

UNIVERSIDAD JAUME I DE CASTELLÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES



GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS  
*CURSO ACADÉMICO 2011-2015*

**GESTIÓN DE INTANGIBLES EN EL SECTOR DE LA MODA, CASO H&M**

---

**MANAGEMENT OF INTANGIBLES IN THE FASHION INDUSTRY, H&M CASE**

MODALIDAD TFG: A

**AUTORA**

Rebeca Ripollés Paradells

**TUTORA**

Magdalena Mut Camacho

**Fecha de entrega: 26/06/2015**

## Resumen

Los mercados están sobresaturados y cada vez es más complicado abrirse paso en un entorno empresarial altamente competitivo, en este contexto nace el paradigma de un nuevo liderazgo empresarial sustentado en la diferenciación y el posicionamiento de la empresa. Centrándonos en el sector textil, cada vez son más las empresas que incluyen en sus planes empresariales la gestión estratégica de sus intangibles comunicativos para conseguir desmarcarse de su competencia. En este entorno, el segundo mayor grupo textil del mundo viene destacando con una gran expansión y acumulando un crecimiento consecutivo de veinticuatro meses, algo que llama nuestra atención y nos hace poner el foco en el uso y gestión que la empresa realiza sobre sus cuatro grandes intangibles comunicativos. Es el caso H&M.

## Palabras Clave

Intangibles comunicativos, marca, responsabilidad, cultura, reputación, H&M.

## Abstract

The markets are oversaturated and it is increasingly difficult to highlight in competitive business environment, in this context, comes a new business leadership supported by the differentiation and positioning the company. Focusing on the textile sector, more and more companies include in their business plans strategic management of communicative intangibles to achieve distance themselves from their competition. In this environment, the second largest textile group in the world is emphasizing by a large expansion and accumulating a twenty-four consecutive months of growth, that catches our attention and makes us put the focus on the use and management that the company makes on its four major communicative intangibles. This is the H&M case.

## Keywords

Communicative intangibles, brand, responsibility, culture, reputation, H&M..



# INDICE

1. Introducción .....	4
2. Hipótesis .....	7
3. Objetivos .....	7
4. Marco teórico .....	8
4.1 Gestión de intangibles .....	9
4.1.1 Marca .....	15
4.1.2 Responsabilidad .....	19
4.1.3 Cultura Corporativa .....	22
4.1.4 Reputación .....	25
4.2 Gestión de intangibles en el sector de la moda .....	28
4.2.1 Marca .....	29
4.2.2 Responsabilidad .....	35
4.2.3 Cultura Corporativa .....	38
4.2.4 Reputación .....	40
5 Trabajo de campo: análisis del caso H&M .....	45
5.1 Metodología .....	45
5.2 Caso H&M .....	48
5.2.1 Marca .....	51
5.2.2 Responsabilidad .....	73
5.2.3 Cultura Corporativa .....	84
5.2.4 Reputación .....	86
5.3 Resultados del análisis de la fase cuantitativa de la investigación. ...	88
6 Conclusiones .....	96
7 Bibliografía .....	108
8 Anexos .....	119



# INDEX

1. Introduction .....	4
2. Hypothesis .....	7
3. Goals .....	7
4. Theoretical framework .....	8
4.1 Management of intangibles .....	9
4.1.1 Brand .....	15
4.1.2 Responsibility .....	19
4.1.3 Corporate culture .....	22
4.1.4 Reputation .....	25
4.2 Management of intangibles in the fashion industry .....	28
4.2.1 Brand .....	29
4.2.2 Responsibility .....	35
4.2.3 Corporate culture Corporate culture .....	38
4.2.4 Reputation .....	40
5. Field work: analysis of H&M case .....	45
5.1 Methodology .....	45
5.2 H&M case .....	48
5.2.1 Brand .....	51
5.2.2 Responsibility .....	73
5.2.3 Corporate culture .....	84
5.2.4 Reputation .....	86
5.3 Results of the analysis of the quantitative phase of the research .....	88
6. Conclusions .....	96
7. Bibliography .....	108
8. Annexes .....	119



## 1. Introducción

En un entorno cada vez más masificado las compañías, tanto grandes como pequeñas, trabajan por hacerse un hueco en un mercado tan competitivo y darse a conocer al consumidor. En el entorno de la moda, cada vez son menos los consumidores que realizan sus compras primando únicamente la funcionalidad del producto, y otorgan más peso en la decisión de compra a otras variables relacionadas con la percepción que estos tienen de la compañía y el valor diferencial que esta les aporta. Así pues, ¿Por qué cuando necesitamos una simple camiseta blanca acudimos a un punto de venta u otro? Lo hacemos porque en nuestra *short list* tenemos catalogada a esa compañía X como la idónea para los básicos, tanto por las características más puramente funcionales, como por aquellas connotaciones añadidas a la empresa, por ejemplo el hecho de que la prenda esté confeccionada con materiales adecuados y libre de sustancias químicas, que esté hecha en España o por la afinidad con programas impulsados por la empresa.

Estas segundas variables que entran en juego dentro del proceso de decisión del consumidor corresponden a lo que llamamos atributos intangibles que se le otorgan al producto, lo que ocasiona continuando con el ejemplo de nuestra camiseta blanca que pese a encontrar el mismo producto en dos tiendas diferentes, no sea lo mismo adquirirla en un punto de venta u otro.

La diferenciación entre compañías cada vez se sustenta más en sus intangibles, concretamente en los intangibles comunicativos, la marca, la responsabilidad, la cultura corporativa y la reputación, consiguen desmarcar a las empresas y diferenciarlas de su competencia. Pero, ¿están las compañías textiles familiarizadas con la gestión de sus intangibles comunicativos?

En el olimpo de las grandes compañías del sector textil, la carga simbólica de marcas como Chanel, Dior, Carolina Herrera las ha posicionado como líderes del sector, y ha demostrado la importancia de



construir unas firmas sólidas cada vez menos sustentadas en la tangibilidad del producto.

Continuando la estela de sus hermanas mayores, cada vez son más las compañías que trabajan su diferenciación y posicionamiento en el competitivo entorno *low cost*. A la cabeza de este mercado está el grupo Inditex, rey indiscutible del mercado medio, no obstante otro gigante del textil le pisa cada vez más los talones desde la segunda posición y amenaza con arrebatarse el liderazgo del grupo español. Estamos hablando de la compañía sueca Hennes & Mauritz AB, que bajo su insignia H&M se expande vertiginosamente a través de 58 mercados diferentes.

Con una oferta de producto muy similar a la de sus principales competidores, el gigante sueco acumula 24 meses consecutivos de crecimiento y se ha posicionado como una de las *top brands* a nivel mundial. Por ello, partimos de la siguiente cuestión: ¿Qué valor diferencial está aportando H&M a los consumidores? Con una apuesta comunicativa potente y una sólida construcción de los intangibles, nos preguntamos ¿Cómo gestiona H&M sus intangibles comunicativos?

Para dar respuesta a las preguntas planteadas, esta investigación parte de la siguiente hipótesis.

## 1. Introduction

In an environment crowded by companies of all sizes, all of them are competing trying to get a percentage in the market with a main goal get noticed by the consumer. In the environment of fashion, there are fewer consumers who buys prioritizing only the functionality of the product; most of them give more weight in their decision of purchase other variables related, like the perception that they have of the company and the differential value that it gives them.

There is a reason why we go to a point of sale or other when we need a simple white shirt. We do it because we have our short list of companies



listed as the ideal for basic, for example the fact that the garment is made with suitable materials and free of chemicals or which garment is made in Spain.

Another variables that influence in the process of the consumer decision correspond to what we call intangible attributes related with the product. Continuing with the example of our white T-shirt that you could find the same product in two different shops but they don't have the same influence in the buy decision.

The differentiation between the companies has increasingly related with more on his intangible part. Especially in communication intangibles, brand, responsibility, corporate culture and reputation. These things, differentiates a company from other. But, are the textiles companies doing a good work with these intangibles?

In the pantheon of the great companies of the textile sector, the symbolism of the brand we have some companies such as Chanel, Dior, and Carolina Herrera. These brands have demonstrated the importance of building a solid firm, not only related with the tangibility of the product.

Following the steps of these types of brands, a los of companies have been working in their differentiation and positioning trying to get a part of the low and mid-cost market. At the head of this type of market is the Inditex group, the undisputed king of the middle market. However other textile giants are trying to erase a part of the market of Inditex to rise up into the rankings. At these groups of textile giants we have the Swedish company Hennes & Mauritz AB, which is under his flagship brand H&M. This brand is expanding itself very fast across 58 different countries.

H&M offers a very similar product that could offer their competitors. Nowadays the company has positioned itself as one of the top brands worldwide (Accumulates 24 consecutive months of growth). Therefore, we want to start this research with a question: What is the differential value that H&M is providing the consumers? With a powerful communicative commitment and a solid construction of their intangibles.



So we wonder, How could manage H&M all their communication intangibles? These work will try to answer these questions son this study will adopt the following hypothesis.

## 2. Hipótesis

En la actualidad las empresas se ven cada vez más obligadas a posicionarse en el mercado y desmarcarse de sus competidoras si quieren conseguir el éxito empresarial. La responsabilidad de esta diferenciación recae, en gran medida, en la gestión que estas hacen de sus valores intangibles. Como es el caso de la empresa H&M donde su éxito está fuertemente ligado a la sólida construcción de sus valores intangibles.

## 2. Hypothesis

Currently the companies are even more forced to position themselves in the markets and try to stand out from their competitors if they want to have success in their own business. The responsibility of this differentiation is highly related with the intangible values. As we will see a long of this research, the success of H&M is related with the solid constructions of their intangibles.

## 3. Objetivos

A la hora de enfocar este trabajo y determinar qué es lo que queremos conseguir a través de su realización y del estudio del caso H&M España, se han planteado tres objetivos principales:



- a. Conocer cómo se gestionan los intangibles comunicativos en las empresas pertenecientes a la industria de la moda.
- b. Investigar la relevancia de los atributos intangibles en el éxito de las empresas de moda.
- c. Ubicar la gestión estratégica de los intangibles.

### 3. Objectives

We have tried to approach this work and determine what we want to achieve through the study of the case H&M Spain. We have set three main objectives:

- a. Knowing how the communicative intangibles are managed by the companies of the textile industry.
- b. Investigate the relevance of intangible attributes and how are they related with the success of the fashion companies.
- c. Locate the strategic management of intangibles.

### 4. Marco teórico

Dentro de esta primera parte, realizaremos una primera aproximación al terreno de los intangibles comunicativos dentro de la gestión empresarial global, definiendo cuales son los intangibles a tener en cuenta y qué aportan a la empresa, y como ello repercute en el devenir de la misma. Tras poner nombre a los intangibles comunicativos, nos adentraremos en la industria de la moda con el fin de asentar las bases de cara a la aplicación práctica de lo aprendido a través del estudio del caso escogido.



## 4. Theoretical framework

In this first part, we will make an initial approach to the field of communication intangibles in the global business management, identifying which are the intangibles that we will consider and what they will bring to the company, and how will affect this the future of the company. After naming the communicative intangibles, we will enter in the fashion industry to lay the groundwork of the practical application of what we have learned of this research.

### 4.1 Gestión de intangibles

La gestión de los intangibles ha ido cobrando protagonismo en los últimos años, un protagonismo que Justo Villafañe ha identificado como fruto sobre dos versiones innovadoras sobre la gestión empresarial. La primera de ellas bebe del management estratégico y tiene relación con los procesos de generación de valor de la empresa, en segundo lugar nos encontramos con la nueva máxima de la comunicación empresarial, en la que el foco de interés no reside en el producto, sino que está orientada a fortalecer la imagen y la reputación de las empresas (Villafañe, 2005).

Esta aplicación y adaptación de estas nuevas visiones al mundo empresarial, debe contextualizarse en el entorno social en el que se mueven las empresas. Para ponernos en perspectiva, nos remontamos dos años atrás, en plena explosión de la crisis económica global que ha colocado a las empresas en el punto de mira social como avivadoras de la caótica situación y perdiendo, en mayor o menor medida, su credibilidad y con ella su buena reputación (Villafañe, 2013).

Por ello, en la actualidad ha saltado a la palestra un nuevo liderazgo empresarial, en él priman las empresas que integran en



su ADN una gestión estratégica de sus activos y recursos intangibles. El reinado de dichas empresas es justificable, debemos tener en cuenta la saturación de la oferta de los mercados que desde la sobre producción acontecida a mediados de los ochenta ha propiciado la homogeneización de la oferta de productos y servicios, en el que la diferenciación entre los mismos únicamente es posible si nos alejamos del terreno funcional y apostamos por los intangibles (Villafañe, 2005).

El valor de lo intangible radica en la capacidad de diferenciación, como acabamos de señalar, pero también tienen una alta potencialidad a la hora de posicionar a las empresas en la *short list* del consumidor, es decir aquellas marcas o empresas que ellos almacenan en su mente dentro de cada sector de consumo y que determinan en gran medida sus decisiones de compra (Villafañe, 2005). También en relación con el consumidor, los intangibles son capaces de fidelizar aunque no sólo a este público sino también a otros públicos de interés para la empresa (Villafañe, 2005).

Otra característica singular de los intangibles es que no se pueden copiar (Villafañe, 2005), o al menos no su efectividad, puesto que estos deben ser gestionados en base a una misión, un proyecto empresarial y unas características concretas, una alineación que hace que lo que funciona para una empresa con unas características "X", no dará un buen resultado en otra empresa "y" con unas características y particularidades propias.

Por último otra potencialidad de los intangibles es su "efecto paliativo de los efectos de las crisis empresariales" (Villafañe, 2005), el valor que generan los intangibles a la hora de construir constituye un gran colchón ante las crisis (Villafañe, 2005).

Ahora bien, los intangibles comunicativos no son flor de una primavera, sino que constituyen verdaderos proyectos empresariales a largo plazo que requieren de una estructura y



unos valores como empresa legítimos y veraces, si no es el caso poco o nada tienen a hacer la gestión de los intangibles comunicativos en su favor.

Pero, ¿Cuáles son los intangibles a gestionar? Mucho hemos incidido en la importancia de los mismos, pero ha llegado el momento de presentarlos. Los principales intangibles comunicativos, y que recibirán nuestro interés a lo largo de este trabajo son cuatro: marca, responsabilidad, cultura corporativa y reputación; sobre este último incidiremos especialmente pues es en el que desemboca el buen hacer y el trabajo de los tres primeros.

Justo Villafañe nos dio las pautas de “la buena empresa”, que era aquella “empresa reputada” (Villafañe, 2013), él mismo nos retrataba que el concepto de reputación consistía en “poner en valor aquello que la empresa hace bien” (Villafañe, 2013). Las palabras de Villafañe ya nos aventuran en lo que hemos anticipado antes, si la marca, la responsabilidad o la cultura corporativa no son del agrado de los públicos de interés de la empresa, la reputación no tendrá nada que poner en valor y por lo tanto no será positiva, no será una “buena empresa”.

La buena reputación es vital para el buen funcionamiento de un proyecto empresarial, pues “impacta en las actitudes y comportamientos favorables de los grupos de interés que son clave para la supervivencia y el crecimiento de una empresa” (Alloza, 2012:34).

En otras palabras, y como sintetiza Charles Fombrun, director del Reputation Institute: “La reputación es la fuerza que mueve el mundo” (La Vanguardia, 2013).

Antes de aventurarnos a profundizar en los intangibles debemos realizar un inciso sobre su denominación, así pues, dentro de los cuatro intangibles identificados distinguiremos entre activos y



recursos intangibles. Dentro de los primeros encontramos la marca, que será el único de los cuatro intangibles que consideraremos como un activo ya que de ella la empresa espera obtener beneficios económicos, en la medida que esta esté registrada, y constituye un recurso controlado (Villafañe, 2005). En cuanto a los recursos, pertenecen a esta tipología los tres intangibles restantes, responsabilidad, cultura corporativa y reputación, puesto que la empresa no puede garantizar el control y resultado de los mismos.

