



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial

Análisis Crítico de las Prácticas de H&M en el ámbito de la sostenibilidad, diseño e implantación de nuevas medidas".

Trabajo Fin de Grado

Grado en Ingeniería de Organización Industrial

AUTOR/A: Toneguzzo Chacón, Renatta

Tutor/a: Marín García, Juan Antonio

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

# **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a mi familia por apoyarme siempre y decirme que soy capaz de hacer todo lo que me proponga. Sin vosotros no hubiera llegado hasta aquí. Este TFG es para vosotros.

Y gracias a mis amigos, Giolis, que me han acompañado estos cuatro años y han hecho que sean los mejores de mi vida. Os quiero.

## **RESUMEN**

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo analizar críticamente las prácticas de sostenibilidad de la empresa H&M, especialmente en lo relacionado con su cadena de suministro y modelo de negocio. El trabajo propone soluciones e ideas para mejorar el desempeño ambiental, social y de gobernanza (ESG) de H&M.

Desde una perspectiva de ingeniería de organización, el documento se centra en analizar 12 problemas clave que afectan el desempeño ESG de H&M, como pueden ser las emisiones de CO<sub>2</sub>, el consumo energético, la falta de transparencia y la cadena de suministro fragmentada, entre otros.

Posteriormente desarrolla un plan de acción para abordar el problema del alcance limitado de las innovaciones de H&M. El objetivo es aumentar el conocimiento del Sistema Loop entre el 20% de los turistas y residentes de Palma de Mallorca en un plazo de 4 semanas. El plan de acción incluye una explicación de por qué se ha seleccionado Palma como ciudad para lanzar la campaña, cuál es el público objetivo, que prensa, radios y redes sociales se van a utilizar y un presupuesto, donde se detalla para cada partida la cantidad de inserciones o menciones diarias que se piensan utilizar y se indican las fechas previstas para cada acción.

Además, el documento propone líneas de acción para abordar otros problemas ESG identificados, como son las autoevaluaciones de los proveedores o los materiales de las prendas recicladas.

Con este TFG se muestra la importancia de la ingeniería de organización en la gestión sostenible de las cadenas de suministro y modelos de negocio. Aspectos como la medición y control de indicadores, la transparencia, la colaboración con partes interesadas externas y la gestión de la innovación son fundamentales para avanzar hacia la sostenibilidad en la industria de la moda.

**Palabras Clave:** ESG (medio ambiente, social, gobernanza), cadena de suministro, transparencia, sostenibilidad.

## RESUM

Aquest Treball de Fi de Grau té com a objectiu analitzar críticament les pràctiques de sostenibilitat de l'empresa H&M, especialment en el relacionat amb la seva cadena de subministrament i model de negoci. El treball proposa solucions i idees per a millorar el rendiment ambiental, social i de governança (ESG) de H&M.

Des d'una perspectiva d'enginyeria d'organització, el document se centra en analitzar 12 problemes clau que afecten el rendiment ESG de H&M, com poden ser les emissions de CO<sub>2</sub>, el consum energètic, la falta de transparència i la cadena de subministrament fragmentada, entre altres.

Posteriorment, desenvolupa un pla d'acció per abordar el problema de l'abast limitat de les innovacions de H&M. L'objectiu és augmentar el coneixement del Sistema Loop entre el 20% dels turistes i residents de Palma de Mallorca en un termini de 4 setmanes. El pla d'acció inclou una explicació de per què s'ha seleccionat Palma com a ciutat per llançar la campanya, quin és el públic objectiu, quin premsa, ràdios i xarxes socials s'utilitzaran i un pressupost, on es detalla per a cada partida la quantitat d'insercions o mencions diàries que es pensen utilitzar i s'indiquen les dates previstes per a cada acció.

A més, el document proposa línies d'acció per abordar altres problemes ESG identificats, com són les autoavaluacions dels proveïdors o els materials de les peces reciclades.

Amb aquest TFG es mostra la importància de l'enginyeria d'organització en la gestió sostenible de les cadenes de subministrament i models de negoci. Aspectes com la mesura i control d'indicadors, la transparència, la col·laboració amb parts interessades externes i la gestió de la innovació són fonamentals per avançar cap a la sostenibilitat en la indústria de la moda.

**Paraules clau:** ESG (medi ambient, social, governança), cadena de subministrament, transparència, sostenibilitat.



## **ABSTRACT**

This thesis aims to critically analyze the sustainability practices of the company H&M, particularly concerning its supply chain and business model. The project proposes solutions and ideas to improve H&M's environmental, social, and governance (ESG) performance.

From an organizational engineering perspective, the document focuses on analyzing 12 key issues affecting H&M's ESG performance, such as CO2 emissions, energy consumption, lack of transparency, and a fragmented supply chain, among others.

Subsequently, it develops an action plan to address the issue of the limited scope of H&M's innovations. The goal is to increase awareness of the Loop System among 20% of tourists and residents of Palma de Mallorca within 4 weeks. The action plan includes an explanation of why Palma has been selected as the city to launch the campaign, the target audience, which press, radio stations, and social media will be used, and a budget detailing the number of daily insertions or mentions planned for each item and the scheduled dates for each action.

Additionally, the document proposes action lines to address other identified ESG issues, such as supplier self-assessments or recycled garment materials.

This project demonstrates the importance of organizational engineering in the sustainable management of supply chains and business models. Aspects such as the measurement and control of indicators, transparency, collaboration with external stakeholders, and innovation management are fundamental for advancing sustainability in the fashion industry.

**Keywords:** ESG (environment, social, governance), supply chain, transparency, sustainability.

# ÍNDICE

## DOCUMENTOS CONTENIDOS EN EL TFG

- Memoria
- Imágenes
- Tablas
- Presupuesto

## ÍNDICE DE LA MEMORIA

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. CONTEXTO E IMPORTANCIA DEL TEMA .....	1
1.2. OBJETIVO DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO .....	2
1.3. METODOLOGÍA.....	3
1.4. ESTRUCTURA .....	3
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
2.1. HISTORIA DE H&M .....	5
2.2. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE H&M .....	8
2.3. DEFINICIÓN DEL MARCO ESG.....	8
2.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA .....	9
2.4.1. Principios de la RSC .....	9
2.4.2. Dimensiones de la RSC .....	9
2.4.2.1. Pirámide de Carroll.....	10
2.4.2.2. Triple dimensión .....	11
2.4.3. Stakeholders.....	11
2.5. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE .....	12
<b>CAPÍTULO 3. PROBLEMAS ESG, RSC Y CADENA DE SUMINISTRO.....</b>	<b>14</b>
3.1. PROBLEMAS ESG.....	14
3.2. MEDIO AMBIENTE .....	14
3.2.1. Emisiones CO2.....	15
3.2.2. Consumo energético .....	17
3.2.3. Consumo de agua .....	18
3.2.4. Recogida de prendas.....	20
3.2.5. Línea “Conscious Choice” .....	22
3.2.6. Sistema Loop.....	23
3.2.7. Colaboración H&M Move con LanzaTech .....	25
3.2.8. Sustituir materiales sintéticos a favor de fibras naturales.....	26
3.3. SOCIAL .....	28

Análisis Crítico de las Prácticas de H&M en el ámbito de la sostenibilidad, diseño e implantación de nuevas medidas

---

3.3.1 Condiciones laborales .....	29
3.3.1.1 Huelgas por los bajos sueldos y malas condiciones de trabajo. ....	29
3.4. GOBERNANZA .....	30
3.5. PROBLEMAS RSC .....	31
3.6. DESENTRAÑAR EL DILEMA DEL GREENWASHING: TRANSFORMAR LA CADENA DE SUMINISTRO ...	34
3.6.1. Una cadena de suministro fragmentada: inconsistencia entre proveedores .....	34
3.6.2. Transformar las cadenas de suministro de H&M .....	37
3.7. ANÁLISIS COMPETENCIA EMPRESARIAL .....	38
3.7.1. La transición de H&M hacia una marca de moda sostenible .....	39
<b>CAPÍTULO 4. PLAN DE SELECCIÓN DE PROBLEMÁTICAS .....</b>	<b>40</b>
4.1. MODELO TRIPLE DIAMANTE .....	40
4.2. EXPLORACIÓN .....	40
4.3. ELECCIÓN DEL DESAFÍO .....	41
4.4. DEFINICIÓN .....	42
4.4.1 Alcance Innovaciones .....	43
4.4.2. Autoevaluaciones SIPP .....	44
4.4.3. Transparencia .....	45
4.5. COMPRENSIÓN .....	45
4.5.1 Alcance Innovaciones .....	46
4.5.2. Autoevaluaciones SIPP .....	47
4.5.3. Transparencia .....	48
4.6. ENFOQUE .....	49
4.7. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS .....	50
4.8. DESARROLLO .....	50
4.9. DISEÑO Y FILTRO .....	51
4.10. ENTREGA .....	52
<b>CAPÍTULO 5. PLAN DE ACCIÓN .....</b>	<b>53</b>
5.1. RAZONES DE ELECCIÓN DE MALLORCA PARA INICIAR LA CAMPAÑA .....	53
5.1.1. Diversidad Demográfica .....	53
5.1.2. Tamaño y alcance controlable .....	53
5.1.3. Influencia en el Mercado Turístico .....	53
5.1.4. Medio Ambiente y Sostenibilidad .....	53
5.2. PLAN DE ACCIÓN .....	54
5.2.1. Selección de Público objetivo .....	54
5.2.2. Decisión de Emisoras de radio .....	54
5.2.3. Lanzamiento en Prensa .....	54
5.2.4. Elección de Redes Sociales .....	54
5.3. PRESUPUESTO Y FECHAS DE LA CAMPAÑA DE MARKETING .....	55
5.3.1. Explicación celdas del presupuesto .....	56
5.4. EVALUACIÓN Y MEDICIÓN .....	56
<b>CAPÍTULO 6. POSIBLES LÍNEAS DE ACCIÓN PARA LOS OTROS PROBLEMAS DETECTADOS .....</b>	<b>57</b>
6.1. MAYOR IMPLEMENTACIÓN DE LOS MODELOS DE MODA CIRCULARES .....	57
6.1.1. Transparencia de materiales reciclados e inversión en tecnologías de reciclaje textil .....	57
6.1.2. Producir menos prendas con materiales mezclados e invertir en tecnología de separación que extienda la vida útil de los materiales .....	58
6.1.3. Creando campañas y más alianzas con plataformas de reventa, fortaleciendo sus propias plataformas de reventa, para alargar la vida de las prendas .....	59

6.2. INICIAR UNA REVISIÓN DE SU PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO .....	59
6.2.1. Aceptar orientación legal para invertir y desarrollar estándares de medición tangibles para implementar estándares más estrictos para los proveedores .....	60
6.2.2. Adoptar más evaluaciones externas .....	61
<b>CAPÍTULO 7. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>62</b>
<b>PRESUPUESTO .....</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>65</b>

## ÍNDICE DE IMAGENES

<i>Imagen 1: 1ª tienda Hennes en Västerås, Suecia .....</i>	<i>5</i>
<i>Imagen 2: 1ª tienda Hennes &amp; Mauritz .....</i>	<i>5</i>
<i>Imagen 3: Colaboración H&amp;M y Jimmy Choo .....</i>	<i>6</i>
<i>Imagen 4: Porcentaje de tiendas de las marcas del Grupo H&amp;M .....</i>	<i>7</i>
<i>Imagen 5: Ventas anuales H&amp;M (millones de euros).....</i>	<i>7</i>
<i>Imagen 6: Pirámide de Carroll .....</i>	<i>10</i>
<i>Imagen 7: Triple Dimensión .....</i>	<i>11</i>
<i>Imagen 8: Objetivos de Desarrollo Sostenible .....</i>	<i>13</i>
<i>Imagen 9: Emisiones CO2 (ton) Alcance 1 y 2 .....</i>	<i>16</i>
<i>Imagen 10: Emisiones CO2 (kilo ton) Alcance 3 .....</i>	<i>16</i>
<i>Imagen 11: Consumo energético H&amp;M (GJ).....</i>	<i>17</i>
<i>Imagen 12: Consumo energético Inditex (GJ) .....</i>	<i>18</i>
<i>Imagen 13: Cantidad total de agua (millones de m3) utilizada en las operaciones de H&amp;M .....</i>	<i>19</i>
<i>Imagen 14: Cantidad total de agua (millones de m3) utilizada en las operaciones de Inditex... ..</i>	<i>19</i>
<i>Imagen 15: Campaña de recogida de ropa en una tienda H&amp;M .....</i>	<i>20</i>
<i>Imagen 16: Toneladas de prendas recogidas con la iniciativa de recogida .....</i>	<i>21</i>
<i>Imagen 17: Etiqueta “Conscious Choice” de unos pantalones de H&amp;M .....</i>	<i>22</i>
<i>Imagen 18: Máquina Sistema Loop .....</i>	<i>24</i>
<i>Imagen 19: Diseños de la Colección Cápsula de H&amp;M Move y LanzaTech.....</i>	<i>25</i>
<i>Imagen 20: Materiales Colección Cápsula de Otoño 2023 de H&amp;M .....</i>	<i>26</i>
<i>Imagen 21: Evaluación de materialidad .....</i>	<i>27</i>
<i>Imagen 22: Organigrama H&amp;M.....</i>	<i>31</i>
<i>Imagen 23: Las tres ambiciones de Sostenibilidad de H&amp;M .....</i>	<i>31</i>
<i>Imagen 24: Influencia e impacto de H&amp;M en los ODS .....</i>	<i>33</i>
<i>Imagen 25: Contribución de Inditex a los ODS .....</i>	<i>33</i>

<i>Imagen 26: Cadenas de suministro del Grupo H&amp;M</i> .....	35
<i>Imagen 27: Cartas de preocupación emitidas a proveedores por incumplimiento de requisitos mínimos</i> .....	36
<i>Imagen 28: Modelo Triple Diamante</i> .....	40
<i>Imagen 29: Problemas identificados</i> .....	41
<i>Imagen 30: Gráfico Puedo abordar/Importancia de cada problema</i> .....	42
<i>Imagen 31: Diagrama de Árbol de 5 por qué para el problema Alcance Innovaciones</i> .....	46
<i>Imagen 32: Ampliación Diagrama de Árbol “Porque está presente en muy pocos sitios físicos”</i> .....	46
<i>Imagen 33: Ampliación Diagrama de Árbol “Porque no le llega a la gente”</i> .....	47
<i>Imagen 34: Diagrama de Árbol de 5 por qué para el problema Autoevaluaciones SIPP</i> .....	47
<i>Imagen 35: Ampliación Diagrama de Árbol “Porque no hay un control posterior por parte de H&amp;M”</i> .....	48
<i>Imagen 36: Ampliación Diagrama de Árbol “Porque no hay consecuencias por exagerar las respuestas”</i> .....	48
<i>Imagen 37: Diagrama de Árbol 5 por qué para el problema Transparencia</i> .....	48
<i>Imagen 38: Ampliación Diagrama de Árbol “Porque le preocupa la imagen de la marca”</i> .....	49
<i>Imagen 39: Ampliación Diagrama de Árbol “Porque se exagera o oculta información”</i> .....	49
<i>Imagen 40: Presupuesto y fechas de la campaña de marketing Mallorca</i> .....	55

## **ÍNDICE DE TABLAS**

<i>Tabla 1: Matriz Es/No es para el problema Alcance Innovaciones</i> .....	43
<i>Tabla 2: Matriz Es/No es para el problema Autoevaluaciones SIPP</i> .....	44
<i>Tabla 3: Matriz Es/No es para el problema Transparencia</i> .....	45
<i>Tabla 4: Encuesta sobre causas por las que las innovaciones de H&amp;M no tienen alcance</i> .....	50
<i>Tabla 5: Matriz de decisión de ideas para la campaña de marketing</i> .....	52
<i>Tabla 6: Matriz presupuesto TFG</i> .....	64

# CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. CONTEXTO E IMPORTANCIA DEL TEMA

Hoy en día, la industria de la moda rápida es una de las más dañinas para el planeta, ya que no sólo se utilizan millones de litros de agua para confeccionar la ropa, sino que también se tiran a vertederos más de 90 millones de toneladas de residuos y las emisiones de carbono generadas en el proceso de fabricación son muy elevadas. Por ello, a pesar de los esfuerzos que realizan marcas de “fast fashion”, como Grupo H&M, para proteger el medio ambiente, las polémicas en torno al *greenwashing* continúan. De hecho, el Grupo H&M ha emprendido varias iniciativas, como el desarrollo de materiales sostenibles, campañas de reciclaje de ropa, contribuciones comunitarias, además de crear la línea de productos 'Conscious Choice', que son productos que contienen al menos un 50% de materiales sostenibles (Lanero, 2020). Sin embargo, las características de la moda rápida, profundamente arraigadas en el modelo de negocio y la cadena de valor del Grupo H&M obstaculizan su capacidad para cumplir consistentemente con sus afirmaciones de sostenibilidad. Por lo tanto, esta discrepancia debilita la reputación del Grupo H&M como pionero de la sostenibilidad en la industria de la moda, mientras que las percepciones de *greenwashing* se fortalecen.

Para interpretar la problemática, debemos entender qué es la moda rápida. Es la práctica de producir, rápidamente, cantidades muy grandes de ropa barata, diseñada para no durar mucho, estar al día con las últimas tendencias y seguir siendo competitivo en un entorno en constante cambio (Gildan, 2023). Esta industria es responsable hasta del 8,6% de la huella mundial de gases de efecto invernadero y hasta del 10% de las emisiones globales de carbono, lo que lo convierte en uno de los contribuyentes más importantes a la contaminación ambiental (Kaplan, 2023). Las altas emisiones de carbono se deben a diversos factores, pero principalmente a los procesos de fabricación y transporte, así como a la corta vida útil de las prendas, que hace que los clientes las desechen después de algunos usos, aumentando así la demanda y perpetuando el ciclo de producción, consumo y eliminación (Clarke, 2021). Además del impacto medioambiental, la moda rápida también tiene un importante impacto social. Para reducir costos, la producción se subcontrata a países en desarrollo, lo que ha llevado a malas condiciones laborales y, a veces, incluso a la explotación de los trabajadores. La creciente conciencia global sobre las cuestiones ambientales y sociales plantea la necesidad de una moda sostenible (Gildan, 2023).

Se suele decir que la moda puede ser sostenible o rápida, pero no ambas. A diferencia de la moda rápida, la moda sostenible anima a los consumidores a comprar menos ropa de mayor calidad y a conservarla durante años. Entonces, ¿por qué algunas marcas se promocionan como empresas sostenibles mientras pertenecen al sector de la moda rápida? Para profundizar en este tema, este informe aborda la pregunta clave de investigación que se refiere a por qué H&M defiende que es una marca de moda rápida sostenible a pesar de enfrentar acusaciones de *greenwashing* y continuar incurriendo en prácticas insostenibles.

Como bien dijo Mark Ryski, director ejecutivo de HeadCount Corporation: *“Si bien el cálculo financiero de simplemente eliminar los problemas ambientales con un greenwashing puede parecer aceptable, esto es una amenaza real para el éxito a largo plazo de empresas como H&M, que se dirigen a un consumidor más joven. Creo que H&M ya ha sufrido daños en su marca como resultado de sus pasadas actividades de greenwashing”* (Stern, 2022).

La importancia de abordar estas preocupaciones va más allá de las ganancias financieras a corto plazo. Se trata de incorporar una sostenibilidad práctica y confiable a la cadena de valor de la moda rápida de H&M, disipando en última instancia la persistente discusión sobre el *greenwashing*.

## **1.2. OBJETIVO DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO**

Este TFG tiene como objetivo analizar críticamente las discrepancias entre los objetivos de sostenibilidad declarados de H&M y sus prácticas reales, particularmente dentro de su cadena de suministro y modelo de negocio. Además, este proyecto busca explorar formas en que la empresa puede mejorar su desempeño social junto con su desempeño financiero, a través de propuestas de implantación y diseño de soluciones.

El análisis del modelo de negocio del *greenwashing* corporativo en la industria de la moda rápida, centrándonos específicamente en H&M, se aborda a través de un método integral que profundiza en diversos aspectos. El proyecto analiza los desafíos ESG de H&M y propone direcciones estratégicas para mejorar. Por un lado, el trabajo sugiere que H&M necesita recorrer el complejo camino entre sostenibilidad y rentabilidad. Enfatiza la necesidad de que H&M implemente importantes medidas de sostenibilidad y al mismo tiempo mantenga las ganancias para los accionistas. Asimismo, se menciona la importancia de adoptar prácticas circulares, prolongar el uso de recursos y desvincular el crecimiento empresarial del consumo de recursos. Por otro lado, identifica la cadena de suministro como un área prioritaria con un impacto ambiental y social importante, y destaca cuestiones como la fragmentación de la cadena de suministro, la falta de control sobre las prácticas ambientales de los proveedores, la dependencia de materiales sintéticos baratos que generan emisiones de gases de efecto invernadero y sobreproducción que genera residuos textiles. Sugiere la necesidad de innovar la parte delantera del modelo de cadena de suministro de H&M para mitigar estos riesgos. Estas direcciones estratégicas propuestas tienen como objetivo fortalecer la viabilidad de los objetivos ESG de H&M y mejorar su desempeño general en materia ESG. Además, recomienda aprovechar la IA y Big Data, implementar estándares de medición estrictos y colaborar con organizaciones externas para lograr objetivos de sostenibilidad.

### **1.3. METODOLOGÍA**

El presente TFG se basa en una investigación documental, una posterior selección de problemas encontrados y, para finalizar, un plan de acción.

La investigación documental se ha llevado a cabo mediante fuentes secundarias, con las que se ha adquirido toda la información relevante para describir el marco teórico y desarrollar los problemas que tiene la empresa.

Tras definir las problemáticas, se ha realizado una selección de las que se van a abordar en este proyecto. Esto se ha hecho mediante el Modelo de Triple Diamante.

El Modelo de Triple Diamante es esencialmente una manera de estudiar las problemáticas presentadas, para seleccionar la/s que se pueden abordar con los recursos que se tienen, definir bien cada problema para entenderlo y poder definir objetivos, y, en una última instancia, llegar a un plan de acción.

El Modelo tiene nueve pasos divididos en tres bloques o “diamantes”, donde cada diamante tiene un último paso que conduce al primero del siguiente diamante: el primer bloque incluye exploración, elección del desafío y definición; el segundo, definición, comprensión, enfoque y definición de objetivos; y el último, contiene la definición de objetivos, el desarrollo, diseño y filtrado y la entrega (Marin-Garcia, Garcia-Sabater, Garcia-Sabater, Maheut, 2020).

Tras utilizar el Modelo, el último paso es establecer el plan de acción, que en este proyecto solo se realiza para un problema, debido a la limitación de páginas. El plan de acción se lleva a cabo mediante las ideas planteadas por el modelo en los diferentes pasos y materializando las ideas en hechos para poder sacar un presupuesto y monetizar el trabajo.

Todo esto contempla el análisis crítico de las prácticas de H&M en el ámbito de la sostenibilidad, diseño e implantación de nuevas medidas.

### **1.4. ESTRUCTURA**

Este trabajo se divide en siete capítulos; introducción, marco teórico, problemas que tiene H&M, selección de problemáticas, plan de acción, posibles líneas de acción para otros problemas y conclusión. Además, incluye un presupuesto y la bibliografía.

El primer capítulo del Trabajo de Fin de Grado es la introducción, dónde se explica la importancia del tema elegido, el objetivo del trabajo y la metodología y estructura.

En el segundo capítulo se estudian los aspectos teóricos relevantes en este Trabajo de Fin de Grado. Se explica que es H&M, su historia y qué visión, misión y valores tiene. Además, se presentan los conceptos de ESG (Environment, Social and Governance), RSC (Responsabilidad Social Corporativa) y ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).

En el tercer capítulo se definen los problemas que tiene H&M en las diferentes áreas de ESG, así como también en su cadena de suministro, problemas de su RSC y de sus declaraciones de los objetivos de desarrollo sostenible y, por último, se hace un análisis de la competencia empresarial.



Debido a la cantidad de problemas definidos y la incapacidad de abordarlos todos, en el cuarto capítulo se lleva a cabo un plan de selección de problemáticas. Para ello se utiliza la herramienta del Modelo de Triple Diamante, que tiene como objetivo llegar a la raíz de los problemas seleccionados para poder definir los planes de acción, que se proponen en el quinto capítulo, y donde se muestra la inversión que H&M debería de hacer si quiere poner en marcha los planes sugeridos.

Para no dejar de lado los otros problemas definidos en el tercer capítulo, en el quinto capítulo, se proponen líneas de acción para mitigarlos, pero sin entrar en demasiado detalle. En otras palabras, se proponen ideas para solucionar las problemáticas que se abordaran una vez se haya resuelto el problema elegido.

Para finalizar, se plantean las conclusiones del trabajo, se detalla un presupuesto que incluye el coste que ha supuesto realizar este TFG y, por último, se detalla la bibliografía con todas las referencias utilizadas para la realización del trabajo.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. HISTORIA DE H&M

H&M, también conocida como Hennes & Mauritz, es una empresa multinacional sueca que nace en 1947 de la mano de Erling Persson. En sus inicios, fue fundada bajo el nombre de Hennes (cuyo significado es “para ella”) en la ciudad de Västerås, Suecia, y se centraba únicamente en la ropa femenina.

Al ver el éxito de la marca y el rápido crecimiento, Hennes se expande a otras ciudades de Suecia, como fue el caso de la capital Estocolmo, y en los años 60, se inaugura la primera tienda fuera del país, en Noruega.



*Imagen 1: 1ª tienda Hennes en Västerås, Suecia*

Fuente: <https://career.hm.com/es-es/who-we-are/>



*Imagen 2: 1ª tienda Hennes & Mauritz*

Fuente: <https://enriqueortegaburgos.com/hm-historia-parte-i/>

En los años 80 y 90, H&M continúa con su expansión y abre tiendas en países cercanos como Alemania, Holanda, Bélgica, Austria Luxemburgo, Finlandia y Francia, consolidándose gradualmente como una marca de moda de renombre. Poco después, en la década de los 2000,

se inauguran las primeras tiendas en España y Estados Unidos. Además, H&M incursionó en el comercio electrónico, ampliando su alcance y mejorando la experiencia de compra de los clientes.

