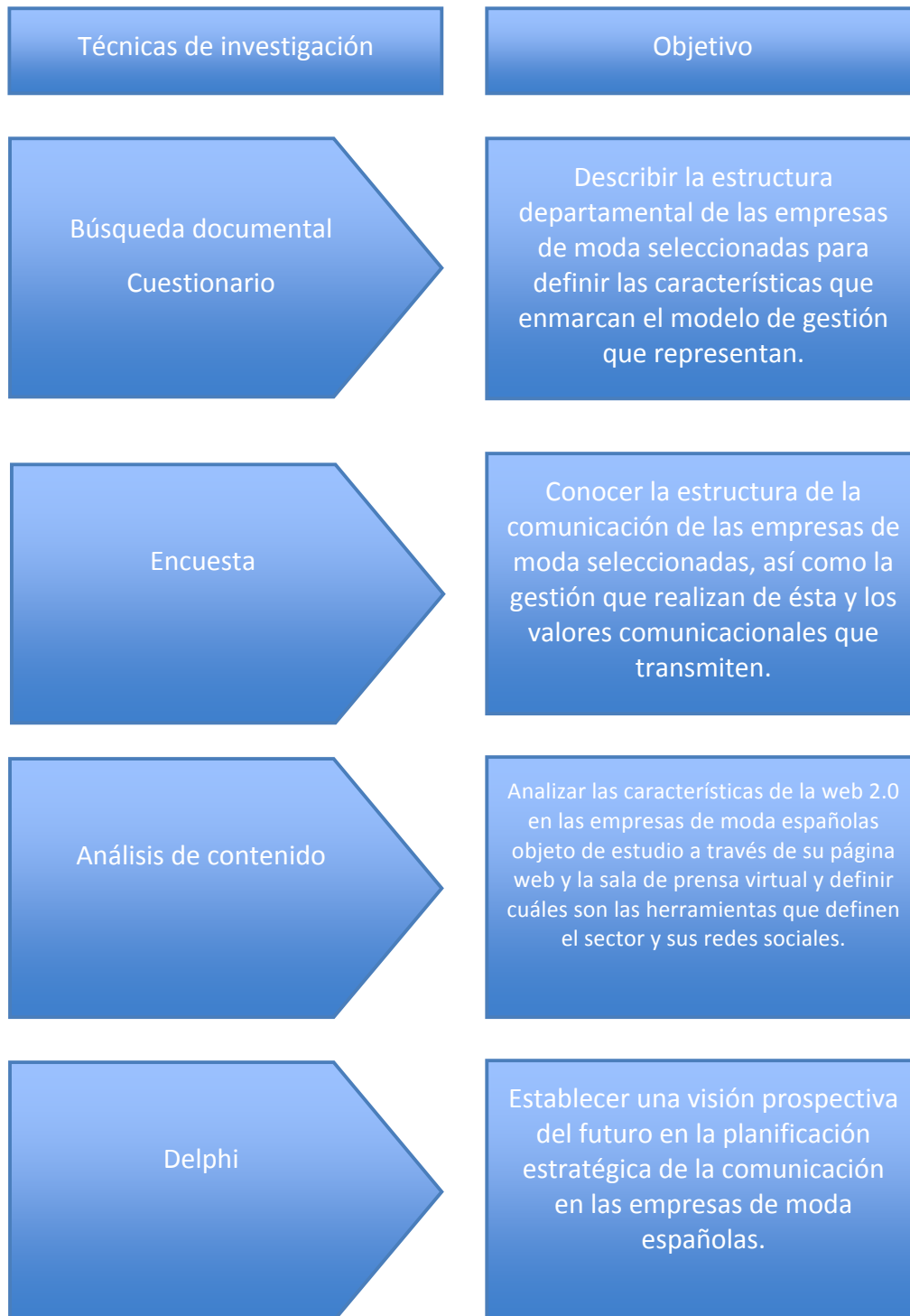
Fuente: Elaboración propia

---

<sup>8</sup> Dada la imposibilidad de encontrar un concepto semejante en castellano, se ha recurrido a este término al considerarlo el más oportuno para referirnos a los activos vinculados a la marca en Internet.

De manera más detallada, las técnicas metodológicas seleccionadas nos permitirán obtener los resultados requeridos y planteados a través de los siguientes objetivos:

**Gráfico 2. Técnicas de la investigación**



Fuente: Elaboración propia

## IV. ESTRUCTURA DE LA TESIS DOCTORAL

La investigación que ocupa esta tesis doctoral, dedicada a dilucidar el Modelo de Comunicación de las empresas de moda en España, consta de un marco teórico referencial y un apartado de investigación aplicada. A través de los primeros capítulos se pretende profundizar en los conceptos fundamentales que participan del ámbito objeto de análisis, prestando especial atención a los ítem relacionados con la comunicación y las empresas de moda. Finalmente, los últimos tres capítulos responden a la aplicación de las diferentes técnicas metodológicas planteadas anteriormente para lograr verificar la hipótesis y alcanzar los objetivos. De manera específica, este estudio propone:

**INTRODUCCIÓN AL SISTEMA DE LA MODA.** Presenta una revisión teórica acerca de la evolución histórica de la moda y su entorno haciendo un recorrido desde la generalidad hasta la particularidad del caso español y su mercado.

**TEORÍAS DE LA CULTURA Y DE LA MODA.** Se ocupa, desde un enfoque sociológico, del concepto de moda y cultura y de quiénes han realizado las principales aportaciones al ámbito.

**LAS EMPRESAS DE MODA EN ESPAÑA.** Atiende a las peculiaridades de las empresas que componen el tejido industrial dentro del sector textil en España.

**EL GABINETE DE COMUNICACIÓN.** Responde a las principales características del gabinete como elemento vertebrador de las relaciones públicas en las empresas.

**LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE MODA.** Se centra en los actores, las herramientas y las diferentes estrategias que delimitan la comunicación en las empresas de moda española, además de reparar en las funciones del gabinete de comunicación y el papel del dircom en este tipo de organizaciones.



**METODOLOGÍA APLICADA.** Detalla el plan de trabajo y la periodización que ha ocupado este proyecto, así como la descripción pormenorizada de la metodología utilizada, amén de la elección de la muestra objeto de estudio.

**LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE MODA ESPAÑOLAS.** Se centra en las herramientas de comunicación internas y externas, tradicionales y de la web 2.0., que enmarcan la comunicación en las empresas de moda españolas seleccionadas. También dado que, por su particularidad, existen herramientas en este apartado que no aparecen en el capítulo 4, consideramos acertado incluir ciertas aportaciones teórica a este respecto. Los datos recogidos por la revisión documental, el análisis de contenidos, el cuestionario y la encuesta a través de las firmas de moda que han participado de la muestra se presentan aquí para trazar el modelo de planificación estratégica que define al sector.

**PRONTUARIO DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS Y DE SU COMUNICACIÓN.** Una vez pergeñada la investigación, se aportan los resultados que definen los rasgos característicos del Modelo Estratégico de Comunicación de las empresas españolas.

**CONCLUSIONES.** Se apuntan tanto los resultados de la investigación como las consideraciones finales que nos arroja el Delphi.

**BIBLIOGRAFÍA.** Enumeración de las fuentes bibliográficas consultadas para la elaboración de la investigación.

**ANEXOS.** Modelos de aplicación de las técnicas metodológicas a las que se ha recurrido.

## V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas metodológicas empleadas para llevar a cabo el estudio han sido seleccionadas en función de las necesidades establecidas anteriormente. Son las siguientes:

- Revisión documental a partir de los diferentes autores que se han ocupado de las cuestiones referidas en esta investigación y, además, de los dosieres de las empresas estudiadas y los emitidos por la extinta Pasarela Cibeles<sup>9</sup> a lo largo de los últimos años.
- Encuesta. Con la empresa de plantear cuestiones referidas a la planificación estratégica de la comunicación y del departamento de comunicación. Remitidas a los dircom de las compañías.
- Cuestionario. Destinado a la dirección ejecutiva de las organizaciones y conformado por diez preguntas para dilucidar la estructura y la departamentalización de la empresa.
- Análisis de contenido a través de una plantilla aplicado a las páginas webs y las salas de prensa virtuales, así como a las redes sociales. Ello nos permite conocer su comunicación en la red y el lugar que ocupa en la gestión estratégica.
- Delphi para contemplar una visión prospectiva de la comunicación realizada desde las empresas de moda españolas.

Por tanto, la investigación propuesta es un estudio cualitativo y exploratorio, que se implementa a partir de las técnicas citadas primeramente. La muestra objeto de estudio la compone un corpus de 25 empresas de moda españolas, todas ellas participantes en Mercedes-Benz Fashion Week Madrid. Las compañías estudiadas son:

---

<sup>9</sup> Extinta porque, aunque idéntica en su naturaleza, en la 55ª edición, tras convertirse en patrocinador principal la firma alemana de automoción, Cibeles cambió de nombre a Mercedes-Benz Fashion Week Madrid (MBFWM). Esta explicación es más extensa en las páginas 133 y 134.

**Tabla 1.** Corpus de empresas estudiadas

Nombre de la empresa de moda
1. Ágatha Ruiz de la Prada
2. Ailanto
3. Alma Aguilar
4. Ana Locking
5. Andrés Sardá
6. Ángel Schlessler
7. Beba's Closet
8. Carlos Díez
9. Davidelfin
10. Elisa Palomino
11. Francis Montesinos
12. Hannibal Laguna
13. Ion Fiz
14. Delpozo
15. Juana Martín
16. Kina Fernández
17. Krizia Robustella
18. María Escoté
19. María Ke Fisherman
20. Martín Lamothe
21. Maya Hansen
22. Miguel Palacio
23. Roberto Verino
24. TCN
25. Teresa Helbig

Fuente: Elaboración propia

«La moda puede llegar a ser  
un reto intelectual apasionante»  
Gilles Lipovestky

# 1. INTRODUCCIÓN AL SISTEMA DE LA MODA

La moda es una formación esencialmente sociohistórica, circunscrita a un tipo de sociedad (Kipovestsky, 2009:24): un fenómeno socio-cultural que surgió en Europa en los albores del Renacimiento (Vaquero, 2008:123). Desde entonces hasta ahora distintas disciplinas se han preocupado de definirla intentando responder a un concepto explicativo a la vez que inexplicado (Domínguez, 2001:372). Giusti (2009:16) cita a Calefato y define la moda como *“un sistema di senso nel quale si producono la reppresentazioni culturali ed estetiche nel corpo rivesti”*. De ahí la importancia que reviste el binomio cultura y moda que más tarde se analizará desde el punto de vista de la sociología.

Al igual que Calefato, diferentes autores han intentado precisar el concepto “moda”. Algunos optar por afirmar que es un ámbito interdisciplinar (Benjamin, 1982), la expresión del consumo conspicuo (Veblen, 2002) o un mecanismo social que se manifiesta en la ropa de la mujer (Simmel, 2008). Marradi (1980), en cambio, destaca el carácter indefinido del término al exponer que es *“un ritaglio operato in un flusso di esperienze infinito in estensione, in profondità e infinitamente mutevole”*. A la naturaleza proteica de la moda se refiere Kyra (2005:11) cuando declara que:

*“nulla nella moda è dato una volta per tutte, ma tutto cambia, continuamente, costantemente. Nessun simbolo è inviolabile, nessun ordine di senso stabile, nessun universo di pensiero al sicuro. Novità è il su respiro, cambiamento il suo motore, metamorfosi la sua promessa, attraversamento la sua attitudine”*.

Por otro lado, su origen tiene lugar a partir de la década de 1670, cuando comenzó a generarse una industria en torno a ella con la empresa de satisfacer la creciente demanda de prendas de vestir por parte de la corte del rey Luis XIV. A partir de ese momento, toda Europa comenzó a referirse al nuevo fenómeno por su palabra francesa: *la mode* (Dejean, 2008).

### 1.1. Etimología del concepto

En palabras de Monneyron (2008:09) la moda como concepto y como fenómeno social es una creación occidental. Según lo aportado por Godart (2010:3-4) el término puede ser definido como la industria de la ropa y del lujo en la cual encontramos múltiples actores, como los profesionales y las empresas (Crane y Bobone, 2006; Djelic y Ainamo, 1999). En esta perspectiva encontramos la tendencia de consumo del individuo, grupos o clases sociales que utilizan la ropa para definir su identidad (Davis, 1992; Hebdige, 1979).

Si se atiende a la etimología del concepto, el origen de la palabra *moda* procede del francés “*mode*” y ésta, del latín “*modus*”. Su significado, según el Breve diccionario etimológico de la lengua castellana (Corominas, 2008), responde a todo aquello relacionado con la medida, moderación, límite, manera o género y aparece por primera vez en 1482, haciendo mención a la forma de vestirse de una colectividad.<sup>10</sup> Sin embargo, otros fechan su origen en la corte francesa del siglo XVII, donde vestirse a la moda suponía hacerlo al estilo francés (Lando, 2009:16).

Diferentes definiciones atienden también al carácter temporal y a la limitación geográfica del concepto, empero se circunscribe a la ropa y no incluye los valores intangibles inherentes al término. También resulta habitual referirse a

---

<sup>10</sup> Aceptación que también recoge El Diccionario de la moda y de los diseñadores (1999). Barcelona: Ed. Destino.

la moda desde una visión sociológica al relacionarla con costumbres y formas de vida. Asimismo, en el lenguaje común, se considera “de moda” algo cuando logra alcanzar una amplia aceptación por parte de cierto público y en cierto contexto, sea éste geográfico o socio-cultural (Saviolo y Testa, 2007).

Por consiguiente, nos encontramos en disposición de afirmar que la moda es un fenómeno económico, social y cultural que no se limita a las prendas de vestir (Martínez y Vázquez, 2009:19). Además, será moda cuando su uso sea adoptado por una amplia proporción de personas dentro de una sociedad (Kawamura, 2005:01). Maizza (2000:13) resalta el carácter comunitario en un periodo de tiempo concreto al declarar que *“la moda è l'atteggiamento di una collettività che manifesta lo stile predominante in un determinato periodo”*. Por tanto, son los diseñadores los encargados de captar esas necesidades que la comunidad manifiesta para poder ofrecerles los bienes que le satisfagan. En base a esto, Brenninkmeyer (1963) la define como *“a prevailing usage of dress adopted in society for the time being”*. Sin embargo, Gil Mártel (2009:32) especifica que no es necesario que todos los miembros del grupo lo adopten, sino que basta con que consideren normal que otros lo hagan.

De cualquier forma, la moda es un fenómeno social total (Codina y Herrero, 2004) en el que confluyen múltiples factores ligados a los procesos de globalización. Se trata de un mensaje comunicativo imbricado en los elementos que le dan origen, como proceso y producto de la cultura de la Imagen (Acosta, 2010).

Igualmente, como características (Martínez y Vázquez, 2008:23) definitorias del fenómeno podríamos exponer que la moda es:

1. *Cíclica* y como tal responde a una serie de etapas basadas en el esquema cambio-adaptación-decadencia-cambio.
2. *Efímera*, al estar sometida a los cambios citados.

3. *Desafiante* con el pasado, pues quiere ser producto de un tiempo que va más allá del presente.
4. *Paradójica*, porque pretende diferenciar e igualar al mismo tiempo a los miembros de la sociedad.
5. *Reactiva* de la moda anterior, caminando siempre hacia un nuevo estadio.
6. *Exhibicionista* pues no tiene sentido sin el público.
7. *Global*, siempre a raíz de la evolución de los mercados y las Nuevas Tecnologías.

En relación a lo anterior, Ceriani y Grandi (2003:231) acuden a la voluntad periódica del asunto y alegan también que la moda es un sistema de reglas; un paradigma cíclicamente renovado que genera combinaciones sintagmáticas. Así como Monneyron (2008:11) apunta que :

*“la moda che per definizione non dura mai e si rinnova perennemente, si basa su una concezione lineare del tempo propria dell’occidente moderno, assai differente da quella delle società tradizionali- passare o contemporanee- fondate sul tempo ciclico dei miti e sul tempo immobile del sacro”.*

No debemos olvidar las apreciaciones que han llevado a diferenciar los términos “ser moda” y “estar de moda” desde el punto de vista semántico. Particularmente, los autores Abruzzese et al. (2001:13) declaran que:

*“Essere di moda significa riempire un vuoto, darsi un contenuto, costruire il sentimento di sé: solo in ultimo, e se possibile, diviene apparenza, trova cioè i mezzi, gli strumenti, gli oggetti, le relazioni per prodursi, per mettersi in scena, per esprimersi socialmente”.*

### **1.1.1. Diferencia entre *ropa* y *moda***

Para lograr entender el significado específico de la moda, resulta conveniente comprender la diferencia entre los términos *moda* y *ropa*. Ya sea en inglés *fashion* o en francés o italiano *mode*, la palabra “moda” frecuentemente se emplea como sinónimo de vestido, ropa o traje, a

pesar de poseer significados bien distintos. En tanto que la *ropa* hace referencia al concepto tangible del producto, la *moda* implica la trascendencia intangible. Es la principal virtud de la ropa sin la cual, sus valores intrínsecos no serán apenas percibidos. Por consiguiente, la moda dota de valor al objeto material.

Hablar de *moda* pues supone hablar de un producto simbólico (Kawamura, 2005:02) e implica una diferenciación social. A este respecto, Cappellari (2010:36) rescata las palabras de Rullani (2004:13) que sostiene que:

*“le aziende della moda e del lusso tendano a proporre più uno stile di vita che semplicemente un insieme di beni. Una conseguenza di questa affermazione è che gli attributi intangibili del prodotto hanno spesso per il consumatore una rilevanza superiore rispetto a quelli tangibili e che quindi il valore di un oggetto è sempre meno legato alle sue qualità materiali e dipende sempre più dal significato simbolico, emotivo, identitario che il consumatore gli attribuisce”.*

La *ropa*, en cambio, supone una connotación material. La diferencia entre hacer ropa y hacer moda se muestra clara para Kawamura (2005): hacer ropa supone un proceso manufacturado de objetos materiales mientras que hacer moda supone una construcción ideológica. Barthes (2003), incluso, hace mención a la Moda con mayúscula para distinguirla de la ropa y de las modas puntuales. Habla de *La Mode* y *les modes*.

Adicionalmente, es necesario clarificar el significado de otros dos conceptos asociados a la moda: el de novedad y el de tendencia, los cuales también se suelen emplear indistintamente.

En tanto que la novedad, son hechos que, partiendo de cero o tomando como base otros previos, logran ser percibidos como diferentes; tendencia es considerada la antesala de la moda, es decir, cuando una novedad comienza a ser asumida por una masa crítica de consumidores capaz de generar en el grupo la sensación de que esa novedad debe ser



adoptada (Gil Marti, 2009:31). Circunscribiéndonos a la moda, Lipovetsky (2009:111) dirá que la tendencia es la similitud existente entre los modelos de las diferentes colecciones de una misma temporada. Por otra parte, Ceriani y Grandi (2003) revelan los factores participantes dentro de la tendencia al postular que:

*“la tendenza di moda è la risultante dell’interazione tra i fattori sopra citati, il contesto mediatico, le emergenze spontanee della strada, gli stili prossimi a testimonial provenienti da campi tutt’altro che specifici dell’abbigliamento e anche e sempre più fortemente, influenze etniche dovute tanto ai viaggi che alle migrazioni, con un esito di miscelazione assoluta nelle tecniche del corpo e nella costruzione della sua apparenza”.*

Godart (2010:10) lista seis principios clave de la moda entre los que destaca la afirmación de que ésta nos imita y nos distingue, la convergencia entre estilos, la autonomía a la hora de desarrollar políticas económicas, la personalización del diseñador con su aportación, el simbolismo, el rol preponderante dado que determina la relación entre el consumidor y el producto de moda.

Asimismo, dada la variedad terminológica del concepto, a la hora de hablar de comunicación en el ámbito de la *moda*, debemos tener claro que ésta y la *ropa* son términos diferenciados. A lo anterior expuesto, se suma la capacidad que posee la moda de ampliar el enfoque del máquetin y centrarlo, ya no sólo hacia el producto, sino también hacia la comunicación, resultando pues imprescindible una adecuada Imagen corporativa y una correcta gestión del *Corporate* para la consecución de sus objetivos.

En conclusión, se puede afirmar que la moda resulta un fenómeno económico y sociocultural que no se limita a las prendas de vestir. Así como es conveniente reparar en la diferencia entre *moda* y *ropa* desde la perspectiva comunicacional, puesto que la primera responde a su naturaleza simbólica mientras que la segunda, a su naturaleza material;

por lo que se ocuparía de objetivos distintos de comunicación, y por ende, de estrategias diferenciadas.

## 1.2. De la Alta Costura al *Prêt à porter*

Monnneyron (2008:10) fecha el inicio de la moda como fenómeno social en pleno siglo XIX y alega que, si bien en el medievo existía ya la moda de la corte, como fenómeno social surge *“quando si sviluppa pienamente una società fondata sull’individuo, la cui affermazione si può per comodità far risalire all’VIII secolo”*.

Capella y Cucco (2006:17) afirman que tras la supremacía de la moda española, la francesa y la inglesa, la moda italiana se abrió paso a partir del S.XX, surgiendo así una nueva industria.

Asegura Dejean (2008) que la moda es eterna, aunque su comercialización encuentra un claro comienzo en el París de 1670, data aquí el origen de la industria del sector. No fue hasta el siglo XX cuando se logró estandarizar los códigos que conforman hoy en día el sector de la moda (Martínez y Vázquez, 2008:29). A partir de entonces, la moda plena ocupará todos los ámbitos de la sociedad actual teniendo en cuenta que *“lo spazio e il tempo sono sempre stati fondamentali per la moda, da quando essa ha assunto la sua natura moderna”* (Mora, 2010:09).

A las unívocas definiciones acerca de estos conceptos, Blignaut y Ciuni (2009:59) matizan diciendo que:

*“si intende per alta moda la presentazione di abiti unici, che verranno eseguiti prevalentemente a mano per una clientela che li ordina su misura. Si intende per pretaporter una collezione di vestiti che verranno riprodotti in un numero molto alto e mai su misura con tecniche, in gran parte, industriali”*.

Lipovetsky (2009:112) afirmará que la Alta Costura es una empresa industrial y comercial de lujo cuya finalidad es el beneficio y cuyas creaciones incesantes producen una obsolescencia propicia a la aceleración del consumo.

La implantación del *Prêt à Porter* trajo consigo la democratización de la moda, produciéndose una mutación no sólo estética, sino simbólica en este sector, dado que, como se ha comentado anteriormente, al convertirse en un fenómeno socio-cultural y económico, las firmas de moda se personalizaron, ganando una Imagen de marca y un nombre en adelante presente por todas partes (Lipovetsky, 2009:129). Mora (2010) completa diciendo que “*la rivoluzione del Fast fashion ha impresso un’accelerazione al sistema produttivo, che propone mini collezioni e flash di collezione a intervalli di poche settimane*”. Por tanto, es esta inflación democrática de las marcas la que nos permite hablar hoy de una auténtica comunicación de moda. A pesar de que el concepto de Alta Costura, ejemplo del lujo inaccesible,<sup>11</sup> difiere en contenido pero no en continente de la concepción que antaño tenía, cierto es que su comunicación sigue siendo limitada, no cuenta como fuentes de información ni medio de publicidad con las revistas ni los anuncios, sino con paseos privados o visitas a los *ateliers*<sup>12</sup> de diseñadores (Martínez y Vázquez, 2008:203), por lo que la comunicación aquí es mínima o inexistente.

Aún así, la historia de la moda está sujeta a una continua evolución. La Alta Costura (Lipovetsky, 2009:112)<sup>13</sup> marca el inicio de la moda moderna y con ella, el momento de la creación firmada y, por tanto, del diseño original. Es moda de la más alta calidad con una confección totalmente artesanal (Vaquero, 2008:123). Fue instaurada por Charles Frederic Worth (1825-1895) el cual, junto a otros diseñadores, fundó en 1868 *la Chambre Syndical de la Confection*

---

<sup>11</sup> En *El universo del lujo*, Susana Campuzano (2003): es el lujo clásico, dirigido a un público muy exclusivo, que apenas recurre a la publicidad tradicional ni a formas de venta convencionales.

<sup>12</sup> Es habitual que se recurra al término *atelier* para referirse a la tienda y/o a la marca de los diseñadores.

<sup>13</sup> Lipovetsky define Alta Costura como *una empresa industrial y comercial de lujo cuya finalidad es el beneficio y cuyas creaciones incesantes producen una obsolescencia propicia a la aceleración del consumo*.

*et de la Mode* y más tarde *la Chambre Syndical de la Couture*, impidiendo así que se copiaran sus creaciones.

Con la llegada del siglo XX, aparecen los primigenios centros comerciales, al igual que las primeras revistas especializadas en moda, como *Les modes* en Francia. También las secciones dedicadas a este sector en periódicos de gran tirada como el *New York Herald*.

Tras la Primera Guerra Mundial (1914-1918), la evolución de la moda se ve ralentizada, sin embargo, resurge con fuerza en la década de los años veinte. Comienza aquí la alianza entre los estudios cinematográficos y la moda, que contribuye a la propagación de tendencias y a encumbrar a sus estrellas como ídolos de masas. Asimismo, las informaciones referentes a la moda dejan de estar acompañadas de ilustraciones al incorporar la fotografía como elemento innovador y lleno de posibilidades. Sin embargo, la fotografía y la ilustración comparten protagonismo en el sistema actual de la moda. Richard Avedon en la fotografía o Arturo Elena y Jordi Labanda en la ilustración son algunos ejemplos.

La década de los treinta estará marcada por el Crack del 29 y la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), que provocará un nuevo retroceso el cual afectará a la expansión del mercado de la moda.

Si bien Gabrielle Chanel (1883-1971) revolucionará el panorama de la moda redefiniendo la imagen de la mujer moderna, la segunda mitad de los años cuarenta será el momento de dos grandes diseñadores: Balenciaga y Dior. Cristóbal Balenciaga, con su costura-arquitectura y su dramatismo español, alteró la moda de su tiempo, creando complicadas estructuras de apariencia sencilla y marcando un precedente nunca superado. Christian Dior, preocupado por reavivar la moda francesa, lanza el "*New look*", que supone un desafío a la austeridad económica al apostar por un gran gasto de tela; sin embargo, conseguirá llegar a la sociedad y convertirse en moda. (Martínez y Vázquez,

2008:32). Ellos serán el ejemplo de lo que supondrá el paso de la Alta Costura al *Prêt à porter*. Dior evolucionará hasta él también y recurrirá a los medios de comunicación como forma de promoción mientras que Balenciaga no abandonará nunca la Alta Costura ni apelará a los medios. En suma, conviene especificar que años después de la muerte del modisto, *la Casa* contratará a Nicolás Ghesquière, quién se convertirá en Director Creativo de la línea *ready-to-wear* en 1997. Actualmente, Balenciaga pertenece al Grupo Gucci y dedica su actividad al diseño y promoción de la moda *Prêt à porter* para hombre y mujer, además del diseño de accesorios.

Gracias a Cristóbal Balenciaga (1895-1972), España volverá a tener el protagonismo internacional que no tuviera desde la segunda mitad del siglo XVI, cuando era un imperio floreciente en el que se miraban el resto de países europeos (Horcajo, 2003).

Durante los años cincuenta, se incorpora Italia como nuevo escenario de la moda internacional, además de París. Surgen los primeros grupos antimoda, colectivos de jóvenes como los *beats* en Estados Unidos y los *beatniks* en Reino Unido (Martínez y Vázquez, 2008:33), que adoptaron las formas y la filosofía de la llamada Generación *Beat*. Esto favorecerá la aparición de una nueva dimensión dentro del universo de la moda dedicada a expresar a través de los estilismos la actitud ante la vida de quién protesta (Domínguez, 2001:430).

Sin embargo, tal y como dirá Simmel (2008), “no por desobedecer los designios de la moda ejerce ésta menos poder sobre nosotros”. Ir o no ir a la moda provoca las mismas consecuencias puesto que la antimoda es moda en sí misma. De hecho, explica el autor, puede ocurrir que llegue a ser moda ir contra la moda. El *antimodismo* tendencioso (Simmel, 2008:84) revela cuán predispuesta están las formas fundamentales de la vida para recibir los contenidos más contradictorios y mostrar su fuerza y su gracia precisamente en la negación de aquello a cuya afirmación parecían un momento antes irrevocablemente ligadas.

Por otra parte, a los diseñadores clásicos, se unen Yves Saint Laurent y Humbert de Givenchy. Londres se iguala entonces a París e Italia como punto de influencia durante los años sesenta (Martínez y Vázquez, 2008:34), y el hombre comienza a adquirir protagonismo en las colecciones a medida que los setenta transcurren.

De forma paralela, la aparición del *Prêt à porter*,<sup>14</sup> que pretende fusionar la industria y la moda, y quiere llevar a la calle la novedad, el estilo y la estética (Lipovetsky, 2009:122) marca el inicio de la decadencia de la Alta Costura, perdiendo así el estatuto de vanguardia que la caracterizaba (Lipovetsky, 2009:119-120). Golbin (2003) recuerda que de 1946 a 1967 el número de empresas de Alta Costura pasó de 106 a 19, 21 en 1994 y 23 en 2003. Se cerraron numerosas pymes en aquel momento pero con la línea *Prêt à porter* de los nuevos diseñadores la industria resurgió. Aún así, hasta finales de los años cincuenta, esta nueva fórmula sólo se limitará a la imitación de las creaciones de la Alta Costura. La década de los ochenta, en cambio, será su punto culminante. Se forjará en torno a él un *star system* reconocido y propio dentro del universo de la moda: diseñadores y modelos marcarán tendencias y actuarán como referente para la sociedad (Martínez y Vázquez, 2008:35). Aparecen en escena Issey Miyake y Comme des Garçons para unirse a la nueva raza de modistos no pertenecientes a la Alta Costura. Serán lo llamados *Creadores de Moda* (Lipovetsky, 2009:124). Juntos formarán un “teatro”, es decir, una simbiosis funcional entre la moda, el espectáculo y los grandes creadores (Fondation Pierre Bergé Yves Saint Laurent, 2010:43).

A día de hoy, “*si può dire che la capitale del Prêt-a-porter mondiale è Milano mentre il palmarès dell'alta moda va a Parigi*” (Blignaut et al. 2004:52).

Finalmente, a pesar de que muchas de las casas de Alta Costura se vieron obligadas a cerrar, las grandes firmas de moda se han ido sumando

---

<sup>14</sup> Lipovetsky explica que fue J.C. Weill quién en 1949 lanza en Francia la expresión, que proviene de la fórmula inglesa *ready to wear*.

progresivamente al lanzamiento de colecciones en *Prêt à porter*; además de participar del sistema de licencias y *royalties*, que ha supuesto una nueva forma de diversificación(Martínez y Vázquez, 2008:34) de los productos de moda.

Por consiguiente, el universo de la moda ha sufrido una continua evolución a través de la cual inferimos que fue necesario la aparición del sistema de Prêt á Porter en el ámbito para alcanzar a comprender la comunicación en los términos en los que lo hacemos hoy. Asimismo, la Alta Costura, en los inicios de la moda moderna, no muestra una necesidad manifiesta en lo que a comunicación se refiere puesto que centra sus acciones de difusión en pases privados o visitas a los *ateliers*. Sin embargo, con la aparición del *Prêt à porter* y la posterior democratización de la moda, junto con la exigencia propia del mercado global en el que nos desarrollamos, se presenta como de obligado cumplimiento la elaboración de un plan de comunicación que marque estrategias claramente definidas en lo que a su virtud respecta.

«Todo lo que es moda  
pasa de moda»  
Coco Chanel

## 2. TEORÍAS DE LA CULTURA Y DE LA MODA

En su sentido más amplio, la UNESCO en su Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural, considera la cultura como:

*“El conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o a un grupo social. Engloba no sólo las artes y las letras, sino también los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. La cultura da al hombre la capacidad de reflexión sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. Por ella es como discernimos los valores y realizamos nuestras opciones. Por ella es como el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevos significados y crea obras que lo trascienden”.*

Los sociólogos, por su parte, sostienen que la cultura es el “diseño de formas de vida”: los valores, las creencias, la conducta, las costumbres y los objetos materiales que constituyen la forma de vida de un pueblo (Macionis y Plummer, 2007:108). Es aquí donde la moda participa de una forma activa e incluso contribuye a su consolidación, adoptando costumbres, y aportando valores y creencias. Por lo tanto, la moda representa una parte significativa del conjunto de valores que conforman nuestra vida al estar constituida por normas y códigos que responden a estilos reconocibles por la sociedad (Konig, 2003). Sin embargo, no se debe olvidar que la moda:

*“è un gioco la cui regola fondamentale è: cambiare continuamente [...]. La moda fornisce di volta in volta il parametro più aggiornato per l'immedesimazione, permettendo a un modo di essere di farsi visibile, di farsi apparenza, di farsi”.*  
(Kyra, 2005:20)



## 2.1. El concepto de cultura de la moda

Como podemos observar, y al igual que ocurriera con el concepto *moda*, no es posible ofrecer una definición única de cultura dada la variedad terminológica existente. De hecho, las distintas acepciones de este concepto multifuncional y multiuso (Martínez Sahuquillo, 1997) justifica que algunos autores apelen a la promiscuidad semiótica del término y se planteen que, dada la disolución de los límites que separan lo que es cultura de lo que no lo es, no tenga sentido seguir hablando de cultura, pues habríamos entrado o, al menos, estaríamos entrando en la era de la postcultura (Crook et al., 1992).

Existen, por tanto, distintos usos sociológicos del término cultura, desde el más general, que aboga por el sistema o práctica significativa (Williams, 1994:13), que enlaza directamente con la acepción antropológica; hasta los más específicos, como el que designa a los productos difundidos por los medios de comunicación de masas —la llamada cultura de masas— o bien el que alude al sistema organizativo y de valores de una institución concreta como la cultura de empresa (Martínez y Vázquez, 2008:03).

Resulta interesante traer aquí lo postulado por Martínez Sahuquillo (1997) sobre lo confuso del término cultura dado el uso equívoco que se le otorga en múltiples ocasiones.

Como podemos apreciar, la moda está muy relacionada con el término “economía cultural” e “industria cultural”, propio del relativismo postmoderno, que describe el modo en que la cultura y la economía se relacionan y donde la cultura no está exenta de las decisiones económicas.

### 2.1.1. Componentes de la cultura y de la moda

En la moda, podemos identificar los cinco componentes principales que Macionis y Plummer (2007:110-117) atribuyen como comunes a todas las culturas:

1. Símbolos. Todo aquello que contiene un significado especial reconocido por aquellas personas que comparten la cultura de la moda. Tanto los modistos como los directores creativos de las firmas de moda, apoyados por las distintas herramientas de comunicación y los diferentes agentes, han conseguido crear una realidad de significados en torno a cada marca: el rojo Valentino, el *baby doll* de Balenciaga, los cuadros Burberry, el bolso Loewe Amazona o el *Monogram* de Louis Vuitton son claros ejemplos.
2. Lenguaje. A través de revista o programa especializado, la moda recurre a un lenguaje propio que permiten a los miembros del mismo grupo social comunicarse entre sí y que sirve de vía para reproducir la cultura de la moda, generando un sistema lingüístico propio que guía la manera de comprender la moda pero no limita cómo hacerlo. Términos como *front row*, *show room*, *flagship stores*, etc son característicos e identificados por el grupo.
3. Valores y creencias. Sin el nihilismo<sup>15</sup> y la *iconofilia* postmoderna, la moda tal y como la entendemos hoy no habría sido la misma. A la construcción de significados se le suman los valores, entendidos estos como las pautas morales que utilizan las personas para juzgar lo que es bueno y lo que es malo. Así pues, la ausencia de las grandes religiones ha propiciado que la firmas de modas se preocupen por construir una Imagen de marca

---

<sup>15</sup> Entendido como un concepto revisado y actualizado de la filosofía de Nietzsche.

fuerte, dotada de significado, que le permita ocupar el lugar de los grandes credos tradicionales. Lipovetsky (2009:149) expone que la pérdida de importancia de las grandes convicciones, duraderas e incuestionables, han favorecido el predominio de la moda, donde prima el presente y no el pasado. Tanto es así que algunos autores comienzan a considerar la moda como una religión<sup>16</sup>, atribuyéndole, con un delicado sentido de lo sagrado, creencias y prácticas. La moda encuentra en la religión el estadio perfecto donde desarrollar su paroxismo particular. Maffesoli (2001) dirá a este respecto que esa exaltación es, desde luego, el disfraz de los grandes momentos festivos o, lo que no está muy alejado, los diversos rituales de la Alta costura, dado que la frivolidad de la apariencia es un buen medio de poner en contacto los diversos elementos del cosmos (Maffesoli, 2001:120). Cuenta, a su vez, la moda con una comunidad de *creyentes* que siguen con cierta veneración los rituales propios de este sector. Similar a lo que Robert Bellah (1992) llamó religión civil pues, a pesar de resultar una práctica pagana, tiene características cuasi religiosas. Como ejemplo encontramos el fenómeno de los *sapeurs* (Martínez y Vázquez, 2008:105), un grupo de la República del Congo que tiene como religión la moda, siendo los grandes diseñadores los santos de esta creencia. Por su parte, la moda busca ejercer una influencia de compra y para ello, junto con los medios de comunicación, actúan sobre el sistema de conocimientos, valores, actitudes, motivaciones, deseos e intereses (Roberston, 2005). Louis Vuitton; por ejemplo, representa valores de conciliación y medioambiente, reflejados a través de la publicidad.

---

<sup>16</sup> Comprendida esta como una institución social que incluye creencias y prácticas, basadas en una concepción de lo sagrado.

4. Normas.<sup>17</sup> Marcadas por las líneas de tendencia y avalado por un mercado ampliamente competitivo donde las firmas de moda se esfuerzan por posicionar su producto.
5. Cultura material, que sostiene el motor de la industria. A este respecto, hay que destacar que es una cultura a medio camino entre lo material<sup>18</sup> y lo no material, dado que está cargada de valores intangibles creados por los individuos de la sociedad. Es, además, una cultura potenciada por una estructura organizada donde los medios de comunicación favorecen la construcción de la industria al crear y difundir una determinada forma de cultura. Por lo tanto, podemos decir que la moda es una industria cultural que produce, reproduce y conserva según criterios industriales, es decir, en serie y aplicando una estrategia de tipo económico (Prieto, 2002).

*“L’industria della moda rappresenta un eccellente studio di caso sugli effetti della globalizzazione, perché, diversamente dalla maggiore parte dei tipi di attività produttive e commerciali, esprime una cultura molto elaborata, composta di simboli, di ideologie e di stili di vita. Di conseguenza, nel caso dell’industria della moda, è possibile valutare l’impatto relativo della globalizzazione sugli aspetti economici e culturali di questo settore.” (Mora, 2010:113)*

Por tanto, la moda se caracteriza por una dualidad fundamental y es que es una actividad económica que produce objetos, pero también una actividad artística que produce símbolos. Es decir, que participa de la industria cultural y de la creación (Godart, 2010:6-7).

---

<sup>17</sup> Reglas y expectativas por las cuales una sociedad guía la conducta de sus miembros (Macionis y Plummer, 2010:116).

<sup>18</sup> Cultura material es el mundo intangible de las ideas creado por los miembros de una sociedad (Macionis y Plummer, 2010:117).

## 2.2. El individuo y su entorno en la cultura de la moda

Respecto al papel del individuo en la cultura, Geertz (1995) de acuerdo con Weber, afirma que el hombre es un animal suspendido en aquella red de significados que es la cultura y que él mismo ha tejido; por lo que su estudio no es una ciencia experimental a la búsqueda de una ley sino una búsqueda de significados. Si lo extrapolamos, esto mismo es lo que ha caracterizado a la moda en los últimos tiempos: la adopción de valores y significados para perpetuarse y conseguir su finalidad que es vender. No obstante, es el individuo mismo el que, gracias a la capacidad innata del ser humano, dota a la moda de significados ya que somos los únicos capaces de realizar prácticas culturales, como explicará Bourdieu en *La distinción* (Castón, 1996). Por lo que, como en cualquier cultura, nosotros hacemos la moda, al igual que ella nos hace a nosotros.

Indistintamente de la persona, el entorno sociocultural influye de manera decidida también en el sector de la moda. De hecho, *“la marca diventa una piccola divinità quotidiana”* (Abruzzese et al., 2001:81). El cambio en los hábitos, los gustos y la cultura de la sociedad determinan, en gran medida, la evolución del mundo de la moda (Martínez y Vázquez, 2008:101). La globalización, los nuevos consumidores, el cambio de hábitos, junto con la preocupación por cuestiones sociales son algunas tendencias que han influido en la moda. También ha intervenido el desarrollo de las marcas, que, como veremos más adelante, trabajan estrategias de comunicación (Martínez y Vázquez, 2008:101).

La cultura de la moda, unida a una industria que la respalda, y potenciada por la cultura mediática actual, vive un tiempo presente más que provechoso para desarrollarse y evolucionar. Dicho lo cual, el debate no está en si es o no cultura, a pesar de que algunos autores prefieren referirse a ella como subcultura al distinguir

tan solo a un segmento de la población. Esto resultaría imposible bajo el pensamiento de Lipovetsky que, como se ha visto anteriormente, apela a la moda plena. El debate, por tanto, está en si es inferior o superior a otras culturas. Si es elitista o popular. O convergen las dos. Aún así, si se considera la Alta Costura como una cultura elitista, por ende, debemos considerar al *Prêt à porter* una cultura popular.<sup>19</sup>

En suma, la moda, a través de su comunicación, busca ejercer una influencia de compra y para ello, actúa sobre el sistema de conocimientos, valores, actitudes, motivaciones, deseos e intereses. Lo que se ha visto potenciado por el nihilismo y la *iconofilia* posmoderna. Amén de lo expuesto, la moda es una forma cultural constituida por un conjunto de modos y estilos de vida, costumbres y conocimientos difundidos desde la industria que la sostiene y que constituyen la forma de vida característica de un grupo social. Esta industria responde, además y especialmente el *Prêt à porter*, a estándares propios de la industria cultural al producir, reproducir y conservar sus productos y servicios según criterios industriales, es decir, en serie y aplicando una estrategia de tipo económico.

### 2.3. Teóricos de la moda

La moda ha dejado de ser un asunto superfluo y banal para convertirse en objeto de estudio de varias disciplinas, entre ellas la sociología, arrojando luz al fenómeno sociocultural y antropológico que supone. De hecho, Pedroni (2010:24) manifiesta que: *“la moda infatti guadagnato crescite spazio nella riflessione delle scienze sociali degli ultimi vent’anni, ritagliandosi una posizione autonoma all’interno della sociologia della cultura”*.

Algunos de los conceptos más relevantes relacionados con el ámbito de la moda, como la renovación imperativa, la caducidad orquestada, la imagen, el

---

<sup>19</sup> Los sociólogos aplican el término de cultura elitista para referirse a las manifestaciones culturales de las que se sirven las élites para distinguirse del resto de la sociedad y de cultura popular para referirse a las manifestaciones culturales ampliamente difundidas entre los miembros.

reclamo espectacular y la diferenciación marginal fueron desarrollados en Francia por autores situacionistas a partir de la segunda mitad del siglo XX. Empero, varios años antes, Veblen y Simmel, preocupados por desvelar el papel de la moda en las sociedad, ya hablarán de ella en términos de imitación, mientras que Pierre Bourdieu o Jean Baudrillard, miembros de la Escuela Francesa, aportarán la distinción como concepto básico característico de la moda. Finalmente, el postmodernismo (Vázquez, 2007) supondrá, gracias al *Prêt à porter*, un cambio del estatus-símbolo al estilo-símbolo (Martínez Barreiro, 1998:130). Sea como fuere y en palabras de Maizza (2000:16) *“la moda è la concretizzazione dell’apparire e, in quanto tale, diventa anche un metodo di comunicazione dell’individuo”*. Si bien a esto último habría que matizar que para Simmel la moda no se limita a la apariencia, sino que involucra a otros ámbitos.

De hecho, y en palabras de Volontè (2003:33), *“la moda è una delle forme tipiche del comportamento collettivo. Limitare la moda agli aspetti del costume e dell’ornamento è, secondo Blumer (1969: 275-276), una delle gravi carenze degli approcci sociologici al tema”*.

Sea como fuere, Giusti apunta que las perspectivas sociológicas fundamentales son al menos cinco (2009:26):

- a. Aquella dedicada a la difusión de la innovación, vinculada a la investigación sobre la diferenciación social y desarrollada por Barber y Lobel (1952), Fallers (1954), Katz y Lazarsfeld (1955), Meyersohn y Katz (1957), entre otros.
- b. La moda como sistema colectivo o como industria cultural estudiado por Kawamura (2004), Volonté (2003), Mora (2006), Entwistle y Rocamora (2006).
- c. Los procesos de atribución de valores simbólicos de los productos culturales y su difusión a través de los medios de comunicación. Bourdieu y Delsault (1975), Entwistle (2002).

- d. Los procesos de formación del significado analizados por Jacobs y Spillman (2005).
- e. La prospectiva interaccionista que estudia el significado individual de la moda como fuerza social. Examinado por Goffman (1961, 1963), Stone (1962), Kaiser, Nagasaea y Hutton (1991), Peretz (1992) y Grandi (1995).

### 2.3.1. De Rousseau a Boudelaire

La moda es un fenómeno surgido de las sociedades modernas, por lo que, en la modernidad, ya tan sólo por su gravedad en lo frívolo, es algo digno de ser considerado (Birlanga, 2007:17). Durante los años en los que la moda fue sinónimo del lujo, el autor francés Jean-Jacques Rousseau (1712-1780), clave en la Revolución Francesa, fue uno de los máximos críticos con ella. En el *Discurso sobre las ciencias y las artes* (Rousseau, 1998), editado por primera vez en 1962, pone de manifiesto su teoría acerca de la negativa influencia de las artes en el pensamiento y las actuaciones, afirmando que la moda, como parte importante del lujo, conllevaría la erradicación de las virtudes al ser una forma de enmascarar los vicios. Es decir, que suponía una disolución moral que desembocaría en una hipocresía. Su postura está clara en el *Contrato social* (1998): “[...] finalmente, poco o ningún lujo, porque el lujo o es el efecto de la riqueza, o las hace necesarias; corrompe a la vez al rico y al pobre, al uno por posesión, al otro por la codicia”.

Por su parte, Baudelaire (1821-1867) se ocupará de la diferencia entre el arte y la moda. Consideró la moda como una expresión del *ethos* moderno, que pone en valor lo nuevo y propicia la conciencia de la emergente modernidad.



### 2.3.2. Veblen y el consumo conspicuo

A partir de entonces, la sociología clásica hablará de imitación, distinción y la costumbre cuando traten a la moda como objeto de estudio. La sociología moderna continuará la línea de los autores clásicos con Bourdieu. Y finalmente, Konig, Blumer y Davis, además de Lipovetsky o Maffesoli romperán con el concepto de imitación en el postmodernismo.

Si bien Roland Barthes (2003) será el primero con *El sistema de la moda* (1967) en aplicar a la moda un universo de lenguaje y estructura propio, Veblen (1857-1929) será pionero en designarla como fenómeno social desde una perspectiva de consumo. Su obra cumbre, *Teoría de la clase ociosa* (1899), es descrita por Galbraith (2004) como un tratado sobre esnobismo y presunción social. En ella, el autor acusa el gasto como forma de manifestación del estatus social. Es el llamado consumo ostentoso, cuyo objetivo es significar el rango social. El prestigio y la categoría social de su poseedor recae en lo inútil del objeto. Es lo que Merton llamará la eterna paradoja *vebleriana*: la gente compra objetos por ser costosos y no por su funcionalidad. Asimismo, coincidirá con Simmel en que ese estatus será imitado por las clases inferiores. Debemos recordar aquí que, para Veblen, la clase ociosa está a la cabeza de la estructura social y su modo de vida es la norma para toda la comunidad. Ambos conciben la moda como moda de clases y responden a la teoría *trickle-down* como forma de difusión de la clase mas alta a la mas baja y en sentido vertical (Lozano, 2000:241); además, serán abandonadas en el momento en que ésta comienza a acceder a ellas (2000:240). Para él, el consumo demuestra la riqueza y existe siempre un afán de emulación y de distinción.

Por otro lado, el autor incluye por primera vez la moda en el proceso económico. Ya en la *Teoría económica del vestido de las mujeres* (1894),

Veblen explica que el proceso económico del vestir se basa en el gasto, la novedad y la ineptitud; por lo que el principio del vestir es el gasto conspicuo, de lo que se sustrae que nadie irá con nada pasado de moda puesto que, el gasto conspicuo, a través de la novedad, es el que activa el flujo económico continuo. Así pues, el gasto demostrable será el que guíe el consumo.

A este respecto, Veblen (2002:178) escribe:

*“Tenemos como norma fundamental y dominante del vestido el principio del derroche ostensible[...], como subsidiario de este principio y corolario suyo encontramos una segunda norma, el principio del ocio ostensible. [...] Más allá de estos dos principios hay un tercero de fuerza coactiva apenas menor [...] el vestido tiene que ser no sólo ostensiblemente caro e inconveniente, sino a la vez de última moda”.*

Afirma que el vestido es el objeto preferido del consumo y del ocio ostentoso, aunque resalta también que éste debe ir a la moda, por lo que añade lo estético como parte del consumo conspicuo. Pone de manifiesto el autor que ninguna teoría es satisfactoria para explicar porque la moda cambia de temporada en temporada, pero se lo atribuye al principio de novedad antes citado, aunque lo piensa incompleta.

Por tanto, Veblen considera a la moda clave en el consumo ostentoso y una forma de distinción social donde, aunque intervengan elementos estéticos de forma secundaria, lo importante es el estatus. No obstante, los conceptos *veblenianos* de mayor fama, y en particular el de consumo ostentoso, han perdido eficacia explicativa. Lo que en tiempos era para la gran mayoría función oculta y que, poniéndola al descubierto permitía al consumidor ganar en discernimiento, ahora es hecho de conocimiento común, que en nada nos ilustra (Castillo, 1999:340). No obstante, Lipovetsky (1944-) corroborará lo postulado por Veblen, pero sólo durante la hegemonía de la Alta Costura, donde la moda es

sinónimo de lujo y distinción social; sin embargo, con la aparición del Prêt á Porter y la caída de la Alta costura afirma que hay una nueva relación con el Otro en la que la seducción prevalece sobre la representación social (Lipovetsky, 2009:136). Una seducción que no es más que un valor de los que trasmite la moda. Ya que, a partir de entonces, las personas buscan en la moda no un status sino “concederse valor a uno mismo”.

### 2.3.3. Simmel y el concepto de imitación

Para Simmel (1858-1918) la moda es imitación del modelo dado, el modelo de sociedad acuñado por Veblen y que se centra en el consumo conspicuo (Marinas, 2000:184). Una vez satisfecha la necesidad de adaptarse a la sociedad, la moda conduce al individuo por la vía que todos llevan, y crea un módulo general que reduce la conducta de cada uno a mero ejemplo de una regla. Pero no menos satisface la necesidad de distinguirse, la tendencia a la diferenciación, a cambiar y destacarse (Simmel, 1999:136). Afirma que el sujeto del consumo no es el individuo, sino el entramado de relaciones reales y simbólicas que éste mantiene y que Simmel llama inauguralmente estilo de vida. Esto se verá completado por lo aportado por Giusti al afirmar que:

*“le mode costituiscono un altro genere di comportamento collettivo, privo di continuità storica, e che non necessita di alcuna garanzia di conformità per essere adottato” (2009:24).*

Dicho pues, el principio dual, el de individualización e imitación, que explica la ambivalencia de la moda está suscrita a dos sujetos: el hombre imitador y el hombre teleológico. El primero porque los demás actúan así y el segundo, para lograr un fin. Con ellos ejemplifica la dualización, la individualización y la imitación (Simmel, 1999:133). Pensamiento compartido por Tarde, Toennies o el propio Veblen, Simmel cree que la

moda constituye una forma de singularidad personal sin perder el sentido de pertenencia al grupo.

Finalmente, y a pesar de que tanto Veblen como Simmel analizaron el consumo de ropa y placeres caros como nuevas formas de vida, no desarrollaron ninguna teoría sobre el funcionamiento del capitalismo moderno como sistema, sino que se ocuparon tan solo de sus consecuencias.

#### **2.3.4. La sociología moderna de la moda**

En la era moderna, Bourdieu (1939-2002), perteneciente a la sociología crítica e influido por el estructuralismo, al igual que Baudrillard (1929-2007), intentará superar la oposición entre individuo y sociedad ya que pensaba que las personas perciben y construyen el mundo social en función de la posición que ocupan, así como constreñidos por las estructuras. La teoría de Bourdieu, referente del constructivismo estructuralista como el mismo denominó, tiene sus raíces en los planteamientos de la teoría clásica y la reinterpreta desde la problemática social de nuestros días. En su obra son frecuentes las referencias sociológicas tanto a los clásicos como a los autores contemporáneos (Castón, 1996). Además, si bien en la moda el concepto de hábito tiene un uso extendido, en su obra es un término al que presta especial atención. Para el autor, el *habitus* es aquel sistema de disposiciones para actuar, sentir y pensar de una determinada manera, interiorizadas e incorporadas por los individuos en el transcurso de su historia.

En el artículo *Condition de classe et position de classe* (1966), Bourdieu explicitará la distinción entre dos aspectos de la situación de clase: la

condición, que concierne a las propiedades relacionadas a un cierto tipo de condiciones materiales de existencia y de práctica profesional, y la posición, que hace referencia a las propiedades relacionadas con el lugar ocupado en el sistema de clases en relación a otros grupos sociales (Bourdieu, 1966: 201-202).

Álvarez Sousa (1996:169) relaciona la teoría de la distinción de Bourdieu con la teoría de la clase ociosa de Veblen y pone de manifiesto que, mientras que Veblen desarrolla una teoría de la estructura social y la acción, denunciando la clase ociosa, que con su actitud de consumo ostentoso pretende demostrar simbólicamente su poder y a través del cual pretende diferenciarse económica y socialmente de la clase industrial; Bourdieu afirma que su concepto de distinción no implica la búsqueda consciente de ésta ya que considera como distintivo todo consumo, al margen de que haya sido o no realizado con el fin de ser visto.

### **2.3.5. Lipovetsky y la moda postmoderna**

Con la simplificación del vestido femenino a principios del siglo XX, la exhibición y el lujo como forma de distinción queda apartada por Gabrielle Chanel, que marcará el inicio de lo ostentosamente discreto como afirmará Lipovetsky. A partir de entonces, la ostentación será signo de mal gusto, delegando la elegancia en la discreción. Lo que Lipovetsky llamará la “apariencia democrática” (2009:82). Por lo que, con la llegada del *Prêt à porter* y la posterior caída de la Alta Costura y el consumo conspicuo, la moda ya no es una, sino varias. Tantas como estilos estén dispuestos a secundar. Ya no hay moda, hay modas (2009:139). Y pasa a ser no prescriptiva, sino incitativa, sugestiva e indicativa (2009:161).

Lipovetsky hablará del fin del consumo ostentoso y del proceso de “humorización-desacralización” (2009:136) de la moda. Ambos, afirma, conforman el

*“estadio supremo de la democratización de la moda, el momento en que la moda se burla de la moda y la elegancia de la elegancia. Asimismo, con esta democratización, se reducen los signos de diferenciación social y se produce una moderación del principio aristocrático del consumo demostrable paralelamente a esos nuevos criterios que son la esbeltez, la juventud, el sex-appeal, la comodidad, la discreción” (2009:84).*

Aún así, reconoce que “en la era democrática el ridículo está menos en la imitación de la moda (dejando aparte el esnobismo) que en lo pasado de moda” (2009:87). El autor explica que la desacralización de la moda actual está “desofisticando el ritual sagrado de las presentaciones de colección”. Afirma que “incluso podemos ver modelos menos canónicas, menos irreales y más próximas a los estándares comunes: la moda, aunque tímidamente, sale de la edad grandiosa de la fascinación por sí misma” (2009:136). Sin embargo,

*“únicamente las fotografías de moda y las presentaciones de las colecciones, con su dimensión mágica, escapan en parte a la tendencia en vigor,[...] aportando shows con música, “fiestas” irreales de las modelos en grupo y el hiperespectacular y mágico efecto pódium como instrumento sublime y publicitario de consagración artística de la firma” (Lipovetsky, 2009).*

Con la implantación del *Prêt à porter* como sistema imperante, los sociólogos y demás autores lograron superar los conceptos de imitación y distinción atribuidos históricamente al consumo conspicuo y a la moda al imponerse cánones más discretos basados en la apariencia democrática. No podemos obviar lo recuperado por Pedroni (2010:25):

*“la moda come fenomeno condizionato dal mutamento sociale, sia che in essa vediamo al contrario uno strumento attivo di cambiamento, se non addirittura elemento manipolatorio e standardizzante dell’industria culturale (Adorno e Horkheimer 1966, ed. orig. 1947)”.*

Asimismo, encontramos una aportación esencial como característica de la moda en el principio dual aportado por Simmel que explica la ambivalencia de la moda al pretender individualizar e imitar al mismo tiempo y que está suscrito a dos sujetos: el hombre imitador y el hombre teleológico. En suma, la desacralización de la moda aportada por Lipovestsky supone la constatación de la democratización de ésta, así como la desofisticación de los rituales propios del ámbito. Sin embargo, son entre otros las fotografías de moda, la publicidad y las presentaciones de colecciones los que mantienen el encanto dentro del desencanto.

«[...] Oh, entiendo: crees que esto no tiene nada que ver contigo. Tú vas a tu armario y seleccionas, no sé, ese jersey azul deforme porque intentas decirle al mundo que te tomas demasiado en serio como para preocuparte por lo que te pondrás, pero lo que no sabes es que ese jersey no es sólo azul, no es turquesa, ni es marino, en realidad es cerúleo.

Tampoco eres consciente del hecho de que, en 2002, Óscar de la Renta presentó una colección de vestidos cerúleos. Y luego, creo que fue, Yves Saint Laurent, ¿no..?, el que presentó chaquetas militares cerúleas. Y luego el azul cerúleo apareció en las colecciones de ocho diseñadores distintos; y después se filtró a los grandes almacenes; y luego fue hasta alguna deprimente tienda de ropa a precios asequibles, donde tú, sin duda, lo rescataste de alguna cesta de ofertas.

No obstante, ese azul representa millones de dólares, y muchos puestos de trabajo, y resulta cómico que creas que elegiste algo que te exime de la industria de la moda, cuando, de hecho, llevas un jersey que fue seleccionado para ti, por personas como nosotros, entre un montón de “cosas”.

**Miranda Priestly,**  
El diablo viste de Prada

### 3. LAS EMPRESAS DE MODA EN ESPAÑA

La industria textil es una de las actividades más importantes del sector secundario en España, siendo las empresas de moda uno de los valores referenciales en la economía del país. Tal es así, que las compañías pertenecientes al *retail* español respondieron en 2010 a un 2,9% de la facturación global de la industria española y el 6,2% de los puestos de trabajo generados. Sin embargo, ya en 2011, la difícil coyuntura económica provocó el descenso en la facturación agregada de la industria textil en un 2,7% y el ejercicio en 2012 se cerró con otra caída esta vez al 2,5%. No obstante, Malossi (2000:23) destaca la importancia de la moda en la economía al afirmar que:

*“Il metodo di progettazione industriale della moda e la sua interattività tra la continua varietà e le esigenze di riproducibilità tecnica della produzione industriale in serie; gli aspetti economici della moda, e in particolare importante per i paesi, come l’Italia, e in generale i paesi occidentali”.*

A este respecto, Blignaut et al. (2009:21) afirman que la moda supone *“una formidabile industria capace di offrire milioni di posti lavoro ma d’altre parte è anche un sistema che riesce a fondere artigianato e arte, aspetti sociologici, psicologici, poetici”.*



A pesar de que, como se ha expuesto con antelación, la industrialización de la moda tuvo su origen a partir de la segunda mitad del siglo XIX como consecuencia del nacimiento de la Alta Costura, no fue hasta la aparición del *Prêt à porter* cuando se logra estandarizar el sistema de comercialización que hace posible la proliferación de empresas destinadas a la confección. Desde entonces, el sector logra afianzarse en un amalgama de empresas obteniendo una importancia fundamental en el desarrollo económico nacional y mundial. Concretamente en España, este sector ocupa el quinto lugar en importancia, tras Italia, Alemania, Reino Unido y Francia, tanto en términos de producción como de empleo.

En todos los casos anteriores y tal y como concluyen Corbellini y Saviolo (2004:22), *“associare il concetto di marca all’identità di una nazione può migliorare il consumo di prodotti o servizi originati in un particolare paese [...] l’immagine positiva di una nazione può migliorare la percezione commerciale di una marca”*.

Además, si bien Corbellini et al. (2004:28) realizaron un análisis acerca de los significados y la relevancia atribuida a la denominación de origen de las marcas de moda, esto también se puede extrapolar al caso español

**Tabla 2.** Significados en función del origen de marca

	EE.UU	Francia	Italia	España
Valor asociado	<i>Meeting point</i> , autorrealización, democrática	Tradicional, vistosa, lujosa	Pasional, artesanía, funcional	Internacional, creativa, innovadora
Identidad estilística	Casual, practicidad, ligera	Bella, con detalles, extravagante	Diseño, elegancia	Original, calidad, funcional
Identidad de Imagen	Actual, accesible, simplicidad	provocativa, sofisticación, arrogancia	Belleza, sensualidad, romanticismo	Joven, atrevida, próxima

Fuente: Elaboración propia a partir de lo expuesto por Corbellini et al. 2004.

Es determinante precisar que las empresas que constituyen el sector de moda en España registran múltiples peculiaridades respecto de las compañías de los demás sectores industriales tanto por el entramado de sociedades que participan de la cadena de valor como por las relaciones que éstas mantienen con sus públicos. La moda y el consumo son fenómenos íntimamente conectados. Recuperando lo expuesto por Abruzzese et al. (2001:52), *“La propensione al consumo è il fattore di maggiore catalizzazione e crescita del sistema il cui effetto ritorna sui consumi amplificandoli. Si tratta di un feedback positivo: il consumo di moda produce la moda del consumo”*.

### 3.1. Aproximación al concepto de empresa de moda

Habitualmente se suele identificar una empresas de moda como la firma de un famoso diseñador que elabora prendas que son objeto de contenido de revistas especializadas, sin embargo, eso es solamente el resultado de una amplia cadena de producción. Mora especifica que:

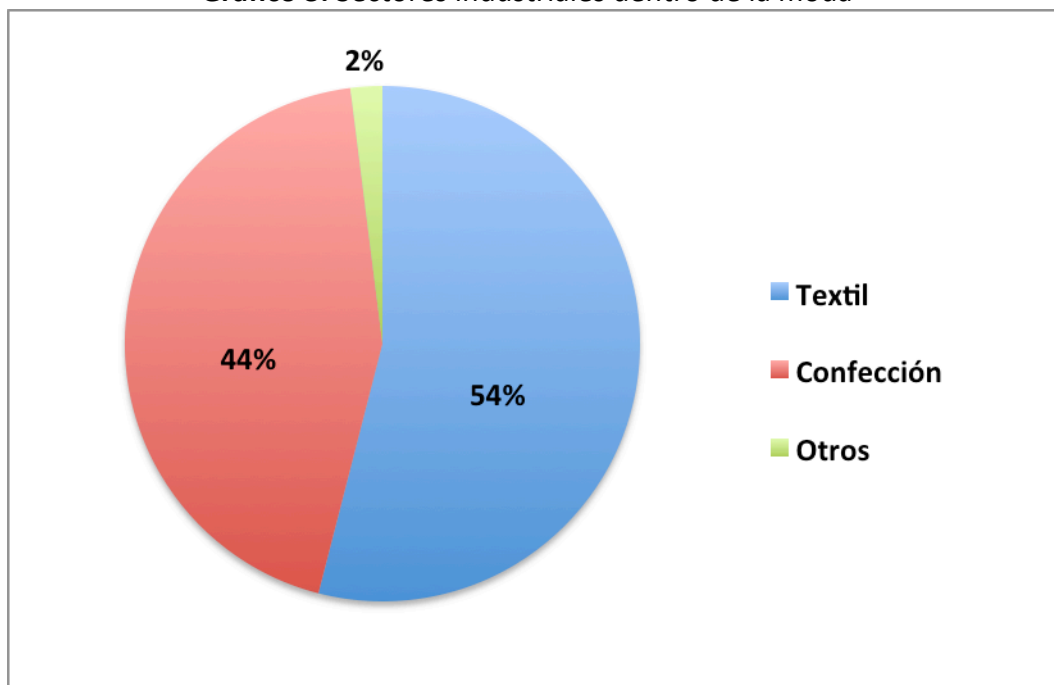
*“la Haute Couture, abiti confezionati su ordinazione per i clienti, era prodotta in atelier appartenenti ad aziende relativamente piccole, di proprietà degli stilisti, che le gestivano personalmente o le facevano gestire da un socio amico che di solito svolgeva l'intera carriera all'interno della ditta”*.

En líneas generales, la Cámara de Comercio de Madrid define el sector textil y de la confección como “aquel formado por una serie de procesos interrelacionados que tienen como finalidad ofrecer una amplia gama de productos de vestuario, para el hogar/decoración y para usos industriales”. O en otras palabras, las empresas de moda son aquellas organizaciones dedicadas a la fabricación y producción de prendas de vestir.

El sector integra cuatro ramas de producción: la fabricación de fibras químicas, la producción textil, la fabricación de género de punto y la industria de la confección. No obstante, esta tipificación no está clara y es muy común encontrar otras similares. Por ejemplo, según la Clasificación Nacional de

Actividades Económicas de 2009 (CNAE 2009), el sector de la moda en España está fundamentada por la industria textil, la de la confección, la del cuero y la del calzado; que corresponden a los códigos 13, 14 y 15. A continuación se presentan los porcentajes referentes al número de empresas que participan de cada sector.

**Gráfico 3. Sectores industriales dentro de la moda**



Fuente: Elaboración propia

Los ingresos totales obtenidos por las ventas de productos relativos a estas industrias ascienden a cerca de quince millones de euros, habiéndose visto disminuida respecto a años anteriores. La producción textil es la más común (54%) frente la confección (44%).

### 3.2. El producto de moda

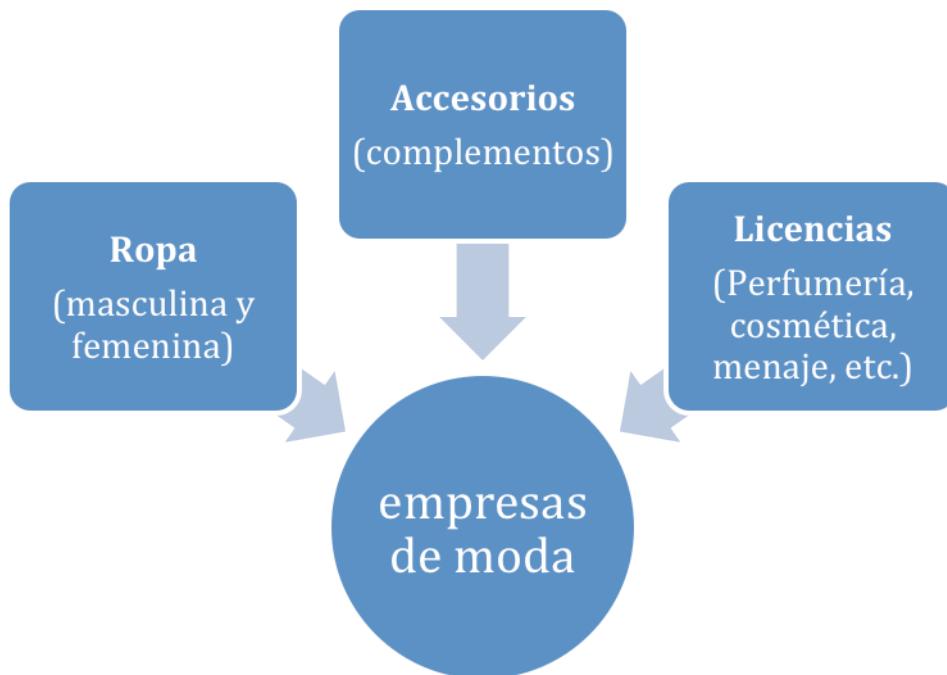
Las empresas de la moda participan de un mercado global con una estructura compleja. Es por ello por lo que podemos establecer multitud de clasificaciones en función de la línea de productos y para quiénes van dirigido los mismos.