Es el momento de incidir en cada uno de los intangibles y definir, a grandes rasgos, cada uno de ellos, comencemos por la marca.

## 4.1 Management of the intangibles

The management of the intangibles has been gaining popularity in recent years. Justo Villafañe has identified it as the result of two innovative trends over on the business management. The first trend comes from the strategic management and its related with the processes of value generation at the company, the second one is born from the focus that nowadays come from the image and reputation of the companies, not from the product (Villafañe, 2005).

The application and adaptation of these new insights to the business environment must be contextualized in the social environment that the companies are related with. If we put this in perspective, we should go back two years ago, during the recent economic crisis that has put the companies in a difficult and chaotic situation, losing their credibility and their reputation (Villafañe, 2013).

Therefore, nowadays a new business leadership has appeared, the companies must integrate with their DNA the strategic



management of its intangible assets and resources. The reign of the companies that do these is justified; we must consider the saturation of the market that started happening at the mid-eighties. This happened as result of the homogenization of the products and services that the companies were offering. Today, if a company wants to be competitive, must do a good work with their intangibles (Villafañe, 2005).

The value of the intangible assets are the ability of differentiation, as just noted, but also the have potential that this could offer reducing the number of companies that a customer will do. Those companies and brands that stays in the customer mind could influence in their purchasing decisions (Villafañe, 2005). Also in relation with the consumer, the intangible are able to retain not only the audience, also could attract stakeholders for the company (Villafañe, 2005).

Other unique feature of intangibles is that they can't be copied (Villafañe, 2005), or at least not have its effectiveness, cause the intangibles must be managed as a basis of the mission, a business project with specific characteristics, a lineup that works for a company with "X" characteristics, does not gibe a good result in other companies with their own characteristics and peculiarities.

Finally another potential intangible is "the palliative effect of the corporate crisis" (Villafañe, 2005), the value generated by the intangibles as a brick for the construction in the value chain is essential as a large cushion for next crises (Villafañe, 2005).

However, the communicative intangibles are no a spring flower, but they are a long-term require a good structure and values as legitimate and truthful company for real business projects, if its not the case there is nothing to do with the management communicative intangible on our favor.



But, what are the intangibles that have to be managed? The main communicative intangibles that will get our interest through this work are four: the brand, responsibility, corporate culture, and reputation. At this research we will focus mostly in the first three.

Villafañe gave us the guidelines of “the good business”, which was that “reputable company” (Villafañe, 2013). He portrayed us that the concept of the reputation was “to value what the company does well” (Villafañe, 2013). These Villafañe words gave us a guideline in what we anticipated earlier. If the brand and the responsibility or the corporate culture are not liked by the stakeholders of the company, reputation will have nothing to add value and in result will not be positive, it will not be a good company.

A good reputation is vital for the smooth running of the business project, cause “it impact in the attitudes and behaviors of the groups of interest that are the key of survival and growth of the company” (Alloza, 2012: 34)

In other words, and as summarized by Charles Fombrun, director of reputation institute: “Reputation is the force that moves the world” (La vanguardia, 2013)

Before venturing us deeper into the intangibles, we must make a paragraph of their denomination. So, we will try to identify the assets and resources that are intangibles. We could find here the brand, that will be the only one that we will consider as a asset for the company that could expect to monetize, and is a resources that could be controlled (Villafañe, 2005). In terms of resources, them belongs to the typology of the three rest intangibles (responsibility, corporate culture, reputation). At this moment we must focus in one by one of the intangibles and define each of them. Lets start with the brand.



### 4.1.1 Marca

La marca es un intangible clave a la hora de lograr la diferenciación de nuestra empresa y posicionarla en el mercado, y que a su vez facilita las decisiones de compra del consumidor. Pero, ¿qué es la marca?, la marca constituye una promesa de experiencia que la empresa adquiere con sus públicos, esta aportará valor y una posición diferencial a la empresa, siempre y cuando esta se formule de forma coherente, veraz y alineada con los valores de la empresa.

La búsqueda de la coherencia con la realidad empresarial es fundamental, ya que la marca es la portadora de la identidad empresarial y el activo en el que se sintetiza y se hace visible su forma de ser y hacer.

Pero la finalidad del activo marca ha evolucionado, en palabras de Villafañe:

“La perspectiva marketiniana, que tradicionalmente ha entendido la marca como una herramienta más de comercialización (...), se ha visto desplazada por la perspectiva reputacional que considera la marca como un activo generador de valor económico para la empresa si la marca cumple la promesa corporativa de la que es portadora” (Villafañe, 2013: 67-68).

El cumplimiento de la promesa a la que nos remitía Villafañe comienza por construir la marca a través de tres componentes: identidad, propuesta de valor y posicionamiento (Villafañe, 2013: 75). La identidad como reflejo de la realidad empresarial, la propuesta de valor en relación con las demandas del público y el posicionamiento, con tal de aportar el valor diferencial a la empresa.

Como hemos señalado anteriormente en la actualidad el valor de los intangibles ha saltado a la primera línea de la gestión



empresarial, por ello no es extraño que actualmente varias consultoras publiquen de forma anual informes que observan el valor de las marcas. Dentro de estos informes destacamos en primer lugar el *Best Global Brands*, realizado anualmente por la consultora Interbrand, recoge las 100 mejores marcas del mundo clasificándolas en base a su valor de marca. En el pódium del ranking encontramos en primer lugar a Apple, seguida de Google y Coca-Cola (Interbrand, 2014).

Otro ranking de referencia es *Brandz*, elaborado por Millward Brown, que recoge el top 100 de las marcas globales más valiosas a través de la observación de más de 10.000 marcas de entre más de 30 países diferentes. En el pódium encontramos diferencias respecto al realizado por Interbrand puesto que el primer lugar lo ocupa Google, seguido de Apple e IBM (Brandz, 2014). La diferencia en el pódium de ambos rankings se debe a que cada uno utiliza su propia metodología, puesto que la marca es un intangible y por ello no se puede realizar una evaluación exacta y matemática, pese a ello, sí vemos a grandes rasgos como coinciden las 100 empresas incluidas en la lista. La importancia de estos rankings recae en que las empresas destinan más esfuerzos en mejorar y trabajar su marca, puesto que además del prestigio de pertenecer a las marcas top, estas son conscientes de que en un mercado tan agitado como el actual, no solo por las consecuencias de la crisis económica, sino por todos los cambios que se están experimentando como por ejemplo el *boom* digital, es vital para las organizaciones diferenciarse unas de otras y eso solo se consigue a través de una marca sólida y única.

La importancia de la marca reside en destacar aquello que tú haces o tienes distinto a los demás, tu identidad, si trabajas en base a esa diferencia y teniendo en mente siempre al mapa de *stakeholders* te vuelves único y por ende indispensable para ellos,



puesto que si tú ya no estás presente en el mercado ya no hay ninguna marca que pueda suplir tu lugar.

### 4.1.1 Brand

The brand as intangible is a key for achieving the differentiation of our company and the position that could assume in the market. Which in turn, facilitates the consumer purchasing decisions. But, What is the mark?, the brand is a promise that the company acquires that the company acquires with their clients. This will provide a differential value and a position with the company as long as this is formulated in a coherent, accurate and aligned with the company values.

The search of consistency with the business reality is crucial, because the brand is the carrier of the corporate identity and a asset where its synthesized and visible way of being and doing.

The final purpose of the brand as an asset has evolved, Villafañe said: "In the marketing perspective, the brand has traditionally been understood as a marketing tool (...), it has been displaced by the reputational perspective that considers the brand as an active generator of economic value for the company if it meets the corporate brand promise that he is the bearer" (Villafañe, 2013: 67-68)

The fulfillment of the promise that Villafañe remitted us, start to build the brand through three components: identity, value proposition and positioning. (Villafañe, 2013: 75). The identity that reflects the business reality, the value proposition that reflects the relation with the public that demands our product or service and positioning that give to the company a differential value.

As we have noted, at the present, the value of the intangibles has jumped to the forefront of the business management, so it's not a



surprise that a several of consultants have currently published reports of the value of the brands. We have to remark the importance of “The Best Global Brands”, conducted annually by interbrand, that includes the top 100 brands in the world ranking, its based on their brand value. On the podium of the ranking we find Apple, followed by Google and Coca-Cola (Interbrand, 2014).

Another reference as ranking is Branz ranking, which is prepared by Millward Brown, which includes the top 100 valuable brands through the observation of more that 10000 brands form over 30 different countries. On the podium we find some differences with Interbrand’s ranking, at the first place we find Google followed by Apple and IBM (Brandz, 2014). The difference in the podium of both rankings is set by the different methodology that they used for. Brand isn’t a tangible thing so is difficult to evaluate it and make an exact an mathematical evaluation, nevertheless, but as we can see most of the brands appears in both ranks. The importance of these rankings is related with the efforts that the companies make to improve their brands. They are aware that in a market so competitive the brand is a need, cause “be different” is vital for the organizations to differentiate from each other and most of these only can be achieved through a strong and unique brand.

The importance of the brand lies in what you do or have to be different from the others, your identity. If you work on basis of that difference and always keeping in mind your stakeholders, you will became essential for them, because if you are not present in the market no companies will have a brand that could do what you do with yours.



### 4.1.2 Responsabilidad

A la hora de barajar qué definición era la más adecuada para introducir el concepto de responsabilidad corporativa, hemos podido observar que en ocasiones son las propias empresas las que incluyen en sus páginas webs corporativas aclaraciones de qué significa para ellas el concepto corporativo, en este caso la responsabilidad. Así pues, hemos querido introducir este apartado con la definición que Adif (Administrador de Infraestructuras Ferroviarias) recoge en su web:

“Para Adif, la Responsabilidad Social Corporativa consiste en incorporar a la estrategia y gestión de la empresa las preocupaciones sociales, económicas y medioambientales de sus grupos de interés, de forma que, a partir del diálogo con éstos, la empresa desarrolle un compromiso real y contrastable con la cohesión social, el respeto al medio ambiente, la ética y la transparencia; el objetivo último es generar valor para todos los grupos de interés de la organización y mejorar la contribución al desarrollo sostenible” (Adif, 2015).

Debemos tener en cuenta que esta definición está estratégicamente colgada en la web y ha sido creada a conciencia por profesionales de la comunicación, por ello nos vemos obligados a introducir tras ella una aclaración, y es que como señala el Centro de Responsabilidad Empresarial de Guatemala:

“La RSE no es una cultura de la filantropía, no se busca que las empresas se conviertan en obras de beneficencia, ya que las empresas están hechas para ser rentables. Esto implica que las empresas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones. Esta cultura es una forma de hacer negocios que le garantiza



mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo a la empresa y crecimiento económico.” (CentaRSE, 2006).

La relevancia del recurso intangible responsabilidad recae en las evidencias empíricas que justifican que ésta mejora el rendimiento financiero de la empresa (Truñó y Rialp, 2008:163), ya que a través de la puesta en marcha y la posterior gestión de la responsabilidad por parte de la empresa, podremos generar una mayor productividad, una mayor fidelidad de los clientes, acceso a los mercados y una mayor credibilidad, precedida por una buena reputación (Truñó y Rialp, 2008:163) (CentraRSE, 2006).

Aunque no vamos a profundizar en las prácticas más comunes de responsabilidad por parte de las empresas, sí que hemos podido observar que estas se agrupan generalmente en función del público al que van orientadas, así pues podremos encontrar acciones de responsabilidad orientadas a la sociedad, los empleados, los proveedores, los consumidores, y otros tipos de público pertenecientes al mapa de públicos de la empresa.

La clave del recurso intangible responsabilidad reside en la idea de que la empresa es un agente social, puesto que su existencia sería imposible en ausencia de un sistema mercantil, y por ello no puede vivir al margen de la sociedad que le rodea, es más debe esforzarse por ganarse ese derecho a pertenecer a la sociedad. A través de este intangible, se mejoran e incrementan los lazos que unen sociedad y empresa, y con ello, se mejora el rendimiento empresarial.

#### 4.1.2 Responsibility

When shuffle a definition of corporate responsibility, we have observed that sometimes it is the companies that include in the corporate websites a clarification of what means responsibility for them. So, we wanted to introduce this section with the definition



that ADIF (Administrador de las infraestructuras ferroviarias) collects in their website:

"For ADIF, Corporate Social Responsibility is has to be incorporated into the strategy and management of the company's social, economic and environmental concerns of its stakeholders, so that, through dialogue with them, the company develops a real commitment and testable social cohesion, respect for the environment, ethics and transparency; the ultimate goal is to create value for all stakeholders of the organization and enhance the contribution to sustainable development "(Adif, 2015).

We should note that this definition is strategically posted on the web and it has created a conscience build by the communication professionals, so we are forced to introduce it after clarification. The Corporate Responsibility of Guatemala says:

"CSR is not a culture of philanthropy, it is not intended that companies become charities, as companies are made to be profitable. This implies that companies adopt an active and responsible stance on the impact of its operations. This culture is a way of doing business that guarantees more sustainable over time to the business and economic growth. "(CentaRSE, 2006).

The relevance of intangible resource responsibility lies with the empirical evidence justifying that it improves the financial performance of the company (Truñó and Rialp, 2008: 163) Asthe implementation and subsequent management responsibility by company, we can generate greater productivity, greater customer loyalty, market access and greater credibility, preceded by a reputable (Truñó and Rialp, 2008: 163) (CentraRSE, 2006).

The key of intangible responsibility lies in the idea that the company is a social agent, since its existence would be impossible in the absence of a market system, and therefore can't live outside



the society around him, the more must strive to earn the right to belong to society. Through this intangible, they are improved and increase the ties between society and business, and thus improving business performance.

#### 4.1.3 Cultura Corporativa

Tal y como la define la consultora Villafañe & Asociados:

“La cultura son valores, presunciones básicas, que inducen el comportamiento de las personas en las organizaciones: la cultura es la forma de pensar de la organización. El proyecto empresarial implica una forma de hacer para las personas. El éxito depende de la armonía entre las formas de pensar y las formas de hacer” (Villafañe & Asociados, 2008:2).

La cultura la tiene cada empresa u organización intrínsecamente, ahora bien, eso no significa que no se pueda gestionar, puesto que a través de la observación de cómo hacemos las cosas y la determinación de cómo las deberíamos hacer para la consecución de nuestro proyecto empresarial podemos comenzar los cimientos para la gestión de la cultura corporativa (Villafañe & Asociados, 2008:2).

Para comprender la cultura corporativa debemos tener claro que lo que esta gestiona son persona, no empleados, ni agentes, sino personas, huyendo de las históricas prácticas que no van más allá del mero interés laboral en el trabajador. Así pues, continuando con la línea de la empresa como agente social que hemos abierto en el aparatado del intangible responsabilidad, debemos tener en mente que la empresa convive en un contexto que evoluciona con el tiempo y que se encuentra sujeto a cambios constantes, una evolución que la empresa debe realizar a la par, contemplándola



en su cultura, puesto que de no hacerlo correría el riesgo de caer en la obsolescencia.

Comprendemos la importancia del valor de la gestión de la cultura cuando vemos que está altamente demostrada la conexión entre empresas que perduran y las que tienen una fuerte cultura corporativa, e incluso, hay autores que aseguran que desaparecen muchas más empresas por su obsolescencia cultural que por causas como la crisis económica. Es decir, en un momento en el que la empresa no se ha renovado al paso que avanza la sociedad, su cultura deja de ser un valor reseñable puesto que se queda anticuada.

Al igual que en el caso de la marca, también existe monitores que se encargan de recopilar aquellas en presas que trabajan su cultura corporativa. Relacionado con el buen hacer la empresa y esas “formas de pensar y de hacer” que señalaban desde la consultora Villafañe & Asociados, tenemos el ranking de Best Place to Work, que recoge las 100 mejores compañías para trabajar, cuya visión de un excelente lugar de trabajo es aquel en el que sus empleados se sienten participes del proyecto empresarial a través de la confianza que se deposita en ellos, sienten orgullo de su trabajo y disfrutan de él y de su entorno de trabajo (Great Place to Work, 2015). En la cabeza de la clasificación encontramos a Google, que constituye todo un paradigma de empresa para trabajar.