En 2004, H&M y Karl Lagerfeld lanzan una propuesta estratégica basada en el *cobranding*, para enseñarle al mundo que el diseño no es una cuestión de dinero. Desde entonces, la compañía ha hecho colaboraciones con diseñadores de renombre y celebridades incluyendo Stella McCartney, Madonna, Versace, Jimmy Choo, como se muestra en la siguiente imagen, y muchos más.



Imagen 3: Colaboración H&M y Jimmy Choo

Fuente: <https://franciscotorreblanca.es/cobranding-marcas-hm-y-jimmy-choo/>

En 2007 H&M se expande hacia el Oriente Medio, abriendo sus primeras tiendas en Shanghái y Hong Kong. Ese mismo año nace la primera tienda COS, para conmemorar los 60 años de la apertura de Hennes, y al año siguiente se adquieren las marcas Monki, Weekday y Cheap Monday a través de la compra de FaBric Scandinavien AB.

En 2009 se introduce H&M Home, lo cual diversifica todavía más la oferta de productos, para incluir textiles del hogar. Además, se continúa la expansión mundial, con presencia en Rusia, Tokio, Pekín, el Líbano, Turquía, Israel y Corea del Sur. Años más tarde, se abren tiendas en Bulgaria, Letonia, Malasia, Islandia y México, el primer país latinoamericano en darle la bienvenida a la marca. En los siguientes años H&M entra al mercado en Uruguay, Colombia, Perú y Chile.

En 2013 el Grupo H&M lanza otra marca más, & Other Stories y dos años más tarde se mete en el mercado del maquillaje, con H&M Beauty. Por último, crea en 2017 y 2018 las marcas Arket y Afound respectivamente.

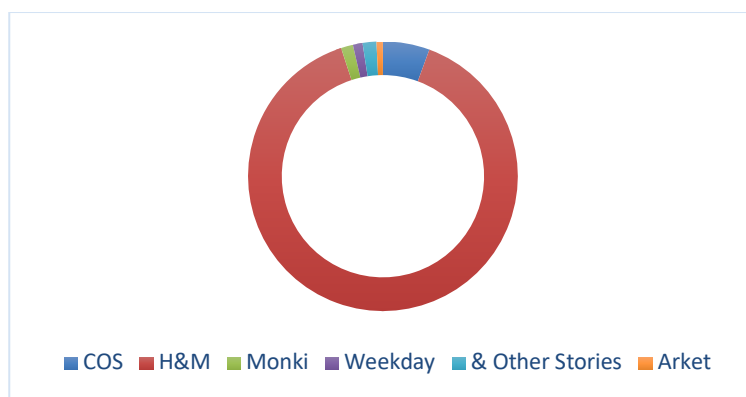


Imagen 4: Porcentaje de tiendas de las marcas del Grupo H&M

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de H&M Group, <https://hmgroup.com/brands/>

Hoy, H&M es la segunda marca de ropa más grande del mundo, con alrededor de 5000 tiendas en todo el mundo, y cuenta con una cartera de productos muy amplia, que incluye ropa, accesorios, cosméticos, calzado y textiles de hogar. Además, está presente en más de 75 mercados alrededor del mundo, de los cuales casi 60 ofrecen además venta *online* (H&M Group, 2024a).

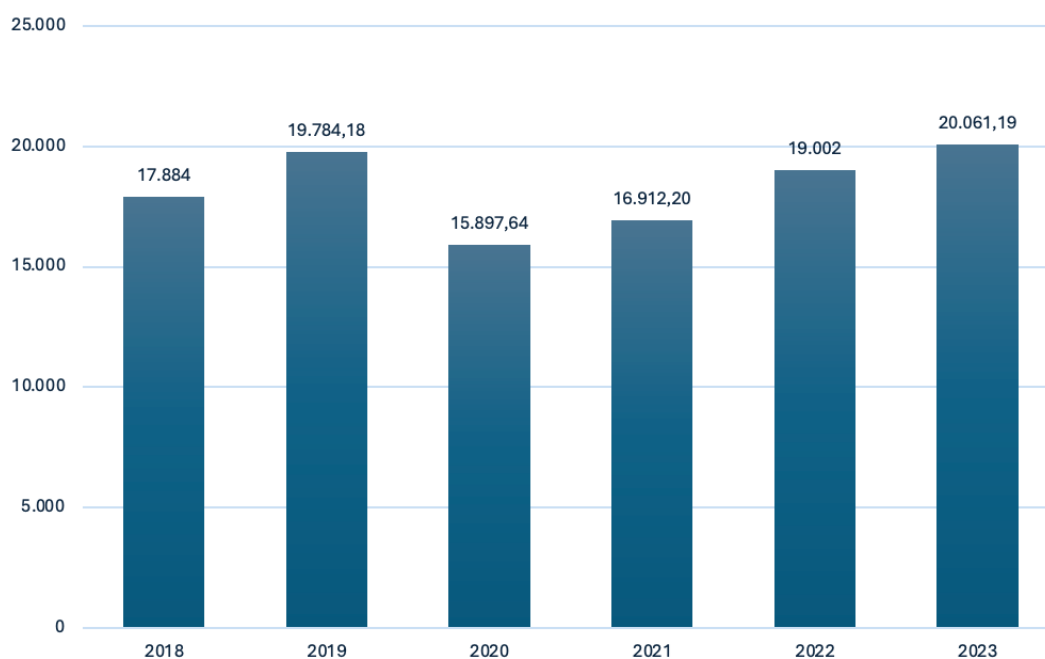


Imagen 5: Ventas anuales H&M (millones de euros)

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria Anual de H&M

\*Nota: los datos originales aparecen en coronas suecas (SEK) y fueron convertidos por Renatta a 1 de mayo 2024, con un cambio de 1 SEK = 0,085 EUR.

Sin embargo, H&M también se ha enfrentado a importantes desafíos en los últimos años. La empresa ha sido objeto de escrutinio con respecto a su sostenibilidad y prácticas éticas, particularmente en el contexto de la moda rápida y su cadena de suministro. Esto ha llevado a demandas de procesos de fabricación más sostenibles y responsables, así como mejores condiciones laborales para los trabajadores a lo largo de la cadena de suministro. Además, H&M

se enfrenta a una intensa competencia en el panorama digital debido al auge del comercio minorista en línea y al dominio de los gigantes del comercio electrónico. Para seguir siendo competitiva, la empresa debe mejorar continuamente su experiencia de compra online y su presencia digital. Por último, las cambiantes preferencias de los consumidores, incluido un creciente interés por la moda sostenible y ética, han requerido adaptaciones en las estrategias de H&M para satisfacer las demandas cambiantes y seguir siendo relevantes en el mercado (Robertson, 2022).

## **2.2. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE H&M**

H&M tiene la visión de que todas las operaciones se hagan de manera económica, social y medioambientalmente sostenible. Para ellos es posible diseñar y vender moda de calidad a un precio asequible y de forma responsable social y medioambientalmente. (Malvy, 2014). La visión de H&M para el futuro se basa en una cultura de innovación y emprendimiento, enfocándose en todo momento en sus clientes y en su capacidad para escalar grandes ideas en beneficio de millones de personas. Estas son las contribuciones de la empresa a la transformación a nivel industrial y su capacidad para hacer que su negocio sea sostenible y circular (H&M Group, 2024b).

La misión de la compañía se basa en una idea sencilla: “Ofrecer moda y calidad al mejor precio” (Malvy, 2014).

Los valores de H&M acompañan al grupo desde su nacimiento en el 1947 y son la base de su cultura. En H&M, el equipo es uno, donde se promueve la inclusión y el respeto mutuo. Se fomenta la colaboración transversal, reconociendo que la diversidad de personas, conocimientos y habilidades les dota de un valor agregado en sus prácticas y a sus clientes.

En el compromiso con las personas, el Grupo busca alcanzar la excelencia, empoderando a sus colaboradores y confiando en su capacidad para asumir responsabilidades. Se valora también el aprendizaje continuo, y se reconoce la importancia de escuchar y aprender de los compañeros.

La mentalidad de H&M es emprendedora y se ve reflejada en su habilidad para innovar frente a las necesidades cambiantes de los clientes. Su objetivo es ofrecer la mejor experiencia y oferta a sus clientes al tiempo que buscan constantemente la mejora continua.

La compañía sueca defiende que “Más es menos”; apunta a la simplicidad y va directa al grano, porque la claridad ayuda a enfocarse en lo que realmente importa. No se complican las cosas para poder ser claros y eficientes (H&M Group, 2024c).

## **2.3. DEFINICIÓN DEL MARCO ESG**

ESG es un acrónimo que significa Medio Ambiente, Social y Gobernanza (en inglés, Environmental, Social and Governance). Su objetivo es garantizar que las empresas no sólo se centren en sus propios beneficios sino también en su impacto en la sociedad. El aspecto ambiental de ESG evalúa la responsabilidad en el uso y protección del entorno natural. El criterio social examina el impacto de la organización en los trabajadores y empleados en términos de derechos humanos y trabajo. Con respecto a la gobernanza, su objetivo es evaluar la autorregulación y la estructura general de gobernanza de la corporación (Starr, 2022).

H&M emplea un enfoque de tres etapas para identificar e informar sobre problemas materiales de sostenibilidad: identificación, priorización y revisión. Durante la etapa de Identificación, la empresa realiza una revisión anual para identificar posibles temas de sostenibilidad en base a estándares e intereses externos. Luego, los problemas identificados pasan por la etapa de Priorización, donde se califican y priorizan, teniendo en cuenta los aportes de las partes interesadas y su impacto económico, ambiental y social. La etapa final, la etapa de Revisión, implica actualizar periódicamente la matriz de materialidad, que representa los temas priorizados, en colaboración con las partes interesadas clave. Este proceso considera los desafíos emergentes sin dejar de estar alineado con la estrategia de sostenibilidad de la empresa (H&M Group, 2023j). El director ejecutivo enfatiza que la sostenibilidad es parte integral del negocio y menciona los ambiciosos objetivos climáticos de la empresa, las inversiones para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y el reconocimiento del desempeño ambiental, social y de gobernanza. Además, reconoce el compromiso de sus compañeros en todo el mundo, destacando su papel en la construcción de la empresa, defendiendo sus valores y ofreciendo un valor inmejorable con una combinación de moda, calidad, precio y sostenibilidad (H&M Group, 2023b).

## **2.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

A pesar de que muchos organismos han estudiado el concepto de RSC, todavía no existe una definición fija, lo que puede causar en las empresas confusiones y dificultades para entender de verdad en qué consiste. No obstante, aunque no se tenga una clara descripción, se puede entender por Responsabilidad Social Corporativa, como el compromiso voluntario de una empresa con el medio ambiente y la sociedad. No son reglas definidas por la Ley, sino objetivos que se propone cada compañía para alcanzar un cierto beneficio social, de manera que muchas veces, no se hace por interés real hacia las personas o el entorno, sino más bien por el beneficio que ello conlleva (Domenech, 2024).

### **2.4.1. Principios de la RSC**

Los principios de la Responsabilidad Social Corporativa son los siguientes (Domenech, 2024):

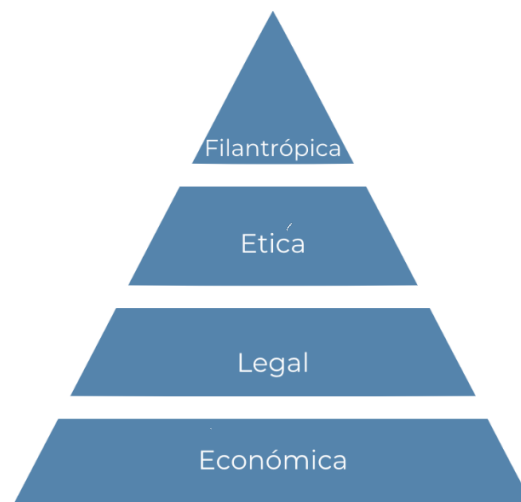
- Transparencia de la información: dar la información clara, comprensible y sin generar ningún tipo de duda.
- Ética empresarial: implica el cumplimiento de las leyes vigentes y estándares éticos.
- Compromiso con el desarrollo sostenible: reducir el impacto negativo sobre el medioambiente.
- Contribución al bienestar de la sociedad
- Respeto por los derechos humanos: respetar tanto a las personas implicadas en la empresa como a las comunidades locales de las que forma parte, o en sus áreas de influencia.

### **2.4.2. Dimensiones de la RSC**

Existen varios planteamientos sobre las diferentes dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa entre los que destacan la Pirámide de Carroll y la Triple dimensión.

#### 2.4.2.1. Pirámide de Carroll

Según Archie B. Carroll, las dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa son cuatro y dependen cada una de la anterior: económica, legal, ética y filantrópica. En su *Teoría de la Pirámide* establece una jerarquía entre las cuatro responsabilidades y las subdivide en dos grupos: las que exige la sociedad (económica y legal) y las que se esperan de una organización (ética y filantrópica). Carroll define las primeras como obligación de cualquier empresa y por tanto forman la base de la pirámide, y las segundas como las actividades voluntarias que realiza cada empresa, y que, a día de hoy, es a lo que se llama Responsabilidad Social Corporativa (Real, 2019).



*Imagen 6: Pirámide de Carroll*

*Fuente: Elaboración propia*

La dimensión económica, que forma la base de la pirámide, se refiere a la producción de bienes o servicios que los clientes demandan y que como consecuencia genera ganancias a la empresa. El objetivo es ser rentable, maximizar las ventas, minimizar los costes y tomar decisiones estratégicas acertadas, como puede ser la promoción del producto o el posicionamiento en el mercado.

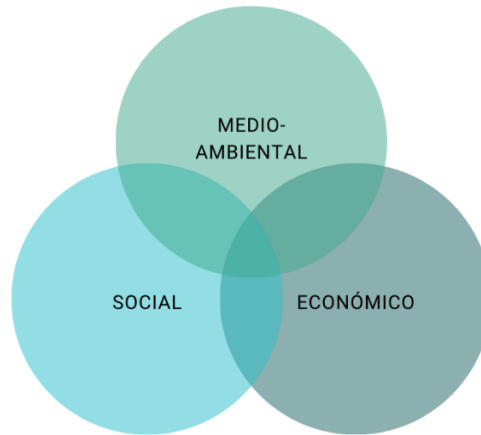
El segundo nivel es el legal y alude a que la empresa debe cumplir con los objetivos económicos dentro de un marco jurídico establecido y cumpliendo con todas las leyes, obligaciones contractuales, regulaciones, etc. y evitar cualquier tipo de corrupción.

En el tercer escalón de la pirámide se encuentra la dimensión ética y se centra en las expectativas que tiene la sociedad de que el comportamiento de las empresas cumpla con unas normas éticas. Busca que el liderazgo sea justo y evitar daños, ya sea por prácticas cuestionables o por incumplimiento de normas.

Por último, en el nivel superior se sitúa la responsabilidad filantrópica, que hace referencia al deseo de la sociedad de que las empresas se involucren en actividades voluntarias de interés social, como podrían ser colaboraciones con ONG, voluntariados, contribuciones económicas a la educación, salud... (Rioja, 2018).

#### 2.4.2.2. Triple dimensión

La Triple dimensión de base que en que para que las empresas puedan ser consideradas sostenibles, independientemente de en qué sector se encuentren, deben cumplir con tres grandes bloques: económico, social y medioambiental.



*Imagen 7: Triple Dimensión*

*Fuente: Elaboración propia*

La responsabilidad económica tiene como misión maximizar el valor a los diferentes grupos de interés, además de producir un beneficio por la entrega de productos o servicios.

La responsabilidad social se refiere a cumplir con las leyes y a adaptarse a la cultura y costumbres de la sociedad en la que participa. Contribuir al bienestar de la sociedad es otro factor muy importante dentro de este bloque, ya sea mediante la creación de empleo o aportando ayudas económicas, por ejemplo. Además, también tiene un gran impacto sobre los recursos humanos de la propia empresa y, por tanto, afecta internamente.

La última responsabilidad, la medioambiental, se centra en el compromiso de las empresas a cumplir con el desarrollo sostenible y a evitar o reducir su impacto negativo global sobre el planeta.

Las tres áreas de actuación requieren de un equilibrio entre ellas y estar coordinadas; no se puede ser socialmente responsable y no estar ayudando al medio ambiente, de alguna manera, una es la consecuencia de la otra (Poyatos, Solís & Gámez, 2008).

#### 2.4.3. Stakeholders

En los últimos años, ha cogido mucha importancia el planteamiento de que la RSC debe dar respuesta a las necesidades de las personas relacionadas con la empresa, es decir, a los *stakeholders*. Como dijo el Foro de Expertos en RSE en 2005, “una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés” (Foro de Expertos en RSE, 2005).

Los *stakeholders* se pueden dividir en dos grupos, internos y externos, en función de la relación que tengan con la empresa, directa o indirecta respectivamente.

- *Stakeholders* “internos”, también llamados primarios: son los grupos imprescindibles



para el crecimiento continuo de la empresa, para su supervivencia y éxito, tienen derechos directos y legalmente establecidos. Entre ellos nos encontramos con directivos, empleados, accionistas...

- *Stakeholders* "externos", también llamados secundarios: son personas o grupos que influyen en las actividades de la empresa o sobre los propios *stakeholders* internos. Estos son los clientes, proveedores, acreedores, el gobierno... (Rioja, 2018).

## 2.5. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son el resultado de la 70ª Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que en 2015 reunió a más de 190 jefes de Estado y de Gobierno y donde se acordaron diecisiete objetivos para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la paz y prosperidad de todo el mundo (Uzcátegui, 2016)

Los Objetivos son:

1. Fin de la pobreza: acabar con la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2. Hambre cero: poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible
3. Salud y bienestar: garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades
4. Educación y calidad: garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
5. Igualdad de género: lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.
6. Agua limpia y saneamiento: garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.
7. Energía asequible y no contaminante: garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
8. Trabajo decente y crecimiento económico: promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
9. Industria, innovación e infraestructura: construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
10. Reducción de desigualdades: reducir la desigualdad en y entre los países.
11. Ciudades y comunidades sostenibles: lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Producción y consumo responsables: garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13. Acción por el clima: adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
14. Vida submarina: conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15. Vida de ecosistemas terrestres: proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la

desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.

16. Paz, justicia e instituciones sólidas: promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, proporcionar a todas las personas acceso a la justicia y desarrollar instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles.
17. Alianzas para lograr objetivos: fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

(Rieckmann, 2017)



Imagen 8: Objetivos de Desarrollo Sostenible

Fuente: <https://www.ekomodo.eus/blog/empresas-por-un-mundo-mejor/que-son-los-ods-y-por-que-son-tan-importantes/>

# **CAPÍTULO 3. PROBLEMAS ESG, RSC Y CADENA DE SUMINISTRO**

## **3.1. PROBLEMAS ESG**

Cualquier empresa en el panorama actual está de alguna forma entrelazada con preocupaciones sobre áreas ESG. Los tres pilares de ESG, Medio Ambiente, Sociedad y Gobernanza, a pesar de ser componentes individuales, están interrelacionados, y navegar por un pilar a menudo tendrá un impacto en más de una sola rama. Un análisis reciente realizado por McKinsey muestra que prestar atención a los rendimientos relacionados con ESG aumenta, en efecto, los rendimientos de las acciones. (Henisz, 2019) . Siguiendo esta perspectiva, para H&M es importante garantizar puntuaciones ESG positivas y cobertura mediática para garantizar el rendimiento financiero. Como consecuencia, el descubrimiento de acciones negativas que comprometan uno de los tres pilares no sólo resultará en una cobertura mediática desfavorable sino también potencialmente en un desempeño financiero más pobre. Definir los problemas ESG de H&M es una herramienta valiosa para aumentar el rendimiento de la empresa.

Para definir los problemas ESG de H&M, podría decirse que es importante analizar de antemano las prácticas y preocupaciones de la industria. La industria tiene un bajo grado de circularidad y, al mismo tiempo, requiere muchos recursos. Además, la industria de la moda rápida ha sido acusada de las malas condiciones de los trabajadores con instalaciones de producción en partes menos desarrolladas del mundo. H&M ha sido objeto, en varios casos, de este tipo de acusaciones y actualmente enfrenta dos problemas que desafían su desempeño ESG.

## **3.2. MEDIO AMBIENTE**

Dado que se recicla menos del 1% de los textiles de moda rápida, la industria de la moda rápida carece claramente de un compromiso real con la circularidad (Commission & Environment, 2022). Se podría decir que esta es la única razón por la que los modelos de negocio de las empresas de moda rápida chocan con la circularidad. Las industrias de la moda rápida dependen de que las personas realicen compras recurrentes para mantener su modelo bien equilibrado. El uso de materiales y fibras sintéticas a base de petróleo tiene varios impactos ambientales negativos. Una investigación de la ONU muestra que la industria es responsable de aproximadamente el 20% de las aguas residuales mundiales y hasta el 8% de las emisiones globales anuales de gases de efecto invernadero (Whieldon, 2023). La dependencia y el uso de estos ingredientes contribuyen significativamente al aumento de la huella de carbono de las industrias. Con su bajo grado de circularidad, esto supone un importante problema de sostenibilidad para la industria.

Dentro de la industria, las empresas están abordando este tema apremiante de diferentes maneras. H&M aún no ha encontrado una solución sostenible digna de su papel como líder de la industria. De momento, sólo ha conseguido introducir H&M Rental y H&M Pre Loved, como medidas actuales para aumentar la circularidad dentro de la industria. Su servicio de alquiler solo está disponible en una ubicación en Regent Street, Londres, y ofrece ropa de alta gama para eventos (H&M Group, 2023d). Sin duda, no es una medida que tendrá un impacto importante en la reducción de emisiones de la industria. En segundo lugar, H&M lanzó recientemente 'H&M Pre-loved', una plataforma con piezas usadas, que contrario a lo que se buscaba, está demostrando sus malas medidas hacia un aumento de la circularidad. La plataforma está limitada a Norteamérica y solo contiene 30.000 piezas de ropa usada (Sharon, 2023). Anualmente el Grupo H&M vende tres mil millones de piezas (Paton Elizabeth, 2019), incluyendo ropa de marcas como Arket y Other Stories. El mercado estadounidense es el mayor mercado de la marca H&M tanto en términos de tiendas como de ventas netas y, por lo tanto, representa una cantidad sustancial de las prendas vendidas. Podría decirse que esto enfatiza el poco esfuerzo que está haciendo H&M para aumentar su circularidad. Las posibles acusaciones de *greenwashing* surgen cuando se considera el compromiso de circularidad limitado de sólo 30.000 piezas, una escala comparativamente pequeña en relación con el volumen de producción anual de H&M. Comparar el esfuerzo de H&M con el competidor de la industria, Banana Republic, ilustra el pobre compromiso de H&M. Banana Republic ha introducido un servicio de suscripción a 85\$ al mes llamado 'Style Passport'. La suscripción permitía un plan de tres prendas con envío gratuito, cambios ilimitados y lavado de ropa gratuito, al tiempo que obtenía acceso a todas las partes de su colección femenina. Podría decirse que esto fomenta el alquiler en lugar de la compra, aumenta la circularidad de sus productos y promueve un enfoque más sostenible (GAP Inc, 2019).

H&M, aunque se ha comprometido a abordar el cambio climático y asumir la responsabilidad de su impacto, sigue inmerso en el insostenible sector de la moda rápida. Su fomento de la moda "desechable" y la frecuente introducción de nuevas tendencias y productos conlleva una huella ambiental sustancial. El resultado es un volumen creciente de ropa barata que se desecha en los vertederos después de unos pocos usos (Robertson, 2022).

### **3.2.1. Emisiones CO2**

Las emisiones de CO2 se refieren a la liberación de dióxido de carbono a la atmósfera, provenientes, principalmente, de la actividad humana como la quema de combustibles, emisiones procedentes de procesos industriales, etc. El dióxido de carbono es una de las sustancias que mayor impacto tiene sobre el calentamiento global (Energía y sociedad, 2024), por lo que debe ser un área prioritaria en todas las industrias, y especialmente, en la textil.

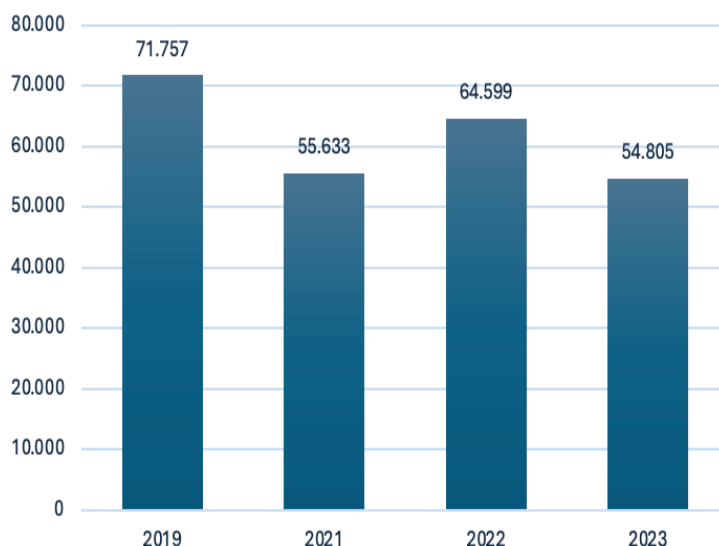


Imagen 9: Emisiones CO2 (ton) Alcance 1 y 2

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria Sostenibilidad 2023 de H&M

Imagen 10: Las emisiones de Alcance 1 son todas las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) directos causados por las propias operaciones de H&M, mientras que las de alcance 2 representan las emisiones indirectas de gases de efecto invernadero provenientes del consumo de productos comprados, electricidad, calor o vapor utilizados en sus operaciones.