Al hilo de lo anterior, Mora (2010:09) alega que:

*“L’intensificazione dei canali comunicativi, che permettono fácilmente il trasferimento non solo di información, ma anche di merci e persone con costi abbastanza limitati, ha favorito la globalizzazione dei processi creativi, dell’organizzazione productiva, delle pratiche di consumo: i fashion designer svolgono la loro attività in molti Paesi diversi e talvolta contemporáneamente; la delocalizzazione productiva del tessile-abbigliamento trasferisce anche competencias técnicas que si sviluppano poi spesso in modo autonomo ni Paesi emergenti; il turismo internazionale di massa e la crescita económica de alcuni grandi Paesi, oggi in pieno sviluppo, creano nuovi circuiti di consumo e dunque nuovi mercanti”.*

Siguiendo lo expuesto por Del Olmo (2005) y por Posner (2011) las empresas textiles pueden sectorizarse de la siguiente forma:

**Gráfico 4.** Sectores de negocio dentro de la empresa de moda



Fuente: Elaboración propia

Otra clasificación es posible si atendemos a:

- Productos comercializados. Según sea ropa, accesorios o licencias.
- Tipo de producto: Masculina, femenina, deportiva, de hogar, etc.
- Posición en el mercado: Alta Costura, *Prêt à porter*, gran distribución, etc.

En referencia al último ítem, Blignaut et al. (2004:23) establece una diferenciación al sostener que:

*“suddividendo idealmente il mercato in tre fasce di posizionamento, la fascia più alta è rappresentata dalla fascia del lusso, ossia quella che comprende tutti i prodotti dal più elevato valore aggiunto venduti quasi esclusivamente nelle boutique. La fascia medio/alta è invece rappresentata dalle seconda linee degli stilisti e da marchi.”*

Teniendo en cuenta que *“il prodotto moda viene genericamente inteso come l’abito o l’accessorio ideato dallo stilista e realizzato dall’azienda sulla base delle attuali tendenze di mercato”* (Blignaut et al., 2004:22), conviene especificar que la ropa es el principal sector en lo que respecta al volumen de ventas en una empresa de moda, sin embargo, los empresarios acuden a las licencias<sup>20</sup> como estrategia de crecimiento pues ocupa en muchos casos el primer puesto en facturación. En relación a esto, Cappellari (2010:24) matiza que

*“l’accordo di licensin (Raugust, 1998; Franzosi, Rizzo, 1999) consiste nella concessione da parte del proprietario (detto licenziante) a un altro soggetto (detto licenziatario) di diritti d’uso su un bene soggetto a tutela giuridica. Tale bene nella moda è rappresentato dalla marca e l’accordo di concessione può riguardare tanto l’attività produttiva quanto quella distributiva. A fronte dell’accordo il licenziante riceve un compenso (royalty) rappresentato generalmente da una percentuale predeterminata delle vendite realizzate dal licenziatario, spesso con un importo minimo garantito”.*

---

<sup>20</sup> Las licencias responden a estrategias de crecimiento de la empresa y supone la comercialización de distintos productos bajo la marca de la firma.

El acuerdo de licencia puede ser también tenido en cuenta como una oportunidad de negocio ya que, en palabras de Cappellari (2010:24-25):

*“può essere anche un’occasione per acquisire un know how stilistico diverso da quello già posseduto, mettendo le proprie risorse umane interne a contatto con il team stilistico del licenziante e ibridando così le proprie competenze di sviluppo del prodotto.”*

En nuestro caso, las licencias relacionadas con la perfumería y la cosmética se encuentran capitidismnuidas respecto a los últimos años al perder un 1,3% del volumen de negocio, situándose en 6.028 millones de euros. No obstante, continúa empleando a más de 33.000 trabajadores directos, compuesto por más de 300 empresas.

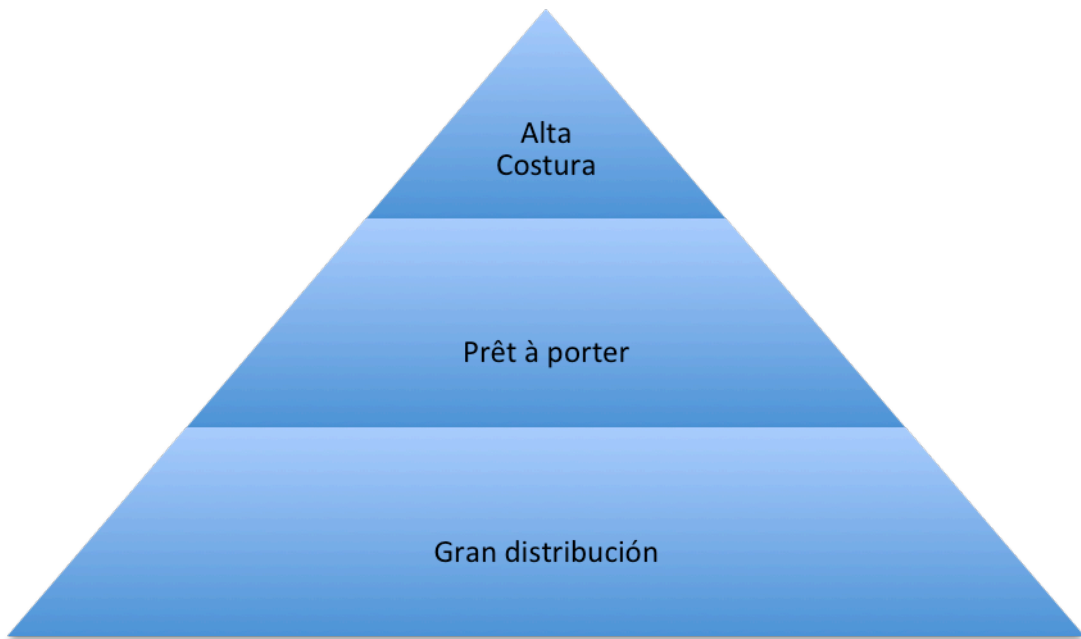
Como se afirma anteriormente, es posible clasificar también a las empresas en función del nivel que ocupe en el mercado. La empresa de moda puede dividirse en:

- Alta Costura, que opera con una calidad y unos estándares más elevados que el *Prêt à porter*. La Alta Costura tiene como peculiaridad que elabora prendas a medida para clientes privados.
- El *Prêt à porter* produce prendas de vestir en serie, en tallas predeterminadas y se encuentran en diferentes niveles, tanto de gama alta, como de precios bajos, pasando por la gran distribución. Es menos exclusivo pero es el que te permite estar en el mercado.

Particularmente, Blugnaut et al. (2004:47) mantienen que *“il sistema moda vive una profonda schizofrenia: è nato ed è stato alimentato per anni dal mito dell’esclusività e del lusso, mentre per motivi di business deve fare vedere i propri prodotti ad un pubblico il più largo possibile”*.

En cualquier caso, la jerarquía básica de la moda viene determinada por el siguiente esquema:

**Gráfico 5. Jerarquía de la moda**



Fuente: Elaboración propia

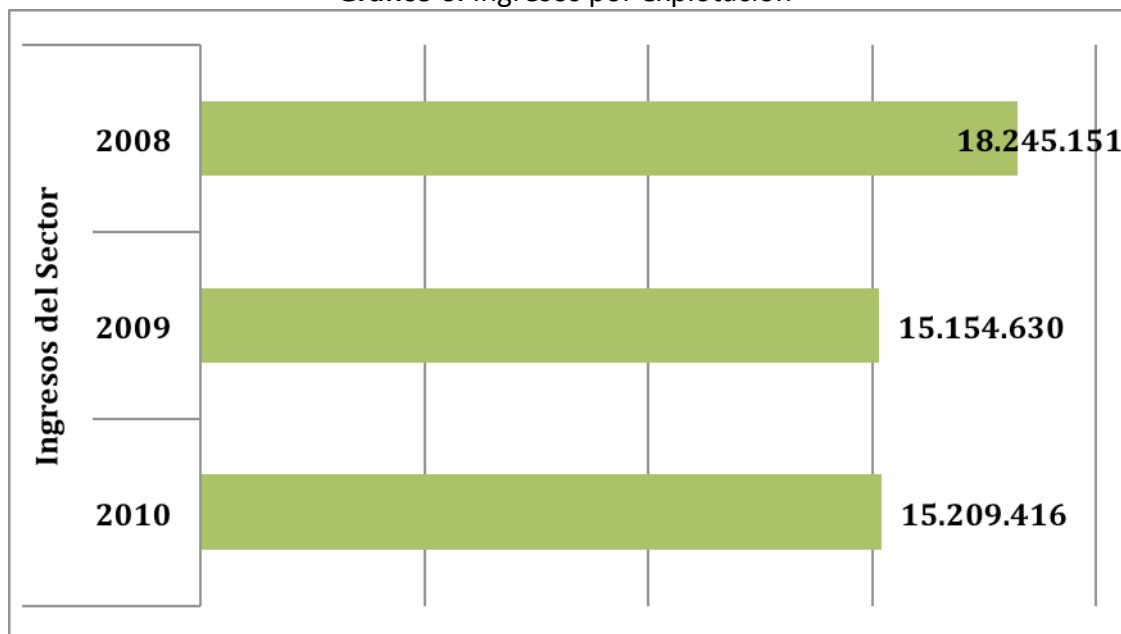
Podemos aplicar aquí las teorías de la propagación de capítulos anteriores: atenderemos a un efecto goteo si la moda se expande de arriba abajo, hasta los estratos inferiores. De lo contrario, si la moda proviene de la calle y asciende, hablaremos de efecto burbuja.

Siguiendo la categoría del producto enunciado por Levitt (1991), al igual que en cualquier caso, encontraremos un producto genérico como puede ser una camiseta al que se le añade unos atributos tangibles (producto esperado) y un valor añadido que conforma el producto aumentado.

En cualquier caso, la industria de la moda, tal y como afirma Castro (2002), está compuesta por una serie de etapas que comprenden la fabricación de fibras químicas, el textil de cabecera (hilados, tejidos y acabados) y el género de punto. Por último, la manufactura de los productos finales a partir de los productos intermedios, en la que encontramos la confección, el género de punto, la confección en piel y la confección a medida y en serie.

Si nos centramos en los fabricantes de prendas de vestir, cuya actividad engloba desde la fase de diseño hasta la distribución, se advierte que, en el 90% de los casos, las empresas subcontratan las tareas de patronaje y corte; al igual que hay otros fabricantes sin la fase de diseño integrado.

**Gráfico 6.** Ingresos por explotación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

En términos generales, los ingresos por explotación se vieron disminuidos en 2009 respecto al año anterior; sin embargo en 2010, el total ascendió a más de 15 millones de euros. De manera más reciente, y tras varias caídas consecutivas, la facturación de la industria aumentó a finales de 2012 un 2,4% interanual.

En otro orden y, a pesar de que resulta harto complicado encontrar una definición que responda al concepto actual de la empresa de moda en España en la literatura acerca del tema, es manifiesto que es una sociedad determinada claramente por la innovación y la deslocalización.



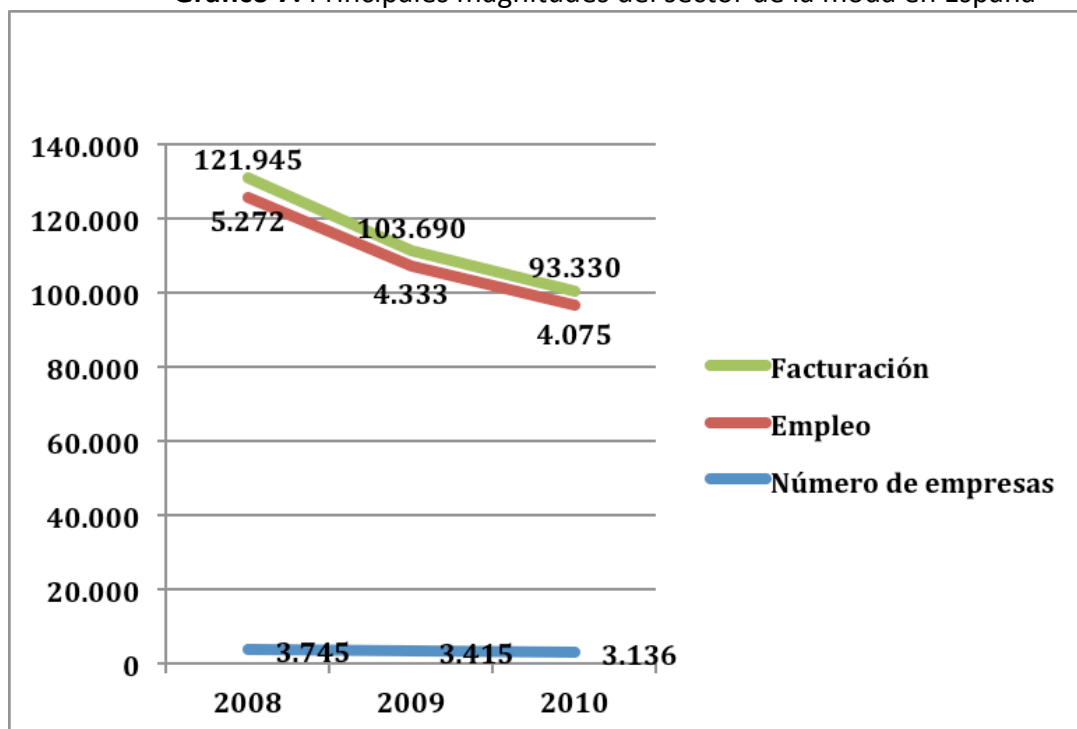
A pesar de que las firmas de moda, como comentamos anteriormente, han estado ligadas al imaginario colectivo como el taller regentado por un diseñador confeccionando prendas a partir de materias primas siempre de manera manual para un selecto número de personas; esto no se corresponde al momento presente del mercado. Los avances tecnológicos y la sistematización del trabajo han modificado y simplificado el sector. De tal forma, encontramos empresas que participan de toda la cadena de valor hasta el producto final y otras que se dedican en exclusiva a la confección.

### **3.3. El tejido industrial español**

El sector de la moda en España, compuesto principalmente por pymes, ofrece al mercado un producto de consumo masivo a precios asequibles que demuestra un elevado porcentaje de concentración en todo el territorio, a lo que hay que unir el valor añadido aportado desde la innovación en comunicación y en i+D+I.

Asimismo, el sector textil participa de un mercado maduro que, como explicitamos en líneas anteriores, ha manifestado una amplísima disposición para la adaptación.

**Gráfico 7. Principales magnitudes del sector de la moda en España**



Fuente: Cityc

\* Valor expresado en millones de euros

En 2010, y según datos facilitados por Cityc, el sector de la moda en España estaba compuesto por un tejido industrial con un total de 3.136 empresas que facturaba más de 93 mil millones de euros, empleando a 93.330 personas.

La mayoría de las pymes dedicadas a la industria de la moda cuenta con una media de 34 trabajadores. Tan solo el 1% de las empresas alcanzan los 500 trabajadores.

Respecto a las zonas geográficas, Cataluña, Castilla León, la Comunidad Valenciana, Galicia y Madrid concentran un mayor número de empresas pertenecientes a este ámbito. Del total, Cataluña, Valencia y Galicia concentran<sup>21</sup> el 66,9% de la cifra de negocios del sector.

La actividad textil de cabecera (hilados y tejidos) está fuertemente concentrada en Cataluña y la Comunidad Valenciana, mientras que la confección y el género

<sup>21</sup> Encuesta Anual de Empresas de 2010 de Instituto Nacional de Estadística (INE).

de punto están distribuidas por todo el territorio español, destacando Galicia, Castilla-La Mancha y Andalucía.

Algunos autores afirman que los niveles de actividad, empleo y capacidad productiva han seguido una tendencia negativa desde 2002 como reflejo del ajuste que ha tenido que realizar el sector ya que la industria en España se encuentra en un proceso acelerado de transformación como consecuencia de la globalización y del proceso de liberalización de los intercambios textiles internacionales. Crane confirma esto al decir que *“negli ultimi vent’anni la globalizzazione ha avuto un impatto enorme sull’industria della moda. Le caratteristiche delle organización della moda e delle culture che esse diffondono si sono trasformate”* (Mora, 2010:95).

Continuando, algunas de las condiciones (Tremosa y Trigo, 2003:10) del entorno económico en las que se desarrolla el sector textil en España son:

1. A pesar de operar en una economía abierta, en algunos países competidores y clientes del textil español y europeo subsisten trabas comerciales de toda índole, en tanto que las barreras no arancelarias (deliberadamente cambiantes en plazos muy cortos) son especialmente perjudiciales para la libertad del tráfico.
2. La clientela del sector textil, desde los productos básicos hasta los intermedios y finales, es madura. Conoce el producto y las prestaciones, valora su dinero y es consciente de los atributos que adquiere, tales como funcionalidad, moda, prestaciones específicas y otros. La lealtad al proveedor es reducida y la evolución del mercado en los últimos años no ha sido favorable, tal como demuestra el hecho de que la proporción de gasto asignada a vestuario pierde peso relativo en el total de compras de las familias. En la configuración del IPC de 1992 la ponderación del vestuario era el 11,5%, mientras que en el índice

de 2001 dicha ponderación quedaba situada en el 10%.

3. En el ámbito de la producción del sector, la segmentación de mercados de materia prima, producto intermedio y final pierde nitidez, por cuanto la relación de fuerzas entre productores y distribuidores es rápidamente cambiante. Estos fenómenos fuerzan a cambiar la configuración y los servicios de las diferentes asociaciones empresariales, alterando constantemente las pautas de negociación entre los distintos eslabones de la cadena productiva.
4. La importancia relativa de los aspectos inmateriales de la producción, tales como la marca y el diseño, es creciente tal como se ha señalado anteriormente. Sin embargo el reconocimiento de los derechos subyacentes, su tratamiento fiscal y la protección de dichos aspectos inmateriales frente a la falsificación (tanto nacional como internacional) son claramente insuficientes.
5. La competencia en la industria es muy elevada, tanto en el mercado interior como en el exterior.

Además de los cambios externos, cabe destacar que las firmas de moda españolas se han visto obligada a realizar una considerable labor de modernización en el seno de sus empresas a lo largo de los últimos tiempos. Especialmente a partir de la crisis surgida en la primera mitad de los años 90, que obligó a realizar decisivas modificaciones y que culminó con la integración de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) en los procesos de producción y gestión, así como con la materialización de una importante apuesta por el sistema de distribución vertical por parte de las empresas. Todo ello ha propiciado un mejor posicionamiento de las empresas y una consolidación de la Imagen de la marca de moda española en el exterior.

### 3.4. La internacionalización de la marca de moda española

La marca de moda española participa de una industria global cuya principal competencia se localiza en Asia, con un 45% de la producción mundial. Las exportaciones de moda española en los mercados internacionales han experimentado una agudizada aceleración como consecuencia de la optimización de las estrategias por parte de las compañías.

Las firmas españolas han optado por la internacionalización en sus políticas de crecimiento aportando al mercado internacional calidad en los diseños y a una excelente relación calidad-precio.

España vende actualmente a más de 70 países<sup>22</sup>. Inditex, Punto Fa (Mango), Cortefiel, Adolfo Domínguez, Custo Barcelona, Caramelo, Desigual, Hoss Intropía, Armand Basi, o Amaya Arzuaga en moda mujer, Mayoral, Tutto Picolo o Neck & Neck en moda infantil, Pronovias o Rosa Clará, en moda nupcial, Andrés Sardá o TCN en moda íntima, están presentes en gran número de mercados con marcas bien posicionadas.

Los datos del sector al cierre del ejercicio 2012 arrojan un valor de exportaciones superior a los 5.620 millones de euros, lo que se traduce en un incremento del 6% respecto al año anterior.

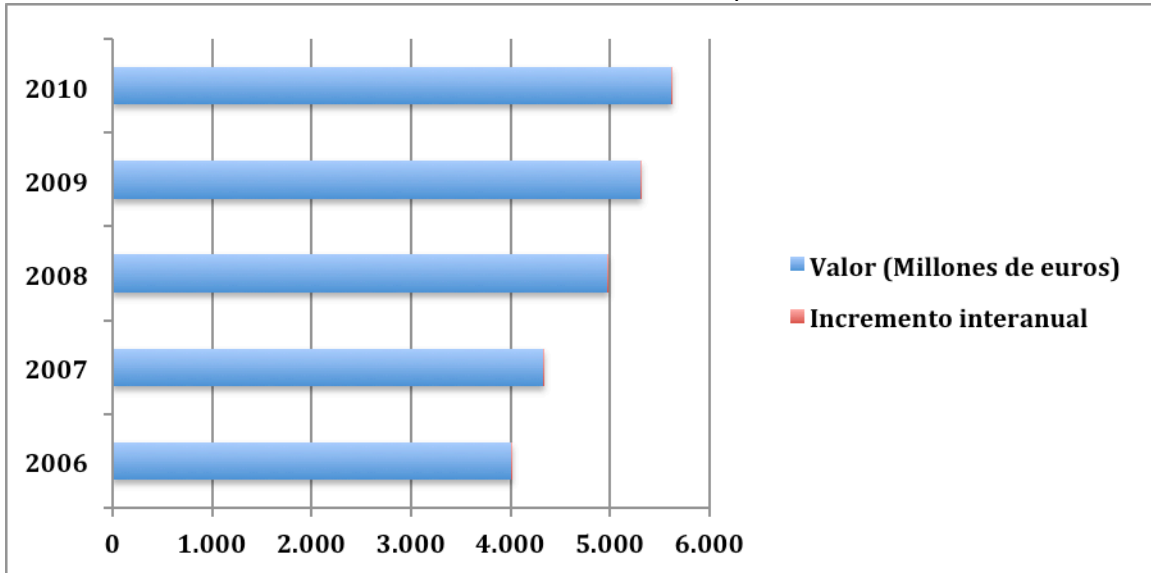
La liberalización comercial del sector producido a nivel mundial, que comenzó en 1995 al facilitar las exportaciones entre potencias como China y la UE, posicionó en el año 2000 a España en el número uno del segmento de alta calidad en sus exportaciones textiles<sup>23</sup>, situándolo por delante de países como Alemania, Grecia o Reino Unido.

---

<sup>22</sup> Según ICEX

<sup>23</sup> Según la Comisión Europea (2001)

**Gráfico 8.** Evolución de las exportaciones



Fuente: Elaboración propia

En el entorno de la Unión Europea, el análisis por mercados nos indica la recuperación del mercado alemán donde las ventas de prendas de origen español han crecido en el periodo interanual un 24%. El mercado francés, tradicionalmente nuestro principal cliente, en el período estudiado alcanza un incremento del 11%.

Italia, tercer cliente para las ventas de este sector, también muestra un dinamismo importante con un crecimiento del 11%. Portugal, segundo cliente, registra un aumento negativo de -1% al igual que Reino Unido con un -4%.

Fuera ya de la Unión Europea, destaca la moderada recuperación de México con un 2% de crecimiento, tras varios años registrando crecimientos negativos y el espectacular crecimiento del mercado ruso con un incremento interanual del 23%.

Más alejado geográficamente, Japón registra un magnífico comportamiento. Con 80,2 millones de compra, el incremento ha superado el 9%. Un dato a destacar es el constante aumento del grado de apertura al exterior. En 2010, el

importe de las exportaciones superaron el importe de la producción. Este hecho viene a confirmar un importante flujo de entrada de mercancías sometidas a tráfico de perfeccionamiento por los grandes grupos industriales, y que posteriormente son reexportadas.

Finalmente, volviendo al parque nacional, en términos de exportación, sólo cuatro comunidades concentran el 93% del total: Galicia (44%), Cataluña (32%), Madrid (9%), y Aragón (8%).

No obstante, la creciente apertura del mercado español ha provocado también en los últimos años un aumento de las importaciones. En el 2007 las importaciones del sector alcanzaron los 13.430 millones de euros, un 8,4% más que en 2006. De las importaciones, el 37% han correspondido a la industria textil y el 63% restante a la confección y peletería. En el subsector de la confección, China se mantiene como principal suministrador de España, con un 25,2% del total, seguido de Marruecos, Italia y Turquía. En el textil, el principal país suministrador fue Italia, seguido de China, Francia y Turquía. Finalmente en 2008 las importaciones totales del sector textil y de la confección disminuyeron un 1,4%, alcanzando un valor de 13.248 millones de euros.

*«If we get behind something, it sells»*

**Tom Florio**

## **4. EL GABIENTE DE COMUNICACIÓN**

La comunicación en el seno de las compañías sólo puede producirse en la llamada “sociedad del conocimiento” y debe ser gestionada desde los gabinetes de comunicación, que son los encargados de satisfacer las necesidades comunicativas de la organización (Almansa, 2005a).

Particularmente, y en palabras de Matilla (2007:323), es también responsabilidad del gabinete colaborar en la elaboración de noticias con rigor técnico y científico para proporcionar mensajes veraces y contrastados a los medios, lo que permitirá que la compañía se transforme en una fuente de referencia creíble. No obstante, conviene recordar que la organización tiene hoy nuevas necesidades aparte de la relación con los medios. La comunicación de crisis o la RSC son ejemplo de ello.

### **4.1. Introducción al gabinete de comunicación**

En la actualidad, lo que antes era denominado gabinete de prensa, dedicado únicamente a relacionarse con los medios de comunicación, ha evolucionado a lo que conocemos como gabinete de comunicación, cuyo objetivo es cubrir las necesidades de todos los públicos de la organización. Dentro del cual, la



comunicación externa que desarrolla abarca, entre otros; colectivos, patrocinio, mecenazgo, situaciones de lobby, etc.

La definición más reconocida es la que ofrece Ramírez (1995:27-29) al referirse a estos gabinetes como “las estructuras organizadas y estables que gestionan la comunicación interna y externa de las organizaciones”. El autor indica que son estructuras organizadas porque poseen un organigrama definido y son estables dado que es una es un sistema que funciona de manera continuada y no de forma intermitente.

Otros autores también han contribuido con distintas acotaciones al término, desde el ya citado Ramírez (1995) hasta Del Río Martínez (2008), pasando por Grunig (2003), Losada Díaz (2004) o Barquero (2005).

Conocer la evolución natural de estos departamentos a lo largo de la historia resulta primordial para alcanzar a comprender la situación actual de estos dentro del mundo de la moda. Por consiguiente, atendiendo a lo aportando por la literatura y, a pesar de que los gabinetes de comunicación surge en España a finales de los sesenta, no es hasta principios de los ochenta cuando logran establecerse tanto en la esfera privada como en la pública. Los noventa fue la década de consolidación y la entrada en el siglo XXI supuso su especialización en sectores determinados. Sin embargo aún hoy sigue siendo necesario establecer las funciones mínimas que deben asignarse al departamento (Almansa, 2006:10).

Blignaut et al. (2009:123) destacan la utilidad del departamento al sostener que:

*“L’ufficio stampa è esencialmente uno strumento di lavoro che, se usato bene, può essere utilissimo. [...] Per instaurarlo, dobbiamo partire da un concetto Molto semplice: l’addetto stampa, che sia o no un giornalista, è comunque qualcino che ha a chef are con le notizie”.*

Lamentablemente, las funciones del gabinete no están demasiado generalizadas en el ámbito laboral en nuestro país puesto que la mayoría del

tejido empresarial son pymes que, además de la coyuntura económica, no cuentan con la necesidad de establecer un departamento para emitir comunicaciones todo el año, por lo que resulta innecesario.

No obstante, en una sociedad compleja como la nuestra, resulta incuestionable la existencia de la comunicación organizacional y concretamente, el gabinete de comunicación. Un gabinete que continúa sin una delimitación funcional (Almansa, 2003:119) ni un nombre común, pero que actúa como órgano vertebrador de la comunicación en el seno de la empresa (García Orosa, 2009:12).

Matilla (2007:73) expresa que los especialistas en comunicación han recibido diferentes denominaciones; sin embargo, parece detectarse un cierto atisbo de acuerdo y comienza a consensuarse la denominación de Director de Comunicación o Dircom, que, por definición, debe depender directamente de la alta dirección (Seitel, 2002: 189).

Al margen de las denominaciones atribuidas, Martín Martín (1998a:11-14) destaca la necesidad de contar con un gabinete de comunicación dado que es un

*“órgano que controla, analiza, ejecuta y difunde todas las acciones de comunicación que una empresa necesita para su labor diaria, tanto a nivel periodístico como publicitario, es decir, el transmitir una buena imagen global de su cultura empresarial.”*

Sin embargo, esta concepción del término resulta inconclusa, ya que tan solo se refiere a la comunicación externa, e insuficiente pues limita las funciones del mismo a las labores publicitarias o las propias de un periodista, obviando aquellas formas de comunicación que no formen parte de los medios.

Retomando a Ramírez (1995:27) de manera más extensa, el autor afirma que son:

*“fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren las necesidades comunicativas, tanto internas como externas, de*

*aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad, influyendo de esta manera en la opinión pública”.*

Aunque sea esta última la definición más utilizada por los academicistas, realmente el gabinete no es solo establecer una Imagen positiva, como se vio anteriormente, sino que, además, establecen relaciones y estrategias comunicativas que favorecen a la sociedad. El esbozado por Ramírez es un gabinete unidireccional cuyo éxito estiba en la capacidad de análisis del mismo para actuar hacia el entorno.

Además, Ramírez (1995) diferencia entre gabinetes de comunicación y asesorías o consultoras de comunicación. Así pues, considera gabinete a “los organismos integrados en la organización” y consultoras, aquéllas que “son independientes y se contratan sus servicios”. Por consiguiente, establece una nueva clasificación en la que los gabinetes se encuentran integrados en la organización, mientras que las asesorías son externas a ella, amén de poder contar con varios clientes a la vez. García Orosa (2005:71) abunda más en ambos conceptos y recoge que las consultoras nacen del reciclaje de las antiguas agencias de Relaciones Públicas y de la iniciativa de los propios profesionales de la comunicación.

Entre las funciones atribuidas a las asesorías destaca la gestión de la comunicación interna y externa, la elaboración de investigación de mercados, la elaboración de bases de datos, de manuales de Imagen e Identidad corporativa, planes de crisis, campañas puntuales de publicidad, dosieres de prensa, organización de eventos y edición de publicaciones (García Orosa, 2005:73-74).

Al hilo de lo anterior, la realidad en cifras la proporciona ADECEC (2008:14) que especifica que más de la mitad de las empresas encuestadas trabaja con más de una consultora al mismo tiempo y su contratación responde en un 72% a la especialización en áreas concretas, siendo indiferente si estas tienen capital español o multinacional (88%).

Asimismo, el 54% de las empresas seleccionan a las consultoras por concurso o por contratación directa (40%). Es el departamento de comunicación el que se encarga de contratar a la consultora (54%).

Según el informe de ADECEC (2008), las empresas españolas destinan un 12% del presupuesto de márketing a comunicación en 2008 en relación al 20% de 2004.

Además, la comunicación corporativa es la disciplina más desarrolladas por las empresas (91%), dentro de la cual, la comunicación interna representa el 88% de la actividad. La Identidad corporativa es una actividad elaborada en el 76% de los casos y la Reputación es trabajada en un 71%. Finalmente, la comunicación de crisis es objeto de gabinete en un 62%.

**Gráfico 9.** Disciplinas más utilizadas por las empresas de moda



Fuente: Elaboración propia

Respecto a las agencias de comunicación, las destrezas más trabajadas son la relación con los medios (95%) y la Comunicación corporativa (91%). En referencia a la facturación, las agencias de comunicación registraron en total durante 2008 cerca de 1.600.000€.

Si atendemos a los profesionales que componen la plantilla de las agencias de comunicación, sabemos que estas cuentan con un promedio de 12 empleados, en su mayoría mujeres (68%), aunque los puestos directivos lo ostentan hombres (58%). La edad media total de los trabajadores es de 35 años y poseen título de licenciados (66%). El sistema de facturación suele ser por honorarios mensuales (86%), aunque un 37% opta por remunerar en función de los proyectos realizados.

El futuro de la comunicación y las RR.PP. según ADECEC (2008) es un 69% optimista, pues afirman que aumentará dado que existe una mayor preocupación por la Imagen corporativa y la credibilidad que las empresas quieren transmitir. Finalmente, la tendencia de las agencias en el futuro pasa por la especialización del sector (50%) y no tanto del servicio (49%).

Por otra parte, dada la amplia participación de las empresas en Internet, el gabinete de comunicación *online* se ha convertido hoy en una necesidad inherente al proyecto empresarial, que mantiene los principios básicos de la comunicación organizacional.

Internet se ha situado como un espacio estratégico en comunicación empresarial por lo que los gabinetes de comunicación en la red y las salas de prensa *online* son una herramienta de comunicación indispensable en este momento. Cantoni completa lo anterior y expresa que:

*“Internet rappresenta un valido strumento aziendale di comunicazione, e talvolta di commercializzazione, un luogo virtuale in cui gli utenti o i clienti possano fare richieste, esprimere giudizi, co-progettare e acquistare i prodotti” (2003:52).*

Poseer sala de prensa digital asegura que los públicos tengan acceso a toda la información necesaria sobre la compañía y sus productos. Las salas de prensa virtual han llegado a ser una herramienta de enorme utilidad para los medios, pero tienen que ofrecer un verdadero valor añadido: notas de prensa 2.0, *tags*, *podcasts*, vídeos, enlaces, imágenes, RSS, etc. Gestionar de manera eficiente la sala de prensa ayuda a la inserción de la empresa y sus productos en los medios

de comunicación especializados.

Esto ha favorecido los flujos de comunicación y modificando estrategias, objetivos y herramientas. Por tanto, recogiendo lo postulado por Castillo (2006:74), la expansión de Internet han supuesto una creciente capacidad de las relaciones públicas de expandir su actividad, por un lado, y de especializar las estrategias segmentando públicos, por otro lado.

Así pues, si la web semántica ofrecía una desbordada información, la web 2.0 canaliza el acceso a la información y permite a los usuarios generar más información y participar (Viñarás, 2010:143).

De igual forma que con otros públicos, Almansa (2009) destaca cómo, en las relaciones entre las empresas y los medios de comunicación, está ayudando las Nuevas Tecnologías, al ofrecer nuevas herramientas a los gabinetes, verbigracia, las salas de prensa virtuales.

Los gabinetes de comunicación *online* se estructuran de la siguiente manera dentro de las compañías (García Orosa, 2009:23):

- El departamento tradicional y, además, una sala de prensa *online*.
- Un departamento de comunicación solo *online*.
- Una asesoría de comunicación externa que ofrece servicios de gabinete *online* a diferentes entidades.

Sea como fuere, conviene destacar que la sala de prensa virtual se debe implementar desde postulados profesionales y dirigida a los medios y no tanto a la necesidad social de hacer algo que esté de moda (Castillo, 2006).

Asimismo, Uriondo (2009) afirma que deberíamos pasar a una relación más informal y personal, lo que supone un cambio de enfoque en las relaciones con los públicos. Carreras (2009) propone una serie de sugerencias para hacer de las salas de prensa virtuales auténticas “Social Media Newsroom”:

- Hacer de la sala de prensa un elemento más de la Estrategia de Comunicación.
- Acceso directo y visible desde la *home*.
- Aplicar las Nuevas Tecnologías a las notas de prensa tradicional.
- Incluir buscador de notas de prensa.
- Aportar todos los medios de contacto.
- Apostar por incluir contenido de calidad y multimedia mediante el uso de *podcasts*, blog, vídeos, imágenes, logotipos, gráficos, posibilidad de distribuir la noticia en un clic (*Share This*), suscriptores RSS o por email, perfiles de directivos, coberturas en prensa, *posts* en blogs.
- *Links* externos a documentos interesantes del sector o de la competencia y que pueden ser gestionados a través de una cuenta en del.icio.us.
- Actualización constante y emplearla como un medio para resolver problemas y peticiones de información de usuarios de inmediato.

De cualquier forma, dentro de los gabinetes de comunicación encontramos dos perfiles profesionales. En primer lugar, el técnico de comunicación, el cual realiza y lleva a la práctica las herramientas de comunicación, mientras que el directivo o el director de comunicación, en segundo lugar, tiene como objetivo, planificar, coordinar y gestionar toda la comunicación que se realiza desde la organización. Xifra (2003:149) tratará estos roles recogiendo lo postulado por Broom y Smith (1979), y Broom (1982). De manera más específica, los técnicos tendrán como tarea principal la redacción de los mensajes destinados a los diferentes públicos; mientras que los directores serán los responsables de la planificación y gestión de los programas de relaciones públicas, así como asesorar a la alta dirección y tomar decisiones sobre la política comunicativa de la organización.

Martín (1998:49) entiende esta figura como la de un profesional que debe:

*“(...) definir la política comunicativa (objetivos), establecer un plan estratégico de comunicación necesario (cree, coordine, analice, desarrolle, difunda y controle la emisión de mensajes internos y externos, y técnicas rápidas, rigurosas y veraces) para cada caso y asuma la responsabilidad final de la imagen corporativa de la organización, ante sus públicos internos y externos.”*

Por añadidura, resulta conveniente recoger lo expuesto por Blignaut et al. (2009:123) al destacar que la profesionalidad de este perfil es muy cercano al periodismo:

*“È una figura professionale, specializzata in comunicazione que deve fare alcune cose: partire da una notizia, avere un buon elenco di giornalisti specializzati correlato di telefoni e fax cui farla arrivare, avere le foto del prodotto, del personaggio o dell’evento di cui parla, sapere inviare una e-mail (e quindi avere i singoli indirizzi)”.*

En cualquier caso y, como expresa Villafañe (1999), la principal función del dircom estiva en elaborar y ejecutar el Plan Estratégico de Imagen de la empresa. Para ello, se le debe situar al nivel directivo y, si responde al modelo de comunicación integral, del dircom dependerá todas las áreas de comunicación, interna y externa, de la empresa.

Villafañe (1999:204-205) concreta, en cuatro, las funciones de la Dirección de comunicación:

- La función normativa, que persigue la cohesión y coordinación de todos los activos de Imagen, propios y ajenos, con los que cuenta la empresa.
- La función de servicio, que se expresa en el apoyo y el asesoramiento a todos los departamentos y filiales de la compañía en sus cometidos comunicativos, pero sin sustituirlos en el plano operativo.
- La función formativa, en una doble dirección: la capacitación comunicativa y la transmisión de la cultura de la organización.



- La función prospectiva, respecto a la Imagen corporativa de la empresa. En este sentido, la Dirección de Comunicación debe convertirse en un observatorio permanente como mínimo de los competidores más directos, el mercado, la opinión interna y externa, sobre la compañía.

Por su parte, las funciones que destaca Cervera (2004:32-33) deben ser las siguientes:

- Establecimiento de las políticas y estrategias de comunicación más adecuadas para hacer diana en los distintos públicos de la organización.
- Elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación para que la política de comunicación cristalice en realidad.
- Actuación de portavoz ante los medios de comunicación de masas.
- Desarrollo de actividades de *Lobbying* y creación de grupos de opinión.

Asimismo, y sin ánimo de ahondar demasiado, Seitel (2002:190) también afirma que los profesionales de las relaciones públicas deben ser directivos de sistemas y conocer las relaciones inherentes a la compañía. En suma, que los directivos desempeñen una función de vínculo entre la organización y sus públicos externos e internos (Grunig y Hunt, 2000).

Para finiquitar, es célebre la comparación de Álvarez y Caballero (1997:85-89), que enfatiza el papel organizador del responsable de comunicación, al comparar al dircom con un director de orquesta, que coordina a todos los músicos para interpretar una misma pieza musical.

## 4.2. La comunicación externa

A pesar de que la comunicación corporativa responde a un todo holístico, como se alude en páginas anteriores, resulta habitual que se disocien dos instancias básicas dentro de ésta, dependiendo de si las acciones de comunicación tienen como destinatarios los miembros de la propia empresa o por el contrario, al público externo.

La comunicación externa hace referencia a:

*“el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Rodríguez 1991: 32).*

Se dirige a presentar las realizaciones de las instituciones u organizaciones hacia el exterior (Báez y Báez, 2000:109); entendiéndose como exterior no solo las relaciones con los medios de comunicación, sino con el entorno relevante, es decir, todos aquellos con los cuales la empresa tiene contacto directo (Kresp, 1990:21). Ramos Padilla (1991:29) destaca que nos encontramos con una comunicación que se origina “entre uno o varios de los miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella”. Por tanto, la comunicación externa surge con la necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos sin los cuales no podría desarrollar su función productiva (Guzmán de Reyes, 2006:53).

Para dar cuenta de sus funciones, Matilla (2007:322-323) recoge que esta comunicación debe: establecer planes de acción a corto, medio y largo plazo, diseñar y aplicar protocolos que permitan unificar las pautas de trabajo, garantizar la coherencia de sus mensajes, adecuar los canales de comunicación y habilitar nuevos instrumentos. De igual forma, coordinará las políticas comunicativas con otras instituciones, sistematizará pautas de actuación para situaciones de crisis, además de gestionar la imagen del máximo responsable de la institución y potenciar las habilidades comunicativas de los portavoces.

Amén de lo anterior, uno de los públicos principales a los que la comunicación externa dirige su actividad son los medios de comunicación. Aunque la comunicación externa gestione las relaciones con los *stakeholders*, es la comunicación con los medios uno de los más importantes campos de actuación.

Rebeil (1998:173) afirma que la relación con los medios de comunicación responde a dos vertientes: una que busca que terceras personas o instituciones atiendan y mejoren la Imagen de la organización y otra que tiene que ver con el seguimiento mediante investigación científica de la Imagen corporativa y la de sus directivos en los medios.

De entre todas las técnicas que habitualmente pueden encontrarse en los manuales de referencia destacamos:

- Nota de prensa. Puede tener carácter de convocatoria de medios y sirve para aclarar o dar a conocer un hecho puntual de manera escueta. De tal forma es un texto sucinto que se utiliza para anunciar una convocatoria o para ampliar o matizar una información anterior (Villafañe, 1999:227). Tanto Villafañe (1999) como Álvarez y Caballero (1998:182) distinguen entre comunicado y nota de prensa. Para Álvarez y Caballero la nota previa es “la que se envía antes de la celebración de un acontecimiento noticioso”, mientras que el comunicado de prensa es “la nota resultante de ese acontecimiento.” En cualquier caso, se debe enviar únicamente aquellas verdaderamente necesarias y hacerlo en función del calendario (Xifra, 2007:98).
- Convocatoria de prensa. Hace partícipe a los medios de comunicación del desarrollo de un acontecimiento.

- Comunicado de prensa. Son el recurso más utilizado por los gabinetes de comunicación para informar de los hechos a los medios de comunicación (Álvarez y Caballero, 1998:182). Lo que lo diferencia de la nota de prensa es la extensión. Además la información es más compleja. Uno de los instrumentos más importantes consistente en un “texto redactado expresamente para ofrecer una información oficial e inédita a los medios de comunicación sobre un tema concreto” (Villafañe, 1999:227). Castillo (2010:111) completa diciendo que su objetivo es conseguir que la organización tenga un acceso directo al contenido de los medios y que sea publicado estrictamente a como se ha remitido. Seitel destaca que, si el comunicado va destinado a Internet, estos deben ser más cortos si cabe de 500 palabras. Una o dos pantallas como máximo (2002: 279).
- Rueda de prensa. Villafañe (1998:217 y 1999:234) define la rueda de prensa como “las reuniones convocadas por la empresa para difundir una información de importancia a los medios de comunicación.” De cualquier manera, es la herramienta más efectiva tanto para transmitir como para recopilar información dado que asegura un contacto personal con los periodistas. Son, en palabras de Álvarez y Caballero, “reuniones convocadas por una fuente informativa para dar cuenta de una determinada información a los medios” (1998:186), lo que obliga a ceñirse a valores de noticiabilidad pues es el periodista el que se desplaza y elabora el contenido (Castillo, 2010:112).
- Dossier de prensa. “Colección de documentos sobre un tema monográfico que se envía a los medios de comunicación para facilitar la elaboración en la redacción de una información amplia sobre dicho tema” (Villafañe, 1999:229). El más sencillo puede incluir un comunicado de prensa, un resumen de

antecedentes, la biografía, fotos y un CD (Seitel, 2002:294) o *pendrive* con información relevante. Xifra advierte que no debe confundirse con el artículo prerredactado por la propia organización ni con el publitreportaje (2007:152).

- Resumen diario de prensa. Recopilación diaria de las apariciones de la prensa en la prensa escrita, elaborada por el responsable de comunicación a primera hora de la mañana una vez revisados los periódicos (Villafañe, 1999: 232).
- Entrevista. “Conversaciones personales, a la que los periodistas o los medios de comunicación acuden para obtener en exclusiva una información en profundidad sobre uno o varios temas de actualidad” (Álvarez y Caballero, 1998:189). Además, *è un incontro che deve essere preparato dall’ufficio stampa in ogni dettaglio*. (De Vincentiis, 2010:51). Es el medio “idóneo para abordar un tema en profundidad con un periodista de manera exclusiva, ya que, aunque la iniciativa la tiene el informador, existe la posibilidad de matizar y explicar cualquier idea, sobre todo si la entrevista se va a difundir a través de un medio escrito” (Villafañe, 1999:237). “Se trata de declaraciones ofrecidas a un informador que, mediante la técnica pregunta-respuesta, interroga a la fuente informativa en profundidad sobre cuestiones relativas a la actividad que está desarrollando habitualmente dicha organización” (Ramírez, 1995:107).

Finalmente, según diferentes estudios, las relaciones con los medios de comunicación es una práctica habitual en los gabinetes de comunicación en España, mostrando, incluso, una excesiva preocupación por aparecer en los medios, en detrimento de otros tipos de comunicación que pueden ser muy útiles para las organizaciones (Almansa, 2009).

### 4.3. La comunicación interna

La comunicación interna planificada o no, existe en toda organización, sobretodo en aquellas que se preocupan y apuestan por una calidad en la actividad empresarial que desarrollan (Carretón, 2009:303).

Maimone alude a Nelli (1990) cuando afirma que *“la comunicazione interna è costituita, sostanzialmente, dall’insieme delle relazioni e delle comunicazioni che si sviluppano all’interno dell’azienda”* (2010:77). En cualquier caso, es una herramienta indiscutible de comunicación que trata de “contar a la organización lo que la propia organización está haciendo” (Pinillos, 1995). Del Pozo (2004b:262) la define como:

*“Un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación, junto con la construcción de canales formales e informales que permitan compaginar las distintas estructuras empresariales, favorece la eficacia de la comunicación interna en el ámbito empresarial; ya que dirigir, en definitiva es integrar, representar, escuchar, crear equipo”.*

Es inherente a las organizaciones, y como tal a los directivos y personal les corresponde tener responsabilidades específicas en este campo para activar sus flujos ascendentes, descendentes y horizontales (Joan y Mascaray, 1998).

Por su parte, Mazzei (2009:11) destaca el importante valor como corriente de comunicación en el seno de cualquier tipo de empresa y declara que:

*“La comunicazione interna viene definita di solito come l’insieme dei flussi di comunicazione che hanno luogo all’interno dei confini di un’organizzazione, sia essa un’impresa o un ente non profit o altro. Tali flussi si sviluppano tra individui appartenenti alla stessa organizzazione e sono rivolti in particolare ai dipendenti”.*

La Comunicación interna es una herramienta fundamental en la gestión empresarial (Cervera, 2004) y responde al intercambio planificado de mensajes en el seno de la empresa.

*“La comunicazione interna, considerata come funzione e precisa area professionale è una realtà emergente, che prende le mosse della necessità come voce del padrone e quindi tradizione spontanea del comunicare all’interno sempre esistita nelle aziende” (De Vicentiis, 2010:123).*

Andrade (2005:17) la define como el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantiene informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Además, debe responder a un fin previamente definido por parte del departamento de comunicación de la empresa de moda. Así pues, todo lo que no sea fruto de un objetivo determinado o planificado, no será comunicación.

Además de que la comunicación interna debe ser siempre un objetivo prioritario, pues permite generar “un flujo de comunicación que fluye en todo los sentidos para informar y ser informado” (Castillo, 2004:271), es siempre conveniente planificarla dado que lleva consigo un proceso de reflexión y de autoconocimiento que puede resultarle muy útil (Costa, 2009:70) a la empresa de moda. Hacerlo implica incrementar el valor de la comunicación dentro de la compañía ya que permite anticiparse, además de otorgar un enfoque proactivo (Pérez, 1996). En suma, la planificación debe impregnarse necesariamente de los principios de la política de comunicación de la institución, que enraíza en la cultura corporativa y en los objetivos globales de la misma (Costa, 2009). Así pues, conocer las necesidades comunicativas permitirá trabajar sobre las estrategias comunicativas, que serán esbozadas en el plan de comunicación (Libaert, 2005).

En relación a lo anterior, Maizza (2000:11) propondrá la oportunidad competitiva de elaborar una estratégica comunicativa al apuntar que: *“la strategia di marca, attuata attraverso una coerente politica di comunicazione, assume un ruolo fondamentale per lo sviluppo della capacità competitiva della impresa”*.

Para ello, será necesario un periodo de investigación en el ámbito en el que pretendemos actuar que nos permita conocer las características del público objetivo y del potencial a los que nos queremos dirigir. Debemos hacer partícipe de la Cultura corporativa tanto al público interno, potenciando la Imagen corporativa, como al externo. Saber la posición de nuestra marca en el mercado y frente a la competencia. En este proceso de planificación apuesta Martín Martín (2006) por la formación de un comité de comunicación integrado por la alta dirección, el dircom, un consultor externo y un técnico especialista en cada tema a tratar.

Finalmente, se debería aplicar lo previamente expuesto en los canales más convenientes y alcanzar así tanto al público externo como el interno. Sin olvidar el seguimiento y la evolución de los resultados. A partir de esa política de comunicación matriz, nacen las políticas de comunicación que se concretan en las distintas estrategias que aplicadas a los diferentes ámbitos comunicativos (externo o interno) las cuales se llevarán a cabo a través de los procesos de comunicación (Del Moral:2004).

Igualmente, tres son las funciones que, además de apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, definen la comunicación interna de la empresa.

1. Informar y lograr motivar al trabajador.
2. Explicar la razón de ser y las decisiones tomadas en el seno de la organización para identificarlo con los objetivos de la empresa.
3. Función de interrogación, permitiendo al empleado preguntar y aclarar dudas a través del intercambio de información y diálogo.

Por su parte, Nguyen-Thanh<sup>24</sup> acentúa la importancia de esta como parte de un todo y postulará que:

*“La primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa.*

---

<sup>24</sup> Autora francesa recogida en el libro de Justo Villafañe “Imagen positiva”.



*En este sentido, la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras”.*

La comunicación interna es, dentro de la comunicación organizacional, “la gran herramienta y a la vez el contenido último de los estilos de dirección democráticos que caracterizan a la empresa contemporánea” (Jiménez García, 2000). Nace de la necesidad de la organización de transmitir informaciones a su público interno, o dicho de otra forma responde a la exigencia de satisfacer una necesidad latente en las personas que forman parte de la misma (Albizu:1992). Es, como postula Weil (1992), el instrumento al servicio de la gestión. Esta herramienta permite a sus integrantes poseer una adecuado conocimiento de cuantos temas les afecten personal y profesionalmente (Zapata, 1993:272), asegurando el *feedback* dado que “todo ello redundará en la mejora de la comprensión, la motivación y la consecución de objetivos comunes” (Castillo, 2006: 194).

Desde otra perspectiva, la de recursos humanos, la comunicación interna satisface las necesidades propias de la empresa ya que contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma. Una adecuada información interna reduce la conflictividad y mejora el clima laboral (Iglesias, 1988).

Por último, esta comunicación tiene carácter estratégico por lo que debe ser gestionada a través de políticas igualmente estratégicas, lo que implica la formulación de unos objetivos claros, establecer unas estrategias y fijar unos soportes que serán objeto del plan de Comunicación (Ramos, 1995:88-91) de la organización (Villafañe:1993).

La comunicación interna se estructura en diversos tipos en función del sentido de la circulación de la información, por lo que, dependiendo del sentido del flujo (Lucas Martín:1997) de la comunicación se diferencia:

- Comunicación ascendente. Consiste en la comunicación establecida entre los propios empleados hacia los superiores

(Castillo, 2010:131) cuyo objetivo fundamental es favorecer el diálogo social en las empresas (Villafañe, 1999) haciendo que todos se sientan protagonistas de la actividad empresarial.

- Comunicación descendente. Tareas como la de transmitir la historia de la empresa a través de medios escritos o audiovisuales son objeto de esta comunicación y es dirigida hacia los subordinados en la jerarquía organizativa (Castillo 2010:130) con lo que se consigue “implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor” (Villafañe, 1999:255).
- Comunicación horizontal. Aquella que se establece entre diversos departamentos para implicar a todos los miembros de la organización (Castillo 2010:132). Es decir, “fluye entre áreas, pero dentro de la franja de un mismo nivel” (García Jiménez, 1998:72). Esta forma de comunicación funciona oficialmente (Ongallo, 2007:85) y es en esta última proliferan en tanto en cuanto faltan los canales ascendentes y descendentes.
- Comunicación transversal. También llamada diagonal, es la que fluye entre distintas áreas y niveles al mismo tiempo (García Jiménez, 1998:73) y posee la finalidad de estructurar, difundir e insertar en el ámbito interno de la organización un lenguaje común entre los diferentes miembros que conforman la organización (Castillo, 2010:133).

Con el fin de cumplir con la consecución de los objetivos planteados anteriormente, y para hacer partícipe de la organización a su público interno, la literatura describe una serie de herramientas cuya utilización, en la práctica, resulta escasa dado que, la mayoría de las organizaciones sólo comunica de

manera descendente y a través de un solo medio: la conocida revista de empresa que en la actualidad ha sido desbancada por la Intranet, o portal corporativo, como medio ya consolidado en un 72% de las empresas españolas.<sup>25</sup> Esto coincide con lo expuesto por Almansa (2006:324-325) respecto a los gabinetes andaluces, cuya comunicación interna, afirma, no está suficientemente desarrollada. La autora destaca aquí el correo electrónico y la Intranet como las herramientas más utilizadas.

A continuación, se enumera de manera poco detallada los instrumentos al servicio de la comunicación interna más relevantes:

- Manual del empleado. Aquello que “establece informaciones relativas a la organización que cualquier miembro de ella debe conocer” (Castillo, 2010:134) y cuya presentación debe ser atractiva sin menoscabar la rigurosidad de sus informaciones.
- Revista o periódico interno. “Sirve para interrelacionar a todos los miembros de la organización desde una perspectiva participativa” (Castillo, 2010:135).
- Circulo de calidad. Consistente en “un pequeño grupo de personas que se reúnen periódicamente de manera voluntaria para discutir y analizar el funcionamiento de la organización (Castillo, 2010:138).
- Tablones de anuncios y Buzón de sugerencias. Son claramente dos herramientas superadas por la tecnología, sin embargo, todavía forman parte de las organizaciones más tradicionales. Los tablones de anuncios son “instrumentos que se pueden utilizar en todos los sentidos de la comunicación (ascendente, descendente y horizontal) y aportan facilidad de ejecución y la

---

<sup>25</sup> III Estudio sobre la Comunicación Interna, elaborado por Instituto de Empresa, Capital Humano e Inforpress: “El liderazgo en Comunicación Interna” (presentado en Barcelona en 2002).

flexibilidad de su contenido y la complementariedad con otros instrumentos (Castillo 2010:138). El Buzón de sugerencias “tiene como objetivo que los empleados puedan expresar sus opiniones o sugerencias- que no quejas o reclamaciones- sobre diversos aspectos (Castillo 2010: 139).

- Circulares. Conjunto de mensajes que se dirigen a un determinado sector de la organización cuyo contenido se refiera a determinadas temáticas de índole organizativo (Castillo, 2010:140).

Por último, Carretón (2009) destaca la importancia de los *stakeholders* internos cuando afirma que los programas de relaciones públicas internas se caracterizan por su carácter continuo y proactivo ya que los empleados son un público activo de comunicación. De ellos dice que, no solo necesitan información de lo que tienen que hacer, sino también de por qué y para qué. Por tanto, no se trata de desarrollar acciones puntuales de comunicación. Los programas continuos con los empleados deben formar parte de los objetivos globales de la organización, de manera que el empleado conozca la importancia de su trabajo, los efectos del mismo y cómo le afectan las decisiones y las acciones de la organización.

#### **4.4. La comunicación y la gestión de crisis**

En términos de Cutlip et al. (2000), las organizaciones son, o deberían ser si quieren subsistir, sistemas abiertos dependientes del entorno, por lo que deben comunicarse con sus públicos. Resultaría pues inverosímil comenzar este apartado sin antes no dedicarle unas líneas a la gestión de conflictos potenciales, entendiendo esto como:

*“la capacidad de comprender, movilizar, coordinar y dirigir todas las funciones*

*estratégicas y de planificación de políticas, y todas las cualidades en asuntos públicos/relaciones públicas, para lograr un objetivo: una participación significativa en la creación de la política pública que afecta al destino personal e institucional” (Seitel, 2002: 223).*

Es decir, el proceso a través del cual la organización puede identificar y evaluar aquellos temas gubernamentales y sociales que pueden impactarle (Xifra, 2003:144). Esta actividad responde a la función que desempeña las relaciones públicas como asesor de la alta dirección e implica a grosso modo la identificación y análisis, además de su resolución, de aquellos asuntos que pueden suponer un riesgo para la organización. Para Xifra, la importancia de la gestión de conflictos potenciales recae en la identificación anticipada de los asuntos que puedan impactar a la compañía y en la respuesta estratégica de sus consecuencias (2003:146). Por tanto, una acertada gestión de los conflictos potenciales puede ayudar a la prevención de situaciones de crisis.

Llamamos “crisis” al inesperado cambio entre dos situaciones que puede provocar la alteración de la Imagen de la empresa, ante lo cual debemos reaccionar de manera anticipada previéndola y estableciendo un control del entorno. DIRCOM (2008) confirma que la comunicación de crisis viene dada por una situación no prevista en la organización o su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y preservar su Reputación. Esto resulta especialmente alarmante cuando esa situación “afecta físicamente a la totalidad del sistema y amenaza sus valores fundamentales y su existencia misma” (Pauchant y Mitroff, 1992). Aunque muchas compañías no reparen en ello, contemplar una situación así es un signo de madurez empresarial ya que se considera como:

*“la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación” (González Herrero, 1998:38).*

En cualquier caso es:

*“Una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus*

*funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad". (Saura, 2005:13)*

Podemos esbozar una serie de características comunes a todas las crisis entre las cuales encontramos el factor sorpresa e inesperado de la misma, la diferencia entre los efectos aunque las causas que la provoquen sean semejantes y el carácter urgente de las medidas tomadas para afrontarlas.

Una de las tareas encomendadas al departamento de comunicación de una empresa es la gestión de la comunicación de crisis. Sin embargo, en España no es una materia demasiado elaborada, a pesar de la difícil coyuntura económica por la que atraviesa el país desde 2008 y sabiendo que todos los sectores son susceptibles de hacer frente una situación de dificultad, incluido el sector textil.

González Herrero (1998) enumera las dificultades que entraña no gestionar una situación de riesgo. Y es que puede aumentar en intensidad con el paso del tiempo, ser la empresa objeto de inspección por parte del Gobierno o de los medios de información. Puede llegar a interferir en el desarrollo normal de los negocios e incluso poner en peligro la Imagen Positiva de la que goza la empresa o sus directivos, además de dañar el balance económico de la empresa.

La crisis pasa por tres etapas (Fink, 1986): La primera de incubación, la cual debe ser detectada con antelación para poder reducir los efectos. La etapa de crisis, el momento crítico propiamente dicho. La tercera etapa o crisis crónica y por último el fin de la crisis.

Según la radiografía del sector de la comunicación y las relaciones públicas en España, ofrecida por ADECEC en 2008, solo un 62% de las empresas consultadas se ocupaba de la comunicación de crisis. Respecto a 2004, la gestión de crisis había disminuido del 50% al 38%.

Las pequeñas empresas que no han planificado ni su modelo de comunicación ni sus necesidades comunicativas, se encuentran en la difícil tesitura de gestionar la comunicación de crisis en el mismo momento que se desarrolla, lo que complica aún más la resolución del conflicto.

De manera anticipada, para la correcta gestión de los momentos de crisis, el gabinete de comunicación de la compañía debe establecer una auditoría de riesgo, ocupándose de realizar una lista con las situaciones que podrían desembocar en crisis, diseñar políticas para su prevención, proponer estrategias y tácticas para combatir cada crisis potencial, identificar a qué públicos puede afectar, crear canales de comunicación efectivos para cada público afectados, probar todas las propuestas (Regestar y Larkin, 2002).

A tenor del valor anticipado que debe poseer este tipo de comunicación, González Herrero (1998) afirma que la comunicación de crisis es:

*“La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación”.*

Sea como fuere, todo modelo de gestión de crisis debe reconocer la importancia de la comunicación descendente a la hora de conocer la posición de la empresa en los momentos de crisis o de perturbación en los canales informales, saturados de rumores y malentendidos (García Jiménez, 1998).

Finalmente, diferentes autores han propuesto a lo largo de la historia reciente distintos modelos de gestión de comunicación de crisis, como son Marra (1992), Hurd (1992), González Herrero (1998) o Saura (2003).

*«Yo no diseño ropa,  
diseño sueños»*  
**Ralph Lauren**

## **5. LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE MODA**

El lenguaje de la moda —basado en la estética de la Imagen, con el producto como protagonista— representa una modalidad de comunicación de gran impacto (porque es aspiracional a través de las modelos y las celebridades), coherencia (porque la centralización de las decisiones en el diseñador, en el papel de director artístico, favorece la correspondencia entre imagen y estilo), universal (porque se dirige a un público universal) y simple (porque se expresa a través de un lenguaje, el de las imágenes, comprensible para todos) (Saviolo y Testa, 2007:273). Sin embargo, siendo este un factor relevante dentro del ámbito, dado que en el acto de compra predomina las motivaciones implícitas y los elementos simbólicos que la comunicación conceptualiza, no siempre se logra conseguir el máximo aprovechamiento.

### **5.1. La planificación estratégica en la comunicación de moda**

A su vez, tal y como se ha expuesto en el capítulo anterior, son sólo las instituciones públicas y las empresas de mayor tamaño las que han incorporado la función de comunicación a pleno rendimiento (Almansa, 2006), mientras que las pymes o las instituciones de menor tamaño como Ayuntamientos u



organismos públicos aún no han apostado de forma decidida por la comunicación como una herramienta de gestión; lo que afecta también a la moda.

Sea como fuere, existe una tendencia por parte de las empresas de limitar la función de comunicación a las relaciones con los medios, olvidándose de que comunicar de forma integrada es una necesidad estratégica dentro de la organización, más aún si ésta comunica valores intangibles asociados a un proyecto de vida (Saviolo y Testa, 2007) como es la empresa de moda. Por tanto, podemos decir que la comunicación empresarial en el ámbito de la moda es un elemento clave en la gestión de la organización.

Rius<sup>26</sup> afirma que la comunicación de moda es la misma que para cualquiera otro producto y se realiza buscando el *target* adecuando, además de usar las estrategias adecuadas a cada tipo de producto, sin embargo, apunta que la moda tiene hoy en día una serie de valores añadidos, como el *lifestyle*, un diseñador reconocido, una imagen que aporte estatus, calidad en algún rasgo de productos, y tradición, que la hace única y reconocible al resto del mundo. No obstante, diferentes autores la circunscriben exclusivamente al ámbito del *márquetin*; es decir, que:

*“erroneamente inserita all’interno del più ampio concetto di marketing, la comunicazione si avvale di più strumenti esemplificativi come: la pubblicità, il direct marketing, le sponsorizzazioni, le fiere, le relazioni pubbliche che poggiano su due attività di base che sono: le relazioni con i media e l’organizzazione di eventi” (Blignaut et al., 2004:25).*

Asimismo, a la pregunta de cómo comunicar todo esto, Blignaut et al. (2009:25) responden: *“cercare di trasferire a chi ci potrà ascoltare e come le vorrà ascoltare, l’emozione e la magia che un abito sa dare”.*

Habiendo tenido en cuenta lo anterior, a la ya clásica división de comunicación externa e interna, y ésta, en ascendente, descendente, horizontal (Cervera,

---

<sup>26</sup> Director de Área de Comunicación Global en Control: La primera revista de publicidad, Nº. 527, 2006 , pp. 92-97, p.95.

2008) y transversal (Villafañe, 1999), la moda aporta una nueva diferenciación. Con el fin de poder explicar las herramientas de comunicación al servicio de la moda que más adelante se detalla, se incluye aquí la aportación que Saviolo y Testa (2007:285) realizan al distinguir entre:

- *Instrumentos de comunicación estacional*, cuyo fin es promocionar el producto o la empresa de moda y entre los cuales encontramos los desfiles o los medios de comunicación.
- *Instrumentos de comunicación institucional*. Destinados a comunicar los valores de la marca, aquí se encuentran el *Corporate*, las tiendas o el patrocinio de eventos.

Sin embargo, el mix de herramientas que utiliza la moda para llegar a su público objetivo depende siempre de las necesidades de la marca en un momento determinado. Las hay desde las más típicas, como la publicidad o las relaciones públicas, hasta las menos usuales como el *training day* o las promo-videos, además de los desfiles. La marca de vaqueros Lee cuenta, por ejemplo, con una completa estrategia de comunicación, una campaña de medios, varias acciones de relaciones públicas y la participación de un prescriptor como los cuatro puntos fundamentales para lograr motivar una conducta favorable en torno a la firma.

Como se ha argumentado en capítulos previos, la evolución histórica del sector de la moda ha favorecido el desarrollo y la profesionalización de la comunicación en este campo. La amplia evolución de la industria y los intereses comerciales surgidos a raíz del nacimiento del *Prêt à porter* han hecho indispensable la comunicación integral en el seno de la empresa textil. No obstante, si prestamos atención a la planificación estratégica de la comunicación se aprecian características singulares que definen este ámbito tan peculiar.

En primer lugar, no fue hasta la aparición del *Prêt à porter*, el cual modificó por completo el sistema productivo existente hasta ese momento, cuando la comunicación de moda comenzó a ser una necesidad estratégica en la empresa. En España, las firmas del *retail* no se ocuparon plenamente de la gestión estratégica de la comunicación hasta que no tuvieron las profundas reformas que trajo consigo las aperturas arancelarias al entrar nuestro país en la UE. Quizás, tal y como expone Abruzzese et al. (2001:64): *“nei decenni passati, il motore del mercato è passato della produzione, attraverso il consumo sino alla comunicazione”*.

De hecho, *“il progetto generale del prêt-à-porter consiste nell’elevare il rango della confezione industriale, offrendo prodotti innovativi dal punto di vista stilistico e ben curati nelle caratteristiche tecniche”* (Abruzzese et al., 2001:61).

Continuando, el Modelo de Planificación Estratégica de comunicación actual en la empresa de moda está definido por las Nuevas Tecnologías de la comunicación, que ha dotado a la empresa de genuinas herramientas las cuales han facilitado la participación de los públicos en la empresa. Tal es así, que podemos extrapolar lo que expone García Orosa (2005) al afirmar que el departamento de comunicación debería de tener en cuenta el aprovechamiento de estas Nuevas Tecnologías de la Información.

En lo que respecta a la elaboración del presupuesto, cuestión abordada en la segunda parte de esta investigación, Seitel (2002: 194) destaca que la clave a la hora de establecerlo puede recaer en estimar la cantidad de recursos necesarios para realizar cada actividad, así como en estimar el coste y la disponibilidad de dichos recursos.

## 5.2. Las Nuevas Tecnologías en la comunicación de moda

El sector textil y de la confección encuentra esencial las Nuevas Tecnologías, de hecho, Internet se encuentra como una de las TIC fundamentales entre las empresas de moda. A su vez, no son pocas las compañías que han incorporado el canal de ventas *online* a su estrategia comercial en lo que conocemos como tienda virtual. Las compras por Internet han tenido una excelente acogida a través de este instrumento que no se antoja pasajera.