### 4.1.3 Corporate Culture

As defined by Villafañe & Asociados consulting:

"The culture are values, basic assumptions, which induce the behavior of people in organizations: culture is the thinking of the organization. The business project involves a way for people.



Success depends on the harmony between the ways of thinking and ways of doing "(Villafañe & Asociados, 2008: 2).

The culture of each company or organization, however, does not mean you can not handle, because by observing how we do things and determining how we should do to achieve our business plan we can start the foundation for the management of corporate culture (Villafañe & Asociados, 2008: 2).

To understand the corporate culture must be clear what this person manages are not employees or agents, but people fleeing from historical practices that do not go beyond mere working interest in the worker. So, continuing the line of the company as a social agent that we have opened in the last point of these research, keep in mind that the company lives in a context that evolves over time and is subject to constant change, an evolution that the company must perform at par, staring in their culture, since to do so would risk falling into obsolescence.

We understand the importance of value management culture when we see the connection between companies that remain and those with a strong corporate culture, and is even highly proven, some authors say that many more companies disappear over the obsolescence of cultural causes and economic crisis. That is, at a time when the company has not been renewed whilst the society, culture remains a notable value since it is outdated progresses.

As in the case of the brand, there are also monitors that are responsible for collecting those companies working in its corporate culture. Related to the good work the company and those "thinking and doing" pointing from the consulting Villafañe & Asociados, we have the ranking of Nielsen, which includes the 100 best companies to work, whose vision of a great place Work is one where employees feel part of the business project through the



trust placed in them, they are proud of their work and enjoy him and his environment (Great Place to Work, 2015). At the top of the standings to find Google, which is a whole company to work paradigm.

#### 4.1.4 Reputación

Por último, y no por ello menos importante sino más bien todo lo contrario, llegamos la reputación, aquel en el que se concentra todo el trabajo y gestión realizada sobre el resto de intangibles.

Justo Villafañe se aventuró a afirmar que una buena empresa, era la empresa reputada (Villafañe, 2013). En sus propias palabras, la reputación corporativa es:

“El resultado de alinear las formas de hacer (...) con las formas de pensar, es decir, con los valores éticos y profesionales de la compañía –su cultura corporativa- y (...), con la promesa que su marca encierra” (Villafañe, 2013:68).

Este recurso intangible centra su actividad en la gestión de los diferentes *stakeholders* de una empresa, pues pensando en ellos la gestión reputacional debe localizar aquellas cosas que la empresa realiza que pueden tener un valor positivo para sus públicos, con tal de lograr el objetivo reputacional, lo que la empresa quiere ser para sus públicos, en otras palabras: poner en valor aquello que la empresa hace bien (Villafañe, 2013).

Aunque para que la reputación repercuta positivamente en el valor de la empresa no podemos obviar un elemento clave, la comunicación:

“Existe un principio en la gestión de la reputación que tiene un valor casi axiomático: la reputación que no se comunica no genera valor para la empresa. La acción comunicativa



para (...) trasladar a cada stakeholder la información precisa que repercute positivamente en la mejora de la reputación corporativa de la empresa". (Villafañe, 2005: 112).

En medio del paradigma del nuevo liderazgo empresarial, la empresa que conseguirá liderar el mapa será aquello que consiga acercarse a la sociedad, ganarse su beneplácito y su aceptación, y eso, sólo lo lograrán a través de ese colchón que constituye una buena reputación. Continuando en la línea de identificar a la empresa como un agente social más en el que convive, introducimos la idea de que al igual que todos los individuos queremos ser buenas personas, todas las empresas deben perseguir de forma innata la meta de ser esa "buena empresa" que retrata Villafañe (Villafañe, 2013), un objetivo que se consigue trabajando día a día sus activos y recursos intangibles.

En cuanto a los monitores de medición reputacional, encontramos a nivel nacional el Merco, realizado bajo la tutela de Villafañe&Asociados el Merco constituye un monitor que evalúa y mide la reputación en diferentes ámbitos, en el caso de las empresas, el *ranking* del *top brands* viene de la mano de mercoEmpresas cuyo pódium está presidido por Inditex, seguida de Mercadona y el Santander (Merco, 2014).

A nivel internacional nos encontramos con *Global Rep Trak*, elaborado por el *Reputation Institute*, que determina las 100 empresas más reputadas de entre más de treinta países, a través de entrevistas a más de 15 grupos de interés sobre empresas de más de 25 sectores de actividad, con el fin de determinar qué es lo que mueve la reputación (Reputation Institute, 2014). A la cabeza encontramos BMW Group, seguido de Google y Daimler (Reputation Institute, 2014).



#### 4.1.4 Reputation

Finally, last but not least important, we got the reputation, one in which all the work carried out on the management and other intangible concentrated.

Villafañe just ventured to say that a good company, was the reputed company (Villafañe, 2013). In his own words, corporate reputation is:

"The result of aligning the ways to (...) with the ways of thinking, ie, with ethical and professional corporativa- His company culture and (...) values, with the promise that their brand contains" (Villafañe , 2013: 68).

This intangible resource focuses on the management of the various stakeholders of a company, because in them the reputation management thinking must locate those things that the company makes can have a positive value for its stakeholders, so to achieve the objective reputational, what the company wants to be to their public, in other words, to value what the company does well (Villafañe, 2013).

Although the reputation for a positive impact on the value of the company can not ignore a key element of communication:

"There is a principle in the management of the reputation it has an almost axiomatic value: reputation is not communicated does not generate value for the company. Communicative action (...) transfer to each stakeholder the information needed to have a positive impact on improving corporate reputation of the company. " (Villafañe, 2005: 112).

Amid the paradigm of the new corporate leadership, the company will get the map that lead to get closer to society, gain their approval and acceptance, and that, only achieved through the



mattress which constitutes a good reputation. Continuing in the line identify the company as a social agent's where lives, we introduce the idea that like all individuals want to be good people, all companies must pursue innately the goal of being the "good company" that portrays Villafañe (Villafañe, 2013), a goal that is achieved by working daily intangible assets and resources.

As for monitors reputation measurement, we find the Merco nationwide, conducted under the aegis of Villafañe & Associates Merco is a monitor that evaluates and measures the reputation in various fields, in the case of companies, the ranking of the top brands is Hand MercoEmpresas podium which is chaired by Inditex, followed by Mercadona and Santander (Merco, 2014).

At the international level we find Global Rep Trak, developed by the Reputation Institute, which determines the 100 most reputable from more than thirty countries firms through interviews with more than 15 stakeholders on companies with more than 25 sectors in order to determine what is what drives reputation (Reputation Institute, 2014). At the top are BMW Group, followed by Google and Daimler (Reputation Institute, 2014).

## 4.2 Gestión de intangibles en el sector de la moda

Es el momento de adentrarnos en la realidad de los intangibles en el sector de la moda, un campo en el que el valor de lo inmaterial se dispara. Los símbolos, su historia, su capital humano formando desde los grandes líderes de la compañía, hasta los trabajadores del punto de venta, entre otros elementos intangibles, afectan altamente en la influencia y posibilidades de éxito de la empresa.



Para repasar los intangibles, esta vez centrándonos en su funcionalidad en el sector de la moda, nos volveremos a regir por los cuatro grandes intangibles.

Antes de proseguir debemos señalar que como marco de referencia hemos tomado el libro "Comunicación y gestión de marcas de moda" de la doctora en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid, Paloma Díaz Soloaga, que ofrece una visión muy detallada de la realidad comunicativa de las empresas de este sector.

## 4.2 Management of intangibles in the fashion industry

Now it's the moment to enter in the reality of the intangibles in the fashion industry, a sector in which the value of the intangible increases. The symbols, his history, his human capital forming from the big leaders of the company, up to the workers of the point of sale, between other intangible elements, they concern highly in the influence and possibilities of success of the company.

To revise the intangibles, this time centring on his functionality on the sector of the mode, we will return to govern by four big intangibles. Before continuing we must indicate that as frame of reference we have taken the book " Comunicación y gestión de marcas de moda" of the doctor in Advertising and Public Relations for the Complutensian University of Madrid, Paloma Díaz Soloaga, which offers a detailed vision of the reality communicative of the companies in this sector.

### 4.2.1 Marca

Si bien ya se retrató la relevancia de este activo intangible en el valor económico de las empresas, en el sector de la moda no iba a ser distinto.



La marca es lo más importante en las empresas de moda, en medida de que esta esté bien creada y posicionada, es por eso que gran parte de las herramientas destinadas para la comunicación dentro del sector de la moda tienen como meta la construcción de la marca y su imagen (Díaz, 2014). En el sector de la moda, vemos como los casos de éxito no están sujetos únicamente a las características específicas del producto que ofrecen las empresas, sino que en todas ellas observamos un gran trabajo en la proyección de una imagen bien definida (Díaz, 2014).

El posicionamiento es fundamental para perseguir el éxito, conseguir entrar en la *short list* del consumidor en cuanto a marcas de moda pasa por formar parte de esa síntesis que éste construye a través de las marcas que compra de manera habitual, y aquellas que valora pero a las que generalmente no tiene acceso (Díaz, 2014). La teoría del posicionamiento apunta a que:

“las marcas más valoradas son las que con mayor frecuencia se encuentran en el *top of mind* – la cúspide del recuerdo- de la “lista corta” en el momento de realizar la compra” (Díaz, 2014).

Las marcas constituyen de proposiciones de valor, que sintetizan la historia de la marca, su idea y como esta se refleja en su personalidad y valores (Díaz, 2014). Como vimos en la primera aproximación a los intangibles, un elemento clave para que estos contribuyan de forma activa al valor de la empresa es la comunicación, en el caso de la moda, encontramos las siguientes herramientas comunicativas: eventos, pasarelas, *showroom*, *celebrities*, patrocinio y mecenazgo, punto de venta, servicio postventa y *publicity*; herramientas que serán aplicadas, más adelante, al caso de estudio.

Existen varias herramientas que están ganando relevancia en la forma en la que las marcas se presentan, el boom del online ha



propiciado que las empresas realicen un cambio de mentalidad impulsando el salto a la red, ya que allí es donde está el consumidor (Díaz, 2014). La búsqueda de la viralidad, el *buzz marketing* para estar presentes de forma espontánea en las conversaciones de los consumidores, o el *branded content* (Díaz, 2014) elaborando contenidos para la marca que tienen relevancia o *engagement* para el consumidor, siempre tratando de acercarse al consumidor.

Pero en ocasiones el hecho de considerar que al construir una marca ya está todo hecho lleva a error, pues casos como el de Bennetton recuerdan que hay que trabajar muy duro para continuar en la cresta de la ola (Díaz, 2014).

Con el uso de tanta variedad de herramientas, no se debe perder de vista la coherencia respecto al plan general de comunicación con tal de ofrecer siempre una síntesis de la imagen consciente que adopta la marca para su gestión.

Hemos visto ya la existencia de estudios y *rankings* encargados del estudio de las marcas, los dos principales que hemos tomado como referencia *Best Global Brands Best Global Brands* y *Brandz*, incluyen en su top 100 empresas del sector de la moda, realizando un breve repaso en primer lugar al *ranking Best Global Brands*, encontramos en los siguientes puestos las empresas del sector de la moda:

19. Louis Vuitton
21. H&M
36. Zara
41. Gucci
46. Hermés
58. Cartier
59. Adidas
70. Prada
71. Tiffany & Co



73. Burberry  
83. Ralph Lauren  
97. Boss Hugo Boss  
99. GAP

(Interbrand, 2014)

En el caso de *Brandz*, nos encontramos menos empresas en el top 100, debido a las diferentes variables que utilizan cada uno de los estudios:

30. Louis Vuitton  
37. Zara  
60. Gucci  
63. H&M  
96. Prada

(Brandz, 2014)

Más adelante, en el estudio de la empresa H&M, definiremos cuales son los criterios que rigen cada uno de estos estudios y porqué nos encontramos con grandes diferencias en el lugar que cada empresa ocupa en cada uno de las clasificaciones.

#### 4.2.1 Brand

Though already there was portrayed the relevancy of these intangible assets in the economic value of the companies, in the fashion industry it was not going to be different.

The brand is the most important thing in the fashion companies, in measure of which this one it's well created and positioned, that is why a great part of the communication tools inside the fashion



industry take as a goal the construction of the brand and his image (Díaz, 2014).

In the fashion industry, we see as the cases of success they are not subject only to the specific characteristics of the product that offer the companies, but in all of them we observe a great work in the projection of a definite image (Díaz, 2014).

The positioning is fundamental to chase the success, to manage to enter in the short list of the consumer as for fashion brands, happens for forming a part of this synthesis that this one constructs across the brands that he buys habitually, and those that it values but who don't have access (Díaz, 2014). The theory of the positioning aims at that:

“The most valued brands are those that have a major frequency in the top of mind - the apex of the recollection - of the "short list" in the moment to realize the purchase "(Díaz, 2014).

The brands are value propositions, that synthesize the history of the brand, his idea and as this one it is reflected in his personality and values (Díaz, 2014). As we saw in the first approximation to the intangibles, a key element in order that these contribute of active form to the value of the company is the communication, in the fashion case, we find the following communicative tools: events, gangplanks, showroom, celebrities, sponsorship and patronage, point of sale, after-sales service and publicity; tools that will be applied to the case of study.

There exist several tools that are gaining relevancy in the form in which the brands appear, the online revolution has propitiated that the companies realize a change of mentality stimulating the jump to the network, where there is the consumer (Díaz, 2014). The search of the virality, the buzz marketing to be present of form spontaneous in the conversations of the consumers, or the branded content (Díaz, 2014) elaborating contents for the brand



that they have relevancy or engagement for the consumer, always trying to approach itself the consumer.

But in occasions the fact of thinking that having constructed a brand already is quite made leads to mistake, because cases like that Bennetton remember that it is necessary to work very hardly to continue in the comb of the wave (Díaz, 2014).

With the use of a lot of tools, it's not necessary to lose of sight the coherence with the general plan of communication to offer always a synthesis of the conscious image that adopts the brand for his management.

We have seen already the existence of studies and rankings commissioned by the study of the brands, the two principal that we have taken as a reference are Best Global Global Brands Best Brands and Brandz, they include in his top 100 some companies of the fashion industry, conducting a review of Best Global Brands, we find in the following positions the companies of the fashion companies:

19. Louis Vuitton
21. H&M
36. Zara
41. Gucci
46. Hermés
58. Cartier
59. Adidas
70. Prada
71. Tiffany & Co
73. Burberry
83. Ralph Lauren
97. Boss Hugo Boss
99. GAP

(Interbrand, 2014)



In the case of Brandz, there are fewer companies in the top 100, due to the different variables that each of the studies use:

30. Louis Vuitton
37. Zara
60. Gucci
63. H&M
96. Prada

(Brandz, 2014)

Later, in the study of the company H&M, will define which the criteria that apply each of these studies are and why we think big differences in the place that the companys deal in each one of the classifications.

#### 4.2.2 Responsabilidad

En relación con la reputación, la cultura empresarial y el intangible que ahora nos ocupa, la responsabilidad, Paloma Díaz Soloaga propone el “Enfoque Stakeholder”, en relación con la empresa y su relación y deuda con la sociedad (Díaz, 2014).

En esa línea, la responsabilidad corporativa se caracteriza por “dar respuesta a las necesidades sociales allí donde no llega la administración pública del estado” (Díaz, 2014: 56).

En el caso de las empresas de moda podemos identificar tres niveles de responsabilidad, en un primer nivel tenemos las premisas básicas, el cumplimiento de la misión y los objetivos a través de las promesas realizadas a los públicos, alcanzando los estándares éticos de trabajo en su organización (Díaz, 2014):



“La adecuada contratación de empleados y la protección de los derechos humanos de los trabajadores, el respeto al medio ambiente en la fabricación o en el proceso de obtención de materias primas y la oferta de un producto que cumpla con los estándares de calidad son parte de este primer nivel de responsabilidad social” (Díaz, 2014: 56).