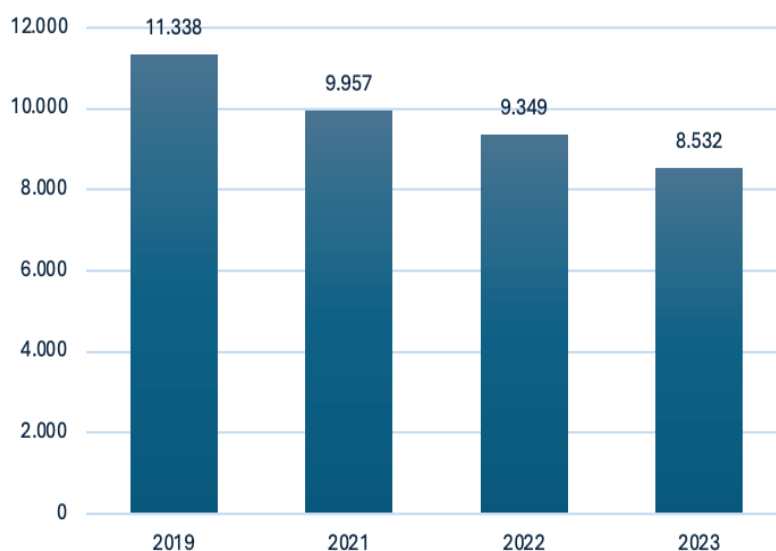


Imagen 10: Emisiones CO2 (kilo ton) Alcance 3

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de Sostenibilidad 2023 de H&M

Imagen 11: El alcance 3 incluye otras emisiones de GEI indirectas, como la extracción y producción de materiales y combustibles comprados, actividades relacionadas con el transporte en vehículos que no son propiedad de H&M ni están controlados por ellos, actividades relacionadas con la energía que no están cubiertas en el alcance 2, actividades subcontratadas y eliminación de residuos (H&M, 2023; pág. 19).

H&M reconoce el ritmo acelerado del cambio climático y la pérdida de biodiversidad, así como el impacto del consumo de recursos en los ecosistemas, las comunidades y los derechos humanos. La empresa está comprometida a asumir responsabilidad e impulsar el cambio. Sus objetivos incluyen reducciones significativas en las emisiones de gases de efecto invernadero, como se muestra en las imágenes, reducción del consumo de agua, mejora de la calidad de las aguas residuales y apoyo a objetivos globales para lograr impactos positivos en la naturaleza. (H&M, 2023; pág. 10).

Aunque H&M ha ido reduciendo sus emisiones de gases de efecto invernadero, sigue recibiendo críticas por persistir en prácticas insostenibles como producir cantidades excesivas de moda rápida y utilizar materiales no renovables, como se muestra en el Impakter Índice, donde H&M recibió una C (en una escala de A, B, C, D y F), lo que indica un desempeño mediocre. Si bien la empresa evitó una mala calificación, todavía enfrenta desafíos para superar las acusaciones de *greenwashing* (Ponte, 2023).

### 3.2.2. Consumo energético

El consumo energético es la cantidad total de energía que se necesita para llevar a cabo un proceso determinado. Este concepto está directamente relacionado con la eficiencia energética, por lo que, a más consumo, menos eficiencia (Repsol, 2023).

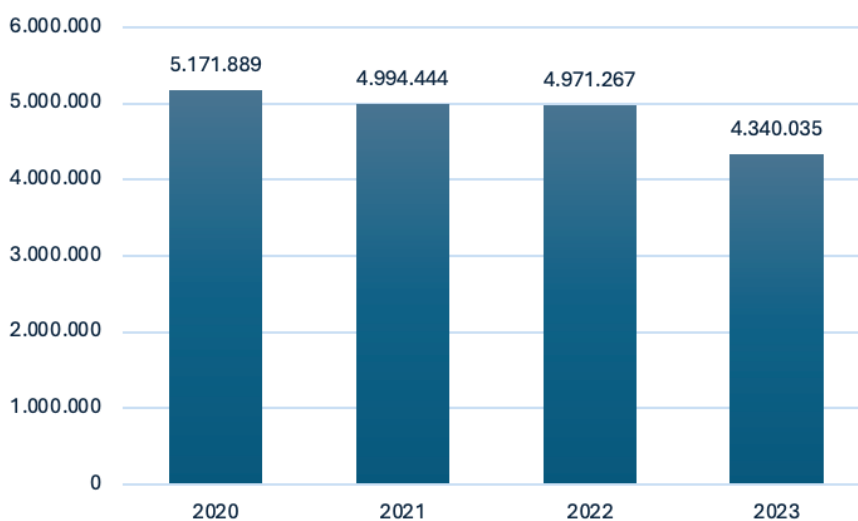


Imagen 11: Consumo energético H&M (GJ)

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de Sostenibilidad 2023 de H&M

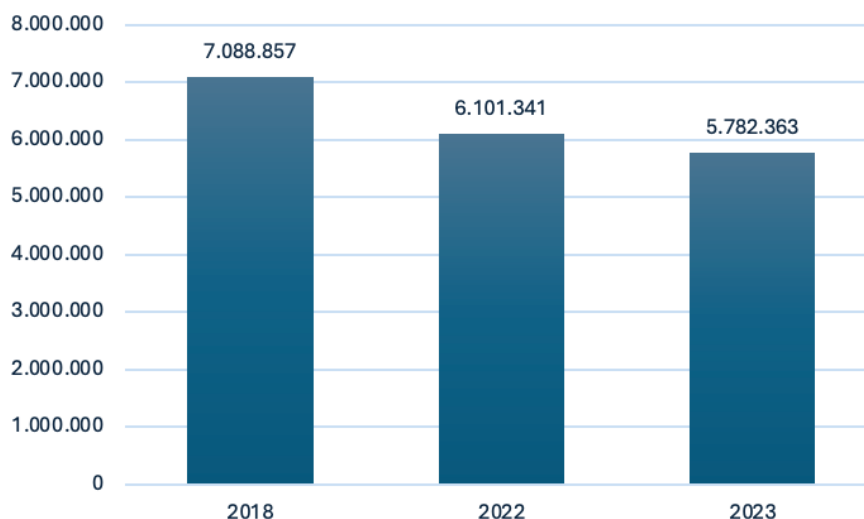


Imagen 12: Consumo energético Inditex (GJ)

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria Anual del Grupo Inditex 2023

Imagen 12 y 13: las gráficas muestran el consumo energético en Giga Joules que incluye calefacción, electricidad, diésel de construcción, gas natural y aceite, entre otros (H&M, 2023; pág. 19) (Grupo Inditex, 2023; pág. 198).

En 2023, Inditex alcanzó los 35.947 millones de euros en volumen de ventas mientras que la cadena sueca facturó 20.061 millones, es decir, más de un 45% menos (Romera, 2024). De acuerdo con estos datos de facturación, Inditex debería duplicar el consumo energético con respecto a H&M.

Inditex, desde 2022, tiene que el 100% de la electricidad procede de fuentes renovables, mientras que H&M tiene este mismo objetivo, pero para 2030; actualmente solo tiene poco más del 50%. Esto explica la gran diferencia en consumo energético entre los dos líderes de la industria.

H&M:  $4.340.035 \text{ GJ} / 20.061 \text{ millones euros} = 216,34 \text{ GJ/millón de euros}$

Inditex:  $5.782.363 \text{ GJ} / 35.947 \text{ millones euros} = 160,86 \text{ GJ/millón de euros}$

$$\% \text{ diferencia de consumo} = \frac{216,34 - 160,86}{160,86} \times 100 = 34,49\%$$

H&M está gastando un 34,49% más de energía en sus operaciones que Inditex, lo que significa que H&M es mucho menos eficiente y tiene que avanzar más rápido con sus objetivos de consumo energético, o implantar más medidas.

### 3.2.3. Consumo de agua

H&M sabe que la creciente demanda de agua es un gran desafío para el planeta y por eso se ha establecido unos objetivos para 2030, entre los que destaca el reducir la extracción absoluta de agua dulce y el consumo en la cadena de valor en un 30% respecto a 2022 (H&M, 2023; pág. 24).

No obstante, H&M no está proporcionando suficiente información o transparencia sobre la cantidad de agua que usa en sus operaciones. Desde 2016, la empresa no ha publicado datos

actualizados sobre el volumen de agua que utiliza en sus procesos, lo que supone un suspicaz ocultamiento.

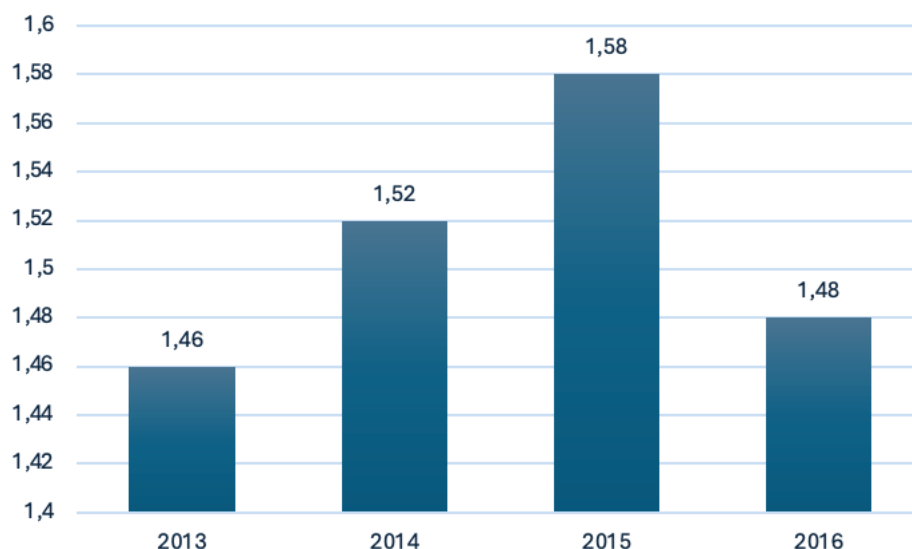


Imagen 13: Cantidad total de agua (millones de m3) utilizada en las operaciones de H&M

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de Sostenibilidad 2016 de H&M

Si comparamos con otro líder de la industria como Inditex, observamos que ellos si ofrecen detalle sobre su consumo de agua, a pesar de que haya incrementado en los dos últimos años.

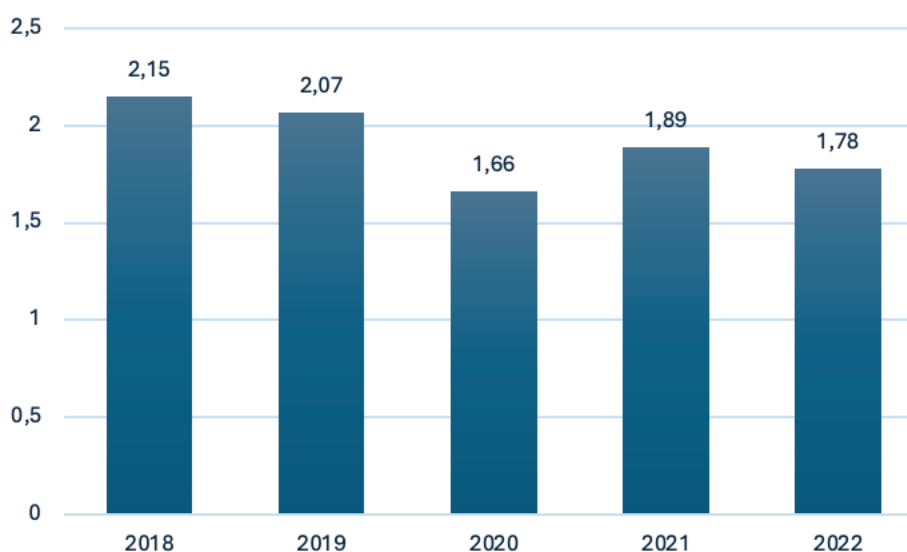


Imagen 14: Cantidad total de agua (millones de m3) utilizada en las operaciones de Inditex

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria Anual del Grupo Inditex 2022

Igual que en el consumo energético, para la diferencia tan grande que hay en cuanto a ventas, sería de esperar que hubiese también una gran disparidad en el consumo de agua, incluso más del doble. Sin embargo, al observar la gráfica se puede observar que Inditex no consume tanta agua en comparación con H&M; de hecho, la diferencia es notablemente menor de la esperada,



por lo que podemos decir que Inditex hace un uso mucho más eficiente y responsable del recurso.

### 3.2.4. Recogida de prendas

La sobreproducción de ropa también es un problema generalizado en la industria de la moda rápida. Se estima que H&M Group y competidores como Inditex venden solo el 60% de su ropa a su precio completo (Wren, 2022). La ropa no vendida a menudo se envía a vertederos, lo que contribuye a la asombrosa cantidad de residuos textiles que se generan anualmente. Se estima que en 2017 se crearon 92 millones de toneladas de residuos textiles. En general, la industria de la moda desecha una cantidad de ropa equivalente a la carga de un camión de basura cada segundo (Beall, 2020). A medida que estos desechos textiles se descomponen en el vertedero, liberan metano, que es 25 veces más potente que el CO<sub>2</sub> para atrapar el calor en la atmósfera (Beall, 2020; United States Environmental Protection Agency, 2023). Para abordar los problemas de residuos textiles y cumplir su promesa de circularidad, el Grupo H&M, en 2013, puso en marcha su campaña de recogida de ropa en tienda, siendo la primera marca del sector textil en llevarla a cabo.

Se trata de un sistema muy sencillo que permite a los usuarios depositar en su tienda de conveniencia la ropa que ya no van a usar más, y que en otra ocasión acabaría en la basura. Este reciclaje no se limita a prendas de H&M, sino que es aplicable a cualquier tipo de prenda de cualquier marca; el objetivo es global, no acotado a una sola marca.

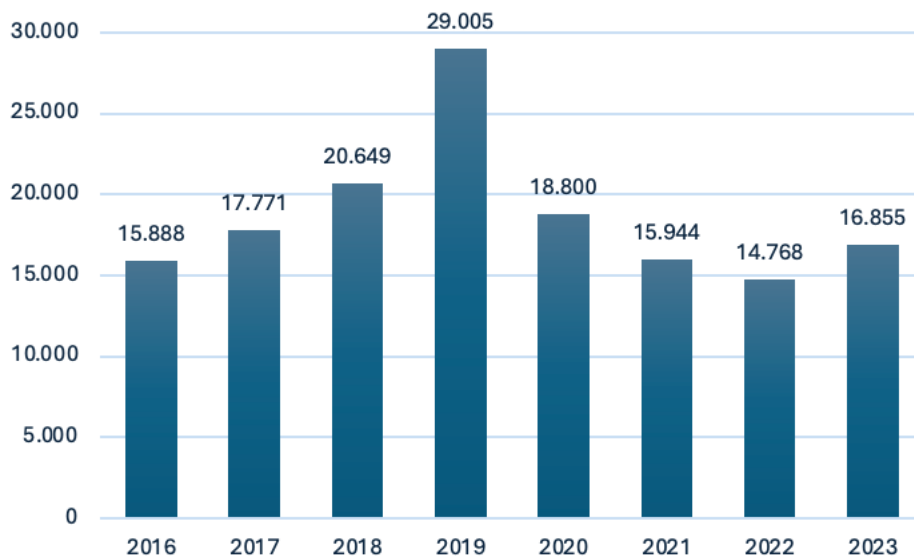


Imagen 15: Campaña de recogida de ropa en una tienda H&M

Fuente: <https://uy.hm.com/sostenibilidad-del-producto/nuestra-labor/cerremos-ciclo>

H&M tiene diferentes opciones para darle una segunda vida a las prendas, dependiendo del estado en que se reciban. Por un lado, si las prendas están en buen estado se venden como ropa de segunda mano, no por la misma compañía sino por tiendas especializadas. Y por el otro lado, en el caso de que las prendas no estén en muy buen estado, son recicladas y utilizadas para la confección de otros productos reciclados.

Esta iniciativa tiene en cuenta que para que la gente done la ropa tiene que recibir algo a cambio, por lo que proponen un cupón de 15% de descuento para la próxima compra (Lanero, 2020).



*Imagen 16: Toneladas de prendas recogidas con la iniciativa de recogida*

*Fuente: Elaboración propia a partir de la Memorial Anual de Sostenibilidad 2018, 2019 y 2023 de H&M*

Al iniciar la campaña, H&M se propuso como objetivo que para 2020 se recolectasen 25.000 toneladas de prendas al año (H&M Group, 2019; pág. 26). En la gráfica se ve que ese objetivo solo se ha cumplido en 2019, año en el que las toneladas recogidas casi duplican al resto. Este aumento, de más del 40% respecto al año anterior, se debió a que en 2019 se expandieron los servicios de recolección de prendas para incluir calzado y se aumentaron las comunicaciones en tienda.

Al ver que a partir del pico de 2019 las toneladas recogidas de ropa disminuyen drásticamente, aparece otra preocupación en cuanto al compromiso de H&M con sus propias iniciativas. La idea está, falta la ejecución.

Por otro lado, un periódico puso rastreadores GPS en las prendas depositadas en los puntos de recogida de H&M para ver el recorrido real que realizaban. De entre todas las prendas, dos chaquetas fueron seguidas hasta una empresa de reciclaje de Hungría, mientras que otra chaqueta se desvió para llegar a una empresa textil de la India. Otras prendas llegaron a Polonia, Benín y Sudáfrica. Todas las piezas desaparecieron de un momento a otro y no dejaron ningún rastro digital. Esto da pie a especulaciones de que hasta la ropa recogida acaba siendo tirada al mar o al vertedero, por lo que se cuestiona una vez más si es verdadero el compromiso de H&M con la circularidad. Además, las prendas acababan recorriendo más kilómetros de los que recorrería en una circunstancia normal y, por tanto, dejaban una huella de carbono mucho mayor (Cosh, 2023). Esto indica una necesidad urgente de transparencia y responsabilidad en los esfuerzos de reciclaje de la industria de la moda rápida.

Además, teniendo en cuenta que la industria de la moda se enfrenta ahora a regulaciones más estrictas, el Grupo H&M ya no puede depender de iniciativas voluntarias para la gestión de

residuos textiles. El esquema EPR obligatorio de la Directiva Marco de Residuos vinculará directamente a los gigantes de la moda como el Grupo H&M con la carga financiera del tratamiento de residuos, haciendo que la eliminación responsable sea un costo no negociable. Para evitar sanciones financieras y cumplir con sus obligaciones medioambientales, H&M debe minimizar de forma proactiva el impacto de sus residuos textiles de aquí a 2025.

### 3.2.5. Línea “Conscious Choice”

En 2010, H&M lanzó la campaña “Conscious Choice”, una colección de ropa confeccionada con al menos un 50 % de productos sostenibles, como el algodón orgánico o poliéster reciclado. Al principio, la línea de productos *conscious* fue un éxito, incluso llegando a hacer más de 10 colecciones (Lanero, 2020). Pero en los últimos años, lo único que ha recibido la campaña han sido acusaciones de *greenwashing*.



Imagen 17: Etiqueta “Conscious Choice” de unos pantalones de H&M

Fuente: [https://www.elconfidencial.com/empresas/2023-04-05/greenwashing-europa-ropa-moda\\_3603098/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2023-04-05/greenwashing-europa-ropa-moda_3603098/)

H&M fue acusado por primera vez de *greenwashing* en 2019 por la Autoridad Noruega de Consumidores (CA), quién afirmaba que la marca no proporcionaba información suficiente sobre la verdadera sostenibilidad de su colección *Conscious*. La Autoridad dijo que H&M hacía afirmaciones generales al comercializar los productos como sostenibles, pero no especificaba adecuadamente los beneficios ambientales de las prendas, como por ejemplo la cantidad de material reciclado contenido en cada prenda (Willow, 2021). Además, se encontró que la colección *Conscious* tenía incluso una mayor proporción de fibras sintéticas que su línea general: un ratio de 72% frente a 61%. E incluso, se descubrió que una de cada cinco prendas de la línea analizadas estaba hechas de materiales sintéticos derivados al 100% de combustibles fósiles, contrario a lo que afirmaba la empresa (Lay, 2024).

En julio de 2022, Chelsea Commodore, experta en marketing sostenible, y Rakeedha Scarlett demandaron a H&M asegurando que la marca practicaba la técnica engañosa de *greenwashing* para aprovecharse del interés de los consumidores en ser más conscientes con el medio ambiente. Las demandantes alegaban que la compañía sueca utilizaba el Índice Higg, una

herramienta de autoevaluación de la sostenibilidad, para hacer *greenwashing* (García, 2023). H&M incluso reportó información contradictoria en comparación con los datos del Índice, como fue el caso de un vestido que se promocionaba diciendo que usaba un 20% menos de agua, cuando en realidad consumía un 20% más (Shendruk, 2022).

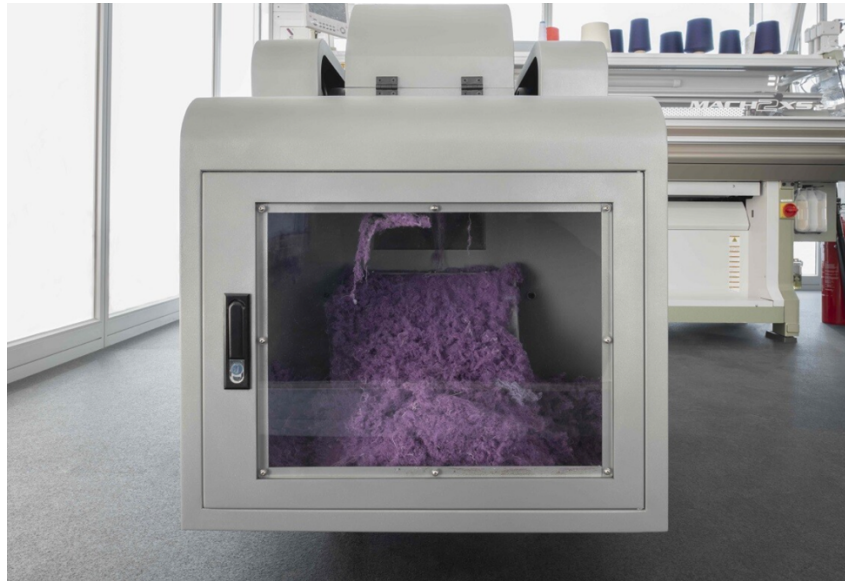
En noviembre del mismo año, H&M fue protagonista de una demanda colectiva por llevar a cabo prácticas fraudulentas de *greenwashing*. Abraham Lizama y Marc Doten, ciudadanos estadounidenses, acusaron al Grupo de “recurrir de manera fraudulenta a reclamos de sostenibilidad y de compromiso con el entorno, para fomentar las ventas de los artículos de su colección H&M Conscious”. Los demandantes alegaban que, a pesar de las declaraciones de H&M sobre la sostenibilidad de la línea, los productos no cumplían con las afirmaciones y, por tanto, constituían una violación de las leyes de protección al consumidor y competencia desleal a nivel federal. Lizama y Doten aseguraban que habían comprado las prendas de la colección tras ver el *packaging*, la publicidad y la página web de la compañía, donde se mostraba todo con etiquetas verdes y diciendo que eran productos de “elección consciente, más sostenibles y comprometidos con el medio ambiente”. Decían que estos anuncios daban a entender que la ropa era menos dañina con el medio ambiente y más beneficiosa, y de no haber sido por esto, no hubieran comprado nada en primer lugar, y mucho menos, pagado un precio mayor. El principal argumento de la demanda se basaba en la “no sostenibilidad” del poliéster reciclado, fibra sobre la que H&M hace descansar el principio de sostenibilidad de la línea “Conscious Choice”, y que llega a estar presente en hasta el 57% de las prendas *Conscious*, frente a un 52% en el que lo harían en la colección principal de la cadena (Martínez, 2022).

Tras las diferentes demandas y denuncias similares de H&M, la línea *Conscious* y sus etiquetas verdes fueron retiradas a finales de 2022 y no han vuelto a aparecer. Para cerrar el caso H&M se comprometió a “dejar de hacer declaraciones sostenibles respecto a su producto en su página web” y donó 500.000 euros a causas comprometidas con sostenibilidad en la industria de la moda con el objetivo de compensar sus declaraciones “poco claras y no basadas en hechos” (Modaes, 2023).

La historia de la colección “Conscious Choice” de H&M es un claro ejemplo de cómo una iniciativa aparentemente sostenible puede convertirse en un caso evidente de *greenwashing*. Estas acciones socavan todavía más la credibilidad de las afirmaciones sobre sostenibilidad de H&M y dejan en desconfianza a los clientes. Este caso sirve como recordatorio de la necesidad de una mayor regulación y transparencia en la industria de la moda, y que el consumidor debe ser más cauto en los etiquetados, aunque se trate de un líder de la industria.

### **3.2.6. Sistema Looop**

En 2020, la Fundación H&M y el Instituto de Investigación de Tejidos y Ropa de Hong Kong (HKRITA) desarrollaron el Sistema Looop, una máquina que permite transformar prendas antiguas en nuevas en tan solo un par de horas y sin la necesidad de productos químicos ni agua (López, 2020).



*Imagen 18: Máquina Sistema Loop*

Fuente: <https://www.trendencias.com/noticias-de-la-industria/viejo-a-nuevo-solo-unas-horas-h-m-se-situa-a-vanguardia-reciclaje-ropa-su-sistema-revolucionario-loop>

La primera máquina se instaló en Estocolmo, donde por aproximadamente 10 euros, el cliente podía reciclar su prenda, observar el proceso y obtener una nueva.

Actualmente, HKRITA cuenta con una versión actualizada y mejorada dentro del programa Garment 2 Garment (G2G) que incorpora al proceso inteligencia artificial, para mejorar el producto y definir la talla del consumidor. G2G consiste en 8 pasos:

1. Higienización: las prendas usadas se desinfectan en una cámara de ozono para eliminar microorganismos.
2. Apertura: la prenda se tritura en pequeños grupos de fibras de tela.
3. Limpieza: las impurezas adheridas a los grupos de fibra se eliminan
4. Cardado: los grupos se cardan y se alinean en la misma dirección para convertirse en una red de fibra.
5. Estirado: la red de fibras se forma en tiras y se juntas varias para formar unidades enderezadas con uniformidad.
6. Hilado a rotor: las tiras estiradas se introducen en un rotor de alta velocidad y se hilan.
7. Duplicación y torsión: se combinan dos hilos simples y se alimentan a una máquina torcedora.
8. Tejido: las prendas nuevas son tejidas por una máquina (Knuckey, 2022).