Junto a los ya habituales *outlet*, Cappellari (2010:111) destaca el auge de este canal en la moda. Concretamente afirma que:

*“due canali particolari per l'importanza crescente che stanno assumendo in questi anni: gli outlet stores, o più semplicemente outlet, e Internet. Il web come opportunità per stabile un dialogo diretto con il consumatore consentendo una personalizzazione del prodotto o presentando offerte particolare disponibili solo on line.”*

Prosiguiendo, las Nuevas tecnologías han permitido la internacionalización de las firmas españolas, al favorecer la participación de éstas en mercados extranjeros a través de un escaparate virtual formado por blogs y redes sociales, que ha contribuido a la expansión de su Imagen de marca y sus productos, contribuyendo al reconocimiento más allá de nuestras fronteras.

Por otra parte, son las pequeñas y medianas empresas, con menos de 10 trabajadores, las que sustentan el peso de la economía en la industria textil española, y vista su importancia, serán éstas las analizadas en la parte de investigación aplicada. Presentando una lenta incorporación a las TIC y dado que diferentes autores manifiestan que la mayoría de las compañías no cuentan con apenas dificultades para incorporarse con total garantías a la Sociedad de la Información, el problema estaba en la ignorancia y la incertidumbre que las Nuevas Tecnologías producen en el empresario. Así pues, incorporar estos valores pasa por entender las TIC como valor estratégico y definir cuales son las que realmente están de acuerdo con sus necesidades, lo que aporta un valor añadido a los resultados arrojados por esta tesis.

A pesar de que diferentes autores como Cantoni (2003:09) se siguen preguntando si realmente Internet es una oportunidad de negocio para el sector de la moda, lo cierto es que el avance tecnológico aporta a las firmas de moda importantes ventajas, entre las que destaca la capacidad de expansión de la empresa a través de Internet a partir de herramientas como las páginas web, los catálogos virtuales y el *e-commerce*, como veremos más adelante, y la mejorar de las relaciones con los públicos de la organización. El aprovechamiento de las TIC es, en definitiva, un generador de valor añadido. Esto engarza con lo aportado por McLuhan (1997) cuando afirma que “el medio es el mensaje”; es decir, que los medios son determinantes para la estructuración del mensaje y de su contenido.

Igualmente, el propio Cantoni (2003:17) afirma que:

*“i primi siti web che avevano come tematizzazione la moda apparvero alla metà degli anni novanta [...] come alternativa alla paralisi dovuta alla saturazione del modo fisico, si basa su elementi di fatto valorizzati dall’esperienza che tutti noi abbiamo della moda”.*

No obstante, el autor matiza y dice que la web y la tienda virtual tendrá más posibilidades de éxito si funciona como refuerzo de la tienda física, es decir, que deben interactuar a la limón.

Entre las ventajas de las TIC al sector del *retail* destacan:

- La estandarización de los sistemas de trabajo, que posibilita un aumento de la productividad empresarial
- La reducción de los tiempos de respuesta, aspecto crítico para este sector.
- El acceso a otros mercados a través de la Red.
- Un mayor control de la empresa, gracias a la mejora de la gestión de los procesos.
- La automatización de las actividades que tradicionalmente se habían realizado de forma manual, repercutiendo en ahorro en términos de coste y de tiempo.

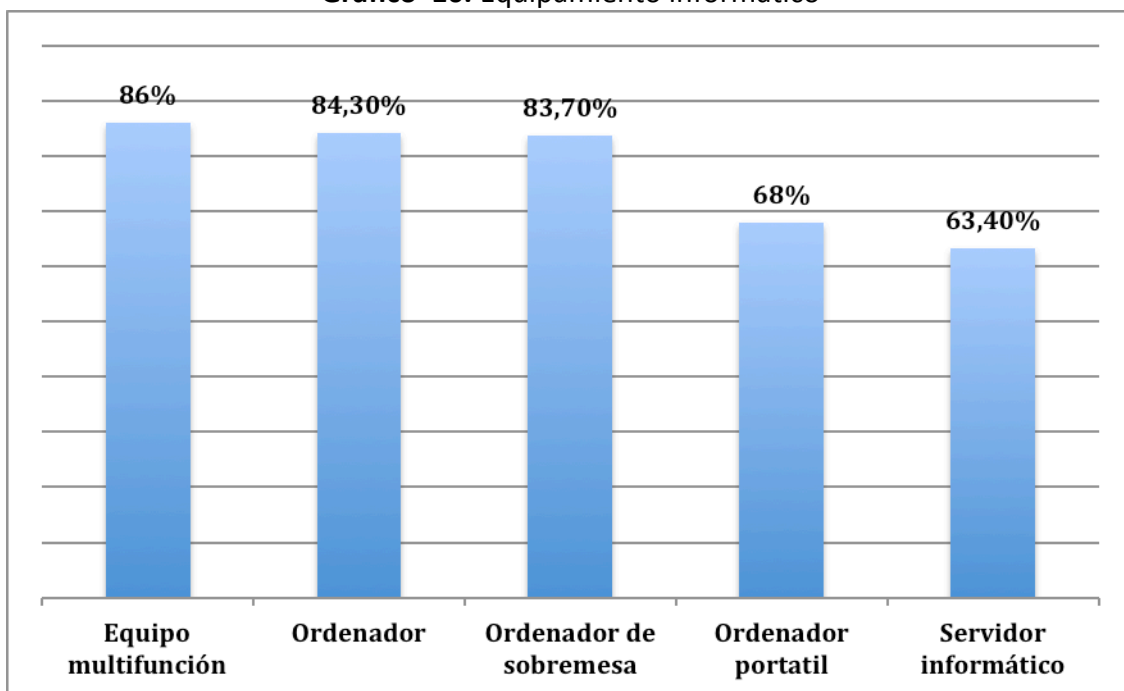
De los sistemas TIC que han adquirido especial relevancia recientemente en las empresas textiles encontramos (informe E-Pyme, 2010:105-106):

- Sistemas CAM (*Computer Aided Manufacturing*) de automatización de la maquinaria específica de producción textil, que permiten reducir la intervención humana al mínimo, mejorando la eficiencia del proceso de fabricación de los tejidos, la calidad de los acabados y el ahorro en los costes de producción.
- Sistemas CAD (*Computer Aided Design*), que permiten recrear las nuevas colecciones y visualizarlas previamente a su confección, además de crear la ficha técnica de la prenda. En esta ficha técnica, el diseñador recoge toda la información que necesita el patronista para el desarrollo de los patrones y su posterior confección: código del diseñador, nombre de la colección, descripción detallada del diseño, materiales necesarios para su confección, tallaje, etc.
- Sistemas ERP para la gestión informatizada de pedidos y stock. La deslocalización de la producción textil fuera de España, junto con los ajustados tiempos que se manejan en el comercio de la confección, otorga especial relevancia a la gestión eficaz de los pedidos, del stock disponible y de la comunicación con los centros de producción. Los ERP adaptados al sector cubren estas necesidades y facilitan la gestión global de los diversos procesos de negocio involucrados. Gracias a estos sistemas, las empresas del sector han conseguido reducir el intercambio de información en papel con los diversos agentes (proveedores de materia prima, centros de producción deslocalizados, distribuidores mayoristas y minoristas, etc.).

- EDI (*Electronic Data Interchange*). Gracias a tecnologías con ésta, las empresas del sector están logrando un acceso estructurado a la información necesaria y una mayor protección frente al riesgo de pérdida de información.
- Redes sociales. El sector textil y de la confección ha alcanzado un nivel de globalización muy elevado, no sólo desde el punto de vista de la producción sino también de la comercialización. Las TIC proporcionan las herramientas necesarias para la gestión de la comunicación con los clientes internacionales. En este ámbito, cabe destacar la aparición de las redes sociales como nuevo canal de comunicación que ha comenzado a ser explotado por las empresas del sector.
- Tecnología RFID. Se está imponiendo como una herramienta clave para la gestión de la trazabilidad de las prendas y la gestión eficaz de la logística de almacenamiento y distribución. Permite conocer en todo momento dónde se encuentra el artículo identificado y disponer de información sobre los procesos a los que ha sido sometido o la ubicación en la que se encuentra en el almacén. Con ello se consigue una mayor trazabilidad de los productos, así como facilidades en la realización de inventarios y la reducción de pérdidas, robos y falsificaciones.

Dicho esto, el equipamiento informático básico en las empresas de moda en España es elevado y está definido por la amplia presencia del equipo multifunción (86%), siendo el ordenador de sobremesa es el más recurrido.

**Gráfico 10. Equipamiento informático**

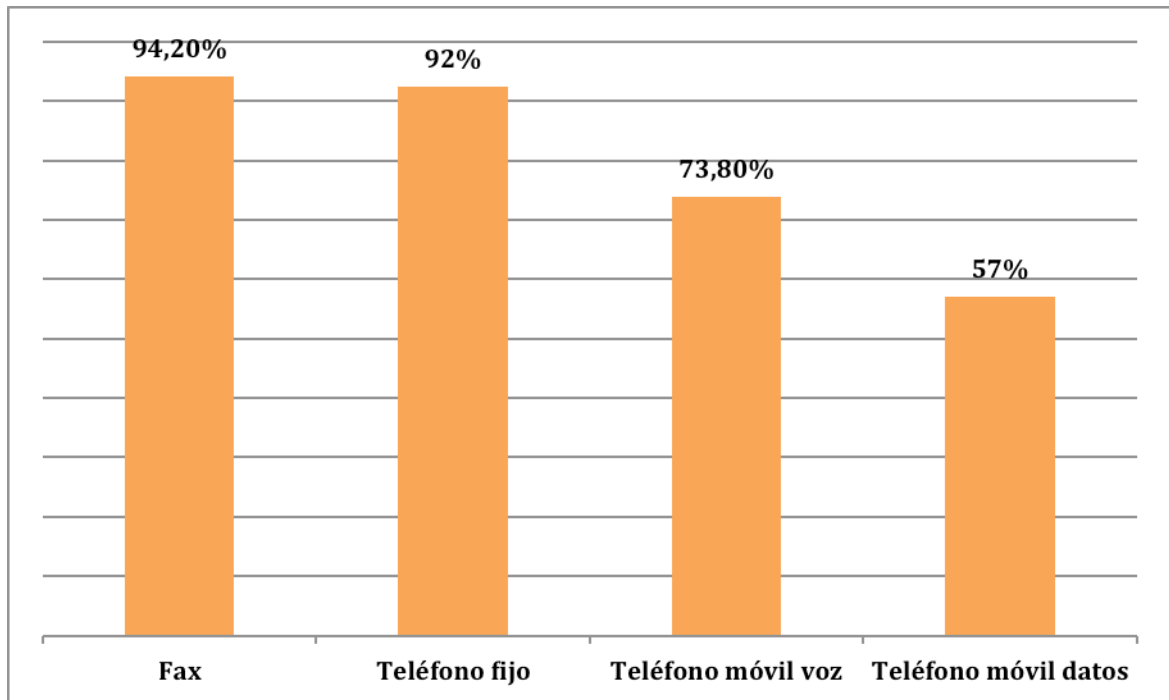


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del informe e-Pyme (2010)

Asimismo, los instrumentos de comunicación que más utilizan las empresas de moda en España es el Fax (94,2%) seguida por la telefonía fija (92,4%) y móvil, tanto para voz y SMS (73,8%), como para acceso a Internet (57%). A pesar de quedar al margen de este estudio, se advierte una creciente utilización también de Skype para llamadas, así como mensajes instantáneos de uso gratuito como Whatsapp o Line.

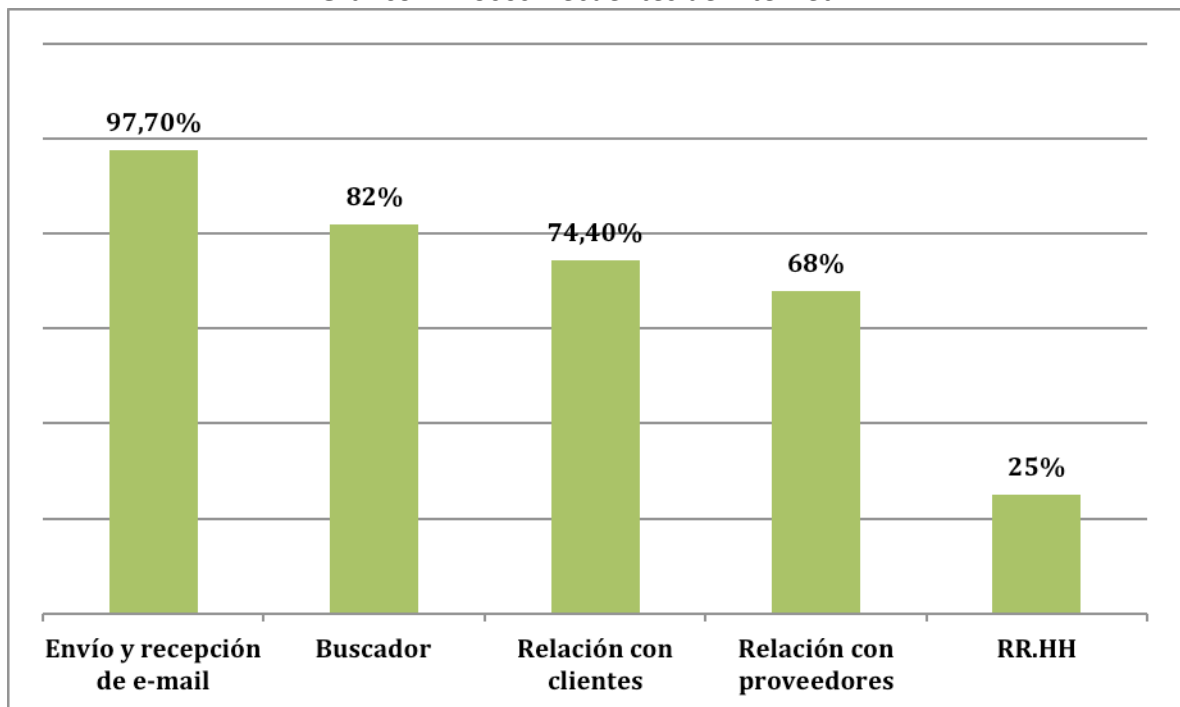


**Gráfico 11. Instrumentos de comunicación**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del informe e-Pyme (2010)

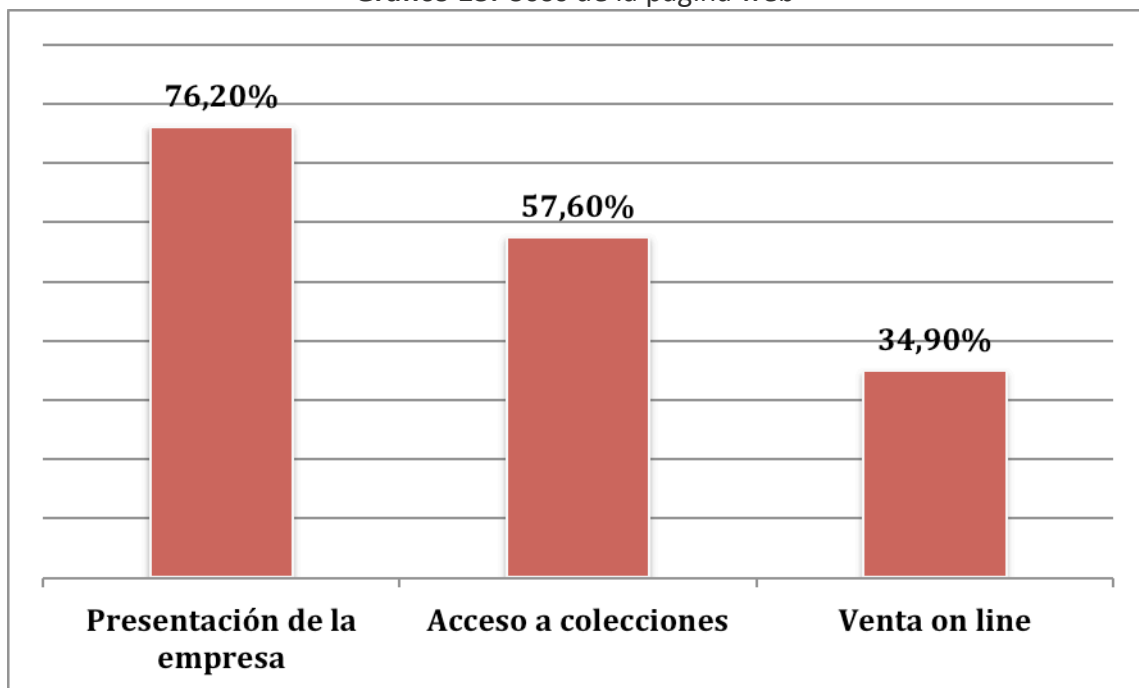
**Gráfico 12. Usos frecuentes de Internet**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del informe e-Pyme (2010)

El 79,6% de las compañías textiles cuentan con página web. La principal utilización de ésta es la presentación de la empresa (76,2%), seguida del acceso a colecciones (57,6%). La comercialización (34,9%) directamente a través de la web es aún minoritaria, a pesar de haber experimentado un destacado aumento respecto al año anterior.

**Gráfico 13.** Usos de la página web



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del informe e-Pyme (2010)

### 5.3. Paradigma de la comunicación de moda en España

En la empresa de moda, la comunicación gira en torno a la colección, que constituye la llave de la oferta de la empresa (Del Olmo,2005), por tanto, la gestión de ésta implica un trabajo integral de todo el *staff* de la organización.

Ampliando lo anterior y en palabras de Iváñez (2000), la comunicación debe estar integrada en todas las fases del proceso de creación, producción y distribución de una colección. Y de ahí, el esfuerzo en la elaboración del plan de la colección, trabajando conjuntamente con el *product manager*, en los

momentos de presentación y venta de la colección a los medios, y en la comercialización.

Si seguimos el modelo de comunicación propuesto por Lasswell, podemos identificar claramente los elementos funcionales participantes en la comunicación en las firmas de la moda y, por ende, sus públicos.

Por tanto, considerando la famosa fórmula unidireccional de “quién, dice qué, por qué canal, a quién y con qué efecto” determinamos que el primer aditamento corresponde a la figura de la empresa de moda, que, como se especifica en líneas previas, corresponde al sector textil y de la confección, y cuyo tejido empresarial viene determinado por pymes y micro pymes. Concretamente, este sector está constituido<sup>27</sup> en nuestro país por más 18.000 empresas, de las cuales el 39% se dedican a la preparación, fabricación y acabado de productos textiles y el 61% restante se encarga de la confección de prendas de vestir, peletería y prendas de punto. Las microempresas poseen una gran importancia ya que en la actividad textil suponen el 85,8% del total de empresas y en el ámbito de la confección representan el 89%. Es precisamente esto lo que justifica la selección de la muestra y lo que reviste de valor las conclusiones obtenidas aquí.

El segundo componente atañe al mensaje y guarda gran relación con el objetivo de la comunicación y a quién va a ir dirigida la misma. A sabiendas de que estos mensajes están llamados a ser resultados a medio y largo plazo (Xifra, 2003:233), Del Olmo (2005:233) propone determinar qué decir y como decirlo en función de dos aspectos: el contenido y el formato. Por lo que, igual de importante es elegir el correcto canal de comunicación. Se optará por canales personales (Kotler, 1998) si se pretende la influencia de los prescriptores, aplicando pues acciones sobre los agentes que veremos más adelante; o canales no personales, ya sea a través de medios masivos de comunicación o de acontecimientos personales, como desfiles o *showroom*. Dicho esto, es aquí

---

<sup>27</sup> Datos facilitados a través de SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos.

donde el relaciones públicas y el gabinete de comunicación deben elaborar ruedas de prensa, dossieres, etc.

En particular, la tareas tradicionales del gabinete de comunicación en la empresa de moda son definidas por Blignaut et al. (2009:122) al afirmar que *“l’Ufficio stampa deve emettere i comunicati che riguardano le varie attività istituzionali e cioè comunicare, dove, come e quando lo stilista sfilerà, aprirà negozi, inaugurerà mostre”*.

Además, matiza funciones más recientes relacionadas con la comunicación financiera y las propias de las relaciones públicas de la moda:

*“Poi, specialità più recente, spiegare gli accordi commerciali, i risultati di bilancio, organizzare in tutto e per tutto i servizi fotografici dei periodici, tenere (con pranzi, inviti e ricevimenti ad hoc) i rapporti con la stampa italiana ed stera, controllare tutto quello che esce sul marchio, sia in termini di fotografie sia di scritti in ogni parte del modo. E organizzare le sfilate, cosa che comporta sapere fare un fitting con le modelle, avere occhio per gli abiti, sapere fare fronte ai centomila piccoli inconvenienti che possono occorrere nelle ore che precedono l’evento”*.

Por otra parte, a la hora de seleccionar el medio, se debe tener en cuenta la cantidad de información a transmitir, la duración del mensaje, el público objetivo al que se dirige la comunicación, el tipo de canal de distribución, el ámbito geográfico de la actuación, las características y coberturas de cada medio, el numero de contacto y el coste. Según los medios utilizados, la empresa trabajará con comunicación convencional a partir de medios de comunicación masivos o con comunicación no convencional, que en el caso de la moda serán desfiles, patrocinios, los catálogos de moda, etc. Los cuales veremos detenidamente en el apartado siguiente.

La siguiente triza responde al “a quién” dirigimos nuestros esfuerzos. Está claro, a todos los públicos de la organización. No obstante, debemos distinguir claramente entre el receptor directo, presente en cualquier programa de actuación, y el receptor indirecto o destinatario, testigo de programas concretos de relaciones públicas (Xifra, 2003:163). Un porcentaje determinante es el que concierne a los consumidores o “prosumidores” que *“è il nuovo soggetto*

*sociale, emergente dalla 'terza ondata' dell'evoluzione umana, che realizza in modo nuovo la premoderna fusione tra la fase della produzione e quella del consumo"* (Abruzzese et al., 2001:65). Siguiendo lo establecido por Foglio (2003), encontramos:

- Consumidores Pioneer. Atentos a las nuevas propuestas de la moda y son definidos por la diferenciación. El número de consumidores de este tipo es muy reducido pero están dispuestos a pagar un precio alto por los productos.
- Consumidores innovadores. Están a la vanguardia entre los consumidores y son aquellos que hacen moda. Iniciadores de la tendencia.
- Consumidores seguidores. Entran en contacto con la moda en su fase de crecimiento, poco después que los dos anteriores, cuando se encuentra ciertamente consolidada.
- Consumidores moda-dependientes. Aquellos con disponibilidad económica para adquirir moda en función de sus necesidades.
- Consumidores pasivos. Aquellos que se dejan condicionar por la moda independientemente de su alcance.
- Consumidores masivos. Aquellos que se adhieren al producto cuando está en su fase de madurez, a precios altos pero accesibles.
- Consumidores rezagados. Aquellos que adquieren moda una vez que está en la fase de declive a precios bajos.

En función de los valores y los estilos de vida, Seitel (2002:17) recoge lo aportado por Morton (1999, 47-47) y divide a los consumidores en ocho categorías que conviene rescatar por la pertinencia con el tema a tratar:

- Consumidores realizados o *actualizers*. Aquellos que habiendo alcanzado cierto éxito demandan productos de moda que denoten su posición social.
- Consumidores satisfechos o *fulfilleds*. Aquellos con suficientes recursos como para adquirir moda de una gama superior.
- Consumidores creyentes o *believers*. Aquellos seguidores de las firmas de moda de alta gama que no tienen recursos para adquirir sus productos.
- Consumidores exitosos o *achievers*. Aquellos que acuden a las firmas de alta gama por prestigio.
- Consumidores luchadores o *strivers*. Aquellos que, a pesar de no disponer de tantos recursos como el anterior, también adquiere productos de moda por prestigio.
- Consumidores experimentados o *experiencers*. Aquellos que acuden al consumo de moda perfectamente informados.
- Consumidores realizados o *makers*. Aquellos consumidores experimentados que no disponen de tantos recursos.
- Consumidores forzados o *strugglers*. Aquellos consumidores con menos recursos.

Sea como fuere lo cierto es que asistimos, tal y como afirman Blignaut et al. (2009:22), a una auténtica revolución por parte del consumidor. Concretamente los autores estiman que:

*“Oggi assistiamo ad una rivoluzione strisciante da parte del consumatore di moda, che sempre di più vuole scrollarsi di dosso il falso mito dell’elitarismo di massa, che tende a smitizzare il mito, a scivolare dal ghetto della categoria e soprattutto vuole scegliere in modo autonomo di vestirsi come gli piace”.*

Inquiriendo en la literatura pertinente, debemos reparar en la definición de *stakeholders* o grupos de interés que son “aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización” (Freeman, 1984:24). En palabras de De Vicentiis (2005:25) en los últimos años se ha vuelto más complejos y articulados. Según su influencia, directa o no, podemos distinguir los primarios, vitales para el desarrollo de la organización e instrumentales, aquellos que influyen a los primarios. Por su parte, el *Institute Research Stanford* completa diciendo que sin su apoyo la organización podría dejar de existir, por lo que el valor a largo plazo de la compañía viene determinada por las relaciones con los *stakeholders*. A lo anterior expuesto, Post, Preston y Sachs (2002) completan diciendo que estos grupos contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a la capacidad y las actividades de creación de riqueza de la empresa, por lo que son sus potenciales beneficiarios.

En palabras de Míguez (2006), los públicos específicos y los *stakeholders* siguen siendo esenciales en las relaciones públicas. De la misma manera, relaciona el término *stakeholder* con los colectivos de carácter permanente y reserva la palabra *público* para aquellos colectivos situacionales, lo que implica buscar un nuevo concepto para definir a aquellos que tienen un carácter más o menos permanente (2007:193-194).

La autora advierte a su vez del empleo de un término cada vez más extendido: los *constituents*, es decir, aquellos a los que la organización dirige una comunicación y que pueden verse influidos por ella.

Así pues, queda superado el enfoque *stockholder* desarrollado años atrás en el que basaba en los socios y los accionistas donde la empresa seguía exclusivamente sus intereses. Asimismo, si debemos seguir teniendo en cuenta estos grupos de manera estratégica para lograr la consecución de los objetivos.

Amén de lo anterior, la comunicación en mercados segmentados como es nuestro caso debe ser diferenciada, por tanto, además de a los clientes, Del Olmo (2005) propone como destinatarios de la comunicación a:

- Los miembros del canal de distribución, que constituye el filtro a través de el cual el consumidor recibe la moda.
- El consumidor, estratificado y al que habrá que proporcionarle información acerca de la empresa, el producto y la tendencia.
- Los medios de comunicación, como prescriptores de moda
- El personal interno de la empresa.
- La red de ventas.
- Líderes de opinión, que ejercen influencia sobre los posibles compradores de la marca.

Sin olvidar que *“il destinatario è le differenti categorie del pubblico”* (Maizza, 2000:146) y en función de lo postulado por Urzáiz (1997), Míguez (2006), Navarro García (2008), Carretón (2009) y Castillo (2010) y completado con lo expuesto por De Vincentiis (2005:28), Del Olmo (2005), Martínez y Vázquez (2008) y Saviolo y Testa (2007), podemos finalmente esbozar un mapa de públicos como el siguiente:



**Tabla 3. Públicos habituales de las empresas de moda**

<b>Stakeholders</b>			
<b>Grupo</b>	<b>Tipo</b>	<b>Interés</b>	<b>Función</b>
<b>Stakeholders internos</b>	Directivos	Gestión, ingresos, etc.	Miembros participantes de la toma de decisiones
	Empleado	Salario, prestaciones sociales, seguridad, promoción, participación, etc.	
	Sindicatos	Velar por el cumplimiento de los derechos laborales	
<b>Stakeholders ambivalentes</b>	Socios, accionistas e inversores de la firma de moda	Beneficio, rentabilidad y gestión	Miembros relacionados de manera puntual con la organización
	Distribuidores y proveedores	Respeto al libre mercado, capacidad de pago	
<b>Stakeholders externos</b>	Clientes	Información veraz, transparencia, posventa	Miembros ajenos cuya colaboración favorece la Imagen positiva de la organización
	Administraciones públicas y Universidad	Legalidad y colaboración	
	Competencia	Cooperación respeto a la libre competencia	
	Medios de comunicación	Transparencia, información veraz	

Fuente: Elaboración propia

Concluyendo, la última pieza trata las consecuencias: “con qué efecto”. Como es lógico, en función de a quién vaya dirigida la comunicación, el efecto será distinto. En cualquier caso, el objetivo de la misma no es solo estimular la demanda de los productos de moda, pues no contemplaríamos los demás públicos aparte del consumidor. Reconsiderando esto, en función de las necesidades de la empresa, la comunicación puede (Del Olmo,2008:232):

- Contribuir o reforzar la Imagen de la marca en el mercado,
- Apoyar el lanzamiento de una colección,
- Posicionar una marca en el mercado,
- Apoyar la labor de la fuerza de ventas.

#### 5.4. Comunicación externa

En las empresas de moda española, como se ha definido en capítulos anteriores, la comunicación externa es el intercambio planificado de mensajes entre la empresa y el mercado. Implica las relaciones del director de comunicación con los medios de comunicación y aquellas establecidas con los demás públicos (Ramírez, 1995:85). Se puede extrapolar aquí lo aportado por Blignaut et al. (2004:51) respecto al rol que debe seguir el periodista de moda para trazar las características del encargado de la comunicación en este tipo de empresas:

*“il ruolo del giornalista di moda quale che sia il mezzo per cui lavora è capire, spiegare, comunicare il sogno che si nasconde dietro alla rappresentazione fatta dallo stilista, analizzando le metodologie con cui viene espressa, gli strumenti utilizzati, gli eventuali errori, le ripetizioni e, se vi sono, le genialità”.*

Además, los mismos autores (2009: 122) esbozan un perfil de esta figura profesional al manifestar que *“con l’aggiunta di un buon senso della notizia, una buona coscienza dei rudimenti del marketing, molta capacità diplomatica, grande disponibilità. E infinita pazienza.”* Exponen también las cualidades que debe presentar el dircom en el ámbito de la moda. Concretamente afirman que

*“l’addetto stampa deve aggiungere un’istruzione discreta e un’ottima conoscenza delle lingue, senza le quali nel mondo della moda è impossibile lavorare.”*

Además de responder al *“mito di fare da filtro per qualsiasi evento o motivazione, dai piu felici ai piu traffici, fra lo stilista e la stampa”* (Blignaut et al. 2004:60), se debe matizar que no solo el dircom en una empresa de moda será el que establezca las relaciones, sino que también lo harán los técnicos del departamento con el objetivo final de transmitir la Imagen corporativa a sus *stakeholder*.

Cabe destacar que, en el sector textil, incluso con más contundencia que en las demás áreas, tanto la delimitación de las funciones como la denominación del encargado de comunicación se han visto condicionados, tal y como explica Matilla (2007:73), por la reciente aparición de diferentes escuelas de negocio que han hecho arraigar nuevas estrategias empresariales e instalado nuevos conceptos.

En todo caso, e el ámbito de la moda la comunicación externa se ocupa de *“los sistemas ambientales que se sitúan fuera de la empresa y entre los que la empresa opera”* (Fiocca, 1994:08). Como se vio anteriormente, estos públicos hacia los que la empresa de moda se dirigen son proveedores e intermediarios, clientes, prescriptores, poderes públicos, mercado financiero, medios de comunicación, etc.

Tal y como se expone en el capítulo de metodología, las herramientas particulares de la comunicación externa son definitorias del propio sector y se encuentran adaptadas a sus necesidades para que cumpla sus funciones con garantías. Además, cualquier mensaje en moda debe tener en cuenta el aspecto racional, el componente emotivo y los factores externos (Maizza, 2000:143).

A continuación se describen los instrumentos más utilizados en la comunicación externa en función de sus relaciones con los medios de comunicación y el resto de los públicos de la organización.

*a. Relaciones con los medios de comunicación*

Los medios de comunicación son auténticos prescriptores de moda y una herramienta fundamental para transmitir mensajes desde el seno de la empresa. Las herramientas más comunes dentro de los gabinetes de comunicación de moda son:

- Convocatoria y posterior rueda de prensa, que, como se expone en capítulos anteriores, son unas de las herramientas más utilizadas; sin embargo, solo las grandes compañías pueden proporcionar informaciones de interés que tengan como cauce informativo esta técnica de comunicación (Del Olmo, 2006:255).
- Comunicados de prensa. Muy utilizados a la hora de presentar el concepto de la colección antes de una feria o desfile. Se trata de una información que se envía a los medios para comunicar diferentes actividades de la empresa (Del Olmo, 2005:254).
- Dosieres de prensa. Documento común en las semanas de la moda para presentar a los diseñadores y explicar las colecciones, además de esbozar una retrospectiva de la historia de la feria. Debe incluir información sobre la organización, sobre la marca o sobre el producto, en el cual se incluya suficiente material escrito y gráfico (Del Olmo, 2005:254).
- Desfiles y ferias. Permiten establecer contacto directo con un cliente actual o potencial, así como con el público en general (Xifra, 2007:208). Si bien las semanas de la moda son el momento en el que los creadores muestran al mundo su talento

artístico (Godart, 2010:06), los desfiles representan el elemento catalizador por excelencia (Saviolo y Testas, 2007:286).

*“Si parte dalle sfilate che si dividono in due grosse categorie, d’alta moda o di prêt-à-porter (Blignaut et al. 2004:51). In Italia, sarti e stilisti, italiani e stranieri, presentano il loro lavoro a compratori e stampa in anteprima, nel corso di quattro appuntamenti l’anno: due per la donna e due per l’uomo. (2004:52).*

Blignaut et al. (2009:56) lo definen como:

*“uno strano genere di rappresentazione per pochi intimi che dura al massimo una ventina di minuti, nel corso della quale ogni creatore di vestiti presenta al mondo attraverso i giornali, il lavoro di sei mesi, in un uragano di musica, modelle, scelte di rappresentazione magnifiche o opinabili, di abbinamenti balordi o azzecatissimi”.*

Además, la elaboración del desfile corresponde al relacionador público. De hecho, Blignaut et al. (2009:129) alega diciendo que

*“la preparazione della sfilata è compito dell’addetto stampa di moda. [...] Sarà inoltre lui a gestione: l’orario, la location, il fitting (cioè la scelta delle modelle), il sitting (cioè il posizionamento dei posti a sedere), gli ospiti, gli inviti”.*

En lo que respecta a la elaboración del evento,

*“Proseguiamo con le norme di base: gli inviti vanno mandati in media 5 giorni prima [...], è necessario certarsi che gli inviti siano stati ricevuti, svolgendo un paziente lavoro di recall, una volta giusto il momento della sfilata, è bene attivarsi per fare sì che le prime file non abbiano posti vuoti, facendo, se è il caso, far sedere gli standing, in certi casi è bene mettere a disposizione dei giornalisti lontani anche dei mezzi pper raggiungere la sfilata.”*

Las ferias por su parte, resulta una ocasión de encuentro institucionalizado entre los operadores del sector en las distintas fases de la cadena de valor y sirven como instrumento de comunicación entre empresas. Con la información que se obtenga, se puede afinar y centrar el contenido de la colección. Las ferias sirven para entablar relaciones con los futuros clientes

potenciales, bien a ellos directamente o través de observadores que realizarán una primera valoración de las mismas (Del Olmo, 2005:272).

- Conferencias. El movimiento asociativo promovido por diseñadores y empresas de moda en España ha favorecido la presencia de los directores creativos en universidades y escuelas de negocio. De Vincentiis (2010:49) afirma que *“la conferenza stampa deve essere gestita con estrema oculatezza: la scelta delle argomentazioni, dei tempi e dei partecipanti deve essere accurata”*.
- Catálogos. “Se trata de instrumentos de comunicación más tradicional en la moda, inicialmente utilizado sobre todo en la relación entre confeccionistas y distribuidores para la ilustración sistemática de las colecciones” (Saviolo y Testa, 2007:285). Sin embargo, Maizza (2000:171) revela que *“recentemente ha perso di importanza sia per l’aumento delle relazioni create nell’ambito dell’intera filiera che agevolano il flusso informativo, sia per i costi relativi alla stampa”*. El catálogo de las colecciones estacionales tiene como objeto informar y poner al día al cliente sobre las nuevas tendencias. Se realiza uno por cada temporada (primavera/verano, otoño/invierno) y contiene toda la información necesaria, con el apoyo de fotografías que lo enriquezcan visualmente (Del Olmo, 2005:244). Completando, Giannone y Calefato (2010: 41) recupera lo aportado por Lovatt-Smith (1996:07) al reiterar que:

*“la fotografia di moda continua a raggiungere il suo pubblico prevalentemente attraverso la rivista di moda, suo “medium” per eccellenza, e, in maniera sempre più marcata, attraverso le immagini pubblicitarie”*.

Conviene especificar que actualmente, la distribución de catálogos en el punto de venta ha sido sustituido por acciones directas de *mailing*. Este último permite *“creare flussi informativi a diversi livelli della filiera produttiva, di selezionare i consumatori interessati ad uno specifico messaggio, di rendere più o meno completa la comunicazione”* (Maizza, 2000:169). Asimismo, de entre todas las funciones, cabe destacar la de adelantamiento de la colección, o comunicaciones con invitaciones a eventos o periodo de rebajas.

Cantoni (2003:38), a colación del catálogo virtual, afirma que *“come ‘evoluzione del normale catalogo, non era sufficiente per giustificare immediati investimenti economici ed emozionali da parte del management”* y enlaza directamente con la venta *online* posicionando al e-commerce *“come finalità immediata dell’investimento nel digitale”*.

- Revista corporativa. Cuentan con un diseño más cuidado que los catálogos y se recurre a ellas como herramienta de fidelización de los lectores.
- Showroom. Permite hacer una presentación personalizada de la colección al canal de distribución (Del Olmo 2005:272). Lipovetsky habla de ellos cuando dice que *“modelos inéditos realizados con antelación y renovados con frecuencia, se presentan a los clientes en lujosos salones y después, tras la elección, se confeccionan a medida”* (2009:79).

b. relaciones con la sociedad

- Publicidad. La publicidad es la herramienta promocional reina del mercado de la moda. Maizza (2000:154) lo confirma y dice que *“è lo strumento principale con cui l’impresa comunica con il mercato al fine di presentare i propri messaggi, riguardanti se stessa o i suoi prodotti, tramite dei mezzi idonei di diffusione”*. Durante 2008, las marcas de moda invirtieron 110,5 millones de euros en ella. Es la que más ha evolucionado de las cuatro (publicidad, promoción, relaciones públicas y venta personal) y la que más sujeta está a las modas (Martínez y Vázquez, 2008:276). *Infoadex* nos proporciona una información detallada acerca de la inversión en publicidad realizada por parte de los anunciantes y marcas<sup>28</sup> en los distintos medios de comunicación. Si atendemos al informe de 2010 podemos saber que la Inversión Real Estimada del mercado publicitario alcanzó en 2009 una cifra de 12.699,4 millones de euros, lo que representa un decrecimiento del -14,9% sobre los 14.915,7 millones de euros registrados en el año anterior.

Respecto a la estacionalidad, a pesar de que cada uno tiene la suya propia, la publicidad de moda responde a un esfuerzo mayor cuando hay un mayor volumen de información de las pasarelas, es decir, en agosto para el número de septiembre y en enero para el de febrero. Normalmente las campañas se mantienen de forma sostenida, aunque menos intensa, durante todo el año.

En lo que respecta a la tarea del profesional de la comunicación, Blignaut et al. (2009:58) manifiestan que:

---

<sup>28</sup> Especialmente textil y vestimenta.



*“l’obiettivo del giornalista di moda è capire, spiegare, comunicare il sogno che si nasconde dietro alla rappresentazione fatta dallo stilista”.*

A continuación presentamos un cuadro explicativo con las principales herramientas publicitarias desarrolladas por el sector de la moda.

**Tabla 4.** Herramientas publicitarias habituales

Herramientas de comunicación de moda				
Publicidad				
Medio	Anunciantes/ inversión	Mayores anunciantes	Formatos	Tamaño
Televisión	Número reducido/ Grandes inversiones	El Corte Ingles Antonio Puig	Spot Product placement	20''
Diarios	Amplio número/inversión moderada	El Corte Inglés Cortefiel	Anuncios y encartes	¼ Media página Pagina entera
Dominicales	Amplio número/inversión moderada	El Corte Inglés Cortefiel	Anuncios y encartes	Página entera
Revistas	Mayor número que la prensa/inversión considerable	Chanel El Corte Inglés Dolce & Gabbana	Anuncios Encartes	Página entera Doble pagina
Radio	Número reducido pero presencia en todos los grupos	El Corte Inglés	Mención directa Cuña Microprogramas	En función del formato
Cine	Pocos anunciantes/mínima inversión	El Corte Inglés	Filmlet Trailers	En función del formato
Exterior	Número reducido/ inversión considerable	LVMH El Corte Ingles	Mobiliario interior y exterior Transporte	
Internet	Número reducido/ inversión considerable	Todas	Banners Posicionamiento buscadores e-commerce	

Fuente: Elaboración propia

- Patrocinio, mecenazgo y *sponsoring*. El *sponsoring* es una forma de comunicación llevada a cabo por la empresa basada en el apoyo financiero, en especies o en servicios a una actividad cultural o deportiva, con objeto de obtener un incremento de notoriedad o de un beneficio para su Imagen. (Del Olmo, 2005). Por su parte, Capriotti (2007) sintetiza los conceptos de patrocinio y mecenazgo en una misma definición: la aportación de recursos (económicos, humanos, tecnológicos, etc.) por parte de una persona u organización hacia otra/s persona/s y organización/es. En el ámbito de la moda, es una actividad común en Hermenegildo Zegna, que esponsoriza competiciones de vela. Además Lacoste y Hugo Boss esponsorizan también torneos de tenis. Por su parte, L’Oreal patrocinaba la antigua Pasarela Cibeles al igual que también ahora MBFWM.
- Emplazamiento de productos. Utilizado por firmas reconocidas mundialmente, es un ejemplo las inclusiones en Sexo en Nueva York. Asimismo, podemos diferenciar entre patrocinio mediático, cuando un diseñador cede sus productos para vestir a algún famoso, y emplazamiento de productos en famosos, si el famoso firma un contrato para ser Imagen de la firma.

## 5.5. Comunicación interna

La comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes dentro de la empresa y resulta una herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir: una

Imagen positiva y un clima adecuado (Cervera, 2006:316). En cuanto a sus funciones, podemos definirla como

*“el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir al logro de las objetivos organizacionales” (Andrade, 2006:17).*

Asimismo, tres son las funciones (Enrique et al. 2008) que determinan la comunicación interna de cualquier empresa u organización:

- Información. Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente.
- Explicación. Para que las personas puedan identificarse con los objetivos de la empresa, deben conocer y comprender las razones de ser de su organización y las decisiones que se toman en el seno de la misma. Todos los departamentos deben por tanto estar informados puntualmente de la marcha de sus tareas.
- Interrogación. Es muy importante para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen cualquier organización, crear el hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros.

De manera más específica, Matilla (2007:321) lista una serie de acciones propias de este tipo de comunicación entre las que destaca: elaborar planes de comunicación interna, crear y mantener mecanismos para que la información fluya de manera regular y constante, transmitir los mensajes estratégicos,

favorecer la comunicación en cascada, incentivar la retroalimentación y desarrollar medidas que aseguren la coherencia de los enunciados emitidos.

Para ello, la autora propone realizar sondeos, gestionar y solucionar los conflictos surgidos dentro de la empresa, administrar la imagen del máximo responsable, apoyar a los altos cargos en sus comparecencias y corregir las estrategias en función de los resultados (Matilla, 2007:32).

Por otra parte, la comunicación interna acepta diferentes tipologías dentro de la compañía en función del sentido del mensaje. De tal forma, hablamos de comunicación descendente si la información surge en los órganos de gobierno y tiene como objeto materias relacionadas con las políticas o directrices de la organización. Este flujo tiene importantes influencias en el seno de la empresa dado que fortalece la cultura de la organización y reduce los rumores (Villafañe, 1998), contribuyendo positivamente a la credibilidad de la misma. De manera subsiguiente, la comunicación horizontal se realiza entre departamentos del mismo nivel y por último, la ascendente nace de los empleados hacia arriba muy común para hacer llegar informes o sugerencias.

Finalmente establecemos un compendio con las herramientas de comunicación interna de uso común en las empresas de moda españolas atendiendo a lo expuesto por Del Olmo (2005), Saviolo y Testa (2007) y Castillo (2010).

**Tabla 5.** Herramientas de comunicación interna

Herramientas de comunicación interna	
Tipo	Herramienta
Comunicación descendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaciones periódicas de distribución general en las empresas.</li> <li>• Noticias o flashes informativos de carácter sucinto, a través de soportes <i>online</i> u <i>offline</i>.</li> <li>• Hojas informativas.</li> <li>• Los tablones de anuncios de pared o a través de pantallas informáticas.</li> <li>• Folletos sobre temas particulares (seguridad y salud laboral, servicios generales, asistencia social, formación etc.).</li> <li>• Carteles.</li> <li>• Videos promocionales.</li> <li>• Soportes de audio (Bien emisiones radiofónicas bien megafonía interna).</li> </ul>
Comunicación Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de sugerencias.</li> <li>• Jornadas de despachos abiertos para facilitar la comunicación con los directivos .</li> <li>• Notas de obligada respuesta, que exige la atención explícita de un superior hacia un subordinado.</li> <li>• Los teléfonos de servicio.</li> <li>• Los contactos del correo electrónico entre los trabajadores y la dirección.</li> </ul>
Comunicación Horizontal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de formación, donde se conocen los trabajadores de un mismo nivel o departamento</li> <li>• Reuniones departamentales</li> <li>• Sesiones informativas</li> <li>• Cualquier acto social dentro de la empresa (fiestas, entrega de galardones, reuniones de fin de año, etc.)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes autores

## 5.6. Agentes de la comunicación de moda

Son muchos los estudios y teorías que han puesto de manifiesto la influencia que sobre el consumidor ejerce la opinión y el comportamiento de los demás. La teoría del efecto *Bandwagon* postula que la predisposición a asumir una idea, producto, marca o tendencia aumenta cuando pensamos que la innovación ya ha sido asumida por otra persona (Gil Mártil, 2009:47). Esto es así hasta lograr el llamado *tipping point* o el momento en que la innovación logra una visibilidad suficiente como para que la mayoría considere que, si no lo adopta, no irá a la moda.

Pero esto no sería posible si no contáramos con los distintos actores que, dentro del microentorno de la moda, forman parte de la estructura del sector (Martínez y Vázquez, 2008:83). Estos agentes son, para Martínez y Vázquez, los diseñadores/directores artísticos, diseñadores de concepto, empresarios de moda, los medios de comunicación, modelos y *celebrities*, y los *coolhunters*. No obstante, Gil Mártil se decanta por nombrarlos prescriptores en la difusión de tendencias, dada su capacidad para influir en el comportamiento de los demás (2009:61). Son *passionistas*, líderes de opinión, *trendsetters* y *celebrities*.

En términos generales, son *fashionistas* todos aquellos actores de moda que incluyen a fotógrafos, modelos, diseñadores, peluqueros, estilistas y editores (Martínez y Vázquez, 2008:87). Sin embargo, en una etapa previa al desarrollo y presentación de las distintas colecciones son los *coolhunting* los que adquieren verdadero protagonismo. Su labor consiste en identificar innovaciones o tendencias que puedan inspirar las nuevas colecciones de la industria de la indumentaria (Gil Mártil, 2009:20). No obstante, a pesar de que su función es igual, sus objetivos cambian en función del ámbito en el que desarrollen su actividad. En la Alta Costura, los *coolhunting*s buscan ideas rupturistas e innovadoras que puedan aportar un toque distintivo a una colección que terminará presentándose en las principales pasarelas del mundo, mientras que en el *Prêt à porter*, identifican los diseños y estilismos que triunfarán en las

tiendas y en la calle (Gil Mártel, 2009:20-21).

Los diseñadores o directores creativos han ido adquiriendo protagonismo a medida que se iba implantando el *Prêt à porter* como sistema en la moda. Representan la cabeza visible de la firma de moda para la que trabajan y es el sujeto comunicativo sobre el que se vuelve el trabajo de la dirección de comunicación a través del dircom. En cambio, Ralf Lauren o Tommy Hilfiger son, para Martínez y Vázquez, diseñadores de concepto, es decir, nombres conocidos por el gran público que no crean productos, sino imagen, comunicación (2008:84).

Además, dentro de la alta dirección de la empresa, nos encontramos con empresarios de moda, que son los que dirigen y/o poseen empresas que producen moda a aquellos que las gestionan, o son dueños del principal espacio de la moda: la tienda (2008:84).

Por otra parte, los pasionistas son *metabolizadores* de la innovación. Tienen especial capacidad para influir en los grupos, preferencias y, por ende, en las decisiones de compra de las personas con las que se relacionan directa o indirectamente. Asimismo, Internet y los medios sociales han multiplicado su capacidad para difundir la innovación (Gil Mártel, 2009:62). Se diferencian de los líderes de opinión, aquellos cuyo criterio o forma de comportarse son considerados referentes, por lo que gozan de total autoridad y legitimidad entre los miembros del grupo, por ser, éstos últimos, profesionales del ámbito. Como por ejemplo, editores de revista, periodistas especializados o trabajadores del sector.

Los *trendsetters* y *celebrities* son personas capaces de marcar moda o tendencia (Gil Mártel, 2009:65). Las firmas de moda recurren a ellos para ser imagen de la marca, ya sea como invitados de algún eventos de relaciones públicas o desarrollando campañas publicitarias.

Finalmente, los medios de comunicación, así como la publicidad, actúan como

legitimadores sociales (Gil Mártil, 2009:57). Son los actores más poderosos dentro del mundo de la moda (Martínez y Vázquez, 2008:86). Por su parte, la prensa generalista difunde imágenes de prescriptores y realiza publicidad y *publicity* de la firma, penetrando en distintos tipos de audiencias. La prensa especializada, en cambio, actúa como de *trendsetters*, legitimando productos y formas de llevarlos. Saviolo y Testa distinguen dos tipos de profesionales dentro de las revistas especializadas: la/el estilista (*fashion editor*) y la/el periodista (Saviolo y Testa, 2007:283). Los primeros son los encargados de seleccionar las prendas de entre todas las colecciones para los artículos. Los segundos, se ocupan de la parte relativa a la configuración de los textos. Sea como fuere, en las revistas especializadas, el contenido de los artículos.

En conclusión, el ámbito de la moda, consciente de la influencia que sus agentes de comunicación pueden ejercer sobre el comportamiento del consumidor con su opinión y comportamiento recurre a ellos como manera de canalización de tendencias e ideas.



## 6. METODOLOGÍA APLICADA

Resulta interesante describir el proceso que ha seguido la investigación en función de las técnicas seleccionadas. Por ello, se ahonda a lo largo de este capítulo en la metodología aplicada a la misma, describiendo los instrumentos a los que se ha recurrido para llevar a cabo este estudio. Asimismo, es conveniente recordar que la investigación tiene como base un marco teórico resultado del análisis de las fuentes bibliográficas y de la revisión documental extraída de los documentos de las firmas de moda, así como de sus páginas web; lo que nos ha permitido comprobar la pertinencia de la investigación y enriquecer las conclusiones.

### 6.1. La muestra y el corpus de estudio

Llamamos muestra al subgrupo de la población al que se le considera representativo de la población completa e implica la “observación de una parte de la población para extraer información sobre la totalidad de la misma” (Corbetta, 2007). Por tanto, independientemente del tamaño, si la muestra no es representativa los resultados no podrán ser extrapolados. La muestra se elige de entre todos los integrantes del conjunto conforme a un procedimiento reglado y garante de la representatividad. Al procedimiento empleado para obtener una o más muestras de una población se le llama muestreo y para

llevarlo a cabo es necesario que esté establecido el marco muestral representativo.

Sin embargo, a la hora de elegirla, se advierte que su selección puede depender de lo estudiado y de la validez de las respuestas obtenidas, por lo que la representatividad no es el único criterio (Heinemann, 2003:195). Es decir que se puede atender también al criterio del investigador para la selección de una muestra no probabilística (Berganza y Ruiz, 2005:189).

La ley de grandes números (Kolmogorov, 1956) garantiza que los resultados que se obtienen al entrevistar a sólo una parte de la población se pueden extrapolar al universo del que se ha extraído dentro de unos límites de error y probabilidad que se determinan estadísticamente siempre que se esté analizando un fenómeno de masas, que éste tenga una distribución normal o que el procedimiento de selección de los componentes de la muestra sea aleatoria. Además, la precisión de los resultados también dependerá del tamaño de la muestra, para cuya determinación habrá que acotar el universo, es decir, decidir qué población constituye el objeto de estudio y a quién preguntar.

La muestra en el caso que nos ocupa es no probabilística y está formada por pymes de moda española. Debemos destacar que, una vez comprobada la inexistencia de algún estudio o registro que incluyera un listado ordenado de estas compañías en función del volumen de ingresos, realizamos una revisión de todas las organizaciones que habitualmente participan en la ahora conocida como Mercedes-Benz Fashion Week Madrid (MBFWM). Se ha creído conveniente inclinarnos por estas organizaciones dado que la participación en la antigua pasarela Cibeles asegura un excedente de presupuesto y un departamento de comunicación consolidado, por lo que entendemos que estas pymes son las más acertadas para formar parte del estudio ya que, si disponen de una partida dedicada a la participación en una pasarela, también dispondrá de presupuesto para desarrollar una comunicación más completa. Finalmente,

una vez comprobado de cuántas empresas se trataba y cotejadas éstas con diferentes dossiers e informes acerca de su actividad, aplicamos un criterio de “transparencia” comunicativa, es decir, seleccionamos aquellas que contaran, al menos, con departamento de comunicación y página web.

Finalmente, se realizó pues un muestreo teórico, es decir, una “selección deliberada y explícita de una muestra que facilita datos muy específicos sobre lo que se pretende estudiar” (Glaser, 1967). Se ha seleccionado a 25 empresas que se ciñen al requerimiento y cuya participación se verá justificada a lo largo de los capítulos posteriores. El corpus de estudio está conformado por las siguientes compañías:

**Tabla 6.** Corpus de empresas estudiadas

Nombre de la empresa	Página web
Ágatha Ruiz de la Prada	<a href="http://www.agatharuizdelaprada.com">www.agatharuizdelaprada.com</a>
Ailanto	<a href="http://www.ailanto.com">www.ailanto.com</a>
Alma Aguilar	<a href="http://www.almaaguilar.com">www.almaaguilar.com</a>
Ana Locking	<a href="http://www.analocking.com">www.analocking.com</a>
Andrés Sardá	<a href="http://www.andressarda.com">www.andressarda.com</a>
Ángel Schlessler	<a href="http://www.angelschlessler.com">www.angelschlessler.com</a>
Beba's Closet	<a href="http://www.bebascloset.com">www.bebascloset.com</a>
Carlos Díez	<a href="http://www.carlosdiezdiez.com">www.carlosdiezdiez.com</a>
Davidelfín	<a href="http://www.davidelfin.com">www.davidelfin.com</a>
Elisa Palomino	<a href="http://www.elisapalomino.com">www.elisapalomino.com</a>
Francis Montesinos	<a href="http://www.francismontesinos.com">www.francismontesinos.com</a>
Hannibal Laguna	<a href="http://www.hannibal-laguna.com">www.hannibal-laguna.com</a>
Ion Fiz	<a href="http://www.ionfiz.com">www.ionfiz.com</a>
Delpozo	<a href="http://www.delpozo.com">www.delpozo.com</a>
Juana Martín	<a href="http://www.juanamartin.com">www.juanamartin.com</a>
Kina Fernández	<a href="http://www.kinafernandez.es">www.kinafernandez.es</a>
Krizia Robustella	<a href="http://www.kriziarobustella.com">www.kriziarobustella.com</a>
María Escoté	<a href="http://www.mariaescote.com">www.mariaescote.com</a>
María Ke Fisherman	<a href="http://www.mariakefisherman.com">www.mariakefisherman.com</a>
Martín Lamothe	<a href="http://www.martinlamothe.es">www.martinlamothe.es</a>
Maya Hansen	<a href="http://www.mayahansen.com">www.mayahansen.com</a>
Miguel Palacio	<a href="http://www.miguelpalacio.com">www.miguelpalacio.com</a>
Roberto Verino	<a href="http://www.robertoverino.com">www.robertoverino.com</a>
TCN	<a href="http://www.tcn.es">www.tcn.es</a>
Teresa Helbig	<a href="http://www.teresahelbig.com">www.teresahelbig.com</a>

Fuente: Elaboración propia

Razonamos que para el proyecto de DEA se propuso analizar las 44 empresas que concurren en la edición de septiembre de 2010 de CMFW; sin embargo, al contar determinadas compañías con una exigua gestión de la comunicación, optamos por hacer una selección más reducida y que incluyera aquellas firmas de moda que en más ocasiones han participado en este encuentro en los últimos años, cerciorándonos de que tuvieran éstas unas garantías comunicativas.

A su vez, resulta conveniente aportar ciertas notas sobre la evolución histórica del certamen para lograr comprender la importancia de este evento en el panorama actual y justificar su presencia en la investigación.

De tal forma, Cibeles ve la luz en 1985 dentro del marco de la Semana Internacional de la Moda, que reunía habitualmente cada año en Madrid a los máximos representantes de la industria de la confección. El evento nace entonces con el objetivo de ser el gran escaparate de la moda en España y fuera de ella.

Sin embargo, la pasarela se encontrará año tras año con el inconveniente de tener que compartir protagonismo con la extinta Pasarela Gaudí de Barcelona. Esto provocará, además de una atenuación del interés mediático, problemas de agenda en los diseñadores que obligará a estos a tener que decantarse por una.

No obstante, a pesar de estas dificultades, el recorrido de Cibeles ha sido bastante positivo. Si bien en la primera edición incurrieron tan solo seis diseñadores de Madrid, en las ediciones posteriores se abrirá el espectro a los creadores del resto del país.

A lo largo de su historia, la Pasarela Cibeles ha tenido diferentes emplazamientos, desde la primigenia carpa de la Plaza de Colón hasta la Casa de Campo, pasando por el Museo del Ferrocarril; hasta que finalmente se asienta en el Palacio de Congresos y Exposiciones de Madrid.

En 1996 Cibeles pasa a organizarse por Ifema a través de un acuerdo con la Comunidad de Madrid y se integra nuevamente en la Semana Internacional de la Moda.

Además, el evento ha estado sujeto a numerosos cambios en los últimos años. En 2008 modificó su nombre a “Cibeles Madrid Fashion Week” para equipararse a los grandes eventos de moda internacional y, en 2012, tras una alianza con la marca alemana de coches de lujo, Cibeles abandonó su nombre para convertirse en Mercedes-Benz Fashion Week Madrid (MBFWM). Esto

permitió que la cita española formara parte de la agenda de pasarelas internacionales de primer nivel.

Actualmente, más de 60 diseñadores exhiben sus propuestas año tras año en MBFWM, considerándose el evento como el gran motor de la creatividad y el diseño en España. No obstante, participar implica cierta consolidación de las firmas concurrentes puesto que la organización exige en sus bases que el diseñador se ocupe del pago de la cuota de participación e informe sobre su gabinete de prensa. De ahí su importancia en este estudio.

## **6.2. *Timing* y metodología del trabajo de campo**

El modelo de planificación estratégica de comunicación llevado a cabo por las empresas de moda españolas es un auténtico desconocido desde el punto de vista académico; en primer lugar, porque la literatura acerca del tema tan solo se ocupa de ello desde la perspectiva del márketing y, en segundo lugar, porque el reducido tamaño de estas organizaciones obliga a llevar a cabo una gestión estratégica muy particular. La correcta gestión de la comunicación es un valor añadido y por ello diferentes autores han destacado la importancia de las variables del márketing para diferenciarse, sin embargo, pocos son los que se han centrado en la comunicación como elemento fundamental en el ámbito de la moda.

Dada la pertinencia de la investigación, una vez validada nuestra hipótesis tras la consecución de los objetivos planteados al principio de este estudio, se detalla a lo largo de las páginas posteriores tanto el *timing* seguido como las técnicas metodológicas implementadas.

## A. Encuesta

Tras una labor de documentación que permitiera sentar las bases sobre las que se sitúa realmente la comunicación en las empresas de moda españolas, se elaboró una encuesta destinada a los diferentes departamentos de comunicación de las compañías para conocer la estructura y la política de comunicación de los mismos. Para ello, acudimos a un recurso web que nos permitiera diseñar y gestionar esta herramienta con las oportunidades que nos concede la técnica con total exactitud y fiabilidad: la encuesta informática (Gaitán y Piñuel, 1998:205). Este instrumento propio de la web 2.0. nos ha facilitado la tarea tanto para la elaboración de la encuesta como para su envío y procesado de datos. En definitiva, válida para la investigación que nos ocupa ([www.e-encuesta.com](http://www.e-encuesta.com)).

En primer lugar, se completó una base de datos con las empresas objeto de estudio y sus departamentos de comunicación, indicando aquí el nombre del dircom e información de contacto. Más tarde, se realizó un *mailing* precedido por llamadas de teléfono a modo de presentación de la investigación, explicando lo que se requería de cada uno.

Se estima inevitable traer aquí algunos inconvenientes que han entorpecido de manera exigua la investigación y que aduce la omisión de ciertas informaciones. Son en gran medida consecuencia del reducido tamaño de las empresas objeto de estudio y la limitación presupuestaria, lo que obligó a matizar la encuesta para evitar errores.

No obstante, durante el mes de junio de 2011 se principia el envío de las encuestas vía *online*, a través de correo electrónico,

arguyendo el motivo requerido. En término, a mediados del mes de septiembre, tras la edición de CMFW, todas las firmas habían respondido la misiva.

La encuesta supone una de las técnicas más comunes de recogida de información en los estudios de comunicación. Esta completa herramienta es una de las más conocidas y empleadas por los investigadores a pesar de su no tan aparente complejidad. En palabras de Berganza y Ruiz, este instrumento consiste en plantear preguntas a una población y recoger las respuestas (2005:177). La importancia para el estudio de la comunicación organizacional la pone de manifiesto Niero (1993:199) cuando postula que es *“un procedimento di conoscenza che permette di strutturare la comunicazione”*. Y esto es avalado por Roccato (2006:19) cuando afirma que la encuesta es la adecuada a la hora de estudiar comportamientos, es decir, que *“l’inchiesta e il sondaggio sono particolarmente adatte a studiare gli atteggiamenti e le opinioni, i ricordi dei comportamenti, i valori e gli stili di vita”*.

La metodología de la encuesta responde a un procedimiento estadístico que permite obtener la opinión de una sociedad o de un grupo social para determinar el sentido y la intensidad de las corrientes de opinión mayoritarias. Esto permite conocer los cambios en lo que a la comunicación empresarial respecta.

En definitiva, las encuestas se revelan como un procedimiento para conseguir información de una muestra que pretende representar a una población, dentro de unos márgenes de error controlados (probabilidad) (Monzón Arribas, 1987). De esto se deduce que las encuestas no son un método preciso, sino que establecen unos resultados dentro de unos márgenes de error



conocidos; por tanto, la precisión en el cálculo del error que se puede cometer al trabajar con muestras viene garantizado por el método científico utilizado y por el diseño de la investigación.

No obstante, Niero (1993:49) destaca las amplias posibilidades metodológicas existentes dentro de la encuesta al afirmar que:

*“Sotto la denominazione d’inchiesta è compresa una famiglia piuttosto vasta di tipi di ricerca. In prevalenza però, si utilizza questo termine per riferirsi alla classica indagine con questionario. [...] Non sarebbe quindi errato parlare dell’inchiesta come di “un sistema di decisioni”, per lo più previste ex ante, di carattere organizzativo e di carattere prestamente metodologico.”*

Entre las ventajas que nos llevó a seleccionar esta técnica metodológica encontramos que:

- Nos permite investigar la situación de la comunicación desde la percepción del Gabinete de Comunicación.
- La encuesta vía *online* permite mínimos costes en relación a la información obtenida.
- Permite examinar muchas variables fácilmente.
- No existen limitaciones geográfica, algo necesario pues las empresas objeto de estudio se encuentran dispersas por el territorio nacional.
- Se presta a los análisis secundarios.

En cambio, entre las desventajas apreciamos que:

- Una mala redacción puede sesgar los resultados.
- En las encuestas vía *online* los datos se pueden falsear por parte del encuestado.
- Las tasas de disponibilidad pueden ser muy bajas en determinadas circunstancias.

En lo que incumbe a nuestra investigación, como este

procedimiento estadístico permite captar la opinión de un grupo social para determinar la tendencia mayoritaria, se ha utilizado la encuesta para “seguir las pistas de los cambios en el conocimiento, las actitudes, las conductas y los valores sociales y relacionarlos con indicadores de orden” (Monzón Arribas, 1997:164) . Con ello, se pretende “una interrogación particular respecto de una situación que comprende a ciertos individuos con el objetivo de establecer una generalización” (Ghiglione, 1989).

Así pues, con la empresa de evitar la aparición de factores que distorsionaran los resultados, las preguntas transmitidas al encuestado fueron expresadas de forma clara y sin ambigüedad, como se puede comprobar en los anexos. Asimismo, gracias al sistema que con anterioridad se ha expuesto, la recogida de datos fue exacta y sin errores.

Además, “si bien los principios de la encuesta siguen siendo los mismos, [...]. Los sistemas de levantamiento, codificación, captura, validación, procesamiento y representación de la información se han modificado” (López Romo, 1998:34); por lo que se utiliza la encuesta informática, tal y como se especifica en el epígrafe previo.

Por otra parte, se estima conveniente recurrir a esta técnica metodológica puesto que:

*“la ricerca per sondaggio presenta veri grandi e modi di dibilità dei risulti raggiunti che possono andare da un insieme elementare di percentuali ad un rapporto di ricerca vero e propio, teorizzato, comparato con altre indagini, generalizzato” (Cipolla, 1996: 57-58).*

Asimismo, tras resolver cuáles son las empresas objeto de estudio, se apela a la precisión de los resultados obtenidos y a la posibilidad de extrapolarlos al universo aplicando criterios propios para determinar el tamaño de la muestra y la selección de las mismas (Rodríguez, 1991:114).

Finalmente, la encuesta responde al propósito de describir al dircom y la estructura de los departamentos de comunicación de las empresas de moda seleccionadas y para definir también las características que enmarcan su modelo de planificación estratégica de la comunicación. Se ciñe pues a un único tema dado que pese al gran número de preguntas que se puede hacer en una encuesta, para el número de temas a tratar existe un cierto límite para que no decaiga el interés del entrevistado (Festinger y Katz, 1992:62). Se atiende pues a través de esta técnica a cuestiones como las estrategias de comunicación en las que incurren o las herramientas que utilizan. Conoceremos:

- El perfil del dircom de las empresas de moda a través del departamento de comunicación.
- El papel que ocupa la sala de prensa virtual y redes sociales dentro de la web y en la gestión de la comunicación.
- Las distintas herramientas de comunicación en las que incurren los departamentos de las empresas de moda españolas.
- Su modelo de actuación en la gestión de crisis.
- El mapa de públicos de la organización.

## B. Análisis de contenido

La revisión documental llevada a cabo en la primera parte de la investigación permitió la elaboración de una plantilla de análisis en la que se consideró lo argumentado por diferentes autores como Castillo (2008), Celaya (2008), Xifra (2007) o García Orosa (2009). Desde mediados de septiembre hasta finales de octubre se efectuó el análisis que permitió el estudio de las páginas web y las salas de prensa virtuales, realizando, durante los meses posteriores, una revisión del mismo. Además de haber sido un minucioso trabajo ya que algunos ítem se encontraban en espacios recónditos, se debe considerar también que forma parte de la naturaleza comunicativa de este tipo de empresas que la sala de prensa virtual sea un compendio de sus actividad en los medios.

El análisis de contenido se encuentra también entre las técnicas cuantitativas más conocidas y responde a la sintetización de un enfoque específico empleado con frecuencia en casi todas las áreas de investigación sobre los medios de comunicación. Es decir, que es un método bastante popular y eficaz a la hora de analizar los contenidos mediáticos a través aplicaciones concretas. Berelson (1952) destaca el carácter objetivo, sistemático y cuantitativo de los datos recogidos a través de esta técnica.

De entre todas las definiciones referidas al análisis de contenido, se distingue la ofrecida por Kerlinger (1986:21): “un método de estudio y análisis de comunicación de forma sistemática, objetiva y cuantitativa, con la finalidad de medir determinadas variables”. Por su parte, Walzer y Wiener (1978) concluyen que es

“cualquier procedimiento sistemático ideado para examinar el contenido de una información archivada”.