En el ejemplo de las empresas de moda, el hándicap de la producción de los productos en el tercer mundo por parte de las empresas es una mancha negra que para muchas de ellas, y es que esta sólo será ética y aceptable en la medida que se respeten las condiciones de dignidad laboral y la remuneración digna de los trabajadores (Díaz, 2014).

En el segundo nivel de responsabilidad, las empresas que ocupan de las comunidades cercanas, interesándose por aquellos que tienen más cerca (Díaz, 2014).

Por último, en el tercer nivel de responsabilidad social corporativa, la empresa se compromete con acciones que se incluyen en su ámbito de actuación, “más allá de los objetivos de empresa (...), creando compromisos estables para cubrir diversas necesidades o carencias sociales” (Díaz, 2014).

El compromiso adquirido por las empresas de moda con la sociedad va *in crescendo*, muestra de ello son las grandes memorias anuales que publican las principales empresas del sector, su actividad y su realidad al alcance de la sociedad.

#### 4.2.2 Responsibility

In relation with the reputation, the enterprise culture and the intangible that deals us now, the responsibility, Paloma Díaz Soloaga proposes the "Stakeholder approach", in relation with the company and his relation and debt with the company (Díaz, 2014).



In this line, the corporate responsibility is characterized for "giving a reply to the social needs there where the public administration of the condition doesn't come " (Díaz, 2014: 56).

In the case of the fashion companies we can identify three levels of responsibility, in the first level we have the basic premises, the fulfillment of the mission and the goals across the promises realized to the costumers, reaching the ethical standards of work in his organization (Díaz, 2014):

"The right contracting of employees and the protection of the human rights of the workers, the respect to the environment in the manufacture or in the process of obtaining raw material and the offer of a product that expires with the quality standards they are a part of this first level of social responsibility " (Díaz, 2014: 56).

In the example of the fashion companies, the handicap of the production of the products in the third world is a black spot for many companies, and this one only will be ethical and acceptable in the measure that there respect the conditions of labor dignity and the remuneration deigns of the workers (Díaz, 2014).

In the second level of responsibility, the companies that occupy of the nearby communities, being interested for those that have more nearby (Díaz, 2014).

Finally, in the third level of social responsibility, the company compromises itself with actions that are included in his area of action, "beyond the goals of the company (...), creating stable liabilities to cover diverse needs or social lacks " (Díaz, 2014).

The commitment acquired by the fashion companies with the society grows every day, sample of it are the annual memories that publish the principal companies of the sector, his activity and his reality within reach of the society.



### 4.2.3 Cultura Corporativa

Continuando dentro del “Enfoque Stakeholder”, debemos retomar la idea de que la cultura corporativa gestiona el capital humano de la empresa, que constituye un gran porcentaje de los *stakeholders* de una compañía.

Las empresas de moda constituyen un entramado complejo en lo que a su organización respecta, muchas de ellas son globales y presentan varios formatos comerciales, un gran número de equipos se encarga de los procesos de producción, distribución y venta, un gran nivel de capas dentro del negocio que hace indispensable el uso de herramientas como la comunicación interna.

La relevancia de la cultura corporativa recae en la definición de unas sólidas proposiciones corporativas encarnada por la misión, visión y valores de la empresa, unas proposiciones que los empleados deberán compartir y potenciar.

Al tener sistema organizativo tan repartido y disperso, las acciones destinadas a la gestión de este intangible son diferentes en función de la empresa, ejemplos como el de la publicación In que el grupo Inditex publica para sus empleados, son excelentes canales de comunicación interna a la hora de alinear los *stakeholders* con los objetivos empresariales (Díaz, 2014).

Y es que en ocasiones, se puede pasar por alto la relevancia de la gestión del grupo humano que conforma nuestra empresa:

“La aplicación de políticas flexibles de trabajo y la creación de unas condiciones laborales que permitan la conciliación familiar (...). Están siendo incorporadas al sector de la moda y (...), con frecuencia son mejor valoradas por los empleados que un aumento de sueldo” (Díaz, 2014: 58).



En el marco general vimos como el *ranking Great place to Work* recogía las cien mejores empresas para trabajar, pues bien no encontramos ninguna empresa perteneciente al sector de la moda ni a nivel mundial, ni europeo, no obstante la cadena textil Kiabi, se encuentra en la quinta posición de las mejores empresas de más de mil empleados para trabajar en nuestro país.

### 4.2.3 Corporate culture

Continuing inside the "Stakeholder approach", we must take again the idea of that the corporate culture manages the human capital of the company, which constitutes a big percentage of the stakeholders of a company.

The fashion companies constitute a complex framework in what his organization concerts, many of them are global and present several commercial formats, a big number of equipments takes charge of the processes of production, distribution and sale, a great level of caps inside the business that makes the use of essential tools as the internal communication.

The relevancy of the corporate culture relapses into the definition of a few solid corporate propositions personified by the mission, vision and values of the company, a few propositions that the employees will have to share and promote.

With an organizational system so distributed and dispersed, the actions destined for the management of this intangible are different depending on the company, examples as that of the publication "In" that the group Inditex publishes for his employees, are excellent channels of internal communication at the moment of aligning the stakeholders with the managerial aims (Díaz, 2014).

And it is that sometimes, it is possible to overlook the relevancy of the management of the human group that shapes our company:



"The application of flexible policies of work and the creation of a few working conditions that allow the familiar conciliation (...). They are being incorporated into the fashion industry and (...), often they are better valued by the employees that an increase of salary " (Díaz, 2014: 58).

In the general frame we saw as the ranking Great place to Work was gathering the hundred better companies to work, since well we do not find any company belonging to the sector of the mode in the worldwide version, neither in the European, nevertheless the textile chain Kiabi, is in the fifth position of the best companies of more than thousand employees to be employed at our country.

#### 4.2.4 Reputación

La reputación es “un bien intangible capaz de generar confianza en los públicos implicados en las empresas” (Díaz, 2014), con ella se consigue una gran solidez empresarial y perspectivas de crecimiento (Díaz, 2014).

Como conclusión del “Enfoque Stakeholder” que hemos ido destacando a lo largo de este apartado, la gestión del intangible reputación va de eso, de gestionar las relaciones con nuestros públicos (Díaz, 2014). La primera aproximación a la gestión reputacional, es lograr identificar aquellos públicos de interés para mi empresa, la doctora Díaz Soloaga recopila cuales son los once *stakeholders* de una empresa del sector de la moda:

1. Propietarios
2. Directivos y mando medios
3. Empleados



4. Proveedores
5. Distribuidores
6. Clientes
7. Administración pública
8. Medios de comunicación
9. Líderes de opinión
10. Entidades de la sociedad civil
11. Competencia

(Díaz, 2014)

La importancia de los públicos recae en el nuevo entorno en el que se mueven las empresas, así pues:

“La sensibilidad actual de los *stakeholders* permite que se tengan en cuenta otros factores de la empresa, como, (...) su compromiso con la comunidad, su respeto al medio ambiente, la transparencia de sus inversiones, la calidad en la atención al consumidor o los contratos con sus proveedores. (...) En este sentido el concepto de reputación responde al comportamiento de las empresas y al reconocimiento que los públicos (...) otorgan a dicho desempeño” (Díaz, 2014:176-177).

Para concluir, debemos observar qué tal están posicionadas las empresas del sector de la moda dentro de los monitores de reputación. A nivel nacional, en el mercado encontramos:

1. Inditex
32. El Corte Inglés



75. Mango  
90. Desigual

(mercoEmpresas, 2014)

Si nos trasladamos a nivel global, Global RepTrak recoge las siguientes empresas del sector entre las más reputadas:

4. Rolex  
12. Adidas  
13. Nike  
21. Levi Strauss&Co  
37. Giorgio Armani  
44. LVMH Group  
56. Hugo Boss

(Global RepTrak, 2015)

#### 4.2.4 Reputation

The reputation is "an intangible for generating confidence in the public involved in the companies" (Díaz, 2014), with her there are obtained a great business resilience and perspectives of growth (Díaz, 2014).

As conclusion of the "Stakeholder approach" that we have been emphasizing along this paragraph, the management of intangible reputation goes of it, of managing the relations with our public (Díaz, 2014). The first approximation to the reputational management, is to identify the public of interest for my company, the doctor Díaz Soloaga compiles which are the eleven stakeholders of a companies of the fashion industry:



1. Owners
2. Executives and control means
3. Employees
4. Suppliers
5. Distributors
6. Clients
7. Public administration
8. Mass media
9. Leaders of opinion
10. Entities of the civil society
11. Competition

(Díaz, 2014)

The importance of the public relapses into the new environment into that the companies move themselves, so that:

"The current sensibility of the stakeholders allows that other factors of the company should be born in mind, since, (...) his commitment with the community, his respect to the environment, the transparency of his investments, the quality in the attention to the consumer or the contracts with his suppliers. (...) In this respect the concept of reputation answers to the behavior of the companies and to the recognition that the public ones (...) grant to the above mentioned performance " (Díaz, 2014:176-177).

To conclude, we must observe such what are positioned the companies of the fashion industry inside the monitors of reputation. On the national level, in the mercoEmpresas we find:



1. Inditex
32. El Corte Inglés
75. Mango
90. Desigual

(mercoEmpresas, 2014)

In the global environment, Global RepTrak gathers the following companies of the sector between the most reputable:

4. Rolex
12. Adidas
13. Nike
21. Levi Strauss&Co
37. Giorgio Armani
44. LVMH Group
56. Hugo Boss

(Global RepTrak, 2015)



## 5. Trabajo de campo: análisis del caso H&M

Una vez realizado el repaso a los intangibles generales, y realizado una primera aproximación a la aplicación de estos en las empresas del sector de la moda, es el momento de detectar e identificar todo aquello que hemos aprendido a través del análisis de un caso real.

Si echamos un vistazo a las publicaciones disponibles en a día de hoy en materia de comunicación de moda, la empresa que indiscutiblemente más ha llamado la atención de los analistas e investigadores es el gigante del sector textil Inditex. El número uno mundial en distribución textil ha sido objeto de estudio en numerosas escuelas, y llamado a ser un paradigma en el mundo empresarial, ahora bien, si nos alejamos de ese primer lugar del pódium que ocupa Inditex en el olimpo de la moda rápida, y observamos el segundo puesto de la clasificación nos encontramos con Hennes & Mauritz (El País, 2015). El grupo sueco que le pisa los talones a Inditex con la brutal política de expansión que poco a poco va dando sus frutos, así pues ¿quién ha escrito sobre Hennes & Mauritz? Y concretando más, sobre el homólogo sueco del mítico Zara, H&M. Poco o nada se ha escrito sobre H&M al margen de las comparaciones con la empresa Zara de Amancio Ortega, no obstante la literatura económica nos ha demostrado que el éxito económico está ligado con la gestión comunicativa, por ello la abanderada del segundo mayor grupo textil del mundo va más allá de la moda rápida.

A través del estudio del caso H&M queremos obtener una visión unificada de sus prácticas en materia de comunicación, estructurándonos en torno a los cuatro grandes intangibles analizando su gestión en todo lo que dice o hace la empresa.

### 5.1 Metodología

La metodología que seguiremos será la investigación, monitorización y seguimiento de la actividad de la empresa H&M en España y todos sus



ámbitos de actuación, para posteriormente agrupar toda aquella información, impresiones u observaciones obtenidas en torno a los intangibles marca, responsabilidad, cultura corporativa y reputación.

1. Definición de la empresa.
2. Marca
  - Definición de la marca
  - Existencia de submarcas y definición de las mismas
  - Informes corporativos
  - Presencia en rankings de valor de marca
  - Comunicación de la marca:
    - Departamento de comunicación
    - Análisis de los social media (Número de seguidores, nacionalidad de la cuenta, uso y observaciones).
    - Análisis del uso de las herramientas comunicativas (publicidad convencional, relaciones públicas, patrocinio y mecenazgo eventos, publicity, branded content marketing viral y buzz marketing, visual merchandising y punto de venta, pasarela, celebrities, comunicación corporativa e institucional)
3. Responsabilidad
  - Compromisos adquiridos
  - Acciones emprendidas
  - Comunicación de la responsabilidad
  - Presencia en rankings de responsabilidad
4. Cultura corporativa
  - Misión, visión y valores
  - Transparencia de la empresa
  - Gobierno corporativo
  - Figura del líder
  - Gestión del capital humano
5. Reputación
  - Definición de la reputación de la compañía
  - Presencia en rankings reputacionales
  - Mapa de públicos

Para reforzar nuestra investigación y testear los datos obtenidos, se realizará una encuesta con el objetivo de conocer el grado de percepción sobre el trabajo que la compañía sueca realiza sobre sus activos



intangibles. La muestra, contactada a través de la técnica de la bola de nieve se ha compartido con los usuarios a través de las redes sociales, personas diferente sexo, edad y poder adquisitivo que encajan con la oferta comercial de la compañía sueca. La pertinencia de realizar este estudio parte de la necesidad de obtener datos cuantitativos sobre qué es realmente conocido del universo H&M, así como el valor que le aportan los consumidores a aspectos clave del consumo:

1. ¿Conoce la marca H&M?
2. Cuando adquiere un producto de H&M, lo hace porque...
3. ¿Qué imagen tiene de H&M?
4. Defina a H&M en 4 palabras...
5. Si una compañía se ve envuelta en un gran escándalo corporativo, usted...
6. ¿Considera a H&M una compañía ética y sostenibles?
7. ¿Conoce la Fundación Concious de la compañía?
8. ¿Conoce el programa de recogida de ropa de H&M?
9. ¿Considera H&M un bien sitio para trabajar?
10. ¿Ha tenido alguna mala experiencia con H&M? En caso afirmativo diga cuál.



## 5.2 Caso H&M

Hennes & Mauritz AB es el segundo gran grupo textil a nivel mundial, de origen sueco, el grupo remonta sus orígenes a 1947 con la apertura en Västerås (Suecia) de una tienda de ropa para mujer bajo el nombre Hennes (H&M, 2015). Mucho ha cambiado el grupo desde la primera mitad del siglo XX, tiempo en el que Hennes & Mauritz se ha convertido en el segundo gran grupo textil del mundo acumulando un valor que ronda los que cerró 2014 con una cifra de negocio de 151.419 millones de coronas suecas, que equivalen a 16.382 millones de euros (Modaes, 2015).

El grupo se compone de seis marcas totalmente independientes, diversificadas en base al nivel adquisitivo del consumidor, dichas marcas son: Cos, Monki, Cheap Monday, & Other Stories, Weekday y H&M. Todas ellas forman la flota de más de 3580 tiendas, respecto a las 3216 con las que cerró el ejercicio anterior (La Vanguardia, 2015), que el grupo sueco tiene distribuidas en 57 mercados diferentes, además de contar con la versión online en 21 de ellos (H&M, 2015). Continuando con las cifras, el grupo cuenta con más de 132.000 empleados a nivel mundial (El Economista, 2015).

En nuestro país todavía no se han introducido todas las firmas de la compañía y únicamente podemos encontrar ocho tiendas COS, tres & Other Stories y ciento sesenta y tres tiendas H&M (El Economista, 2015).

Esta última constituye el buque insignia de la compañía a nivel mundial, y constituye aproximadamente 3000 tiendas de las 3588 que suma el grupo a nivel mundial (H&M, 2015).

H&M es la primera firma del grupo sueco y se presenta en su web corporativa de la siguiente forma:

“El equipo de diseño de H&M crea moda sostenible para todo el mundo, siempre al mejor precio. Los distintos conceptos incluyen



desde deslumbrantes colecciones de fiesta hasta básicos imprescindibles y prendas deportivas y funcionales de mujer, hombre, jóvenes y niños con una gama adaptada a cada temporada u ocasión. Las colecciones de ropa se completan con calzado, bolsos, bisutería, maquillaje y lencería. Además, H&M Home ofrece decoración para el hogar para niños y adultos.” (H&M, 2015).