Esta innovación sin duda demuestra que H&M tiene una visión hacia la sostenibilidad y está buscando nuevas maneras de contribuir su granito de arena, pero no es suficiente. Loop se inventó hace cuatro años con el objetivo de aumentar la sostenibilidad de todo el Grupo H&M y convertirse en una marca completamente circular, pero solo se ha incorporado en una tienda de las más de 5000 que tienen. Es fácil hacer el cálculo del impacto que ha tenido: prácticamente nulo.

La tecnología que han desarrollado tiene el potencial de transformar la forma en que se manejan los residuos textiles y reducir la dependencia de recursos como el agua y sustancias químicas,

pero su alcance tan limitado impide que la idea tenga un impacto significativo. Es una oportunidad perdida, de momento, para que H&M demuestre su verdadero compromiso con la sostenibilidad y la innovación en toda su cadena de suministro.

### 3.2.7. Colaboración H&M Move con LanzaTech

En 2022, H&M Move, línea de ropa deportiva del Grupo H&M, y LanzaTech, una *start-up* estadounidense, diseñaron y pusieron a la venta la primera colección cápsula desarrollada a partir de la tecnología patentada por la compañía americana. La colección estaba fabricada a partir de poliéster CarbonSmart, un material innovador que usa emisiones de carbono reutilizadas. El director general de la línea H&M Move declaró “Esta asociación permite a H&M Move explorar materiales innovadores y desempeñar nuestro papel para tratar de ayudar a crear una ropa deportiva más sostenible en el futuro”.

La colección constaba de tres piezas deportivas pensadas para el público femenino: unas mallas, un top y un mono, todas con una misma estética compuesta a base de un fonde negro con costuras en color gris.



*Imagen 19: Diseños de la Colección Cápsula de H&M Move y LanzaTech*

Fuente: <https://fashionunited.es/noticias/moda/h-m-se-asocia-con-lanzatech-en-una-capsula-deportiva-hecha-de-emisiones-de-carbono/2023041140725>

La idea de LanzaTech se basa en desviar las emisiones de carbono hacia la atmósfera, atraparlas y convertirlas en hilo. Todo ello se hace en tres pasos: LanzaTech captura las emisiones de carbono de las acerías, las atrapa en biorreactores y las convierte en los mismos componentes básicos de los que está hecho el poliéster convencional (Martínez, 2023).

Esta solución revolucionaria tenía como objetivo reducir la contaminación y reutilizar las emisiones de carbono para evitar su desperdicio. Sin embargo, después de lanzar la campaña en 2022, no ha vuelto a venderse ni fabricarse. Es una idea innovadora que, igual que el Sistema Loop, tiene el potencial de cambiar la forma en que se hace la ropa y contribuir al cambio climático, pero, una vez más, hay una falta de compromiso por parte de H&M de continuar y seguir apostando por sus ideas.



### 3.2.8. Sustituir materiales sintéticos a favor de fibras naturales

Las marcas de moda rápida, como el Grupo H&M, dependen en gran medida de materiales sintéticos económicos como el nailon y el poliéster, que se fabrican a partir del petróleo (Wren, 2022). Por ejemplo, la Colección Cápsula de Otoño 2023 de H&M se basa en gran medida en materiales sintéticos de bajo costo como el poliéster, que constituye el 57,2% de la colección. En comparación, el algodón se utiliza en una proporción significativamente menor, del 22,9 %, que es la misma cantidad que las prendas confeccionadas 100 % con poliéster (H&M Group, 2023c). Esta disparidad probablemente refleja el mayor costo del algodón en comparación con el poliéster (Fibre2Fashion, 2020). La producción de poliéster genera significativamente más emisiones que la producción de fibras naturales, ya que se deriva del petróleo crudo (Nautre Climate Change, 2018). Según un estudio de 2015, la producción de una sola camiseta de poliéster genera 5,5 kg de emisiones de CO<sub>2</sub>, mientras que la producción de una camiseta de algodón orgánico genera 2,34 kg. Además, el poliéster es un tejido sintético que no es biodegradable, lo que dificulta su reciclaje como materia prima, y además, desprende microplásticos de forma inherente cuando se lava, independientemente de si se recicla o no (Kirchain, Olivetti, Miller & Greene, 2015). Como resultado, incluso cuando el Grupo H&M o sus clientes intentan reciclar ropa de poliéster, es probable que el esfuerzo sea menos efectivo.

#### H&M's Fall Capsule Collection 2023 (33 products)

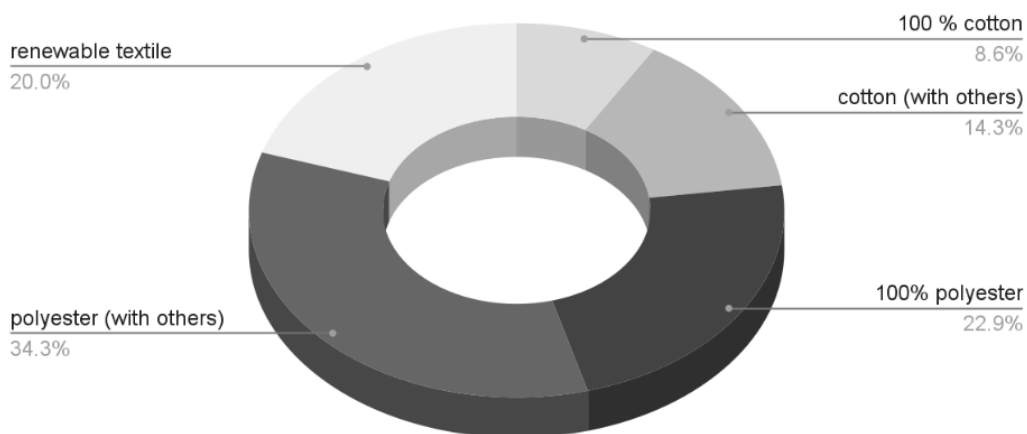


Imagen 20: Materiales Colección Cápsula de Otoño 2023 de H&M

Fuente: [https://www2.hm.com/ko\\_kr/ladies/seasonal-trending/2023-fall-capsule-woman.html](https://www2.hm.com/ko_kr/ladies/seasonal-trending/2023-fall-capsule-woman.html)

Actualmente, el Grupo H&M ha reconocido las deficiencias ambientales de sus prácticas actuales y se ha comprometido a realizar la transición a materiales totalmente reciclados o más sostenibles para 2030. Este compromiso incluye un mayor uso de materiales ecológicos como lyocell, lana reciclada, lino, poliéster reciclado, poliamida y plástico reciclados (H&M Group, 2023g), junto con materiales innovadores como cuero de uva Vegea™, algodón y viscosa reciclados Circulose®, Agraloop.™ BioFibre™ residuos de cultivos alimentarios, y Orange Fiber, un material a base de cítricos con un tacto sedoso (H&M Group, 2023k). Además, la Fundación H&M apoya activamente la investigación y el desarrollo de textiles positivos para el planeta

(Fundación H&M, 2023a) , a través de iniciativas como la financiación de HKRITA, un instituto de investigación dedicado a la innovación textil sostenible (Fundación H&M, 2023YY).

A pesar de que estos esfuerzos son encomiables, la Colección Cápsula de Otoño 2023 de H&M sigue dependiendo en gran medida de materiales sintéticos, y solo el 20 % de las prendas superan el 50 % de contenido textil renovable (H&M Group, 2023c). Esta brecha significativa entre la visión a largo plazo del Grupo H&M y las prácticas implementadas actualmente genera preocupaciones sobre la efectividad de su estrategia actual. Para abordar este problema, H&M debería aumentar la accesibilidad de las prendas fabricadas con textiles renovables para sus clientes. Además, debería incorporar los materiales respetuosos con el medio ambiente en los que invirtió (4º cuadrante) en su oferta de productos y en todo su suministro (1er cuadrante), para aprovechar plenamente el potencial de los esfuerzos de sostenibilidad. En otras palabras, los esfuerzos de investigación y desarrollo del Grupo H&M deberían traducirse en productos tangibles para los consumidores (1er cuadrante), y no en avances teóricos (4º cuadrante). Este enfoque proactivo haría que estas opciones ecológicas estuvieran fácilmente disponibles para los consumidores, al tiempo que maximizaría el impacto positivo de sus inversiones en investigación y desarrollo. Este cambio estratégico hacia el primer cuadrante, donde se optimiza el desempeño ambiental y financiero, desbloquearía una verdadera sostenibilidad, beneficiando tanto al planeta como a los resultados empresariales.

### Materiality Assessment

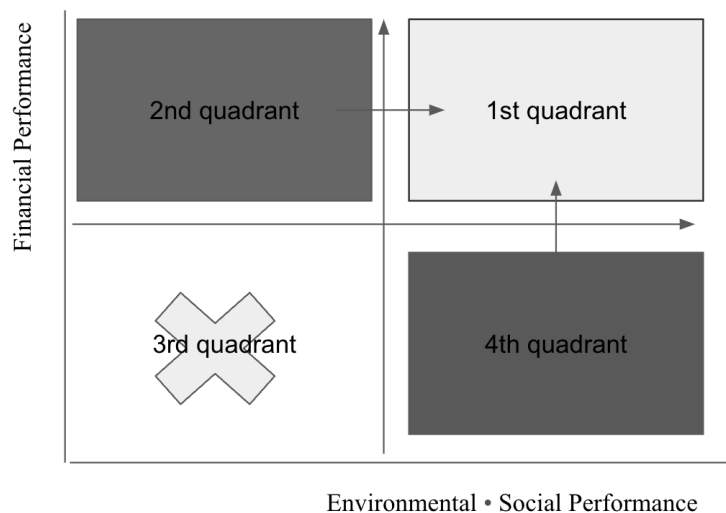


Imagen 21: Evaluación de materialidad

Fuente: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3117749](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3117749)



### 3.3. SOCIAL

Un aspecto diferente del problema ESG de la moda rápida está relacionado con su pilar social. La industria es un usuario importante de trabajar con proveedores ubicados en países en desarrollo para aprovechar la mano de obra barata. Asociarse con fábricas nacionales en países en desarrollo implica una cadena de suministro dispersa con posibilidades limitadas de supervisar a los proveedores y las condiciones laborales en las fábricas. La industria ha experimentado numerosos ejemplos de episodios en los que las condiciones en las fábricas han sido fuertemente criticadas por ser demasiado pobres. Recientemente se ha introducido el término “talleres de explotación” para referirse a “establecimientos manufactureros típicamente pequeños que emplean trabajadores en condiciones de trabajo injustas y antihigiénicas” (Nguyen, 2022). Mediante la contratación de proveedores en países en desarrollo y la subcontratación de sus producciones, un proceso de fabricación caracterizado por bajos costos laborales, ha facilitado a los minoristas almacenar nuevos productos en las tiendas poco después de que se ha determinado que las piezas van a ser producidas. Para sostener el lanzamiento continuo de nuevas colecciones, un minorista de moda rápida requiere un proceso de producción rápido y una cadena de suministro eficiente para mantener el flujo de productos. Sin embargo, muchas veces a costa de la condición del trabajador (Ross, 2021).

Las políticas sociales de H&M, incluyendo la Política de Quejas, la Política de Igualdad, Inclusión, Diversidad y No Discriminación, la Política de No Acoso y No Violencia, la Política de Salud y Seguridad y la Política de Relaciones Laborales, destacan el compromiso de la empresa con un lugar de trabajo justo e inclusivo. Estas políticas garantizan que todos los compañeros sean tratados con respeto y dignidad, libres de discriminación, acoso y violencia (H&M Group, 2023e).

H&M se ha enfrentado a varios desafíos para garantizar los derechos de los trabajadores debido a su cadena de suministro descentralizada, desde acusaciones de no proporcionar un salario digno justo en países como Bulgaria, Turquía, India y Camboya hasta acusaciones más recientes de abuso de trabajadores en fábricas en Myanmar (Guilbert, 2018; Reid, 2023). Cabe destacar que H&M está tomando medidas para garantizar los derechos de los trabajadores a nivel mundial en toda su producción, como el lanzamiento de su Acuerdo Marco Global para mejorar los derechos. Para elevar los estándares de su gestión de la cadena de suministro, H&M ha incluido la lana a nivel industrial y el establecimiento de comités nacionales de seguimiento (NMC), que es, esencialmente, un sistema para ayudar a los trabajadores a sindicalizarse y realizar negociaciones colectivas en las fábricas proveedoras de H&M. (H&M Group, 2022c), unos pasos importantes para mejorar las condiciones en toda su cadena de suministro. Sin embargo, la herramienta de evaluación tiene varias deficiencias, la más importante siendo la dependencia de las autoevaluaciones en los informes de H&M, lo que plantea dudas sobre la precisión del progreso hacia los objetivos sociales. Si bien el uso del Módulo Ambiental de la Instalación Higg (FEM) y el Módulo Social y Laboral de la Instalación Higg (FSLM) proporcionan un marco estructurado para evaluar el desempeño social y ambiental de los proveedores, es crucial reconocer una limitación potencial. La dependencia de la autoevaluación socava la credibilidad de estas medidas. De hecho, según una investigación de Quartz, las puntuaciones del índice Higg, autoevaluadas por H&M, eran con frecuencia inexactas o exageradas, y la empresa carecía de total transparencia con respecto a su impacto ambiental, como el caso

presentado anteriormente del vestido que se promocionaba diciendo que usaba un 20% menos de agua, cuando en realidad consumía un 20% más (Shendruk, 2022).

H&M muestra con orgullo su impacto social en su producción de suministros, mostrando cómo el 75% de la gerencia realiza análisis de causa raíz cuando se enfrenta a quejas de los empleados. Podría decirse que esto se suma a la historia sobre el cuidado de H&M y sus impactos positivos en las condiciones sociales a lo largo de la cadena de suministro. Sin embargo, el porcentaje se basa únicamente en la gestión de la fábrica y no se ha realizado ninguna verificación por parte de los trabajadores de la fábrica. Con el sistema de recompensas de H&M vigente, que compensa a las fábricas que obtienen mejores resultados en factores sociales, la credibilidad de estas cifras es cuestionable (H&M Group, 2022c). Este sistema incentiva a los gerentes a informar una puntuación exagerada para recibir mejores compensaciones, enfatizando una raíz crítica de sus problemas ESG. Al compararlos con otros actores de la industria, los incentivos de H&M se están quedando cortos para proporcionar medidas convincentes que garanticen la condición de los trabajadores. El minorista estadounidense Everlane se compromete a aplicar estándares estrictos a sus socios, superando a H&M en su compromiso de seguimiento. Sus proveedores se someten a normas de cumplimiento anuales y auditorías de observación trimestrales realizadas por empresas externas acreditadas (Wren, 2022). Los auditores realizan entrevistas individuales en el idioma nativo para conocer las condiciones laborales y obtener una comprensión suficiente del trabajo en las instalaciones. En comparación con H&M, esto garantiza una retroalimentación genuina de los trabajadores, lo que aumenta la credibilidad de la auditoría. Además, trimestralmente se realizan auditorías de observación no anunciadas, que proporcionan una visión sin filtros de las condiciones en las instalaciones centrándose en los requisitos laborales, de salud y de seguridad (Everlane, 2023). El uso de auditores externos no sólo subraya el compromiso de Everlane con la transparencia, sino que también mejora la confiabilidad de las evaluaciones de los proveedores, ya que las fábricas están sujetas a evaluaciones por parte de partes objetivas, estableciendo un estándar más alto que el de H&M.

### **3.3.1 Condiciones laborales**

H&M declara que “Todo el mundo debería tener acceso a trabajos decentes y significativos con una compensación y beneficios justos” (H&M Group, 2024d), pero hoy en día sigue teniendo acusaciones y denuncias sobre la precariedad de los sueldos y las malas condiciones de trabajo.

#### *3.3.1.1 Huelgas por los bajos sueldos y malas condiciones de trabajo.*

En junio de 2023, Comisiones Obreras (CCOO) y la Unión General de Trabajadores (UGT) convocaron una huelga con el objetivo de pedir una mejora salarial y condición laboral a los más de 4.000 empleados de H&M en España. Los trabajadores afirmaban que tenían una enorme carga de trabajo debido a la falta de plantilla y no estaban siendo pagados un salario justo. Los sindicatos, después de varias reuniones y tras trasladar los problemas a la empresa afirman que H&M “no ha puesto ninguna solución”, y como consecuencia se llevaron a cabo las movilizaciones (Europa Press, 2023a). Esta huelga llevó al cierre de más de un centenar de tiendas de la marca en todo el país. Tras intensas negociaciones entre las partes y siete días de huelga, se alcanzó un acuerdo logrando un incentivo sobre ventas de hasta 50 euros mensuales, que tendría vigencia hasta el 2025 y un aumento de la plantilla en 91 tiendas (Europa Press, 2023b).

A pesar de las promesas del Grupo, en abril de 2024 más de 100 trabajadores del Departamento de Atención al Cliente en Barcelona, que comprenden más de la mitad de la plantilla en esta área, no fueron a trabajar y se pusieron en huelga indefinida para reivindicar las mejoras salariales y que se revisaran sus condiciones laborales. Los acuerdos que H&M hizo en la anterior huelga no fueron puestos en prácticas y por ello se dio este nuevo parón. Según la Confederación del Trabajo (CGT), “hay una falta total de empatía y compromiso con las reivindicaciones justas de los trabajadores”. Otro aspecto que pone en evidencia las preocupaciones de los empleados de la compañía son los recortes en la plantilla; en enero se cerraron 28 tiendas, lo que afectó a 544 personas. Todo esto demuestra una clara contrariedad con las promesas que hizo H&M en junio, y a pesar de que el beneficio neto en 2023 fuera significativamente mayor que en 2022, en concreto un 145% más. (Quintanilla, 2024).

En conclusión, aunque H&M asegura tener un compromiso con la igualdad y la justicia laboral, la compañía sigue teniendo denuncias y acusaciones que declaran lo contrario, lo que ponen en duda su verdadero compromiso con las personas y sus trabajadores. Además, el incremento significativo en el beneficio de la empresa y la continuada incapacidad de abordar realmente las preocupaciones sociales aumenta todavía más las preocupaciones sobre la voluntad de H&M en cuanto a ética.

### **3.4. GOBERNANZA**

El gobierno corporativo de H&M está estructurado para cumplir con leyes y regulaciones externas. Abarca varios componentes clave, incluidos los accionistas, la junta directiva y el CEO. La asamblea general anual (AGM) tiene una importancia significativa ya que sirve como plataforma para la toma de decisiones. Para garantizar una composición efectiva de la junta directiva, el comité de nominaciones desempeña un papel vital en la preparación de la Asamblea General Anual. Al frente del consejo de administración está el presidente Karl-Johan Persson, quien gestiona la empresa en nombre de los accionistas y nombra al CEO. Para la presentación de informes financieros y la comunicación con los auditores, H&M cuenta con un comité de auditoría. El nombramiento de los auditores, responsables de revisar los estados financieros de la empresa, se realiza durante la Asamblea General Anual. Además, H&M proporciona directrices internas en forma de Código de Ética, que describen los valores y principios de la empresa para guiar a los empleados en su conducta (H&M Group, 2023a).

Por último, la importante falta de diversidad regional y cultural en la junta directiva de H&M (H&M Group, 2022b), que está compuesta predominantemente por personas de origen europeo, genera preocupación sobre la capacidad de la junta directiva para comprender y responder a los diversos mercados globales en los que opera la empresa. Esta falta de representación puede limitar la capacidad de la junta para reconocer y aprovechar oportunidades, innovar y relacionarse eficazmente con clientes y comunidades en regiones fuera de Europa. Además, la composición de la junta debe examinarse de cerca en el contexto del compromiso de H&M con la diversidad y la inclusión, así como las tendencias de la industria que favorecen equipos de liderazgo más inclusivos. Para abordar estas preocupaciones, H&M podría considerar ampliar la búsqueda de miembros de su junta directiva a nivel mundial, buscar activamente candidatos diversos y establecer objetivos claros de diversidad.

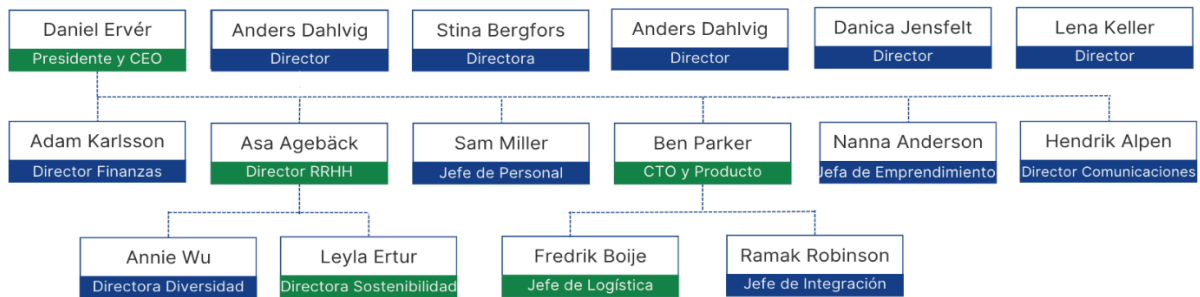


Imagen 22: Organigrama H&M

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de <https://www.theofficialboard.es/organiograma/h-m>

### 3.5. PROBLEMAS RSC

“En H&M tenemos un fuerte compromiso de ofrecer a nuestros clientes la mejor combinación de moda, calidad, precio y sostenibilidad” (H&M Group, 2023; pág.7).

Desde 2016 hasta 2018, el Grupo incluía en su memoria anual de sostenibilidad sus objetivos en cuanto a responsabilidad social, y eran tres:

1. 100% Liderar el cambio
2. 100% Circular y renovable
3. 100% Justos e igualitarios



Imagen 23: Las tres ambiciones de Sostenibilidad de H&M

Fuente: Memorial de Sostenibilidad 2016 de H&M, pág. 24

100% Liderar el cambio era la promesa de H&M de canalizar cambios en toda la industria de la moda y mejorar la forma en que se diseñan y fabrican los productos. Con ello, decían que contribuían a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 9, 12 y 17 (Industria, innovación e infraestructura; consumo y producción responsables; alianzas para lograr objetivos). De estos ODS, realmente solo cumplían uno, el 17.

Tenía tres áreas de enfoque: innovación, transparencia y recompensar acciones sostenibles (H&M Group, 2018; pág.21).

- Innovación: en los años que estuvieron presente las tres ambiciones H&M no innovó, simplemente comunicaba cuál era su enfoque a la innovación, como querían cambiar la industria y formó alianzas con un par de empresas para intentar lograr sus objetivos. Acciones no hubo ninguna (H&M Group, 2018; pág. 22).
- Transparencia: para H&M es la clave para construir confianza y permitir a los clientes tomar decisiones conscientes (H&M Group, 2018; pág. 25). Sin embargo, a partir del

2016, que es cuando empieza la 100% transparencia, dejan de publicar el consumo de agua de forma numérica, de manera que los clientes dejan de saber cuál es su impacto. Sumado a esto, para entonces, la Línea “Conscious” seguía funcionando y la seguían vendiendo como la parte más sostenible y circular del Grupo.

- Recompensar acciones sostenibles: esta parte hace referencia, por ejemplo, a que las tiendas H&M animan a los clientes a llevar las prendas no deseadas para reciclar, reutilizar o reusar y como recompensa, reciben un cupón de descuento (H&M Group, 2018; pág. 29). Como ya se ha visto anteriormente, la campaña de recogida no es más que una estrategia de *greenwashing* para hacer pensar a los clientes que están contribuyendo con el medio ambiente, cuando en realidad, el efecto es el contrario.

100% Circular y renovable. Otro objetivo sin cumplir, ni siquiera ocho años después de ponerlo en marcha. Aun así, afirmaban que contribuían a los ODS 6, 7, 12, 13, 14, 15, 17 (Agua limpia y saneamiento; energía asequible y no contaminante; producción y consumo responsables; acción por el clima; vida submarina; vida de ecosistemas; alianza para lograr objetivos) (H&M Group, 2018; pág. 31). Ni siquiera Acciona contribuye a tantos ODS, aun siendo una de las empresas españolas que más lo hace (6,7,9,11,13), por su apuesta por las energías renovables y reducir la huella de carbono. Simplemente no es posible que H&M, con todas las acusaciones de *greenwashing*, la falta de transparencia y su continuada involucración en prácticas no sostenibles contribuya a más Objetivos que Acciona. Es muy fácil decir que estás ayudando a todos los Objetivos, pero no es tan fácil hacerlo.

100% Justos e igualitarios se refería a que todas las personas relacionadas con la empresa merecen ser tratadas igual y respetando los derechos humanos. Con esto decían que contribuían a los ODS 1, 2, 3, 4, 5, 8, 10, 16 y 17 (fin de la pobreza; hambre cero; salud y bienestar; educación y calidad; igualdad de género; trabajo decente y crecimiento económico; reducción de desigualdades; [paz, justicia e instituciones sólidas; alianzas para lograr objetivos). Como punto positivo para H&M, hay que reconocer que la Junta Directiva está representada por un 60% de mujeres, lo cual cumple con 5 y 10, es un logro y merece ser destacado (H&M Group, 2018; pág. 61). Por otro lado, como ya se ha mencionado antes, hoy en día, sigue habiendo manifestaciones y denuncias sobre las malas condiciones de trabajo que tienen que soportar los empleados de H&M, por lo que es fácil concluir que este apartado tampoco es real, ni tampoco el cumplimiento de los ODS.

El objetivo de H&M de estar comprometidos con todos los grupos de interés y estar concienciados con la sostenibilidad, es fundamental para su Responsabilidad Social Corporativa, pero los compromisos asumidos son difíciles de llevar a cabo y es lo que se ha demostrado en estos años. La eliminación de las tres ambiciones de su plan demuestra, de nuevo, la falta de transparencia que tiene H&M con el mundo y plantea dudas sobre la verdadera dedicación de H&M a sus objetivos RSC.