A la hora de aplicar el análisis de contenido, una vez seleccionada la muestra, se definió todas las unidades de análisis que formaron parte de la plantilla final. Para ello se realizó también previamente una revisión por todas las páginas web de las empresas seleccionadas que garantizó la pertinencia. Así pues, teniendo en cuenta lo aportado por Xifra (2007) y Castillo (2008), amén de otros autores, fueron analizadas los sitios web y las salas de prensa virtuales de las empresas de moda elegidas para lograr poner de manifiesto de qué manera y a partir de qué instrumentos implementan estas organizaciones las herramientas de comunicación en Internet. Particularmente, los elementos analizados pueden verse en los anexos. En suma, el análisis de contenido permite “describir de forma objetiva, sistemática y cuantitativa el contenido manifiesto de la comunicación” en las aplicaciones investigadas. Lo que más tarde nos servirá para sacar conclusiones mediante la identificación sistemática y objetiva de las características específicas (Holsti 1959) de esta herramienta.

El estudio de las páginas web y las salas de prensa virtuales se realizó desde mediados de septiembre hasta finales de octubre, efectuamos el análisis de los mismo y durante los meses posteriores se elaboró una revisión.

### C. Cuestionario

Conformado por diez preguntas acerca de la estructura empresarial y remitido para ser contestado por la dirección ejecutiva de las compañías. Hasta enero no se obtuvieron todas las respuestas. Es, sin duda, el instrumento que más dificultad ha mostrado a la hora de su ejecución ya que, a menudo, las empresas seleccionadas no daban facilidades para que las preguntas fueran contestadas por el *staff* de la presidencia o sucedáneos. Además, es común que ciertas preguntas fueran revocadas sin contestar por desfavorable o desconocimiento del dato en cuestión.

El cuestionario es *“il tipo di intervista che presenta, dal punto di vista classificatorio, il minor grado di ambiguità”* (Bachi, 2007:22). Es, en palabras de Berger (1998), otro de los instrumentos de carácter cuantitativo más utilizados. Además, una de las grandes ventajas de esta herramienta es la posibilidad de generalizar los resultados. A ello hace referencia Bachi (2007) cuando dice que:

*“il questionario è lo strumento del survey, ovvero dell’inchiesta campionaria che si prefigge di raggiungere una rappresentatività di tipo statistico, con la conseguente possibilità di generalizzazione dei dati raccolti sull’intera popolazione di riferimento”.*

Sierra Bravo (1992:190) determina que:

*“El instrumento básico de la observación por encuesta es el cuestionario. Éste no es otra cosa que un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación sociológica para su contestación por la población o su muestra a que se extiende el estudio comprendido”.*

Se pueden distinguir tres clases: el cuestionario simple, la entrevista y las escalas sociométricas. En cuanto al primero es aquel en el que los encuestados, previa su lectura, contestan por escrito, sin intervención directa del encuestador. Éste es el método que se ha utilizado para nuestro estudio.

El problema recae entonces en que todos deben entender lo mismo cuando se les formulen las diferentes cuestiones aunque sean diferentes personas las que apliquen dicho cuestionario (Hage y Jackson, 1994). No obstante, también debemos tener en cuenta lo argumentado por Palumbo y Garbarino (2004:173) y es que *“non è solo un sieme di domande; benché sia questo il tipo di cuestionario piú diffuso, e meglio pensare ad esso come ad un contenitore di oggetti”*, por lo que es necesario aprovechar las oportunidades que esta técnica nos brinda.

El planteamiento del cuestionario que nos ocupa responde, a través de diez preguntas, a asuntos relacionados con el carácter estructural de las organizaciones seleccionadas. Es decir, aquellas que nos permite trazar el mapa de públicos y sus funciones dentro del organigrama. Para la elaboración del mismo se tuvo en cuenta que debiera resultar *“un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible”* (García Córdoba, 2008:29) y que *“debería responder a unos objetivos precisos y limitados”* (Blanchet et al., 1989:153). Asimismo, el cuestionario sigue un patrón uniforme, que permite obtener y catalogar la respuesta, lo que favorece su contabilidad y la comprobación de los resultados (García Córdoba, 2008:30).

Dados los inconvenientes iniciales que encontramos a la hora de identificar a la persona que diera respuesta a nuestras preguntas, resolvimos que lo más conveniente sería remitir las cuestiones a través de correo electrónico. Por otro lado, a pesar de que algunas preguntas no fueron contestadas con exactitud, sí tenemos una constancia aproximada de los datos que requeríamos.

#### **D. Método Delphi**

Como último estadio del trabajo de campo, se realizó un análisis prospectivo acerca del futuro de las herramientas de comunicación en el ámbito de las empresas de moda españolas acudiendo a un panel de expertos. Por tanto, desde finales de noviembre de 2011, se estableció contacto con los posibles expertos que formarían parte de él a través de correo electrónico y durante el mes de diciembre se evaluaron los resultados tras la consecución de las dos fases programadas. Una vez perfeñado lo postulado por los participantes, los datos fueron incluidos en las conclusiones de esta tesis.

Es una técnica de previsión que “se sustenta en la capacidad de recoger e interpretar las opiniones y conocimientos de un grupo específico de personas, aquellas que por su conocimiento y experiencia le otorga un reconocimiento generalizado de expertos” (Ramírez y Ramírez, 2004). Ruiz Olabuénaga (2003:115) completa diciendo que sirve para “para averiguar cuál es el dato que mejor garantiza el acierto en la toma de decisiones”. Sin olvidar lo expuesto por Dalkey et al. (1972)



(1963), La Rosa (1999:178) se refiere a ella como un tipo de encuesta que:

*“si tratta di un tipo di sondaggio perché lo scopo del Delphi è quello di raccogliere opinioni (sul futuro) e la tecnica utilizzata per rilevare tali informazioni si basa sul questionario”.*

Es pues aquella técnica que consiste en realizar entrevistas a un panel de expertos que tiene por objeto la predicción de las consecuencias de un determinado fenómeno o evento. Es decir, se realiza una sucesión de preguntas individuales a cada uno de los expertos combinadas con información de los otros expertos que el investigador le proporciona. O en otras palabras, que estos expertos son preguntados por rondas a través de cuestionarios. Con la información que se obtiene en cada ronda se va conformando un informe que se dirige otra vez a los expertos, lo que permite al investigador reformular preguntas y a los expertos, las respuestas. Este es uno de los métodos generales para el análisis prospectivo más utilizados actualmente.

Resulta realmente beneficiosa para la investigación dado que favorece la discusión del grupo sin que interaccionen de forma presencial, de hecho cada uno de los participantes no conocen la identidad de los demás.

A través de la técnica Delphi se ha invitado a los expertos en la comunicación de moda para que den su visión prospectiva del ámbito. Para ello nos fue útil la revisión bibliográfica realizada con anterioridad para identificar a los profesionales que iban a formar parte del panel.

La primera fase tiene como nexo común la web 2.0 y el futuro de las herramientas en esta plataforma, mientras que la segunda

fase tiene como objeto las técnicas tradicionales y su uso prospectivo.

Asimismo, el número de componentes del Delphi cumple con las necesidades y expectativas de la investigación. Las siete personas elegidas fueron seleccionadas teniendo en cuenta sus aportaciones al mundo de la moda. Son las siguientes:

- Ana Isabel Vázquez Casco es profesora de *e-business* y comunicación, y consultora de comunicación de moda. Ha escrito junto con la profesora Martínez Caballero el libro *Marketing de moda*, manual de referencia en el sector de moda.
- José Luis del Olmo Arriaga es licenciado en Ciencias de la Información (Especialidad de publicidad y relaciones públicas) por la Universitat Autònoma de Barcelona. Ha trabajado en empresas del sector de la moda y desarrollado actividades de consultoría para diferentes empresas del sector. Hace más de diez años que imparte cursos, seminarios y conferencias sobre márketing de la moda.
- Natalia Quintas Froufe es Doctora en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Vigo. Profesora ayudante del Departamento de Comunicación y Psicología Social de la Universidad de Alicante. Autora de diferentes artículos acerca de la comunicación en el ámbito de la moda española.
- Paloma Díaz Saloaga es Doctora en Publicidad y Relaciones Públicas y profesora asociada del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I en la Facultad de Ciencias de la Información de la

Universidad Complutense de Madrid. Colaboradora de moda en diferentes medios de comunicación y autora de distintos artículos sobre las marcas de moda.

- Salvo Testa es *Ricercatore confermato* de *Economia aziendale*. Profesor de *Fashion Management* en la Università Bocconi y también forma parte del *Area Strategia della SDA Bocconi*. Creador de la *Piattaforma Fashion & Design della SDA Bocconi*.
- Stefania Saviolo es profesora de *Strategia e politica aziendale* en la Università Bocconi. Docente Senior del *Area Strategia della SDA Bocconi*. Directora del *Master in Fashion, Experience & Design Management della SDA Bocconi*.
- María Sánchez Valle es Doctora en Ciencias de Información por la Universidad Pontificia de Salamanca. Profesora Adjunta de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación, Universidad CEU-San Pablo y secretaria del Departamento de Publicidad y Comunicación Institucional. Su línea de investigación se ocupa de las estrategias de comunicación de las marcas de moda.

Por otra parte, entre las características destaca el carácter anónimo de la información; durante un Delphi, ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate; la realimentación controlada y la respuesta del grupo en forma estadística.

## 7. LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE MODA ESPAÑOLAS

A partir del siguiente capítulo se detallan las principales características de las empresas de moda seleccionadas, prestando especial atención al concepto de la firma y sus estrategias de comunicación. Esta información, que nos ha facilitado una visión holística de las sociedades, ha sido elaborada a partir de las entrevistas y las aseveraciones dispuestas en las páginas web de las compañías analizadas y las réplicas de las encuestas a los directores de comunicación.

Dicho esto, antes de dar comienzo a la descripción de las rutinas de comunicación en las empresas de moda españolas y a las cuestiones estructurales, se atenderá a una retrospectiva acerca de las herramientas de comunicación digital más comunes en las compañías del *retail* español y que no figuran en los listados anteriores. El *branding* digital de las empresas de moda en España pasa por una serie de herramientas reveladas a partir de nuestra investigación y que merecen una mención especial por su carácter definitorio dentro del ámbito. Las aportaciones teóricas al respecto son escasas, por lo que incluiremos estos conceptos dentro del siguiente capítulo.

## **7.1. Comunicación externa en las empresas de moda españolas**

Tal y como afirmábamos en páginas previas, la supremacía de un enfoque centrado en el márketing y la falta de dedicación desde una perspectiva comunicativa al ámbito de la moda ha puesto de manifiesto una carencia significativa en el estudio y análisis de ciertas herramientas características de la comunicación en este sector. Por consiguiente, las sucesivas páginas se dedicarán al desarrollo de las herramientas definitorias de la comunicación de moda.

### **7.1.1. Fashion websites**

Las páginas webs de empresas de moda, entendidas estas como portales de Internet que actúan como una herramienta interactiva de la compañía con su público, han mantenido un tremendo impacto desde sus inicios a principios de los 2000. Al estar el caso español marcado por una lenta incorporación a este ámbito, el proceso sumatorio se ha dilatado hasta la primera década del siglo XXI.

Forma parte, junto con los blogs, de las herramientas básicas que nos proporciona Internet. Algunos autores afirman (Posner, 2011:166) que debe ser una plataforma alternativa para la publicidad, la promoción y la construcción de marca, además de la comunicación y las RR.PP.

Ahora bien, esta anotación estaría inconclusa si no se matizara que las páginas web de empresas de moda permiten tanto la presentación de la oferta (lanzamiento de nuevos productos, difusión de las colecciones, etc.), como informar sobre las actividades de la empresa (desfiles, participación de ferias, presentación en showrooms, etc.) y apoyar a la Imagen corporativa de la marca (Del Olmo, 2005:252).

A grandes rasgos, el universo de las *fashion websites* están conformadas por empresas productoras y distribuidoras de productos de *Prêt à porter*, las cuales crean sus espacios *online* para informar sobre productos, dar a conocer los desfiles de la temporada y vender sus colecciones al consumidor (Del Olmo, 2005:207).

Este tipo de web ofrecen la posibilidad de ver imágenes y videos tanto de las sesiones fotográficas como de los desfiles de la firma. También apuestan por retransmitir el desfile en *streaming* a modo de televisión en Internet. Son, en definitiva, portales interactivos, que cuentan con aplicaciones para fidelizar a la audiencia.

#### **7.1.1.1. Online Visual merchandising**

En la moda, una de las herramientas más importantes de la comunicación organizacional es el espacio destinado a la Imagen corporativa. A pesar de que no existe una definición elaborada acerca del concepto, destacamos que el *visual merchandising* es “*the physical representation and communication cue of the brand or retail, through creative grouping and presentation of merchandise in Windows and in the store*” (Easey, 2008:230).

Sin embargo, ceñirse al ámbito *offline* resulta ya insuficiente. Internet se ha convertido en el escaparate virtual de las firmas de moda, por lo que también en el ámbito *online* la tienda como la web deben representar la Imagen que la firma quiere lanzar al exterior. Así, el *visual merchandising* contribuye a la experiencia de marca del consumidor, ya sea en la tienda, o a través de su web; por lo que resulta conveniente que esta Imagen se ciña a la Imagen corporativa

de la firma, más aún si esta cuenta también con comercio electrónico. Diferentes estudios se han ocupado de la influencia del visual merchandising en la red: es el último eslabón estratégico de una cadena orientada hacia la obtención de la compra (Guerrero, 2009:160).

#### **7.1.1.2. El probador virtual**

El probador virtual es una aplicación destinada a cubrir las necesidades específicas del sector de la moda en Internet (Guerrero, 2009:167). Permite la venta añadida además de asegurar que el comprador no tenga ni que devolver las prendas. Esta herramienta requiere la introducción de las medidas para construir un modelo lo más parecido a la realidad o la recreación de un maniquí en 3D. Lamentablemente, tan solo tiene lugar en compañías internacionales o de reconocido prestigio que puedan hacer frente al gasto que supone desarrollarla.

#### **7.1.1.3. Bitácoras y redes sociales**

Los blogs son una de las aplicaciones que más rápidamente han evolucionado dentro de las posibilidades que ofrece la web 2.0. Resulta útil tanto para los consumidores, que ponen de manifiesto sus experiencias de marca, como para las firmas, que saben de manera sencilla y rápida lo que opina el mercado.

De manera global, la temática de la moda copa en un 10% los blogs<sup>29</sup> de Internet, sin embargo, su objetivo difiere en función de cual sea su ubicación. De tal modo, si el blog pertenece a un medio de comunicación, la bitácora servirá para personalizar los contenidos respondiendo a un periodismo de autor. En cambio, si está alojando en cualquier otro servidor, este se ocupará de cuestiones más relacionadas con la tendencia.

En cuanto a las redes sociales, pocas son las marcas que no han sucumbido a estar presente en alguna u otra red, incluso las hay que prefieren crear su propia red. En cualquier caso, esto proporciona mayor tráfico a la web del diseñador y facilita las comunicaciones con su público puesto que lo habitual es enlazarlas a la página de la firma. A la hora de tener presencia en las redes sociales, las empresas de moda acuden, según las compañías objeto de estudio, a Facebook, a Twitter y a LinkedIn para redes profesionales. Las redes sociales generalistas, como Facebook, Tuenti, Google+ y MySpace cuentan en España con unos perfiles de usuarios muy similares (Celaya, 2011:123); La Asociación Española de la Economía Digital en su estudio "Uso de Facebook por parte de las empresas españolas" estima que cerca del 7% de las empresas españolas tiene presencia en Facebook por motivos relacionados con la Imagen de marca.

---

<sup>29</sup> Según Techonrati, un buscador de blogs.



#### 7.1.1.4. La venta *online*

Permite la transacción comercial en Internet entre una empresa y un cliente de cualquier lugar del mundo, facilitando a éste su adquisición sin contacto físico (Del Olmo, 2005:252). Las firmas de moda consolidadas recurren al *e-commerce* como alternativa al sistema de venta tradicional a la hora de comercializar sus productos salvando límites geográficos. Las empresas de moda española comercializan sus prendas *Prêt à porter* a través de sus páginas web gestionada por la propia compañía de manera externalizada.

El comercio electrónico es un nuevo tipo de comercio producto de los avances tecnológicos que se extiende más allá del ámbito publicitario.

Esta nueva herramienta de márketing se define como: “Una nueva forma de transacción o intercambio de información comercial basada en la transmisión de datos sobre redes de comunicación como Internet” (Guerrero, 2009:164).

Asimismo, es importante adaptar la tienda *online* a los usuarios que accedan a la misma desde dispositivos móviles. Es el llamado *m-commerce*.

Por último, existen portales creados con el apoyo de los grandes grupos del *retail* para que los usuarios adquieran productos de las firmas del grupo (Del Olmo: 2005:207).

#### **7.1.1.5. E-mailing**

Es la herramienta de comunicación más utilizada por las firmas de moda y se utiliza, tanto para captar nuevos clientes, como para fidelizar a los que ya lo son; además de para informar sobre productos y demás contenidos. Permite una comunicación abierta, inmediata y eficaz con el canal de distribución y con los consumidores (Del Olmo, 2005:252).

#### **7.1.1.6. Video publicitario**

El video publicitario supone una acertada alternativa a la fotografía fija y resulta muy útil para conceptualizar la imagen de la firma. Actualmente aparece *streaming* en la página web o enviado a los soportes. Tan importante como el video oficial es el *making of* como complemento. Es fácilmente posicionable en ferias o showrooms, incluso en el punto de venta. Puede utilizarse en muchos ámbitos como la presentación de la empresa, de los productos, de la colección, de los desfiles realizados, etc (Del Olmo, 2005:253).

#### **7.1.1.7. RSS y Newsletter**

También llamado *House Organ*, es una escueta publicación que la empresa de moda envía a sus *stakeholders* y que contiene información acerca de la empresa y sus productos. Resulta un eficaz instrumento de promoción y comunicación, además de un excelente potenciador de imagen (Del Olmo,

2005:253). En palabras de Seitel (2002: 322), estos boletines se caracterizan por no tener más de una página, por incluir vínculos, por divulgarse de manera regular y por fomentar la respuesta.

### 7.1.2. La sala de prensa virtual

Internet ha favorecido la proliferación de oficinas de prensa virtuales desde donde los profesionales de la comunicación pueden acceder fácilmente a la información específica de la firma, aportando rapidez e interacción y mejorando el trabajo profesional de los relaciones públicas (Castillo, 2006). Esto facilita la comunicación entre la empresa y los diferentes medios (Guerrero, 2009:179). De entre las oportunidades que ofrece esta *pressroom* a la comunicación de moda destaca la publicación de dossieres y notas de prensa, noticias, imágenes y videos en alta definición, además reduce el tramite de solicitud de petición de prendas para editoriales.

De manera detallada, Seitel especifica seis ítems que no deben faltar en esta *extranet* (2002:326):

- Comunicados de prensa ordenados por temas y de forma cronológica.
- Discursos ejecutivos, o cualquier comparecencia por parte de la dirección.
- Informes de cuentas sea cual sea el volumen de la organización.
- Entrevistas en medios o a través de Internet.
- Fotografías, perfiles, copias de anuncios.
- Dossieres de prensa digitales.

Xifra (2007:157) destaca como características de este espacio que el enlace a la sala de prensa se encuentre en la página principal y

mantener en esta los principales enlaces de la web. También debe tener su propio menú y un motor de búsqueda. No debe faltar un botón del tipo “novedades” ni un lugar dedicado a la revista de empresa. Son importantes los datos referidos a los responsables con los medios y a la biografía de los directivos. Finalmente, que responda a su función documental mostrando las herramientas de comunicación con las que cuenten.

En términos generales, la sala de prensa virtual se ha convertido en un instrumento de gran relevancia dentro de la comunicación organizacional. Sin embargo, a pesar de que las nuevas herramientas surgidas a raíz de la web 2.0 trajo consigo una óptima relación entre las organizaciones y su público, la proliferación de los *smartphone* y el aumento de usuarios de Internet móvil ha puesto de manifiesto la necesidad de desarrollar un renovado espacio de comunicación en un nuevo escenario: las App (Villena Alarcón, 2012).

Aunque el potencial de las Apps para este sector está aún por determinar, sin embargo, cabe destacar su marcado carácter integrador como parte de las herramientas de comunicación de la compañía y como redireccionador del flujo de visitantes a la web.

## **7.2. Comunicación interna en las empresas de moda españolas**

Nuestra investigación nos ha permitido conocer cómo y a partir de qué herramientas se realiza la comunicación interna en el seno de las organizaciones dedicadas al sector textil. Las herramientas que a continuación se detallan están positivamente desarrolladas en el entorno digital y habitualmente son gestionadas desde la Intranet de la compañía.

### **7.2.1. Intranet**

“Una intranet es un vehículo interno que integra la comunicación con los trabajadores, dirección de procesos, infraestructuras y todos los demás aspectos que forman parte del trabajo” (Seitel, 2002:334). Es decir que, “a través de ella las organizaciones pueden disponer para su flujo interno todo un caudal de informaciones y datos que facilita compartir información entre las personas y organizaciones” (Castillo, 2010:150). Xifra (2007) incluye esta herramienta como parte de la comunicación interna al determinar que es una red informática para el uso interno de la organización. De manera sucinta podemos definir la Intranet como “una pequeña Internet, con la gestión de la información y herramientas de acceso del World Wide Web juntos en una organización” (Ambegaonkar, 1997:17), la cual se puede conectar de forma independiente a Internet.

Podemos a su vez identificar las aplicaciones que Álvarez (1995: 46-47) precisa. Esta información es solamente accesible a los miembros de la firma, los cuales acceden a herramientas propias de Internet para difundir informaciones ligadas históricamente a un soporte físico como es el tablón de anuncios o los boletines.

### **7.2.2. Desayunos de trabajo**

Son las tradicionales reuniones informativas que el sector textil en España, dado el reducido número de los trabajadores integrantes de las empresas, ha adaptado en función de este encuentro matinal. De tal forma, este tipo de comunicación permite interactuar con tu público interno en un ambiente distendido que ha sido planificado con carácter previo.

### 7.2.3. Manual del empleado

Este instrumento sigue vigente a pesar del estrecho número de empleados en la empresa textil española, aunque bien es cierto, su uso es más extendido cuanto más grande es la compañía. Recordamos que esta herramienta se entrega a todo nuevo miembro de la organización y debe servir como fuente de información al empleado (Castillo, 2010:134).

### 7.3. Planificación estratégica de las empresas de moda españolas analizadas

Una vez comprobadas aquellas pymes españolas dedicadas al ámbito de la moda que, habiendo participado asiduamente en Cibeles, contaban con cierta “transparencia” comunicativa, tal y como explicábamos en el capítulo anterior, se escogieron 25 para formar parte de la muestra objeto de estudio. Todas ellas se presentan a lo largo del siguiente apartado, destacando tanto las perspectivas de la organización como la estrategia comunicativa que desarrollan. Esto nos permitirá trazar un mapa estratégico (Kaplan y Norton, 1992) para proporcionar una visión macro de las estrategias de las organizaciones descritas.

Así pues, para presentar toda la información obtenida a través de las técnicas metodológicas de la manera más depurada posible, la estructura del consiguiente apartado responde, en primer lugar, a la misión, visión y valores recopilada a través de la revisión documental y página web. La información relativa al *branding* digital son los resultados del análisis de contenido realizado sobre la página web y la sala de prensa virtual, así como las respuestas de las entrevistas.

### 7.3.1. Ágatha Ruiz de la Prada

# AGATHA RUIZ DE LA PRADA

## a. Información corporativa

Ágatha Ruiz de la Prada inicia su actividad empresarial en Madrid en 1981 con una marcada vocación internacional y de diversificación. Siete años más tarde, en 1988, participa por primera vez en la Pasarela Cibeles y en la Feria de Moda de Milán. Durante 1992, la firma que lleva su nombre comienza a otorgar licencias para la explotación de su marca a la vez que gestiona la venta de sus productos a través de distintos representantes locales, siguiendo en cada caso una política de distribución propia e independiente.



En 1995 tiende una alianza estratégica con El Corte Inglés para vender los productos en los *corners*<sup>30</sup> de sus establecimientos. Fruto de su diversificación, comienza a partir de 2001 a acudir a los desfiles de *Pitti Imagine Bimbo* en Florencia para mostrar sus colecciones de moda infantil, convirtiéndose en la única diseñadora no italiana que participa en la feria.

La internacionalización de la empresa llega en mayo de 2003 al inaugurar su primera tienda en Oporto, a la que seguirán otras en Milán y Madrid. Además, distribuye en América y Corea.

---

<sup>30</sup> Entendiendo “corner” como el estand, dentro de un centro comercial, donde una firma vende sus creaciones.

La firma, con cinco marcas registradas y cerca de 20 profesionales empleados, se ocupa, en líneas generales, del diseño de ropa de vestir tanto para hombres como para mujeres y niños, de complementos y accesorios, de tejidos, calzado, pieles, etc.

Ágatha Ruiz de la Prada aporta a la moda española su concepto moderno del diseño reconocible internacionalmente; por lo que la misión de la firma es crear y distribuir al sector textil productos con diseños innovadores y de calidad. Respecto a la visión, la compañía es líder en la gestión de licencias, lo que le ha permitido un mayor posicionamiento a nivel internacional.

Finalmente, los valores que la marca transmite son los propios de una firma dedicada al diseño desenfadado, creativo y original que cuenta ya con un lenguaje propio.

#### **b. El departamento de comunicación**

Es probablemente uno de los gabinetes más profesionalizados del sector. El área de comunicación recibe el nombre de “Departamento de comunicación y prensa” y cuenta ya con más de veinte años de experiencia. Trabaja principalmente la comunicación externa, aunque esto no implica un abandono de la interna.

Su directora de comunicación, de 26 años, se ocupa de la Imagen de marca y de la relación con los medios, gestionando notas de prensa, invitaciones, *clipping* de prensa, organización de eventos y el desfile de Cibeles, entre otros. Además, desde el departamento de comunicación se realiza el seguimiento de los productos prestados a los medios especializados para sus editoriales y se buscan y establecen nuevas licencias y colaboraciones.



Si bien la comunicación institucional se desarrolla principalmente a través de los medios de comunicación y la responsabilidad social corporativa, para la comunicación comercial, la de sus productos, acude a la prensa especializada, al márketing directo, a los desfiles de moda e Internet.

La comunicación en la empresa está reconocida por la alta dirección como indispensable para conseguir y consolidar la Imagen y la Reputación y disponen de un manual de Identidad corporativa.

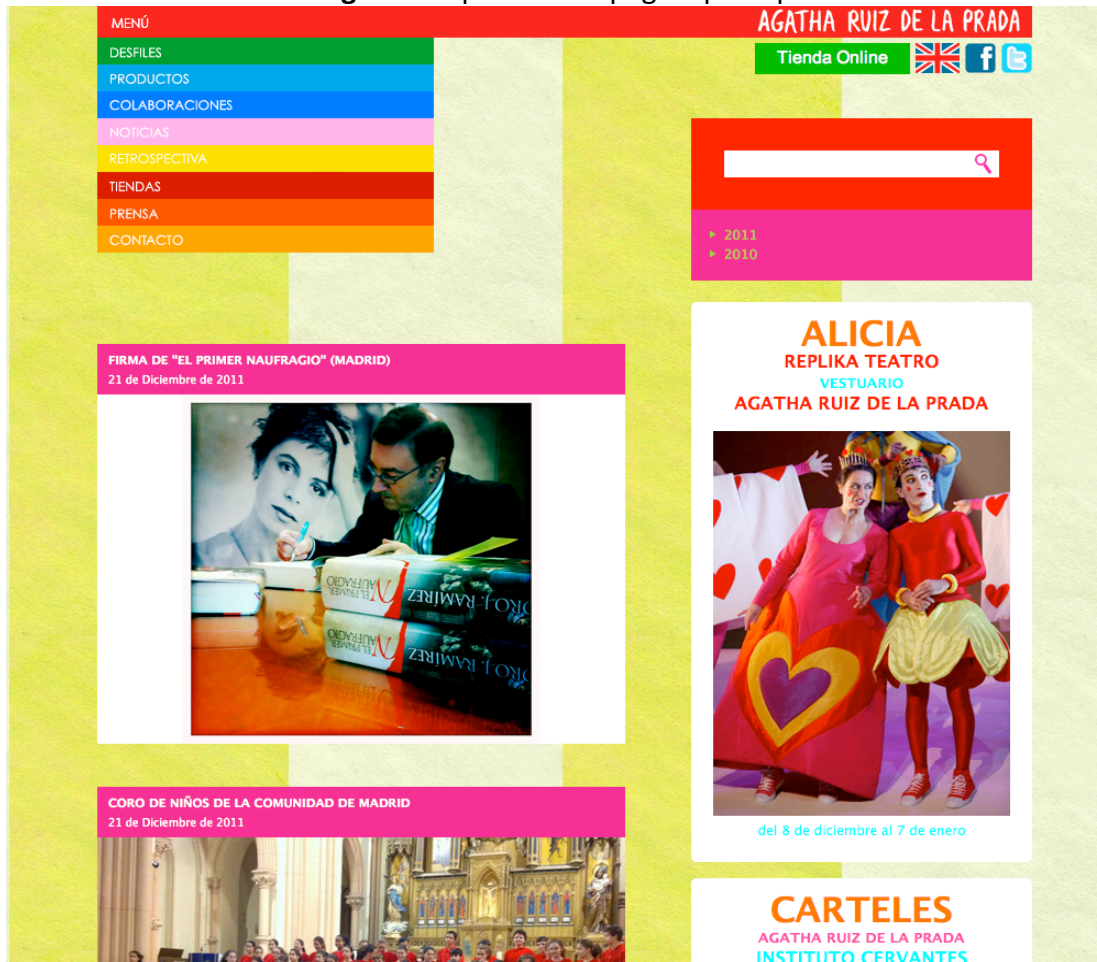
Asimismo, elige un gabinete de comunicación externo para trabajos puntuales bajo contrato directo. El modo de facturación suele ser mensual.

Se encuentran aquí tres figuras que responden a la comunicación de la empresa: su gabinete, la consultora externa y la que desarrolla las licencias. No obstante, todos actúan coordinados por el gabinete interno.

### **c. El branding digital**

La página web nace en 2002 para dar proyección a las actividades empresariales de la firma. Actualmente, el *site* presenta una estructura de blog con entradas por orden cronológico, que ofrece un aspecto dinámico y moderno, y publicidad sobre sus licencias. Además, figura un enlace al blog personal que edita la diseñadora con noticias acaecidas durante 2008/2009. Al no actualizar los contenidos, desaprovecha la oportunidad de aportar su punto de vista y mantener informado a los usuarios.

Imagen 1. Captura de la página principal



Fuente: <http://www.agatharuizdelaprada.com/>

Los productos tienen un espacio preponderante repartidos en varios apartados y resulta interesante la opción “retrospectiva” donde la creadora muestra la evolución de sus diseños. Este apartado resulta muy original e inexistente en otras webs.

La sala de prensa encuentra su espacio en lo que llaman “prensa” y en la cual se incluye un archivo de notas de prensa y fotos, además del currículum de la diseñadora. A pesar de contar diferentes datos, esta información podría ser más extensa. A su vez, se aprecia otro apartado llamado “noticias” dedicado a la difusión de las actividades

empresariales, por lo que encontramos dos botones con datos relacionados con medios de comunicación.

**Imagen 2.** Captura de la Sala de prensa virtual



Fuente: <http://www.agatharuizdelaprada.com/>

Las redes sociales están presentes en los botones de “contacto” y los *links* a Facebook y Twitter. La foto de perfil en Facebook es fácilmente reconocible pues responde a la imaginaria de la creadora. En información se especifica que es la cuenta oficial de la empresa, lo que deja libre de dudas. Redirige con un enlace al *site*. El muro es abierto por lo que se garantiza el *feedback*. Las fotografías tienen como temática general las actividades de la diseñadora.

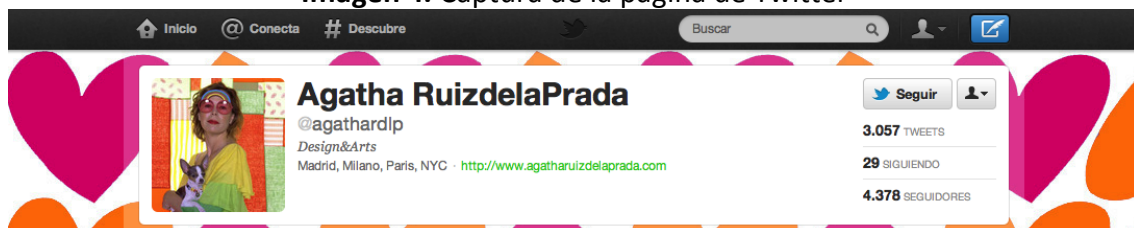
Imagen 3. Captura de la página de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/agatharuizdelaprada>

Twitter cumple un papel personalista al colocar en su avatar una fotografía Ágatha Ruiz de la Prada. A su vez, la imagen de fondo con los característicos corazones cumplen con el principio corporativo. Así, aunque la cuenta no este verificada, el usuario sabe que es auténtica. Cuenta con un *timeline* activo y participativo, y una pequeña biografía en inglés.

Imagen 4. Captura de la página de Twitter



Fuente: <https://twitter.com/agathardlp>

Para la compañía, según datos recogidos a través del cuestionario, la comunicación en redes sociales es una fuente de información, además de una forma de *branding* y considera que la gestión se la misma debe estar en manos de un *community manager*.

### 7.3.2. Ailanto

# ailanto

#### a. Información corporativa

Iñaki y Aitor Muñoz son los creadores de Ailanto, firma con sede en Barcelona desde 1992. La expansión a nivel internacional comienza en 1999 con su participación en diferentes ferias de moda. Desde 2001 Ailanto presenta colección en la Pasarela Cibeles de Madrid.



Con apenas cinco trabajadores y cuatro marcas distintas registradas, la compañía se ocupa del diseño, confección y venta, incluyendo importación y exportación, de prendas de vestir.

La misión de la firma es comercializar productos siempre definidos por un universo visual marcado tanto por la combinación de colores como por la geometría de las formas; sin olvidar las referencias continuas a los movimientos artísticos. La visión pasa por fortalecer su presencia en mercados internacionales como Japón, Estados Unidos, Hong-Kong, Reino Unido, Bélgica e Italia, donde están presentes en boutiques y grandes almacenes de primera línea. Entre sus valores se encuentra el fomento de la creatividad y su declinación por la innovación y las vanguardias.



La *concept store*<sup>31</sup> surge en 2010 en Barcelona como un espacio acogedor de tonos neutros con los elementos de la Imagen corporativa. Dos años más tarde, en 2012, la firma abre un segundo punto de venta, esta vez en Madrid, de similares características. Respecto a la venta *online*, la compañía ha optado por externalizar la tienda virtual a través de *BuyVip* donde los clientes pueden encontrar las últimas colecciones. Ailanto tiene presente pues una clara estrategia comercial también en España, que implementa con la venta en Internet, aunque probablemente ésta sea mejor gestionada desde su propia web.

#### **b. El departamento de comunicación**

La comunicación en Ailanto está externalizada y gestionada por el *showroom* El Armario de Pepa; lo que responde al interés de la firma por planificar una comunicación personal y exclusiva. Como expresa su directora este gabinete es, desde 2002, un gabinete de prensa y comunicación de moda con amplia experiencia en las relaciones públicas especializadas en el ámbito formado por cuatro periodistas de entre 26 y 35 años. La compañía apuesta por reducir gastos externalizando la comunicación en una empresa líder del sector en nuestro país.

Así pues, la empresa contrata habitualmente y por periodo de tiempo la comunicación ya que, con anterioridad al 2011, la gestionaba Algo Bonito. Prefiere el contrato directo a la hora de elegir consultora externa y el modo de facturación suele ser mensual.

---

<sup>31</sup> Entendiendo esto como la tienda emblema de la firma.

### c. El branding digital

En 2001 se lanza la página web de Ailanto para tener presencia en Internet. Con un estilo minimalista y con guiños al arte de vanguardia, destaca que sea en inglés, sin posibilidad de cambiar a español, de lo que se infiere la importancia del mercado extranjero para la firma. Sin embargo, se advierte el peligro de dar la espalda al público nacional.

Imagen 5. Captura de la página principal



Fuente: <http://www.ailanto.com/>

Se atina la información de los diseñadores a través de la biografía en la opción "about us". En el botón "collections" se hallan videos a disposición del usuario para ojear las colecciones pasadas. Luego,



muestra sus alianzas estratégicas con otras firmas en “collaborations”. Cabe destacar que duplica la información subida a la web tanto en “shop” como en “showroom”, donde tan solo figura la dirección de la *concept store*. Esto hace suponer que no se tiene definida claramente la función de cada apartado.

La sala de prensa virtual resulta poco aprovechada, se llama “press” y redirecciona a “El armario de Pepa”. No existe interés de informar a los periodistas ni de difundir contenidos adicionales a los usuarios. Se contempla también un enlace llamado “editorials” con la revista de prensa. Surge a la par de la firma, en 1992, experimentando diferentes modificaciones.

**Imagen 6.** Captura de la sala de prensa virtual



Fuente: <http://www.ailanto.com/>

El departamento de comunicación de Ailanto responde a una comunicación global y reporta con la presidencia, la cual considera la comunicación indispensable para conseguir y consolidar la Imagen y la Reputación, además de indispensable para mantener un clima laboral adecuado.

Cabe destacar que realmente la comunicación está ampliamente desarrollada al contar con manuales de gestión, de Identidad corporativa, con un plan de comunicación interna y, además, con la planificación estratégica de la Imagen corporativa.

La directora de comunicación, en este caso la ejecutiva encargada de la cuenta, tiene 30 años y es licenciada en publicidad y relaciones públicas. Se ocupa tanto de la comunicación con los medios, como de la comunicación interna, comercial e institucional y dentro de esta, del márketing social de la compañía.

Desde la portada y, a través de *links*, las comunidades virtuales están presentes a través de Twitter y Facebook, amén de un blog muy visual con fotografías e información acaecida en prensa acerca de los desfiles y la actividad habitual de los diseñadores. Esto explicaría el desalojo de la sala de prensa.

Imagen 7. Captura de la página de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/pages/Ailanto/108567039177893>

Facebook muestra la misma imagen de perfil que Twitter y en su muro abierto se cuelgan noticias de prensa. En el apartado de información se advierte la dirección de la tienda y la pagina web, además de un pequeño perfil sobre la firma. Ailanto innova en las aplicaciones y sorprende la activación de botones poco comunes como el de “welcome”, con una Imagen corporativa, “Ailanto blog” con informaciones difusas y de carácter menos corporativo, “promociones”, sin contenido; y “fan de la semana”.

Twitter evidencia un fondo estampado que evoca a los valores de la marca y una imagen de perfil de modelos sobre la pasarela. A diferencia de otras, se puede leer en su biografía algunos datos acerca de su formación. Es una cuenta muy activa y permite la respuesta.

Imagen 8. Captura de la página de Twitter



Fuente: <https://twitter.com/Ailantomoda>

Ailanto considera la comunicación uno de los valores intangibles de la firma y entiende que la redes sociales representan una forma de *branding* y una fuente de información que debe gestionar el *community manager*.

### 7.3.3. Alma Aguilar

# ALMA AGUILAR

#### a. Información corporativa

Alma Aguilar nace como empresa en 1998 y un año después logra inaugurar en Madrid la primera tienda de la firma. En 2000 comienza internacionalizándose y en 2001 debuta en Pasarela Cibeles con su séptima colección. Fue



una de las pioneras en 2003 a la hora de introducir el concepto de “low cost” al ampliar la línea de productos. En 2010 logra diversificarse al crear la línea infantil Mini de Alma Aguilar.

La diseñadora ha participado en diversos proyectos como la exposición “12 trajes para Tokio” o Moda Española en *Japón Spanish Institute* de Nueva York en octubre de 2007. En este año cuando crea su primer complemento, el bolso de “costura” llamado Like, realizado casi a medida de cada clienta, con número de serie y unidades limitadas. En 2009 presenta su primera colección de costura con una enorme aceptación y gran interés por parte de la prensa especializada y de los clientes.

La firma responde hoy con cinco empleados y a principios de mayo de 2012 anunció el cierre de su establecimiento en Madrid.

Alma Aguilar, durante sus casi 12 años de trayectoria, ha lanzado 24 colecciones. Su Identidad coherente y original, así como un exquisito y exigente trabajo, sitúan a su líder como una de las diseñadoras españolas con más proyección internacional, y con más posibilidades de crecimiento y desarrollo de negocio, proceso en el que la empresa está volcada a día de hoy. La firma es una marca española de moda de lujo que diseña *Prêt à porter*, Alta Costura y novias con identidad propia. La visión está marcada, como se ha dicho anteriormente, por una marcada proyección internacional. Entre los valores más destacados se encuentra el compromiso por la moda responsable y el mantenimiento del medio ambiente.

#### **b. El departamento de comunicación**

El departamento de comunicación surge en 2002 y se encuentra centralizado en la persona de Beatriz Mira Hafner. Recibe el nombre de “departamento de comunicación y prensa” según confirma la propia Mira Hafner. Desde el gabinete se encarga de que los medios de comunicación cubran los desfiles, las revistas especializadas elijan sus diseños para las producciones de moda y que el nombre de Alma Aguilar se vincule a las últimas tendencias. Realiza una comunicación integral y reportan con la presidencia de la organización. Desde aquí realizan notas de prensa, comunicados y dossieres, etc. Se aprecia una cierta falta de interés por la comunicación interna, aunque sin consecuencias notables.

Para Alma Aguilar la comunicación es algo indispensable para conseguir y consolidar la Imagen y la Reputación de la firma. Para ello, acude a manuales de gestión y de Identidad corporativa.

Aunque no es habitual que recurra a otras agencias, a la hora de interactuar con una consultora externa prefieren el contrato directo y facturar mensualmente.

### c. El branding digital

La página web se lanza en 2002 con la necesidad de hacerse visible en la red. En la página principal se localiza un lugar destacado para sus colecciones, accesorios, la moda para novias y videos de los desfiles. En su espacio “alma” se plasma lo que podría ser su misión, visión y valores. Se advierte la clara intención por mostrar sus productos y especialmente la puesta en escena de los mismos en las diferentes pasarelas. Destaca el botón “espacio” para referirse a su *concept store*, ya desaparecida, con datos de contacto y una amplia selección de fotografías. Se aprecia también la opción de contacto tanto con la tienda como con la directora de comunicación con correo electrónico.

**Imagen 9.** Captura de la página principal

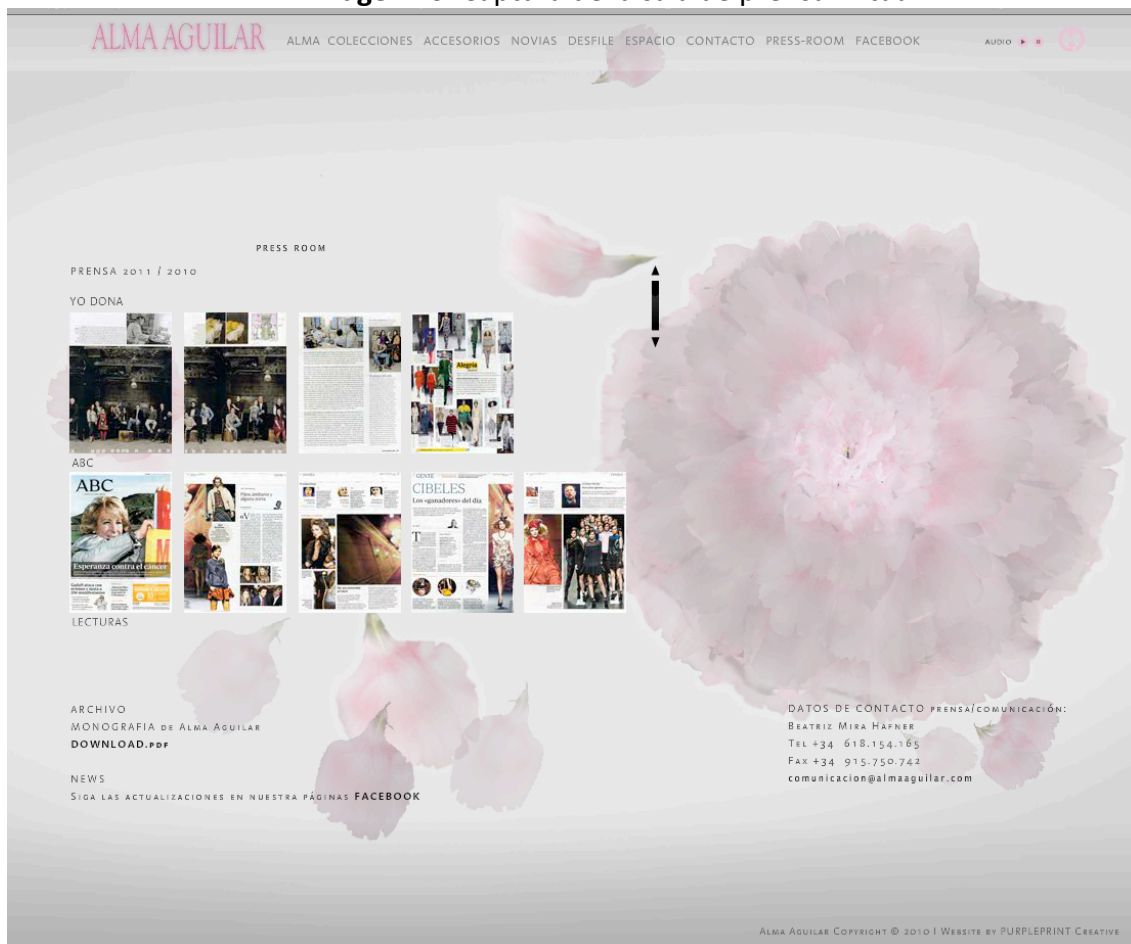


Fuente: <http://www.almaaguilar.com/>

La sala de prensa virtual es fácilmente reconocible bajo el nombre de “press-room” y cuenta con una completa revista de prensa con la posibilidad de ser descargada; sin embargo, no dispone de mucha calidad de imagen. Asimismo, obvia la relación con los medios y emplaza al usuario a seguir las actualizaciones de Facebook.



Imagen 10. Captura de la sala de prensa virtual



Fuente: <http://www.almaaguilar.com/>

Alma Aguilar está en Facebook, tal y como redirecciona el *link* que lleva su nombre, pero no en Twitter. Recurre a él para actualizar y subir noticias acerca de la firma.

Imagen 11. Captura de la página de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/pages/Alma-Aguilar/56130881489?fref=ts>

La foto de perfil de Facebook procede de la última colección presentada por la firma en MBFWM pero sin nombre corporativo, lo que dificulta la identificación con la diseñadora para los que no conocen la colección.

Se atinan datos informativos como el año de fundación y el lugar donde se encuentra la tienda. Figura también datos de contacto y correos electrónicos, además de un enlace a su web. El muro es abierto y en él se intercalan noticias de apariciones en prensa con entradas particulares de la diseñadora (colecciones, incursión en prensa y *making of*).

La comunicación en redes sociales, que para ellas es una fuente de información y una forma de *branding*, está gestionada exclusivamente por la directora de comunicación de la firma.

#### 7.3.4. Ana Locking

# ANA / LOCKING

## a. Información corporativa

Ana Locking es, desde 2008, la aventura en solitario de Ana González tras fundar con Óscar Benito Locking Shocking. En septiembre de 2009 da el salto internacional y presenta su colección primavera-verano en la Biblioteca



Pública de New York, dentro de la NY Fashion Week. Si bien la diseñadora vende sus colecciones a medida en su estudio-taller, en la primavera de 2010 lanzó una colección cápsula compuesta por 50 propuestas para el portal de venta privada por Internet *BuyVip*, lo que permitió ampliar el espectro a la hora de comunicar los productos.

La compañía cuenta con cinco personas en plantilla dedicadas a la fabricación, adquisición, venta y comercialización al por menor y por mayor, así como a la importación y exportación de prendas confeccionadas, calzado, bolsos, marroquinería, pañuelos, y toda clase de complementos.

El negro es el eje vertebrador de las colecciones de esta diseñadora de gustos barrocos y neogóticos que habitualmente sorprende en la pasarela Cibeles Madrid Fashion Week con sus arriesgadas propuestas. Sin embargo, tampoco descarta las más intensas y optimistas paletas cromáticas. Sus femeninas siluetas acusan una

influencia constructivista que se evidencia en los juegos de puzles geométricos de sus prendas.

#### **b. Departamento de comunicación**

Enraizado a la empresa desde 2008, recibe el nombre de departamento de “prensa y Comunicación”, cuya dirección ostenta Alberto González, licenciado en publicidad y relaciones públicas. Desde aquí se ocupa de la comunicación integral realizando labores propias como ruedas de prensa, notas y comunicados y dosieres. Reporta con la presidencia, que considera esta actividad necesaria e indispensable tanto para alcanzar los objetivos cuantitativos propuestos como para conseguir y consolidar la Imagen y la Reputación, además de una actividad estratégica de gestión.

Al situar la comunicación como actividad estratégica, favorece la existencia de un manual de Identidad corporativa y de diferentes planes de comunicación y márketing.

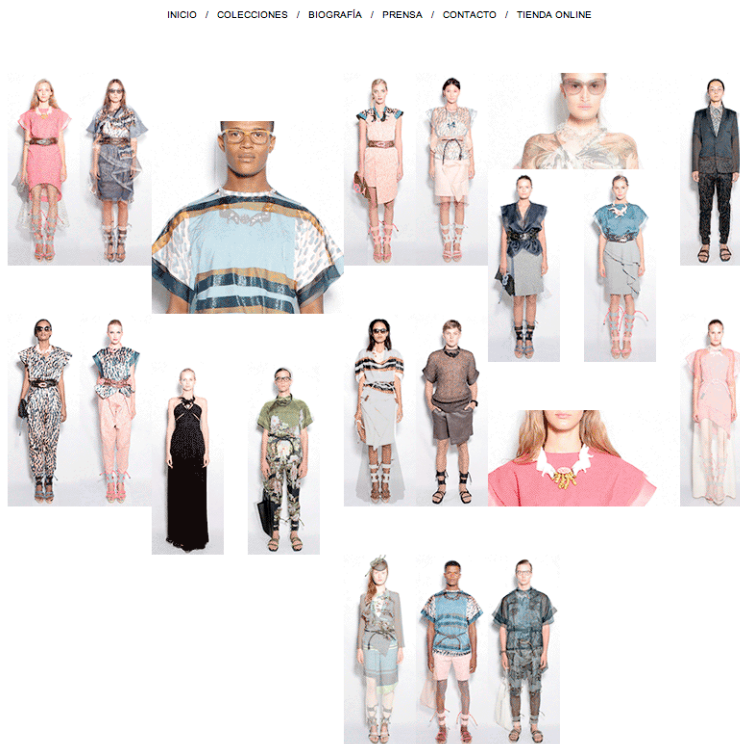
Respecto al aspecto financiero, la compañía selecciona por contrato directo la consultora externa a la cual le quiere contratar el servicio, realizando una facturación mensual por el trabajo.

#### **c. Branding digital**

Desde la página principal de Ana Locking, creada en 2008, se distingue una sección dedicada a las colecciones con un amplio archivo de fotografías, sin embargo, sería conveniente introducir algunos vídeos de las prendas en movimiento. Una biografía de la directora creativa. Una sección con datos de contacto tanto de la

Head Quarter<sup>32</sup>, como del departamento de ventar y comunicación.

## Imagen 12. Captura de la página principal ANA / LOCKING



Fuente: <http://www.analocking.com/>

La sala de prensa virtual, llamada “prensa”, cuenta con un “despacho de prensa” con datos del *showroom* de Madrid y, además, se advierte una nota de prensa de la última colección y una zona reservada. Se intuye también un apartado de tienda *online* a la espera que se inaugure. Es un espacio despoblado de información totalmente desaprovechado.

<sup>32</sup> Entendido este término como sinónimo de taller.



### Imagen 13. Captura de la sala de prensa virtual

## ANA / LOCKING

INICIO / COLECCIONES / BIOGRAFÍA / PRENSA / CONTACTO / TIENDA ONLINE

[Despacho de prensa](#) / [Nota de prensa](#) / [Área privada](#)

ANA LOCKING  
SHOWROOM


c/ Hortaleza 108,3º dcha  
28004 Madrid Spain

t+34 91 3910088  
press@analocking.com

Fuente: <http://www.analocking.com/>

Tampoco aprovecha la potencialidad de Internet puesto que puesto que no existe vinculación a las redes sociales desde la página web, a pesar de que la compañía tiene cuenta abierta en Facebook y Twitter. Esta última sin haber tuiteado aún todavía, algo que puede resultar negativo para la Imagen corporativa.

### Imagen 14. Captura de la página de Facebook



**Ana Locking**  
A 2.309 personas les gusta esta página · 54 personas están hablando sobre esto

Me gusta Mensaje

Ropa  
The Official Ana Locking Fan Page

Información Fotos Me gusta Eventos Notas 3

Fuente: <https://www.facebook.com/pages/Ana-Locking/16875045063?fref=ts>

Ana Locking trabaja con Facebook la comunicación social, dentro de la cual se aprecia su foto en la imagen de perfil. Su muro es abierto con entradas acerca de sus productos. En “información” se evidencia una pequeña biografía, datos de contacto y el *link* a la pagina web. Cuenta con una desaprovechada sección de fotos y en “notas” cuelga la imagen de sus colecciones. A pesar de disponer de un Twitter abierto, no tiene publicaciones.

Por último, la firma considera que la gestión de la comunicación en redes sociales es tarea del *community manager*, que opera también con YouTube.

### 7.3.5. Andrés Sardá

# ANDRES SARDA

## a. Información corporativa

Aunque, la firma Andrés Sardá se ocupó desde 1962 de la fabricación de prendas íntimas, pocos años después, en 1970 la empresa amplió su gama de productos y empezó a producir colecciones de baño. Ya en 1995 se incorporó su hija, lo que renovó el concepto creativo. Actualmente se lanza dos colecciones: Andrés Sardá y Sardá.



A día de hoy, la organización está compuesta por más de 60 empleados que trabajan en la creación, confección y comercialización de lencería femenina y trajes de baño.

La firma vino a transformar el concepto de moda íntima. Tuvo una marcada visión internacional desde 1965 al participar ya en ferias internacionales. A pesar de que, en 2008, la compañía fue comprada por el grupo belga Van de Velde por 14 millones de euros, está posicionada en el sector del lujo, con distribución en más de veinte países en todo el mundo y cerca de 100 puntos de venta en España.

## b. Departamento de comunicación

Externalizado en *XXL Comunicación*, Ester Gallen, profesional ocupada de la comunicación de la firma, realiza acciones estratégicas



de comunicación, relaciones con los medios, campañas publicitarias, eventos, etc.

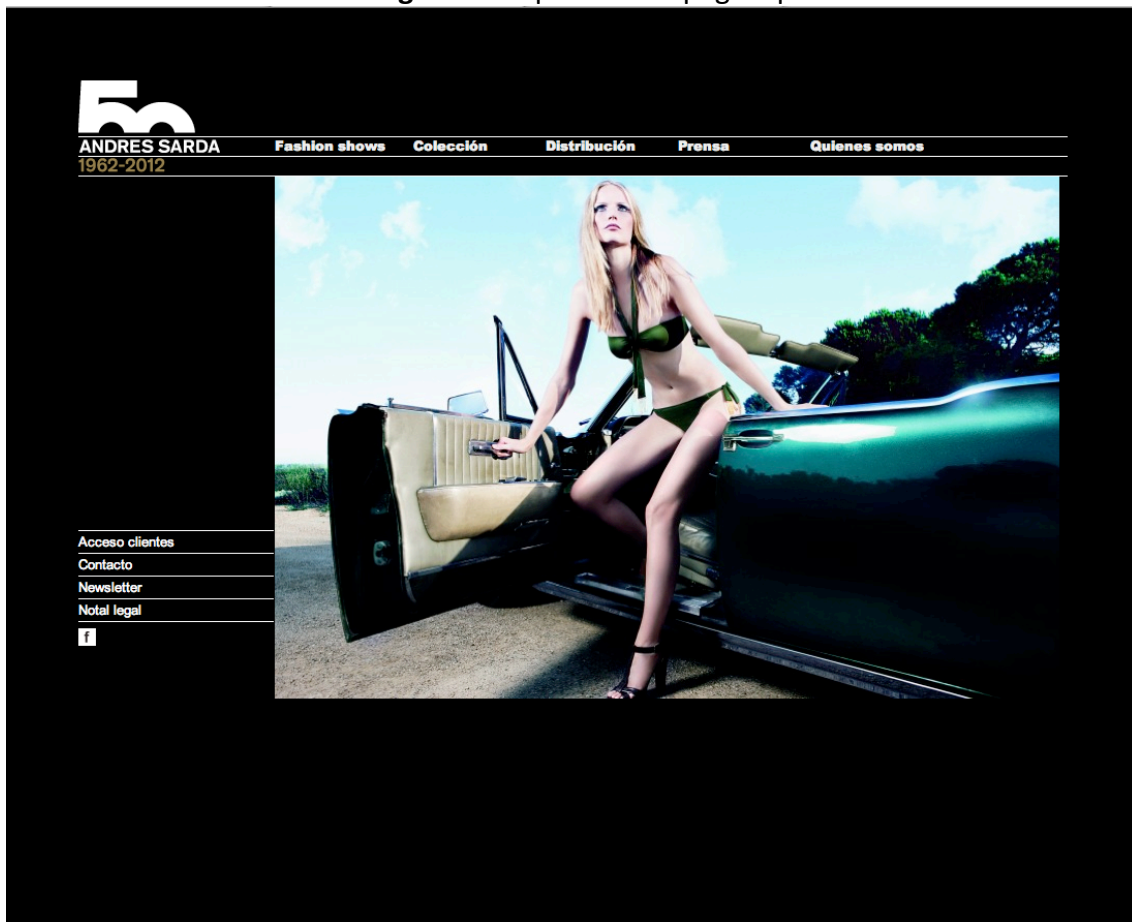
Su modelo responde a una comunicación integral cuya encargada reporta directamente con la dirección. Asimismo, la comunicación se entiende aquí como algo indispensable para conseguir y consolidar la Imagen y la Reputación. Cuentan con un plan de comunicación interna, además de varios manuales de gestión de la Imagen corporativa. Aunque se evidencia desinterés por la misma, en lo que respecta a la comunicación interna, la empresa trabaja con una Intranet accesible a toda la plantilla y a los desayunos de trabajo. La comunicación con los periodistas se lleva a cabo a través de notas de prensa, comunicados y dossiers.

Finalmente, la comunicación es aquí un valor intangible que se subemplea a través de contratos directos y de retribuciones mensuales.

### **c. Branding digital**

La página web de Andrés Sardá se encuentra operativa desde el año 2001. Aquí se contempla secciones comunes como “quienes somos”, donde se plantea una biografía con la trayectoria del diseñador; además de otras dos secciones perteneciente a sus colecciones: una llamada “Fashion Shows”, con video y fotografías de la última pasarela; y otra, “colección”, con fotografía y videos de las dos colecciones en catálogo. Esto, que aparentemente sería una repetición de contenidos, resulta muy interesante en el sector de la moda. Es altamente recomendable que suceda así. Otro de los apartados atiende al nombre de “Distribución específica”, con todos los puntos de venta en el mundo.

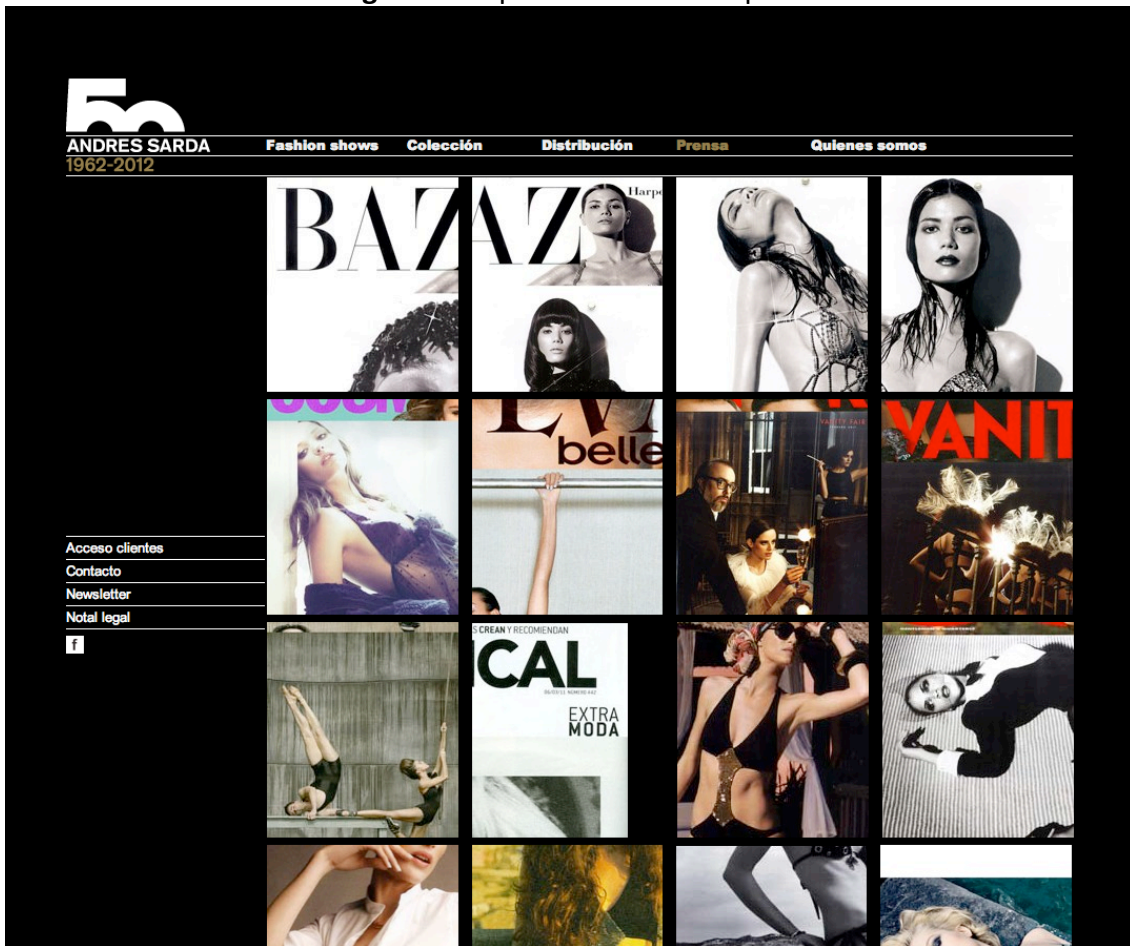
Imagen 15. Captura de la página principal



Fuente: <http://www.andressarda.com/>

Por otro lado, la sala de prensa virtual recibe el nombre de “prensa” y nació a la misma vez que la página web. Se divide en “clipping”, con pantallazos de las incursiones en prensa con poca calidad, y un “área privada” con contenidos reservados. Además, permite establecer contacto y sindicarse al *Newsletter*.

Imagen 16. Captura de la sala de prensa virtual



Fuente: <http://www.andressarda.com/>

La web presenta también un enlace a Facebook, donde su avatar es el logotipo correspondiente a los cincuenta años de la firma. El muro es abierto con entradas acerca de sus impactos en medios. La información básica se resume en año de creación y algunos *links*. Volvemos a ver “notas” como la mejor aplicación para colgar notas de prensa.

Imagen 17. Captura de la página de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/andressarda?fref=ts>

La gestión de la comunicación en redes sociales, que para la firma es una forma de *branding*, recae esta vez en la figura del director de comunicación. La información biográfica es escueta.

### 7.3.6. Ángel Schlessler

# ANGEL SCHLESSER

## a. Información corporativa

En los distintos dossiers de Cibeles se contempla que Ángel Schlessler inicia en 1983 su andadura profesional en el mundo de la moda colaborando con Juan Rufete y que su primera presentación en Cibeles corresponde



al año 1990. En 1996 abre su primera tienda en Madrid. Más tarde, en 1999 comienza a licenciar perfumes. A partir del 2000 inicia un periodo expansionista abriendo tiendas en Mallorca, Bilbao y Valencia y *corners* en El Corte Inglés.

Menos de treinta personas se ocupan aquí del diseño, confección, producción y comercialización al por mayor de prendas de vestir y sus complementos.

Ángel Schlessler es una firma de gran proyección nacional que se encuentra en plena expansión internacional, la cual goza de una buena consideración en medios de comunicación. Actualmente centra sus esfuerzos licenciado la marca y ampliado sus líneas de productos.

## **b. Departamento de comunicación**

El departamento de “comunicación y prensa” nace en 2001 y es gestionado por Anabel Martí, que establece una comunicación integral reportando con el presidente. La comunicación es considerada necesaria e indispensable para alcanzar y lograr los objetivos previstos.

Destaca el uso del manual de Identidad corporativa de la firma y la ejecución tanto del plan anual de comunicación integral, como el plan de márketing.

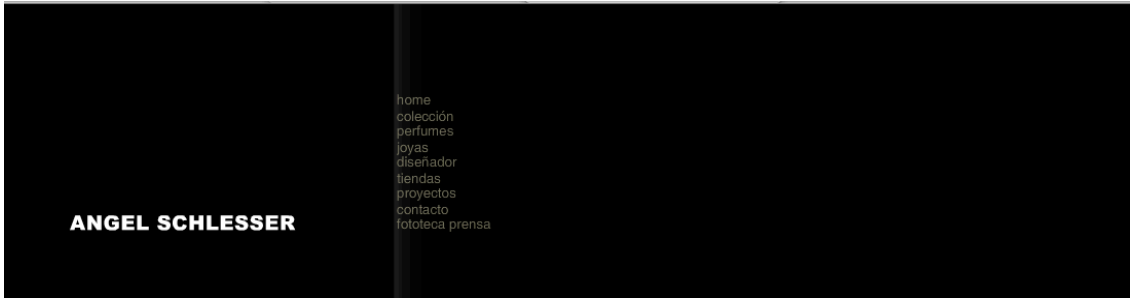
El departamento de comunicación elabora desayunos y reuniones cada semana, además de elaborar el manual de acogida. En relación con los medios, las herramientas más comunes son la preparación de rueda de prensa y la redacción de notas, comunicados y dosieres.

Finalmente, a la hora de seleccionar una consultora externa, la compañía prefiere el contrato directo y la facturación mensual.

## **c. Branding digital**

La página web de Ángel Schlessler se revela en líneas simples y permite conocer al creador a fondo a través del botón “diseñador”, con una amplia biografía donde ocupa un lugar destacado sus colecciones, que se ilustran con fotos y videos; además de sus licencias en perfumes y joyas. Más de 10 tiendas y tres *corners* ilustran la ventana “tiendas”. Se facilita el contacto con la dirección de su *concept store*, el teléfono y la dirección de correo. Permite el *Newsletter*.

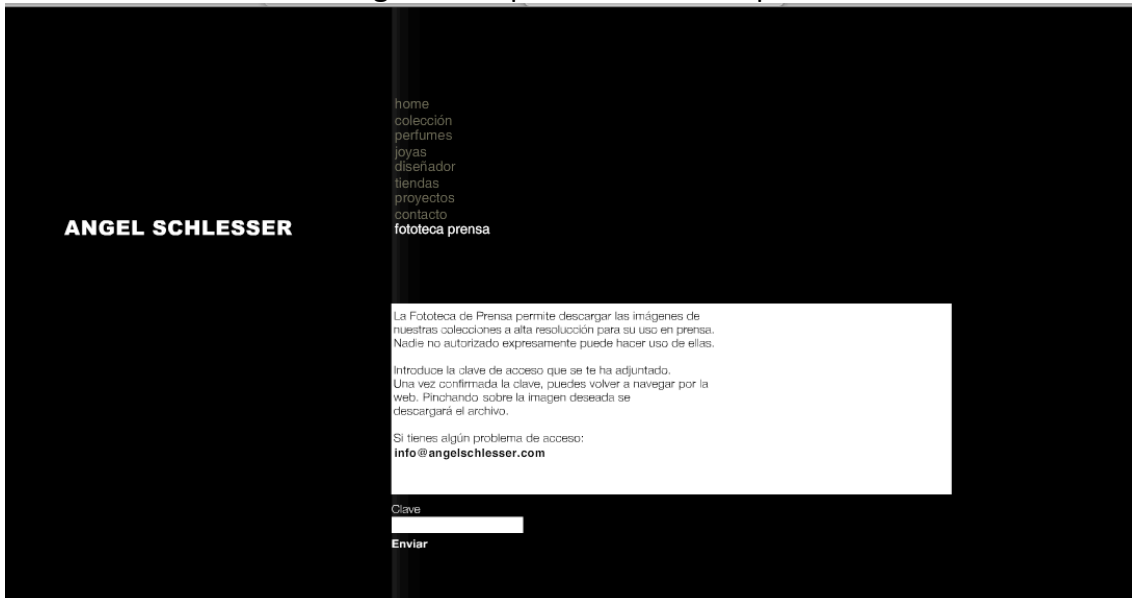
Imagen 18. Captura de la página principal



Fuente: <http://www.angelschlesser.com/>

La sala de prensa virtual recibe el nombre de “fototeca prensa” y es un área restringida que permite descargar imágenes de las colecciones en alta resolución. En ningún lugar se *linka* a las redes sociales a pesar de que la compañía tiene presencia en Facebook, Twitter y linkedin.