La sostenibilidad, como veremos más adelante, se ha convertido en la clave de la idea comercial de la compañía sueca y lo refleja en su apartado corporativo de su web:

“Para nosotros, el diseño, la calidad y la sostenibilidad no son una cuestión de precio: nuestra ambición es ofrecer siempre moda inspiradora con una inmejorable relación calidad-precio” (H&M, 2015).

H&M cuenta con 132.000 empleados en todo el mundo (H&M, 2015), más de 5.500 de ellos en nuestro país (Expansión, 2014), donde la firma cerró el ejercicio de 2014 con una facturación de 723 millones de euros (Modaes, 2015), en el que ya cuenta con 163 puntos de venta (El País, 2015), respecto a las 146 con las que cerró 2012 (Modaes, 2015). Las cifras en nuestro país han convertido a España en el octavo mercado con más importancia para la compañía sueca, un ranking en el que sigue liderando el mercado alemán (El País, 2015).

La internacionalidad de la compañía y los últimos datos que ha presentado, cerró el ejercicio de marzo con un crecimiento del 10% en sus ventas que se suman a los 24 meses consecutivos de crecimiento que acumulan los registros de H&M (El País, 2015), así como el crecimiento en el caso particular de nuestro país donde la empresa cerró el primer trimestre de su año fiscal con crecimiento del 12% en ventas (El País, 2015), despierta nuestro interés. Está claro que H&M tiene un producto potente, atractivo estrechamente ligado a la marca que la empresa ha construido alrededor de sí misma, a través de este análisis



podremos ver el peso de la comunicación en el éxito empresarial de la empresa, y más concretamente de sus intangibles.

El punto de partida lo tomamos de la síntesis de la identidad corporativa de la compañía a través de su misión, visión y valores, que constituyen la brújula que guía toda la estrategia empresarial y comunicativa de H&M:

Misión	“Ofrecemos a todo el mundo nuestra idea comercial “Moda y calidad al mejor precio. Y lo hacemos de manera sostenible, hoy, mañana y en el futuro.” (The H&M way, 2014:3)
Visión	“Nuestra visión es que todas las operaciones de nuestra actividad se realicen de un modo económico, social y medioambientalmente sostenible. Esto significa que nuestra actividad debe contribuir a satisfacer las necesidades de generaciones presentes y futuras.” (H&M, 2015)
Valores	<p>“El Espíritu H&amp;M se basa en el respeto fundamental por el individuo y una firme creencia en la capacidad de la persona para desarrollar iniciativa propia (...).Los valores fundamentales de H&amp;M:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creer en la persona</li> <li>• Ser un solo equipo</li> <li>• Ser directo y tener la mente abierta</li> <li>• Hacerlo sencillo</li> <li>• Actitud emprendedora</li> <li>• Mejoras constantes</li> <li>• Ser conscientes de los costes</li> </ul> <p>(H&amp;M, 2015)</p>

(Elaboración propia)

### 5.2.1 Marca

La primera aproximación a la marca la extraemos del informe *This is H&M* lanzado por la compañía en 2015, en el que sintetiza:



“H&M es una empresa líder mundial en moda con fuertes valores y un concepto comercial claro. Somos unos apasionados de la moda, creemos en la persona y nuestro deseo es superar siempre las expectativas de los clientes con la sostenibilidad en mente” (H&M, 2015:1).

Este informe disponible en la web corporativa de la empresa en 26 idiomas diferentes, constituye una prueba de la gestión activa y consciente que la empresa sueca hace del activo marca, pues en él se recoge la idea de negocio y la identidad de la compañía.

Bajo la matriz H&M, la compañía agrupa once submarcas marcas distintas, segmentadas por público objetivo y uso, de este modo las recogen en su memoria anual:

- H&M Ladies:

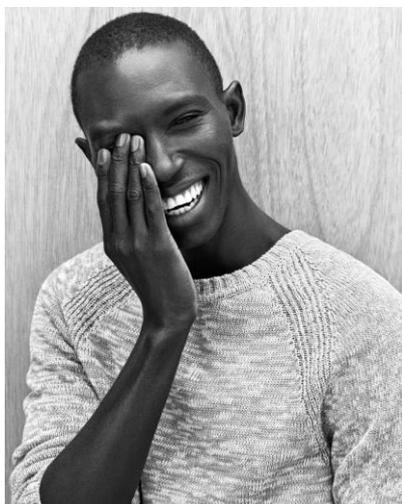


(H&M, Annual Report 2014: 18)

“H&M’s product range for women offers all the latest must-haves along with updated classics: from easy-to-wear everyday fashion and stunning party dresses to fashionable maternity wear, high-function sportswear and great underwear. A wide range of accessories complements the apparel collections. Every piece focuses on fashion, personal style, quality and best price.” (H&M, 2014: 18)



- H&M Men:



(H&M, Annual Report 2014: 18)

“Men seeking smart, comfortable, functional clothing can always turn to H&M. A modern, varied and flexible men’s wardrobe extends from the latest trends to classics, for both city life and the great outdoors. The product range includes well-fitting suits and shirts for work and special occasions, attractive everyday wear, updated sportswear and underwear, along with shoes, bags and other accessories.” (H&M, 2014: 19)

- Divided:



(H&M, Annual Report 2014: 19)

“Fashion-conscious young men and women choose H&M Divided to find their favourites from the wide variety of clothing and accessories. The range spans the most useful basics – often with streetwear influences – to the hottest trend items and denim styles, along with the latest footwear and underwear. This is young fashion for anyone who likes creating their own personal style.” (H&M, 2014: 20)

- Kids:

“H&M Kids offers everything for children, from great basics and cool





(H&M, Annual Report 2014: 20)

jackets to party gear, in sizes from baby to 14 years. H&M children's clothing is modern and comfortable, and is always carefully tested to ensure it meets strict requirements of quality, function, safety and sustainability. Materials must be soft on the skin, yet designed to withstand lively play and rigorous washing." (H&M, 2014:20)

- &Denim:



(H&M, Annual Report 2014: 21)

"Denim is an indispensable wardrobe staple, setting the tone on both the catwalk and the street, so H&M always offers plenty of styles of jeans. Both the latest denim and ever-popular classics are available in a variety of designs and washes. &Denim offers fashion for women, men, teenagers and children." (H&M, 2014: 21)

- Sport:

"Focusing on performance and design, the expanded H&M Sport range suits increasingly active lifestyles. Garments developed in cooperation with top athletes achieve perfect function, and a





(H&M, Annual Report 2014: 22)

number of designs use more sustainable materials. Complete collections for running, gym workouts, yoga, skiing and more – for men, women and children.” (H&M, 2014:22)

- Shoes:



(H&M, Annual Report 2014: 23)

“A new, upgraded range with more designs, many in leather, is being gradually launched from autumn 2014 onwards. The footwear collection ranges from classic loafers, pumps and ballerinas to sporty trainers, boots, comfortable everyday shoes, and designs that reflect the very latest trends, for women, men, teenagers and children.” (H&M, 2014: 23)

- Accessories:

“Fashion is increasingly about personal style – how you wear garments and what you put with them – so accessories are taking on a bigger role.





(H&M, Annual Report 2014: 24)

H&M has a wide range so that all its different customers can create a unique look: everything from hats and shoes to belts, bags and jewellery. H&M has accessories for women, men, teenagers, children and babies.” (H&M, 2014: 24)

- Underwear:



(H&M, Annual Report 2014: 25)

“Great outfits begin closest to the skin. H&M always offers attractive underwear in the softest cotton, as well as shapewear for a perfect fit, and the latest styles in the season’s top colours, patterns and fabrics. The men’s range also includes David Beckham Bodywear, the football legend’s own line.” (H&M, 2014: 25)

Vemos aquí la primera mención de una *celebrity* que colabora con la marca, David Beckham es el primero que aparece de entre una larga lista de nombres de afamados personajes, reconocidos y admirados por el público, que colabora con la compañía sueca.



- Cosmetics:



(H&M, Annual Report 2014: 26)

“Sparkling lips, glamorous nails and the latest hair styles: H&M lets customers flirt with the season’s new looks. Eyeshadows, mascara and nail varnish come in the latest shades, along with make-up brushes and other accessories. H&M’s cosmetics are never tested on animals, and all of H&M’s products fulfil at least the minimum requirements stipulated by the laws and regulations in H&M’s sales markets.” (H&M, 2014:26)

En la línea de esta división se la compañía señalar que la compañía tiene previsto lanzar el próximo otoño una nueva línea de cosmética, bajo el concepto *H&M Beauty* (Modaes, 2015), H&M lanzará más de 700 productos en clave ecológica (La Vanguardia, 2015), una línea muy coherente si nos remontamos a los principios eco que abanderan las políticas de la compañía.

- H&M Home:



(H&M, Annual Report 2014: 27)

“Fashion for living. Home decor products in both timeless and fashionable colours and patterns inspire a quick, easy makeover or transform a home into the perfect party venue. H&M Home mainly offers home textiles such as towels, bed linen, curtains and cushions, and also has a range of decorative items in materials such as



glass, metal and wood.” (H&M, 2014: 27)

Como hemos podido comprobar en los extractos definitorios de líneas de H&M que la empresa ha recopilado en su memoria anual, que únicamente está disponible en inglés y sueco (lengua natal de la compañía), la empresa tiene muy bien definidos y acotadas las diversas líneas que tiene en el mercado.

Con un aprobado en la primera revisión de la definición que la compañía recoge sobre sus ramas de negocio, debemos dar el siguiente paso y ver si realmente la marca H&M es realmente un activo relevante para el éxito de la compañía. Para ello, nos remitiremos a los dos informes más importantes en materia de marca *Best Global Brands* y *Brandz*.

### Rankings de valoración de marcas

En *Best Global Brands* elaborado por Interbrand, nos encontramos a H&M en el puesto número veintiuno, siendo la segunda marca de moda mejor posicionada en el ranking (Interbrand, 2014). Otorgándole un valor de marca de 21,083\$m, y con un crecimiento de un 16% respecto año anterior, Interbrand repasa en el informe de H&M los aspectos más significativos de la marca sueca:

“H&M's brand is driving impressive growth and enabling the company's global expansion. The brand is on track to increase new store openings by 10-15 percent a year. This year, H&M plans to open 375 stores-mostly in China and the U.S. The brand is also expanding its online presence through HM.com, which currently serves parts of Europe and the U.S. H&M's promise of high quality at low prices resulted in a strong increase in profits last year. By using in-house design, efficient budgeting, and



careful buying techniques, H&M is able to be both cost-efficient and credible among fashion industry leaders. Under the name H&M Studio, the brand has made successful appearances at Paris Fashion Week since 2013. Celebrities wearing its Conscious Exclusive Collection have also made their mark on the red carpet, showing a brand shift from cheap chic to truly fashionable (and respected). These tactics, in addition to leveraging Olympic interest by using Swedish Olympic athletes to help launch this year's H&M Sports division, (...) shows a premiumization in H&M's branding. Designers like Isabel Marant and Alexander Wang have created exclusive collections to help the brand remain relevant for fashion-forward, budget-minded customers. H&M also employs celebrities including Gisele Bündchen and David Beckham in its advertising to embody different styles throughout the year. Despite aggressive expansion, H&M continues to maintain ethical industry practices and has been honored as one of the World's Most Ethical Companies of 2014 by Ethisphere. It has also recently been ranked the #1 user of certified organic cotton worldwide. Fast fashion is an effective strategy that keeps this design-driven brand relevant, and on the up." (Interbrand, 2014).

La gran política expansiva de la compañía, la colaboración con celebrities, el apoyo a las prácticas éticas empresariales, las atractivas colecciones cápsula de grandes diseñadores, son algunos de los aspectos reseñables de la marca que han hecho que se gane un gran veintiunavo lugar entre las cien marcas punteras (Interbrand, 2014).

En el caso del ranking *Brandz* nos encontramos H&M en la posición número sesenta y tres, y otorgándole un valor de marca de 15,580 \$m. Vemos como se aprecia un descenso considerable respecto a la posición de la compañía en el informe de Interbrand, una diferencia justificada si tenemos en consideración las diferentes variables que utilizan ambos rankings. Por un lado Interbrand únicamente recoge



aquellas marcas que son globales, y de ellas valora su globalidad, visibilidad y la transparencia financiera de la compañía (Interbrand, 2014). Por otro, el informe *Brandz* no contempla únicamente marcas de carácter global, por lo que en el entran un gran número de grandes empresas de mercados potentes como China (Brandz, 2014).

Reflexionemos sobre los datos, H&M se encuentra muy bien posicionada en los rankings, por lo que su gestión del intangible marca es ejemplar. Una de las formas de construir y exteriorizar el intangible marca es a través de la comunicación, actividad que H&M realiza de una forma activa y consciente, empleando la marca como un paraguas que cubre la actividad empresarial. La doctora Díaz Soloaga destacó en su publicación “Comunicación y Gestión de marcas de moda” la importancia de la comunicación, así pues señalaba:

“Contar a los consumidores lo que la empresa les puede ofrecer es esencial en cualquier negocio. De un modo u otro se debe procurar que el cliente esté informado acerca de la compañía, sus productos y sus innovaciones” (Díaz, 2014: 73).

Por ello, la forma en la que las empresas exteriorizan su identidad amparada bajo el concepto de la marca es la comunicación, antes de profundizar en herramientas y acciones concretas queremos realizar una aproximación a cómo se organiza comunicativamente H&M en nuestro país.

### Departamento de comunicación

Las oficinas de H&M en la península tienen su sede en Barcelona, allí se encuentran los departamentos de marketing y, comunicación y prensa (H&M, 2015). El primero está estrechamente conectado con el departamento de marketing de la sede central de H&M, e incluso lo podríamos considerar una representación del mismo en nuestro mercado:



“El departamento de Marketing es nuestra agencia de publicidad global donde creamos nuestras campañas multicanal y producimos los materiales de marketing. Aquí es donde nace y crece nuestra marca, siempre asegurándonos de que nuestra moda y sus fantásticos precios gusten al público tanto como nos gustan a nosotros.” (H&M, 2015).

Por su parte, el departamento de comunicación y prensa trabaja a nivel más local, eso sí, sin perder la interconexión que existe entre los diferentes mercados de la compañía. Este “es la voz de H&M, informa, inspira y se comunica tanto con nuestros empleados como con el mundo exterior” (H&M, 2015).

A la cabeza de la comunicación en nuestro país está Ona Bascuñan, directora de comunicación, prensa y RRPP de H&M España y Portugal (Vogue, 2015). Destacamos la figura de Bascuñán como líder de la estrategia comunicativa de la compañía, pues “hoy por hoy el dircom es un estratega de la comunicación y de la conducta, un estratega de la reputación, que busca conseguir la confianza de todos los públicos de interés por el bien común” (Mut, 2013:21).

Para la distribución y comunicación en medios, la cuenta de H&M España forma parte de la cartera de clientes de Arena Media (Havas Media Group), que gestiona la inversión publicitaria en medios de la compañía sueca (Marketing Directo, 2013), agencia clave, teniendo en cuenta que la gran mayoría de las campañas de H&M se lanzan a nivel mundial, es importante esa gestión especializada a nivel nacional de las inserciones.

La organización tanto a nivel nacional, como internacional del despliegue comunicativo de la compañía sueca, demuestra la importancia que H&M le otorga a la comunicación.



## Análisis social media

Una de las formas de ver la fuerza real de una compañía es observar su comportamiento en las redes sociales, un terreno en el que la globalidad de la compañía vuelve a estar presente. H&M está presente en seis redes sociales, a través de cuentas oficiales:

- Instagram
  - o Número de seguidores: 6'5 m (08/05/2015)
  - o Cuenta mundial para todos los mercados de H&M, por lo que su contenido está en inglés.
  - o Uso: estética y contenidos muy visuales.
  - o Observaciones: no deja que el usuario mencione a H&M en los comentarios, por lo que no se pueden realizar consultas de forma directa.
  