Actualmente, H&M sigue afirmando que contribuye con 14 de 17 ODS y con los otros tres tiene, al menos, un impacto indirecto.

## Análisis Crítico de las Prácticas de H&M en el ámbito de la sostenibilidad, diseño e implantación de nuevas medidas

UN SDGs — influence through our sustainability impact areas

Goal	Our impact areas	Goal	Our impact areas
1. No poverty	Social impact	10. Reduced inequalities	Social impact
2. Zero hunger	Indirect influence through our strategy and partnerships	11. Sustainable cities & communities	Indirect influence through our strategy
3. Good health & well-being	Social impact	12. Responsible consumption & production	Climate, Water & oceans, Land & biodiversity, Resource use
4. Quality education	Indirect influence through our strategy	13. Climate action	Climate, Water & oceans, Land & biodiversity, Resource use
5. Gender equality	Social impact	14. Life below water	Water & oceans
6. Clean water & sanitation	Climate, Water & oceans, Land & biodiversity, Resource use	15. Life on land	Land & biodiversity, Resource use
7. Affordable & clean energy	Climate	16. Peace, justice and strong institutions	Social impact
8. Decent work & economic growth	Social impact	17. Partnerships for the goals	Climate, Water & oceans, Land & biodiversity, Resource use, Social impact
9. Industry, innovation and infrastructure	Climate, Resource use		

*Imagen 24: Influencia e impacto de H&M en los ODS*

*Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2023 de H&M pág. 86*

Deberían de explicar más como contribuyen a cada ODS, para poder analizar mejor la veracidad de las declaraciones, es decir, deben tener más transparencia. Por ejemplo, Inditex, por cada ODS a la que contribuye, pone con qué indicador o contenido se relaciona, lo que hace mucho más fácil la tarea de revisar y asegurarse de que no están poniendo ODS de más.

### 9.1.5. Contribución de Inditex a los ODS. Indicadores destacados

ODS	Metas	Capítulo	Principal indicador o contenido relacionado (GRI versión 2016 si no se indica lo contrario)
	1.2	Comunidades	GRI 203-2
	1.4	Comunidades	GRI 203-2
	2.1	Comunidades	GRI 203-2
	2.4	Comunidades	GRI 203-2
	3.4	Nuestras personas	GRI 403-2 (2018)
	3.4	Relación con los proveedores	Trabajadores de la cadena de suministro beneficiados por programas de salud y seguridad
	3.8	Comunidades	GRI 203-2
	3.9	Transición hacia una economía circular: recursos, productos y residuos	Sustancias químicas incluidas en la Lista de Sustancias Restringidas de Fabricación (LSRF)
	3.9	Cambio climático	GRI 305-1; GRI 305-2; GRI 305-3

Imagen 25: Contribución de Inditex a los ODS

*Fuente: Memoria Anual Grupo Inditex 2023 pág. 381*

### **3.6. DESENTRAÑAR EL DILEMA DEL *GREENWASHING*: TRANSFORMAR LA CADENA DE SUMINISTRO**

Mientras la incertidumbre económica, las tensiones geopolíticas y la inflación plantean desafíos para la industria de la moda global, el Grupo H&M enfrenta una presión crítica adicional: el impacto ambiental de su cadena de suministro. La crisis climática afecta todos los aspectos de la cadena de valor de la moda rápida, ya que está intrínsecamente entrelazada con diversas regiones y países directamente afectados por los trastornos climáticos. Esto supone un riesgo importante para el Grupo H&M. McKinsey estimó que los fenómenos climáticos extremos podrían provocar una pérdida de 65 mil millones de dólares en exportaciones de prendas de vestir y eliminar casi un millón de empleos en cuatro economías clave de la industria mundial de la moda para 2030: Bangladesh, Camboya, Pakistán y Vietnam (MCKINSEY & COMPANY, 2023). Por lo tanto, la responsabilidad medioambiental del Grupo H&M no es sólo una cuestión de sostenibilidad, sino un aspecto fundamental de su resiliencia a largo plazo. Esta sección profundizará en los riesgos ambientales inherentes asociados con las prácticas actuales de la cadena de suministro del Grupo H&M y propondrá soluciones viables para navegar este complejo panorama.

#### **3.6.1. Una cadena de suministro fragmentada: inconsistencia entre proveedores**

Como admitió la empresa en 2023, la extensa red de la cadena de suministro del Grupo H&M dificulta que la empresa ejerza un control directo sobre las prácticas ambientales de sus proveedores (H&M Group, 2023i). Las cadenas de suministro del Grupo H&M están dispersas por todo el mundo y constan de más de 605 proveedores de productos comerciales que operan en 1183 fábricas (nivel 1) ubicadas en Europa, África y Asia (H&M Group, 2023h). A pesar de que H&M proporciona una lista de proveedores de Nivel 1 y 2, junto con sus instalaciones de fabricación y procesamiento en su sitio web, esta información es limitada y no se extiende más allá de los proveedores de Nivel 2. Mas aún, el Grupo H&M cuenta con una gran cantidad de proveedores, muchos de los cuales están ubicados en países en desarrollo como China, Bangladesh y Vietnam (H&M Group, 2023h; Wren, 2022).

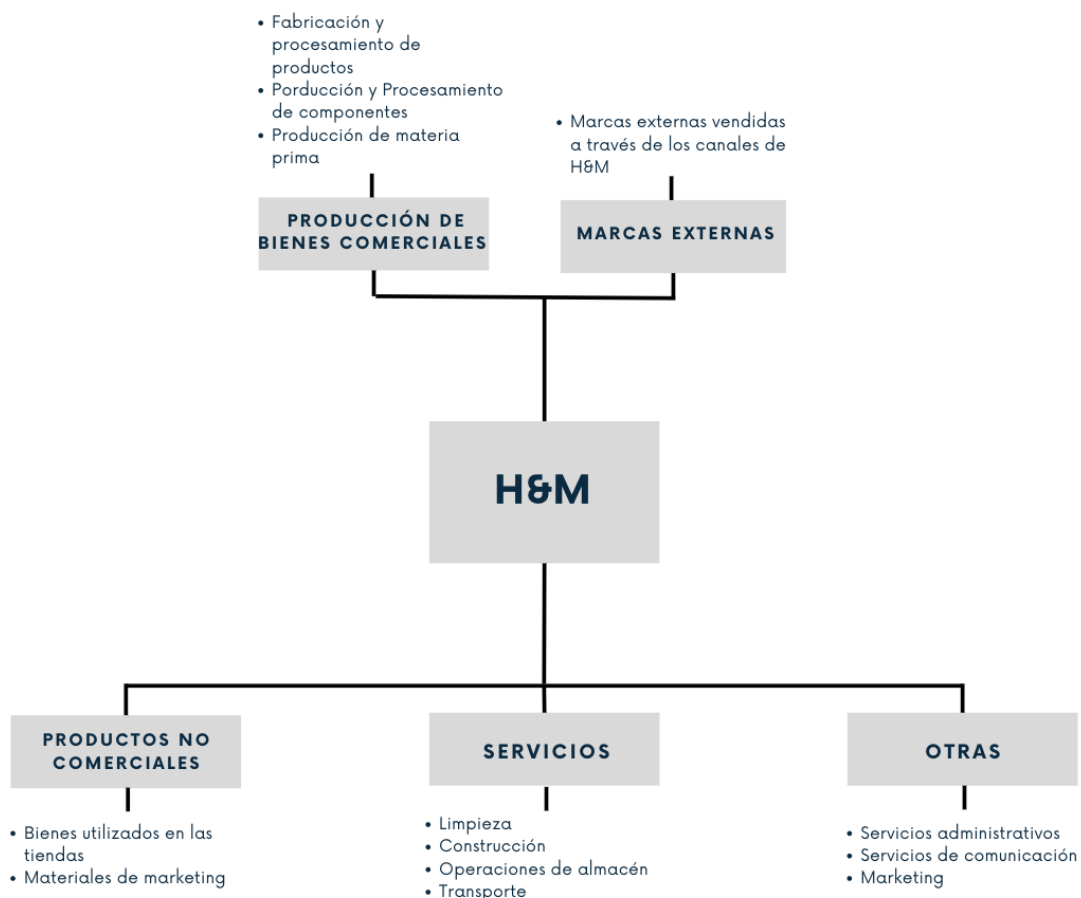


Imagen 26: Cadenas de suministro del Grupo H&M

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de Sostenibilidad 2023 de H&M

Como señaló Wren, incluso cuando el Grupo establece estándares ambientales por encima de los límites legales, puede resultar difícil realizar un seguimiento del cumplimiento debido a la distancia geográfica y los débiles estándares ambientales en estos países. Esto genera preocupaciones sobre la precisión del alcance 3 de H&M y su informe de sostenibilidad (H&M Group, 2022a). H&M no posee fábricas; como resultado, no tiene control directo sobre las prácticas ambientales de las actividades de producción de sus proveedores. Por lo tanto, es posible que la empresa esté subestimando significativamente su huella de carbono total.

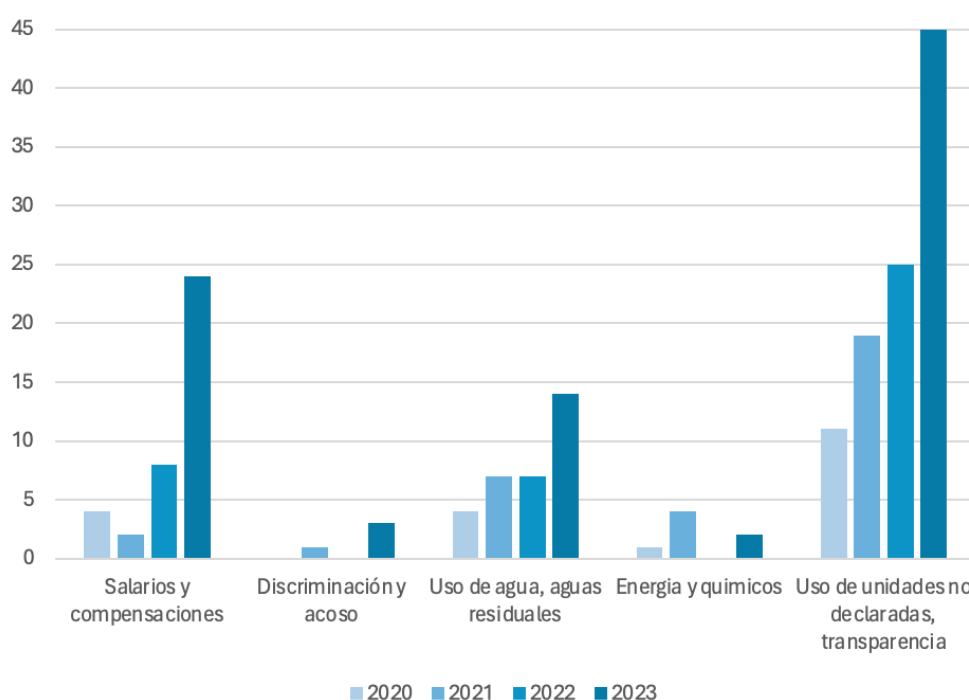
H&M es “estricto” a la hora de elegir a los proveedores con los que trabajar. El Grupo afirma que evalúan constantemente a sus proveedores y solo los eligen si comparten sus valores, centrándose en el cumplimiento y la alineación en valores ambientales y sociales. En 2023, consolidaron más su cadena de suministro hacia menos proveedores y exigiéndoles que cumplan con su Compromiso de Sostenibilidad y Código de Ética. Para ello, usan un sistema de auditorías basadas en riesgos y su Programa de Asociación de Impacto Sostenible (SIPP) para monitorear el desempeño y cumplimiento. A través de este programa, H&M se “asegura” de que todos los proveedores cumplen con sus requisitos mínimos y apoyan a los proveedores de alcance 1 y 2 para avanzar en los objetivos de sostenibilidad. El SIPP incluye:



- Requisitos mínimos: auditorías de instalaciones de proveedores nuevas y existentes para garantizar que se cumplen los requisitos mínimos de sostenibilidad.
- Autoevaluación y verificación: autoevaluación utilizando el Módulo Ambiental de Instalaciones de Higg (FEM, Facility Environmental Module) y el Módulo Social y Laboral de Instalaciones de Higg (FSLM, Facility Social and Labour Module), verificados un tercero.
- Desarrollo de capacidades: identificación de áreas prioritarias y establecimiento de objetivos de mejora.
- Mecanismos de quejas y voz de los trabajadores: garantizar que los trabajadores puedan informar sus preocupaciones y sean escuchados.
- Tratamiento de incidentes y violaciones: registro e investigación de posibles incidentes de incumplimiento.

(H&M, 2023; pág. 78). En concreto, los proveedores deben cumplir los requisitos mínimos del Grupo H&M para establecer una asociación con la empresa, y luego deben presentar un informe anual de autoevaluación. A menos que el informe indique un riesgo significativo, o que surja un nuevo proveedor en escena, H&M avanza con una validación de escritorio y continúa apoyando a sus proveedores para fortalecer su desempeño en sostenibilidad.

En 2022, H&M inició visitas no anunciadas a todas las fábricas de fabricación y procesamiento con las que trabajan para realizar evaluaciones de requisitos mínimos. Durante estas evaluaciones, se observó un aumento de los incumplimientos (H&M, 2023; pág. 79).



*Imagen 27: Cartas de preocupación emitidas a proveedores por incumplimiento de requisitos mínimos*

*Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria Anual de Sostenibilidad de H&M 2023*

La discrepancia entre la afirmación de H&M de trabajar exclusivamente con proveedores que cumplen con sus requisitos y la realidad de los incumplimientos detectados genera preocupaciones sobre la transparencia y efectividad de sus prácticas de gestión de la cadena de suministro. Es de suma importancia que la empresa tome medidas para abordar estas preocupaciones, como revisar y fortalecer sus procesos de control y colaborar más estrechamente con sus proveedores para garantizar que todos los cumplimientos sean legítimos.

A pesar de los esfuerzos del Grupo H&M, existen limitaciones, particularmente en dos aspectos: la autoevaluación por parte de los proveedores y la validación documental. El Grupo H&M gestiona a sus proveedores a través de una "autoevaluación" utilizando los módulos Higg Facility de Sustainable Apparel Coalition (SAC). H&M valida los resultados con una validación de escritorio (H&M Group, 2023i), que se refiere a una revisión y verificación remota de los datos auto informados sin auditar físicamente a los proveedores, excepto en el caso de proveedores nuevos y de alto riesgo que se verifican in situ. Como SIPP se basa en datos auto informados por los proveedores, no se puede ignorar la posibilidad de manipulación e información inexacta. De manera similar, la validación de escritorio puede no ser tan efectiva ya que no elimina la posibilidad de datos erróneos. Por esta razón, H&M debería invertir más para garantizar que sus socios y H&M produzcan "productos asequibles y de calidad que cumplan con altos estándares ambientales y sociales" como prometieron, así como garantizar la objetividad en sus evaluaciones. Como enfatiza McKinsey, reducir los riesgos de la cadena de suministro no es responsabilidad exclusiva de los fabricantes (MCKINSEY & COMPANY, 2023). El Grupo H&M debería reforzar sus medidas de verificación implementando procesos de validación más estrictos, incluyendo potencialmente auditorías de terceros, para abordar las preocupaciones sobre la precisión de los datos. Grupo H&M podría adoptar un modelo de verificación de proveedores similar al de Everlane, que aprovecha las auditorías externas para garantizar la transparencia de la cadena de suministro y las prácticas éticas (Wren, 2022). Además, deberían invertir más en la sostenibilidad de sus proveedores, más allá de sus fabricantes de primer nivel, para ayudarlos a cumplir y superar los estándares ambientales.

### **3.6.2. Transformar las cadenas de suministro de H&M**

Las características inherentes de la moda rápida presentan un riesgo ambiental significativo dentro de la cadena de suministro del Grupo H&M, particularmente desde una perspectiva ambiental. La cadena de suministro fragmentada obstaculiza el control de H&M sobre las prácticas medioambientales de sus proveedores. Además, la dependencia de la empresa de materiales sintéticos económicos genera importantes emisiones de gases de efecto invernadero. La sobreproducción de ropa genera una cantidad sustancial de residuos textiles, lo que contribuye a un importante impacto ambiental negativo. En resumen, estas tres características subrayan la responsabilidad que tiene la industria de la moda rápida hacia el medio ambiente.

Según un informe de 2020 de McKinsey, la industria de la moda debe reducir sus emisiones totales de CO<sub>2</sub> a menos de 1.100 millones de toneladas métricas para 2030, una disminución del 48% con respecto a los niveles actuales, para evitar daños irreversibles al clima. Por lo tanto, el Grupo H&M debe integrar los principios ESG en las operaciones comerciales internas y externas en cada paso de la cadena de valor. Esto es esencial para mantener sus compromisos iniciales y

mejorar su desempeño financiero y ESG. Para lograrlo, es imperativo innovar en la parte frontal del actual modelo de cadena de suministro del Grupo H&M.

### **3.7. ANÁLISIS COMPETENCIA EMPRESARIAL**

El modelo de negocio actual de H&M es difícil de evaluar. Aunque afirma que tiene planes de cambiar a una marca de ropa más respetuosa con el medio ambiente, tiene múltiples problemas debido a que es uno de los principales gigantes de la industria de la moda rápida. De modo que, antes de profundizar en los planes futuros de H&M y su modelo de negocio actual, hay que ver cuál es el estado actual de las empresas de moda rápida. La moda rápida es conocida y popular por una razón importante: su asequibilidad. La calidad del producto no le importa al cliente, como demostró un estudio realizado por el Washington Post, el cual afirmó que cualquier prenda comprada por clientes a través de cualquier empresa considerada marca de moda rápida no la usó más de 10 veces en promedio (Coren, 2023). Dicho esto, no sorprende que sólo en Estados Unidos se hayan registrado alrededor de 11,3 millones de toneladas de residuos textiles. A medida que más personas en todo el mundo se vuelven más conscientes de los desechos y las emisiones de carbono, es fácil entender por qué H&M se está distanciando actualmente de las marcas de moda rápida.

H&M no puede sobrevivir siendo una tienda minorista de moda rápida y lo reconoce. H&M es una de las pocas marcas de moda rápida que todavía obtiene la mayor parte de sus ingresos de las tiendas físicas minoristas, con 5.000 tiendas físicas en 50 países y operando en 75 mercados en todo el mundo. (H&M, 2023b) . Los costes de funcionamiento, contratación y alquiler de tiendas físicas no son baratos e influyen en sus precios. Aunque las estadísticas específicas no están disponibles para el público, la cantidad de costes asociados con el funcionamiento de tiendas minoristas físicas se puede evaluar mediante la comparación de otras marcas de moda rápida que venden predominantemente sus productos online. Shein, una empresa de ropa de moda rápida que vende ropa y accesorios por internet, tiene la mayor participación de mercado de moda rápida de EE. UU.; el 50% (Perri, 2023) . Al vender en línea sin tiendas minoristas físicas y tener que administrar muchos menos empleados, los precios de sus productos son considerablemente bajos en comparación con otras empresas de ropa que venden a través de tiendas minoristas físicas. Shein vende su ropa y accesorios a un promedio de 15 dólares estadounidenses, mientras que el costo promedio de H&M es de 51 dólares estadounidenses. Desde un punto de vista puramente empresarial, esto es insostenible para H&M debido a que sus competidores tienen la ventaja en todos los aspectos de la moda rápida.

Además, H&M se queda atrás de Zara, otra marca de moda rápida que vende la mayoría de sus productos a través de tiendas físicas minoristas, y la cual vende mensualmente el doble que H&M. Si hubiera una empresa con ventas y fabricación equivalentes, Zara estaría a la altura de la reputación de H&M. Zara vende la mayoría de sus productos a través de tiendas físicas minoristas, que suman 3000 (Smith, 2022) . Sólo por las cifras de ventas y la cuota de mercado, H&M palidece en comparación con Zara, lo que demuestra que H&M ya no puede competir en su propio mercado. Dado que H&M tiene dificultades en un mercado que ya está moribundo y está cambiando las preferencias de los clientes y la conciencia ambiental, tiene sentido que H&M cambie su marca de moda rápida a una marca de ropa sustentable.

### **3.7.1. La transición de H&M hacia una marca de moda sostenible**

H&M está en transición hacia una marca de ropa sostenible, con esfuerzos para mejorar la calidad de sus materiales para gestionar el origen de sus productos. El principal problema es que los ingresos de H&M se generan por cantidad y no por calidad. El proceso de aumentar sus precios sin cambiar la calidad y el origen de los materiales de sus prendas no logrará más que perder su base de clientes. Para ver qué tan sostenibles son las marcas de ropa, nadie lo hace mejor en el mercado actual de ropa sostenible que TenTree. Tentree es una marca de ropa sostenible con sede en Vancouver, Canadá, que pone énfasis en la transparencia, la fabricación ética y el origen de sus materiales. Sin duda, es la transparencia de Tentree la que permite a la empresa justificar el precio de su ropa y mostrar a los clientes que el material es de mayor calidad. Otro aspecto es su clara declaración de misión de ser una marca de ropa consciente del medio ambiente. Tentree planta un árbol por cada compra realizada y tiene pruebas de dónde y cuándo se plantan los árboles, y muestra todo esto en primer plano de su sitio web. Aunque el informe de sostenibilidad de H&M y sus cifras de reciclaje se publican al público en general, su sitio web principal todavía carece de la transparencia y el tema de una marca de ropa sostenible. Es más probable que los clientes confíen en una marca de ropa con sus raíces y comienzos con el objetivo de crear ropa respetuosa con el medio ambiente que en una marca de moda rápida que se renueva como ropa sostenible, por lo que H&M está teniendo mucha dificultad con este cambio. H&M tendrá que invertir y trabajar en su imagen pública y en la transparencia de su suministro y fabricación si quiere siquiera tener la oportunidad de tener la imagen de una marca de ropa sostenible como Tentree.

La transición para H&M es un proceso complicado. El objetivo final de una empresa, especialmente cuando se trata de propiedad de múltiples accionistas, es generar ingresos y ganancias. Aumentar el precio de la ropa y disuadir a los consumidores de comprarla, generalmente, no es una medida que desee tomar y anunciar a sus accionistas sólo para que su ropa sea sostenible. Estos aumentos de precios deben justificarse y razonarse para garantizar que, a largo plazo, será rentable para las empresas aumentar los precios y considerar gestionar el origen de los materiales de acuerdo con altos estándares de empleo y empleadores. Hasta que ese sea el caso, las marcas de moda rápida y H&M tendrán que continuar con sus precios bajos y fomentar el consumo cambiando su guardarropa periódicamente. La industria de la moda tiene que estar al tanto de las tendencias de la moda y producir ropa que combine con ellas. Las marcas de ropa de alta gama tienen el lujo de crear nuevas tendencias de moda y generar ganancias incluso vendiendo productos con una cantidad minúscula de ropa. Las marcas de moda rápida como H&M tienen que crear y vender una gran variedad de ropa y adaptarse a las tendencias modernas, por lo que no pueden convertirse en una marca de moda sostenible.

# CAPÍTULO 4. PLAN DE SELECCIÓN DE PROBLEMÁTICAS

## 4.1. MODELO TRIPLE DIAMANTE

En el Trabajo de Fin de Grado se han presentado varias problemáticas de H&M referentes a diferentes temas. Para poder llevar a cabo un plan de implementación, primero hay que seleccionar las problemáticas en las que profundizar, para lo que se usará el Modelo de Triple Diamante, definido en la metodología.

Hay que recordar que el Modelo tienen nueve pasos: exploración, elección del desafío, definición, comprensión, enfoque, definición de objetivos, desarrollo, diseño y filtrado y entrega (Marin-Garcia, Garcia-Sabater, Garcia-Sabater, Maheut, 2020).

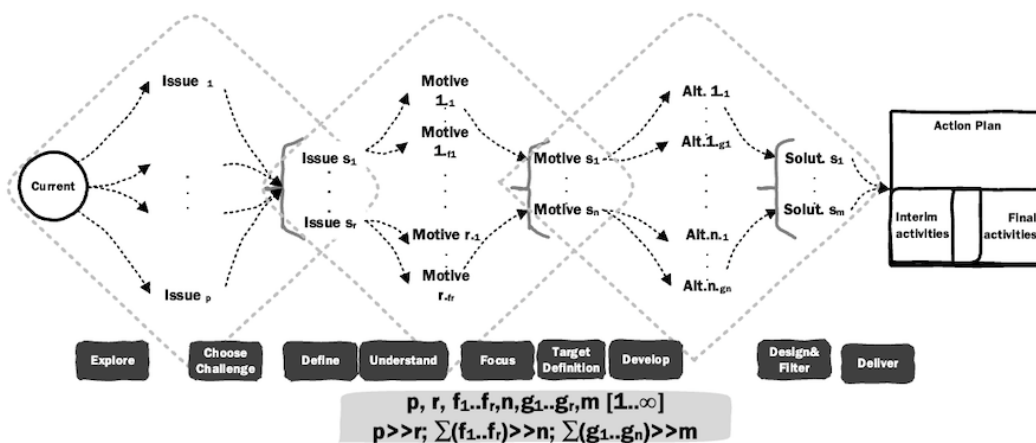


Imagen 28: Modelo Triple Diamante

Fuente: <https://polipapers.upv.es/index.php/WPOM/article/view/14776/13315>

## 4.2. EXPLORACIÓN

Esta primera parte del diamante hace referencia a identificar los posibles problemas sobre los cuales trabajar. Para ello se han utilizado *post-it*: en cada uno se pone el título de los problemas expuestos en el capítulo 3.



*Imagen 29: Problemas identificados*

*Fuente: Elaboración propia*

### **4.3. ELECCIÓN DEL DESAFÍO**

La segunda parte del primer diamante trata de priorizar los problemas definidos en la fase anterior para obtener un número limitado de temas que resolver. Para elegir los problemas que abordar en este TFG se ha utilizado una gráfica, en la que se tiene en cuenta la importancia y capacidad para abordar cada tema. Por ejemplo, al ser una estudiante, el problema que tiene H&M de que consume mucha energía o emite demasiado CO2 es muy complejo y no hay suficiente información o recursos para tratarlo, por lo que aparece en la parte inferior derecha; tiene mucha importancia, pero poca capacidad de abordarse.