Imagen 19. Captura de la sala de prensa virtual



Fuente: <http://www.angelschlesser.com/>

El carácter personalista de la firma queda reflejado en la imagen de perfil de Facebook, con una foto del diseñador en un evento. Se

evidencia un muro cerrado donde se cuelgan informaciones acerca de la firma que sí se puede postear. Presenta, a su vez, una escueta información que se resume en el enlace a la página web y una dirección de contacto a la directora de comunicación.

**Imagen 20.** Captura de la página de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/angelschlesserofticial?fref=ts>

En Twitter manifiesta la firma un fondo neutro negro acorde con la web y el avatar es un boceto de uno de sus diseños. Ofrece entradas acerca del día a día del diseñador.

**Imagen 21.** Captura de la página de Twitter



Fuente: <https://twitter.com/ASchlessler>



No se encuentran datos biográficos y la gestión de las redes sociales corre a cargo de nuevo del director de comunicación que lo considera como una forma de *branding* más.

### 7.3.7. Beba's Closet



#### a. Información corporativa

Al frente de la firma, que tuvo su origen en 2006, se encuentra Belén Barbero. Desfila desde febrero de 2010 en Cibeles. En su taller al que ha llamado “el armario de Beba”, se encuentran colecciones *Prêt à couture* que constituyen piezas únicas al incorporar detalles antiguos recuperados.



Un pequeño equipo compuesto por cinco trabajadores conforman esta empresa de Alta Costura española, que también se ocupa, como se ha dicho en la línea anterior, del *Prêt à porter* y de vestidos de novia.

El valor diferencial de Beba's Closet recae en sus diseños de Alta Costura con clara inspiración retro o vitage a precios asequibles. Ha introducido el concepto de *Prêt à Couture* en la moda española. A pesar de ser una empresa joven, ha recuperado la tradición de la costura para construir su “Identidad propia”, como se puede leer en su web.

Además de su showroom en Madrid, la firma vende sus productos en Internet a través de las tiendas *online Trendy Garage* y *Passion for Fashion*.

#### **b. Departamento de comunicación**

El departamento de comunicación recibe el nombre de “prensa” y se encuentra externalizado. La empresa que realiza esta labor es Merlín Agencia de comunicación, con Carmen Valiño al frente. Siembre bajo la supervisión de Belén Barbero, la empresa realiza notas de prensa y eventos.

El estudio, totalmente personalizado en la figura de la directora de comunicación, se ocupa, en general, de labores propias del gabinete de prensa, comunicación y relaciones públicas, según se contempla en su web.

La dircom es periodista y relaciones públicas y ha trabajado para otras empresas de moda como Missoni o Andrew GN.

Se ocupa de la comunicación de Beba’s Closet desde 2006 y reporta, reincidiendo, con la dirección, quién considera la comunicación como un valor intangible y como una actividad estratégica de gestión, necesaria para alcanzar los objetivos cuantitativos propuestos, además de ser indispensable para conseguir y consolidar la Imagen y la Reputación.

Expresan disponer de un plan anual de comunicación integral, además de un plan de márketing y otro de comunicación interna. De entre las herramientas más comunes en la relación con los medios destaca las notas de prensa, los comunicados y los dossieres. Asimismo, cuentan con Intranet para la plantilla y recurren

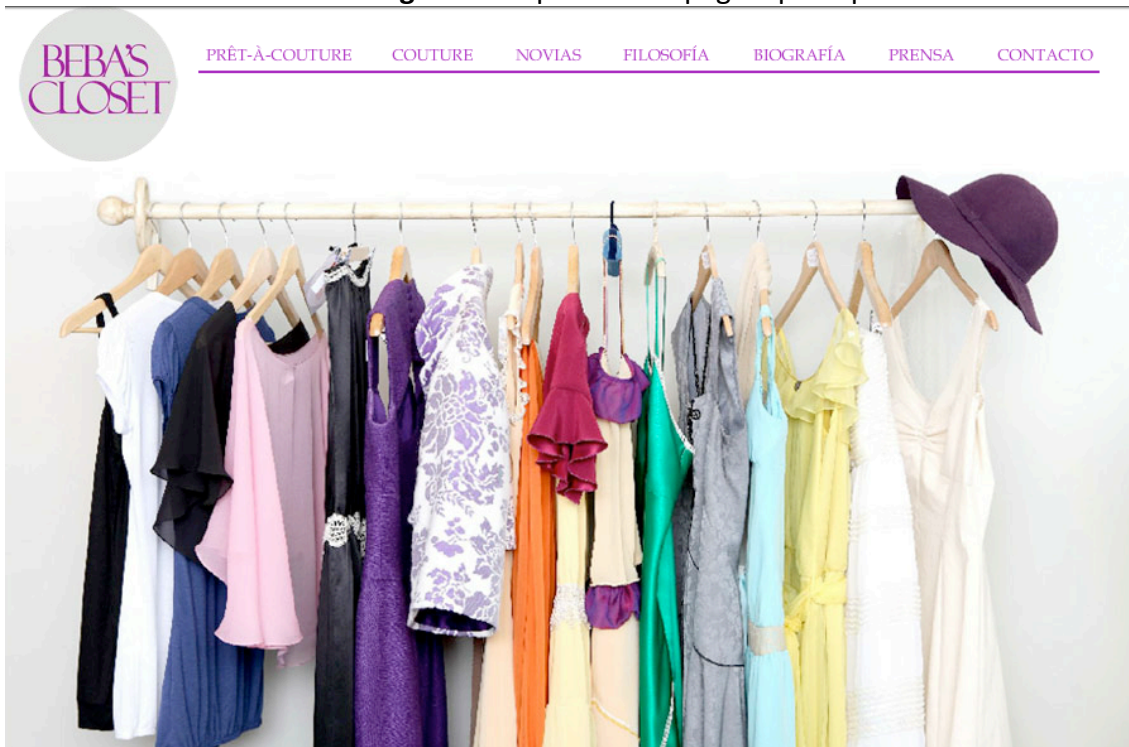
asiduamente a los desayunos de trabajo en lo que respecta a la comunicación con sus públicos internos.

Por último, las consultoras externas son elegidas siempre por contrato directo y su remuneración, de manera mensual.

### **c. Branding digital**

La página web, con un claro enfoque comercial, respeta los valores que transmite la firma a través de los colores corporativos. A pesar de no disponer de tienda *online*, sus colecciones están en diferentes tiendas multimarcas a las que no hace referencia desde el *site*. Aparecen sus tres productos estrella “Prêt à couture”, “couture” y “novias” en tres botones diferenciados con una amplia galería de imágenes y videos. Bajo el nombre “bio”, la firma opta por posicionar una pequeña biografía a modo de filosofía empresarial, una reducida trayectoria y, dentro de la sección “prensa”, un documento .PDF con recortes de prensa.

Imagen 22. Captura de la página principal



Fuente: <http://www.bebascloset.com/>

No tiene venta *online* pero desde hace dos temporadas sus colecciones se presentan en Londres a través del showroom *sun&rain* y otras tiendas multimarca.

Además, se adjunta un *link* a su Facebook, que presenta una imagen de perfil del logotipo, además de varios modelos en la imagen de portada. Dentro de la información básica se aprecian datos biográficos y el *link* a su página web. El muro es abierto y participativo donde se postea acerca de las noticias sobre la empresa.

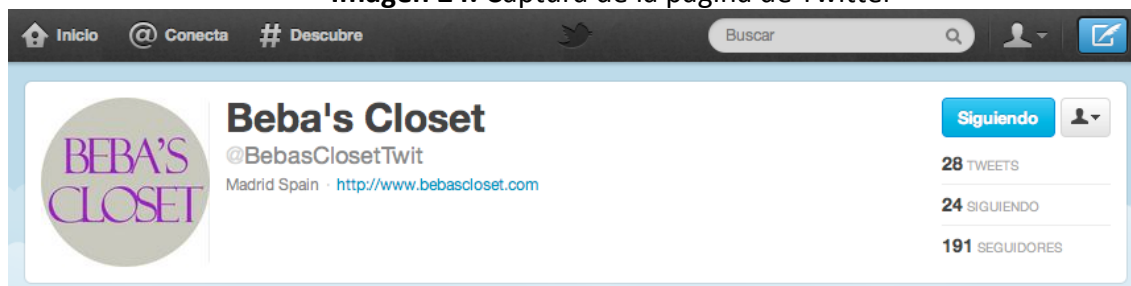
Imagen 23. Captura de la página de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/BebasCloset?fref=ts>

A pesar de no haberlo *linkado*, Beba's Closet también tiene una cuenta en Twitter. Muestra un fondo básico y el logo vuelve a aparecer en el avatar. Tan solo su página web aparece en los datos de información. La compañía recurre a esta red social para redirigir a sus seguidores al blog y comentar las apariciones en prensa.

Imagen 24. Captura de la página de Twitter



Fuente: <https://twitter.com/BebasClosetTwit>

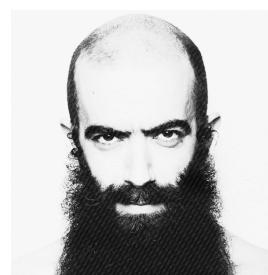
Por último, la firma reconoce que tanto Facebook como Twitter es una forma de *branding* y destaca que la gestión de la comunicación en redes sociales corresponde aquí al *community manager*.

### 7.3.8. Carlos Díez



#### a. Información corporativa

El diseñador Carlos Díez lanza Diez Diez, su propia marca, en 2004, con la que comienza a desfilarse en Cibeles. Años más tarde, en 2009 inaugura su propia tienda y realiza colaboraciones con varias firmas como Nike, Coca Cola, Heineken, Neo.2.



Sin poder especificar el número exacto de trabajadores, la tienda taller del diseñador está compuesta por tres pisos, reservando la primera planta para la firma Diez Diez. La segunda planta es un espacio habilitado para la marca Mix&Remix, una alianza trazada con el interiorista Juan Manuel Lizana. Por último, el taller se encuentra en la tercera planta.

Díez aporta a la moda española su estilo radical y alternativo, como se puede leer en la web de *Fashion from Spain* de la CEX, recreando una estética masculina y de vanguardia. Además, ha colaborado para grandes diseñadores como Antonio Alvarado y otras empresas de moda, piel y punto. Finalmente, su capacidad creativa se expande hacia el estilismo en moda-cine y publicidad.



## **b. Departamento de comunicación**

Está externalizado en la empresa Bonjour Comunicación, de la que es CEO Christian Ruiz-Bidebarrieta desde 2005. Realizan una gestión integral de la comunicación desde donde se ejecutan notas, comunicados y dossieres de prensa.

A pesar de afirmar que desde la agencia se desarrolla una comunicación global, lo cierto es que la comunicación interna no está cultivada. No obstante, disponen de varios manuales de Imagen corporativa.

Asimismo, desde la agencia se coordina también las relaciones institucionales de la firma, la comunicación especializada e incluso están preparados para un supuesto momento de crisis.

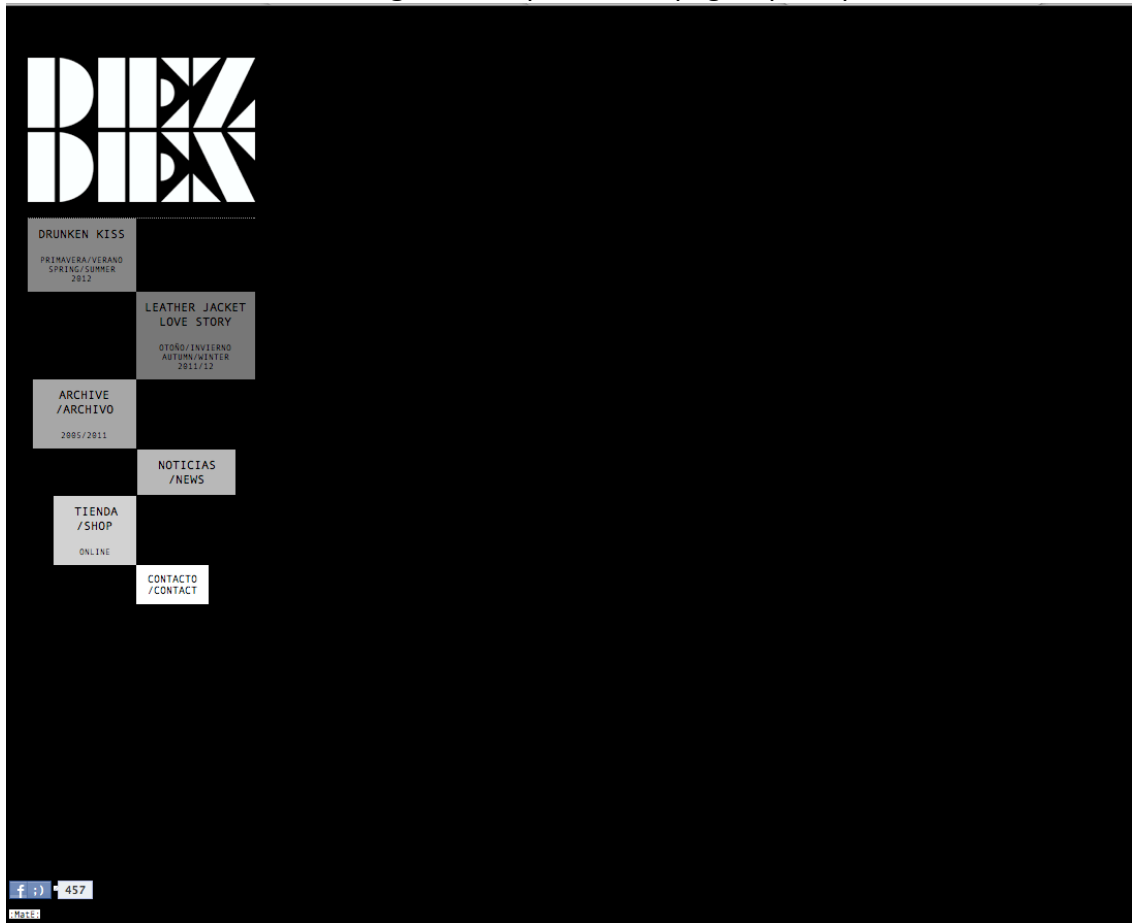
En lo que respecta a las herramientas utilizadas en la relación con los periodistas, destaca el uso de la nota, los comunicados y los dossieres.

La alta dirección de la empresa considera que la comunicación es un valor intangible indispensable para consolidar la Imagen corporativa. Sirven como herramientas de gestión de esta Imagen diferentes manuales, así como la planificación estratégica de la comunicación.

## **c. Branding digital**

Diez Diez dispone de una *website* minimalista en tonos oscuros que respeta su Identidad corporativa. Existen apartados específicos para sus dos últimas colecciones con una gran selección de fotos. Asimismo, se revela un archivo con todas las colecciones desde que inició su actividad.

Imagen 25. Captura de la página principal



Fuente: <http://www.carlosdiezdiez.com/>

Por otra parte, la tienda virtual recibe el nombre de “shop” o tienda *online* y en ella vemos imágenes de los modelos con información de tallada de las prendas.

“Noticias” es el botón que se ocupa de la sala de prensa y que alberga tan solo información comercial. Los datos de contacto están presentes en un espacio dedicado a lo mismo.

Imagen 26. Captura de la sala de prensa virtual



Fuente: <http://www.carlosdiezdiez.com/>

A pesar de tener cuenta abierta en Facebook y Twitter, no aparecen *links* a ellos. Facebook es una página personal, con un muro cerrado poco participativo por parte del diseñador, con una imagen personal del creativo y sin ninguna información acerca de la firma.

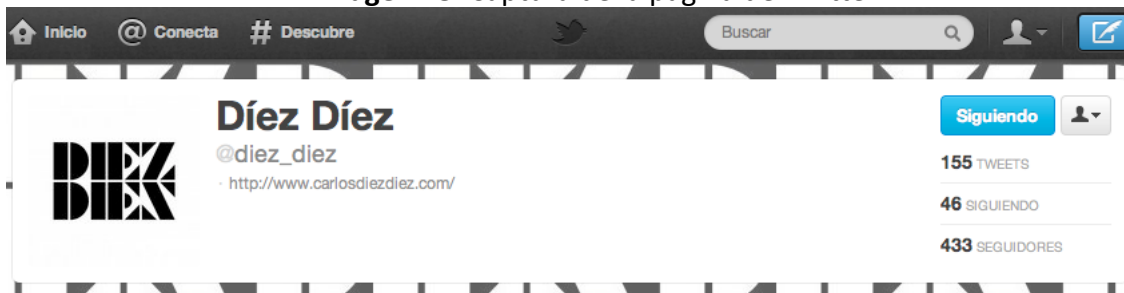
Imagen 27. Captura de la página de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/carlosdiezdiez?fref=ts>

Desde el departamento de comunicación confían la gestión de las redes sociales al director de comunicación, aunque también ven acertada la figura del *community manager* si la hubiera.

Imagen 28. Captura de la página de Twitter



Fuente: [https://twitter.com/diez\\_diez](https://twitter.com/diez_diez)

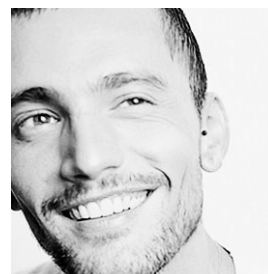
Twitter muestra un *print* de su logo el cual está también presente en su foto de perfil. En la sucinta reseña bibliográfica, se *linka* la web.

### 7.3.9. Davidelfin

# Davidelfin

#### a. Información corporativa

Davidelfin vio la luz en 2001 al conformar un colectivo integrado por varios socios. La compañía inaugura la primera tienda en 2004 a la que se le suma otra en 2008. Un año antes se sumerge de lleno a la venta *online* a través de su página web.



Como se revela en el último dossier de Cibeles, la firma Davidelfin ha sabido conjugar lo creativo con lo comercial. Con cerca de 10 empleados, esta compañía se dedica a la producción de creaciones audiovisuales y artísticas en lo relativo a ropa de vestir, telas y cualquier otro objeto que sirva de soporte para la creación artística.

La gran misión de la marca de moda ha sido y es conjugar los ámbitos artísticos y de la moda en una empresa con marcado carácter internacional que camina hacia la diversidad de productos.

## **b. Departamento de comunicación**

Esta área se encuentra externalizada a través de la empresa Globally, desde la cual realizan una comunicación integral. La compañía confirma que el departamento nació inherente al proyecto empresarial en 2001, conocedores de la importancia de la comunicación de moda. Así pues, la encargada de la comunicación, licenciada en periodismo, reporta directamente con el presidente, que considera que es una actividad estratégica de gestión necesaria para lograr los fines propuestos en términos de Imagen.

Dada la reducida dimensión de la empresa, la comunicación interna se traduce en desayunos de trabajo con el personal laboral. La comunicación externa es, en cambio, mucho más elaborada pues es habitual enviar comunicados, notas y dossieres de prensa, así como conceder entrevistas a medios especializados y generalistas.

## **c. Branding digital**

La página web, creada en 2002 y claro ejemplo de una correcta arquitectura en web de moda, tiene un claro objetivo comercial al presentar una preponderancia de las colecciones sobre los demás apartados. Divididos por propuestas, dispone de una selección de videos y fotografías que permiten la compra directa desde la primera navegación. En un segundo plano, fuera de la opción tienda, encontramos un apartado acerca de “nosotros” totalmente biográfico. Además, “partners” detalla todos los clientes con los que ha trabajado adjuntado imágenes.

## Imagen 29. Captura de la página principal



Fuente: <http://www.davidelfin.com/>

Bajo el nombre de “Diary”, la web introduce su blog suscrito a Tumblr donde hace pública la cotidianidad de la compañía.

“Sala de Prensa”, como nombran a la *pressroom*, pone a disposición del usuario un histórico de las inserciones en prensa de la firma desde 2008. Llama la atención lo poco curtida que está la sección y la imposibilidad de descargar y ampliar los documentos que aquí se muestran.

## Imagen 30. Captura de la Sala de prensa virtual

**dauidelfin**  
M A D R I D

ENGLISH | ESPAÑOL

COLECCIONES. TIENDA. NOSOTROS. DIARY.

Partners. [Sala de prensa.](#)

Harper's BAZAAR	abril.12
Harper's BAZAAR	abril.12
Harper's BAZAAR	abril.12
Harper's BAZAAR	abril.12
Harper's BAZAAR	abril.12
Harper's BAZAAR	abril.12
Neo2	marzo.12
Harper's BAZAAR	febrero.12
WAD	julio.11
i-D	junio.11
VANIDAD JUNIO	junio.11
CAMPAÑA PV2011	mayo.11
REVISTA METAL	marzo.11
DOMINICAL EL MUNDO	febrero.11
TUSH ALEMANIA	enero.11
Harper's BAZAAR	noviembre.10
SURFACE U.S.A	septiembre.10
VARON	junio.10

**CONTACTO:**  
C/ Marques de Monteagudo nº22, Bajo B  
28028 Madrid, España.  
Tlf. 0034 91.700.0454  
[dauidelfin@dauidelfin.com](mailto:dauidelfin@dauidelfin.com)

**TIENDA ONLINE Y VENTAS:**  
Tlf. 0034 91.700.0454  
[dauidelfin-co.dauidelfin.com](http://dauidelfin-co.dauidelfin.com)

**PRENSA:**  
España: [Globally](#)  
Internacional: [People's Revolution](#)  
Más información en [sala de prensa.](#)

subvencionado por

[Terminos y condiciones](#) - [Politica de privacidad.](#)  
All Rights Reserved © 2000-2010 Davidelfin

Fuente: <http://www.dauidelfin.com/>

En Facebook la firma apuesta por una imagen actual del diseñador y por una información básica que enlaza a su web. La foto de portada responde a un detalle de su colección. El muro es cerrado pero con la posibilidad de comentar sus estados, que versan acerca de la actividad institucional y comercial de la empresa.



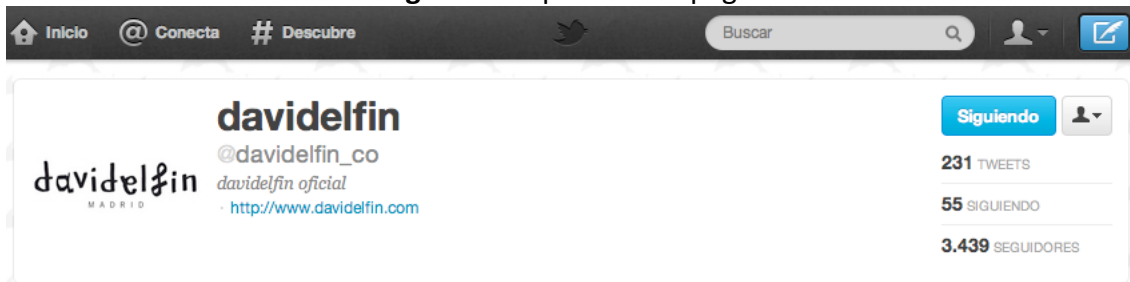
Imagen 31. Captura de la página de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/pages/Davidelfin-oficial/148557261843514?fref=ts>

En Twitter en cambio opta por un logo en su imagen de perfil y un total *print* de delfines para su fondo.

Imagen 32. Captura de la página de Twitter



Fuente: [https://twitter.com/davidelfin\\_co](https://twitter.com/davidelfin_co)

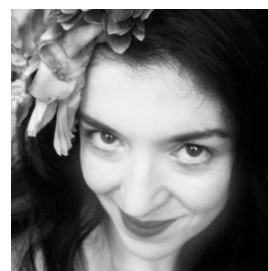
Estas dos, junto con Tumblr conforman la inclusión de la firma por las redes sociales, que supone una oportunidad de *branding* cuya responsabilidad recae sobre el *community manager*.

### 7.3.10. Elisa Palomino

# Elisa Palomino

#### a. Información corporativa

Podemos leer en el dossier de MBFWM que en febrero de 2010 debutó con su propia marca en la Semana de la Moda de Nueva York. Reclutada por John Galliano para Christian Dior y para su propia marca, fue durante ocho



años la Directora de Estudio del diseñador, colaborando a su vez en la colección de Alta Costura de la *maison* francesa. Durante esta etapa tuvo la oportunidad de trabajar junto a las *petites mains* en los talleres de Alta Costura. Por un breve período de tiempo trabajó también como Directora del Estudio del diseñador Roberto Cavalli antes de ubicar su residencia en Nueva York para convertirse durante tres años en la Vicepresidenta de Diseño para Diane Von Furstenberg, encargándose de todo el proceso creativo de la compañía.

A fecha de 2011, la firmaba contaba con no más de cinco personas en plantilla. Lamentablemente, en junio de 2012 los medios fueron partícipes de la noticia de que la firma Elisa Palomino abandonaba Cibeles dando por concluido su proyecto empresarial.

## **b. Departamento de comunicación**

Este gabinete recibe el nombre de “Departamento de comunicación”, tal y como nos cuenta Carmen Palomino, su dircom. Tiene su origen en 2010, el mismo año que se creó la empresa. Gestiona la comunicación corporativa y reporta con el director. Entre sus labores destaca la elaboración de notas y comunicados de prensa junto con dossieres.

La comunicación es considerada como una actividad estratégica de gestión necesaria para alcanzar los objetivos cuantitativos propuestos, además de indispensable para conseguir y consolidar la Imagen y la Reputación.

La directora de comunicación afirma que disponen tanto de manual de Identidad corporativa como de Plan de márketing. Intranet es la herramienta preferida para llevar a cabo la comunicación interna y, como se ha mencionado anteriormente, las notas, comunicados y dossieres, resultan indispensables en la relación con los medios.

Se considera la comunicación como un valor intangible que debe responder a una acción estratégica puesto que es necesaria para lograr los objetivos e indispensable para mantener la Imagen corporativa.

## **c. Branding digital**

La página web nace en 2011 con el objetivo de proyectar su actividad. Destaca una sección exclusiva de videos con todos los desfiles realizados por la diseñadora y otra con fotografías de sus colecciones *Prêt à porter*. El botón “puntos de venta” redirige a un

listado con 15 establecimientos, entre tiendas y *corners* donde adquirir sus productos tanto en España como en el extranjero. Vemos por primera vez una sección llamada “publicidad” con fotografías pertenecientes a las distintas colecciones. Resulta positivo que se otorgue un espacio a la creatividad. Se muestra también una pequeña biografía.

Imagen 33. Captura de la página principal



Fuente: <http://www.elisapalomino.com/>

En lo relativo a la sala de prensa virtual, se encuentra dos secciones con contenidos relacionados: “prensa” y “noticias”. La primera con los impactos en los medios escritos y otro con un documento .pdf para publicitar su *showroom*. Probablemente no tengan demasiado definidas las funciones de cada sección. Finalmente una opción de contactos.

Imagen 34. Captura de la sala de prensa virtual



Fuente: <http://www.elisapalomino.com/>

Se advierten *links* a Facebook y Twitter. El primero presenta una foto de perfil que guarda relación con su última colección. Tiene un muro abierto donde la firma cuelga sus impactos en prensa y blogs. Cuenta con una completa información en inglés y un *link* a su pagina web.

Imagen 35. Captura de la página de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/pages/Elisa-Palomino/337702776737?fref=ts>

Twitter es un terreno inexplorado por la firma dado que no ha tuiteado apenas desde que comenzó su andadura a través de, no una, sino dos cuentas. Una fotografía de la diseñadora y un fondo

estampado completan la Imagen corporativa de la firma en la redes social.

**Imagen 36.** Captura de la página de Twitter



Fuente: <https://twitter.com/ElisaPalominoP>

Las redes sociales son gestionadas por el director de comunicación y son consideradas, tal y como suponíamos, como forma de *branding* para construir la marca.



### 7.3.11. Francis Montesinos

# Francis Montesinos

#### a. Información corporativa

Montesinos comienza su actividad en 1972 con la apertura de su primera tienda en Valencia y su aparición supuso un cambio de paradigma en la industria de la moda Española. La firma está licenciada en más de 10 categorías de producto, tal y como podemos leer en los diferentes dossieres de Cibeles.



El modisto ha aportado el concepto de arte a la moda española. Fue el creador del sello Made in Spain y el primer catálogo de un diseñador de moda editado por un museo: el museo de arte moderno de Valencia en 2003.

Como se ha hecho mención al principio, es un maestro en las licencias y en las actividades paralelas. *Fashion from Spain* recoge la realización del calendario de Snoopy en 1991. En 1995 se hizo cargo del vestuario para la obra Gitano, representada por la compañía de Antonio Canales. En 1999 vistió a la compañía de danza Anada Dansa.

También ese año fue nombrado director del área de vestuario de la Universidad de Altea, Alicante y presentó su colección de ropa de trabajo para Actex.

Durante el año 2000 realizó el vestuario para el estreno mundial del ballet *El lago de los cisnes*, del Ballet Nacional de Cuba. También se encargó del diseño de vestuario para el espectáculo *Blanco y negro*, de la primera bailarina María Jiménez. Su colaboración con el mundo artístico continúa con los vestuarios de Homenaje a K, Toda una vida, Borgia imperante o Castrati, de la Compañía Nacional de Danza.

La firma también ha mostrado marcado interés por el sector de la joyería. De hecho, en 1999 presentó la colección Montesinos de Joyería con Juan Varela Joyeros, de Menorca. Su perfume *Espíritu de Montesinos* vio la luz en 2000.

Finalmente, la compañía capea el temporal de la crisis con menos de 10 trabajadores que se ocupan de la fabricación, confección y venta de cualquier clase de tejidos, ropa y complementos de vestir, así como de la decoración, desarrollo y diseño de productos industriales; incluyendo la organización de eventos, fiestas y espectáculos.

#### **b. Departamento de comunicación**

La periodista Candela Montesinos Fernández dirige el Gabinete de prensa de Montesinos desde hace más de veinte años. Realizan una comunicación integral que reportan con el director prestando especial atención la comunicación interna, de márketing e institucional. Consideran la comunicación una actividad estratégica de gestión e indispensable para conseguir y consolidar la Imagen y la Reputación. Esto está materializado en varios manuales tanto de



Identidad corporativa como de planificación. Suelen realizar notas, comunicados y dosieres.

Los criterios bajo los que la empresa elige los servicios de una consultora externa es el contrato directo y el sistema de facturación suele ser mensual.

### c. Branding digital

La página web se lanza en 2001 y en ella se localiza la biografía y la trayectoria del diseñador a través del botón “Francis Montesinos”. Además merece especial mención el apartado “colecciones”, donde se explica de manera resumida la línea de la colección y fotografías de los diseños; una de las más completas. Sus licencias aparecen detalladas en un listado e ilustradas con imágenes. Demuestra su capacidad de creación en la opción artes donde se refleja su aportación en exposiciones y espectáculos. En “tiendas” aparece la tienda en Valencia, su estudio y los diferentes puntos de venta.

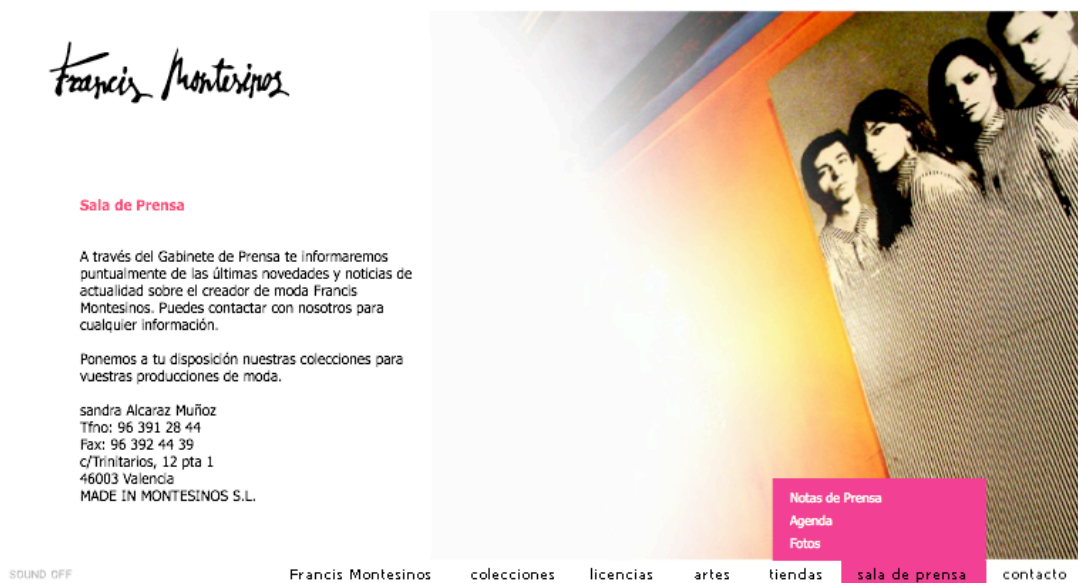
Imagen 37. Captura de la página principal



Fuente: <http://www.francismontesinos.com/>

La sala de prensa virtual hace referencia al trabajo desde el gabinete de prensa y las opciones de contacto con el dircom. Además aparecen opciones de nota de prensa, agenda y fotografías. Las notas de prensa están ordenadas por orden cronológico aunque bastante poco actualizadas. La agenda se limita a lo acaecido en 2006 y las fotografías son publicitarias y de desfiles.

Imagen 38. Captura de la sala de prensa virtual

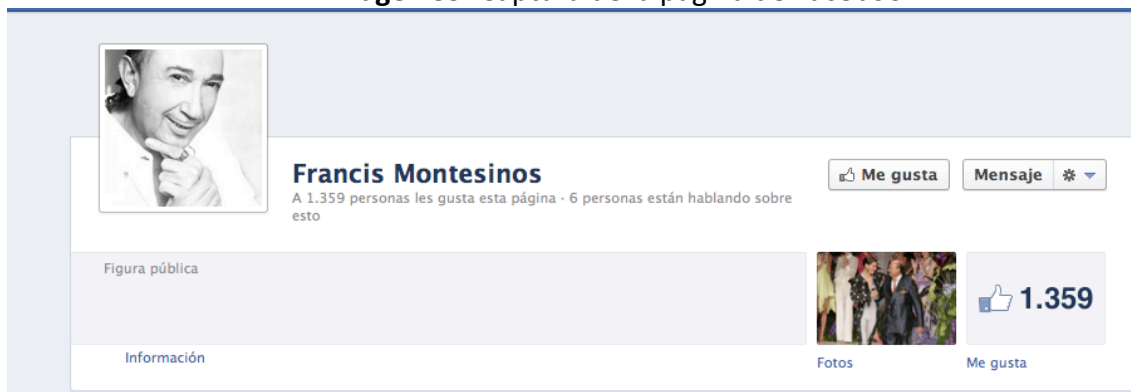


Fuente: <http://www.francismontesinos.com/>

Para la firma, la gestión de las redes sociales le corresponde al *community manager* y es considerada una forma de *branding*.

En Facebook se advierte una imagen del diseñador y en información aparece una pequeña descripción de su biografía en dos idiomas, además de la dirección de contacto y el *link* a la pagina web. El muro es abierto y participativo con entradas acerca de la compañía.

Imagen 39. Captura de la página de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/montesinosalama?fref=ts>

Por otra parte, a pesar de disponer de cuenta en Twitter, no presenta ninguna entrada. El avatar es el logo de la firma y el fondo es un *print* con el logo color rosa.

Imagen 40. Captura de la página de Twitter



Fuente: <https://twitter.com/MontesinosWorld>

Se aprecia aquí una completa descripción de su trayectoria que concluye con el enlace a su página web, eje central de todas su comunicación en Internet.

### 7.3.12. Hannibal Laguna

## HANNIBAL LAGUNA

#### a. Información corporativa

1987 es el año en el diseñador inició su carrera en solitario; abrió *atelier* propio, y con tan solo 19 años lanzó su primera colección llamada “Concorde”, que fue galardonada con el premio Air France y



seleccionada por Paco Rabanne para representar a España en el salón internacional “Europe in USA”. Casi diez años después, en 1998 abrió su primera tienda en Madrid.

La firma, con más de 15 empleados trabajando, se ocupa de la confección y diseño a medida de ropa para señora, caballero y niño, así como de la compra-venta al por mayor y menor de ropa, zapatos, joyas, marroquinería, bisutería, perfumes, gafas de sol, productos cosméticos, etc.

La misión de la compañía es acudir a la moda a través del lujo y la feminidad. Con una misión claramente internacional, la empresa ha aplicado la investigación y el desarrollo de nuevas técnicas para la interpretación de la costura clásica, logrando así un sello inconfundible que ha hecho de sus creaciones piezas únicas, admiradas, y reconocidas como auténticas joyas. Asimismo, la tienda *online* está externalizada a través de Clubalia y cuenta con numerosas licencias y destaca su línea de novias.

Hannibal Laguna ha colaborado en múltiples proyectos de Cooperación al Desarrollo a través de diversas Fundaciones y ONGS, como la *Fundación Theodora*, la *Fundación Aladina*, la *Fundación Sandra Ibarra*, la *AECC Asociación Española contra el Cáncer*, etc. En 2010 diseñó la emblemática camiseta “I’m a real spanish fashion fan” en colaboración con la revista Elle y Mango a beneficio de la ONG Plan en su proyecto para Haití.

**b. Departamento de comunicación**

A pesar de que actualmente el departamento de comunicación está llevado por Isabel Angulo, profesional de la empresa, hasta hace un año se encontraba externalizado y gestionado por la Agencia Año Cero Comunicación. Cristina Fernández fue de 2009 hasta 2011 asistente de *showroom* de la agencia y organizadora de desfiles para el diseñador. La compañía es una agencia de comunicación integral y según cita en su web presta servicio de *Consulting* externo especializado en *press showroom*.

La dirección considera la comunicación como algo necesario para alcanzar los objetivos cuantitativos propuestos, además de algo indispensable para conseguir y consolidar la Imagen y la Reputación de la empresa.

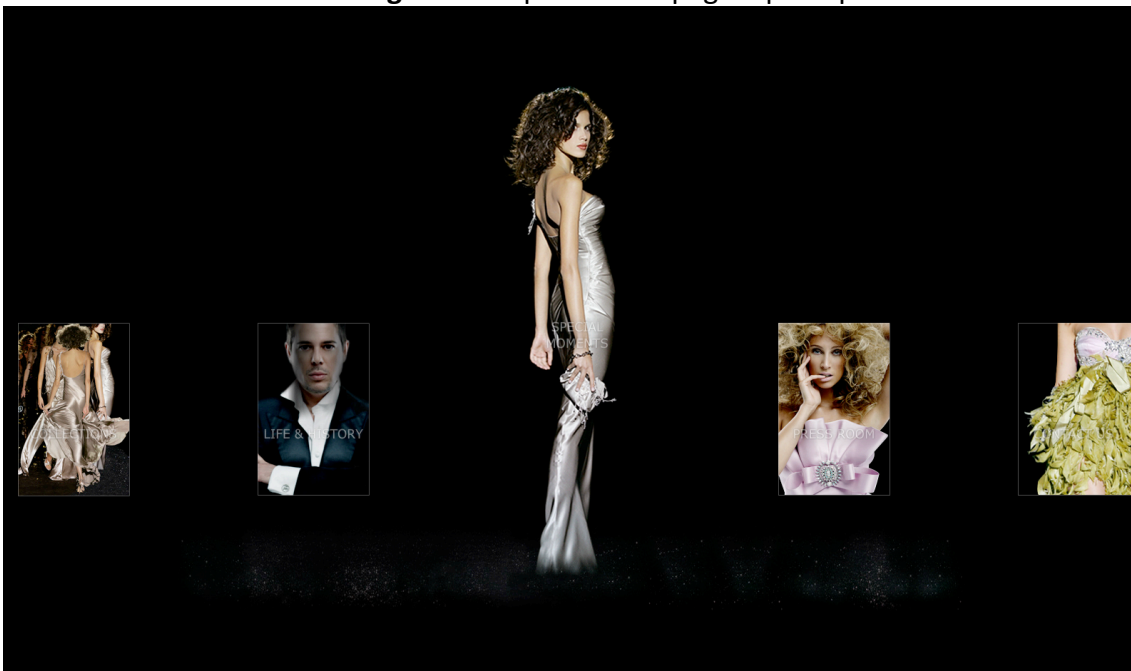
Disponen de un manual de gestión de la comunicación y de Identidad corporativa, amén de un Plan de márketing. Vuelve a destacar los desayunos de empresa y la Intranet para toda la plantilla como herramientas de comunicación interna, al igual que destaca también las notas, comunicados y dossieres en la relación con los medios.

La comunicación es aquí por tanto un valor intangible cuya gestión se externaliza a través de contrato directo y se factura mensualmente.

### c. Branding digital

Comenzó su andadura en Internet en 2002 para promocionar su empresa. Se distingue una amplia selección de idiomas, lo que denota su internacionalización. Cuenta con venta *online* aunque no lo gestionen desde la empresa, sino desde Clubalia. Se advierte un lugar destacado para presentar las colecciones dividido por productos (vestidos de noche, novias, complementos y hombre) ilustrado con fotografías de los desfiles. Tras la fotografía de su director creativo, encontramos una completa biografía del diseñador.

Imagen 41. Captura de la página principal



Fuente: <http://www.hannibal-laguna.com/>

La “press-room” está dividida en diferentes apartados en función de si son revistas especializadas, periódicos, revistas de novias, corazón, colaboraciones o últimas noticias, estas dos últimas sin inclusiones. Finalmente, “contactos”, también sin uso. La compañía establece una librería con las cabeceras de las diferentes publicaciones donde Hannibal Laguna ha tenido presencia. Al seleccionar una, se despliegan todos los números escaneados sin posibilidad de descarga. Resulta conveniente especificar que la nula información que explica el contenido de las imágenes dificulta que la audiencia sepa concretamente de qué cuestión se ha hecho eco la revista. Por otra parte, las secciones desiertas tanto en la sala de prensa como en la página principal provocan una imagen negativa al navegante.

**Imagen 42.** Captura de la sala de prensa virtual



Fuente: <http://www.hannibal-laguna.com/>

Respecto a las redes sociales, que son entendidas como una forma de *branding*, la firma dispone de cuenta abierta en Facebook pero sin darle uso.

**Imagen 43.** Captura de la página de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/pages/Hannibal-Laguna/209553595742898?fref=ts>

Tal y como se puede ver en la imagen anterior, solamente aparece una amplia biografía en información y una fotografía de una modelo en pasarela en la imagen del perfil. Por último, la compañía no dispone de Twitter.

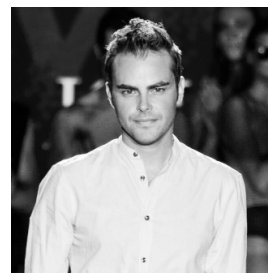


### 7.3.13. Ion Fiz

# ION FIZ

#### a. Información corporativa

En el año 2001 crea la firma que lleva su nombre y dos años después lanza su segunda línea: Serie B, más informal y urbana. Ion Fiz logra dar el salto a la pasarela en febrero de 2003, al desfilarse por primera vez en Cibeles



con la colección de otoño-invierno 'Fuga'. A partir de este año y hasta 2005 presenta en esa pasarela sus colecciones Touche, Lady Ofelia, Vértigo, Naked y Vetusta Now.

La nueva andadura en solitario de Ion Fiz como diseñador y empresario se centra en el desarrollo de nuevos productos bajo su firma. Desde el año 2008 cuenta con una línea de costura a la carta para las clientas más exigentes que buscan exclusividad, elaborando trajes sastre, vestidos de fiesta, cóctel y novias. Su moda se puede encontrar en puntos de venta de España, Francia, Italia y Emiratos Árabes.

#### b. Departamento de comunicación

El departamento de comunicación está externalizado a través de la empresa *Comunicación de moda* cuyo CEO es Rubén Bejarano. Realiza producción de eventos y convocatorias de prensa, función de asesoría y labores de fidelización, como se atiende a leer en su

web. Particularmente, la agencia externa dice que realiza una comunicación integral y reporta con el director general, que plantea la comunicación como una actividad estratégica de gestión. Suele recurrir al plan de comunicación interna y al plan de márketing.

El instrumento de comunicación con los empleados más común es el desayuno de trabajo, mientras que la comunicación con los medios se basa en las notas y los comunicados de prensa. La compañía selecciona por contrato directo a sus empresas colaboradoras, las cuales remunera mensualmente.

**c. Branding digital**

La pagina web de Ion Fiz inicia su actividad en 2003 y revela una amplia selección de apartados. Se aprecia un botón dedicado a la biografía del diseñador, con una detalla información acerca de su andadura en el mundo de la moda. Asimismo, ocupa un lugar destacado todos sus productos, algo primordial si la firma está licenciada. En el apartado “colecciones” detectamos una imagen representativa y un pequeño texto que define la línea de ropa, así como un dossier descargable con notas de prensa y otros datos relevantes en dos idiomas. Es información extensa y muy útil para los medios. Exactamente igual ocurre en el espacio dedicado a la “Serie by Ion Fiz”. Le sigue “novias” y “complementos”, con una amplia selección de fotografías e información sobre los mismos. Por otro lado, “contactos” permite enviar un formulario a la compañía.

## Imagen 44. Captura de la página principal

esp | eng

ION FIZ

colecciones  
Serie by ION FIZ  
novias/fiesta  
complementos  
**Tienda Online**  
biografia  
agenda  
prensa  
contacto  
facebook  
youtube  
ACME  
MERCEDES BENZ  
FASHION WEEK MADRID

### Ion Fiz en exclusiva para El Corte Inglés.

A partir del 19 de Marzo Ion Fiz dispone de una Boutique Colección Mujer en El Corte Inglés de Bilbao. Ya está disponible la nueva Colección "MOKA" Primavera/Verano 2012. Desde la talla 38 hasta la 46.

Asimismo, a partir del 1 de Abril podrán adquirir un diseño de Camisa Blanca edición limitada en la Boutique Creadores de Moda del Corte Inglés de Castellana, Madrid.



<http://www.creadores.org>



Fuente: <http://www.ionfiz.com/>

Se aprecian contenidos atribuidos a la sala de prensa virtual tanto en “agenda” como en “prensa”. Si atendemos al histórico de la web, la firma siempre ha tenido un espacio dedicado a las noticias, sin embargo, en la última modificación se aportaron las dos opciones anteriormente citadas, lo cual significa que no tienen una idea clara de sus funciones. Ion Fiz acude a “agenda” para incluir todo aquello relacionado con las actividades de la empresa, ordenado de forma cronológica. “Prensa”, en cambio, presenta todas las inclusiones en periódicos y revistas sin posibilidad de descarga. No se encuentran contenidos corporativos que le sean útiles a los medios.

## Imagen 45. Captura de la sala de prensa virtual



Fuente: <http://www.ionfiz.com/>

En otro orden, se puede *linkar* desde la web al canal YouTube de la firma, así como otros enlaces a la Asociación ACME y a la Mercedes Benz Fashion Week Madrid.

Respecto a las redes sociales, la web presenta un enlace a su perfil en Facebook, que cuenta con un muro cerrado que permite comentarios a sus actualizaciones, las cuales se dividen entre lo acontecido en los medios y la actividad diaria del diseñador. Encontramos la fotografía de una modelo en su imagen de perfil. Su biografía es escueta y muestra un *link* a la página web.

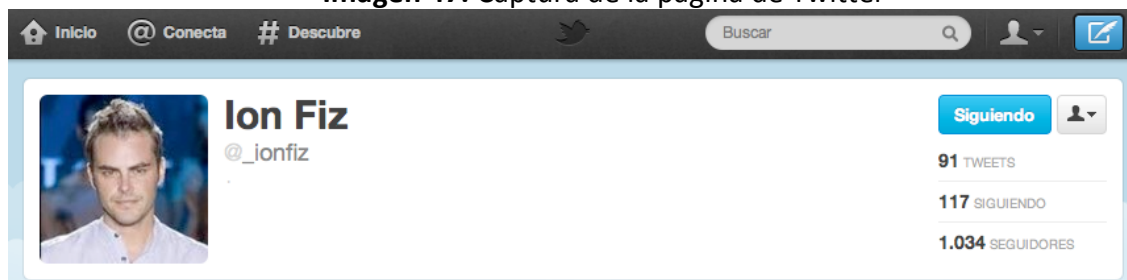
Imagen 46. Captura de la página de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/pages/ION-FIZ/142589552428795?fref=ts>

Respecto a Twitter, la firma no aprovecha los recursos que el portal le ofrece para fortalecer su Imagen corporativa y se decanta por un fondo común anodino.

Imagen 47. Captura de la página de Twitter



Fuente: [https://twitter.com/\\_ionfiz](https://twitter.com/_ionfiz)

No obstante, la imagen de perfil corresponde a la fotografía actual del diseñador. No cuenta con ninguna descripción en su biografía y la naturaleza de los *tuits* es variada.

### 7.3.14. DELPOZO

# DELPOZO

#### a. Información corporativa

El inicio de la actividad de la firma Jesús del Pozo data de 1974, al abrir su primera tienda en Madrid. Durante más de treinta años, la firma compañía apostó por la constancia y la coherencia, defendiendo un proceso creativo e intuitivo, que evoca a la Alta Costura, rescatando el valor de lo hecho a mano.



La marca evoca un universo cálido y personal donde prima la búsqueda de lo esencial en las líneas y la innovación en los materiales. Cuenta con una fundación a través de la cual gestiona y transmite el conocimiento a los más jóvenes. Además, la empresa tiene su buque insignia en Madrid, corners en El Corte Inglés, espacios en Palacio de Hierro, grandes almacenes de Méjico y varios *outlets*.

Tras la reciente muerte del diseñador, la firma se sometió a un cambio de Imagen, lo que implicó la modificación del nombre de marca a DelPozo y la entrada como director creativo de Josep Font. Con más de 20 trabajadores a su servicio, Delpozo se ocupa pues de la fabricación, comercialización y distribución de productos y creaciones *Prêt à porter*, accesorios y complementos.

## **b. Departamento de comunicación**

El departamento de comunicación de Jesús del Pozo, llamado “comunicación, prensa y *showroom*”, corre a cargo de María Peñacoba, magister en gestión de empresas de moda. Se ocupa de una comunicación integral que reporta con gerencia. Para la firma, la comunicación es una actividad estratégica indispensable para conseguir y consolidar una buena Imagen y Reputación. Entre las actividades más destacadas en comunicación externa, resalta la nota de prensa, los comunicados y los dossieres de prensa. Se observa una comunicación interna poco curtida y limitada a la Intranet y a los desayunos de trabajo.

## **c. Branding digital**

La web se lanza por primera vez en el año 2000. Ofrece la posibilidad de abrirla en un segundo idioma: inglés. Las principales secciones que se aprecian son: “colecciones”, con video y fotos del último desfile. “Look & Feel”, con imágenes de estudio en diferentes situaciones; “esencia”, con una completa biografía del Josep Font, de Jesús del Pozo, de la fundación y la cultura de la firma. Además, dispone de una opción llamada “studio diary” con entradas de sus actividades de relaciones públicas.

## Imagen 48. Captura de la página principal

DELPOZO

collections  
look & feel  
essence  
studio diary



ENG / ES



press area / stores / contact

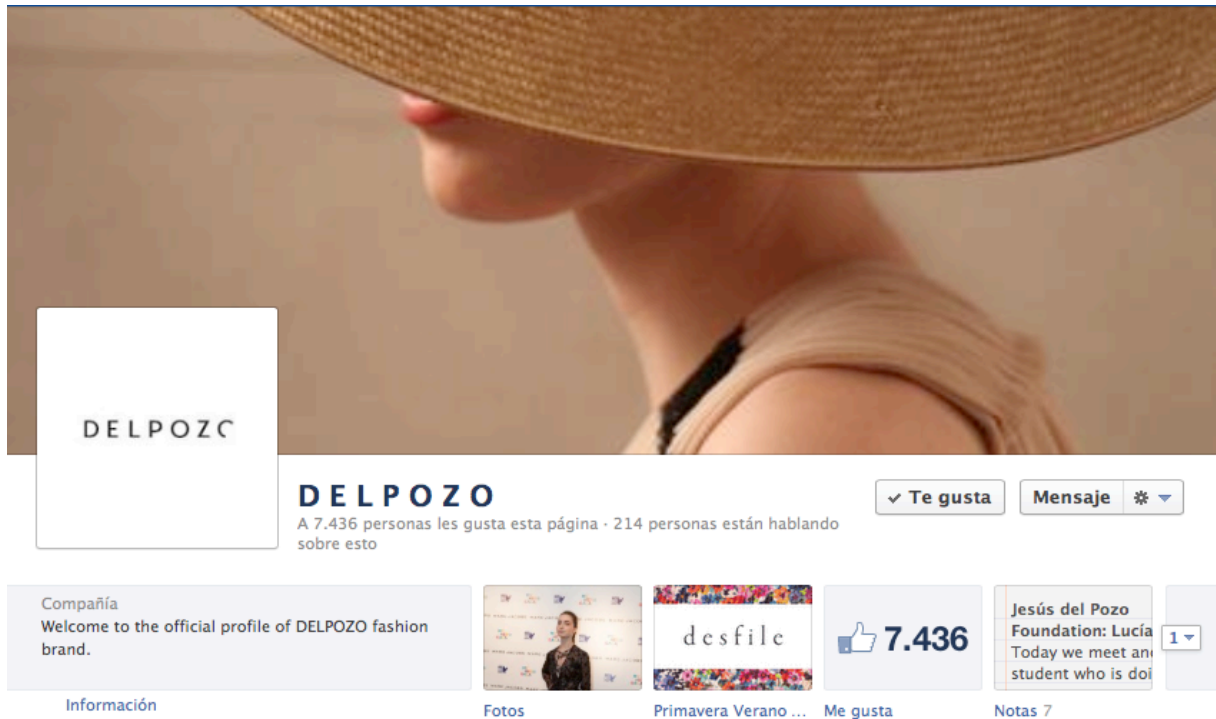
Fuente: <http://www.delpozo.com/>

En el margen inferior se observa el “Área de prensa”, la cual es privada. La opción “Tiendas” está desierta, sin ninguna información más que la dirección de contacto.

Su comunicación en redes sociales la establece a través de Facebook en la que sitúa su logo y la imagen de una modelo en la foto de portada. Se encuentra aquí un muro cerrado pero participativo en sus entradas acerca de la inclusión en prensa y actividades de la fundación. Existe una bienvenida en biografía y un enlace a la web. Cuenta con carpetas de fotos acerca de la repercusión en prensa y *backstage* de los desfiles. Incluye a su vez tres aplicaciones no habituales llamada desfile, novias y perfumes, con una imagen que *linka* directamente al mismo apartado de la web.



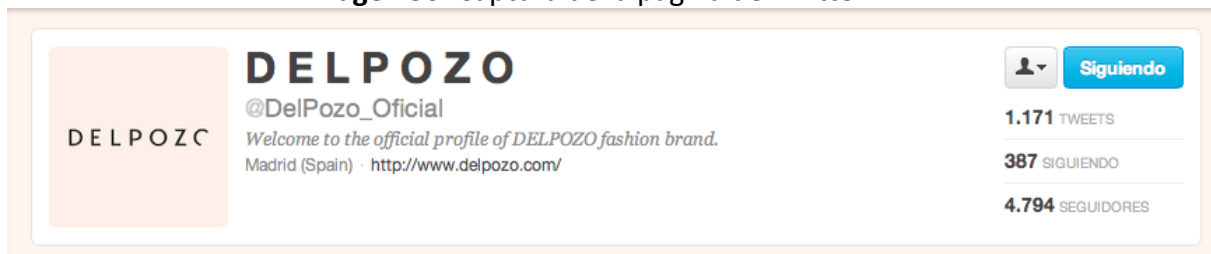
**Imagen 49.** Captura de la página de Facebook



Fuente: [https://www.facebook.com/officialdelpozo/app\\_402827849782231](https://www.facebook.com/officialdelpozo/app_402827849782231)

En Twitter, el color del fondo se encuentra en perfecta armonía con la imagen del logo de la firma, lo que le da valor a su comunicación.

**Imagen 50.** Captura de la página de Twitter



Fuente: <https://twitter.com/DELPOZOofficial>

A su vez, desde la compañía matizan que las redes sociales son consideradas una forma de *branding* que debe ser trabajada por el director de comunicación, el *community manager*, etc.

### 7.3.15. Juana Martín

# JUANA MARTIN

## a. Información corporativa

Juana Martín inicia su trayectoria profesional en 1999 cuando su colección fue seleccionada para representar a Córdoba en el concurso de Jóvenes Diseñadores de España. En el año 2005 se convirtió en la



primera mujer andaluza en desfilarse en la Pasarela Cibeles obteniendo un gran éxito. En junio del 2007 abre su primera tienda en Córdoba, y en diciembre inaugura su segunda tienda en Sevilla y un *showroom* en Madrid. En 2008 presentó la segunda marca ICONICAJUANA.

En lo que respecta al número de trabajadores, la compañía mantiene apenas cinco trabajadores que se ocupan del diseño, confección, fabricación, distribución, comercialización y venta de prendas de vestir, calzado y complementos de la firma.

La gran misión de Juana Martín recae en la tarea de acercar la moda andaluza a la industria nacional a través de una visión internacional del mercado. El gran valor de la firma es, por tanto, introducir la moda flamenca en el *Prêt à porter*.

## **b. Departamento de comunicación**

Bajo el nombre de “prensa de Juana Martín” nace el departamento dedicado a la comunicación en el año 2000. Al frente se encuentra Ángela Navarro, que realiza una comunicación integral y reporta con el responsable de relaciones públicas. Como dircom se ocupa de las relaciones con los medios de comunicación en general y las propios del ámbito.

La empresa considera esta actividad como necesaria e indispensable para consolidar la imagen. Solo tienen un Plan de comunicación interna y acuden al patrocinio.

Se percibe que la firma trabaja especialmente las relaciones con los medios de comunicación y, con dedicación, a los medios especializados. Además, la dirección considera necesaria esta comunicación para alcanzar los objetivos cuantitativos propuestos, amén de indispensable para conseguir y consolidar la Imagen y la Reputación.

Respecto a la comunicación con sus trabajadores, la empresa sigue un plan de comunicación interna y acude a la Intranet. Las herramientas de comunicación externas más comunes son los comunicados y los dossieres de prensa.

## **c. Branding digital**

La empresa Juana Martín dispone de dos páginas web, una para cada línea de producto: Juana Martín e Icónica Juana. La primera es lanzada en 2004 y la segunda en 2008. Lamentablemente, ambas se encuentran en construcción en el momento de cerrar esta investigación por lo que no se ha podido ahondar demasiado en

esta herramienta. Además de los problemas que puede acarrear mantener una página web demasiado tiempo en construcción, bifurcar el interés puede resultar también perjudicial para la empresa.

**Imagen 51.** Captura de la página principal



Fuente: [www.juanamartin.com](http://www.juanamartin.com)

Imagen 52. Captura de la página principal



Fuente: [www.iconicajuana.com](http://www.iconicajuana.com)

En lo que respecta a las redes sociales, la diseñadora trabaja en Facebook, en la que presenta una foto suya en el avatar y una imagen apaisada del carrusel del último desfile como foto de perfil. Resulta un muro abierto y participativo con inserciones en los medios de comunicación. Acompaña también una extensa biografía y datos de contacto.

Imagen 53. Captura de la página de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/juana.martin.1272?fref=ts>

En Twitter se contempla a la diseñadora saludando tras un desfile en el avatar y un fondo con una imagen similar. Su página web y datos de contacto con la tienda son informaciones acaecidas en este perfil.

Imagen 54. Captura de la página de Twitter



Fuente: <https://twitter.com/JuanaMartinModa>

Estos foros son para la firma una fuente de información competencia del director de comunicación.

### 7.3.16. Kina Fernández

# KINA FERNANDEZ

## a. Información corporativa

Kina Fernández inicia su actividad textil en 1979 aunque no será hasta 1985 cuando nace la colección “Kina Fernández”. En 1998 debuta en Cibeles y en 1999 abre su primera tienda en Madrid. Actualmente, ha aumentando su red de tiendas monomarca y exporta el 35% de las prendas de sus colecciones.



A pesar de las dificultades económicas, la firma cuenta con más de 25 empleados que trabajan en la fabricación y comercialización de prendas de vestir para señora.

Reconocida como el gran baluarte de la moda gallega en España, la visión de la marca es cada vez más internacional, siendo su posición consolidada en el mercado su gran valor.

## b. Departamento de comunicación

Marta Ferro se encuentra al frente del departamento de comunicación a través del cual se realiza una gestión integral de la misma. Considera que la comunicación es necesaria e indispensable para alcanzar los objetivos. Entre los manuales destaca el de Identidad corporativa, el Plan de comunicación integral y el de

márquetin. Ejecutan la comunicación a través de ruedas de prensa, notas, comunicados y dosieres. Se coordinan a través de desayunos de trabajo e intranet para toda la plantilla.

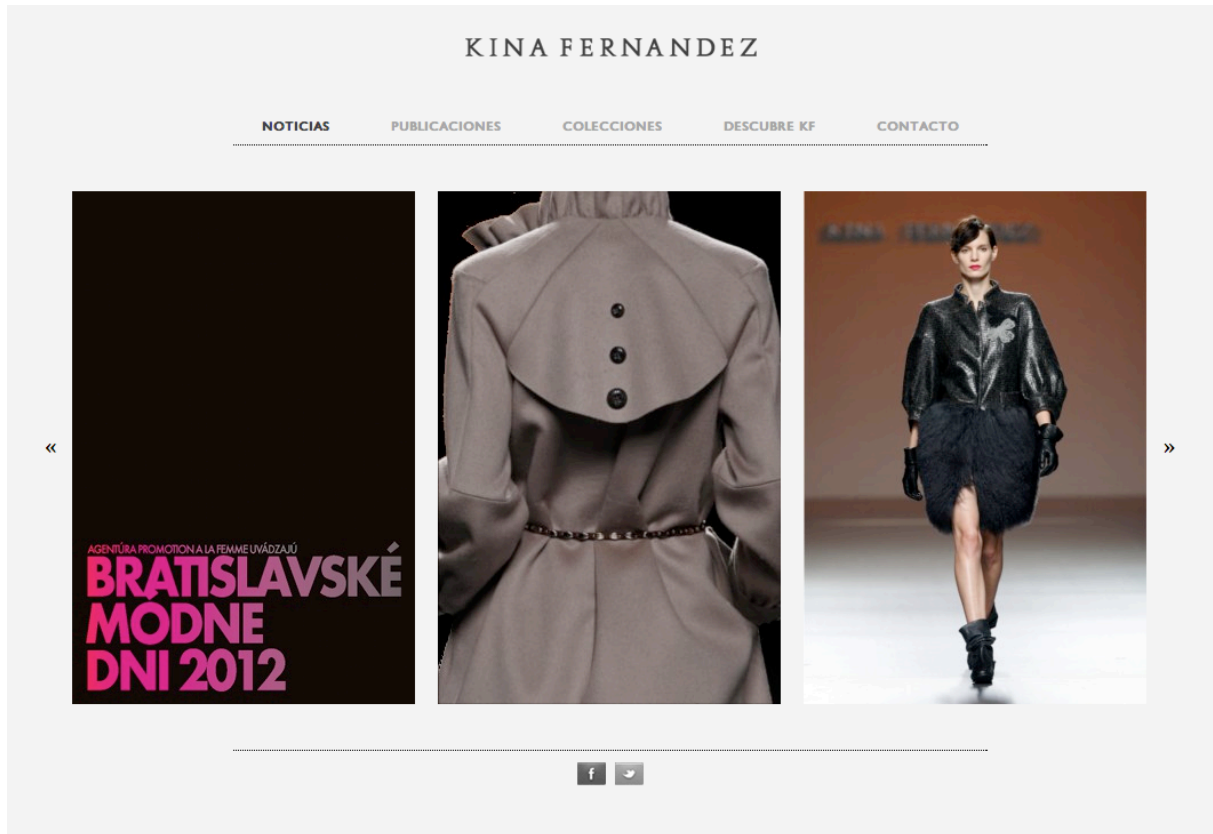
Si bien las labores de comunicación se iniciaron desde el mismo momento en el que la empresa inició su actividad, la jefa de prensa destaca una amplia cartera de servicios; como por ejemplo, la organización de eventos, los desfiles en Cibeles, la gestión de participación en ferias internacionales, la relaciones con los medios, los préstamos y presentaciones a prensa especializada, la búsqueda y ejecución de colaboraciones, la redacción y envío de notas de prensa, análisis y control de presencia en medios, invitaciones, contenidos en redes sociales y la creación de la nueva web corporativa, así como la gestión de sus contenidos, Imagen de marca, coordinación de la comunicación entre las tiendas, gestión de bases de datos prensa (contacto directo con periodistas, redactores y estilistas) y CRM, etc.

### **c. Branding digital**

La página web de Kina Fernández está en activo desde 2001. Tras varias actualizaciones, los contenidos propios de la sala de prensa virtual los encontramos en dos apartados: “noticias”, con información acerca de su actividad y “publicaciones” donde se cuelgan las inserciones en medios escritos. Asimismo, se encuentra también “descubre KF” para tratar la biografía y un completo despliegue de todas las dos últimas colecciones.



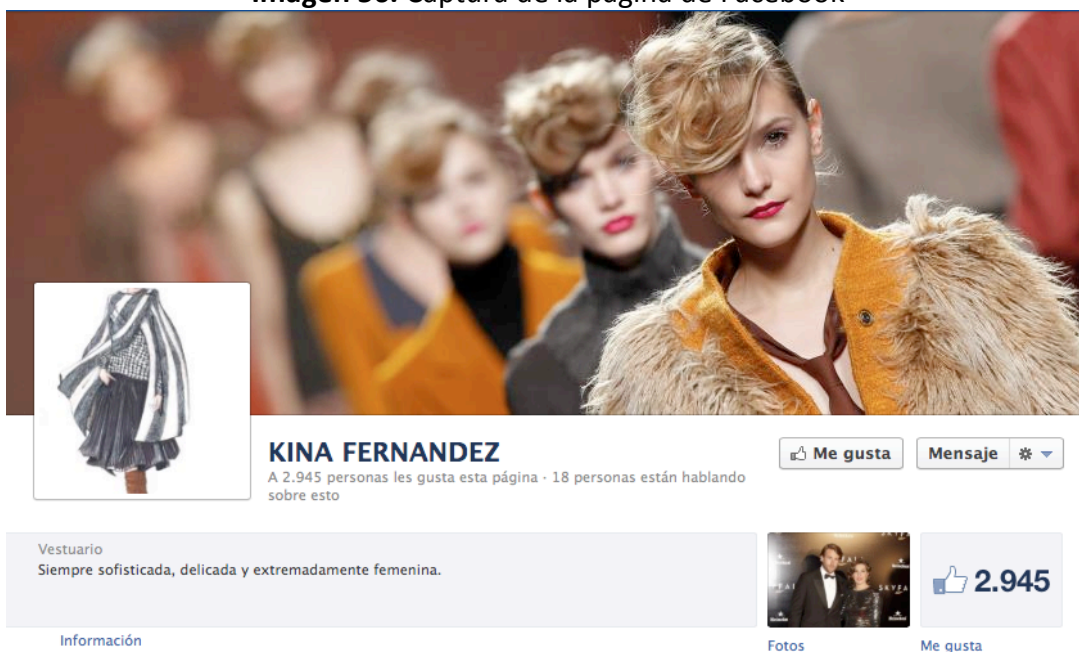
Imagen 55. Captura de la página principal



Fuente: <http://www.kinafernandez.es/>

La red social trabajada es Facebook y en él se muestra el logo de la diseñadora. El muro es abierto y aquí se cuelgan contenidos informativos. Datos de contacto y una pequeña biografía copan la información del perfil. Entre las fotos podemos ver carpetas de eventos, famosos, colecciones y presencia en medios.