- Google +
  - o Número de seguidores: 5.388.303 (08/05/2015)
  - o Cuenta mundial para todos los mercados de H&M, por lo que su contenido está en inglés.
  - o Observaciones: la participación de H&M en esta red social ha sido considerada un caso de estudio para Google, que recoge en su informe las claves de la comunicación de la marca sueca en su red social:

“H&M a menudo incluye vídeos y fotos en sus publicaciones, ya que la imagen de los clientes vestidos con prendas de la marca es una forma eficaz de promocionar la moda y el estilo de vida. Los enlaces con las páginas de productos de su sitio han contribuido a convertir a los visitantes sociales en clientes potenciales.” (Google, 2015).
  
- Twitter
  - o Número de seguidores: 285K (08/05/2015)
  - o Cuenta única para España.



- Observaciones: interactúan mucho con los usuarios, responden dudas, contestan menciones e incluso proponen planes o looks.
- Facebook
  - Número de “Me gusta”: 22.156.865 (08/05/2015)
  - Cuenta única para España.
  - Observaciones: tanto Facebook como Twitter utilizan los mismos contenidos, pero adaptados al lenguaje de cada red social. Además, responden con mucha rapidez comentario a comentario.
- Pinterest
  - Número de seguidores: 129.401 (08/05/2015)
  - Cuenta mundial para todos los mercados de H&M, por lo que su contenido está en inglés.
  - Uso: la red social de imágenes le ofrece a H&M la posibilidad de agrupar en tableros sus colecciones, e imágenes agrupadas por temática.
  - Observaciones: ofrece una visión muy estructurada de las colecciones de la compañía y la diferenciación existente entre sus submarcas.
- Youtube
  - Número de suscripciones: 102.371 (08/05/2015)
  - Uso: Canal donde encontramos todos los contenidos audiovisuales de la compañía, desde spots, tutoriales, making off o entrevistas, entre otros.
  - Observaciones: Es un canal clave para el branded content que realiza la compañía. Pese a que el número de suscritos es menor que en otras redes sociales de alcance mundial de la compañía sueca, algunos de sus videos alcanzan más de dos millones de reproducciones.



## Herramientas comunicativas

Ahora que ya tenemos consciencia de cómo es la organización comunicativa de H&M, vamos a proceder a repasar aplicándolas al caso particular de H&M España algunas de las principales herramientas comunicativas a la hora de comunicar el intangible marca que Díaz Soloaga recoge en su publicación “*Comunicación y gestión de marcas de moda*” (Díaz, 2014).

### 1. Publicidad convencional

H&M realiza en nuestro país grandes campañas de publicidad que por regla general son 360, internet, medio exterior, televisión son los más utilizados por la compañía sueca a la hora de hacer llegar su mensaje al público objetivo.

La compañía suele lanzar una gran campaña para cada estación, así pues tras la lanzada en primavera de la mano de la supermodelo Daria Werbowy, y con motivo del inicio de la época estival H&M ha lanzado “Summer starts now!” un *fashion film* protagonizado por las supermodelos Doutzen Kroes, Adriana Lima, Joan Smalls y Natasha Poly, las tres primeras forman parte del top 20 de las modelos mejor pagadas del mundo (Forbes, 2014), aunque todas ellas forman parte de las modelos del momento al formar parte del “ejército de ángeles” de la firma Victoria Secret (Modalia, 2015).

La compañía sueca tiene una gran capacidad productiva y a la hora de realizar sus campañas no deja nada al azar, para el spot de este verano se ha presentado una canción exclusiva “Sun is shining” creada por Axwell & Ingrosso (Modalia, 2015). H&M sabe de la importancia de acompañar la campaña con un sonido potente, que enganche al público, en 2013 la campaña en la que



Gisele Bündchen versionó la canción “All day and all thant night” de The Kinks (ABC, 2013). Tras el éxito de la campaña que tenía un preciosa finalidad social, como veremos en el apartado responsabilidad, H&M decidió repetir con Gisele Bündchen y la modelo mejor pagada del mundo (Forbes, 2014) apareció en la campaña de verano del año pasado versionando un tema de Blondie.

H&M es una marca de costumbres en materia comunicativa y si algo le funciona repite, por ello es un gran rasgo característico de la comunicación de la marca en rodearse de rostros conocidos a la hora de lanzar sus campañas.

La campaña “Summer strats now!” está pobla las principals ciudades de nuestro país a través de diferentes soportes de publicidad exterior, además podemos encontrar la campaña en las principales franjas horarias de televisión, coincidiendo con el horario prime time. La estrategia de difusión es multimedia, adaptando la misma campaña a cada uno de los medios y explotando al máximo las fortalezas de cada medio.

El éxito de la campaña ha sieo brutal, y la semana siguiente del lanzamiento de la campaña uno de los bikinis ya estaba agotado en las tiendas del todo el país y también online.

## 2. Relaciones Públicas

Las relaciones públicas persiguen “crear un clima favorable entre todos los públicos interesados en la empresa” (Díaz, 2014:121), la relaciones públicas no buscan obtener beneficios, al menos de manera inmediata (Díaz, 2014).

Uno de los canales que propician este tipo de comunicación son los medio sociales, y como H&M en muy activa en ellos, los cuales utiliza frecuentemente y en los que cuenta con un gran número de seguidores. Canales en los que se demuestra la



personalidad, e identidad, de la compañía donde el público se encuentra cara a cara con la compañía.

### 3. Patrocinio y mecenazgo

En línea con las acciones de relaciones públicas encontramos las acciones de patrocinio y mecenazgo, en el último mes la compañía sueca ha realizado diversas acciones de patrocinio y mecenazgo. El Patrocinio y el mecenazgo:

“son dos fórmulas similares que consisten en la financiación total o parcial de actividades externas a la compañía. La empresa o institución realiza estas acciones para vincularse a la sociedad a través de entornos distintos al de su actividad de negocio y participar así de los valores que impregnan dichos ámbitos” (Díaz, 2014: 76).

Por ejemplo fue uno de los principales patrocinadores del pasado Festival de Málaga, celebrado del 17 al 26 de abril, en el que además de firmar el look de algunas *celebrities* (Vein, 2014), la empresa sueca ofreció una fiesta de clausura del festival (Festival de Málaga, 2015).

En la última semana H&M está presente en el festival musical Primavera Sound, con el que la compañía afianza su compromiso con la música (Vogue, 2015), en el que incluso cuenta con un escenario con su nombre, el “H&M Pro” (Primavera Sound, 2015). Esta acción de patrocinio se podría considerar como la translación del “H&M Loves Coachella”, que la firma sueca llevó a cabo en EEUU en el que se aprovechó para lanzar una colección cápsula inspirada en el festival (Tendencias, 2015). Una acción que podríamos considerar al margen del rango de observación de este trabajo, pero dada la globalidad del grupo el patrocinio de grandes eventos como el caso del famosos festival no es indiferente al público español, puesto que las redes sociales de todo el mundo se encienden con el festival más mediático de



Norteamérica (Tendencias, 2015), y junto a ellas figura la marca H&M.

#### 4. Eventos

Los eventos constituyen una gran oportunidad para la marca, puesto que es una ocasión en la que el público se encuentra directamente con la marca (Díaz, 2014).

A lo largo del año H&M ofrece diferentes eventos que tienen su base en la marca, el motivo del evento varía desde una inauguración, la presentación de una nueva colección, el aniversario de una fecha significativa para la marca, o un *open day* en el que se ofrece una experiencia de compra especial.

Quizás el último gran evento de la marca fue el realizado en Nueva York para la presentación de la colección cápsula que el diseñador Alexander Wang realizó para la compañía sueca (Vogue, 2014), una presentación que tubo translación española, con una estética un despliegue más modesto, H&M reunió en la sala madrileña But a 250 privilegiados para la presentación de la colección del diseñador estadounidense (El País, 2014).

El último evento de la marca en nuestro país ha sido la presentación de la colección “Modern Essentials Selected” by David Beckham, en la que el jugador de la era galáctica del Real Madrid regresó a la capital para presentar su selección de prendas (El Mundo, 2015). En la ciudad condal, también tuvo lugar la fiesta de lanzamiento de la colección de la mano de H&M e Icon, una colaboración con la prensa que asegura la cobertura en medios del evento (Icon, 2015). El exfutbolista tiene un gran atractivo para el público, que se concentró alrededor de las tiendas para poder verle (El Mundo, 2015), y es que como bien señalaba la película “Quiero ser como Beckham”.



## 5. Publicity

La publicity es un valor añadido en las acciones de la marca, pues esta tiene un gran poder que “arrastra” a los medios. Colaboraciones como la del festival de Málaga, los grandes eventos que concentran rostros conocidos, despiertan el interés de los medios que no dudan en dar cobertura a los acontecimientos. H&M propicia el material, y a cambio la prensa les da visibilidad.

## 6. Branded content, marketing viral, buzz marketing

La compañía H&M es una de las marcas que más tiempo lleva utilizando la elaboración de contenidos audiovisuales para comunicar su marca, branded content, principalmente desde su canal propio de Youtube (Díaz, 2014).

Todas las acciones de H&M están perfectamente orquestadas por un hilo conductor común, así pues no realizan sus contenidos audiovisuales de forma azarosa, sino que utilizando de ejemplo las campañas protagonizadas por Gisele Bündchen como cantante de excepción estas tenían todos los elementos para triunfar. Está claro que la viralidad o el buzz marketing no se puede propiciar con una fórmula exacta, pero desde la perspectiva comunicativa si existen elementos que conscientemente implementados a la campaña la hacen más atractiva para el consumidor. Hiperbolizando la situación, si una servidora hubiese aparecido en las campañas protagonizadas por Bündchen, probablemente las únicas personas que hubiesen colapsado sus redes sociales con el spot serían mis familiares y amigos. Fuera de exageraciones H&M, es muy consciente de lo que le funciona, por ello crea sus contenidos de forma consciente y muy enfocados al público objetivo.



## 7. Visual Merchandising y punto de venta

La creación de una estética identitaria es fundamental a la hora de comunicar la marca, pues todas aquellas cosas que de un modo u otro entran en contacto con el cliente transmiten el intangible marca, para que esta herramienta comunicativa induzca al éxito debe cumplir un gran requisito indispensable, la coherencia.

A todo ello se le debe sumar ese halo de atractivo que la gestión del merchandising aporta al producto, presentándolo al público de la forma más deseable posible.

La creación de esa identidad estandarizada de los puntos de venta, para lograr la identificación y familiarización por parte del consumidor, se aúna con una nueva tendencia dentro del sector de la moda, la *flagship store*. Estas tiendas insignias de las firmas se están volviendo cada vez más habituales, instalándose en lugares significativos y emplazamientos privilegiados de las ciudades constituyen toda una hipérbole de la síntesis de la marca en el punto de venta, yendo más allá y ofreciéndole una experiencia diferente al público enmarcada por una estética espectacular (El Mundo, 2014).

Situada en el número 37 de la Gran Vía Madrileña, la *flagship store* de H&M se encuentra en el edificio de lo que un día fue el Cine Avenida, con una superficie de 2300 metros cuadrados y una estética espectacular, constituye la tienda más representativa de la compañía en España (Icon, 2015).

## 8. Pasarela

Uno de los elementos que mayor prestigio otorga a las marcas es su participación, y en la actualidad se han convertido en verdaderos espectáculos (Díaz, 2014). Las pasarelas de Milán, Nueva York, Londres y París gozan de un gran reconocimiento y cobertura internacional (Díaz, 2014), en esta última la compañía



sueca suma ya tres años de experiencia, desde su debut en 2013 (Stilo, 2013).

Su última participación fue en la pasada edición, en la que la firma sueca presentó sus propuestas para la temporada de Otoño-invierno 2015/16 en el prestigioso *Grand Palais* de París (Yo Dona, 2015), en el que prestigiosas modelos como Kendall Jenner o Gigi Hadid desfilaban con las creaciones de la firma (Zeheb, 2015). Los halagos de la prensa internacional, junto a la presencia de H&M convierte la participación de la compañía en la pasarela un gran altavoz para la marca.

#### 9. *Celebrities*

La compañía sueca es una asidua a la colaboración con celebridades, no debemos olvidar que estos rostros conocidos también tienen su propia marca personal que en sus colaboraciones con H&M se suma a la marca de la misma.

Así pues, H&M cuenta con varias modalidades de colaboración con las *celebrities* de las que destacamos:

- Firmar los looks de las estrellas

La gala que el Metropolitan Museum, “Met”, es por decirlo así los Oscars de la moda (S Moda 2012), y en esta última edición inspirada en China (El País, 2015) H&M alcanzó la gloria con sus looks para las estrellas.

La mítica Sarah Jessica Parker lució un vestido de la marca sueca firmado por ella misma (El País), Vanessa Hudgens, Janelle Monae, Jillian Rose Banks y Odell Beckham Jr. También lucieron diseños firmados por H&M (Terra, 2015).

Volvemos a retomar en este punto la idea de globalidad de la compañía, en la participación y presencia de H&M en grandes eventos como el ejemplo del Met Gala influyen directamente en la percepción de la marca a nivel mundial.



- Imagen de campaña

Como hemos visto anteriormente, H&M elige rodearse de rostros conocidos para sus campañas mundiales, podría resultar obvio que escoja a las grandes tops del momento, no obstante la colaboración de celebridades con la firma sueca varía desde futbolistas como David Beckham, hasta grandes colaboraciones con cantantes como Beyoncé, que protagonizó la campaña de verano en 2013 (Vogue, 2013).

La última colaboración ha sido la de la actriz y activista Olivia Wilde, nueva imagen de la línea Conscious Exclusive de H&M (Vogue, 2015).

- Colecciones cápsula.

Las colecciones cápsula se han convertido una de las herramientas más potentes para la marca H&M, algo que la hace única pues es la única firma del mundo que ofrece las colecciones de grandes de la moda para la gran distribución (Memoria anual H&M, 2014), la compañía está muy orgullosa de estas colaboraciones y así las recoge en su memoria anual:

“Design isn’t a question of price. In a series of collections that have fascinated, surprised and been loved by customers all over the world, H&M has made fashion giants including Karl Lagerfeld, Versace, Roberto Cavalli and Alexander Wang accessible to a wider audience. In 2014 the popular designer collaborations celebrated their tenth anniversary” (Memoria anual H&M, 2014: 57).

Diez años de colaboraciones que comenzaron en 2014, cuando Karl Lagerfeld lanzó la primera colección cápsula, cuyo éxito propició la aparición de muchas más (Memoria anual H&M, 2014). Stella McCartney en 2005, Viktor & Rolf en 2006, Roberto Cavalli en 2007, Comme des Garçons en 2008, Matthey Williamson y



Jimmy Choo en 2009, Sonia Rykiel y Lanvin en 2010, Versace en 2011, Marni y Maison Martin Margiela en 2012, Isabel Marant en 2013 y Alexander Wang en 2014 forman la lista de grandes marcas de lujo que han lanzado colecciones para el gigante sueco (Memoria anual H&M, 2014).