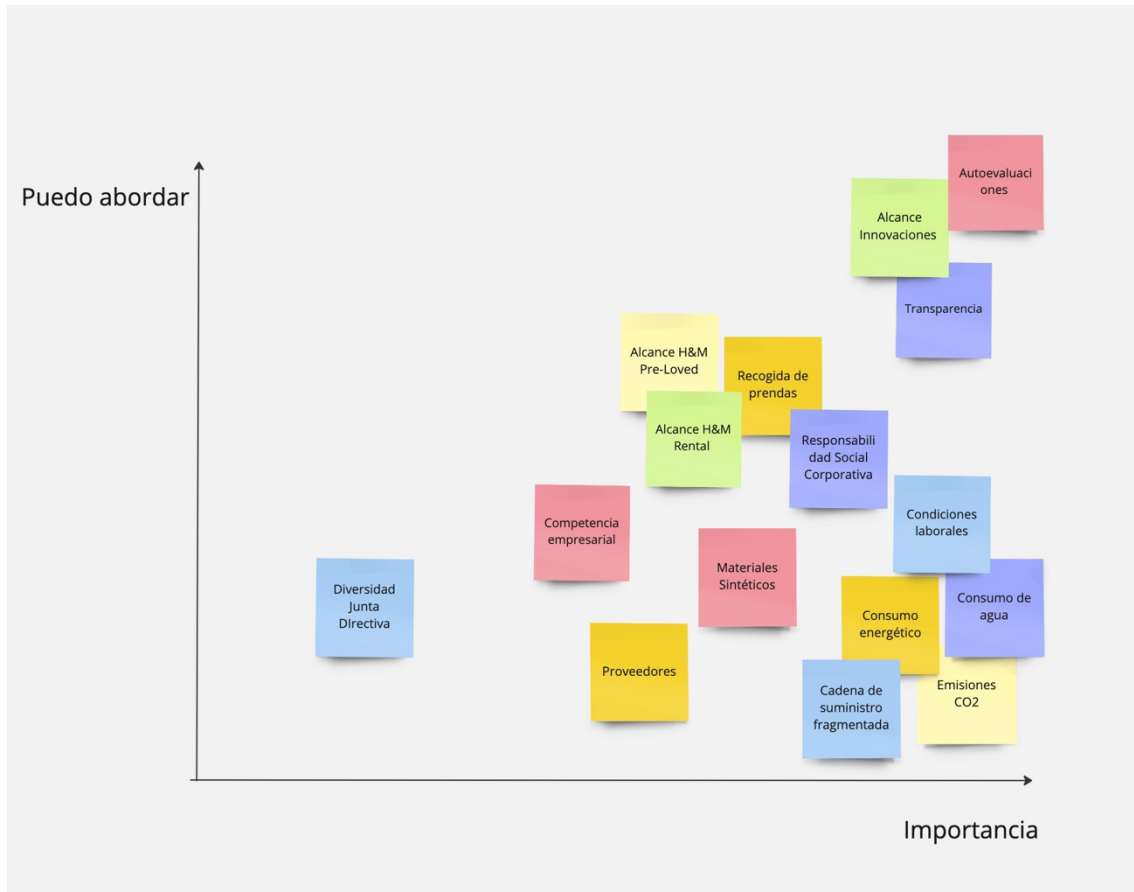


Imagen 30: Gráfico Puedo abordar/Importancia de cada problema

Fuente: Elaboración propia

De la gráfica se saca que los problemas susceptibles de ser tratados en este TFG son:

- Alcance innovaciones tecnológicas de H&M, como la colaboración con LanzaTech y el Sistema Loop.
- Transparencia
- Autoevaluaciones

#### 4.4. DEFINICIÓN

Consiste en definir y especificar todos los problemas seleccionados, a partir de una matriz “Es/No es” (Tabla 1, Tabla 2 y Tabla 3).

#### 4.4.1 Alcance Innovaciones

	<b>ES</b>	<b>NO ES (no lo trabajo ahora)</b>
<b>Qué</b>	Alcance limitado de las estrategias de innovación para la circularidad implantadas por H&M (Colaboración H&M Move con Lanza Tech y Sistema Loop)	Cambiar las estrategias o proponer nuevas.
<b>Dónde</b>	Presencia en redes sociales, anuncios...	Aumentar presencia en tienda física u <i>online</i> donde actualmente está implantado, o donde ha estado.
<b>Quién</b>	Clientes y público general de H&M	Políticos, instituciones...
<b>Cuándo</b>	Desde que lanzaron las estrategias	-
<b>Cómo se detecta</b>	Viendo que las campañas no han funcionado y las han dejado de realizar, aun teniendo un potencial enorme.  Para medir el impacto se ha utilizado la métrica de cuantos hashtags hay en Instagram, y para las dos innovaciones no hay ninguno.	El número de uso/compra de las iniciativas en las tiendas.
<b>Para qué</b>	Valorar si las estrategias tienen un verdadero impacto, para decidir si extender los pilotos a otras tiendas.	Para vender más.

Tabla 1: Matriz Es/No es para el problema Alcance Innovaciones

Fuente: Elaboración propia



#### 4.4.2. Autoevaluaciones SIPP

	<b>ES</b>	<b>NO ES (no lo trabajo ahora)</b>
<b>Qué</b>	Exageración de las respuestas en los autoinformes de evaluación de desempeño de los proveedores y falta de control posterior.	Cambiar la manera de autoevaluar el desempeño.
<b>Dónde</b>	Fábricas de los proveedores de H&M	Locales de H&M
<b>Cuándo</b>	Desde que se incorporó el sistema SIPP.	-
<b>Cómo se detecta</b>	Viendo que la información proporcionada por los proveedores no concuerda con los requisitos de H&M.  La métrica que se ha utilizado para este apartado ha sido la imagen 27, donde se ve que las inconsistencias de los proveedores (no cumplimiento de los requisitos mínimos) aumentan al hacer revisiones sin previo aviso.	-
<b>Para qué</b>	Asegurar que H&M solo trabaja con proveedores que realmente cumplen sus estándares.	Reducir proveedores

Tabla 2: Matriz Es/No es para el problema Autoevaluaciones SIPP

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.3. Transparencia

	<b>ES</b>	<b>NO ES (no lo trabajo ahora)</b>
<b>Qué</b>	Falta de transparencia a la hora de dar información sobre materiales reciclados que se utilizan y a la hora de hablar de la moda circular.	Falta de transparencia en consumo de agua, línea “Conscious Choice”, etc.
<b>Dónde</b>	Memorias de Sostenibilidad del Grupo H&M	-
<b>Cuándo</b>	Desde que se publica la información.	-
<b>Cómo se detecta</b>	Viendo que la información proporcionada por reportes no es completa o suficiente, o que es exagerada en algunas partes.  La métrica que se utiliza es el estudio de todos los reportes de sostenibilidad de H&M, y ver que antes ponían más información sobre todos los temas y, por tanto, más transparencia, y en los últimos años hay muchas cosas que dejan de anunciar.	-
<b>Para qué</b>	Asegurar que H&M cumple con su promesa de ser una empresa transparente.	Para poder vender más al ser “más verdes”.

*Tabla 3: Matriz Es/No es para el problema Transparencia*

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.5. COMPRENSIÓN

Este paso consiste en definir en más profundidad el problema y llegar a sus causas fundamentales. Para ello, normalmente, hay cierta retroalimentación entre los pasos de Definición y Comprensión. En este caso, se utiliza la herramienta de los “5 por qué” (Imagen 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38 y 39).

4.5.1 Alcance Innovaciones

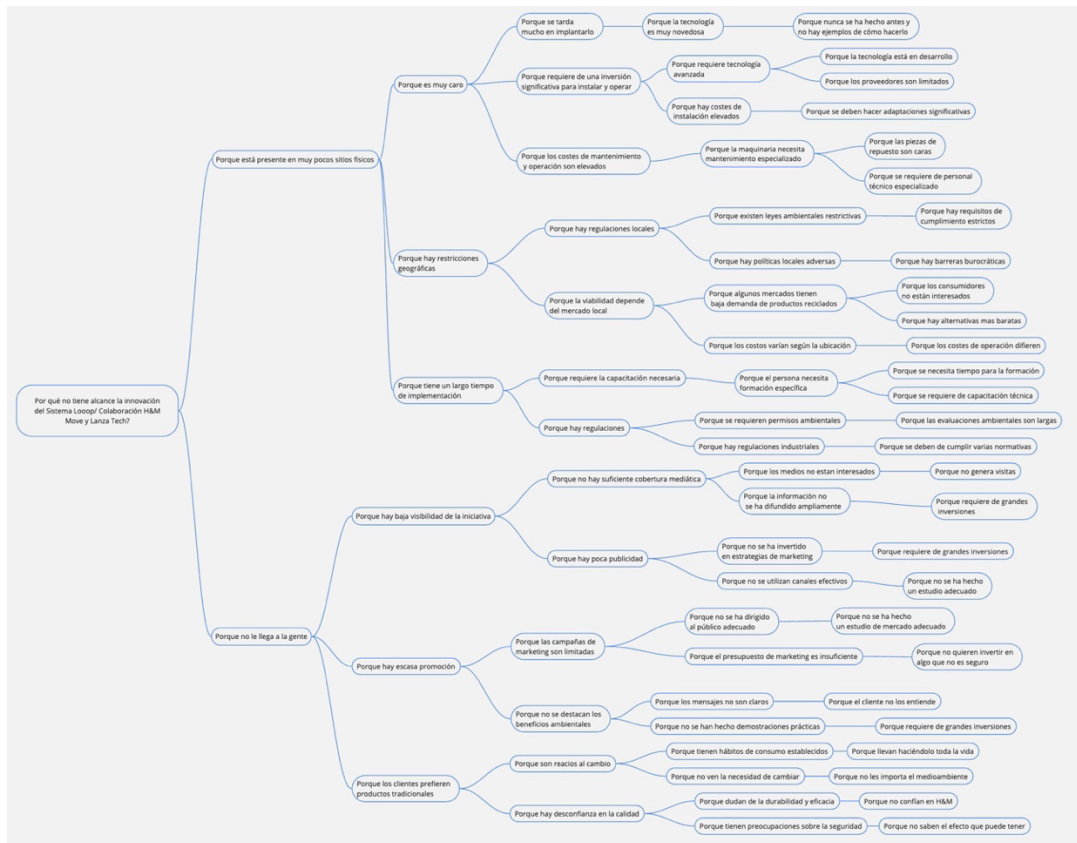


Imagen 31: Diagrama de Árbol de 5 por qué para el problema Alcance Innovaciones

Fuente: Elaboración propia

Ampliando la imagen anterior para el primer porqué se tienen las siguientes causas:



Imagen 32: Ampliación Diagrama de Árbol "Porque está presente en muy pocos sitios físicos"

Fuente: Elaboración propia

# Análisis Crítico de las Prácticas de H&M en el ámbito de la sostenibilidad, diseño e implantación de nuevas medidas

Si se amplía el “Porque no le llega a la gente” tenemos el siguiente árbol:



Imagen 33: Ampliación Diagrama de Árbol “Porque no le llega a la gente”

Fuente: Elaboración propia

## 4.5.2. Autoevaluaciones SIPP

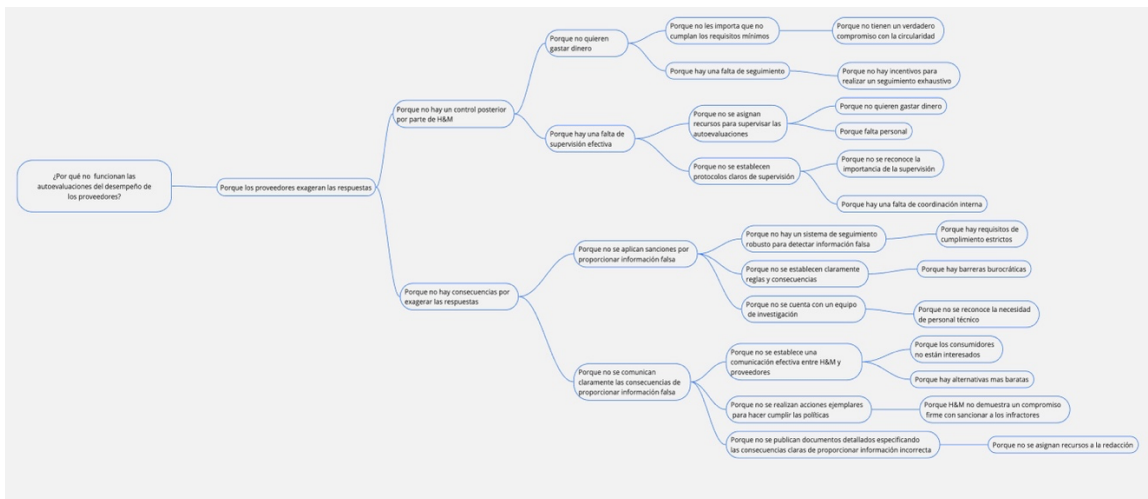


Imagen 34: Diagrama de Árbol de 5 por qué para el problema Autoevaluaciones SIPP

Fuente: Elaboración propia

Ampliando el “Porque no hay un control posterior por parte de H&M” se tiene la siguiente imagen:

## Análisis Crítico de las Prácticas de H&M en el ámbito de la sostenibilidad, diseño e implantación de nuevas medidas

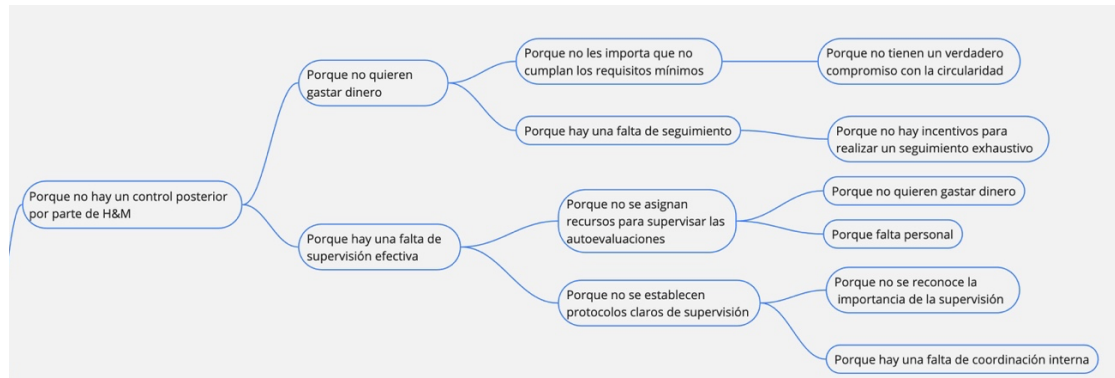


Imagen 35: Ampliación Diagrama de Árbol “Porque no hay un control posterior por parte de H&M”

Fuente: Elaboración propia

Y ampliando el segundo por qué, “Porque no hay consecuencias por exagerar las respuestas”:

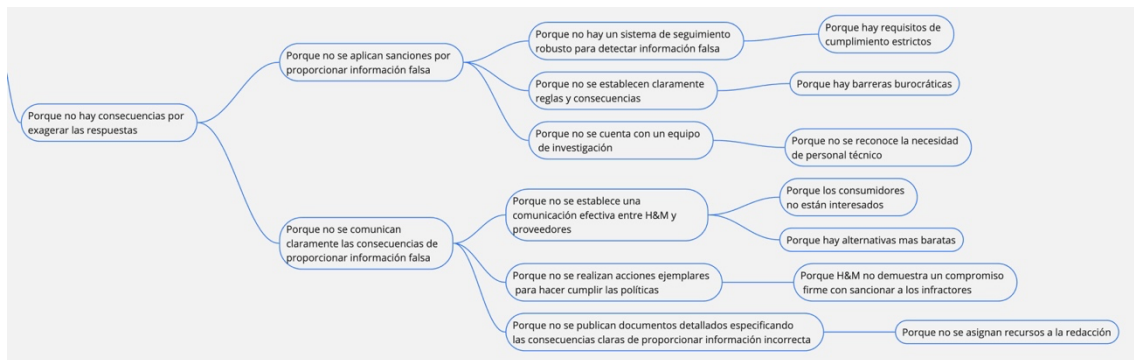


Imagen 36: Ampliación Diagrama de Árbol “Porque no hay consecuencias por exagerar las respuestas”

Fuente: Elaboración propia

### 4.5.3. Transparencia

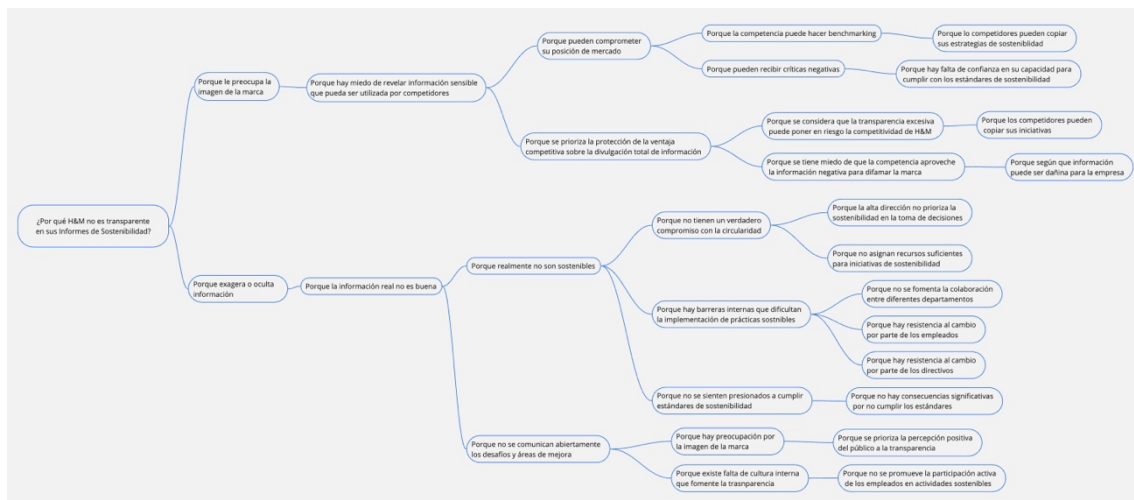


Imagen 37: Diagrama de Árbol 5 por qué para el problema Transparencia

Fuente: Elaboración propia

## Análisis Crítico de las Prácticas de H&M en el ámbito de la sostenibilidad, diseño e implantación de nuevas medidas

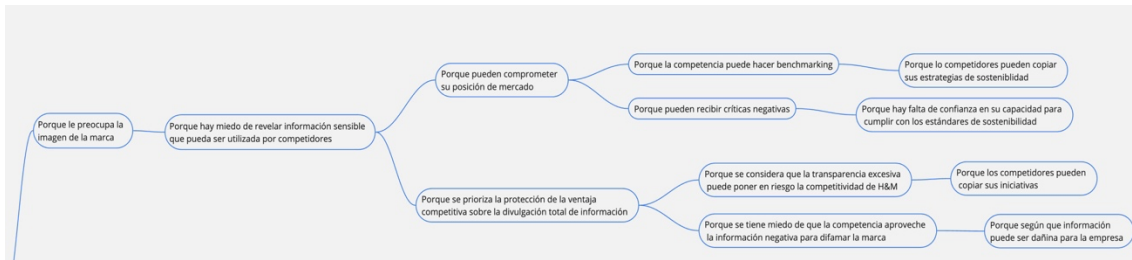


Imagen 38: Ampliación Diagrama de Árbol “Porque le preocupa la imagen de la marca”

Fuente: Elaboración propia

Haciendo zoom en el segundo por qué, tenemos:

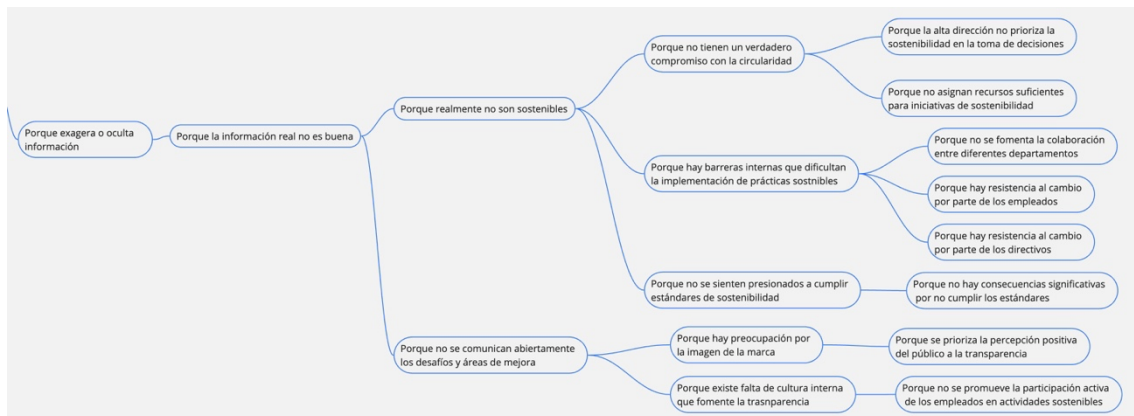


Imagen 39: Ampliación Diagrama de Árbol “Porque se exagera o oculta información”

Fuente: Elaboración propia

### 4.6. ENFOQUE

El enfoque es una tarea en la que se seleccionan las causas que se trabajarán en las siguientes fases utilizando un conjunto de criterios, a partir de los datos recopilados en el paso de comprensión. A partir de este paso, solo se trabajará con el problema “Alcance Innovaciones”, debido al límite de páginas que se tiene para este TFG.

Para este apartado se ha hecho una encuesta a 10 personas para sacar una estadística sobre que causa creen que es la más frecuente o probable por la que las innovaciones de H&M no tienen alcance suficiente.

La encuesta ha quedado así:

Causa	Votos
Porque son innovaciones tecnológicas que no se han hecho nunca y no hay ejemplos de cómo hacerlo	1
Porque no está en los medios de comunicación adecuados, por lo que la gente no sabe que existen	9
Porque los clientes prefieren productos tradicionales	0

*Tabla 4: Encuesta sobre causas por las que las innovaciones de H&M no tienen alcance*

*Fuente: Elaboración propia*

De la encuesta se saca que la causa más probable es porque H&M no anuncia las innovaciones que hace en los medios de comunicación, y por tanto las personas no están al tanto de su existencia. Esta es la causa con la que se trabajará en las siguientes fases.

#### **4.7. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

El sexto paso del Modelo consiste en describir claramente y de manera específica los objetivos para que sean Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales (SMART). Para aplicar el método SMART se tienen que responder a las siguientes preguntas relacionadas con cada sigla (Díaz, 2020):

1. Específico: ¿Qué es lo que se quiere conseguir?
2. Medible: ¿Cómo se puede medir su resultado?
3. Alcanzable: ¿Se puede alcanzar?
4. Relevante: ¿Qué importancia tiene?
5. Temporal: ¿Cuánto tiempo es necesario invertir para conseguirlo?

Para aumentar el alcance de las innovaciones se va a plantear hacer una campaña de marketing. Dado que las dos innovaciones, el Sistema Loop y la colaboración H&M Move con LanzaTech, tienen el mismo problema y la solución es prácticamente la misma, a partir de este punto se referirá únicamente al Sistema Loop.

El objetivo SMART es aumentar del 0% actual al 20%, en un plazo de 4 semanas, el conocimiento del Sistema Loop entre turistas y residentes empadronados en la ciudad de Palma de Mallorca, independientemente de su edad y género. Este conocimiento se evaluará a través de una encuesta que incluirá la definición del sistema.

#### **4.8. DESARROLLO**

En este paso se despliegan las alternativas sin preocuparse por si son factibles; el objetivo es presentar el máximo número de ideas posibles, para lo que se utiliza la técnica de *brainstorming* (se han agrupada las ideas por temas con un diagrama de afinidad):

Desarrollo de Contenidos:

- Crear contenido informativo sobre el Sistema Loop.
- Producir vídeos explicativos y entrevistas con expertos.

Estrategia en Redes Sociales:

- Campañas en Instagram, Facebook y Twitter.
- Desarrollar hashtags específicos para la campaña, como #HMLoop
- Publicaciones semanales destacando las iniciativas sostenibles.
- Colaboraciones con influencers en sostenibilidad.

- Vídeos y publicaciones patrocinadas por influencers mostrando su visita a una tienda H&M con el Sistema Loop
- Organizar concursos donde los participantes comparten ideas sobre sostenibilidad para ganar productos reciclados o descuentos.

Eventos y Relaciones Públicas:

- Organización de eventos virtuales con expertos en sostenibilidad
- Participación en conferencias y ferias de sostenibilidad presentando los proyectos de H&M.

Comunicados en prensa y radio

- Enviar comunicados de prensa a medios de comunicación anunciando la iniciativa
- Anuncios en el periódico local.
- Artículos en revistas y en blogs especializados.
- Hacer menciones en radio.

Promociones y Ofertas:

- Descuentos y promociones para incentivar el uso del Sistema Loop.
- Programas de recompensas para clientes que participen en iniciativas sostenibles.

#### 4.9. DISEÑO Y FILTRO

Esta fase comienza filtrando las alternativas propuestas en el paso anterior, para lo que se utilizan los criterios establecidos en “Definición de objetivos”. Con las alternativas filtradas, se presentan una serie de soluciones.

Para llevar a cabo el filtro de las ideas propuestas se va a utilizar una matriz de decisión.