Imagen 56. Captura de la página de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/pages/KINA-FERNANDEZ/216786345050806?fref=ts>

En Twitter se precia un fondo con fotografía de un desfile y la misma imagen de perfil que en Facebook. Mínima biografía y sin información de la actividad de la empresa.

Imagen 57. Captura de la página de Twitter



Fuente: <https://twitter.com/kinafernandez>

Las redes sociales son consideradas una forma de *branding* cuya gestión le corresponde al director de comunicación.

### 7.3.17. María Escoté

# María Escoté

#### a. Información corporativa

La firma María Escoté nace en 2005. Apenas dos años después, en 2007, su segunda colección se presenta en El Ego de Cibeles, continuando allí hasta que en 2010 salte a la primera línea de la pasarela.



Menos de cinco empleados le bastan para ocuparse de la confección a medida de la marca, siempre en una clara apuesta por la innovación y con un marcado carácter internacional. Asimismo, varios premios avalan su carrera profesional. En lo que respecta a la tienda física, María Escoté posee un taller de diseños a medida en Barcelona y dos tiendas más. La venta virtual se encuentra internalizada en su propia web.

#### b. Departamento de comunicación

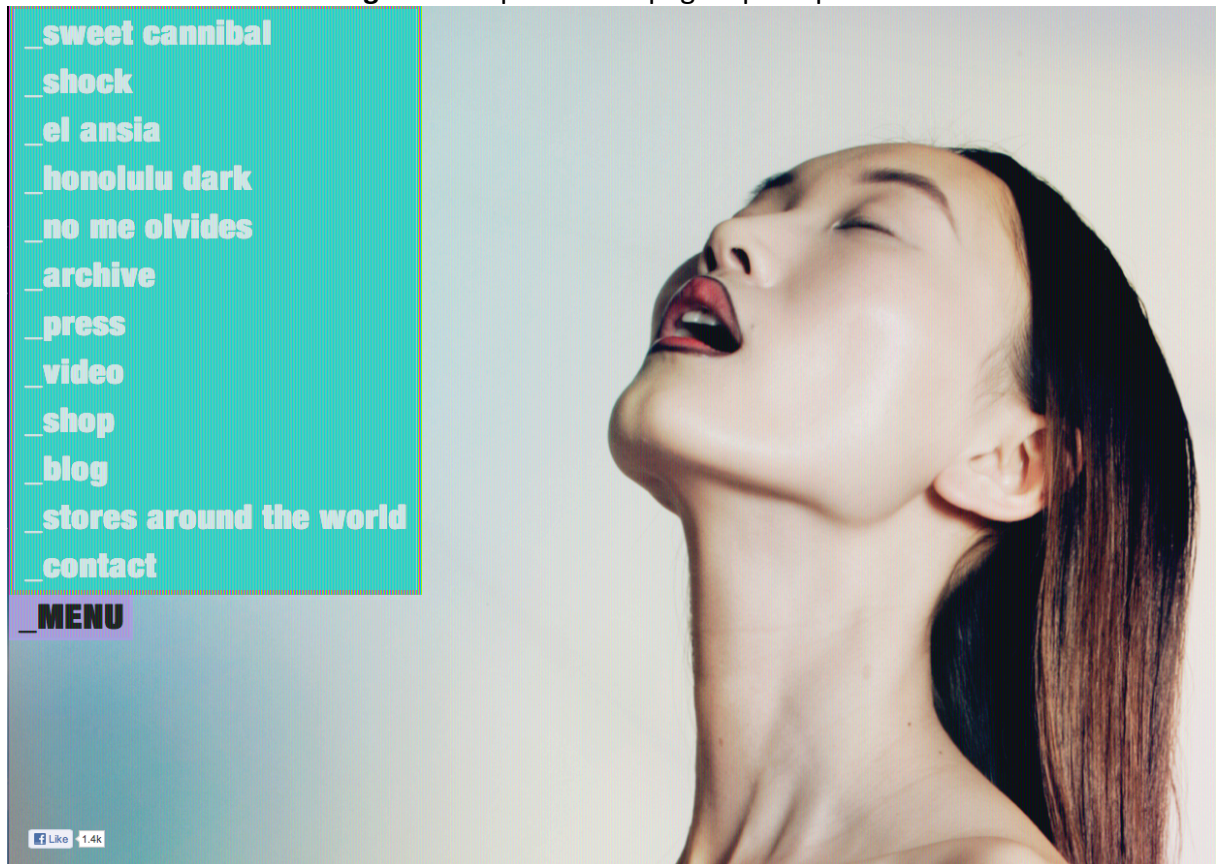
El departamento de comunicación está externalizado en la empresa *Bonjour Comunicación*, que gestiona la comunicación integral y reporta directamente con la diseñadora. Se considera la comunicación como indispensable para lograr los objetivos de Imagen y Reputación, por ello ejecutan un plan anual de comunicación integral. Cultivan la relación con los medios a través de

notas, comunicados y dosieres de prensa. La comunicación interna no está demasiado elaborada pues, como afirman desde la marca, la estructura es muy pequeña para que se desarrolle.

### **c. Branding digital**

En el año 2007 es cuando la firma decide abrirse a Internet con una propuesta muy original. Desde el cuadro de “Menú”, los cuatro primeros botones están dedicados a las colecciones; al igual que “Archivos”, también con fotos de estudio. En “Video” destacan dos documentos audiovisuales firmados por Andrea Ferrer. Enlaza a su vez con el blog que la diseñadora edita en Bazaar. El espacio dedicado a los medios se llama “press” con la repercusión medios. Podemos observar otro cuadro que enlaza a la tienda virtual, internalizada dentro de la web.

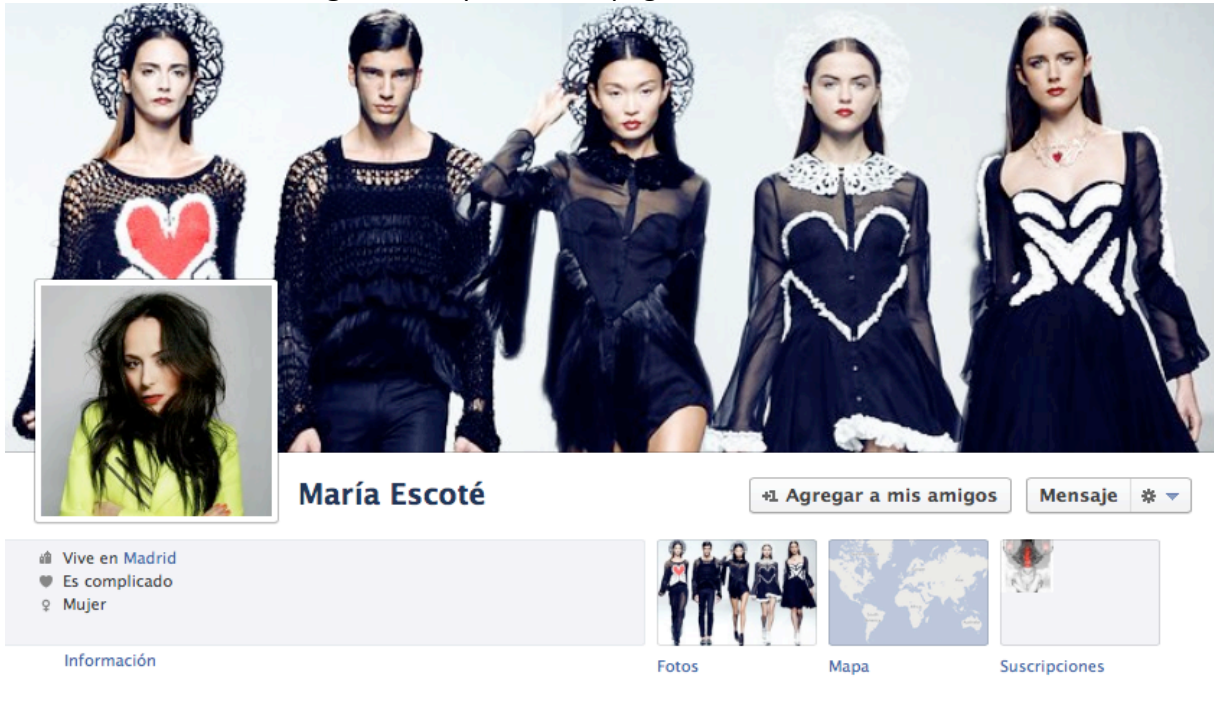
Imagen 58. Captura de la página principal



Fuente: <http://www.mariaescote.com/>

Por último, en “contacto” se localizan los datos de la agencia de comunicación y el enlace a Twitter, donde la firma revela por un fondo de imágenes en mosaico de la pasarela y una foto de ella en la imagen de perfil. Por último, en el perfil solo aparece el *link* a su página.

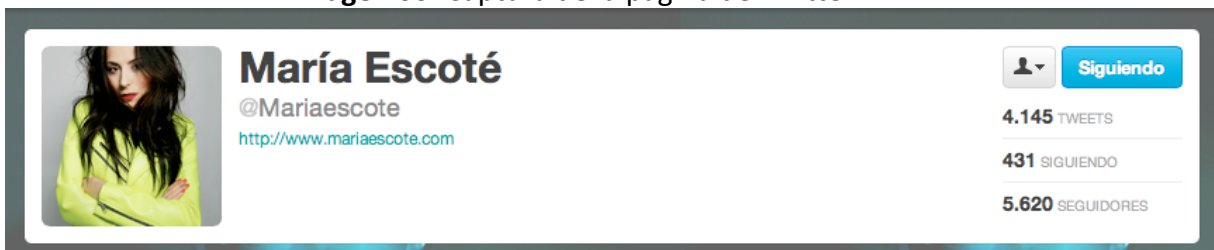
Imagen 59. Captura de la página de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/maria.escote.33?fref=ts>

La cuenta de Facebook de la compañía evidencia un muro abierto y participativo. Una imagen de una modelo sin referencias. Ninguna biografía y *links* a su página. El fondo es una foto de estudio.

Imagen 60. Captura de la página de Twitter



Fuente: <https://twitter.com/Mariaescote>

Las redes sociales son consideradas una forma de *branding* cuya gestión le corresponde al director de comunicación. En Twitter la firma propone la misma imagen que en Facebook.

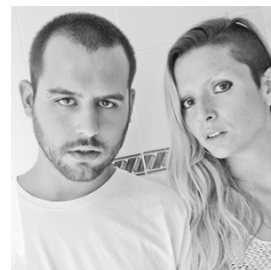


### 7.3.18. María Ke Fisherman



#### a. Información corporativa

Fundada en 2008, María Ke Fisherman es la apuesta personal de María Lemus junto a Víctor Alonso. Ambos llegaron al Ego de Cibeles en 2010. En 2011 desfilan de nuevo en Ego con la colección Yeah, yeah, yeah. Yeah!



En enero de 2012 ganan el primer premio del I Concurso Solidario ADEEM. Este premio les brinda la oportunidad de ser los directores creativos de la firma solidaria que surge del evento, bautizada como Sbelia. En junio de 2012 la firma es seleccionada como candidata al premio Vogue Who's on Next, en el que se elige al mejor diseñador emergente del país. En septiembre de 2012 presentaron también una colección de complementos con Sbelia by Maria ke Fisherman. Siempre comprometidos con la moda solidaria, se jactan de que cada uno de sus diseños es diferente. Su misión es aportar a la moda española un toque trasgresor gracias a su visión moderna de la moda.

## **b. Departamento de comunicación**

María Lemus, diseñadora de la firma junto con Víctor Alonso, especifica que el departamento de comunicación está externalizado y llevado por la asociación ADEEM, cuyo objetivo es que las firmas emergentes tengan una plataforma que vele en todo momento por sus intereses.

Como se contempla en su web, ADEEM ofrece apoyo en la creación o actualización de la Imagen corporativa de la marca de sus asociados (web, catálogos, logotipos, etc.), apoyo humano y logístico en cada uno de los eventos privados que esto organicen (localizaciones, desfiles, proveedores, maquillaje, peluquería, contratación de modelos, etc.) y lo que concierne al *showroom*.

## **c. Branding Digital**

La web de María Ke Fisherman salta en 2010. Cuenta con cinco secciones: dos relacionadas con las colecciones, con fotos de las temporadas pasadas, tanto en pasarela como en catálogo. Además aporta un blog muy visual, con fotografías de sus creaciones.



Imagen 61. Captura de la página principal



Fuente: <http://www.mariakefisherman.com/>

La sala de prensa virtual recibe el nombre de “Press” y en ella se localizan datos de contacto del *showroom*, amén de las inserciones en medios escritos. Asimismo, no existe información detallada para los medios. Permite la RSS y cuenta con enlaces a Facebook y Twitter.

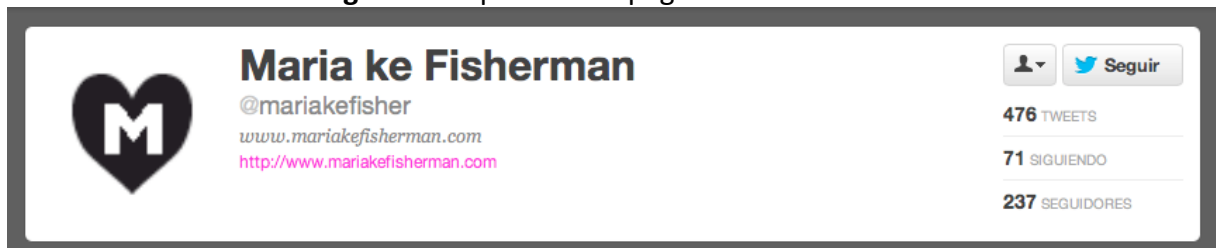
Imagen 62. Captura de la página de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/mariakefisher?fref=ts>

Facebook presenta a dos de sus reconocidas modelos en la foto de perfil. Es un muro abierto y participativo. En información básica solo aparece la página web y el *mail* de contacto. Divide las fotos en carpetas diferenciadas entre catálogos, pasarela y prensa, algo muy útil para que el usuario acceda rápidamente a la información.

**Imagen 63.** Captura de la página de Twitter



Fuente: <https://twitter.com/mariakefisher>

En Twitter apuesta por un *gift* en su perfil con las iniciales de la firma dentro de un corazón. En la biografía se contempla un enlace a la web.

María Ke Fisherman encuentra que la comunicación en redes sociales es una forma de *branding* de la que debe ocuparse o el director de comunicación o el *community manager*.

### 7.3.19. Martín Lamothe

# MARTIN ♦ LAMOTHE

## a. Información corporativa

Martin Lamothe es la firma de Elena Martín. Nace en 2006 tras varios años de experiencia como diseñadora. Dispone de un estudio en Barcelona y puntos de venta en más de veinte países en todo el mundo, incluido Corea y



Japón. Además de venta *online* en siete webs multimarcas. También está presente en tiendas multimarca en Estados Unidos, Europa (Alemania, Gran Bretaña, Francia, Bélgica, Holanda, Rusia), Asia (Korea, Japón, China y Taiwán) y Próximo Oriente (Kuwait, Dubái, Arabia Saudí).

Con cinco personas en plantilla, Martin Lamothe es una marca de vanguardia reconocida en todo el mundo. Así, es una firma en plena expansión internacional que comenzó en 2010 al licenciar marcas de gafas de sol y menaje de hogar.

## b. Departamento de comunicación

“Departamento de prensa y comunicación”, así se llama el área dedicada a la comunicación, con Victoria Gómez como directora. Entre las tareas específicas destacadas se cita por primera vez la de

investigación y contacto con otras agencias de prensa y comunicación, puntos de venta, análisis de mercado y planes de acción. Así como del asesoramiento y *management* de desfiles y *showroom*, organización y *planning* de eventos, *photoshoots* y *fittings*.

En 2007 se crea este departamento para desarrollar una comunicación integral. Reporta con gerencia, la cual considera la comunicación como una actividad estratégica de gestión.

Entre las herramientas de comunicación interna encontramos la Intranet y los desayunos de trabajo, mientras que la relación con los medios se basa en notas, comunicados y dosieres de prensa.

### **c. Branding digital**

La página web de Martin Lamothe es lanzada en 2007 y en ella se distingue, como se puede ver en la imagen posterior, un collage con imágenes de sus colecciones en la página principal; por tanto, ocupan un lugar especial en un apartado diferenciado, con imágenes de sus desfiles y una sucinta descripción del concepto, algo muy necesario para los periodistas.



Imagen 64. Captura de la página principal

**MARTIN  
LAMOthe**

HOME  
BLOG  
COLECCIONES  
FAMILIA  
INFO  
NOTÍCIAS  
PRENSA  
PROYECTOS  
SHOWS  
CONTACTOS

**Español**  
English



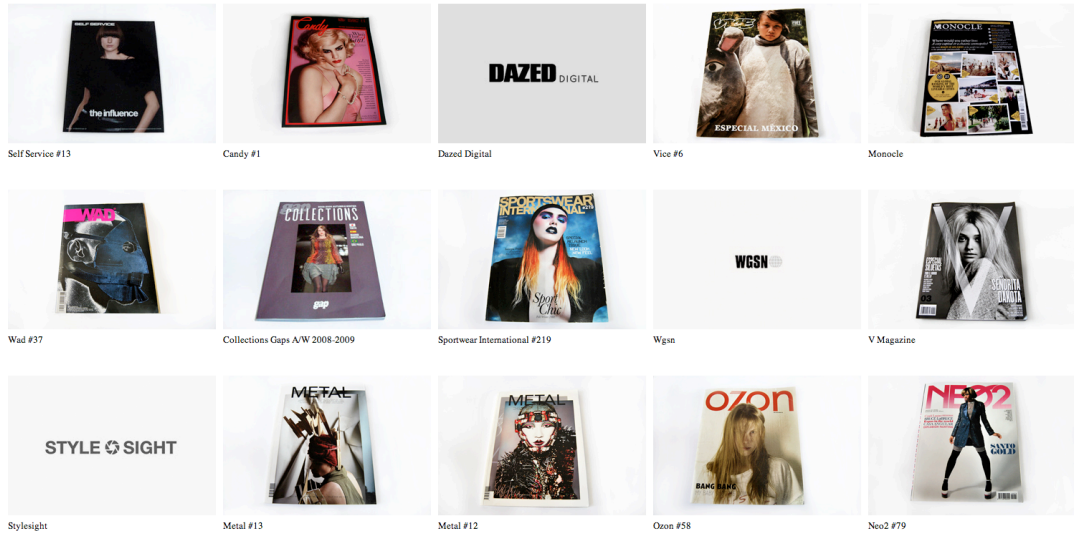
Fuente: <http://www.martinlamothe.es/>

Por primera vez una compañía de moda diferencia entre las figuras clave de su organización, dado que se revela en “Info” la biografía de la firma y de la diseñadora; mientras que en equipo se pone nombre y apellidos a los miembros de la empresa. En “familia” se atina imágenes de sus *stakeholder* con su respectiva biografía. “Proyectos” advierte distintas videoproducciones y puesta en escenas. Listado de puntos de venta y *shop online* para vender sus productos. Una sección de contactos para España e Inglaterra. Finalmente, encontramos dos apartados: “prensa” con inserciones en medios escritos y “noticias” desierto.

## MARTIN LAMOTHE

HOME  
BLOG  
COLECCIONES  
FAMILIA  
INFO  
NOTICIAS  
PRENSA  
PROYECTOS  
SHOWS  
CONTACTOS  
  
Español  
English

Imagen 65. Captura de la Sala de prensa virtual



Fuente: <http://www.martinlamothe.es/>

El Facebook de Martin Lamothe cuenta con un muro abierto y poco participativo, con una foto de perfil perteneciente a un detalle de uno de sus modelos en la que se aprecia el nombre de la marca.

Imagen 66. Captura de la página de Facebook

**Martin Lamothe**  
A 1.475 personas les gusta esta página · 21 personas están hablando sobre esto

Producto/Servicio  
Martin Lamothe Dressmakers is a fashion label based on the creation of a whole original imaginariu of graphics and shapes.

Me gusta Me gusta Mensaje

Información Fotos Me gusta Eventos

Fuente: <https://www.facebook.com/pages/Martin-Lamothe/46635369260?fref=ts>

La información básica manifiesta información de la firma en inglés incluyendo un *link* a su web. Dispone también de un blog totalmente desactualizado desde febrero de 2011. Las redes sociales son consideradas una forma de *branding* cuya gestión le corresponde al director de comunicación.

### 7.3.20. Maya Hansen

# Maya Hansen

## a. Información corporativa

Maya Hansen, fundada en 2004, fue concebida inicialmente como una marca de ropa gótica, sin embargo, en 2006 se especializa en *corsétière*. Desde entonces centra todas las colecciones en el corsé como la principal



prenda de vestir. Con sede en Madrid, la marca distribuye sus productos en España, Reino Unido, Estados Unidos, Japón, Suiza, Francia, Países Bajos y Lituania, así como a través de su web. Maya Hansen recopila patrones antiguos, estudia materiales y tejidos, y se dedica a la mejora e innovación a partir de los corsés de siglos pasados y la creación de nuevos patrones para la mujer del siglo XXI. Tiene un *atelier* en Madrid y tres puntos de venta: dos en UK y uno en Francia. Utilizando tejidos de alta calidad y fornituras de todo el mundo, la diseñadora trabaja el corsé como una pieza única y en muchos casos irrepetible, elaborada con gran cuidado y en producciones pequeñas, en las que destaca la calidad y exclusividad del producto.

Diez personas componen esta empresa cuya misión es incorporar esta peculiar prenda al panorama habitual de la moda española, con



una visión cada vez más internacional y con el valor seguro de ser líder en corsetería.

#### **b. Departamento de comunicación**

Externalizado en la figura de *Mayorseis Showroom* que, según afirma Chema Antón, diseña las estrategias para que los clientes sean conocidos a través de los medios de comunicación gracias a una relación constante con estos.

Particularmente, a pesar de que siempre ha existido un departamento gestionando la comunicación, la alianza con este *showroom* surge en 2010 para ocuparse de la comunicación corporativa. El encargado de la cuenta afirma reportar con el director de márketing, que es quién supervisa las relaciones con los medios.

La dirección considera la comunicación como algo indispensable para conseguir y consolidar la Imagen de marca y la Reputación. Para ello, disponen de un plan de márketing.

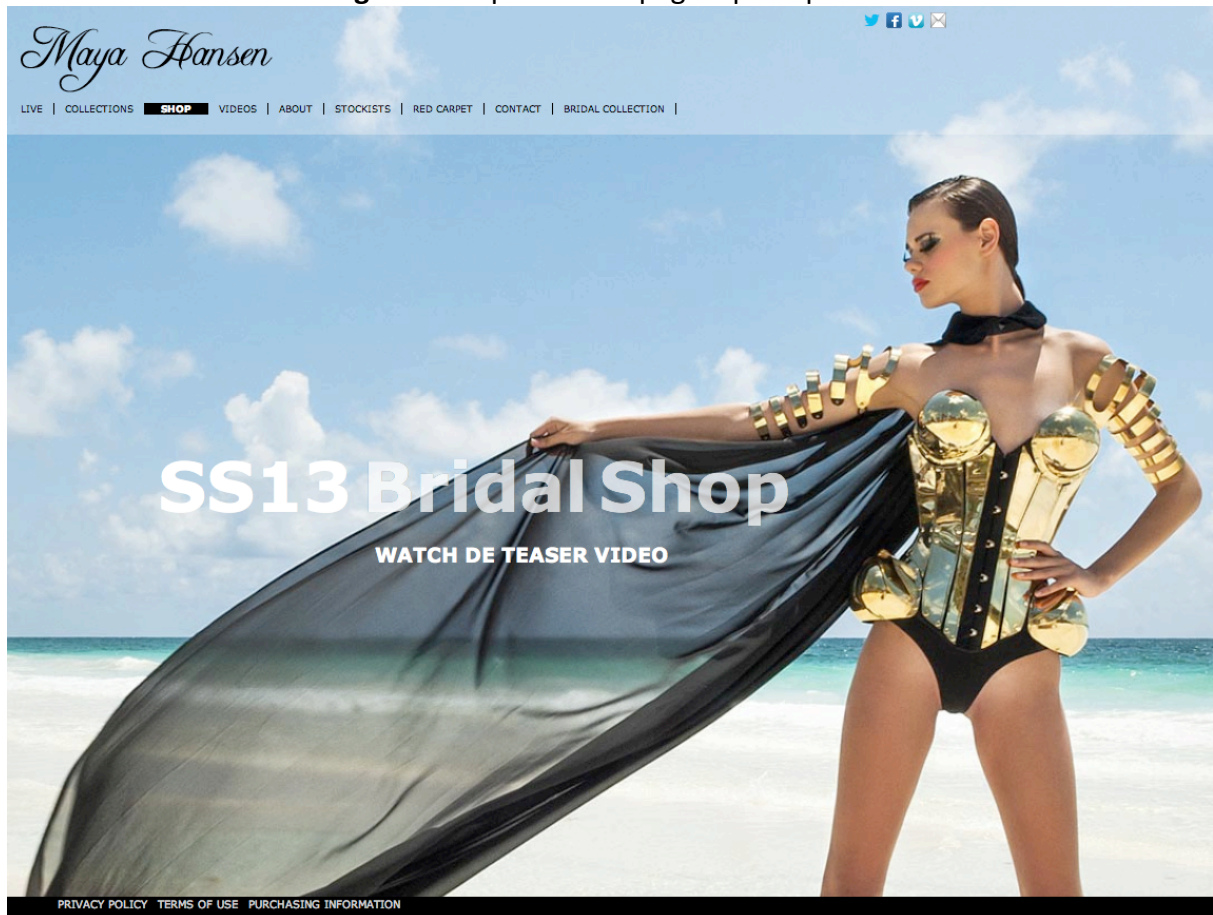
La comunicación interna está cubierta gracias a la Intranet para toda la plantilla. La comunicación con los medios se realiza a través de comunicados, notas y dossieres de prensa.

#### **c. Branding digital**

La página web se encuentra toda ella en inglés, sin posibilidad de cambiar de idioma, y con excepciones en castellano. La biografía de la diseñadora está disponible bajo la opción “about” y todo lo relacionado con sus productos se encuentra tanto en “collection”, con fotografías de pasarela y una pequeña descripción en inglés,

como en “live” y “videos”. “Stocklist” muestra un listado de tiendas donde poder adquirir sus famosos corsés y en “red carpet” la compañía nos enseña a diferentes personalidades con su ropa.

**Imagen 67.** Captura de la página principal



Fuente: <http://www.mayahansen.com/>

Facebook presenta a la diseñadora en la imagen de perfil. En esta red, la compañía opta por un muro abierto y participativo, con información de su día a día y actividades de prensa. Se atina también información breve y *link* a su web.

Imagen 68. Captura de la página de Facebook

**Skully Tulum**  
spring summer 2013  
*Maya Hansen*  
www.mayahansen.com

**Maya Hansen**  
A 15.907 personas les gusta esta página · 1.031 personas están hablando sobre esto

**Vestuario**  
Maya Hansen is a spanish brand based in Madrid, specialized in high quality corsetry. Please visit [www.mayahansen.com](http://www.mayahansen.com) for more info and orders.

**Me gusta** **Mensaje**

**Información** **Fotos** **Me gusta** 15.907

Fuente: <https://www.facebook.com/mayahansen?fref=ts>

Tal y como se puede comprobar en las imágenes, todas las fotografías responden a la misma colección, lo que favorece la imagen homogénea de la firma en todas sus aplicaciones.

Imagen 69. Captura de la página de Twitter



Fuente: <https://twitter.com/MayaHansen>

En Twitter se distingue a un maniquí con un modelo de la firma. Un avatar bastante anodino que se repite en el fondo. En su biografía se observa información acerca de su trabajo en inglés y pone a disposición del usuario un *link* a su web.

### 7.3.21. Miguel Palacio

# MIGUEL PALACIO

## a. Información corporativa

Tras crear en 1989 la marca “Palacio & Lemoniez”, a partir del año 2000 comienza su trayectoria individual como Miguel Palacio. Asimismo, presenta sus colecciones en MBFWM desde febrero de 2001.



El taller de Miguel Palacio se encuentra en la calle Monte Esquinza, un espacio donde se diseñan las colecciones que se muestran en Cibeles y donde se desarrolla y confecciona la línea de costura a medida y novias.

Representa a un concepto moderno de mujer elegante y seductora, que exige la máxima calidad. Además, dispone de diferentes estrategias como la trazada con Pronovias.

De forma paralela, con Hoss Intropia ha venido desarrollando además de diferentes colecciones, distintas acciones de responsabilidad social corporativa junto a fundaciones y organizaciones benéficas como *Creative Handicrafts en India*, *Mi Pequeño Deseo* o *Fundación Boscana* en España.

## **b. Departamento de comunicación**

“Prensa y Comunicación” es llevado por Gadea Maier, su directora. Es responsable del Plan de márketing de la firma, del diseño y desarrollo del manual de marca y del material corporativo. Se ocupa también de la implantación de la estrategia de comunicación (prensa especializada, página web y redes sociales). Ejecuta todo tipo de investigación de mercados y análisis cualitativos de ventas. Es responsable de la organización de los desfiles en MBFWM, además del *Showroom*: eventos de prensa, lanzamientos y ventas especiales.

## **c. Branding digital**

La firma Miguel Palacio presenta una página web creada en 2004 como escaparate de la empresa en la red que ha seguido una misma estructura: video corporativo perteneciente al último desfile y los datos de contacto. No obstante, en 2011 se presentó la colección Miguel Palacio con la empresa multimarca Hoss Intropia, con el fin de, como dice, sumar la originalidad y la exclusividad de Miguel Palacio con el diseño y elegancia de Hoss Intropia.

Imagen 70. Captura de la página principal



Fuente: <http://www.miguelpalacio.com/>

De tal forma, la firma ha descargado todo el peso de la colección en la web de Hoss Intropia y realiza su actividad comunicativa a través de Facebook y LinkedIn.



Imagen 71. Captura de la página de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/pages/Miguel-Palacio/59980256795?fref=ts>

Facebook presenta una foto de perfil de una modelo en pasarela. Se distingue un muro abierto y participativo con informaciones acerca de la inserción en prensa de la firma. Los datos biográficos no figuran en Facebook ni el enlace a la web con la intención, se infiere, de no generar tráfico.



### 7.3.22. Krizia Robustella



#### a. Información corporativa

La firma homónima creada por Krizia Robustella nace en 2006 y desfila por primera vez en Cibeles en 2007 con tan solo 23 años. A



lo largo de todo este tiempo, ha abierto su taller y su propia tienda *KR Store* en el centro de Barcelona. Trabaja para intentar posicionar su marca en el mercado. A partir de la tercera colección cambia a la 080 de Barcelona por El Ego de Cibeles buscando la repercusión internacional. Autodefinido como Sport Deluxe, su diseño toma como referente las prendas deportivas de las últimas décadas para crear un universo propio donde lo cómodo se funde con el lujo, y el lujo pasa por formas y tejidos hasta ahora relegados a la escala de lo formal.

#### b. Departamento de comunicación

Krizia Robustella externaliza su comunicación en la empresa *+34 pressroom*, la cual resulta una agencia de comunicación integral que

presta servicio de *consulting* especializado en moda. La encargada de la cuenta reporta directamente con la dirección la cual considera la comunicación como algo necesario para alcanzar los objetivos cuantitativos propuestos, además de algo indispensable para conseguir y consolidar la Imagen y la Reputación de la empresa.

Disponen de un manual de gestión de la comunicación y de Identidad corporativa, amén de un Plan de márketing.

Vuelve a destacar los desayunos de empresa y la Intranet para toda la plantilla como herramientas de comunicación interna, al igual que destaca también las notas, comunicados y dosieres en la relación con los medios.

### **c. Branding digital**

La firma tiene web íntegramente en inglés desde 2009 y en ella observamos apartados como “about”, con una breve descripción de la filosofía de la empresa, “collections”, en la que aparece un listado con todas las propuestas realizadas hasta el momento. Dentro de cada una, la web permite ver la ropa a través de un video o en imágenes. “Stocklist” ofrece información de la tienda física y “Blog” *linka* a su espacio en *Blogspot*.

Imagen 72. Captura de la página principal



Fuente: <http://www.kriziarobustella.com/>

La sala de prensa recibe el nombre de “Press” y en ella tan solo se nos ofrece un dossier en .PDF con todas las inserciones en los medios.

Imagen 73. Captura de la página de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/kriziarobustella?fref=ts>

En lo que respecta a las redes sociales, Facebook muestra una foto de la propia diseñadora sin información corporativa ninguna. Es un muro abierto a las publicaciones de noticias. Dispone también de Twitter y, como se puede observar en la imagen posterior, es totalmente personalista.

**Imagen 74.** Captura de la página de Twitter



Fuente: <https://twitter.com/KRobustella>

Para finalizar, cuenta también con un blog actualizado asiduamente y tienda *online* a través de Big Cartel, un *site* donde los artistas pueden instalar sus tiendas personalizables utilizando una cuenta en *PayPal* para administrar los pagos y cobros. Sin duda, una herramienta muy útil y económica para comercializar los productos.

### 7.3.23. Roberto Verino

# ROBERTO VERINO

## a. Información corporativa

Tal y como se revela en diferentes dossieres, fue en 1982 cuando el diseñador crea su primera colección de *Prêt à porter* femenino. Años más tarde, en 1987, inicia la implantación de las colecciones en la “Boutique



Internacional” de El Corte Inglés, lo que de proporciona proyección nacional. Fruto de su proceso de expansión lanza en 1988 su línea ERRE UVE DOS, representativa de la línea joven de Roberto Verino. Durante 1990 Roberto Verino emprende una profunda transformación de su empresa, que le llevará a presentar su nueva Identidad corporativa y a inaugurar su *showroom* internacional en Barcelona, obra de Fernando Salas por la que recibe el “Premio FAD”, en la especialidad de interiorismo. En 1998 funda, con Jesús del Pozo, Antonio Pernas, Ángel Schlessler y Modesto Lomba, la Asociación de Creadores de la Moda de España (ACME), presentando de forma independiente sus colecciones en el Centro Cultural Casa del Reloj y en un palacete de la calle Eduardo Dato 18.

Actualmente, con cerca de 450 empleados, cuenta con una *flagship store* y con tiendas en todo el mundo y puntos de venta en diversos corners de El Corte Inglés.

En lo que respecta a la misión, visión y valores, la firma Roberto Verino es un referente para la moda española en pleno proceso de expansión con un estilo siempre sobrio, elegante y racional. Por último, además de licenciar fragancias, productos ópticos, interiorismo y vino. Asimismo, es la primera empresa del ámbito de la moda que obtiene el certificado de Calidad según las normas internacionales, rubricando públicamente su compromiso con la calidad, asumiéndola como herramienta estratégica y como elemento diferenciador del sector.

#### **b. departamento de comunicación**

El departamento de comunicación está externalizado en la empresa *The White Office* desde hace más de diez años y ofrece servicios de consultoría estratégica y creativa en comunicación global, *off* y *online*; además de otros servicios de comunicación Interna, gestión de crisis, eventos y ferias. También desarrollan *Newsletters*, revistas corporativas, catálogos, acciones en punto de venta, márketing *online* planificación y compra de medios.

Para Roberto Verino elabora la comunicación dirigida a los medios de comunicación y reporta con la dirección. Por otra parte, la comunicación empresarial está considerada por la alta dirección de la empresa como una actividad estratégica de gestión y una actividad necesaria para alcanzar los objetivos cuantitativos propuestos. Para ello se apoya en su Plan de márketing.



La comunicación interna se desarrolla a través de correos electrónicos y reuniones, mientras que la externa se elabora a partir de notas de prensa, dosieres, comunicados y ruedas de prensa.

### c. Branding digital

Desde 2001 Roberto Verino dispone de su página web que actualiza asiduamente. En “el creador” se contemplan datos biográficos del diseñador en tres apartados diferentes. La nueva colección otoño/invierno de 2011/2012 la vemos en la opción “colecciones”. En “Mundo Verino” se define el público al que va dirigido y cada uno de sus productos licenciados de manera detallada. Algo poco común en este tipo de webs.

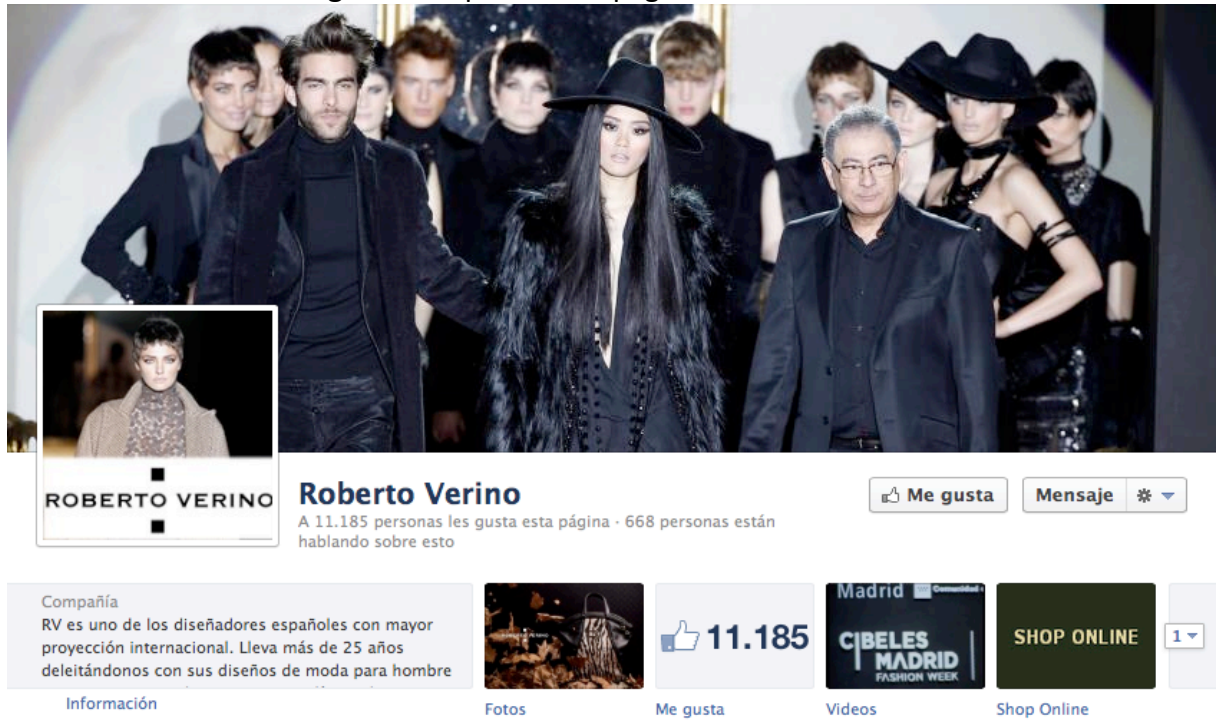
Imagen 75. Captura de la página principal



Fuente: <http://www.robertoverino.com/>

La sala de prensa virtual recibe el nombre de “Prensa” y solo figuran datos de contacto. Las redes sociales están presentes en todo momento.

Imagen 76. Captura de la página de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/RobertoVerino?fref=ts>

La cuenta de Facebook es abierta y participativa, con información comercial e inclusiones en prensa y con información básica muy detallada donde se especifica las condiciones de uso.

Imagen 77. Captura de la página de Twitter



Fuente: [https://twitter.com/Roberto\\_Verino](https://twitter.com/Roberto_Verino)



Se percibe un Twitter personalista con la imagen del diseñador en el avatar y a través del cual se publica información como novedades o promociones, además de aportaciones en prensa.

### 7.3.24. TCN

**TCN**  
TOTÓN COMELLA

#### a. Información corporativa

TCN es una empresa nacida en 1986 gracias a José María Donat y Totón Comella. Líder ya en sus inicios en colecciones de baño, poco después de consolidarse, se introduce corsetería y *homewear*, trasladando su



concepto de calidad y comodidad a este nuevo tipo de prendas. De forma paulatina, y debido al éxito de las colecciones, la firma va creando su concepto de total look en una apuesta segura donde ya la línea de exterior y accesorios tienen tanto protagonismo como todas las demás.

En 2001 abre su primer establecimiento propio en la calle Mestre Nicolau de Barcelona y hoy cuenta con 14 tiendas repartidas por toda la geografía española. Sus próximas aperturas están previstas en el extranjero y en breve se prevé la expansión de la marca al mercado asiático.

Con más de cuarenta empleados, TCN es la marca de baño, corsetería, *homewear* y exterior que ha revolucionado el concepto de comodidad y estilo en el armario de la mujer española a través de un estilo personal y confortable, con calidad en los tejidos, patrones

perfectos y un concepto de lifestyle muy real y contemporáneo a nuestros tiempos.

#### **b. Departamento de comunicación**

La comunicación esta externalizada en la empresa *Cien Volando* de la que María Fitz-James Stuart es socia fundadora. Esta agencia se ocupa de la comunicación global de la firma de moda y reporta directamente con el director general. Destaca la coordinación de la comunicación corporativa, las relaciones públicas y la relación con los medios de comunicación. Para ello se vale tanto de los desayunos de trabajo, por un lado, y de la elaboración de notas, comunicados y dossieres de prensa, por otro. Siguen un manual de gestión de la comunicación y varios planes de márketing y comunicación interna.

#### **c. Branding digital**

La tienda virtual es la primera opción dentro de la página. Se encuentra dividida por prendas, aunque también tiene la opción de comprar a partir de un look dentro de la sección “Opción Shop by look”.

Imagen 78. Captura de la página principal

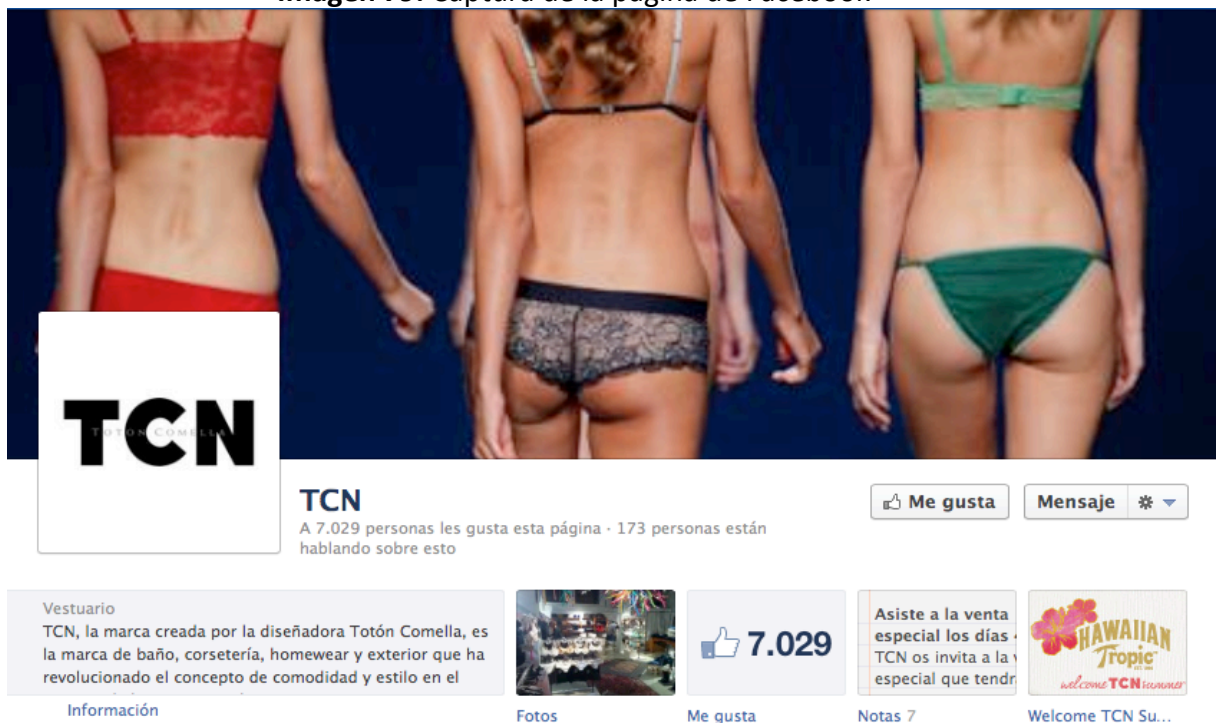
The screenshot shows the homepage of the TCN website. At the top, there is a dark navigation bar with the TCN logo on the left, and links for 'MI ARMARIO (0)', 'CESTA (0)', 'CAST CAT ENG', and social media icons (email, Facebook, Twitter, YouTube) on the right. Below this is a secondary menu with 'LOG IN' and 'E SHOP | SHOP BY LOOK | MI ARMARIO | ALMA | COLECCIONES | CORPORATE | COMUNICACIÓN'. The main content area features a large video player with a woman wearing a wide-brimmed hat and a green top. Text on the video includes 'PRIMAVERA VERANO', 'PRIMAVERA ESTIU', 'SPRING SUMMER', '2013', and the Mercedes-Benz Fashion Week Madrid logo. Below the video are three promotional banners: 'NEW ARRIVALS' with a green top, 'SILKY SATE ATTITUD' with a woman in a red patterned top, and 'COLECCIÓN ALMA' with a woman in a black bra. A second row of banners includes 'TIENDAS TCN' (showing a store interior), 'DESCUBRE MI ARMARIO TCN' (showing a wardrobe), and 'BLOG TCN' (showing women in bikinis). The footer contains the TCN logo, copyright information (© 2011 TCN), a legal notice, and a list of services: 'E-SHOP shop by look', 'Mi armario Alma', 'Colecciones Corporate', and 'Comunicación'. Contact information for Rial Bellsollé, 30, Barcelona is also provided.

Fuente: <http://www.tcn.es/>

Se distingue una parte reservada en el botón “Mi armario” y en “Alma” se cuenta la filosofía de la empresa. “Colecciones” es un apartado con imágenes de las modelos sobre la pasarela mientras

que en “Corporate” la firma presenta una pequeña biografía, la filosofía de la empresa, el listado tiendas y de los *outlets*. Por último, en “Comunicación” se localiza un apartado llamado “Gente TCN” con entrevistas a personalidades, un blog poco actualizado y prensa con imágenes de las inserciones poco visibles.

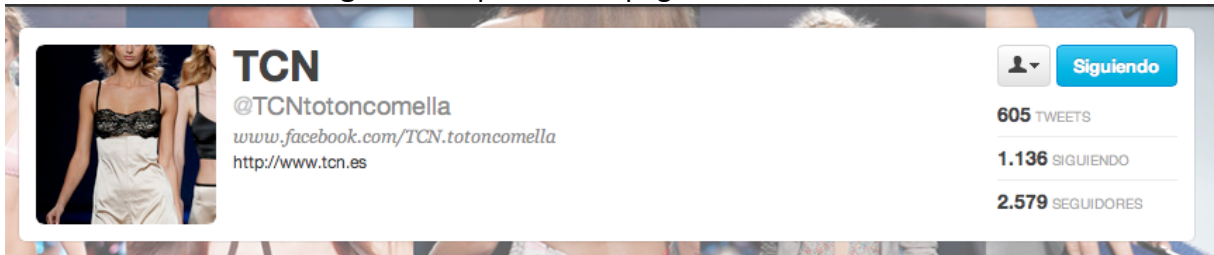
Imagen 79. Captura de la página de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/TCN.totoncomella?fref=ts>

La compañía muestra también enlaces al *mail*, a Facebook, a Twitter y al canal de YouTube de manera permanente en la parte superior. Facebook presenta una imagen de desfile con el logotipo de la marca. El muro abierto y participativo. Una pequeña biografía y enlaces ocupan la información en esta red social.

Imagen 80. Captura de la página de Twitter



Fuente: <https://twitter.com/TCNtotoncomella>

Twitter muestra un fondo en mosaico con imágenes de pasarela y una foto de perfil de una de sus modelos. El perfil *linka* a Facebook y a la web, lo que garantiza el tráfico.

### 7.3.25. Teresa Helbig

# TERESA HELBIG

#### a. Información corporativa

A pesar de que Teresa inició su trayectoria en el mundo de la moda a través del escaparatismo. Su gusto por la moda le llevaron a crear sus primeras colecciones hace ya mas de 10 años.



Desde 2005, la firma Teresa Helbig se caracteriza por la dedicación al detalles y trabajo perfeccionista, que junto con su creatividad marcan su obra. Pasión, creatividad, innovación y exquisitez son algunos de los valores de la marca, alejada siempre de lo corriente y de las producciones en serie.

En el *atelier* de Barcelona, Teresa Helbig crea y confecciona todas sus prendas. No más de seis trabajadores son suficientes para ocuparse del diseño, la confección y comercialización de prendas de vestir y complementos, así como joyería, perfumería, gafas y otros accesorios ornamentales. Además, también se dedica a la consultoría, formación y asesoramiento en moda, algo que no todos explotan.

## **b. Departamento de comunicación**

Externalizado en la figura de *Fashionista Estudio*; esta empresa es, tal y como figura en su web, un gabinete de prensa especializado en posicionar y potenciar las marcas en medios, incrementando el prestigio y la notoriedad a través del permanente contacto con estilistas, periodistas y directores de moda y desarrollo.

Desde aquí se ocupan de presentaciones a la prensa, inauguraciones de tiendas, eventos especiales, organización de *after works*, elaboración de catálogos y *lookbooks*, relaciones con los *bloggers* y famosos, además de *fashion branding*.

El departamento, inherente al proyecto de empresa desde su fundación, tiene como objetivo la planificación de un modelo de comunicación corporativa donde reportan entre todos.

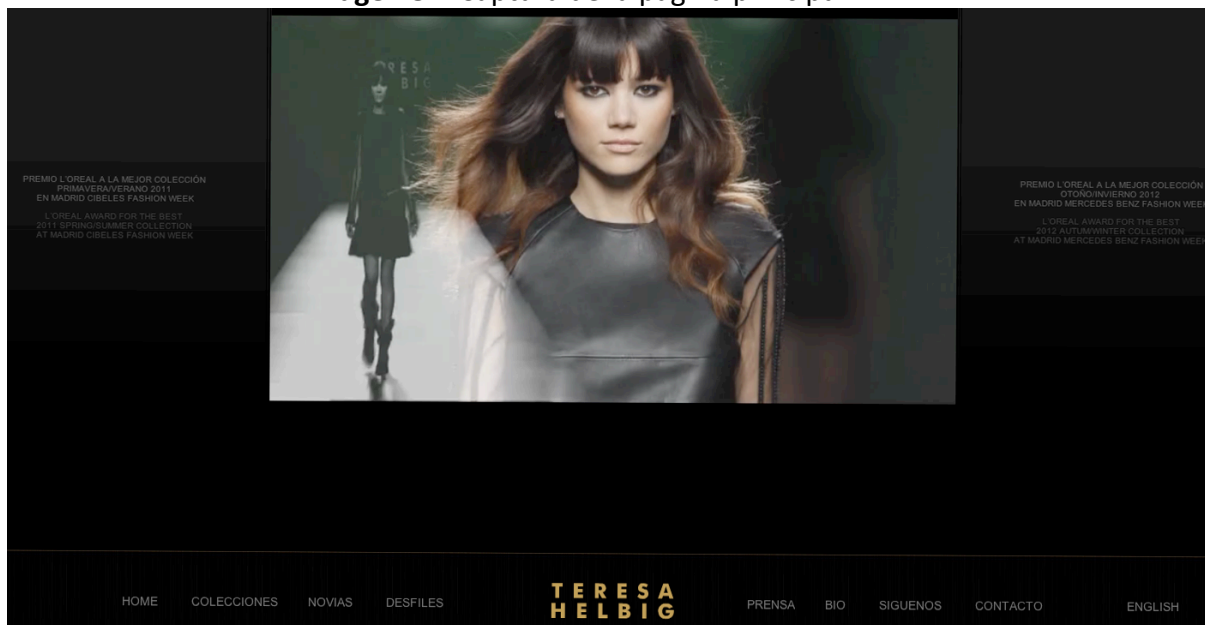
Consideran la comunicación como indispensable para consolidar la Imagen y la Reputación y se apoyan para ello en un plan de comunicación interna y de Imagen corporativa. Las relaciones con los empleados se establecen a través de Intranet y con los medios a partir de notas, comunicados y dossieres.

## **c. Branding digital**

Desde el año 2005, Teresa Helbig comienza su andadura en Internet. De entre todas las secciones destaca “Colecciones”, siempre con fotos de las modelos sobre pasarela. “Novias”, con video ilustrativo y datos de contacto para solicitar información o cita previa. Además, “Desfiles” presenta en video cada uno de las puestas en escena. Por último, en “Bio” vemos el recorrido de la diseñadora y el concepto de la compañía.



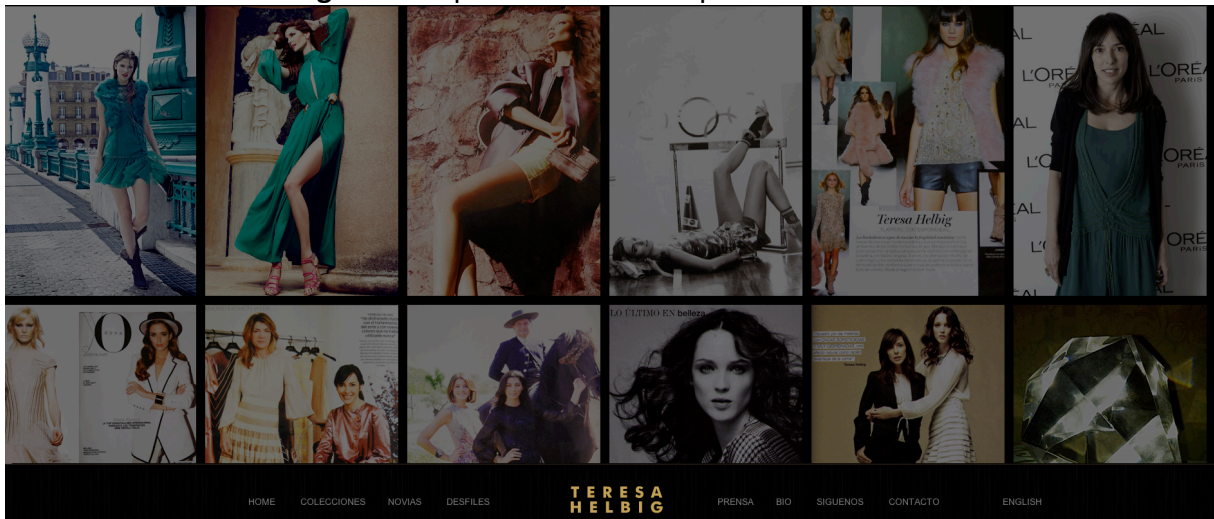
Imagen 81. Captura de la página principal



Fuente: <http://teresahelbig.com/>

La sala de prensa virtual recibe el nombre de “prensa” y aquí se incluyen las típicas inserciones en prensa. En “síguenos” se distingue un enlace a Facebook que redirige a un perfil con una imagen de una de sus modelos. Con un muro cerrado pero con posibilidad de participar en los *post*. Prescinde de información básica pero especifica los premios recibidos en su trayectoria.

Imagen 82. Captura de la sala de prensa virtual



Fuente: <http://teresahelbig.com/>

Finalmente, “Helbigirl” es un espacio dentro de la opción “Síguenos” que la firma dedica, en inglés, a diferentes temas.

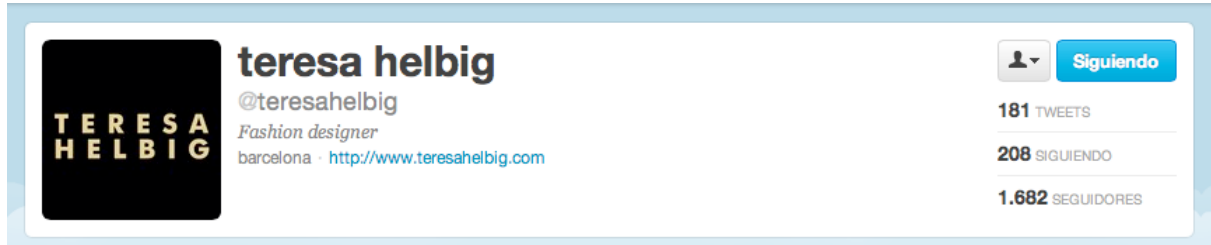
Imagen 83. Captura de la página de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/pages/Teresa-Helbig/155177521202893?fref=ts>

Con Facebook la firma contribuye a generar tráfico a su blog de *Blogspot*. Esta red social presenta la imagen de perfil de una modelo y completa información acerca del *showroom*.

**Imagen 84.** Captura de la página de Twitter



Fuente: <https://twitter.com/teresahelbig>

Twitter, que no está *linkado* en su web, presenta un fondo estándar y una imagen de perfil con el logo de la firma. La información biográfica es limitada.

## 8. PRONTUARIO DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS Y DE SU COMUNICACIÓN

A continuación, se presenta la estructura empresarial que define a las firmas de moda analizadas en la presente tesis doctoral, ahondando en las herramientas de comunicación de que disponen y esbozando una visión prospectiva de éstas gracias al panel de expertos participantes en el Delphi.

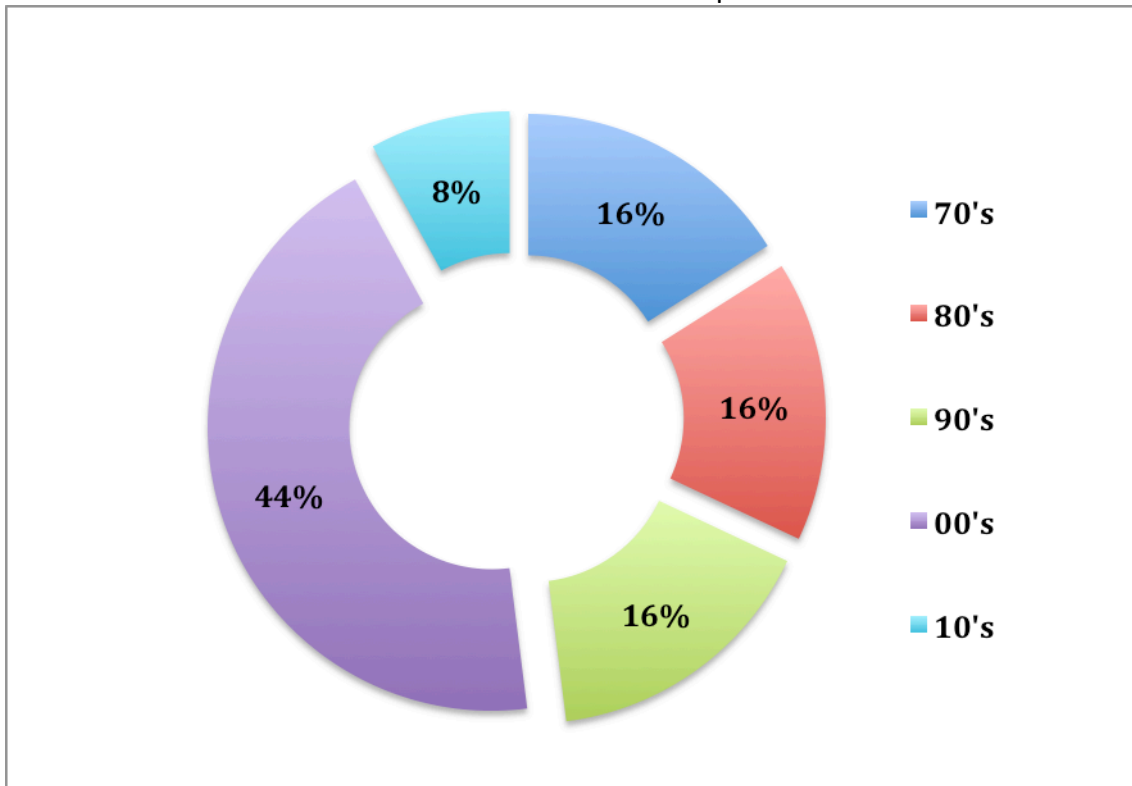
Finalmente, gracias a los datos recogidos a través de las diferentes técnicas metodológicas aplicadas, se puede definir un modelo de gestión estratégica de comunicación, tanto *offline* como *online*, aplicables a las organizaciones del *retail* español que han sido seleccionadas en el consiguiente estudio.

### 8.1. Organización de la estructura empresarial de las firmas de moda españolas

La aportación de las empresas de moda al tejido industrial español viene determinada en gran medida, tal y como se expone en capítulos anteriores, a partir de pymes y micro pymes que, a pesar de contar

muchas de ellas con menos de diez trabajadores, muestran una planificación estratégica reconocible y diferenciada de otros ámbitos.

**Gráfico 14.** Año de creación de las empresas de moda



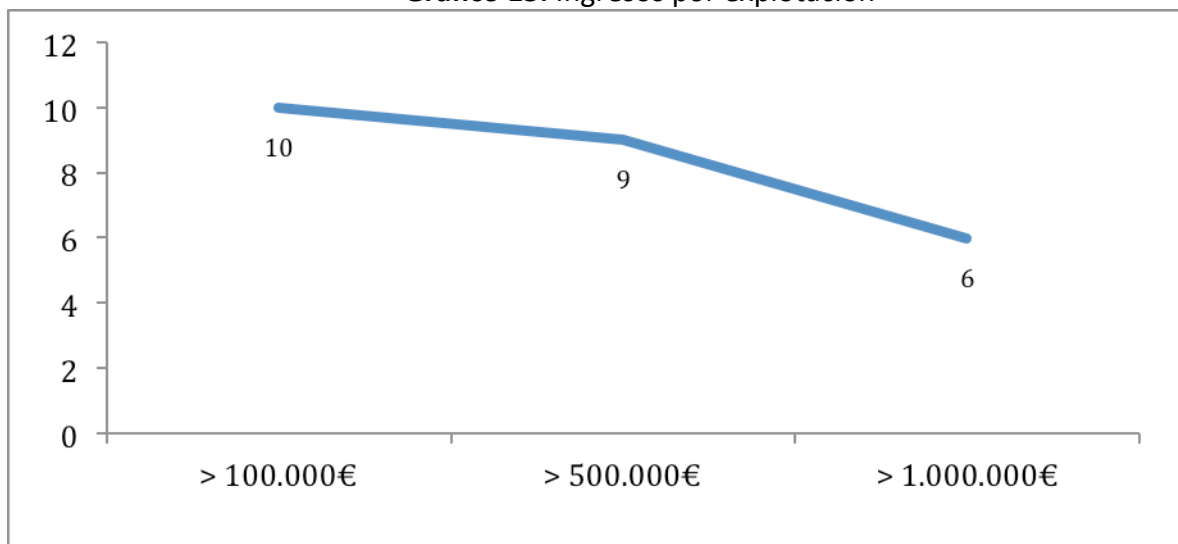
Fuente: Elaboración propia

Primeramente, las organizaciones protagonistas de este estudio fueron establecidas al final de los años setenta y principio de los ochenta, detectando una creciente evolución a partir de los últimos años de los noventa y la década de los dos mil, cuando se experimenta un auténtico crecimiento. De entre los prístinos diseñadores destaca Jesús del Pozo (1974) y Francis Montesinos (1972), mientras que Elisa Palomino es la compañía más recientemente creada en el año 2010.

Respecto al volumen de ingresos por explotación, establecido a partir de cifras aproximadas facilitadas por la Cámara de Comercio y la base de

datos Sabi, destaca en términos generales a TCN, Ágatha Ruiz de la Prada, Ángel Schlessler, Kina Fernández y sobre todo, Roberto Verino. En función del listado anterior, se infiere que, en estas cifras, han influido positivamente las licencias que los diseñadores tienen escrituradas. A continuación se muestra la línea de ingresos que ha arrojado esta investigación.

**Gráfico 15. Ingresos por explotación**

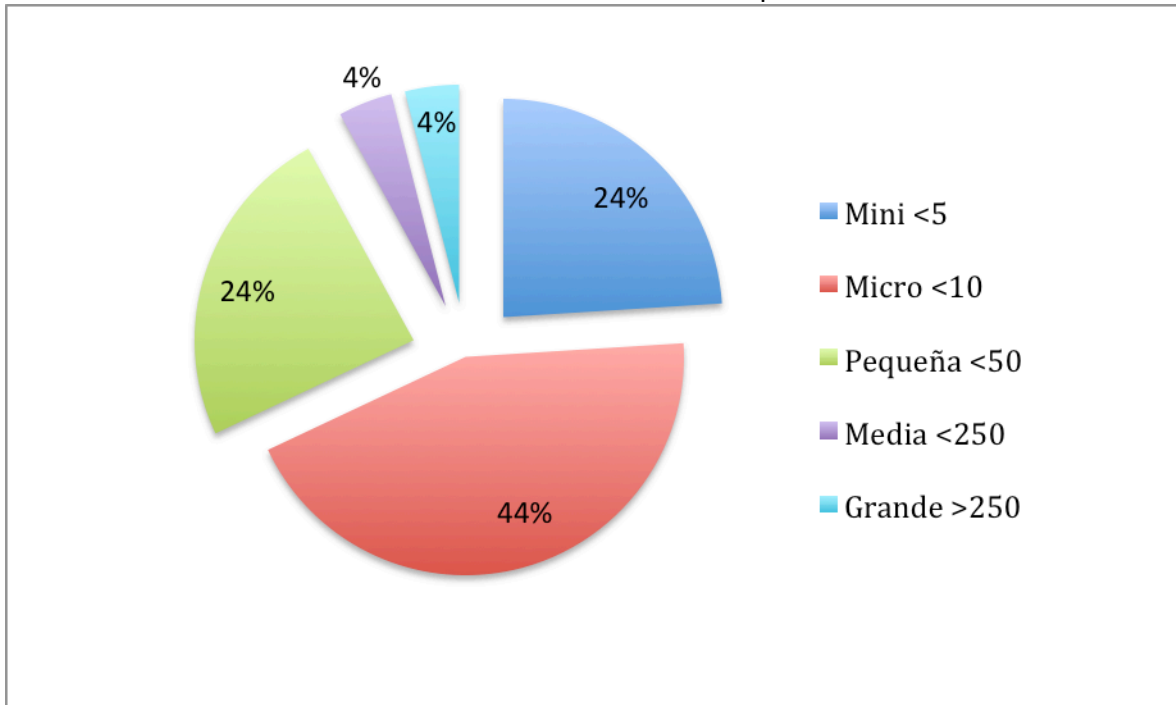


Fuente: Elaboración propia

Asimismo, el volumen de ingresos se encuentra directamente relacionado con el número de trabajadores de la compañía dado que, si bien se han encontrado cifras elevadas en el primero, esto se refleja de manera proporcional en el segundo. En ningún caso de los seleccionados, el personal asciende a más de 500 trabajadores; quien más se acerca a esta cifra es Roberto Verino con algo más de 400 empleados, lo que corrobora lo dicho anteriormente. Los trabajadores de TCN, Kina Fernández, Ángel Schlessler y Ágatha Ruiz de la Prada fluctúan entre los 20 y los 40 trabajadores en plantilla.

Teniendo en cuenta la recomendación de la Comisión Europea de la Unión Europea, las empresas objeto de estudio responden al siguiente gráfico. Es decir, casi la mitad de las compañías no poseen más de diez trabajadores.

**Gráfico 16.** Número de empleados



Fuente: Elaboración propia

De esto se deduce que, a pesar del alto volumen de internacionalización de las empresas de moda española, el número de trabajadores permanece restringido, es decir, que el grado de expansión de las firmas a otros mercados no se refleja en un aumento de personal, sino que se encuentra más relacionado con el volumen de ingresos de la organización. No obstante, al tratarse de un producto altamente artesanal que no requiere fabricaciones en masa, el número de trabajadores se limita a la cantidad precisa para concluir la tarea de manera eficiente.