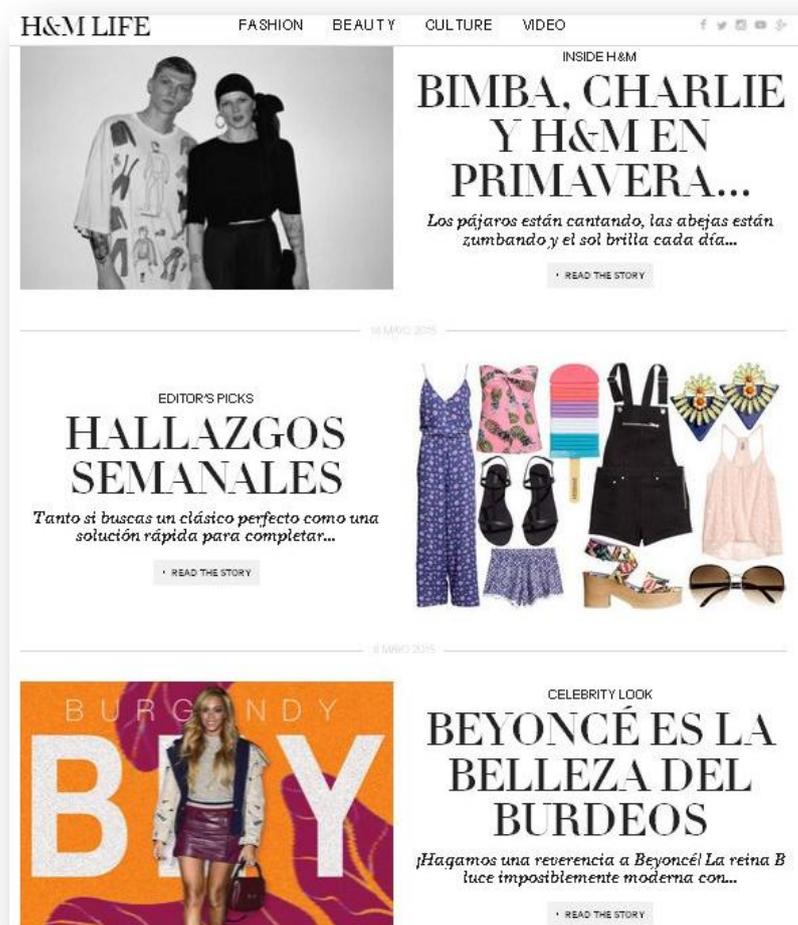
Colecciones que levantan una gran expectación y que tienen el éxito asegurado, la posibilidad de tener unos Jimmy Choo o un vestido firmado por Versace levanta una gran expectación y deseo entre los consumidores. Para hacernos una idea y tomando como ejemplo las cifras de la última colección cápsula de Alexander Wang vendió un 70% de las existencias de la colección en su primera hora y media de venta (Tendencias, 2014).

#### 10. Otros

Por último, hemos recopilado otras herramientas de comunicación en las que H&M se apoya para transmitir y plasmar su marca.

Uno de los puntos fuertes de la compañía es su editorial H&M Life, en la que los contenidos están estrechamente ligados con la actualidad y actividad de la compañía (H&M, 2015). Moda, belleza, cultura y contenidos audiovisuales se concentran en H&M Life, toda una declaración de intenciones de la filosofía de la marca y el *lifestyle* que promueve (H&M, 2015).

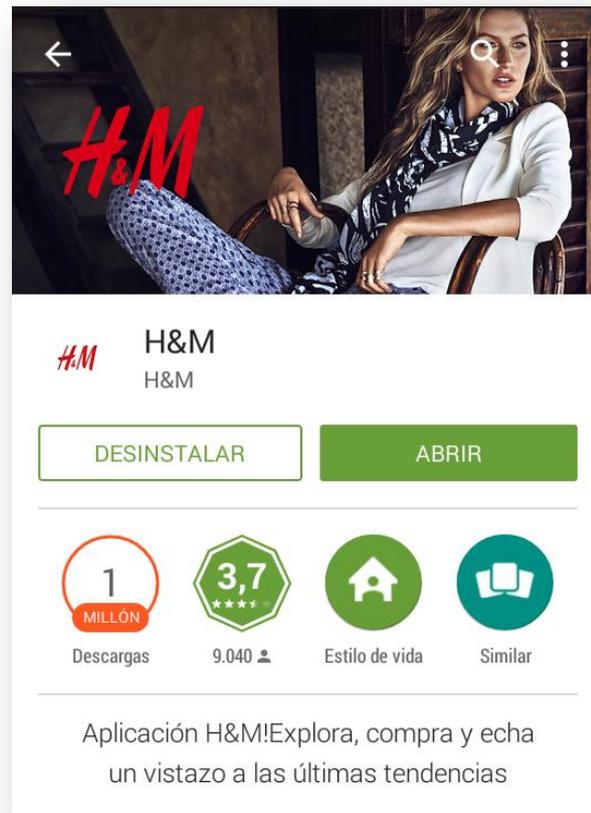




Captura H&M Life (18/05/2015): [http://www2.hm.com/es\\_es/life.html](http://www2.hm.com/es_es/life.html)

Otra premisa de la compañía es la de estar presente allá donde se encuentren sus públicos, así pues, la notoriedad de la marca la hace estar a la vanguardia de las formas en las que la marca se acerca al público, por ello en la era de los *smartphones* H&M da un paso más en materia de accesibilidad y tiene presente su aplicación gratuita para las plataformas Android y IOS (H&M, 2015). Utilizando el ejemplo de *Play Store*, la aplicación tiene un millón de descargas y su valoración es de 3,7 estrellas siendo 5 el máximo (Google Play, 2015).





Captura Google Play App H&M (18/05/2015): <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.hm&hl=es>

## 5.2.1 Responsabilidad

H&M ha convertido la sostenibilidad su mayor labor de responsabilidad corporativa:

“H&M tiene como objetivo seguir creciendo, aportar valor añadido a sus clientes y personal, y ejercer una influencia positiva en las comunidades en las que está presente. Por este motivo, la sostenibilidad es parte integral de nuestro negocio” (This is H&M, 2014:3).



Un compromiso que tal y como ellos lo describen consiste en introducir mejoras sociales y reducir el impacto medioambiental, a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos (This is H&M, 2014).

Un esfuerzo que va dando sus frutos, pues el pasado año la compañía sueca fue el mayor usuario de algodón orgánico del mundo (This is H&M, 2014). Aunque quizás el mayor reconocimiento es la inclusión de H&M dentro del ranking *Best Global Green Brands*, de Interbrand, en el puesto 39 (Interbrand, 2014). Esta versión “eco” del conocido *Besto Global Brands* que hemos tratado en anteriores apartados, recopila el top 50 de las marcas más ecológicas en base a sus políticas medioambientales y sociales de las empresas, y las percepciones de los *stakeholders* de dichas prácticas (Interbrand, 2014).

La actividad de la compañía relacionada con la responsabilidad, se erige en torno a dos grandes iniciativas. Por un lado tenemos “*H&M Garment Collecting*”, que permite a los clientes entregar en los puntos de venta de la compañía ropa usada de cualquier marca y estado, que la compañía se encarga de reciclar y volverlas a utilizar, su objetivo es lograr cerrar el ciclo de vida de fibras textiles, una iniciativa que en 2013 consiguió recoger 7684 toneladas de ropa (This is H&M, 2014).

La segunda gran iniciativa es “*H&M Concious Foundation*”, una fundación global, independiente y sin ánimo de lucro que promueve las acciones de responsabilidad por parte de la compañía (This is H&M, 2014).

Así pues, la compañía sueca ofrece una gran accesibilidad a sus acciones de responsabilidad publicando el informe *Concious*, una memoria anual realizada exclusivamente en torno a la responsabilidad corporativa de la empresa en la que recoge las acciones *Concious* realizadas durante el ejercicio.

La filosofía de *Concious*, tal y como recoge la memoria de responsabilidad de la compañía se asienta sobre las siguientes bases:

“En H&M, nuestra filosofía siempre ha sido ofrecer moda y calidad accesible para todo el mundo. Hoy, la sostenibilidad representa



una parte cada vez más importante de esta oferta. Queremos que la moda responsable sea más accesible, asequible y atractiva al mayor número de personas posible. No es una tarea fácil, pero trabajamos a diario para conseguirlo. Con esta idea hemos creado H&M *Conscious*. Se trata de una estrategia que reúne siete compromisos ambiciosos y que resume todo lo que hacemos para conseguir un futuro de la moda más sostenible. Llevamos a cabo cientos de acciones sostenibles – grandes y pequeñas, a corto y a largo plazo – con las que poner en práctica estos compromisos” (Acciones Conciuous, 2014: 3).

Como bien se recoge en el fragmento que acabamos extraer de la memoria de sostenibilidad de la compañía, la filosofía *Conscious* se asienta sobre siete compromisos adquiridos a largo plazo, pero que se trabajan día a día, con metas cortoplacistas, que repasaremos a continuación (Acciones Conciuous, 2014):

1. Ofrecer moda para clientes responsables.

“Queremos que comprar moda de forma responsable sea algo atractivo, fácil y asequible. No se trata solo de conseguir un aspecto fenomenal, sino también de sentirte bien. Si tomamos decisiones responsables durante toda la vida de la prenda, juntos podemos marcar una gran diferencia para nuestro planeta” (Acciones Conciuous, 2014: 4).

La elaboración de sus prendas con materiales cada vez más sostenibles se ha convertido en una prioridad para la compañía, no obstante va más allá, creando una colección sostenible que aúna responsabilidad con un diseño de estudio muy atractivo (Acciones Conciuous, 2014).



La última colección Concious Exclusive para el verano de 2015 ha llegado de la mano de Olivia Wilde (Tendencias, 2015), como hemos visto a lo largo de este trabajo H&M escoge muy bien sus *partners* basándose en su afinidad con la marca y el atractivo del personaje para el público, en el caso de Concious, la elección de Olivia como rostro de la colección no es gratuita puesto que la actriz norteamericana es una activista humanitaria muy vinculada a los proyectos medioambientales (Vogue, 2015).

## 2. Elegir y premiar a los socios responsables.

“En un mundo globalizado, es normal que una empresa como la nuestra tenga proveedores en mercados emergentes. Lo importante es cómo trabajamos en ellos. Nuestras expectativas son altas y comprobamos de forma regular que se cumplan nuestras exigencias” (Acciones Concious, 2014:5).

Los proveedores constituyen todo un hándicap para las empresas del sector textil, tragedias como la de Bangladesh hacen mella en nuestra conciencia y nos recuerdan la importancia de escoger unos buenos proveedores:

“H&M no posee fábricas propias, sino que sus productos los confeccionan alrededor de 850 proveedores independientes. H&M establece elevadas exigencias sociales y medioambientales a sus proveedores. Los salarios son un tema muy importante para la industria textil y en 2013 lanzamos un nuevo plan para mejorar las estructuras



salariales en el sector proveedor y ayudar a las partes involucradas” (This Is H&M, 2014:3).

En los últimos meses la compañía ha anunciado su propósito de que todos sus proveedores estratégicos paguen salarios justos para 2018, así pues también amplió su listado público de proveedores, tanto de primer como segundo nivel (RRHH Press, 2015), ampliando así su transparencia en materia de responsabilidad.

Pero como suele ocurrir, no todas las voces aclaman y alagan a la compañía por hacer lo que moralmente se considera justo y ético, e incluso las hay que se alzan en contra de la compañía. Quizás la polémica que más ha puesto en entredicho ese buen hacer *Conscious* de la compañía sueca es el testimonio de Anniken Jørgensen, una bloguera de moda que participó en el *reality show* *Sweat Shop*. *Sweat Shop* es un *reality* noruego en el que tres jóvenes trabajan durante 30 días en fábricas textiles, en el caso de la edición en la que participó Anniken en Camboya, la bloguera relató a través de su blog los abusos laborales y humanos de los que fue testigo, la catarsis llegó con poner nombre y apellidos a una de las empresas presentes en esas fábricas camboyana, H&M (El Diario, 2014). H&M negó las declaraciones de la bloguera y mostró sus argumentos a través de dicho comunicado de prensa:

"Internacionalmente, H&M es considerada como una compañía líder en el trabajo de la responsabilidad social dentro de la industria textil. Celebramos que las participantes del programa resalten la responsabilidad social en la industria textil. H&M y otras marcas están haciendo un extensivo trabajo



para por ejemplo conseguir sueldos justos, promoviendo los derechos de los trabajadores, así como lugares de trabajo saludables y seguros.

Pese a que H&M es mencionado en el programa, no hemos sido contactados. Durante el transcurso de la grabación no se han visitado ninguno de los proveedores de H&M, ni se ha hablado con nosotros sobre nuestra labor en sostenibilidad ni sobre ninguno de nuestros esfuerzos en este sentido.

En rankings independientes internacionales, como el Índice de Sostenibilidad Dow Jones, la Lista Global 100 y las Compañías más Éticas del Mundo, H&M está valorada entre las compañías que asumen mayor responsabilidad social y medioambiental" (El Diario, 2014).

Con la rápida intervención de la compañía sueca, la polémica no llegó a mayores y su reputación no se vio afectada por una gran crisis. Aunque si supuso una gran amenaza, pues las tajantes declaraciones de la bloguera atacaban directamente al núcleo de la ideología promulgada por la compañía sueca.

Así pues, el uso estratégico y consciente que H&M realiza de sus buenas marcas en los monitores de responsabilidad nos indican que la empresa es altamente consciente de la relevancia de aparecer y permanecer en dichos marcadores, pues la aporta credibilidad al discurso sostenible de la compañía. Una situación que también implica una segunda lectura, y es la del trabajo y la constancia, la compañía es consciente del apoyo y veracidad que le aportan dichos reconocimientos pues los



utiliza como fuente de apoyo para dar por zanjadas las polémicas.

### 3. Ser éticos.

“Cada día, conectamos con millones de personas en todo el mundo. Cada una de estas interacciones debe hacerse con integridad, transparencia, honestidad y respeto por los derechos humanos. Vemos la diversidad como un valor que nos hace mejorar cada día y queremos ser un ejemplo a seguir allí donde actuamos” (Acciones Conciuous, 2014:6).

La compañía quiere convertirse en un referente de ética empresarial, y comienza por sus empleados. En materia de igualdad, el 78% de la plantilla de la compañía son mujeres, así como un 72% de los puestos de responsabilidad están ocupados por mujeres (Acciones Conciuous, 2014). El 68% de los trabajadores de la compañía han recibido formación a cerca de ética laboral y estándares éticos, con el objetivo de que estos lo incorporen a su trabajo diario, además H&M pretende que en 2015 el 100% de los empleados hayan recibido este tipo de formación (Acciones Conciuous, 2014).

Lo que ellos denominan "H&M Way" (Acciones Conciuous, 2014) consiste en potenciar un comportamiento ético desde arriba, es decir la empresa como matriz debe tener ese comportamiento y esa responsabilidad potenciadora del mismo, para así transmitirlo a través de su cultura a todos y cada uno de sus empleados.



4. Ser ecointeligentes.

“Abordar el cambio climático es uno de los mayores retos de nuestro tiempo. Por ello queremos ser un modelo a seguir, utilizando solo energías renovables siempre que sea posible, por ejemplo” (Acciones Conciuous, 2014:7).

5. Reducir, reutilizar, reciclar.

“La moda no tiene por qué terminar en un vertedero. Ahora puedes traer la ropa que ya no quieres o ya no necesitas a H&M para darle una segunda oportunidad. Nuestro objetivo es crear un circuito cerrado para reciclar este tipo de textiles y fabricar nuevas prendas a partir de ellos” (Acciones Conciuous, 2014:8).

6. Hacer un uso responsable de los recursos naturales.

“Hacer la mejor moda requiere muchos recursos, como por ejemplo agua o tierra. Los cultivos de algodón precisan de ambos, lo mismo que nosotros utilizamos el agua para lavar nuestras prendas. Pero los recursos naturales no son infinitos. Debemos tener en cuenta las generaciones del mañana y hacer que la moda consuma menos recursos del planeta” (Acciones Conciuous, 2014:9).

Con esta sexta premisa se cierra el ciclo de las tres grandes propuestas de la compañía más ecológicas y sostenibles, el deseo de preservar el planeta y sus recursos naturales, en suma con la integración de procesos más sostenibles y respetuosos todos las fases vitales del producto H&M, representan el camino que escoge la



compañía a la hora de actuar, el de la sostenibilidad, escogiendo las decisiones más aproximadas a su filosofía eco.

Ser ecointeligentes implica incorporar a la toma de decisiones de la compañía la variable ecológica, un nuevo prisma que abre paso a nuevas alternativas de decisión más allá de la estructura de costes. La ecointeligencia de la compañía sueca está estrechamente ligada al cambio climático, la utilización de energías renovables y la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> (Acciones Conciuous, 2014).