<b>Alternativa</b>	<b>Costo (peso 0.3)</b>	<b>Alcance (peso 0.4)</b>	<b>Tiempo (peso 0.1)</b>	<b>Efectividad (peso 0.2)</b>	<b>Puntuación total</b>
Desarrollo de contenidos	7	5	5	7	6.0
Estrategia en redes sociales	8	9	6	8	8.2
Eventos y Relaciones Públicas	5	7	5	6	6.0
Comunicados en prensa y radio	4	8	6	7	6.4



Análisis Crítico de las Prácticas de H&M en el ámbito de la sostenibilidad, diseño e implantación de nuevas medidas

Promociones y ofertas	6	6	7	7	6.3
-----------------------	---	---	---	---	-----

*Tabla 5: Matriz de decisión de ideas para la campaña de marketing*

*Fuente: Elaboración propia*

El cálculo de la puntuación total es:

$$\text{Puntuación total} = \text{Costo} \times 0.3 + \text{Alcance} \times 0.4 + \text{Tiempo} \times 0.1 + \text{Efectividad} \times 0.2$$

Por ejemplo, en el caso de Desarrollo de contenidos sería:

$$\text{Puntuación total} = 7 \times 0.3 + 5 \times 0.4 + 5 \times 0.1 + 7 \times 0.2 = 6.0$$

De la matriz se saca que las alternativas con más puntuación, y, por tanto, más viables son “Estrategia en redes sociales” y “Comunicados en prensa y radio”. Esto es lo que se planteará en el plan de acción.

#### **4.10. ENTREGA**

Esta es la salida, donde las propuestas finales se incluyen en un plan de acción y plan de riesgos.

## **CAPÍTULO 5. PLAN DE ACCIÓN**

El Modelo de Triple Diamante ha permitido seleccionar que problemática se va a abordar en este proyecto, y, por tanto, que problemática va a tener un plan de acción. Como se ha visto anteriormente, el problema es el alcance de las innovaciones, y como el plan de acción solo se va a hacer para una, se ha elegido que sea para la máquina del Sistema Loop. Para ello se utilizarán las estrategias definidas en el apartado de diseño y filtro. Antes de comenzar con el Plan, hay que entender porque la campaña se va a llevar a cabo en Mallorca, España.

### **5.1. RAZONES DE ELECCIÓN DE MALLORCA PARA INICIAR LA CAMPAÑA**

#### **5.1.1. Diversidad Demográfica**

Mallorca es uno de los destinos turísticos más importantes de Europa y atrae a una audiencia diversa y multicultural. Esto permite probar la campaña en un mercado que representa una mezcla de residentes locales y turistas de diferentes nacionalidades, lo cual es ideal para evaluar la aceptación de la campaña a nivel internacional.

#### **5.1.2. Tamaño y alcance controlable**

El entorno geográfico limitado de la isla de Mallorca facilita la implementación y el seguimiento de la campaña. La capacidad de administrar y modificar la campaña en un área más pequeña reduce los riesgos y los costos de la implementación inicial.

#### **5.1.3. Influencia en el Mercado Turístico**

Mallorca tiene el potencial de atraer a un gran número de visitantes internacionales debido a la alta afluencia de turistas durante todo el año, especialmente durante el verano; la campaña se hará en Julio por esta razón. Por lo que, al regresar a sus países, pueden compartir con el resto de la gente lo aprendido en su viaje y generar un boca a boca muy positivo.

#### **5.1.4. Medio Ambiente y Sostenibilidad**

En Mallorca, los temas de sostenibilidad y protección ambiental han despertado un mayor interés tanto a nivel gubernamental como entre los residentes y las empresas locales. El compromiso con la sostenibilidad hace que la campaña sea más relevante para la comunidad local y sea bien recibida.

## **5.2. PLAN DE ACCIÓN**

### **5.2.1. Selección de Público objetivo**

La importancia que se le está dando a la sostenibilidad hoy en día hace que no haya un solo público objetivo, sino que sea para todo el mundo, desde los niños hasta los adultos; los niños porque quieren cuidar su futuro, y los adultos porque quieren cuidar el futuro de sus hijos o de las siguientes generaciones. Por tanto, esta campaña está dirigida a todas las personas que están en Mallorca, ya sean residentes o turistas, jóvenes o adultos, mujeres o hombres, etc.

### **5.2.2. Decisión de Emisoras de radio**

En el presupuesto se contemplan las emisoras más relevantes que están presentes en Mallorca, seleccionadas estratégicamente para maximizar el alcance y la efectividad de la campaña. Entre ellas se encuentran Cadena Ser, Cadena 100, Onda Cero, Cope, 40 Principales, Es Radio, Rock FM y Europa FM.

El Grupo Cope incluye Cope (noticias), Cadena 100 (música pop) y Rock FM (música rock). Las dos primeras son las más escuchadas y las que tienen un público más amplio, por lo que serán estas las que se utilizarán en la campaña.

Por otro lado, se tiene el Grupo Ser, que incluye Cadena Ser y Es Radio. Cadena Ser es la radio de noticias más escuchada en Mallorca, lo que la convierte en un componente crucial para el éxito del plan.

Onda cero tiene prácticamente el mismo número de oyentes diarios que Cope por lo que en una primera instancia no se va a incluir en la estrategia. Esta decisión se basa en la necesidad de optimizar los recursos y focalizar la inversión en las emisoras con mayor audiencia y relevancia para el público objetivo.

Por último, para apelar al público más joven se van a utilizar los 40 Principales y Europa FM, que son las radios líderes para este grupo.

### **5.2.3. Lanzamiento en Prensa**

En Mallorca solo hay dos periódicos locales importantes, Última Hora y Diario de Mallorca, por lo que en la campaña se contemplan los dos.

Se opta por los faldones más pequeños porque son significativamente más baratos y tampoco es necesario demasiado espacio para comunicar las innovaciones.

En cuanto a la frecuencia del anuncio, se realizará dos veces a la semana, alternando días; una semana se hará lunes y miércoles, aunque la primera semana también se hará el viernes, y otras semanas se hará martes y jueves, para asegurar que el mensaje le llega al máximo número de personas posible.

### **5.2.4. Elección de Redes Sociales**

Para la campaña en redes sociales se ha optado por incluir Instagram, Tik Tok y Facebook, las más relevantes en el panorama actual. Todas tienen el mismo precio, y es de 150€ por una campaña de un mes, en la que le van apareciendo anuncios en la pantalla de los usuarios.

### 5.3. PRESUPUESTO Y FECHAS DE LA CAMPAÑA DE MARKETING

H&M																																					TOTAL FACTURADO																																	
jul-24		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	INSER	DIAS	PRECIO	TOTAL	TOTAL FACTURADO																																	
<b>RADIO</b>																																																																						
CADENA SER MALLORCA		6	6	6	6	6			6	6	6	6	6			6	6	6	6	6			6	6	6	6	6			6	6	6			138	23	23,50 €	3.243,00 €																																
COPE		4	4	4	4	4			4	4	4	4	4			4	4	4	4	4			4	4	4	4	4			4	4	4			92	23	14,00 €	1.288,00 €																																
ONDA CERO																																			0	0	19,40 €	0,00 €																																
40 PRINCIPALES MALLORCA		6	6	6	6	6			6	6	6	6	6			6	6	6	6	6			6	6	6	6	6			6	6	6			138	23	20,40 €	2.815,20 €																																
CADENA 100 MALLORCA		6	6	6	6	6			6	6	6	6	6			6	6	6	6	6			6	6	6	6	6			6	6	6			138	23	14,00 €	1.932,00 €																																
ROCK FM																																			0	0	14,00 €	0,00 €																																
EUROPA FM		3	3	3	3	3			3	3	3	3	3			3	3	3	3	3			3	3	3	3	3			3	3	3			69	23	18,46 €	1.273,74 €																																
ES RADIO																																			0	0	10,00 €	0,00 €	10.551,94 €																															
<b>PRENSA</b>																																																																						
DIARIO DE MALLORCA - FALDÓN 2X5		1		1		1			1		1				1		1						1		1					1				7	7	200,00 €	1.400,00 €																																	
DIARIO DE MALLORCA - FALDÓN 5X5 MEDIA PÁG																																			0	0	375,00 €	0,00 €																																
ÚLTIMA HORA - FALDÓN 5X6 - MEDIA PÁG																																			0	0	960,00 €	0,00 €																																
ÚLTIMA HORA - FALDÓN 3X6		1		1		1			1		1				1		1								1		1				1				7	7	576,00 €	4.032,00 €	5.432,00 €																															
<b>RR.SS</b>																																																																						
INSTAGRAM																																				0	0	150,00 €	150,00 €																															
TIKTOK																																				0	0	150,00 €	150,00 €																															
FACEBOOK																																				0	0	150,00 €	150,00 €	450,00 €																														
<b>PRESUPUESTO RADIO</b>																																			10.551,94 €																																			
<b>PRESUPUESTO PRENSA</b>																																			5.432,00 €																																			
<b>PRESUPUESTO RRSS</b>																																			450,00 €																																			
<b>TOTAL</b>																																			16.433,94 €																																			

Imagen 40: Presupuesto y fechas de la campaña de marketing Mallorca

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.1. Explicación celdas del presupuesto

Se puede observar que la fila que contiene los números 1,2,3,4,5,6...30,31, se refiere a los días del mes de julio, que es cuando se va a llevar a cabo la campaña.

Para cada partida de prensa o radio, los números que aparecen en las celdas de los diferentes días representan el número de inserciones que se hacen diariamente de cada elemento. Por ejemplo, Cadena Ser va a tener seis inserciones diarias durante todo el mes, mientras que Cope tendrá cuatro. Así, multiplicando el número de inserciones por el precio de cada una, se obtiene el coste total.

### 5.4. EVALUACIÓN Y MEDICIÓN

Para medir el éxito de la campaña es fundamental establecer unos Indicadores Clave de Desempeño (KPIs, *Key Performance Indicators*).

Se proponen los siguientes:

- Alcance: número de personas que han visto o escuchado la campaña
- Engagement: interacciones con el contenido de la campaña en redes sociales
- Tráfico web: aumento del tráfico en la web de H&M desde que se inicia la campaña
- Reputación de marca: cambio en el sentimiento y percepción de la marca

Para evaluar cada KPI se plantean los siguientes métodos de evaluación:

- Encuestas: para ver si se ha cumplido el objetivo de que el 20% de las personas que están en Mallorca sepan de la existencia del Sistema Loop, se realizará una encuesta a una muestra aleatoria durante el mes de agosto.
- Análisis de Redes Sociales: ver cuántos hashtags #hmloop hay al final del mes, en comparación al inicio. También se puede ver si los seguidores de H&M han subido, los likes, comentarios...
- Monitoreo del Tráfico Web: utilizar herramientas como Google Analytics para monitorizar las visitas a la web, duración media, *clicks* en el apartado de sostenibilidad...Esto se realizará en el mes de agosto, una vez acabada la campaña.
- Encuestas y Feedback de Clientes: realizar formularios de feedback, entrevistas, encuestas a los clientes para medir su satisfacción y analizar si su percepción de la marca ha cambiado, también en el mes de agosto .

# **CAPÍTULO 6. POSIBLES LÍNEAS DE ACCIÓN PARA LOS OTROS PROBLEMAS DETECTADOS**

En este capítulo se va a hacer una reflexión general de aspectos relevantes para otros problemas que en el TFG no se abordan directamente pero que serán el foco de trabajo cuando se haya resuelto el primer problema elegido.

La cadena de suministro de producción de H&M tiene un impacto ambiental y social considerable, por lo que es el área que se va a evaluar en estos apartados. Se sugiere que haya una implementación más fuerte de modelos de moda circulares a través de acciones como; desarrollar sistemas de reciclaje de textiles, reevaluar la composición de las prendas textiles y ampliar las plataformas de reventa para fortalecer su pilar medioambiental. En este apartado del proyecto se revisa el cumplimiento de la cadena de suministro a través de acciones tales como; auditoría legal, adaptación de marcos externos y evaluaciones de terceros, para fortalecer su pilar social y de gobernanza. A continuación, se discutirán las fallas en el Informe Anual del Grupo H&M y las direcciones para fortalecer la viabilidad de sus objetivos ESG, lo que fortalecerá sus relaciones con las partes interesadas y fortalecerá su posición.

## **6.1. MAYOR IMPLEMENTACIÓN DE LOS MODELOS DE MODA CIRCULARES**

### **6.1.1. Transparencia de materiales reciclados e inversión en tecnologías de reciclaje textil**

El reciclaje de textiles para mitigar la contaminación ha ganado popularidad en la industria textil, ya que reduce los mayores costos asociados con las materias primas y la producción. El reciclaje, así como la reutilización, son los métodos más eficaces para deshacerse de los textiles de primer uso (Celep, Tetik y Yilmaz, 2022). Sin embargo, dado que solo se recicla el 13 % de los textiles, en comparación con la tasa de reciclaje del 73 % de los residuos ferrosos, todavía existen muchas deficiencias en los sistemas circulares en la moda (Hole et al., 2020) Además, aunque H&M participa en el uso de materiales reciclados, existen muchas limitaciones, incluido el hecho de que algunos textiles reciclados no se pueden reciclar de manera formidable (Celep, Tetik y Yilmaz, 2022), como es el ejemplo del rPET (poliéster reciclado procedente de plástico PET). Aunque el rPET tiene menos impacto ambiental que el poliéster virgen, el rPET saca el plástico reutilizable de ese ciclo y limita su "reciclabilidad" (NewStandardInstitute, 2021).

Las asociaciones con instituciones de investigación establecidas para desarrollar tecnologías de reciclaje textil son una forma factible de aumentar la responsabilidad de la marca y generar confianza. Marcas de moda de renombre, comúnmente asociadas con su compromiso de adoptar medidas más sostenibles, como Patagonia, Puma, Salomon y On, han trabajado con Carbios, una empresa bioquímica francesa, en particular "desarrollando tecnologías

innovadoras para revolucionar el final de la vida útil de los plásticos y los textiles" (Ladent, 2022). Carbios también es socio de otras empresas globales como L'Oréal, Nestlé Waters y PepsiCo, como proveedor de soluciones sostenibles innovadoras.

Carbios desarrolla soluciones que tienen como objetivo mejorar la reciclabilidad y la circularidad de los productos de sus socios, incluidos; 'investigar cómo se pueden reciclar los productos, desarrollando soluciones para recuperar artículos de poliéster desgastados, incluidas tecnologías de clasificación y desmantelamiento, y recopilando datos sobre el reciclaje de fibra a fibra, así como modelos de circularidad' (Carbios, 2023). Al fortalecer la investigación en asociación con empresas como Carbios, se crean oportunidades para crear soluciones verdaderamente circulares a las limitaciones actuales del reciclaje textil.

### **6.1.2. Producir menos prendas con materiales mezclados e invertir en tecnología de separación que extienda la vida útil de los materiales.**

El modelo de negocio de H&M respalda tendencias de consumo destructivas que contribuyen al aumento del 400% en la producción textil (Peleg-Mizrachi & tal, 2022). H&M todavía es visto como uno de los principales infractores por la falta de reciclaje de prendas en la industria de la moda, ya que producen más de 3 mil millones de prendas solo al año y solo reciclan alrededor del 10 por ciento de las que se producen (Liberatore, 2022). Esto puede deberse al complicado proceso de reciclaje de los tejidos mezclados, ya que plantean un importante desafío de ingeniería debido a la naturaleza no homogénea de los materiales (Lv, Yao, Wang, Wang, Zhu y Hong, 2015). Las principales razones por las que las empresas mezclan materiales es mejorar la calidad de las prendas y reducir los costos de las materias primas (Peleg-Mizrachi & tal, 2022). Sin embargo, a pesar de esto, se sugiere que H&M produzca menos prendas con mezclas mixtas para mejorar o garantizar la reciclabilidad de la prenda y los modelos circulares, o desarrollar y asociarse con colecciones de prendas y clasificación de textiles, y seguir avanzando en la tecnología textil.

H&M trabaja actualmente con la empresa de ingeniería Sulzer y controla la empresa Worn Again, con sede en el Reino Unido. Juntos pretenden trabajar en un proceso de reciclaje textil único para convertir los textiles al final de su uso en materias primas vírgenes (Sulzer, 2020). H&M debería continuar o aumentar su participación en el desarrollo de dicha tecnología, no solo para mejorar los estándares de la industria sino también para aumentar su rentabilidad y cumplir con sus objetivos de cadena de suministro sostenible. La producción debe aspirar a ser competitiva en costos, comparable en calidad a los materiales vírgenes y, lo más importante, reducir significativamente su impacto ambiental en comparación con la producción de materias primas convencionales (DESA-EN, 2012).

Una vez más, empresas como Puma ya han visto el potencial y han invertido en aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías de separación de textiles y tienen socios en todo el mundo, incluidos I:CO en Alemania, Texaid en Suiza y Vestisolidale en Italia (Pandey, 2023). Si H&M sigue un camino similar, podrá beneficiarse del fortalecimiento de su búsqueda de colaboraciones con colecciones de ropa y empresas de clasificación. Al ser líder en estas tecnologías, H&M puede crear oportunidades para convertirse en un importante proveedor e innovador de la industria, ampliando su participación de mercado más allá de la moda rápida, sino también de prendas de vestir y textiles.

### **6.1.3. Creando campañas y más alianzas con plataformas de reventa, fortaleciendo sus propias plataformas de reventa, para alargar la vida de las prendas.**

Las implicaciones de la reventa son beneficiosas y prometedoras: incluso el crecimiento de las ganancias del primer trimestre de 2023 de la empresa de moda rápida H&M se atribuyó a la reventa (Kent, 2023). H&M tiene participación existente en plataformas de reventa y tiene más del 70% de propiedad de la plataforma Sellpy, una plataforma *online* de venta de ropa y accesorios de segunda mano. Sin embargo, el mercado se limita a determinadas zonas, ya que Sellpy opera principalmente en Suecia. Sin embargo, cabe destacar que los mayores consumidores de H&M se encuentran en Estados Unidos, seguidos de Alemania y el Reino Unido. Con tal demografía, se sugiere que H&M trabaje con empresas locales en la creación de proyectos, utilizando su audiencia y recursos, que promuevan la participación del consumidor en la compra de reventa. Es importante ampliar sus fronteras operativas relacionadas con la segunda mano, porque no sólo crea un impacto medioambiental sino también rentable, ya que la empresa pudo obtener un aumento de beneficios gracias a una revalorización de su participación mayoritaria en Sellpy (Mannes y Reid, 2023).

Sus esfuerzos con sus iniciativas de ropa “previamente usada” no son suficientes. Es necesario que H&M también desarrolle soluciones estratégicas para defender su reputación de contribuir a la destrucción ambiental, como el calentamiento global, que perjudica sus resultados (Bloomberg, 2023). Los actores clave en el mercado de reventa, en particular Vestiaire Collective, una plataforma que se comprometió a prohibir la venta de marcas como H&M debido a la naturaleza de sus deficientes compromisos medioambientales (Edelson, 2022), están utilizando cada vez más sus plataformas en espectacular crecimiento y expresando su oposición a marcas como H&M. Esto sugiere que H&M debe defenderse para proteger su imagen mediante acciones impactantes para proteger a sus partes interesadas y el crecimiento de su empresa.

La mayor fortaleza de H&M son sus recursos y su plataforma existente. Han atendido a muchos grupos demográficos, acumulando un nombre casi familiar, y para ejercer verdaderamente su poder, se sugiere que lo utilicen para convertirse en un nombre líder que promueva la moda circular. H&M puede comparar proyectos exitosos que promueven la moda circular, como los servicios de suscripción realizados por la mencionada Banana Republic y las campañas de recompra realizadas por marcas como Levi's, Lululemon y Patagonia, y aprender de ejemplos fallidos de *greenwashing* performativo de marcas como PrettyLittleThing. (Boohoo) y Shein , para navegar por la moda circular para promover un mejor consumo, así como para utilizarla como herramienta de relaciones públicas.

## **6.2. INICIAR UNA REVISIÓN DE SU PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO**

Ha habido preocupaciones continuas sobre las condiciones de los proveedores de H&M y la explotación de los trabajadores, ya que hay continuos informes de fábricas de ropa ubicadas en ciertos países con mayores abusos laborales y que pagan a los trabajadores de la confección menos que el salario mínimo legal del país (Butler, 2023); todas ellas están directamente asociadas con H&M (Reuters, 2023). Se puede sugerir que estos problemas han surgido debido a las deficiencias del SIPP (Programa de Asociación de Impacto Sostenible) de H&M, la



herramienta de evaluación de proveedores de la compañía utilizada para monitorear el cumplimiento de los proveedores, medir el desempeño, ejecutar la debida diligencia y fomentar mejoras en su cadena de suministro de producción.

Si SIPP no se modifica para que sea una evaluación confiable que evalúe con éxito el cumplimiento de los estándares éticos, sociales y sostenibles, H&M seguirá contribuyendo a la injusticia ambiental de explotación provocada por la moda rápida. Los países de ingresos bajos y medios (PIBM) producen el 90% de la ropa del mundo (Bick, Halsey y Ekenga, 2018), "aproximadamente el 98% de los trabajadores de la moda no ganan salarios suficientes para alimentar a sus familias, y el 64% de las mujeres empleadas en las fábricas textiles se enfrentan a abusos físicos y verbales de forma regular (Peleg-Mizrachi & Tal, 2022).

### **6.2.1. Aceptar orientación legal para invertir y desarrollar estándares de medición tangibles para implementar estándares más estrictos para los proveedores**

H&M debe invertir más en investigación para crear estándares de medición más tangibles. H&M aspira a lograr "un impacto positivo en toda nuestra cadena de valor" (H&M Group, 2023f), pero ¿cómo se realiza la medición? La Sustainable Apparel Coalition (SAC) suspendió la membresía de H&M porque "cientos de productos [de H&M] fueron tergiversados y demostraron ser más sostenibles de lo que realmente eran" (Parisi, 2022). En cambio, H&M utiliza los módulos de instalación Higg de la coalición como base para su evaluación del desempeño y del sistema de gestión (SIPP). Sin embargo, el mayor defecto del SIPP es que, aparte de la "evaluación de requisitos mínimos" inicial realizada por la empresa, depende de los "autoinformes". Tras los informes auto conducidos, H&M puede realizar controles de validación en el escritorio o in situ, pero hay poca información disponible públicamente sobre los resultados. Un punto de referencia para mejorar estas condiciones puede incluir el Marco de Evaluación Convergente (CAF) del Programa de Convergencia Social y Laboral (SLCP), que primero utiliza datos de autoevaluación, pero luego pasa por un proceso de verificación, seguido por el intercambio de datos, permitiendo a las partes interesadas acceder a más información confiable.

Además, dado el volumen de producción y la escala de operaciones, lo mejor es que H&M acepte la orientación de expertos legales para crear un estándar general, así como trabajar con expertos locales para crear directrices nacionales adicionales. La creación de regulaciones de divulgación más estrictas basadas en auditorías rigurosas no solo promoverá un ambiente de trabajo más seguro y reducirá el impacto ambiental creado entre los socios de la cadena de suministro, sino que, lo más importante, minimizará la posibilidad de riesgos que puedan afectar negativamente la credibilidad y el valor de H&M. Establecer un criterio de desempeño de los proveedores que respalde mejor las promesas de H&M a las partes interesadas mejorará el desempeño de la empresa.

Las medidas sugeridas a tomar, a través y con el apoyo de expertos legales, pueden incluir: revisiones de calidad de la documentación del proceso, puntos de control y desarrollo de criterios con KPI mensurables anualmente dirigidos a los proveedores. Al seguir las sugerencias de los expertos legales, H&M puede esperar una mejora de la calidad de extremo a extremo, así como un aumento de la transparencia de su cadena de suministro con evaluaciones más estrictas de los proveedores.

### 6.2.2. Adoptar más evaluaciones externas

Para aliviar la vaguedad, H&M debería adoptar más evaluaciones externas. La página de membresías y colaboraciones de H&M dice; "Los desafíos que enfrentamos hoy son demasiado complejos para abordarlos solos" (H&M Group, 2023f). Sin embargo, carecen de detalles más específicos sobre sus asociaciones y, como se mencionó anteriormente, se ha informado que exageran las métricas. Muchas organizaciones simplemente figuran en una lista con pocos o ningún detalle sobre cómo trabajan juntas. Además de sus asociaciones existentes, se sugiere que H&M trabaje con B Lab y evalúe sus operaciones con los estándares de Multinational Company Standards & Baseline Requisitos (BLab, 2023).

Obtener la certificación B Corp significa que una empresa "cumple con los más altos estándares de responsabilidad social y ambiental" (Usher, 2023), ya que el proceso es riguroso y exhaustivo. Si H&M obtiene la certificación B Corp, los alentará a ir más allá de sus objetivos ESG y cumplirlos ampliamente. Entre las empresas de moda de escala comparable que han adoptado con éxito los estándares de B Corp se encuentran Camper y Patagonia. Al trabajar con marcos mejor establecidos para garantizar condiciones de trabajo seguras y respetuosas con el medio ambiente, y un abastecimiento ético, fortalecerá su imagen de marca como Patagonia, ya que H&M aspira a ser más "sostenible" (O'Brien, 2018). Seguir las directrices de las B Corp lo demostraría, ya que probablemente requeriría "un compromiso legal para equilibrar las ganancias y el propósito"(Usher, 2023). Si H&M elige 2, debe reconocer que compensar las emisiones de carbono mediante inversiones y una forma de operar verdaderamente sostenible no son cualitativamente lo mismo.

H&M debería aspirar a seguir normas más estrictas, como la etiqueta ecológica de la UE, al etiquetar sus productos, ya que anteriormente se enfrentaban a críticas por "tergiversar periódicamente el impacto medioambiental de sus productos" (Parisi, 2022). La etiqueta ecológica de la UE se otorga a marcas que tienen "un impacto ambiental menor que productos comparables" (EU, 2023). H&M opera principalmente en Europa, y con la UE redactando más de "16 leyes para que las empresas de moda asuman la responsabilidad del impacto ambiental [de] la producción" (Gronholt-Pedersen, 2023), el cumplimiento será beneficioso no solo para sus benefactores objetivo. relacionados con ESG sino por su modelo de negocio.

Con el aumento de las evaluaciones externas, se recomienda encarecidamente que existan controles y estándares de calidad más exhaustivos y objetivos con la ayuda de terceros. Además de esto, H&M debería reconocer que la estandarización, verificación e investigación sobre la etapa posconsumo de materiales reciclados aún está en su infancia (Edwards, 2021) y trabajar con terceros para desarrollar un estándar claro y sólido de verificación y medición.