Respecto a los perfiles de los empleados contratados en las empresas analizadas, predomina la figura del titulado en función del puesto que desarrolla dentro de los departamentos. Así pues, encontramos diplomados en diseño gráfico para el departamento de márketing, licenciados en periodismo o publicidad y relaciones públicas en el departamento de comunicación, arquitectos para el *visual merchandising* o expertos en patronaje y diseño para el departamento de confección.

Los perfiles profesionales más comunes en este tipo de empresas suelen ser:

**Gráfico 17. Perfiles profesionales**



Fuente: Elaboración propia

Además de los ingresos por explotación, existe una partida reducida de carácter público producto del apoyo de las Instituciones al ámbito textil. Un apoyo insuficiente y desigual, como han matizado desde las empresas de moda en los diferentes cuestionarios, dado que varía en



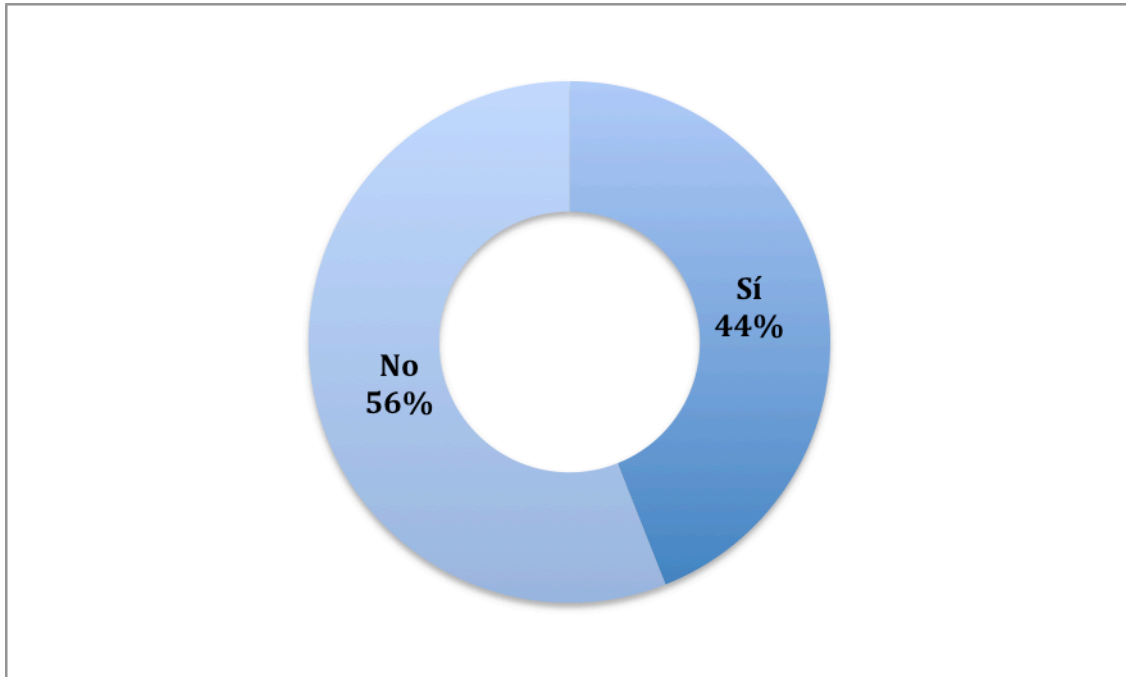
función de la comunidad autónoma. Por tanto, el porcentaje relativo a los ingresos públicos en estas empresas responden a poco más del 20%, es decir, que son, además de las licencias, los ingresos por explotación los que aportan la viabilidad a las empresas.

Por otro lado, cabe destacar que la promoción de la marca España a través de la moda, así como la proliferación de los diferentes desfiles y ferias financiados por organismos públicos, ha contribuido esencialmente a la estructuración del ámbito, reduciendo la economía sumergida de modistos que ahora son diseñadores y favoreciendo el movimiento asociativo y de lobby que velan por los intereses del sector.

En relación a los ingresos por explotación, muchas de las firmas de moda analizadas coinciden en que el comercio electrónico que posibilita Internet ha favorecido de manera esencial la dinamización de las ventas, contribuyendo además a establecer nuevas líneas de comunicación con los compradores, constituyendo así un nuevo modelo de relaciones públicas.

En el ámbito de la moda, el *e-commerce* es un instrumento de comunicación que va más allá del intercambio comercial en Internet. No se circunscribe pues únicamente al acto de compra, sino que viene acompañada de una acción de relaciones públicas previa. Si bien para la moda la tienda virtual ha supuesto un cambio trascendental en el proceso de compra habitual, permitido a las firmas desligarse de las limitaciones del mercado, la comunicación de ésta implica la capacidad que la empresa tiene de virtualizar toda su imagen de marca (Villena Alarcón, 2012b).

**Gráfico 18. Tienda virtual**



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, resulta difícil establecer un perfil determinado del cliente comprador de productos de moda, además, este inconveniente se acrecienta cuando las firmas no se deciden a exponer claramente las características de su *target*. De cualquier forma, habría que deslindar al comprador de productos licenciados, del de prendas de vestir y entre estos, los que lo hacen por canales tradicionales o a través de Internet con descuentos. No obstante, a tenor de las respuestas obtenidas a partir de las técnicas de investigación y, de manera puramente orientativa, se puede definir el perfil del consumidor como el de las mujeres en edades comprendidas entre los 30 y 45 años que pertenecen a una clase media-alta.

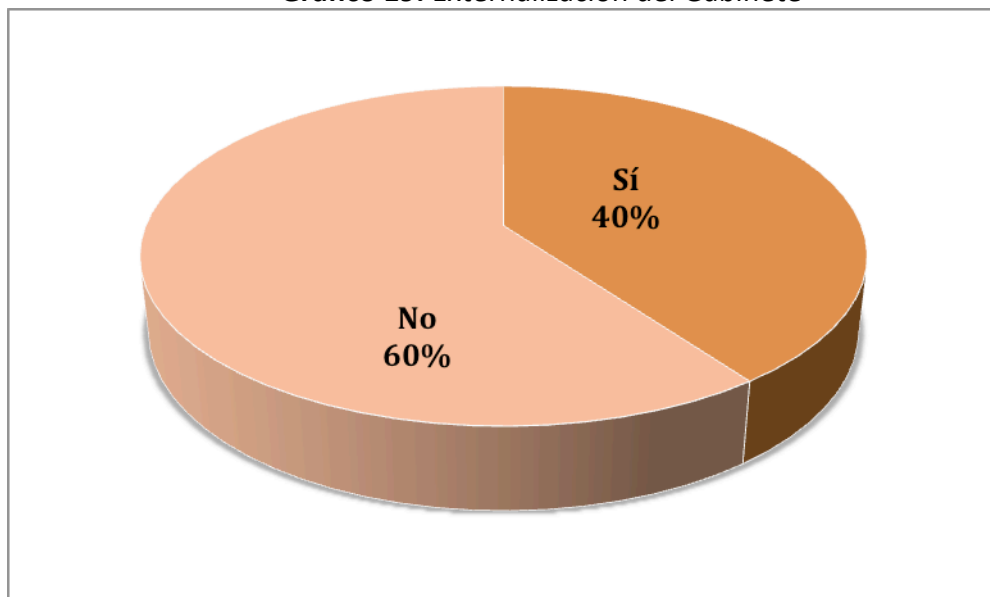
Finalmente, salvando ciertas excepciones, todas las firmas de moda recalcan que aún hoy continúan ocupándose de aquello que les hizo fundar el proyecto empresarial. Mención especial merece, por ejemplo, Andrés Sardá, que con el paso de los años introdujo también la moda de

baño a su habitual lencería o la evolución de Maya Hansen hacía la corsetería profesional. Además, todas sin excepción coinciden en la necesidad de alcanzar una visión internacional del negocio manteniendo los rasgos distintivos propios de la moda española.

## 8.2. Los departamentos de comunicación en las empresas de moda españolas

Dado que uno de los requisitos sine qua non para formar parte del estudio era haber participado en la Pasarela Cibeles, la cual obliga a sus participantes a disponer de un gabinete de comunicación para poder desfilarse en ella, todas las empresas poseen este departamento y, al menos, una persona titulada que se ocupa de las labores propias del mismo (100%). Los casos de las empresas que tienen más de una persona destinada al departamento de comunicación se circunscriben a aquellas que tienen el departamento externalizado (40%). En este particular, es muy común en estos casos destinar a cada firma un ejecutivo de cuentas que gestione las tareas del gabinete.

**Gráfico 19.** Externalización del Gabinete



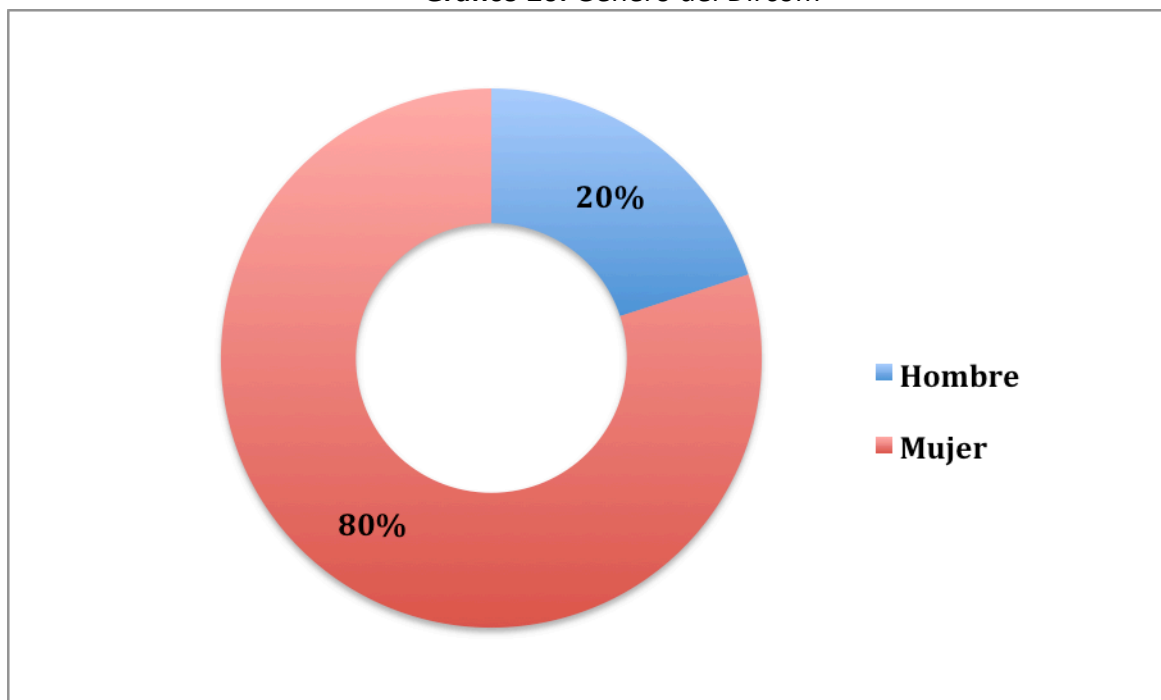
Fuente: Elaboración propia

De cualquier forma, los directores del departamento de comunicación, ya sea externo o interno, reportan directamente con la dirección, que en muchas ocasiones, coincide con la figura del diseñador (80%), sobre todo si el capital social de la firma es reducido. Cabe señalar los casos de Ágatha Ruiz de la Prada y Elisa Palomino. De cualquier modo, la comunicación es situada dentro del organigrama al mismo nivel que la dirección (100%), por lo que el dircom participa y es parte involucrada en el proceso de toma de decisiones.

Respecto al año de creación del departamento, dado el carácter contemporáneo de las compañías, las fechas se ciñen a pocos meses después de la creación de la firma o de meses antes al primer desfile de Cibeles. Aunque no se puede hablar de departamentos propiamente dichos, sí se aprecian acciones puntuales de comunicación en Andrés Sardá en 1962; al igual que se advierten áreas más estructuradas en Ágatha Ruiz de la Prada o Roberto Verino a partir de los 80's.

A pesar de que la inherente necesidad de comunicar de este tipo de empresas precipitó la creación de una figura o departamento profesional que se ocupara de estos menesteres, ha resultado imperioso avanzar en el tiempo para que estos departamentos se muestren cada vez más estructurados y consolidados.

**Gráfico 20. Género del Dircom**



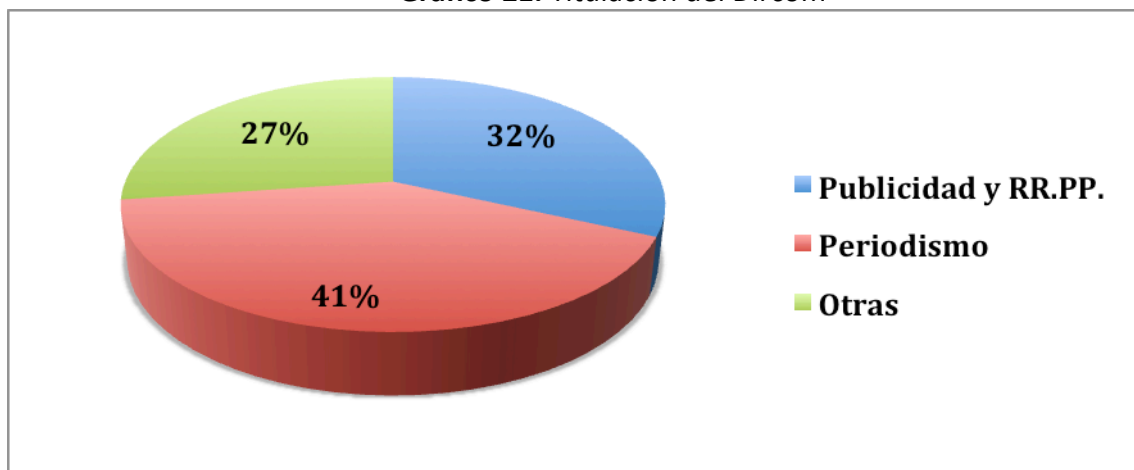
Fuente: Elaboración propia

Debemos destacar que los departamentos están dirigidos en su mayoría por mujeres (80%) frente al 20% de hombres. Las edades oscilan en una horquilla de entre los 25 y 45 años, lo que responde a una media de 35 años.

Encontramos departamentos unipersonales dado el reducido capital social de las empresas; por lo que se corrobora lo esbozado por Ana Almansa (2004) cuando afirma que: “la fórmula más repetida es que en administraciones locales y empresas los gabinetes estén compuestos por una o dos personas”. No obstante, a pesar de no haber figurado en este estudio, se aprecia la figura del becario –al menos uno y con tres meses mínimo de duración de contrato–, que realiza habitualmente las labores técnicas de la comunicación.

En relación a la formación, la persona que se sitúa al frente del departamento cuenta, generalmente, con estudios de segundo ciclo (100%). Teniendo en cuenta lo postulado por Martín (1998) al afirmar que el departamento de comunicación de una empresa debe estar dirigido por un licenciado en publicidad y relaciones públicas, amén de un periodista o un comunicador audiovisual (Almansa, 2003); encontramos que en su mayoría, los directores de departamento son titulados en periodismo (41%), seguido por publicidad y relaciones públicas (32%). Más del 20% han cursado estudios de maestría o doctorado.

**Gráfico 21.** Titulación del Dircom

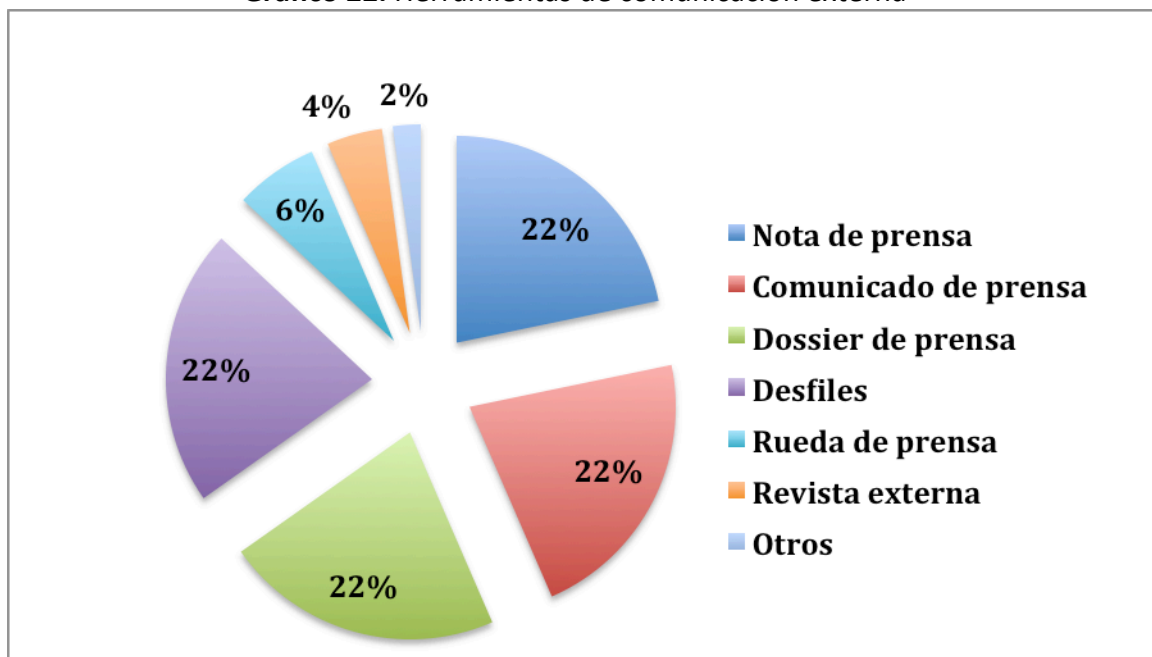


Fuente: Elaboración propia

En otro orden, reducido a lo esencial el número de personas que trabajan en el departamento de comunicación de las empresas analizadas, el profesional a cargo se ocupa por igual tanto de la comunicación interna, como de la externa; prestando especial atención a esta última en periodos clave como el desfile en Cibeles o demás eventos.

Entre las herramientas de comunicación externas más utilizadas por las firmas de moda españolas, amén de los desfiles o *showroom* (1005), señalamos la relevancia de la nota de prensa (22%), el comunicado (22%) y el dossier (22%) sobre todas las demás. Asimismo, la rueda de prensa y la revista/periódico externo no son demasiado utilizados en este ámbito.

**Gráfico 22.** Herramientas de comunicación externa



Fuente: Elaboración propia

Tan importante como las herramientas de comunicación son las distintas fórmulas a través de las cuales el dircom se pone en contacto con los periodistas del medio. Destaca aquí instrumentos tan cotidianos como el teléfono (90%) o el correo electrónico (98%), los cuales han desterrado absolutamente al Fax u otros. Además, no existe una voz clara que eleve a la sala de prensa virtual como nexo de unión con los profesionales. Por último, en lo que respecta a los órganos de control, se impone el *clipping* de prensa realizado por Cibeles tras la semana de la

moda o realizado también por la propia empresa tras acciones puntuales.

Respecto al presupuesto destinado a la gestión de la comunicación, ninguno de los encuestados ha respondido las cantidades que se destinan a esta actividad. Con carácter general, la literatura afirma que suele dedicarse menos del 3% del total de ingresos a la comunicación en las empresas españolas. Sin embargo, esta cifra suele ser bastante menor, condicionada además por el momento económico. Asimismo, tienes más presencia en los medios aquellas firmas que cuentan con productos licenciados, no porque tengan una mayor partida para comunicar sino porque son las empresas que gestionan las licencias quienes planifican la comunicación por ellos respetando las pautas de imagen de la compañía.

Finalmente, es muy común que las firmas de moda contraten de manera directa (100%) al gabinete externo que les interesa para desarrollar acciones específicas las cuales son remuneradas de manera mensual (90%).

### 8.3. Branding digital

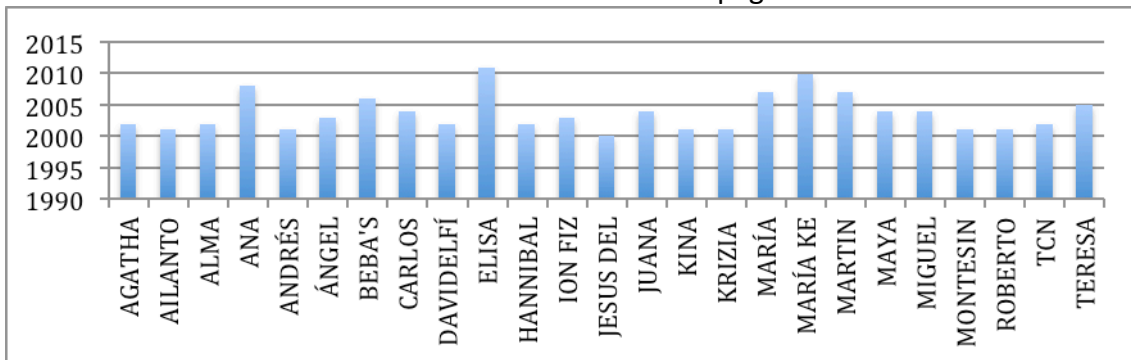
Como se especifica en páginas anteriores, las empresas pertenecientes a la muestra cuentan todas con una *website* destinada a transmitir la Imagen corporativa y, particularmente en el ámbito de la moda, para difundir sus productos y ofrecer sus servicios. Los datos confirman que el uso de la web se centra en la presentación de la empresa (76%), la visualización de las colecciones (58%) y las ventas *online* (35%).

Se dilucida del gráfico siguiente que las páginas web son un fenómeno relativamente reciente fruto de una incorporación tardía al paradigma



de Internet. Concretamente, las páginas web se lanzan a principio de los 2000 dilatándose a lo largo de toda la década, estando sujetas a diferentes modificaciones durante estos años.

**Gráfico 23.** Año de creación de la página web

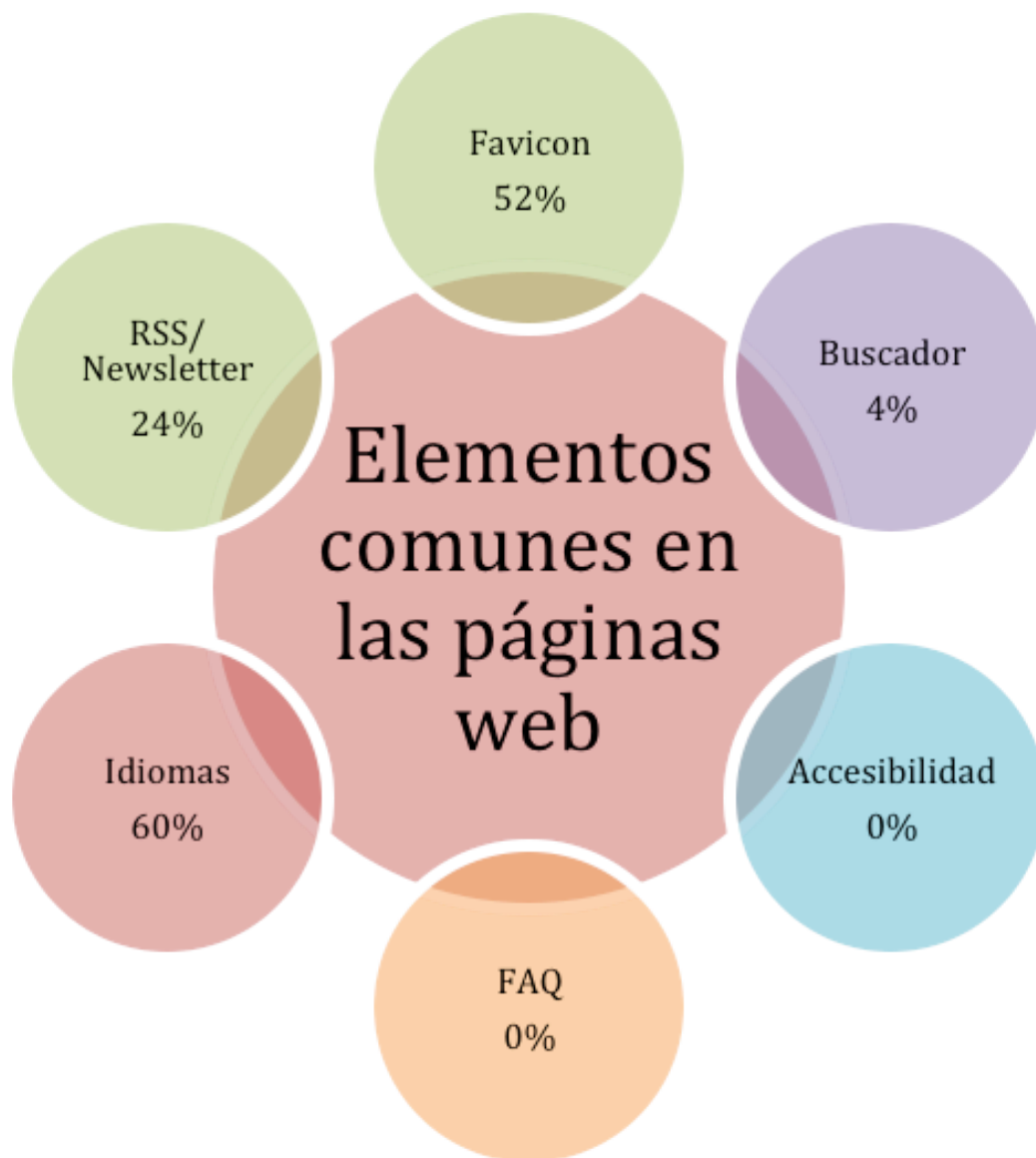


Fuente: Elaboración propia

El *favicon*, que es la imagen que aparece en la barra de direcciones del navegador, es el logo de la firma en el 52% de los casos analizados y todas cuentan con el nombre de la compañía como título de la página. Esto ayuda a la correcta construcción del *branding* digital.

Continuando con los elementos que tradicionalmente se pueden encontrar en una *site* corporativa, es lamentable la ausencia tanto de la barra del buscador como de un mapa de la web, por lo que resulta harto complicado encontrar cada uno de los elementos que componen el espacio en Internet. No obstante, es necesario resaltar por lo extraordinario que Agatha Ruiz de la Prada sí dispone de buscador. Igualmente, la “accesibilidad” no es un elemento presente en este tipo de web.

**Gráfico 24.** Elementos comunes en las páginas web



Fuente: Elaboración propia

Respecto a lo que atañe al apartado de FAQ, solamente la web de Maya Hansen dispone de un espacio donde poder resolver las dudas.

Asimismo, el marcado carácter internacional de algunas empresas de moda obliga al 60% de ellas a disponer de una versión web en otro

idioma, que suele ser en inglés y, en un amplio porcentaje, también en catalán.

A la hora de syndicar, a pesar de que las suscripciones a RSS resultan muy comunes, en la *website* de moda no es una tendencia, tan solo María Ke Fisherman lo tiene. Prefieren la *Newsletter* un 24%.

Entre las secciones más comunes destacan aquellas destinada a la biografía del diseñador y/o de la firma. Estos apartados reciben el nombre del artista para el primer caso, como el ejemplo de Francis Montesinos; o el común “nosotros” para el segundo: “About” para los más internacionales. De entre los más originales resalta Kina Fernández con el botón “Descubre KF” o “El creador”, de Roberto Verino.

En cifras, tan solo cuatro compañías (16%) disponen de un apartado dedicado a la biografía, aunque algunas como Ágatha Ruiz de la Prada no la localice en el lugar oportuno al incluirla en el espacio destinado a la sala de prensa. Carlos Díez, María Ke Fisherman y María Escoté son un ejemplo de aquellos que no ponen a disposición de los usuarios algunos datos acerca de su trayectoria. Asimismo, el 24% de las organizaciones analizadas dispone de una sección en la cual se ocupa claramente de la misión, la visión y los valores de la firma de moda.

Continuando, una de las pestañas fundamentales es la destinada a la información perteneciente a las colecciones, llamada de forma homónima “colecciones”. Espacio dedicado a difundir los productos de la firma tanto en pasarela como en catálogo, ya sea a través de videos o imágenes. Habitualmente suele hacerse una diferenciación sui géneris: “colecciones”, con imágenes de catálogo o del desfile, y “desfile”, con video del evento.

En este particular, un 64% de las firmas escogen tanto imágenes fotográficas como el video para ilustrar esta sección. Por regla general, ahondando en lo anterior, la imagen fija reproduce el catálogo y el video del desfile de Cibeles. Sin embargo, estos archivos no se pueden descargar en alta calidad en un 96% de los casos.

Tan importante como mostrar las colecciones es difundir aquellos productos que la firma tiene licenciados. El 36% cuentan con un espacio destinado a estos. Son ejemplo de ello las opciones “colaboraciones” de Ágatha Ruiz de la Prada, “accesorios” de Davidelfín o “licencias” en Montesinos.

Por otro lado, el 75% de los casos estudiados poseen una pestaña con información acerca de la tienda física o *atelier* ilustrado por imágenes del espacio y la dirección. En ninguno de los anteriores estas imágenes son descargables.

Asimismo, la tienda *online* ocupa también un lugar preponderante como se ha detallado antes. El 44% de las web analizadas disponen de un apartado donde poder acceder y comprar piezas de las colecciones de la firma. Sin embargo, solo el 32% gestionan ellas mismas este nuevo concepto comercial, el resto se inclina por externalizar este servicio a través de otra empresa. Mención especial merece el modelo seguido por Davidelfín cuya web se articula en función de la tienda virtual, con un enfoque puramente comercial, pero dejando el resto de los apartados fijos a la vista del usuario mientras realiza la navegación. Responde a la siguiente arquitectura:

**Gráfico 25.** Arquitectura de la *fashion website* de Davidelfín



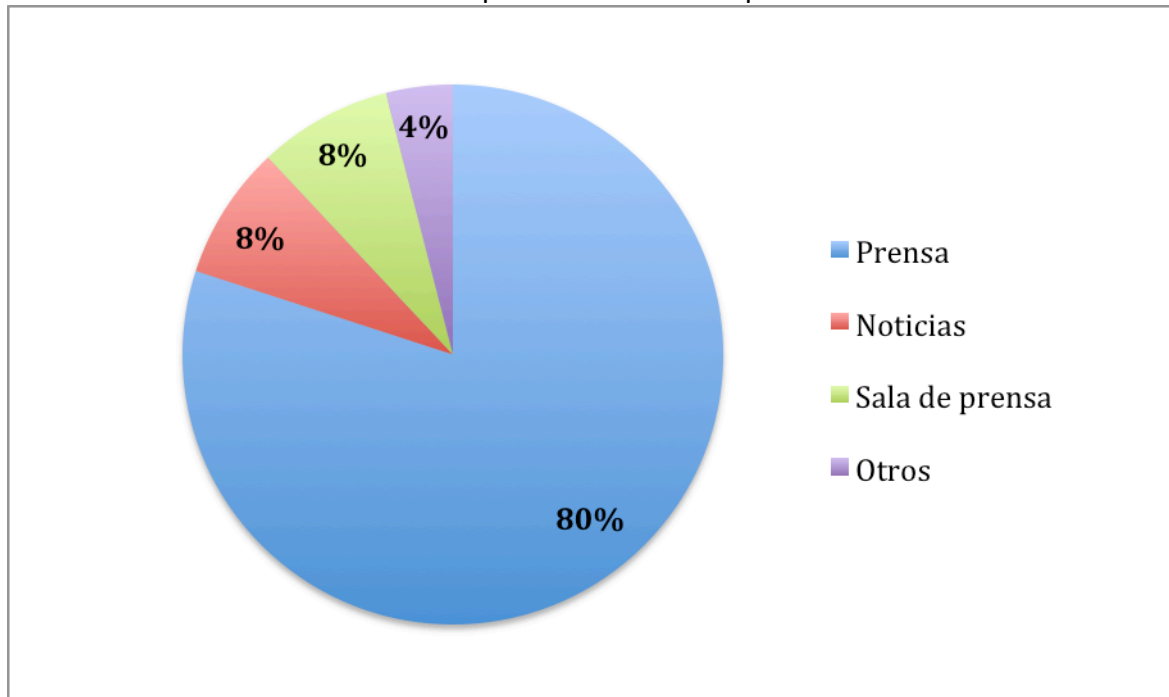
Fuente: Elaboración propia

Por último, el apartado relacionado con la sala de prensa virtual no ocupa un lugar demasiado preponderante en las web corporativas de moda. En ella se pueden encontrar noticias pertenecientes a la actividad de la compañía, además de fotografías, dosieres o notas de prensa y enlaces a las redes sociales.

Reciben nombres dispares y es muy común encontrar informaciones propias de las *pressroom* en otras secciones del *site*, lo que confirma que no está delimitada las funciones de esta herramienta dentro de la

web. El 80% llama a éste apartado “prensa”, haciendo clara alusión al contenido de la misma.

**Gráfico 26.** Nombre que recibe la sala de prensa virtual



Fuente: Elaboración propia

Kina Fernández recurre al habitual “noticias”, sin embargo, utiliza una recopilación de publicaciones a modo de revista de prensa; al igual que Martín Lamothe. Entre ese 4% que llama a la sala de prensa de manera inusual, destaca Ángel Schlessler con “fototeca prensa”. Además, el 28% dispone de un área privada restringida para aquellos públicos que no dispongan de clave.

Respecto a los contenidos que alberga esta sala de prensa *online* son, en una 72%, informaciones propias de inserciones en diferentes publicaciones cual revista de prensa o dossier. Sorprende el porcentaje de salas de prensa (16%) que no publican sus notas para que sea de acceso público. Sólo Ágatha Ruiz de la Prada pone a disposición de sus

*stakeholders* el currículum al igual que solo Carlos Díez publica información comercial. A su vez, Montesinos, Ángel Schlessler y Ágatha Ruiz de la Prada disponen de imágenes en sus *pressroom*. Tremendo es que en un 64% estos contenidos no sean descargables.

En lo que respecta a la comunicación con los profesionales del medio, en todos los sucesos advertimos la presencia de datos de contacto en el interior de las salas de prensa, lo que facilita el diálogo entre este público y la compañía. Por último, el 40% de las salas de prensa virtuales tiene la posibilidad de ser visualizadas en otro idioma, generalmente, en inglés.

Las publicaciones de blogs son comunes en el 28% de los casos. En su mayoría con enlaces desde la página principal y no desde la sala de prensa, algo que ocurre solo en el caso de TCN.

Se advierten enlaces a redes sociales en el 56% de las webs analizadas. Del total, un 40% son a Facebook y Twitter, en un menor número en Timbr o YouTube. Destaca Davidelfín por lo numeroso, con enlaces a Facebook, Twitter, MySpace y Timblr.

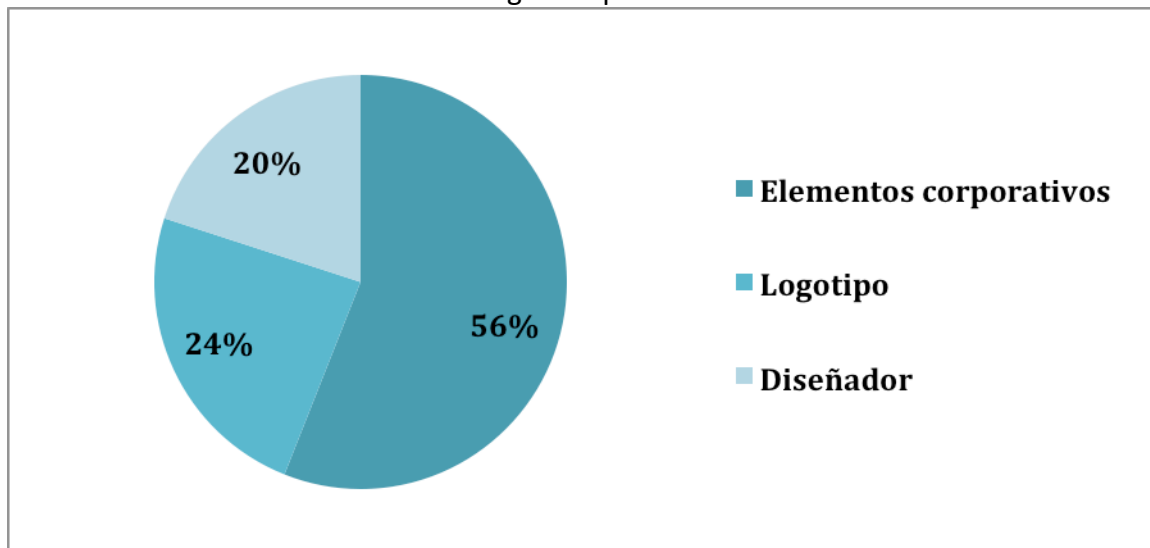
La interfaz de Facebook, además de no ser compleja, es idéntica para todos los usuarios; por lo que algunos autores la catalogan como la web social más importante del mundo y no son pocas las empresas que han desarrollado ya su labor en este canal al margen de las aquí estudiadas. Sea como fuere, se encuentra aquí una fórmula casi invencible de comunicación corporativa al unir las cuatro pes del márketing con los postulados de la web participativa, es decir escuchar, conversar, empatizar y compartir.

Para las pymes de moda española con poco presupuesto para comunicación, Facebook puede percibirse como el sustituto de la sala

de prensa virtual, ya que es una plataforma total en la que se puede visualizar cualquier formato tanto gráfico como de texto, fácilmente actualizable y sincronizable con otras plataformas. Sin embargo, la Identidad corporativa se puede ver minusvalorada si no se realiza una correcta gestión de la imagen a través de Facebook.

Para vencer este inconveniente, las empresas de moda deben conceptualizar lo más posible su página. De tal forma, encontramos que en la imagen de perfil, el 56% apuesta por elementos corporativos tales como fotografías de desfiles, de catálogos o figurines, producto del carácter comercial del perfil. El 24% prefiere plasmar el logotipo de la compañía, lo que le da un cierto cariz corporativo. El porcentaje restante opta por la imagen del diseñador de la firma, en una apuesta clara por el personalismo.

**Gráfico 27.** Imagen de perfil en Facebook



Fuente: Elaboración propia

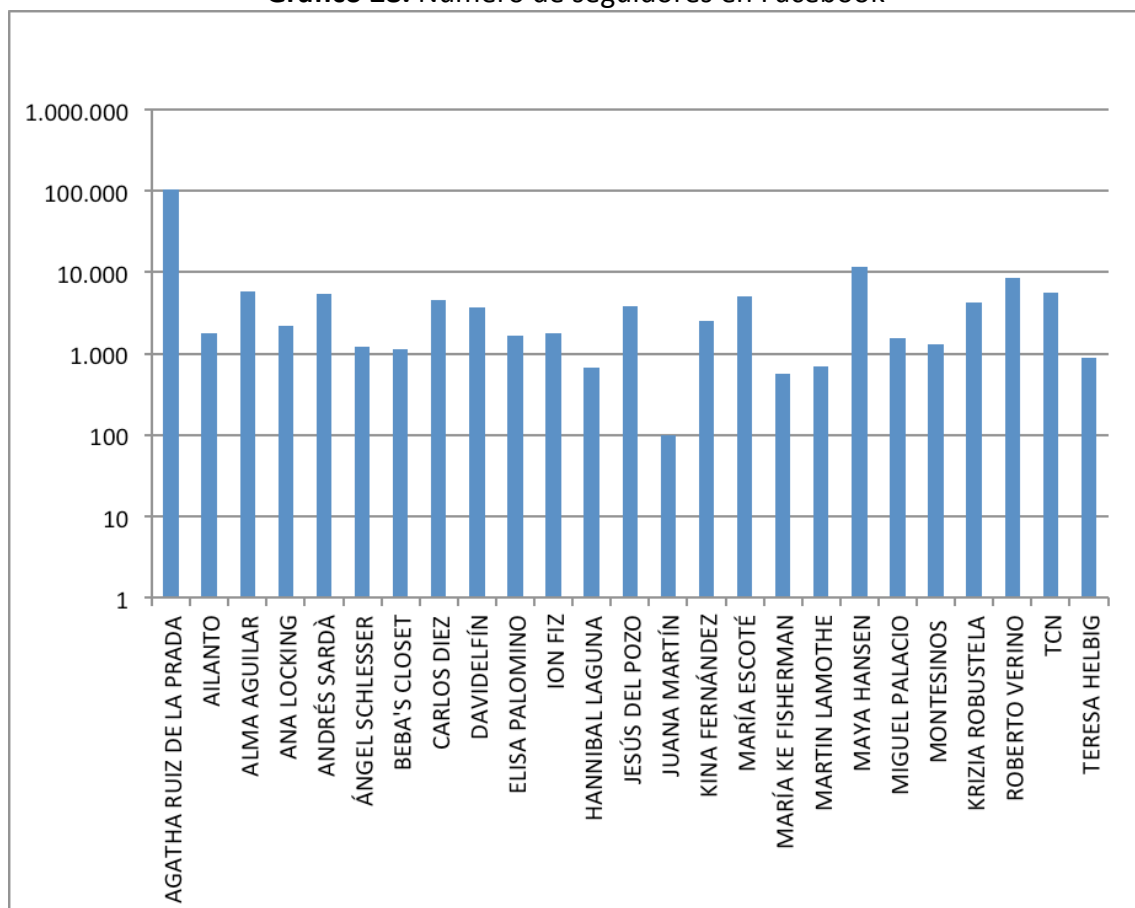
A tenor de lo expuesto anteriormente, todas las compañías disponen de perfil en Facebook y en lo que respecta al número de seguidores, Ágatha



Ruiz de la Prada y Maya Hansen son las dos que más fans agrupan, seguido muy de cerca por Roberto Verino. Estos tres tienen algo en común que los diferencia del resto: un marcado carácter internacional que implica que las conozcan más gente.

La biografía en estas cuentas suele ser escueta, cuando no inexistente. Habitualmente en inglés y con reseñas de la biografía del diseñador

**Gráfico 28.** Número de seguidores en Facebook

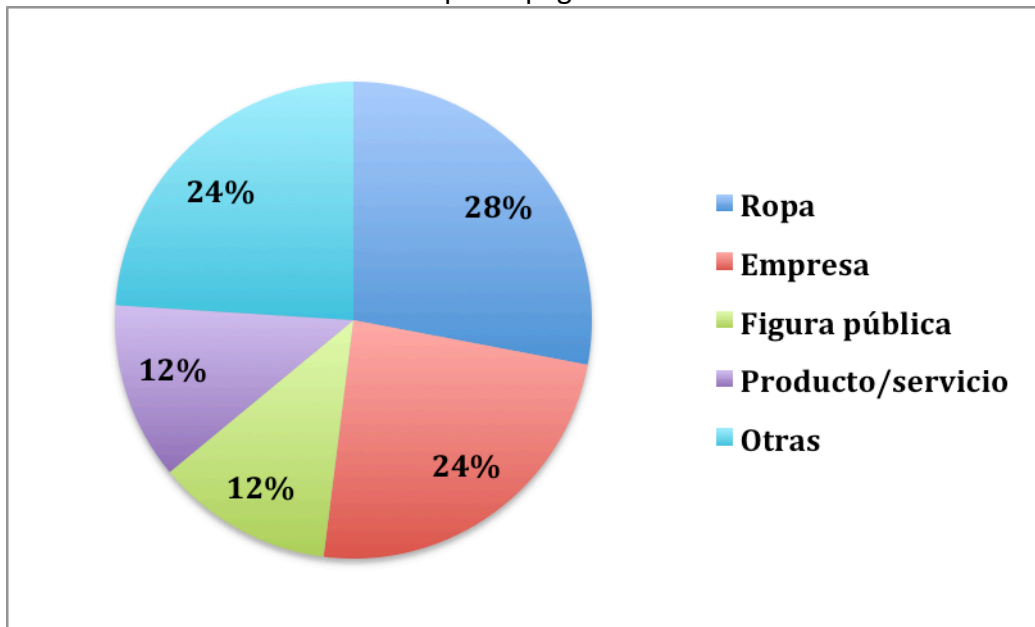


Fuente: Elaboración propia

Ahondando en la tipología de la página que las empresas elige para desarrollar su comunicación a través de este medio, el 28% de las compañías estudiadas marcaron la opción "Ropa", seguido de la opción

“Empresa” (24%). De igual forma, llama la atención el 12% que optó por situar su página de Facebook dentro de la categoría “Figura pública”, infiriendo el carácter personal que toma la cuenta.

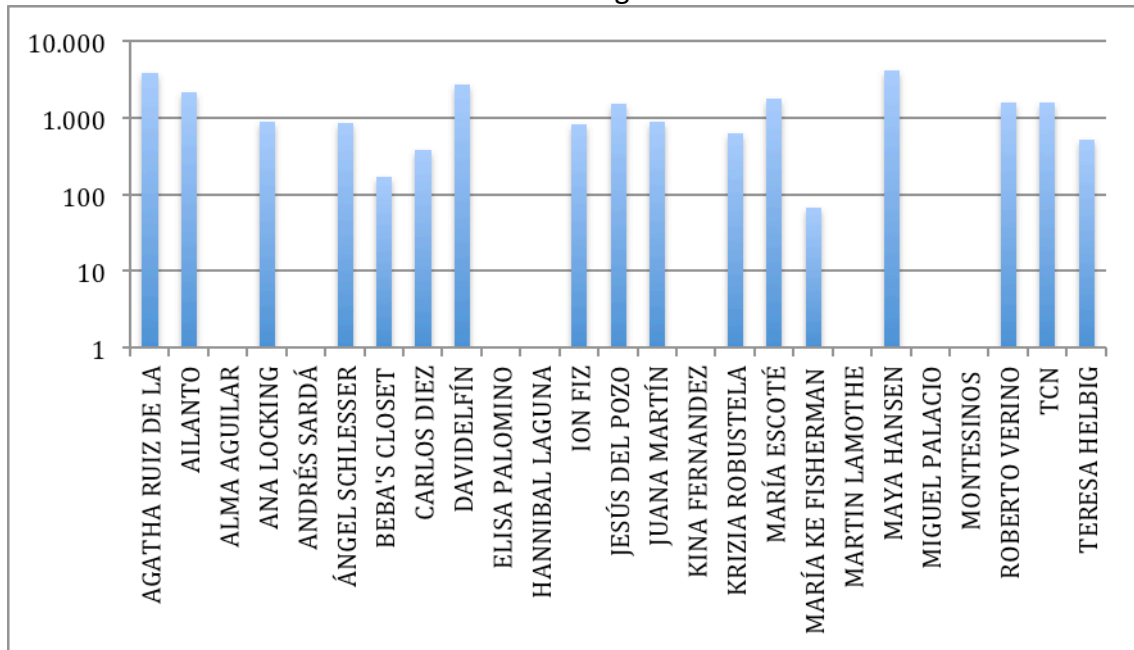
**Gráfico 29.** Tipo de página de Facebook



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se evidencia un menor seguimiento en las marcas analizadas de la red social Twitter, advirtiendo incluso firmas que aún no tienen presencia aquí (31%) o no han tuiteado nunca. Igualmente, se revela Ágatha Ruiz de la Prada y Maya Hansen como las dos compañías con mayor número de seguidores, mientras le sigue de cerca Davidelfin.

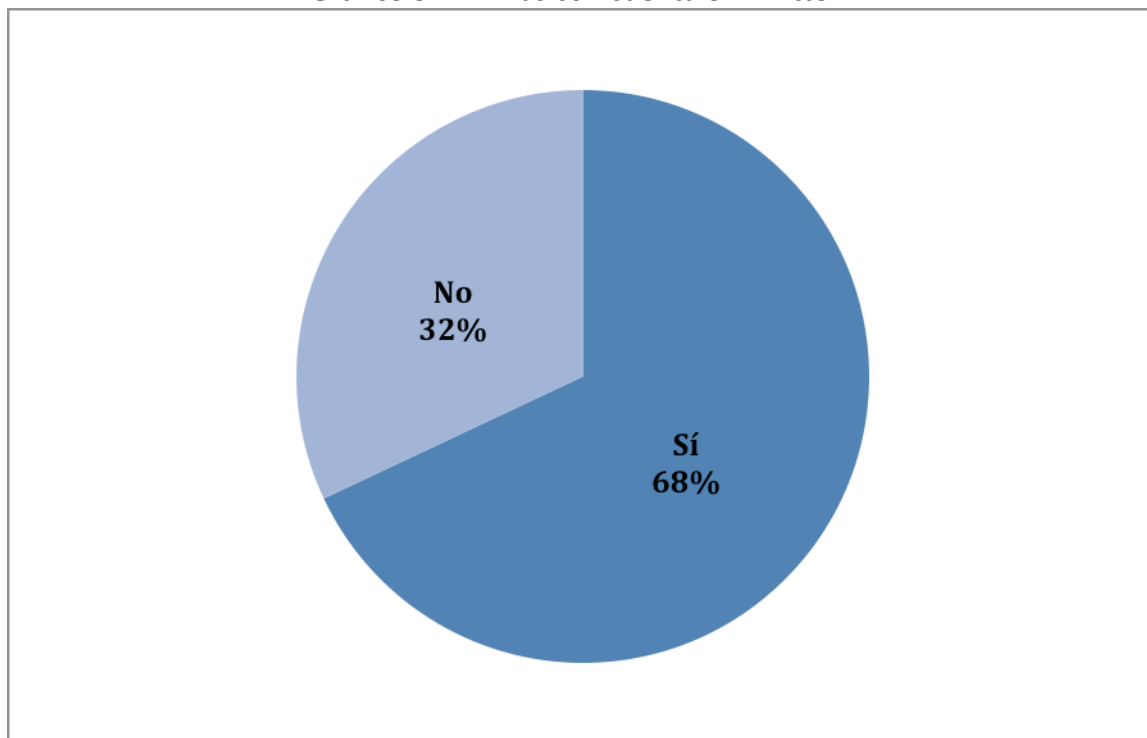
**Gráfico 30. Número de seguidores en Twitter**



Fuente: Elaboración propia

Más del 29% de los estudiados apuestan por una imagen del diseñador como avatar, mientras que casi el 35% y 36% prefieren elementos corporativos y logotipos, respectivamente. En relación al fondo seleccionado, el 35% no se ha molestado en cambiar el *background* predeterminado por Twitter. El 65% se decide por elementos corporativos que identifican a la firma.

**Gráfico 31.** Firmas con cuenta en Twitter



Fuente: Elaboración propia

#### **8.4. Estudio prospectivo de la comunicación en empresas de moda**

Tal y como se evidencia en el capítulo anterior, la comunicación en la empresa de moda española presenta ciertas singularidades que la diferencian de la de otros sectores. La reducida estructura de sus organizaciones y lo peculiar que resulta comunicar intangibles hace que esta comunicación responda a un Modelo Estratégico específico para el ámbito de la moda.

La exigua forma de implementar los instrumentos de comunicación y la lenta incorporación del ámbito a las Nuevas Tecnologías facilitadas por la web 2.0 dista mucho de lo acontecido en el mismo sector a nivel internacional.

No obstante, al igual que se advierte cómo las pequeñas y medianas empresas de moda están realizando esfuerzos para asumir todas estas nuevas aportaciones en función de sus necesidades, también se contempla que pueda establecerse en un futuro un modelo de gestión dónde las nuevas herramientas realicen una papel preponderante en la comunicación.

Así pues, amparado en lo referido por el panel de expertos, se contempla, por un lado, que las herramientas tradicionales de comunicación desempeñarán una función esencial y, por otro, que habrá que definir cuál será la función de los nuevos instrumentos de comunicación y de qué manera se aplicarán.

En cualquier caso, las voces competentes revelan un futuro próximo marcado por el uso de herramientas tradicionales de comunicación, amén del lento proceso de asunción de las Nuevas Tecnologías. Es precisamente por esto último por lo que ambas seguirán conviviendo.

Matizan a su vez que no se debe olvidar que la incorporación de estos instrumentos vendrán marcados paulatinamente tanto por el nivel de ingresos que la firma alcance, como las necesidades que deba abordar. Habrá por tanto compañías que no le convenga sumarse a esto.

Sea como fuere, los expertos son conscientes de que las Nuevas Tecnologías están modificando las formas de gestionar la comunicación, así como los objetivos de la misma ante un consumidor que conoce las marcas, las ha integrado en su vida pero espera que le sigan

sorprendiendo con nuevos productos y con mensajes creativos y originales. El reto de las empresas es mantener una conversación constante para resultar atractivas en cada contacto con los clientes.

Sin duda alguna, una de las herramientas más utilizadas en el futuro serán las Redes Sociales, exponen. La comunicación bidireccional que establecen las empresas con los usuarios de las redes sociales les permitirá segmentar su *target* y, además, crear una presencia positiva de marca en este entorno, que genera, la mayoría de las veces, tráfico hacia sus páginas web.

Por la importancia a la hora de dinamizar las ventas y por responder a pautas propias de un modelo de relaciones públicas, los expertos coinciden en que ha influido decisivamente, tanto como herramienta de venta como de comunicación. Son elementos indisolubles.

En lo que respecta a las herramientas tradicionales, éstas seguirán funcionando, especialmente para los grandes operadores del sector, aunque las inversiones en comunicación se incrementarán en la comunicación *online*. De hecho, los entendidos coinciden también en que los pequeños diseñadores y firmas con escasos recursos económicos solo tendrán acceso a las herramientas surgidas de la web 2.0.

En conclusión, Internet ha mejorado las comunicaciones, haciendo que el triángulo empresa-producto-cliente sea mucho más estable. La sociedad de consumo ha propiciado este tremendo auge en el flujo de información y su tratamiento, facilitando las labores de mercado. La incorporación al e-commerce, como gran exponente de esta evolución, se intensificará en los próximos años.

Finalmente, las Nuevas Tecnologías están modificando las formas de gestionar la comunicación, así como los objetivos de la misma ante un consumidor que conoce las marcas, las ha integrado en su vida pero espera que le sigan sorprendiendo con nuevos productos y con mensajes creativos y originales. El reto de las empresas es mantener una conversación constante para resultar atractivas en cada contacto con los clientes.

# CONCLUSIONES



Al finalizar este trabajo de investigación podemos prestar resolución a las cuestiones planteadas. De tal forma, habiendo realizado un análisis acerca de las empresas de moda española para poner de manifiesto el modelo de gestión estratégica de su comunicación se concluye que, en las firmas objeto de estudio, se advierten rutinas específicas que definen y diferencian del resto de compañías, como se contempla en la hipótesis inicial.

De igual forma, a partir de lo expuesto en el capítulo de metodología, se comprueba que los gabinetes de comunicación de las organizaciones analizadas evidencian un solo profesional al frente de su gestión, producto de la reducida estructura de las firmas. Asimismo, la función del gabinete de comunicación no es demasiado común que se externalice, como figura en las subhipótesis. Tan solo el 40% opta por subcontratar una consultoría profesional, que a priori reduciría gastos y mejoraría el nivel de impacto.

Lo que sí es evidente es que la comunicación en las firmas de moda responde a un modelo global que combina tanto la comunicación corporativa, desarrollada a través de las relaciones con los medios u otros *stakeholders*; como la comunicación de *márquetin*, dirigida exclusivamente a vender ropa.

Por otro lado, la incorporación del comercio electrónico a la pequeña y mediana empresa es ya un hecho e incluso responde a un modelo propio de relaciones públicas.

Finalmente, se ratifica la idea de que en el futuro la comunicación de moda seguirá contando con herramientas tradicionales a las que se irán uniendo otras de gran calado como las redes sociales.

Se planteaba, como objetivo general de este proyecto, reflejar la situación actual de la comunicación en las compañías de moda de nuestro país, lo que implicaba definir previamente la estructura de las organizaciones, amén de delimitar las funciones y características de los gabinetes de comunicación.

Particularmente, se perseguía discernir las peculiaridades de la pequeña y mediana empresa textil en términos de estructura, prestando especial atención a sus públicos. Se acometía también la tarea de conocer los rasgos definitorios de los gabinetes de comunicación, clave a la hora de definir el modelo de planificación estratégico. De igual forma, otro objetivo planteado era analizar el empleo de Internet por parte de las firmas a través de su página web y la sala de prensa virtual para determinar cuáles eran las herramientas que caracterizan al sector. Por último, se contemplaba esbozar una visión prospectiva sobre la comunicación en el ámbito objeto de estudio que permitiera plantear una hoja de ruta acerca del futuro de la planificación estratégica.

A partir de esto, se establecieron cuatro puntos determinantes en la investigación. El primero, que respondería a la conceptualización de las firmas de moda objeto de estudio. El segundo, dedicado al análisis de la estructura de los departamentos de comunicación de las mismas. El tercero, el *branding* digital de las firmas a partir del estudio. Y el cuarto, relacionado con la visión prospectiva acerca de la tendencia en comunicación. De tal forma, siguiendo el orden dispuesto para este estudio argüimos que,

- a. El volumen de ingresos totales de las compañías de moda española se encuentra estrechamente relacionado con el número total de trabajadores en el seno de la empresa. Estos asalariados, titulados en la actividad que desarrollan, participan de un tejido empresarial formado en su mayoría por micro pymes puesto que el 68% de las organizaciones analizadas no tienen más de 10 trabajadores. Este número de empleados ha tenido una evolución descendente desde 2008 hasta el momento actual en todos los departamentos de las compañías.
- b. El perfil del cliente al que va dirigida la actividad empresarial de la firma de moda española responde en su mayoría a una mujer de

clase media-alta con una edad comprendida entre 30-45 años. No debemos olvidar que son las economías estables las que puedes adquirir prendas de *Prêt à porter* o de Alta Costura.

- c. El 60% de las compañías de moda analizadas cuentan con un departamento de comunicación propio, lo que supone que el 40% han externalizado este servicio. Esto último sucede normalmente para abaratar costes y ofrecer un producto mucho más profesionalizado dado que en todos los casos estudiados las firmas acuden a gabinetes especializados en comunicación de moda o con amplia experiencia en estas cuentas para lograr el máximo impacto.
- d. El departamento de comunicación en la empresa de moda española surge en su mayoría a lo largo de los años 00's, coincidiendo con la fecha de creación de la organizaciones, a diferencia de otros sectores, que nacen cuando la organización se consolida. Es decir, la compañía de moda nace comunicando. Podemos determinar la profesionalización del gabinete de comunicación en este sector en nuestro país entre finales de los 80s y principio de los 90s, cuando surgen diferentes organismos que promueven y promocionan la marca España en lo que a moda respecta.
- e. El Director de comunicación es mujer (80%), tiene una edad comprendida entre los 25 y los 45 años, es titulada en periodismo (41%) o en algo relacionado con la comunicación (32%) y con estudios superiores (20%).
- f. Las herramientas de comunicación más comunes dentro de la empresa de moda son, en la comunicación interna, la Intranet y las reuniones de trabajo. Y las notas de prensa, los comunicados y los dosieres, sin olvidarnos de los desfiles de moda y los *showroom*, en la comunicación externa.

- g. Diferentes autores afirman que el blog es una de las herramientas más habituales en la web de moda, sin embargo, en este particular solo se ha encontrado en el 28% de los casos estudiados.
- h. Las páginas web del sector de la moda en España, las *fashion-websites*, fueron lanzadas a principio de la década de los dos mil y su función suele ser presentar la empresa y dar a conocer su actividad, aunque cada vez más (40%) apuestan por incorporar el comercio electrónico a las mismas.
- i. De entre todas las herramientas que definen y caracterizan el *branding* digital de las web de moda en España destacan ausencias notables como son la barra de buscadores y los mapas webs. Sin embargo, advertimos una amplia presencia de información de contacto en todos los casos estudiados. No disponen de elementos que faciliten su accesibilidad, aunque el 60% cuenta con versiones en otros idiomas, normalmente en inglés. Tampoco hay FAQ's ni existe constancia de que trabajen con Intranet aunque las compañías afirman que la utilizan. Asimismo hay una clara predisposición al *Newsletter* (24%) por encima de la RSS, sin ser ninguna muy notable.
- j. Entre los elementos comunes en la *website* de moda española, destaca la biografía del diseñador o de la firma (16%) y aquellos que reproducen su misión, visión y valores (24%). Todas dedican un apartado a las colecciones de moda, lo que define su marcado carácter comercial, apostando por soportes audiovisuales de fotografía y video (64%). El 36% ofrecen un lugar destacado para sus licencias.
- k. Encontramos apartados con informaciones relacionadas con la tienda física en el 75% de los casos y la tienda virtual está presente

en tan solo en el 44%, gestionada normalmente por la propia empresa.

- I. En el 56% de los casos estudiados se aprecia un enlace para acceder a las sus redes sociales. Estas son Facebook (100%) y en menor medida Twitter (68%). En Facebook, el 76% tienen el muro abierto, lo que facilita la comunicación. El 56% opta por situar algún elemento corporativo (modelos desfilando, imágenes de colección) frente a los que eligen una imagen del diseñador (20%) o su logotipo (24%). No existe consenso en el tipo de página elegida para desarrollar su comunicación en esta red social; sin embargo, el 28% eligieron el perfil “Ropa”. En Twitter, el avatar más común es la fotografía del diseñador (29%), el logotipo de la compañía (36%) u otro elemento corporativo (35%). El fondo responde a algún elemento corporativo en un 65%. Finalmente, LinkedIn es la red social preferida por los Directores de comunicación de las empresas de moda en el 76% de los casos. Asimismo, fruto de nuestro análisis destacamos otras redes sociales como son YouTube para videos, MySpace y Tumblr. Cabe destacar que la comunicación en redes sociales es considerada una fuente de información y una forma de *branding* para las firmas estudiadas (80%).
- m. Como se ha explicado anteriormente, todas las empresas de moda analizadas cuentan con una sección dentro de su web con contenidos relacionados con los medios de comunicación. Estas salas de prensa virtuales surgen en el mismo momento que se lanza el *site* y es una de las secciones más expuestas a modificaciones dado el cambio de exigencias de los últimos tiempos. Está disponible en un 60% en otro idioma.
- n. Las galerías de imágenes y de videos, que podían servir como elemento de creación de noticias para los medios de comunicación

y, por tanto, objeto de sala de prensa virtual, se engloban en la sección “colecciones”.

- o. Respeto al nombre de la sala de prensa virtual, no existe concierto, aunque el 80% coincide en llamarla “prensa”. Es de acceso libre y entre los contenidos más habituales encontramos, estructurados según tipología, dossieres de prensa (72%) de la compañía con inserciones en los medios; sin embargo, en un 64% de los casos, estos dossieres no son descargables. En menor medida, aparecen comunicados y notas de prensa siempre acerca de la presentación de las colecciones.
- p. El desfile de moda figura como la herramienta de comunicación externa más utilizada (100%) por las empresas objeto de estudio, por delante de las anteriores nombradas.
- q. En relación al aspecto financiero, las firmas de moda en España prefieren elegir a través de contrato directo (84%) los servicios externos de consultoría, los cuales remunera mensualmente (90%).
- r. Existe una notable despreocupación en lo que respecta a la comunicación de crisis. Tan solo el 20% de los casos tienen un plan para gestionar estas situaciones y son, en su mayoría, las que cuentan con consultoras externas.
- s. Finalmente, el 90% de las empresas coinciden en que la comunicación es uno de los valores intangibles de la firma y que, como tal, comunican a partes iguales tanto el producto como la marca.

En vista de lo anterior, la gestión de la comunicación de las empresas de moda en España presentan características propias que la diferencian de otros sectores empresariales.

En términos generales, fue necesario superar la figura del *atelier* que confeccionaba ropa para un reducido número de clientes en un pequeño taller para que pudiera alzarse un nuevo sistema productivo (el *Prêt à porter*) que impusiera un modelo propio de comunicación dentro del ámbito de la moda.

Ahora bien, el modelo empresarial en la moda española está definido por un tejido industrial constituido por pequeñas y medianas empresas, cuando no micro pymes, que, a pesar de la tradición textil, han experimentado un despunte comunicativo recientemente; exactamente durante los noventa y la primera década de los dos mil, lo que ha propiciado el desarrollo de un modelo de comunicación estratégico llevado a cabo por profesionales cualificados del sector y que ha sido erigido sobre las herramientas más eficientes, algunas comunes y otras más específicas, como el desfile o el *showroom*.

Asimismo este modelo se ha visto alterado positivamente por el sobresaliente desarrollo de Internet y sus aportaciones al *branding* digital a partir del año dos mil, que es cuando atendemos al lanzamiento masivo de páginas web por parte de las empresas de moda en España. Por ende, las salas de prensa virtuales surgen de manera coetánea en esta década viéndose modificadas a lo largo de los años posteriores en función de sus necesidades.

Gracias a Internet y fruto del carácter corporativo de la web de moda encontramos la herramienta del e-commerce que permite a sus públicos acceder y adquirir las prendas del diseñador; lo que ha permitido, además de dinamizar las ventas, el desarrollo de un nuevo modelo de relaciones públicas en torno a la tienda.

Por último, el panel de expertos nos ha permitido dilucidar la futura influencia que la web 2.0 ejercerá sobre modelo actual de comunicación en las empresas de moda. Un modelo claramente influenciado por las redes sociales y sobre todo, por el comercio electrónico. Sin embargo, las herramientas tradicionales tendrán cabida aquí atendiendo a un rol exclusivamente comunicacional en lo que respecta a la publicidad y las relaciones públicas. Los desfiles, la publicidad y los espónsos serán las herramientas más utilizadas.

Finalmente, los expertos prevén una integración entre lo *online* y lo *offline* propiciando un multicanal que facilitará y hará más efectivo el proceso de venta.



# BIBLIOGRAFÍA

ABRUZZESE, A. (2010): "Ser moda. Apuntes sobre los modos de afirmarse en el mundo o en el mercado de las identidades" en *Pensar la publicidad*, Vol. IV, No. 1, pp. 15-44.

ABRUZZESE, A. Y BARILE, N. (2001): *Communifashion: sulla moda, della comunicazione*. Roma: Luca Sossella editore.

ACOSTA UGALDE, L.E. (2010) "La estética de la frivolidad. Moda y representaciones contemporáneas" en *Razón y palabra*, No. 72, mayo-julio.

ACOTEX (2011): *El comercio textil en cifras*. Madrid: Acotex.

ADECEC (2000): *El libro práctico de la Comunicación y las Relaciones Públicas. El porqué y el cómo de una profesión apasionante*. Barcelona: Folio.

ADECEC (2008): *La comunicación y las relaciones públicas en España. Radiografía del sector*. Madrid: Pirámide.

ADECEC (2011): *El sector de las Relaciones Públicas en España. Análisis económico*. Barcelona: Folio.

AECA (2004): *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: AECA.

ALBIZU, E. (1992): "El plan de comunicación interna, un paso adelante" en *Cuadernos de Gestión*, No. 14, pp. 103-115.

ALMANSA, A. (2003): *Teoría, estructura y funcionamiento de los gabinetes de comunicación. El caso andaluz*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga.

ALMANSA, A. (2004): "La dirección de comunicación: estudio sobre el uso de las tic en comunicación organizacional", en *Estudios de periodismo y relaciones publicas*. Año IV, No. 14, segundo semestre.

ALMANSA, A. (2005a): “La Comunicación Organizacional en España: un camino a medio recorrer” en VV AA, *Comunicación Organizacional: teorías y estudios* (Coord., CASTILLO ESPARCIA). Málaga: Clave Aynadamar.

ALMANSA, A. (2005b): “Relaciones públicas y Gabinetes de Comunicación”, en *Anàlisi*, No. 32, pp. 117-132.

ALMANSA, A. (2006): “Gabinetes de comunicación. Estudio sobre su presencia en las organizaciones”, en *Anàlisi*, No. 34, pp. 223-237.

ALMANSA, A. (2009): “Relaciones públicas y medios de comunicación. Estudio del caso español”, en *Razón y Palabra*, No.70.

ÁLVAREZ , T. Y CABALLERO, M. (1998): *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós.

ÁLVAREZ MARCOS, J. (2002): “El poder de la comunicación interna”, en *Sphera Pública*, No. 2. Murcia: Universidad Católica San Antonio.

ÁLVAREZ SOUSA, A. (1996): “El constructivismo estructuralista: la teoría de las clases sociales de Pierre Bourdieu” en *Reis*, No. 75, pp. 145-176.

AMBEGAONKAR, P. (1997): *Kit de recursos de Intranet. Todo lo que necesita para crear su Intranet*. Madrid: McGraw-Hill.

ANDRADE, H. (1991): “Hacia una definición de la comunicación organizacional”. En VV AA, *La comunicación en las organizaciones*, (Coord., C, Fernández Collado). Méjico: Trillas.

ANDRADE, H. (2005): *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. La Coruña: Netbiblo.

ARRIETA ERDOZÁIN, L. (1991): "La dimensión del propósito en la comunicación organizacional". En VV AA, *La comunicación en las organizaciones*, (Coord., C, Fernández Collado). Méjico: Trillas.

BÁEZ, C.J. (2000): *La comunicación efectiva*. Sto. Domingo: Buho.

BARQUERO CABRERO, J. D. (1999): "Evolución cronológica de la profesión de relaciones públicas en España y los aportes de los más importantes expertos", en VV AA, *Manual de Relaciones Públicas empresariales e institucionales* (Coord., J.D., BARQUERO CABRERO). Barcelona: Gestión 2000, pp. 613-664.

BARTHES, R. (2003): *El sistema de la moda y otros escritos*. Barcelona: Paidós.

BELLAH, R. (1992): *The Broken Covenant: American Civil Religion in Time of Trial*. EE.UU.: University of Chicago Press.

BEL MALLÉN, I. (1996): "El director de comunicación: ubicación y dependencia, factores claves", en *Telos*, No 46, julio-agosto, Madrid: Fundesco, pp. 9-10.

BENAVIDES, J. (1993): "El director de comunicación. Un planteamiento para la investigación universitaria", en VV AA, *El director de comunicación*, Madrid: Edipo, pp. 142-156.

BERELSON, B. (1952): *Content Analysis in Communications Research*. Nueva York: Free Press.

BERGANZA, J.A. Y RUIZ, M.A. (2005): *Investigar en Comunicación*. Madrid: Mc Graw Hill.

BERNAYS, E. (1923): *Cristalizando la Opinión Pública*. Barcelona: Gestión 2000.

BERNAYS, E. (1970): "Bernays: 62 years in public relations", en *Public Relations Journal*, octubre.

BERTALANFFY VON, L. (1976): *Teoría General de los Sistemas*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.

BIANCHI, C. (2000): *La comunicazione nel sistema moda*. Milán: Ocula.

BIRLANGA TRIGUEROS, J.G. (2007): "Baudelaire y la moda. Notas sobre la gravedad de lo frívolo", en *Bajo palabra*, No. II, pp. 13-21.

BLACK, S. (1994): *ABC de las relaciones públicas. Todos los secretos y fundamentos de las relaciones públicas con ejemplos reales*. Barcelona: Gestión 2000.

BLACK, S. (1994): *Las Relaciones Públicas. Un factor clave de gestión*. Barcelona: Colección Esade.

BLANCHET, A.; GHIGLIONE, R. MASSONNAT, J. Y TROGNON, A. (1989): *Técnicas de investigación en Ciencias Sociales: datos, observación, entrevista, cuestionario*. Madrid: Narcea.

BLIGNAUT, H. Y CIUNI, L. (2009). *La comunicazione della moda. Significati e metodologie*. Milán: FrancoAngeli.

BLIGNAUT, H.; CIUNI, L. Y PERSICO, M.G. (2004). *Comunicare la moda. Il manuale per futuri giornalisti e addetti stampa del settore*. Milán: FrancoAngeli.

BRAVO, M.L. y ARRIETA, J. J. (2005): "El método Delphi. Su implementación en una estrategia didáctica para la enseñanza de las demostraciones geométricas", en *Revista Iberoamericana de Educación*, No. 35. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

BRENNINKMEYER, I. (1963): *The sociology of fashion*. Westdeutscher Verlag: Koln-Opladen.

BUREAU VAN DIJK (2012): *SABI. Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*. Bureau van Dijk. On Line.

CANTONI, L. (2003): *Fashion on-line. Come utilizzare il web per dare valore aggiunto alle aziende della moda*. Milán: FrancoAngeli.

CAPELLA, M Y CUCCO, P. (2006): *Versace il genio della moda e l'arte*. Milán: Gabriele Mazzotta.

CAPPELLARI, R. (2010). *Il marketing della moda e del lusso*. Roma: Carocci.

CAPRIOTTI, P. (2007): "El patrocinio como expresión de la responsabilidad social corporativa de una organización", en *Razón y Palabra*, No.56.

CAPRITOTTI, P. (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.

CARRASCO BELINCHÓN, J. (1977): *Manual de organización y métodos. IV. Relaciones públicas*. Madrid: Instituto de Estudios Administración local.

CARRERAS, R (2008): "Estrategias de relaciones con medios y periodistas 2.0", en línea. Disponible en [www.robertocarreras.es](http://www.robertocarreras.es)

CARRERAS, R. (2009): "Salas de Prensa Online: hacia la Social Media Newsroom" en línea. Disponible en [www.robertocarreras.es](http://www.robertocarreras.es)

CARRETÓN, M.C. (2003): "Aplicación y uso de los medios de comunicación propios como instrumentos de relaciones públicas en las empresas alicantinas" en *Radio y televisión en al ámbito local* / coord. por Rafael López Lita, Fernando Vilar Moreno, Francisco Fernández Beltrán.

CARRETÓN, M.C. (2010): *Las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento*. Alicante: AIRP. Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas.

CASTILLO CASTILLO, J. (1999): "A través del espejo: El mundo fantástico de Thorstein Veblen", en *Reis*, No. 86, pp. 333-342.

CASTILLO, A. (2004): "Cómo enfocar la comunicación sobre innovación tecnológica en la empresa", en VV AA, *Comunicar la innovación. De la empresa a los medios*. Madrid: COTEC.

CASTILLO, A. (2009): *Relaciones públicas. Teoría e historia*. Barcelona: UOC.

CASTILLO, A. (2010): "Introducción a las relaciones públicas". En Belydigital.rasileira de comunicacao organizacional e relacoes públicas, No. 3, Brasil: Universidade de Sao Paulo, pp. 133-149.

CASTILLO, A. y ALMANSA, A. (2005): "Relaciones públicas y Tecnología de la Comunicación; análisis de los sitios de prensa virtuales", en *revista ORGANICOM*, Vol. 3, Brasil, pp. 132-149.

CASTILLO, A. (2006): "Las relaciones públicas internas como factor de gestión empresarial" en *Anàlisi*, No. 34.

CASTÓN BOYER, P. (1996): "La sociología de Pierre Bourdieu", en *Reis*, No. 76, pp. 75-97.

CASTRO DEVESA, M. (2002): "Realizando un Análisis del sector de la moda". En *Boletín ICE Económico*, No. 2749.

CELAYA, J. (2008): *La empresa en la Web 2.0*. Barcelona: Gestión 2000.

CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL (CCRE): “¿Qué es la responsabilidad social empresarial?” en [http://www.ccre.org.co/upload/2art03\\_g.pdf](http://www.ccre.org.co/upload/2art03_g.pdf)

CERIANI, G Y GRANDI, R. (2003): *Moda: regole e rappresentazioni. Il cambiamento, il sistema, la comunicazione*. Milán: FrancoAngeli.

CERVERA FANTONI, A.L. (2006): *Comunicación total*. Madrid: Esic.

CHEVALIER, A. (1980): *Le bilan social de l'entreprise*. París: Presses Universitaires de France.

CIPOLLA, C. (1996): *Teoria della metodologia sociologica. Una metodologia integrata per la ricerca sociale*. Milán: FrancoAngeli.

CODINA, M. Y HERRERO, M. (2004). *Mirando la Moda. Once Reflexiones*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.

CORBELLINI, E Y SAVIOLO, S. (2004): *La scommessa del made in italy*. Milán: ETAS.

CORBETTA, P. (2007): *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: Mc Graw-Hill.

COROMINAS, J. (2008). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Madrid: Ed. Gredos.

COSTA SÁNCHEZ, C. (2009): “Del press agent a la comunicación estratégica. Cómo hacer que la comunicación sirva a la estrategia de gestión”, en *Razón y palabra*, No. 70, pp. 1-17.

COSTA, J. (1990): *La identidad corporativa*. Barcelona: Ciac.



COSTA, J. (1997): *Gestionar la comunicación*. Buenos Aires: Seminario Internacional de Imagen y Comunicación.

CROOK, S., PAKULSKI, S. Y WATERS, M. (1992): *Postmodernization*, Londres: Change in Advanced Society.

CRUZ SANDOVAL, J. (2004): *La crisis y su influencia en las estrategias de Comunicación Organizacional*. Barcelona: Bellaterra.

CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H. Y BROOM, G.M. (2001): *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.

DALKEY, N., BROWN, B. Y COCHRAN, S. (1972): *La prévision à long terme par la méthode Delphi*. París: Dunod.

DALKEY, N.C. y HELMER, O. (1963): "An experimental application of the Delphi Method to the use of experts", en *Management Science*, Vol. 9, abril, pp. 458-467.

DE VINCENTIIS, M. (2010). *L'ufficio stampa*. Milán: Lupetti.

DEJEAN, J. (2008): *La esencia del estilo. Historia de la invención de la moda y el lujo contemporáneo*. Guipuzcoa: Nerea.

DEL MORAL, J. (2004): "La comunicación aplicada a las organizaciones desde las Ciencias de la información", en VV AA, *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones* (Coord. J.I., Bel Mallén). Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, pp. 35-52.

DEL OLMO, J.L. (2005): *Marketing de la moda*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.

DEL POZO LITE, M. (2004a): "Comunicación interna y cultura empresarial", en VV AA, *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las*

*organizaciones* (Coord. J.I., Bel Mallén). Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, pp. 139-153.

DÍEZ FREUJEIRO, S. (2006): *Técnicas de comunicación*. Vigo: Ideas propias.

DIRCOM (2008). *La gestión de la comunicación de crisis en España: Experiencia y prácticas de las empresas*. Madrid: Dircom.

DIRCOM (2010): *El estado de la comunicación en España*, Asociación de Directivos de Comunicación. Madrid: Dircom.

DOMÍNGUEZ SÁNCHEZ, M. (2001): "Sociología de la moda". En Rodríguez Caamano, M. J. *Temas de Sociología II*. Ed. Huerga y Fiero.

DOWLING, G. (1994): *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. Londres: Kogan Page.

EASEY, M. (2008). *Fashion marketing*. Oxford: Blackwell.

ECO, U. (1989): *Cómo se hace una tesis*. Barcelona: Círculo Universidad, Círculo de Lectores.

ENRIQUE, A.; MADROÑERO, M.; MORALES, F. Y SOLER, P. (2008): *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servicios de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona.

FERNÁNDEZ DEL MORAL, J. (1996): "La dirección de comunicación en las empresas como nuevo paradigma", en *Telos*, No. 46, julio-agosto, Madrid: Fundesco.

FINK, S. (1986): *Crisis management: Planning for the Inevitable*. Nueva York: American Management Association (AMACON).

FIOCCA, R. (1994): *La comunicazione integrata nelle aziende*. Milán: Egea.

FOGLIO, A. (2001): *Il marketing della moda*. Milán: FrancoAngeli.

FREEMAN, R. (1984): *Strategic management. A Stakeholder approachs*. Toronto: Pitman.

FUNDACIÓN ALTERNATIVAS (2008): *La confianza social en las empresas españolas. Informe de 2008. La RSC en España*. Madrid: Fundación Alternativas.

FUNDETEC (2011): “Análisis sectorial de implantación de las tic en la Pyme Española” en [www.fundetec.es](http://www.fundetec.es)

GAITÁN MOYA, J.A. Y PIÑUEL RALGADA, J.L. (1998): *Técnicas de investigación en comunicación social: elaboración y registro de datos*. Madrid: Síntesis.

GANDINI, C Y TURINETTO, M. (2009): *Lusso necessario. Alla ricerca del valore per vincere la crisi*. Milán: Lupetti.

GARCÍA CÓRDOBA, F. (2008): *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. México: Limusa.

GARCÍA JIMÉNEZ, J. (1998): *La Comunicación Interna*. Madrid: Díaz de Santos.

GARCÍA OROSA, B. (2005): *Los altavoces de la actualidad. Radiografía de los gabinetes de comunicación*. La Coruña : Netbiblo.

GARCÍA OROSA, B. (2009): *Gabinetes de Comunicación online. Claves para generar información corporativa en la Red*. Zamora: Comunicación Social ediciones y publicaciones.

GARCIA, M.M., CRESPO, A.H. y DEL BOSQUE, I.R. (2005): "Influence of Corporate Social Responsibility on Loyalty and Valuation of Services", en *Journal of Business Ethics*, No. 61, pp. 369-385.

GHIGLIONE, R. (1989): *Las encuestas sociológicas. Teoría y práctica*. Méjico: Trillas.

GIANNONE, A. Y CALEFATO, P. (2007): *Manuale di comunicazione, sociologia e cultura della moda*. Roma: Meltemi.

GIL MÁRTIL, V.A. (2009): *Coolhunting. El arte y la ciencia de descifrar tendencias*. Barcelona: Urano.

GIL V. Y ROMERO, F. (2008): *Crossumer: claves para entender al consumidor español de nueva generación*. Barcelona: Gestión 2000.

GIUSTI, N. (2009): *Introduzione allo studio della moda*. Bologna: Il Moulino.

GLASER, G. (1967): "The Discovery of grounded theory: strategies for qualitative research". Aldine de Gruyter. Nueva York. Citado en: Gaitán Moya, J.A. y Piñuel Ralgada, J.L. (1998): *Técnicas de investigación en comunicación social: elaboración y registro de datos*. Síntesis, Madrid.

GODART, F. (2010). *Sociologie de la Mode*. París: La Découverte.

GOLBIN, P. (2003): "La Haute couture est morte. Vive la haute couture!", en *Quinto*, Tinarelli.

GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998): *Marketing Preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.

GRUNIG, J. Y HUNT, T. (2000): *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

GUEDES, G. Y DA COSTA, P. (2005): *Branding of Fashion Products: a Communication Process, a Marketing Approach*. Portugal: Universidad de Minho.

GUERRERO, J.A. (2009): *Nuevas tecnologías aplicadas a la moda*. Barcelona: Parramón.

GUZMÁN DE REYES, A.P. (2006): *El comunicador y la organización en la comunicación como herramienta gerencial*. Bogotá: Ecoe.

HAGE, P. Y JACKSON, P. (1994): *Cómo hacer investigación de mercado*. Bilbao: Deusto.

HEINEMANN, K. (2003): *Introducción a la metodología de la investigación empírica*. Barcelona: Paidotribo.

HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, A. J. (2002): "Planificar la comunicación", en *Revista Latina de Comunicación Social*, No. 48, marzo 2002, Tenerife: La Laguna, disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/819/81954808.pdf>

HOLSTI, O.R (1969): *Content Analysis in Communications for the Social Sciences and Humanities*. Michigan: Universidad de Michigan.

HORCAJO, C. (2003): *España de moda*. Madrid: Artec.

HURD, J.E. (1992): *Crisis response tools: A layered model of communication support*. Tesis doctoral. Universidad Texas Tech.

IGLESIAS, F. (1988): "Empresa y comunicación empresarial", en *Nueva Empresa*, nº 10.

IL GRANDE DIZIONARIO GARZANTI DELLA LINGUA ITALIANA (1993): Milán: Garzanti.

IVÁÑEZ GIMENO, J. (2000): *La gestión del diseño en la empresa*. Madrid: Mc Graw-Hill.

JIMENEZ GARCÍA, J (2000). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.

JOAN, E. Y MASCARAY, J. (1998): *Mas allá de la Comunicación Interna*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

KAWAMURA, Y. (2005): *Fashion-ology. An introduction to Fashion studies*. Oxford: Berg Publishers.

KERLINGER, F. N. (1986): *Foundations of Behavioral Research*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.

KOLMOGOROV, A.N. (1956): *Foundations of the theory of probability*. Nueva York: Chelsea Publishing

KONIG, R. (2003): *La moda en el proceso de civilización*. Barcelona: Instituto de estudios de moda y comunicación.

KRESP, G. L. (1990): *Organizational Communication*. Nueva York: Longman.

KRIPPENDORFF, K. (1990): *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Barcelona: Paidós Ibérica.

KYRA PISTILLI, O. (2005): *Dress Code. Sincretismi cultura comunicazione nella moda contemporanea*. Roma: Castelvechi.

LA ROSA, M. (1999). *Problemi del lavoro e strategie di ricerca empirica: un percorso attraverso alcune ricerche classiche*. Milán: FrancoAngeli.

LA CASA, A. S. (1998): *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.

LANDO, L. (2009): *Diseño de moda: conceptos básicos*. EE.UU.: CBH Books.

LESLY, P. (1981): *Nuevo Manual de Relaciones Públicas*. Volumen 1. Barcelona, Martínez Roca.

LEVITT, T. (1991): *Reflexiones entorno a la gestión de empresas*. Madrid: Díaz Santos.

LIBAERT, T. (2005): *El Plan de Comunicación Organizacional*. Méjico: Limusa.

LIPOVETSKY, G. (2009): *El imperio de lo efímero. La moda y su destino en las sociedades modernas*. Barcelona: Anagrama.

LONGUINOS, J. Y RUBIO, A. (2008): “La responsabilidad social corporativa como determinante del éxito competitivo: un análisis empírico” en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 17, No. 3, pp. 27-42. Disponible en <http://www.aedem-virtual.com/articulos/123686287600.pdf>

LÓPEZ ROMO, H. (1998): “La metodología de encuesta” en *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Méjico. Pearson Educación.

LOVATT-SMITH, L. Y REMY, P. (1996): *Fashion: images de mode*. Steidl: Göttingen.

LOZANO, J. (2000): “Simmel: La moda, el atractivo formal del límite”, en *Reis*, No. 89, pp. 237-250.

LUCAS MARÍN, A. (1997): *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.

MACIONIS, J. Y PLUMMER, K. (2007): *Sociología*, Madrid: Pearson Educación.

MAFFESOLI, M. (2001): *El instante eterno. El retorno de lo trágico en las sociedades posmodernas*. Barcelona: Paidós Ibérica.

MAIMONE, F. (2010): *La comunicazione organizzativa. Comunicazione, relazioni e comportamenti organizzativi nelle imprese, nella pa e nel no profit*. Milán: FrancoAngeli.

MAIZZA, A. (2000): *Marca e Comunicazione nella gestione delle imprese dell'abbigliamento*. Bari: Cacucci.

MALOSI, G. (2000): *Volare. L'icona italiana nella cultura globale*. Bérgamo: Bolis.

MARÍN, J.L. y RUBIO, A. (2008): "La responsabilidad social corporativa como determinante del éxito competitivo: un análisis empírico", en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 17, No. 3, pp. 27-42.

MARINAS, J.M. (2000): "Simmel y la cultura del consumo", en *Reis*, No. 89, pp. 183-218.

MARRA, F. J. (1992): *Crisis public relations: A theoretical model*. Tesis doctoral. Maryland: Universidad de Maryland College Park.

MARRADI, A. (1980): *Concetti e metodi per la ricerca sociale*. Florencia. Giustina.

MARTÍN MARTÍN, F. (1998a): *El Gabinete de Comunicación: Periodismo empresarial*. Ávila: ASECOM.

MARTÍN MARTÍN, F. (1998b): *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas.

MARTÍNEZ BARREIRO, A. (1998): "La moda en las sociedades avanzadas", en *Papers*, No. 54, pp. 129-137.

MARTÍNEZ SAHUQUILLO, I. (1997): "Los dos conceptos de la cultura: entre la oposición y la confusión", en *Reis*, No. 79, pp. 173-196.



MARTÍNEZ, E. Y VÁZQUEZ, A.I. (2008): *Marketing de la moda*. Madrid: Pirámide.

MATILLA, C. (2007): *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral*. Tesis doctoral: Universidad Ramón Llull.

MAZO DEL CASTILLO, J. M. (1994): *Estructuras de la Comunicación por objetivos: estructuras publicitarias y de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ariel.

MAZZEI, A. (2009): *La comunicazione interna nelle fasi di sviluppo, crisi e ripresa dell'azienda. Cooperazione creativa e alleanza nelle relazioni organizzative*. Milán: FrancoAngeli.

MÉNDIZ NOGUERO, A. (2000): *Nuevas formas publicitarias. Patrocinio, Product Placement, Publicidad en Internet*. Málaga: Universidad de Málaga.

MESTROVIC, S. (2003): *Thorstein Veblen on culture and society*, Reino Unido: SAGE.

MÍGUEZ GONZÁLEZ, M.I. (2006): "Análisis sobre la investigación de los públicos y otros conceptos análogos en las relaciones públicas", en *Razón y Palabra*, No. 54. Disponible en <http://bit.ly/X7MScy>

MÍGUEZ, (2007): "Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas", en *Zer*, No. 23.

MONNEYRON, F. (2008): *Sociologia della moda*. Roma: Laterza.

MONTES GAN, V.J. (2003): "La promoción de la moda española en los mercados internacionales", en *ICE Boletín Económico*, No. 2768.

MONZÓN ARRIBAS, C. (1987): *La opinión pública. Teorías, concepto y métodos*. Madrid: Tecnos.

MORA, E. (2010): *Geografie della moda*. Milán: FrancoAngeli.

MORAIS, J. (2011): “O mix de comunicação das marcas de moda” en *Exendra*, No. 1, pp. 107-126.

MORALES, F. Y ENRIQUE, A.M. (2007): “La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral”, en *Anàlisi*, No. 35, pp. 83-93.

MORENO G, M.C. (2005): “La investigación cualitativa en marketing: el camino hacia una percepción social del mercado” en *Revista colombiana de marketing*, pp. 68-85.

NAVARRO GARCÍA, F. (2008): *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. Madrid: ESIC.

NIERO, M. (1993). *Paradigmi e metodi di ricerca sociale. L'inchiesta, l'osservazione e il delphi*. Vicenza: Edizioni cooperativa nuovo progetto.

NIETO, M. (2005): “La difusión de la RSC en la empresa española”, en *Economistas*, No. 106.

NIETZSCHE, F. (2006): *Nihilismo*. Barcelona: Península.

ONGALLO, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dynkinson.

ORIHUELA, J.L. (2008): “Internet: la era de las redes sociales”, en Nueva Revista, No. 19. Disponible en <http://www.ecuaderno.com/2008/10/14/la-hora-de-las-redes-sociales/>

PALUMBO, M. Y GARBARINO, E. (2004): “Strumenti e strategie della ricerca sociale: dall'interrogazione alla relazione”. Milán: FrancoAngeli.

PAUCHANT, T.C. Y MITROFF, I.I. (1992): *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedias*. San Francisco: Jossey-Bass.

PAULINS, V. Y HILLERY, J. (2009). *Ethics in the fashion industry*. EE.UU.: Fairchild books.

PEDRONI, M. (2010): *Coolhunting. Genesi di una pratica professionale eretica*. Milán: FrancoAngeli.

PÉREZ SEOANE, J. (2011): “Las estrategias de comunicación textil en la eurrerrexión Galicia-Norte de Portugal, circunscrita al norte de España” en *Razón y palabra*, No. 74.

PÉREZ, R. A. (1996): *Estrategia publicitaria y de las Relaciones Públicas*, Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

PINILLOS, A. (1995): “Comunicación interna, un paseo por el tiempo” en *Harvard Deusto Business Review*, No. 82.

POSNER, H. (2011): *Marketing de moda*. Barcelona: Gustavo Gili.

POST, J. E.; PRESTON, L. E. Y SACHS, S. (2002): “Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View”, en *California Management Review*, No. 45(1), pp. 5–28.

PRIETO DE PEDRO, J., (2002): “Cultura, economía y derecho, tres conceptos implicados”, en *Pensar Iberoamérica, Revista Cultural de la OEI*, No. 1, Junio-Setiembre. Disponible en <http://bit.ly/U6eaZJ>

QUINTAS, N. Y QUINTAS, E. (2010): “La dimensión comunicativa de la moda: apuntes del caso español”, en *Zer*, Vol. 15, pp. 197-212.

RAMÍREZ, J. Y RAMÍREZ, G. (2004): *Hacia un paradigma de la previsión para la empresa global*. Méjico: Universidad Autónoma Metropolitana.

RAMÍREZ, T. (1995): *Gabinetes de Comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosch Comunicación.

RAMOS, E. (1995): “La estrategia de comunicación en la empresa” en *Harvard Deusto Business Review*, No. 62, pp. 88-91

REBEIL, M.A. Y RUIZ, C. (1998): *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Méjico: Plaza y Valdes.

REDONDO, H. (2005): “Cómo integrar la Responsabilidad Social en la cultura empresarial”, en *Revista Asturiana de economía*, No. 34, pp. 31-41.

REGESTAR, M. Y LARKIN, J. (2002): *Risk Issues and Crisis Management: a casebook of best practice*. Londres: IPR Kogan Page.

RIFFE, D.; LACY, S. Y FICO, F. (2005): *Analyzing Media Messages: Using Quantitative Content Analysis In Research*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

RITZER, G. (2000): *El encanto de un mundo desencantado. Revolución en los medios de consumo*. Barcelona: Ariel.

RIVERO TORRE, P. (2005): “Responsabilidad social corporativa”, en VV AA, *Responsabilidad social corporativa, aspectos jurídico-económicos* Castellón de la plana: Publicaciones de la Univeritat Jaume I.

ROBERTSON LAVALLE, I. (2005): “¿Qué pasó con la elegancia? Una segunda lectura a la cobertura de moda”, en *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. 2º encuentro del sector de la Moda uruguaya. Percepción y clasificación de marcas, coberturas y comunicación de moda*.

ROCCATO, M. (2006): *L'inchiesta e il sondaggio nella ricerca psicosociale*.  
Bologna: Il Mulino.

RODRIGUEZ DE SAN MIGUEL, H. A. (1991): "Hacia una definición de la comunicación organizacional", en FERNÁNDEZ COLLADO, C.: La comunicación en las organizaciones. Méjico: Trillas, p. 29-34.

RODRÍGUEZ, J. (1991): "Métodos de muestreo" en *Cuadernos metodológicos*, No. 1, Madrid: CIS.

ROUSSEAU, J.J. (1998): *Del contrato social; Discursos: Discurso sobre las ciencias y las artes, Discurso sobre el origen y el fundamento de la desigualdad entre los hombres*. Madrid: Alianza Editorial.

RUIZ OLABUÉNAGA, J. I. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa*.  
Bilbao: Universidad de Deusto.

RULLANI, E. (2004): *La fabbrica dell'immateriale*. Roma: Carrocci.

SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1994): *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: Esic.

SAURA PÉREZ, M. P. (2003): *La gestión de la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas en España en el periodo 1990-2000*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

SAVIOLO, S. y TESTA, S. (2007): *La gestión de las empresas de moda*. Madrid: Gustavo Gili.

SCHNEIDER, M. (1993): *Culture and disenchantment*. Chicago: Universidad de Chicago Press.

SEITEL, F.P (2002): *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. Madrid: Prentice Hall.

SELAME, E. Y SELAME, J. (1988): *The company image: building your identity and influence in the marketplace*. New York: John Wiley & Sons.

SIERRA, R. (1992): *Técnicas de investigación social*. Madrid: Paraninfo.

SIMMEL, G. (1999): *Cultura femenina y otros ensayos*. Barcelona: Alba.

SIMMEL, G. (2008): *De la esencia de la cultura*. Buenos Aires: Prometeo.

TREMOSA I BALCELLS, R. Y TRIGO PORTELA, J. (2003): “La empresa textil española en el contexto europeo”, en *Boletín Económico del ICE*, No. 2768.

URZÁIZ Y FERNÁNDEZ DEL CASTILLO, J. (1997): *De las relaciones públicas a la comunicación social integral. Una nueva estrategia comunicativa para las empresas e instituciones*. Madrid: San Martín.

VAN RIEL, C. (1997): *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

VAQUERO ARGÜELLES, I. (2008): “El Reinado de la Alta Costura: la moda de la primera mitad del siglo XX”, en *Indumentaria. Revista Museo del traje*, No. 0.

VAZQUEZ ROCCA, A. (2007): “La moda en la posmodernidad. Deconstrucción del fenómeno fashion”, en *Diseño Urbano y Paisaje*, Año 4, No. 11.

VEBLEN, T. (2002): *Teoría de la clase ociosa*. Méjico: Fondo de cultura económica.

VILLAFAÑE, J. (1998): *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

VILLAFAÑE, J. (1999): *La gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. Madrid: Pirámide.

VILLAGRA, N. (2002): *La presencia de los valores corporativos en Internet. Un análisis aplicado al caso español*. Tesis doctoral: Universidad Complutense de Madrid.

VILLENA ALARCÓN, E. (2012): “Salas de prensa en nuevos escenarios: Las APP en las empresas de moda”, en *Actas del Congreso Internacional de Comunicación 3.0*, (Universidad de Salamanca, 10 y 11 de octubre de 2012).

VILLENA ALARCÓN, E. (2012b): “El e-commerce como modelo de relaciones públicas en las empresas de moda: el caso español”, en *III Global Fashion International Conference*, (Universidad Complutense de Madrid, 15-17 de noviembre de 2012).

VIÑARÁS, M. (2010): “Acciones bidireccionales en la Red. Herramientas de la Web 2.0 en la gestión de la comunicación de las instituciones culturales”, en *TELOS*, No. 82.

VIVANCO, M. (2005): *Muestreo estadístico: diseño y aplicaciones*. Chile: Ed. Universitaria.

VOLONTÉ, P. (2003): *La fabbrica dei significati solidi: indagine sulla cultura della scienza*. Milán: FrancoAngeli.

VV AA (2010): *Fondation Pierre Bergé Yves Saint Laurent*. Milán: Yves Saint Laurent Éditions De La Martinière.

WEIL, P. (1992): *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós.

WILLIAMS, R. (1994): *Sociología de la Cultura*. Barcelona: Paidós.

XIFRA, J. (2003): *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Madrid: Mc Graw-Hill.

XIFRA, J. (2006): “¿Es marketing todo lo que reluce?”, en *Anàlisi*, No. 34, pp. 163-180.

XIFRA, J. (2007): *Técnicas de relaciones públicas*. Barcelona: UOC.

ZAPATA PALACIOS. L. (1993): *La Comunicación Interna, fundamentos para su organización y eficacia*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.



**Málaga, en la Festividad de Santa María de la Esperanza.  
18 de diciembre de 2012.**

# ANEXOS

# ANEXO 1: Encuesta

## Datos del encuestado

Empresa de moda:

Razón social de la compañía:

Nombre y Apellidos:

Edad:

Formación:

Año de creación del departamento de comunicación:

Nombre que recibe actualmente el departamento de comunicación:

Número de personas que trabajan en el dpto. de comunicación y sus áreas (Indique sexo, edad y tarea a desarrollar):

Finalidad y año de creación de la página web:

Finalidad y año de creación de la sala de prensa virtual:

Nombre que recibe actualmente la sala de prensa virtual:

## A. Política de comunicación

1. ¿Cómo definiría el modelo de comunicación de su empresa?:

- Comunicación Global/Integral.
- Comunicación Corporativa/Institucional.
- Comunicación Comercial/Marketing.
- Otro (por favor, especifique)

2. ¿Con quién reporta el director/responsable de comunicación?:

- Con gerencia.
- Con la presidencia.
- Con el director general.
- Con el director de marketing.

- Con el director de Recursos Humanos.
- Con el director de Relaciones Institucionales.
- Con el responsable de Relaciones Públicas.
- Otro (por favor, especifique)

3. Indique los géneros de comunicación que son coordinados y gestionados bajo la responsabilidad del director/responsable de comunicación:

- La comunicación interna/organizacional
- La comunicación de marketing/comercial.
- La comunicación institucional/corporativa.
- La comunicación de crisis.
- Las Relaciones Públicas/Institucionales.
- Relaciones con los medios de comunicación.
- Comunicación especializadas (las propias del ámbito de la moda).
- Otro (por favor, especifique).

4. La comunicación en su empresa está considera por la alta dirección como:

- Actividad estratégica de gestión .
- Necesaria para alcanzar los objetivos cuantitativos propuestos.
- Indispensable para conseguir y consolidar la Imagen y la Reputación.
- Imprescindible para mantener un clima laboral adecuado.
- Necesaria para prevenir crisis.
- Una actividad a la que se recurre, sólo, cuando los resultados económicos lo permiten.
- Otro (por favor, especifique)

5. Señale las herramientas de gestión de comunicación de que disponen:

- Manual de gestión de la comunicación.
- Manual de Identidad corporativa.
- Plan anual de comunicación integral.
- Plan de marketing.
- Plan de comunicación interna.
- Plan de comunicación de crisis.
- Presupuesto específico de comunicación gestionado por el responsable de comunicación.
- Planificación estratégica de Imagen Corporativa.
- Otro (por favor, especifique)

6. En comunicación corporativa/institucional, ¿qué técnicas utiliza?:

- Las Relaciones Institucionales.
- Relaciones con los medios.
- Relaciones con los *stakeholders*.
- El marketing social.

- El marketing con causa.
- El *sponsoring*.
- El patrocinio.
- Mecenazgo.
- Otro (por favor, especifique)

7. En la relación con los medios, ¿qué herramienta utiliza? (Del 1 al 5, siendo 1 el que más):

- Ruedas de prensa
- Periódicos/revista externa
- Nota de prensa
- Comunicados de prensa
- Dossier de prensa

8. Herramientas que utiliza en la comunicación interna:

- Intranet, accesible a toda la plantilla.
- Intranet, accesible al personal de dirección, técnico y administrativo.
- Revistas de empresa.
- Tablón de anuncios.
- Jornada de puertas abiertas.
- Buzones de sugerencias.
- Desayunos de trabajo con los superiores
- Manual de acogida del nuevo colaborador
- Otro (por favor, especifique)

9. ¿Cómo gestionan la comunicación de crisis?:

- No lo tenemos previsto. Nunca hemos tenido que abordar una situación de crisis.
- Contamos con un manual de comunicación para situaciones de crisis.
- Tenemos un manual de gestión de crisis que establece todo el protocolo de actuación inmediata en casos de crisis.
- Tenemos un gabinete de crisis preparado para abordar cualquier situación crítica.
- El gabinete de crisis se improvisa en el momento en que aparece la crisis.
- Tenemos un plan de prevención de la crisis, que se revista anualmente.
- Otro (por favor, especifique)

## B. Valores comunicacionales

10. ¿Considera la comunicación como uno de sus valores intangibles?:

- Sí.
- No.

- Argumente

11. Indique la importancia de los principales valores que su empresa comunica (Del 1 al 5, siendo 1 el más reconocido):

- La marca Corporativa/Institucional.
- La marca producto.
- Valores cuantitativos o de marketing.
- Valores cualitativos o emocionales.

12. En la gestión global de su empresa, ¿qué valores intangibles son considerados más importantes?

- Identidad corporativa.
- Imagen corporativa.
- El peso de la Marca/producto.
- El peso de la Marca/Corporativa.
- La Responsabilidad Social.
- La Reputación Corporativa.
- El Valor de la Comunicación.
- El Marketing social.
- El Lobby, como herramienta de gestión.
- Las Relaciones Institucionales.
- La cultura corporativa.
- La gestión del conocimiento.
- La comunicación interna.
- La comunicación de crisis.
- La ética empresarial.
- Otras (por favor, especifique)

13. La comunicación en las redes sociales en su organización está considerada como:

- Fuente de información.
- Forma de branding.
- Otro (por favor, especifique)

### C. Estructura de la comunicación

13. ¿Qué perfil académico considera más adecuado a la hora de incorporar profesionales a su departamento de comunicación?:

- Licenciados en Periodismo.
- Licenciados en Publicidad.

- Licenciados con Máster o estudios de tercer grado universitario.
- Licenciado Económicas o Dirección y Administración de Empresas.
- Formación en Escuelas de negocio.
- Otro (por favor, especifique)

15. En la comunicación comercial, ¿qué medios utiliza?:

- Campañas de publicidad en TV.
- Radio.
- Cine.
- Prensa especializada.
- Prensa diaria.
- Las promociones.
- PLV.
- Marketing directo (*mailing* personalizado, buzoneo, etc.).
- Publicidad exterior.
- Internet.
- Redes Sociales.
- Ferias y Exposiciones.
- Patrocinio deportivo.
- Otro (por favor, especifique)

16. ¿Con qué redes sociales opera?:

- Facebook.
- Twitter.
- Tuenti.
- MySpace.
- YouTube.
- LinkedIn.
- Otro (por favor, especifique)

17. La gestión de la comunicación en redes sociales es tarea de:

- Director de comunicación.
- Community manager.
- Becario.
- Otro (por favor, especifique)

18. Las características que definen al dircom en la empresa de moda son:

- Capacidad de diálogo.
- Conocer los medios y sus responsables.
- Capacidad de organización.
- Resolutivo.
- Buen nivel de relaciones.
- Creativo.
- Conocimiento del ámbito de actuación.

- Gestión de los recursos financieros.
- Otro (por favor, especifique)

D. Aspectos financieros
-------------------------

19. ¿Que presupuesto destina su empresa a las tareas de comunicación?:

20. ¿Bajo qué criterios su empresa de moda elige un gabinete externo?:

- Contrato directo.
- Por concurso.
- Otro (por favor, especifique)

21. El modo de facturación de una empresa de comunicación externa en el ámbito de la moda suele ser:

- Mensual.
- Por proyecto.
- Por objetivos.
- Por comisión.
- Otro (por favor, especifique)



## Anexo 2: Plantilla del Análisis de Contenido

Página web		
	Sí	No
Dispone de Favicon en su página web.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se aprecia Buscador.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es posible operar en varios Idiomas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilita la accesibilidad.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pone a disposición del usuario un Mapa de la web.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe un apartado dedicado a la Filosofía (Misión, visión y valores).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe un apartado dedicado a las Colecciones.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe un apartado dedicado a los Desfiles.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe un apartado dedicado a Sala de prensa .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe un apartado dedicado a las Tiendas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe un apartado dedicado a Intranet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe un apartado dedicado a Contacto.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe un enlace que redirija a redes sociales.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay opción de sindicarse a través de RSS/Newsletter.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay lugar para la Tienda virtual.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispone de Blog.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es posible solventar dudas a través de FAQ's.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros.....		

### Sala de prensa virtual

	Sí	No
Nombre que recibe la Sala de Prensa Virtual.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se implementa en varios Idiomas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispone de Buscador.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es posible la Accesibilidad.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuenta con un Menú temático.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe un apartado dedicado a Agenda.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se aprecian Notas/convocatorias de prensa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se precian Comunicados de prensa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se aprecian Dosieres de prensa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permite la opción del Video <i>streaming</i> .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros.....		
Existe una Galería de Imágenes de las colecciones.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe una Galería de Vídeos de las colecciones.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispone de Blog.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe un Enlace a redes sociales.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe la opción de Contacto con prensa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Redes sociales</b>
-----------------------

	Sí	No
Dispone de cuenta en <b>Facebook</b> .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe datos corporativos en Información.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foto corporativa de perfil.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foto corporativa de portada.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naturaleza del comentario.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naturaleza de la imagen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naturaleza del video.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Número de seguidores.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posibilidad de respuesta.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispone de cuenta en <b>Twitter</b> .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imagen corporativa de avatar.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Datos corporativos en Biografía.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naturaleza del comentario.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naturaleza de la imagen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naturaleza del video.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fondo corporativo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Otras</b> .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anexo 3. Cuestionario

### Datos de la persona encuestada

**Nombre y Apellidos:**

**Empresa de moda:**

**Cargo:**

**Formación:**

1. ¿Podría especificar de cuántos empleados dispone su empresa?, ¿Cuál es el perfil de sus trabajadores? (preparación, edad, experiencia, etc.)
2. ¿Cuántos departamentos se encuentran en su empresa? ¿Realizaría algunos cambios? Cuáles.
3. ¿Sabría describir el perfil de sus clientes? (Breve descripción del cliente al que dirige su actividad)
4. ¿Podría especificar de dónde procede el capital económico mayoritario de su empresa? Es decir, ¿en qué media los ingresos responden a la venta de sus productos de ropa y cuales a sus royalties (o licencias)?
5. Además de los ingresos por explotación, ¿recibe apoyo económico de la Administración Pública? Si es así, ¿considera que son suficientes?
6. En la planificación estratégica de su comunicación, ¿realiza investigaciones previas a la determinación de sus objetivos y tácticas? (¿realiza encuestas o estudios?)
7. ¿Cree que el *e-commerce* ha favorecido o favorecerá el desarrollo de las webs de moda en lo que respecta a la comunicación? ¿Qué considera más conveniente que la empresa de moda gestione la venta por Internet de sus productos o que lo externalice?
8. ¿Piensa que las redes sociales han favorecido la notoriedad de su empresa?
9. ¿Realiza labores de responsabilidad social corporativa? ¿Cuáles? ¿Entiende la RSC como una estrategia de comunicación?
10. ¿Considera necesario en el mundo de la moda la vinculación de un famoso a la imagen de marca para alcanzar la eficacia publicitaria o notoriedad?

# Anexo 4: Preguntas del Delphi

## Delphi. Fase I.

¿Cómo piensa que ha influido en la gestión de la comunicación en las empresas de moda la aparición de la Web 2.0 (y todas sus aplicaciones como redes sociales, blogs, etc.)?

¿Hacia dónde cree que evolucionará esta nueva forma de comunicar? ¿Cuáles serán las herramientas más utilizadas en un futuro (Redes sociales, blogs, microblogs, RSS, etc.)?

Finalmente, respecto al comercio electrónico como nuevo sistema de venta, cómo cree que ha influido en la gestión de comunicación en la empresa de moda y cómo evolucionará en los próximos años?

## Delphi. Fase II.

Tras la aparición de las nuevas herramientas surgidas con la Web 2.0., ¿Qué papel jugarán en un futuro las herramientas tradicionales de comunicación?

¿Cuáles serán las herramientas tradicionales más utilizadas? (Desde la inserción publicitaria en medios hasta las acciones propias de relaciones públicas)

# **LA GESTIONE DELLA COMUNICAZIONE NELLE IMPRESE DI MODA SPAGNOLE**

Eduardo Villena Alarcón  
Universidad de Málaga

Relatore:  
Dr. D. Antonio Castillo Esparcia

## Introduzione

La moda gioca un ruolo fondamentale nella vita quotidiana delle persone. È un fenomeno economico, sociale e culturale che non riguarda soltanto i vestiti, ma comprende anche il campo di azione ed il comportamento dell'uomo visto come animale sociale (Martínez y Vázquez, 2008:19). Oltretutto, l'industria tessile e la fabbricazione di vestiti hanno svolto in maniera assidua e costante un ruolo fondamentale nello sviluppo economico mondiale nel corso dei secoli. Con questa premessa, nel secolo XVIII, il retail dominò la Rivoluzione Industriale in Europa, iniziando con la creazione dei telai e permettendo la fabbricazione di vestiti per mezzo di catene produttive (Martínez y Vázquez, 2008:40).

Attualmente, l'industria della moda e del lusso è un'attività economica di grande rilievo come viene dimostrato dai monitori internazionali, i quali attestano che circa il 65% del consumo mondiale appartiene a questo settore, il quale apporta più di 1500 milioni euro all'anno.

Nel caso della Spagna, l'ambito rappresenta<sup>33</sup> più del 9% del PNL spagnolo, vale a dire, circa il 10% dell'occupazione industriale del paese. Inoltre, la forte concorrenza dei mercati emergenti e l'esternalizzazione della produzione in paesi in cui la manodopera ha un costo più basso insieme al mantenimento delle attività di design, marketing e distribuzione a livello locale, hanno assicurato una ristrutturazione del settore tessile a livello mondiale<sup>34</sup>. Inoltre, il giro d'affari dell'industria tessile nel 2011 supera in Spagna i diciassette milioni euro nonostante la tendenza al ribasso del 2006.

Continuando con quanto affermato precedentemente, l'internalizzazione della moda spagnola è proprio ciò che ha reso possibile la tendenza al rialzo nel settore negli ultimi anni, registrando un processo evolutivo senza precedenti nel quale le imprese hanno elaborato fattori concorrenziali sempre meno legati al prezzo e sempre più legati alla

---

<sup>33</sup> I dati sono stati forniti dall'associazione Acotex con il patrocinio della Cámara de Comercio de Madrid (Camera di commercio di Madrid)

<sup>34</sup> La moda se viste de publicidad. (2006). *Control: La primera revista de publicidad* (nº 527), p. 82.

qualità, alla creatività e all'eccellenza imprenditoriale. Il risultato di questo cambio strategico, dovuto in gran parte all'aspetto comunicativo, nonostante l'attuale congiuntura economica mondiale, è il fatto che la manifattura di vestiti in Spagna si è situata, rispetto ai suoi concorrenti europei, fra le industrie più dinamiche nell'esportazione. La Spagna, con un 9% della produzione tessile globale nell'UE e un 11% dell'impiego industriale comunitario, si attesta come quinta fabbricante europea di prodotti tessili (Montes, 2003).

Malgrado la rilevanza socioeconomica che questa possiede, risulta fin troppo difficile trovare una bibliografia che spieghi in che modo le imprese hanno sviluppato la loro comunicazione in quest'ambito, malgrado la proliferazione negli ultimi anni di innumerevoli corsi di specializzazione in quest'ambito per i professionisti del settore e i diversi manuali di marketing.

Altre a questo, il tessuto imprenditoriale che caratterizza questo settore è determinato dalle PMIs e micro PMIs. Concretamente, il settore tessile e della confezione è costituito<sup>35</sup> nel nostro paese da 18.000 imprese, il 39% delle quali si dedicano alla preparazione, fabbricazione e finitura di prodotti tessili, e il rimanente 61% si occupa della confezione di vestiti, pellicceria ed al tricot. Le microimprese hanno una grande importanza all'interno del settore: sebbene nell'attività tessile costituiscono l'85,8% del totale delle imprese, nell'ambito della confezione rappresentano il 89%.

Secondo quanto esposto precedentemente, parlare di moda oggi presuppone parlare d'una industria di carattere globale che costituisce un sistema proprio, come Barthes (2003) lo soprannomina nel suo –ormai classico- “Sistema della moda”. Un sistema con una natura e caratteristiche proprie che diversi autori hanno cercato di distinguere nel corso della storia recente dalle diverse discipline, oltre a discutere se la moda è una forma culturale o se l'industria della moda risponde ai canoni propri dell'industria culturale. Relativamente a ciò, Godart (2010:10) afferma che l'industria della moda parte dall'industria culturale in generale per diventare, infine, un fatto sociale totale

---

<sup>35</sup> Dati ottenuti attraverso SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (Sistema di Analisi di Bilanci Iberici).



che coinvolge tutti gli individui e i gruppi sociali, e che include l'arte, l'economia, la politica, la sociologia; contribuendo così all'espressione di un'identità sociale.

Risulta comunque evidente il fatto che la moda è una forma di comunicazione unica in costante cambiamento, influenzata positivamente dalle opportunità che offre Internet, che permette di decentrare il sistema produttivo, mostrando un rendimento crescente ad un costo minimo.

Tutto ciò ha favorito lo sviluppo di un nuovo scenario comunicativo, che si contraddistingue per la vicinanza ed il carattere istantaneo dei messaggi, che avanza verso le nuove piattaforme come i social network ed i negozi online. In questi momenti di cambiamento, caratterizzati dall'internazionalizzazione delle imprese, il valore consiste nell'adattamento del negozio alle nuove esigenze, mediante uno sforzo comunicativo che comprende queste nuove possibilità senza però trascurare i mezzi ordinari.

Come altre imprese di dimensioni simili, le ditte di moda spagnole si occupano, sia della labore commerciale, sia della gestione della loro comunicazione in modo olistico attraverso i loro gabinetti di stampa, che possono essere interni ed esterni. Perciò, la funzione di questi gabinetti si centra nelle relazioni con i mezzi di comunicazione e le relazioni con gli altri pubblici attraverso azioni proprie delle relazioni pubbliche.

Il costante sviluppo dei gabinetti nel nostro paese ha permesso di formare professionisti specializzati nella comunicazione di moda, da cui ne deriva un'opportunità di lavoro per giornalisti e relatori pubblici che operano in quest'ambito; nonostante il breve lasso temporale di appena vent'anni. I gabinetti di stampa o showroom<sup>36</sup> nella moda non hanno goduto di grande interesse da parte del mondo accademico.

---

<sup>36</sup> Nonostante i manuali di marketing di moda ricorrano a questo termine come la presentazione del prodotto di moda ai distributori, è abituale trovare gabinetti di comunicazione così chiamati.

Dunque, questa ricerca si occuperà nella una prima parte della definizione del concetto di moda del suo sviluppo dall'haute-couture al Prêt à porter. Affronteremo ciò che si intende con il termine di cultura della moda e scopriremo quali sono gli autori che hanno trattato l'argomento come oggetto di studio. Inoltre, nella seconda parte, faremo un'analisi della comunicazione nelle imprese di moda in Spagna concentrandoci sui loro gabinetti ed sui diversi strumenti impiegati dalle aziende, perché risulta impossibile vendere un marchio di moda con garanzie senza comunicare in maniera adeguata quello che si fa.

## **OBIETTIVI E METODOLOGIA**

Per concludere, questa tesi di dottorato vuole continuare le ricerche occupandosi, in particolar modo, della comunicazione nell'industria della moda spagnola attraverso ufficio stampa (Ufficio comunicazione) o showroom per poter definire il modello attuale della comunicazione delle imprese che lavorano nel campo della moda in Spagna.

Attraverso queste pagine, daremo una risposta alle diverse ipotesi esposte all'inizio della ricerca, ponendo l'attenzione sugli obiettivi da prendere in considerazione, tenendo sempre ben in mente i contributi realizzati da Corbetta (2007), Krippendorff (1990) e da Sierra Bravo (1992) e applicando le tecniche metodologiche che sono considerate le più opportune per conseguirli

Di conseguenza, l'ipotesi attorno alla quale ruota questa tesi di dottorato è determinata dall'idea secondo la quale la comunicazione nelle imprese di moda si basa su delle routine specifiche che le definiscono e le differenziano dal resto delle imprese degli altri settori industriali. Questo sarà supportato dalle seguenti subipotesi:

- A. Partendo dal presupposto che le attuali imprese spagnole di moda nascono alla fine del XX secolo, si pensa che l'ufficio stampa nasce nello stesso momento in cui si costituisce l'impresa grazie alla

grande visibilità di questo settore è quindi inerente alla creazione della compagnia.

- B. Riprendendo quello che è stato detto precedentemente e coscienti del legame economico attuale, consideriamo che gli uffici stampa delle imprese spagnole di moda sono monopersonali (una persona) e dipendono dalla gestione dell'addetto stampa.
- C. Tuttavia, in altri casi la funzione dell'ufficio stampa nell'ambito della moda si esterna attraverso di consultazioni professionali ed esperte nell'ambito come strumenti di risparmio nel momento in cui si vogliono ridurre i costi.
- D. La comunicazione nelle imprese di moda risponde a un modello globale che combina la comunicazione corporativa e quella di marketing.
- E. I recenti apporti sorti grazie alle nuove tecnologie si traducono, nel settore tessile, nell'incorporazione di strumenti dedicati al commercio elettronico che troviamo nelle pagine web, ciò si aggiunge alle sfilate e agli showroom.
- F. Come ultimo, il futuro della comunicazione, ovviamente con l'influenza di Internet, continuerà a contare sugli strumenti tradizionali ai quali si uniranno gli strumenti del web sociale per dare una immagine positiva delle compagnie.

Dall'altra parte, approfondendo l'obiettivo generale di questo progetto, quello che ci proponiamo è mostrare la situazione attuale della comunicazione nelle imprese di moda in Spagna e i suoi uffici stampa, ciò presuppone definire una struttura organizzativa dell'impresa tessile spagnola e delimitare le funzioni e le caratteristiche dell'ufficio stampa del settore.

In concreto, gli obiettivi che ci proponiamo di raggiungere sono:

- A. Discernere le caratteristiche proprie dell'industria della moda in Spagna. Verificare la struttura degli *stakeholders* che compongono le imprese di moda selezionate, la gestione degli stessi e i valori che vengono trasmessi dal cuore della compagnia.
- B. Conoscere i tratti distintivi dell'ufficio stampa nelle imprese oggetto di studio. Descrivere la struttura degli uffici stampa delle imprese di moda selezionate per definire le caratteristiche che caratterizzano il suo modello nella pianificazione strategica della comunicazione, ciò ci permette stabilire le funzioni e gli strumenti comuni dell'ufficio stampa nella moda.
- C. Analizzare l'utilizzo che le imprese spagnole di moda prese in considerazione fanno di Internet attraverso le loro pagine web e le sale stampa virtuali e determinare quali sono gli strumenti che caratterizzano il settore.
- D. Elaborare una visione prospettica della comunicazione nell'ambito della moda per guardare al futuro della pianificazione strategica della comunicazione nelle imprese spagnole di moda.

Partendo da ciò, si stabiliscono 4 punti determinanti nella nostra investigazione. Il primo, che risponde alla concettualizzazione delle imprese di moda oggetto di studio. Il secondo, dedicato all'analisi della struttura degli uffici stampa delle stesse. Il terzo, il branding digital delle firme di moda, partendo dallo studio delle rispettive pagine web. E il quarto punto, relazionato con la visione prospettiva che riguarda le tendenze nella comunicazione di moda.

Più dettagliatamente, le tecniche metodologiche selezionate ci permetteranno di ottenere i risultati richiesti e che ci siamo proposti attraverso i seguenti obiettivi:

- A. Ricerca di documenti e questionario al DIRCOM. Con l'intenzione di descrivere la struttura degli uffici stampa e in particolare del DIRCOM delle imprese di moda selezionate per definire le

caratteristiche che definiscono il suo modello di pianificazione strategica della comunicazione

- B. Sondaggio. Inviato al management della compagnia, ci permette di conoscere la struttura della comunicazione delle imprese di moda selezionate, così come la gestione della stessa e i valori comunicativi che trasmette.
- C. Analisi del contenuto. Analizzare le caratteristiche del web 2.0 nelle imprese spagnole di moda oggetto di studio attraverso le loro pagine web e le sale stampa virtuali e definire quali sono gli strumenti che caratterizzano il settore.
- D. DELPHI. Stabilire una visione prospettiva del futuro nella pianificazione strategica della comunicazione nelle imprese di moda spagnole.

Quindi, l'investigazione proposta non è altro che uno studio qualitativo ed esplorativo, che si completa con le tecniche citate precedentemente. La mostra oggetto di studio comprende 25 imprese spagnole di moda che partecipano a Cibeles Madrid Fashion Week. Le imprese analizzate sono:

Imprese	Web
Ágatha Ruiz de la Prada	<a href="http://www.agatharuizdelaprada.com">www.agatharuizdelaprada.com</a>
Ailanto	<a href="http://www.ailanto.com">www.ailanto.com</a>
Alma Aguilar	<a href="http://www.almaaguilar.com">www.almaaguilar.com</a>
Ana Locking	<a href="http://www.analocking.com">www.analocking.com</a>
Andrés Sardá	<a href="http://www.andressarda.com">www.andressarda.com</a>
Ángel Schlessler	<a href="http://www.angelschlessler.com">www.angelschlessler.com</a>
Beba's Closet	<a href="http://www.bebascloset.com">www.bebascloset.com</a>
Carlos Díez	<a href="http://www.carlosdiezdiez.com">www.carlosdiezdiez.com</a>
Davidelfin	<a href="http://www.davidelfin.com">www.davidelfin.com</a>
Elisa Palomino	<a href="http://www.elisapalomino.com">www.elisapalomino.com</a>
Francis Montesinos	<a href="http://www.francismontesinos.com">www.francismontesinos.com</a>
Hannibal Laguna	<a href="http://www.hannibal-laguna.com">www.hannibal-laguna.com</a>
Ion Fiz	<a href="http://www.ionfiz.com">www.ionfiz.com</a>
Delpozo	<a href="http://www.delpozo.com">www.delpozo.com</a>
Juana Martín	<a href="http://www.juanamartin.com">www.juanamartin.com</a>
Kina Fernández	<a href="http://www.kinafernandez.es">www.kinafernandez.es</a>
Krizia Robustella	<a href="http://www.kriziarobustella.com">www.kriziarobustella.com</a>
María Escoté	<a href="http://www.mariaescote.com">www.mariaescote.com</a>
María Ke Fisherman	<a href="http://www.mariakefisherman.com">www.mariakefisherman.com</a>
Martín Lamothe	<a href="http://www.martinlamothe.es">www.martinlamothe.es</a>
Maya Hansen	<a href="http://www.mayahansen.com">www.mayahansen.com</a>
Miguel Palacio	<a href="http://www.miguelpalacio.com">www.miguelpalacio.com</a>
Roberto Verino	<a href="http://www.robertoverino.com">www.robertoverino.com</a>
TCN	<a href="http://www.tcn.es">www.tcn.es</a>
Teresa Helbig	<a href="http://www.teresahelbig.com">www.teresahelbig.com</a>

## CONCLUSIONI

Per concludere questo lavoro di ricerca, forniremo delle soluzioni alle questioni affrontate nei capitoli metodologici. In questo modo, dopo aver realizzato un'analisi attenta sulle imprese di moda spagnole per mettere in rilievo il modello di gestione strategica della loro comunicazione si conclude che, nelle ditte oggetto di studio, si trovano degli elementi specifici che le definiscono e le differenziano dal resto delle compagnie, come viene osservato nell'ipotesi iniziale.

Ugualmente a quanto esposto nel capitolo sulla metodologia, si verifica che i gabinetti di comunicazione delle imprese analizzate evidenziano un solo professionista addetto alla gestione, prodotto della limitata struttura delle aziende. Nonostante ciò, la funzione del gabinetto di comunicazione non viene comunemente esternalizzata, come considerato nelle ipotesi. Soltanto il 40% sceglie di subappaltare una consulenza professionale, che a priori ridurrebbe le spese e migliorerebbe il livello d'impatto.

È evidente il fatto che la comunicazione delle imprese di moda risponde ad un modello globale che combina sia la comunicazione corporativa, sviluppata attraverso le relazioni con i mezzi o altri stakeholders; sia la comunicazione di marketing, diretta esclusivamente alla vendita di abbigliamento.

D'altronde, l'incorporazione del commercio elettronico alla piccola e media impresa è ormai un dato di fatto e addirittura risponde ad un modello proprio di relazioni pubbliche.

Infine, si conferma l'idea che, nel futuro, la comunicazione di moda continuerà a far ricorso agli strumenti tradizionali ai quali s'aggiungeranno altri di grande rilievo, come i social networks.

Lo scopo generale che ci eravamo preposti con questo progetto è di riflettere la situazione attuale della comunicazione nelle imprese di moda del nostro paese, il che supposeva definire previamente la struttura delle organizzazioni, oltre che delimitare le funzioni e le caratteristiche dei gabinetti di comunicazione. In particolare, si tentava

di distinguere le peculiarità della piccola e media impresa tessile in termini di struttura, prestando attenzione specifica al loro pubblico. Si è cercato di conoscere i tratti definitori dei gabinetti di comunicazione, decisivi per definire il modello di pianificazione strategica. Inoltre, un altro obiettivo che ci eravamo preposti era quello di analizzare l'utilizzo di Internet da parte delle aziende attraverso i loro website e la sala stampa virtuale per determinare quali sono gli strumenti che caratterizzano il settore. Come ultimo, si cercava di abbozzare una visione prospettica sulla comunicazione nell'ambito oggetto di studio che permettesse planteare una bolla di accompagnamento sul futuro della pianificazione strategica.

A partire da ciò, si fissano quattro punti determinanti nella ricerca. Il primo, che risponde alla concettualizzazione delle imprese di moda oggetto di studio. Il secondo, dedicato all'analisi della struttura dei dipartimenti di comunicazione di queste. Il terzo, il *branding* digitale delle ditte a partire dallo studio. Ed il quarto, vincolato alla visione prospettica sulla tendenza nella comunicazione. Così, seguendo l'ordine stabilito per questo studio affermiamo che,

- a. Il volume di ingressi totali delle compagnie spagnole di moda è strettamente relazionato con il numero di impiegati dell'impresa. Questi impiegati, che ovviamente possiedono un titolo di studio specifico per la attività che svolgono, costituiscono la rete impresariale formata per la maggior parte da micropymes posto che l'80 % delle imprese analizzate non hanno più di 10 lavoratori. A partire dal 2008 fino al momento attuale questo numero di lavoratori si è abbassato.
- b. Il profilo del cliente al quale si dirige l'attività impresariale dell'industria della moda spagnola corrisponde, nella maggior parte dei casi, a una donna appartenente ad una classe medio-alta, di età compresa tra i 30 e i 45 anni. Non dobbiamo dimenticare che sono i clienti che hanno una situazione economica stabile quelli che possono permettersi di acquistare capi di pret a porter o di alta moda.



- c. Il 60 % delle imprese di moda analizzate possiedono un ufficio stampa proprio, il che suppone che il 40% ha già esternalizzato questo servizio. Questo solitamente succede per ridurre i costi e offrire un prodotto migliore e più professionale dato che in tutti i casi studiati le imprese fanno ricorso agli showroom specializzati nel campo della comunicazione di moda o con un'ampia esperienza nel settore.
- d. L'ufficio stampa dell'industria della moda spagnola sorge durante gli anni '00, quindi contemporaneamente alla creazione della stessa industria, a differenza di altri settori, in cui nasce dopo il consolidamento dell'impresa. Quindi possiamo dire che nasce comunicando. Possiamo situare la professionalizzazione della comunicazione in questo settore nel nostro paese tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90, quando sorgono diversi organismi che promuovono il marchio spagnolo (made in Spain).
- e. Il direttore della comunicazione è una donna (80%) ha un'età compresa tra i 25 e i 45 anni, laureata in giornalismo o in qualcosa relazionata alla comunicazione (32%). Pure con studi superiori (20%)
- f. Gli strumenti di comunicazione più comuni all'interno dell'industria della moda sono, per la comunicazione interna, Internet e le riunioni di lavoro. E i comunicati stampa, i dossiers, senza dimenticare le sfilate e gli showroom per la comunicazione esterna.
- g. Diversi autori affermano che il blog è uno degli strumenti più comuni nel web dalla moda, nonostante tutto, lo ritroviamo nel 28% dei casi studiati.

- h. Le pagine web del settore della moda in Spagna, i fashion websites, vennero lanciati tra la fine degli anni novanta e la prima decade del duemila e la loro funzione principale è quella di far conoscere la loro attività, anche se sempre più (40%) si vuole investire sul commercio elettronico delle stesse.
- i. Tra tutti gli strumenti che caratterizzano e definiscono il branding digital dei web di moda in Spagna spicca l'assenza della barra di ricerca e le mappe web. Tuttavia, notiamo una presenza massiccia di dati di contatto in tutti i casi studiati. Non dispongono di elementi che facilitino la loro accessibilità anche se il 60% possiede versioni in altre lingue, solitamente in inglese, non esistono né FAQ né la costanza di un lavoro con intranet anche se le compagnie affermano che le utilizzano. Allo stesso modo, è visibile una certa predisposizione all'utilizzo di Newsletter (24%) che si colloca al di sopra della RSS senza essere particolarmente rilevante.
- j. Tra gli elementi comuni nei siti web di moda spagnola spicca la biografia dello stilista o della firma (16%), et qui riproducono il suo obiettivo, la sua visione e i suoi valori (20%). Tutte dedicano una parte alle collezioni di moda, il che definisce il suo mercato carattere commerciale, facendo uso di supporti audiovisivi di foto e video (64%). Il 36% riproducono il suo *licensing*.
- k. Ritroviamo parti con informazioni relative ai negozi reali per un 75% dei casi e solo un 44% per i negozi virtuali, che solitamente gestiscono le proprie imprese.
- l. Nel 56% dei casi studiati si può notare un link per accedere alle loro reti sociali. Queste possono essere Facebook (100%) e in misura più ridotta

Twitter (68%). Su Facebook, il 76% hanno un profilo/bacheca aperto/a, il che facilita la comunicazione. Il 56% opta per situare un elemento corporativo (modelle che sfilano, immagini relative alle collezioni) al contrario di altri che scelgono un'immagine dello stilista (20%) o il logo del suo marchio (20%). Non esiste un consenso per il tipo di pagina scelta per sviluppare la comunicazione all'interno della rete sociale, tuttavia, il (28%) scelse il profilo "abbigliamento". Su Twitter, l'avatar più comune è la foto dello stilista (29%), il suo logo (36%) oppure altro elemento corporativo (35%). Lo sfondo appartiene a degli elementi corporativi (35%). Per concludere, LinkedIn è la rete sociale preferita dai direttori della comunicazione nelle imprese dei moda nel 76%. allo stesso tempo, partendo dalla nostra analisi spiccano reti sociali come Youtube per i video, Myspace y Tumbr. E dobbiamo dire che la comunicazione all'interno delle reti sociali è considerata una fonte di informazione e una fonte di branding per le imprese studiate (80%).

- m. Come detto precentemente, tutte le imprese di moda analizzate possiedono una sezione all'interno del loro web con contenuti relativi ai mezzi di comunicazione queste sale stampa virtuali nascono nello stesso momento in cui si lancia il sito e è una delle sezioni più soggette a modifiche dati i continui cambi di esigenze degli ultimi tempi. E' disponibile per un 60% in altre lingue.
- n. Le gallerie di immagini e di video, che potevano fungere da materiale per i mezzi di comunicazione e, quindi, oggetto delle sale stampa virtuali, vengono inglobate nella sezione "collezioni".
- o. Per quanto riguarda il nome delle sale stampa virtuali, non esiste un accordo preciso, anche se l'80% è d'accordo a chiamarla "stampa". E' di libero accesso e tra i contenuti abituali ritroviamo, strutturati in base

alla tipologia, dossieres di stampa (72%) della compagnia. Tuttavia per un 64% dei casi, questi dossieres non sono scaricabili. In misura ridotta appaiono comunicati stampa che riguardano sempre la presentazione di collezioni.

- p. La sfilata di moda come strumento di comunicazione esterno più utilizzato (100%) dalle imprese oggetto di studio, ancor più delle altre menzionate precedentemente.
- q. In relazione all'aspetto finanziario, le imprese di moda in Spagna preferiscono scegliere attraverso un contratto diretto (84%) i propri servizi esterni i quali vengono remunerati mensilmente (90%).
- r. Esiste una quasi totale non curanza per tutto ciò che riguarda la comunicazione in situazioni di emergenza. Solo nel 20% dei casi si è in possesso di una strategia per gestire queste situazioni e sono, per la maggior parte, imprese che possono contare su consulenti esterni.
- s. Per concludere, il 90% delle imprese sono convinti che la comunicazione è un valore intangibile, che permette di comunicare a tutti e in maniera uguale il prodotto e la marca.

La gestione della comunicazione da parte delle imprese di moda in Spagna presenta caratteristiche proprie che la differenziano da altri settori impresariali.

In termini generali, fu necessario superare la figura dell'atelier che confezionava capi per un numero ridotto di clienti in una piccola attività affinché potesse sollevarsi un nuovo sistema produttivo (il prêt-à-porter) che imponesse un modello proprio di comunicazione all'interno dell'ambito della moda.

Pertanto, il modello industriale nella moda spagnola è costituito da un tessuto impresariale formato da piccole e medie imprese, e altre micro imprese, che, nonostante la tradizione tessile hanno sperimentato un miglioramento della loro comunicazione, proprio nel corso degli anni novanta e la prima decade del duemila, il che ha permesso lo sviluppo di un modello di comunicazione strategico portato alla luce da professionisti qualificati e che sono stati eretti sulle strumentazioni più efficienti, alcune comuni e altre più specifiche, come sfilate o showrooms.

Questo modello è cambiato positivamente grazie al grande sviluppo di Internet e grazie alle sue apportazioni al branding digital a partire dal 2000, e proprio in questo momento si registra il lancio massiccio di pagine web da parte delle imprese di moda in Spagna. Per concludere, le sale stampa virtuali nascono contemporaneamente a questa decade e saranno modificate lungo il corso degli anni in base alle necessità.

Grazie a Internet e al carattere corporativo del web di moda troviamo gli strumenti dell'e-commerce che permettono al loro pubblico di accedere e acquisire i capi dello stilista

Per ultimo, un gruppo di esperti ha permesso di delucidare la futura influenza che il web 2.0 eserciterà sul modello attuale di comunicazione nelle imprese di moda. Un modello chiaramente influenzato dalle reti sociali e soprattutto dal commercio elettronico. Tuttavia, gli strumenti tradizionali prenderanno parte a tutto questo assumendo un ruolo esclusivamente comunicazionale per quanto riguarda la pubblicità e le relazioni pubbliche. Le sfilate, la pubblicità e gli sponsors saranno gli strumenti più utilizzati

Infine, gli esperti prevedono un'integrazione tra l'on line e l'off line favorendo la realizzazione di un multicanale che faciliterà e renderà più efficace il processo di vendita.