## **CAPÍTULO 7. CONCLUSIÓN**

Los objetivos actuales de H&M, que están disponibles públicamente, están en línea con los ODS de la ONU y la Agenda 2030, trabajando hacia agendas como; reducir el uso de agua dulce, reducir las emisiones de GEI, aumentar el uso de electricidad renovable, más materiales reciclados u otros materiales de origen más sostenible, etc. Es necesario crear un cronograma y planes de acción más extensos para proceder con éxito y lograr tales objetivos y requerirá asociaciones con partes públicas y privadas para ser factible. Los pasos deben seguir el orden de evaluación, planificación, implementación y despliegue, y monitorear el progreso que estará sujeto a reevaluación para mejorar la entrega y el mantenimiento.

Se debe trazar un cronograma con objetivos específicos que se llevarán a cabo trimestralmente hacia un plan anual, que en última instancia se alinee con los objetivos existentes de H&M para 2030. La implementación debe ser dirigida por una junta diversa, cada una con amplia experiencia en los problemas clave de H&M, como el conocimiento de los modelos de cadena de suministro circular y la gestión de riesgos respaldada por el cumplimiento y la gobernanza de la cadena de suministro. En última instancia, se recomienda comprometerse, planificar, proceder, publicar y persuadir, siguiendo los criterios de las 5 P (pledge, plan, proceed, publish and persuade) de la "carrera hacia cero" creados por la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Como se sugiere en 6.2.1, las partes externas ayudarán a monitorear el éxito de H&M en sus compromisos y el mantenimiento de la asociación.

Para resumir el texto anterior, H&M puede establecer asociaciones para mejorar su cadena de suministro invirtiendo en tecnologías y campañas que apoyen la moda circular, así como trabajando para divulgar más abiertamente su cadena de suministro con evaluadores externos para rendir cuentas de sus compromisos. La escala de H&M sugiere que ambos tienen acceso a una gran cantidad de recursos; sin embargo, mucho de lo que esperan lograr se puede implementar mejor si no trabajan solos. Una forma medible en la que H&M puede realizar un seguimiento interanual de su proceso de asociación es la inversión del financiamiento de la empresa en asociaciones y apoyo a la investigación. H&M puede crecer como empresa invirtiendo en su imagen y circularidad del futuro, atrayendo inversores y consumidores y convirtiéndose en pionero entre los competidores de la moda rápida. Esto es crucial para el posicionamiento de H&M ante el surgimiento de las "empresas de moda rápida de tercera generación", como Temu, Shein y Trendyol.

En última instancia, H&M debe tomar estas medidas para avanzar en el movimiento de la sostenibilidad para sus partes interesadas, los consumidores. Los tiempos actuales sugieren que ya no es una elección, sino una decisión estratégica necesaria para sostenerse como negocio. Es urgente implementar elementos viables, ya que el calentamiento climático tiene un impacto directo en los ingresos de H&M (Bloomberg, 2023). H&M debe ser capaz de liderar el complejo

camino entre sostenibilidad y rentabilidad, con la responsabilidad como un gran contribuyente a la degradación ambiental y social, manteniendo al mismo tiempo un negocio fuerte.

Realizar este Trabajo de Fin de Grado me ha permitido profundizar en diversos aspectos relacionados con la carrera de GIOI. He aprendido a evaluar y analizar la sostenibilidad en la cadena de suministro, identificando los desafíos y oportunidades para mejorar las prácticas actuales. Este proyecto me ha enseñado la importancia de integrar la sostenibilidad en las estrategias empresariales, no solo como una medida de responsabilidad social, sino también como un componente clave para la competitividad y la resiliencia empresarial. Además, he desarrollado habilidades en la planificación y ejecución de planes de acción, la colaboración con diversas partes interesadas y la evaluación de impactos ambientales y sociales. Todo ello ha contribuido significativamente a mi formación profesional, preparándome para enfrentar los retos del sector y promover prácticas sostenibles en la industria.

## PRESUPUESTO

El presupuesto para el presente Trabajo de Fin de Grado consta únicamente del coste correspondiente a las horas dedicadas como consultora.

Para calcular el coste de personal se han tenido en cuenta tanto las horas trabajadas individualmente como Ingeniera Junior, como las horas trabajadas con el profesor tutor, que en este caso es Catedrático de la Universidad Politécnica de Valencia.

CONCEPTO	HORAS	IMPORTE (€/h)	TOTAL (€)
Horas Ingeniero Júnior	195	30	5850
Horas Tutor Catedrático	18	100	1800
TOTAL			7650

*Tabla 6: Matriz presupuesto TFG*

*Fuente: Elaboración propia*

# BIBLIOGRAFÍA

Beall, A. (2020). Why clothes are so hard to recycle.

<https://www.bbc.com/future/article/20200710-why-clothes-are-so-hard-to-recycle>

Bick, R., Halsey, E., & Ekenga, C. C. (2018). The global environmental injustice of fast fashion.

Environmental Health, 17. doi: [10.1186/s12940-018-0433-7](https://doi.org/10.1186/s12940-018-0433-7)

B Lab. (2023). Development and governance for the continuous improvement of B Lab's

Standards. <https://www.bcorporation.net/en-us/standards/development-and-governance/>

Bloomberg. (2023). H&M sales drop as consumer demand for fast fashion wavers.

<https://www.businessoffashion.com/news/retail/hm-sales-drop-as-consumer-demand-for-fast-fashion-wavers/>.

Butler, S. (2023). Lidl, Zara's owner, H&M and next "paid Bangladesh suppliers less than

production cost". <https://www.theguardian.com/business/2023/jan/11/lidl-zara-owner-hm-next-bangladesh-suppliers>.

Celep, G., Tetik, G. D., & Yilmaz, F. (2022). Limitations of Textile Recycling: The Reason behind the Development of Alternative Sustainable Fibers. <https://doi.org/10.5772/intechopen.105118>

Clarke, R. (2021). Fast fashion's carbon footprint. <https://carbonliteracy.com/fast-fashion-carbon-footprint/>

Commission & Environment (2022). Sustainable and circular textiles by 2030: Publications Office of the European Union.

Cosh (2023). Desentrañando la ilusión: La iniciativa "Close the Loop" de H&M es un lavado verde.

<https://cosh.eco/es/articulos/unravelling-the-illusion-h-amp-ms-close-the-loop-textile-waste-initiative-a-greenwash>

DESA-EN. (2012). Worn again technologies | Department of Economic and Social Affairs.

<https://sdgs.un.org/partnerships/worn-again-technologies>

Díaz, P. (2020). Método SMART: cómo aplicarlo a tus objetivos de marketing.

[https://acumbamail.com/blog/metodo-smart-objetivos-marketing/?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjwr7ayBhAPEiwA6EIGxJvDarMTVxGPILaXfEBN4zGIDIBXLRCLd8WvwzUosgjJdRtD6K5vOhoClOIQAvD\\_BwE#Como-aplicar-el-metodo-SMART](https://acumbamail.com/blog/metodo-smart-objetivos-marketing/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwr7ayBhAPEiwA6EIGxJvDarMTVxGPILaXfEBN4zGIDIBXLRCLd8WvwzUosgjJdRtD6K5vOhoClOIQAvD_BwE#Como-aplicar-el-metodo-SMART)

Domenech, G. (2024). Responsabilidad social corporativa: qué es y por qué es importante.

<https://www.grupocastilla.es/responsabilidad-social-corporativa/#:~:text=Beneficios%20de%20contar%20con%20un%20plan%20de%20RSC,-Implementar%20un%20plan&text=Mejora%20la%20reputaci%C3%B3n%20y%20la,Reduce%20riesgos%20legales%20y%20financieros>.

Edelson, S. (2022). Vestiaire Collective is banning fast fashion from its platform. <https://www.forbes.com/sites/sharonedelson/2022/11/27/the-vestiaire-collective-is-banning-fast-fashion-from-its-platform/?sh=195021131d17>.

Edwards, S. (2021). Key Considerations for Integration of Recycled Content in Plastic Products. <https://www.eunomia.co.uk/key-considerations-for-integration-of-recycled-content-in-plastic-products/>.

Energía y Sociedad. (2024). Las emisiones de CO2. <https://www.energiaysociedad.es/emisiones-de-co2-que-son-y-como-se-pueden-controlar/>

EU. (2023). The Environmental Label You Can Trust. <https://eu-ecolabel.de/en/>

Europa Press (2023a). Convocan una huelga en H&M para exigir mejoras salariales para los 4000 empleados en España. [https://www.elconfidencial.com/empresas/2023-06-12/convocan-huelga-mejoras-salariales-espana\\_3664035/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2023-06-12/convocan-huelga-mejoras-salariales-espana_3664035/)

Europa Press (2023b). Los trabajadores de H&M desconvocan la huelga tras alcanzar un acuerdo para mejorar sus condiciones salariales. <https://www.elmundo.es/economia/empresas/2023/06/28/649c6c8ae9cf4a90058b457f.html>

Everlane. (2023). CA SB657: Supply Chain Transparency Act. <https://www.everlane.com/supply-chain>

Fibre2Fashion. (2020). Cotton Vs Polyester Prices from 2015 to 2019 (by TexPro). <https://www.youtube.com/watch?v=HCJBOlxwDDM>

Foro de Expertos en RSE (2005). I, II y III Sesión de trabajo. Definición y ámbito de la RSE. [https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec\\_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro\\_expertos/INFORME FOROEXPERTOS\\_RSE.pdf](https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/INFORME FOROEXPERTOS_RSE.pdf)

GAP Inc. 2019. Banana Republic introduces Style Passport, a new rental subscription service for women. <https://www.gapinc.com/fr-fr/articles/2019/08/banana-republic-introduces-style-passport,-a-new-r>

García, D. (2023). H&M se libra de demanda por “greenwashing” en EEUU <https://www.america-retail.com/usa/hm-se-libra-de-demanda-por-greenwashing-en-eeuu/>

Gildan, B. (2023). The Importance of Sustainable Fashion. <https://gildanbrands.com.au/blog/the-importance-of-sustainable-fashion/>

Gronholt-Pedersen, J. (2023). Eu Wants All Textile Waste Rules in Place by 2028, Commissioner Says. <https://www.reuters.com/sustainability/eu-wants-all-textile-waste-rules-place-by-2028-commissioner-2023-06-27/>

Grupo Inditex. (2022). Memoria Anual Grupo Inditex 2022. [https://static.inditex.com/annual\\_report\\_2022/pdf/MEDIOAMBIENTE.pdf](https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/MEDIOAMBIENTE.pdf)

Grupo Inditex. (2023). Memoria Anual Grupo Inditex 2023. [https://static.inditex.com/annual\\_report\\_2023/es/Memoria\\_Anual\\_Grupo\\_Inditex\\_2023.pdf](https://static.inditex.com/annual_report_2023/es/Memoria_Anual_Grupo_Inditex_2023.pdf)

Guilbert, K. (2018). H&M accused of failing to ensure fair wages for global factory workers. <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/hm-accused-of-failing-to-ensure-fair-wages-for-global-factory-workers/>

- H&M Group. (2023a). About Corporate Governance. <https://hmgroup.com/about-us/corporate-governance/about-corporate-governance/>
- H&M Group. (2022a). Annual and Sustainability Report 2022. <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2023/03/HM-Group-Annual-and-Sustainability-Report-2022.pdf>
- H&M Group. (2022b). Board of Directors. <https://hmgroup.com/about-us/corporate-governance/board-of-directors/>
- H&M Group. (2023b). CEO letter. <https://hmgroup.com/investors/annual-and-sustainability-report/ceo-letter/>
- H&M Group. (2023c). Fall Capsule Collection. [https://www2.hm.com/ko\\_kr/ladies/seasonal-trending/2023-fall-capsule-woman.html](https://www2.hm.com/ko_kr/ladies/seasonal-trending/2023-fall-capsule-woman.html)
- H&M Group. (2024a). History. <https://hmgroup.com/about-us/history/#:~:text=Our%20founder%20had%20a%20vision,and%20design%20to%20customer%20worldwide.>
- H&M Group (2023d). How H&M Rental works. [https://www2.hm.com/en\\_gb/ladies/sustainability/9035-howdoesitwork.html](https://www2.hm.com/en_gb/ladies/sustainability/9035-howdoesitwork.html)
- H&M Group. (2023e). HM Group Social Policies. <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2023/03/HM-Group-Social-Policies-2023.pdf>
- H&M Group. (2023f). Memberships and Collaborations. <https://hmgroup.com/sustainability/leading-the-change/memberships-and-collaborations/>
- H&M Group. (2024b). Our business idea. <https://hmgroup.com/business-idea/>
- H&M Group. (2023g). Our More Sustainable Materials. [https://www2.hm.com/en\\_ie/sustainability-at-hm/our-work/innovate/all-stars.html](https://www2.hm.com/en_ie/sustainability-at-hm/our-work/innovate/all-stars.html)
- H&M Group. (2024c). Our values. <https://hmgroup.com/about-us/our-values/>
- H&M Group. (2023h). Supply chain. <https://hmgroup.com/sustainability/leading-the-change/transparency/supply-chain/>
- H&M Group. (2022c). Sustainability Disclosure 2022. <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2023/03/HM-Group-Sustainability-Disclosure-2022.pdf>
- H&M Group. (2023i). Sustainable Impact Partnership Program. <https://hmgroup.com/sustainability/standards-and-policies/sustainable-impact-partnership-program/>
- H&M Group. (2019). Sustainability Performance Report 2019. <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/10/HM-Group-Sustainability-Performance-Report-2019.pdf>
- H&M Group. (2016). Sustainability Report 2016. [https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/HM\\_group\\_SustainabilityReport\\_2016\\_FullReport\\_en.pdf](https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/HM_group_SustainabilityReport_2016_FullReport_en.pdf)
- H&M Group. (2018). Sustainability Report 2018. [https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/09/HM\\_Group\\_SustainabilityReport\\_2018\\_FullReport.pdf](https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/09/HM_Group_SustainabilityReport_2018_FullReport.pdf)
- H&M Group. (2023j). Sustainable Finance Framework <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2023/09/HM-Sustainable-Finance-Framework.pdf>



- H&M Group. (2023k). The Groundbreakers. [https://www2.hm.com/en\\_ie/sustainability-at-hm/our-work/innovate/the-groundbreakers.html](https://www2.hm.com/en_ie/sustainability-at-hm/our-work/innovate/the-groundbreakers.html)
- H&M Group. (2024D). Working conditions. <https://hmgroup.com/sustainability/fair-and-equal/working-conditions/>
- H&M. (2023). Sustainability Disclosure 2023. <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2024/03/HM-Group-Sustainability-Disclosure-2023.pdf>
- Henisz, W., Koller, T. & Nuttall, R. (2019). Five ways that ESG creates value. Mckinsey and Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>
- Kaplan, M. (2023). Can Fast Fashion Ever Be Sustainable? <https://www.practicaecommerce.com/can-fast-fashion-ever-be-sustainable>
- Kent, S. (2023). H&M aims for faster, stronger, circular business. <https://www.businessoffashion.com/articles/sustainability/hm-circular-earnings-sellpy-profit-resale-emissions/>.
- Kirchain, R., Olivetti, E., Miller, T. R., & Greene, S. (2015). Sustainable Apparel Materials. <https://matteroftrust.org/wp-content/uploads/2015/10/SustainableApparelMaterials.pdf>
- Kunchev, C. (2022). Loop: la máquina de reciclado textil de H&M. <https://francamagazine.com/loop-la-maquina-de-reciclado-textil-de-hm/>
- Ladent, E. (2022). Carbios - World Economic Forum. <https://www.weforum.org/organizations/carbios/>
- Lanero Carrizo, A., Sahelices Pinto, C., Rodríguez Rodríguez, R., Rey Caballero, P., & Malagón Rozada, M. (2020). Economía circular de H&M. *Innovative Driving Marketing for a Better World. The Emergence of Social Proposals in Pandemic Times*, 508-516. [https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/19792/Economia\\_Circular\\_HM.pdf?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/19792/Economia_Circular_HM.pdf?sequence=1)
- Lay, S. D. (2024). The Impact Of Green Marketing Campaign Towards H&M Indonesia Customers' Purchase Decision: A Case Study On H&M Conscious Collection. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 5(03), 623-643.
- Liberatore, S. (2022). Fast fashion is "choking Africa in dead white people's clothes": Mountains of garments promised to be reused by brands like H&M and Zara are instead flooding waterways of Ghana. <https://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-11391883/Mountains-garments-promised-reused-brands-like-H-M-flooding-streets-Ghana.html>.
- López, P. (2020). De Viejo A Nuevo En Solo Unas Horas: H&M Se Sitúa A La Vanguardia Del Reciclaje De Ropa Con Su Sistema Revolucionario Loop. [online] *Tendencias.com*. <https://www.tendencias.com/noticias-de-la-industria/viejo-a-nuevo-solo-unas-horas-h-m-se-situa-a-vanguardia-reciclaje-ropa-su-sistema-revolucionario-loop>
- Lv, F., Yao, D., Wang, Y., Wang, C., Zhu, P., & Hong, Y. (2015). Recycling of waste nylon 6/spandex blended fabrics by melt processing. *Composites Part B: Engineering*, 77, 232-237. <https://doi.org/10.1016/j.compositesb.2015.03.038>

- Malvy, R. (2014). H&M: Misión, Visión y Valores. <https://consultoragescom.wordpress.com/2014/11/16/hm-mision-vision-valores/>
- Mannes, M., & Reid, H. (2023). Shares in fashion retailer H&M jump after Q1 Profit surprise. <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/fashion-retailer-hm-posts-surprise-dec-feb-profit-2023-03-30/>.
- Marin-Garcia, Juan A; Garcia-Sabater, Julio J.; Garcia-Sabater, Jose P.;Maheut, Julien (2020). Protocol: Triple Diamond method for problem solving and design thinking. Rubric validation. WPOM-Working Pa-pers on Operations Management, 11 (2), 49-6 8. <https://doi.org/10.4995/wpom.v11i2.14776>
- Martínez, J. (2022). Demanda colectiva contra H&M por “greenwashing”. <https://fashionunited.es/noticias/empresas/demanda-colectiva-contra-h-m-por-greenwashing/2022111539798>
- Martínez, J. (2023). H&M se asocia con LanzaTech en una cápsula deportiva hecha de emisiones de carbono. <https://fashionunited.es/noticias/moda/h-m-se-asocia-con-lanzatech-en-una-capsula-deportiva-hecha-de-emisiones-de-carbono/2023041140725>
- MCKINSEY & COMPANY. (2023). The Year Ahead: Why Fashion Can No Longer Ignore the Climate Crisis. <https://www.businessoffashion.com/articles/sustainability/the-state-of-fashion-2024-report-climate-crisis-supply-chain-sustainability-environment/>
- Modaes. (2023). Un respiro para H&M: se retiran una demanda colectiva por greenwashing en EEUU. <https://www.modaes.com/back-stage/un-respiro-para-hm-se-retiran-una-demanda-colectiva-por-greenwaging-en-eeuu#:~:text=H%26M%20retir%C3%B3%20en%202022%20su,las%20prendas%20E2%80%9Cm%C3%A1s%20sostenibles%20E2%80%9D.&text=H%26M%20obtiene%20un%20respiro%20judicial%20en%20Estados%20Unidos.>
- Nature Climate Change. (2018). The Price of Fast Fashion. [doi:https://doi.org/10.1038/s41558-017-0058-9](https://doi.org/10.1038/s41558-017-0058-9)
- NewStandardInstitute. (2021). “Greenwashing 101.” The destructive, symbiotic relationship between the beverage and fashion industries. Retrieved from <https://www.newstandardinstitute.org/the-destructive-symbiotic-relationship-between-the-beverage-and-fashion-industries.>
- Nguyen, L. (2022). Fast Fashion: The Danger of Sweatshops. <https://earth.org/sweatshops/>
- O’Brien, B. (2018, 2022). 4 companies who succeed by focusing on ethical sourcing and manufacturing. <https://www.tradeready.ca/2018/topics/supply-chain-management/4-companies-succeed-focusing-ethical-sourcing-manufacturing/>.
- Pandey, N. (2023). How Zara and H&M are trying to clean up fast fashion’s messy carbon footprint - are they serious about it. <https://www.cnbctv18.com/environment/how-zara-and-hm-are-trying-to-clean-up-fast-fashions-messy-carbon-footprint-are-they-serious-about-it-17831261.htm>
- Parisi, D. (2022). Weekend Briefing: H&M’s Labeling Controversy Highlights the Persistence of Greenwashing. <https://www.glossy.co/fashion/weekend-briefing-hms-labeling-controversy-highli>

[ghs-the-persistence-of-greenwashing/](#).

Paton Elizabeth, M. S. (2019). H&M's Different Kind of Clickbait. <https://www.nytimes.com/2019/12/18/fashion/hms-supply-chain-transparency.html>

Peleg-Mizrachi, M., & Tal, A. (2022). Regulation for Promoting Sustainable, Fair and Circular Fashion. *Sustainability*, 14(1), 502. <https://doi.org/10.3390/su14010502>

Ponte, C. (2023). The H&M Greenwashing Scandal: Has Business Learned the Lesson? <https://impakter.com/hm-greenwashing-scandal-has-business-learned-the-lesson/>

Poyatos, R. P., Solís, J. M. A., & Gámez, M. D. M. V. (2008). La responsabilidad social corporativa y su importancia en el espacio europeo de educación superior. *In Estableciendo puentes en una economía global* (p. 48). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

Quintanilla, F. B. (2024). H&M inicia una huelga indefinida para reclamar mejoras en sus condiciones laborales. <https://noticiastrabajo.huffingtonpost.es/empleo/huelga-indefinida-trabajadores-hm-asi-afecta-clientes/>

Real Revuelta, P. (2019). La responsabilidad social corporativa en la industria textil europea. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/17619/REALREVUELTAPAUULA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Reid, H. (2023). H&M probes alleged Myanmar factory abuses as pressure intensifies. <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/hm-probes-myanmar-factory-abuses-pressure-intensifies-2023-08-16/>

Repsol. (2023). ¿Qué es el consumo energético y por qué es importante? <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/futuro-planeta/consumo-energetico/index.cshml>

Reuters. (2023). H&M says it will “phase out” sourcing from Myanmar suppliers. <https://www.theguardian.com/fashion/2023/aug/17/hm-phase-out-sourcing-myanmar-suppliers-labour-abuses-garment-factories>.

Rieckmann, M. (2017). Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible: objetivos de aprendizaje. UNESCO Publishing. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=QaEzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP4&dq=obj+de+desarrollo+sostenible&ots=DmiTPyog1\\_&sig=wDcwqKEZLC2ShYmMhBcljNW8ru4#v=onepage&q=obj+de+desarrollo+sostenible&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=QaEzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP4&dq=obj+de+desarrollo+sostenible&ots=DmiTPyog1_&sig=wDcwqKEZLC2ShYmMhBcljNW8ru4#v=onepage&q=obj+de+desarrollo+sostenible&f=false)

Rioja Pérez, S. D. (2018). La Responsabilidad Social Corporativa y el caso H&M. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/35035/TFG-O-1510.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robertson, L. (2022). How Ethical is H&M? <https://goodonyou.eco/how-ethical-is-hm/>

Romera, J. (2024). Inditex arrasa y gana un 60% mas que Uniqlo, H&M, GAP y Mango juntas. <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/12725149/03/24/inditex-arrasa-y-gana-un-60-mas-que-uniqlo-hm-gap-y-mango-juntas.html#:~:text=Inditex%20alcanz%C3%B3%20el%20a%C3%B1o%20pasado,la%20mitad%20que%20la%20gallega>.

- Ross, E. (2021). FAST FASHION GETTING FASTER: A LOOK AT THE UNETHICAL LABOR PRACTICES SUSTAINING A GROWING INDUSTRY. <https://studentbriefs.law.gwu.edu/ilpb/2021/10/28/fast-fashion-getting-faster-a-look-at-the-unethical-labor-practices-sustaining-a-growing-industry/>
- Sharon, E. (2023). H&M Leans Into Sustainability; Builds Circular Business With Help From ThredUP. <https://www.forbes.com/sites/sharonedelson/2023/03/14/hm-leans-into-sustainability-builds-circular-business-with-help-from-thredup/?sh=5fb5f5384e5e>
- Shendruk, A. (2022). Quartz investigation: H&M showed bogus environmental scores for its clothing. <https://qz.com/2180075/hm-showed-bogus-environmental-higg-index-scores-for-its-clothing>
- Stern, M. (2022). H&M Case Shows How Greenwashing Breaks Brand Promise. <https://www.forbes.com/sites/retailwire/2022/07/13/hm-case-shows-how-greenwashing-breaks-brand-promise/?sh=aabed051171a>
- Sulzer. (2020). Groundbreaking Textile Recycling Technology. <https://www.sulzer.com/en/shared/stories/groundbreaking-textile-recycling-technology>
- United States Environmental Protection Agency. (2023). Importance of Methane. <https://www.epa.gov/gmi/importance-methane>
- Usher, V. (2023). Council Post: Five Actionable Tips for Achieving B Corp Certification. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/10/06/five-actionable-tips-for-achieving-b-corp-certification/?sh=299365717691>
- Uzcátegui, O. (2016). Objetivos de desarrollo sostenible 2015-2030. Revista de Obstetricia y Ginecología de Venezuela, 76(2), 73-75. <https://ve.scielo.org/pdf/og/v76n2/art01.pdf>
- Whieldon, E. C., Lauren. Rossi, Simone. (2023). Fast on fashion, slow on sustainability: Clothing companies and the circular economy. <https://www.spglobal.com/esg/insights/fast-on-fashion-slow-on-sustainability-clothing-companies-and-the-circular-economy>
- Willow, F. (2021). How Sustainable/Ethical is H&M? Ethical Unicorn. <https://ethicalunicorn.com/2021/05/01/how-sustainable-ethical-is-hm/>
- Wren, B. (2022). Sustainable supply chain management in the fast fashion Industry: A comparative study of current efforts and best practices to address the climate crisis. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772390922000051#b0135>