Con reducir, reutilizar y reciclar, H&M hace suyos los tres grandes mantras de la filosofía eco, a la cabeza de este compromiso tenemos la gran campaña de recogida de ropa que la compañía lleva a cabo en casi todos los puntos de venta del mundo, un proceso que hemos querido sintetizar en tres fases:

FASE 1: Recogida, la situación del contenedor en el punto de venta además de los incentivos que la compañía ofrece al consumidor, a modo de promociones o descuentos, hacen más atractivo el reciclaje para los consumidores ofreciéndoles una pequeña compensación a cambio que hace la recogida de ropa mucho más atractiva. La iniciativa consiguió en 2014 recoger más de 7600 toneladas de ropa usada (Acciones Conciuous, 2014).

FASE 2: ¡No lo tires!, hemos denominado a esta segunda frase de este modo puesto que hace referencia a lo que pasa después con la ropa que va



a parar a los contenedores de los puntos de venta, nada se desperdicia sea cual sea su marca o estado, pues tras la recogida en tiendas comienza una fase de clasificación en las que las prendas son reutilizadas o recicladas.

FASE 3: Inversión, el ambicioso deseo de la compañía sueca de cerrar el circuito de la moda requiere de la realización de avances tecnológicos en el reciclaje de los tejidos, uno de los socios más potentes de la compañía sueca es Worn Again, empresa dedicada a la innovación en el reciclaje (Acciones Conciuous, 2014).

Por último, el compromiso de un uso responsable de los recursos naturales, que consiste en utilizar los mínimos recursos naturales posibles en el proceso productivo. Por ejemplo la colección Conciuous Denim que emplea en la composición de sus prendas algodón reciclado consigue a través de esta elección, no necesitar de agua, fertilizantes y tampoco químicos para su elaboración (Acciones Conciuous, 2014).

#### 7. Fortalecer las comunidades.

“Nuestra forma de trabajar incide de forma directa en millones de personas. Contribuimos con más de 1,6 millones de puestos de trabajo solo en nuestras fábricas. Creemos que invertir en conseguir comunidades más fuertes a nuestro alrededor es



nuestra responsabilidad, además de ser bueno para el negocio” (Acciones Conciuous, 2014:10).

Este compromiso se podría catalogar como el agradecimiento de H&M a su entorno, al que devuelve lo que recibe de este. El trabajo de la compañía en las comunidades en las que está presente y su trabajo para la mejoría de las mismas, especialmente los últimos años en Bangradesh, se realiza a través de la observación y detección de los problemas de las comunidades desde el bienestar y seguridad de las mujeres en zonas altamente conflictivas para la violencia sexual, o el acceso a servicios sanitarios (Acciones Conciuous, 2014).

En 2014 el proyecto para hacer llegar agua potable a comunidades más precarias que la compañía realizó a través de la Fundación Conciuous y WaterAid, proporcionó el acceso a agua potable a más de 430.000 personas (Acciones Conciuous, 2014).

El beneficio a la comunidad también se realiza a través de la creación de puestos de trabajo, la compañía cerró el pasado 2014 con la creación de más de 16.000 nuevos puestos de trabajo en sus tiendas, oficinas y almacenes (Acciones Conciuous, 2014).

Hay que destacar que la gran parte de los proyectos realizados por la compañía sueca que giran en torno a las comunidades requieren de una gran financiación, en su línea de no dejar aguja sin hilo H&M une en numerosas ocasiones sus campañas con su responsabilidad, si en el apartado marca vimos el gran impacto de las campañas en las que Gisele Bündchen se convertía en cantante, en el apartado de responsabilidad debemos rescatar estas campañas para realizar una segunda lectura desde la



perspectiva de la responsabilidad empresarial. Campañas en las que la modelo versionó los temas All day and all of the night, de The Kinks en 2013 y el famoso 'Heart of glass' de Blondie en 2014 (ICON, 2014), canciones cuyos beneficios obtenidos por su venta a través de la plataforma iTunes iban destinados a la ONG UNICEF (ICON, 2014).

### 5.2.3 Cultura Corporativa

La cultura sobre la que se erige la gran empresa sueca, se recoge en un manifiesto que constituye toda una declaración de intenciones: “The H&M way”; concepto que si recordáis, hemos mencionado antes en el apartado de la responsabilidad.

Esa “forma de hacer” de H&M se recoge en dicho documento, que comunica de forma corporativa las máximas de la compañía en relación con la gestión de sus activos, recursos y su bien máspreciado, el capital humano:

“El “H&M way” refleja quiénes somos, qué hacemos y cómo lo hacemos. Es el punto de referencia que nos permite gestionar nuestro desempeño, trabajar en equipo y fomentar el crecimiento y el desarrollo de nuevos talentos.” (The H&M way, 2014:3).

Cuando una compañía de tal magnitud adquiere unos propósitos y compromisos tan ambiciosos, como los recogidos en su identidad o su memoria de sostenibilidad, debe asegurarse en primer lugar de trabajar para cumplirlos, y en segundo de asegurarse de comunicarlos, estamos hablando de la transparencia organizacional.

Observando la web de la compañía observamos una gran cantidad de contenidos, informes y manuales corporativos realizados de una forma profesional y consciente, sobre los diferentes aspectos de interés de la compañía:



**ARCHIVO DE DESCARGAS**  
DATOS SOBRE H&M / ACERCA DE H&M / ARCHIVO DE DESCARGAS

## Archivo de descargas

**FILTRAR POR TIPO**

<b>Financiero</b>	<b>Sostenibilidad</b>	<b>Otros documentos</b>
<input checked="" type="checkbox"/> Todos	<input checked="" type="checkbox"/> Todos	<input checked="" type="checkbox"/> Informe anual
<input checked="" type="checkbox"/> Full Year Report	<input checked="" type="checkbox"/> Sustainability Reports	<input checked="" type="checkbox"/> The H&M Way
<input checked="" type="checkbox"/> Interim Report	<input checked="" type="checkbox"/> Código de Conducta	<input checked="" type="checkbox"/> Esto es H&M
<input checked="" type="checkbox"/> Sales Development		<input checked="" type="checkbox"/> Gobierno corporativo
<input checked="" type="checkbox"/> Conferencia telefónica		
<input checked="" type="checkbox"/> Conferencia de prensa		

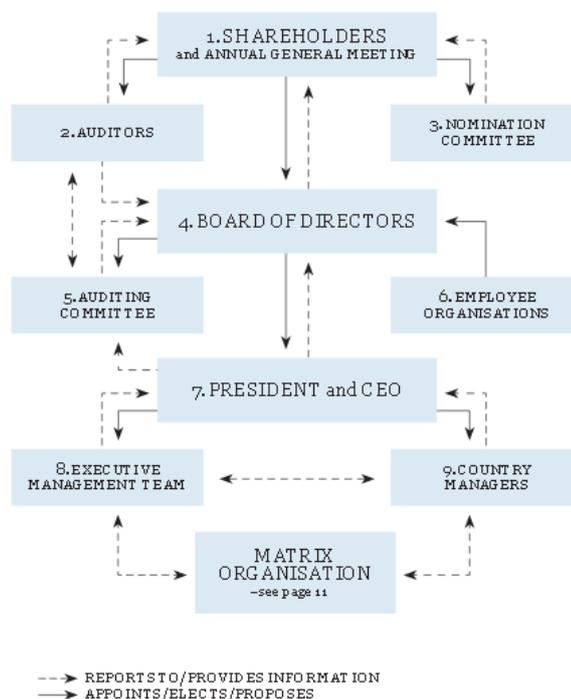
DESDE 1999 ▾ HASTA 2015 ▾ Reiniciar filtros

Captura Archivo de descargas de H&M (11/06/2015): <http://about.hm.com/es/About/facts-about-hm/about-hm/download-archive.html>

Elementos como la memoria corporativa, la memoria de sostenibilidad o el manifiesto “The H&M way”, entre otros muchos materiales corporativos citados y revisados a lo largo de este periodo de observación de la empresa constituyen todo un catalizador del conocimiento y la transparencia de la compañía.

Otro aspecto muy importante de la cultura de una empresa es la forma en la que se estructura su gobierno corporativo, H&M hace público ese organigrama a través de su informe *Corporate governance*:





(Captura Corporate governance report, 2014: 1)

Una de las formas más recurrentes de transmitir la cultura corporativa es a través de la figura del líder, en el caso de H&M destacamos la correcta gestión de la imagen del líder trabajándola en beneficio de la reputación. La dirección en H&M recae en la figura de Karl-Johan Persson. Desde su nombramiento en 2009 (H&M, 2014) Karl-Johan Persson, nieto del fundador de H&M se encuentra a la cabeza del organigrama de la compañía sueca (GQ, 2013). Se trata de un líder carismático, un “buen chico” que no duda en conceder entrevistas más allá del entorno puramente financiero, e incluso reconociendo que se cuele en las tiendas de la competencia de vez en cuando (El País Semanal, 2014). Es muy importante su familiaridad con el fundador de la compañía, pues Persson ha bebido toda su vida de la esencia, valores y formas de hacer de la compañía, se ha educado en medio de la cultura H&M y actualmente se convierte en todo un embajador y altavoz de su compañía (El País, 2014). Tal es el reconocimiento del máximo mandatario de la compañía, que incluso ha sido reconocido junto con la compañía por la Asociación de las Naciones Unidas de Nueva York, por



sus acciones en beneficio de la igualdad de género, a través del galardón Humanitario del Año (Fashion United, 2014).

Por último debemos poner atención en cómo se gestiona el capital humano de la empresa, programas como el de incentivos con el que la compañía premia la trayectoria en la empresa, cuanto más tiempo lleves mayores serán los beneficios, o las políticas de conciliación laboral para facilitar la compatibilidad del cargo con los estudios, familia u otros. Políticas e informes que reflejan la gestión que se realiza del intangible cultura, y sobre la comunicación del mismo (The H&M way, 2014).

#### 5.2.4 Reputación

“La reputación es un concepto multidisciplinar que también puede considerarse como un recurso generador de ventajas competitivas sostenibles” (Truñó y Rialp, 2018:169).

Así introducían Truñó y Rialp las bondades del concepto reputación, que como bien señalan, gestionado adecuadamente supone una gran ventaja para la empresa que la ostenta. Más adelante plantearemos cómo es la reputación de H&M, pero continuando con la estructura de la investigación planteada nos disponemos a realizar una recopilación de la información sobre la gestión del intangible reputación que realiza la compañía sueca.

La reputación es el intangible en el que desemboca la gestión de los anteriores, véase la marca, la reputación corporativa y la cultura. Por ello, es el punto en el que el trabajo realizado sobre los intangibles llega los *stakeholders*, los cuales articulan la percepción de la compañía.

La forma de gestionar la reputación ha dado un giro radical con la aparición de los social media, que han ocasionado que el mensaje escape del control de los emisores y ocasionando una comunicación bidireccional, donde antes era únicamente unidireccional. En ese nuevo



ecosistema en el que se mueven las empresas, H&M lidera por segundo año consecutivo el Ranking de Reputación Online de Trei (Trei, 2014), que determina el prestigio de una compañía en el entorno online, donde la compañía sueca lidera el último ranking publicado con una calificación de 83,25 puntos sobre 100 (PR Noticias, 2014).

Los social media también constituyen un gran espacio para el diálogo entre la empresa y sus públicos, en este aspecto no debemos desviarnos de que la verdadera motivación de una empresa es la rentabilidad, por ello seducir al consumidor y favorecer un intercambio de mensajes positivo es fundamental para una compañía. En el ranking Top Social Brands realizado por Conzoom, donde se recogen las 250 marcas con mayor capacidad para atraer a sus consumidores potenciales en las redes sociales, H&M está en cabeza (Eshow Magazine, 2014).

La gestión de este intangible recae en la comunicación y mensajes que la empresa transmite de forma tanto voluntaria como involuntaria a los públicos clasificados como de interés, los *stakeholders*. El primer paso para esta gestión es el conocimiento de todos y cada uno de aquellos públicos implicados, en el caso de la moda Díaz Soloaga señalaba los once *stakeholders* a considerar para las empresas del entorno textil (Díaz, 2014):

1. Propietarios
2. Directivos y mandos intermedios
3. Empleados
4. Proveedores
5. Distribuidores
6. Clientes
7. Administración pública
8. Medios de comunicación
9. Líderes de opinión y prescriptores



10. Entidades de la sociedad civil

11. Competencia

Reiteramos de nuevo la importancia de los *stakeholders* para el devenir de la empresa, pues "una empresa que comprende la importancia de sus relaciones es una empresa que asume sus comportamientos de forma más reflexiva y más responsable con ella y con el resto de actores implicados" (Mut, 2010:5)

A lo largo de este proceso de investigación hemos visto como H&M se relaciona con sus públicos de interés, por ejemplo la memoria anual que dedica a sus accionistas, el manuscrito de cultura corporativa dedicado a sus empleados, la memoria de sostenibilidad en la que incide con la importancia de los socios responsables dirigiéndose a los proveedores, o la relación con personalidades de interés que actúan como prescriptores de la compañía, entre otros.

Seguidamente una vez concluido el estudio teórico y la investigación analítica de la empresa H&M, resolveremos la investigación realizando una evaluación desde la perspectiva profesional para corroborar o refutar la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

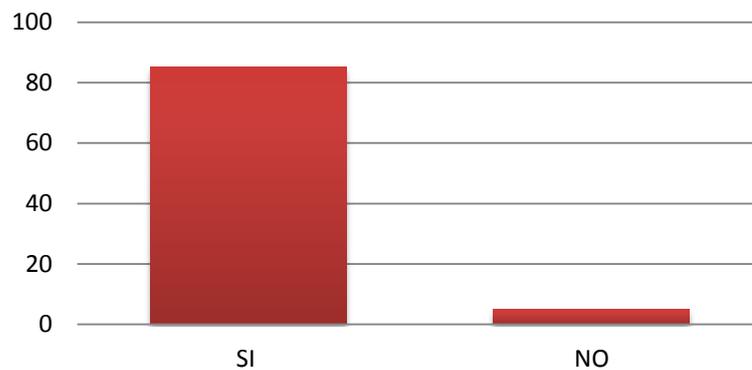
### 5.3 Resultados del análisis de la fase cuantitativa de la investigación

Tras la investigación y el repaso a los intangibles comunicativos de la compañía H&M, llega el momento de ver el grado de percepción real que existe hacia algunos puntos que consideramos clave para la gestión de los intangibles comunicativos de la compañía antes de establecer nuestras conclusiones. En base a la encuesta presentada en el



apartado metodología, recopilamos a continuación los resultados de la encuesta realizada vía online a 90 personas, de diferente edad, sexo y poder adquisitivo contactadas a través de la técnica de la bola de nieve.

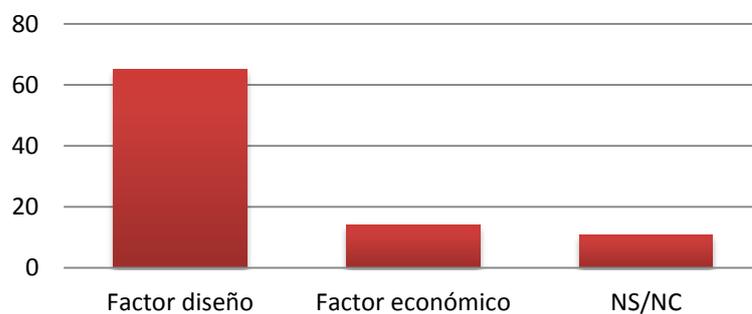
### ¿Conoce la marca H&M?



(Elaboración propia)

Esta primera tenía como objetivo establecer el nivel de contacto que los encuestados habían tenido con la compañía, así pues vemos como predomina el sí, pues de los 90 encuestados 85 de ellos conocían la marca H&M.

### Quando adquiere un producto en H&M lo hace porque...

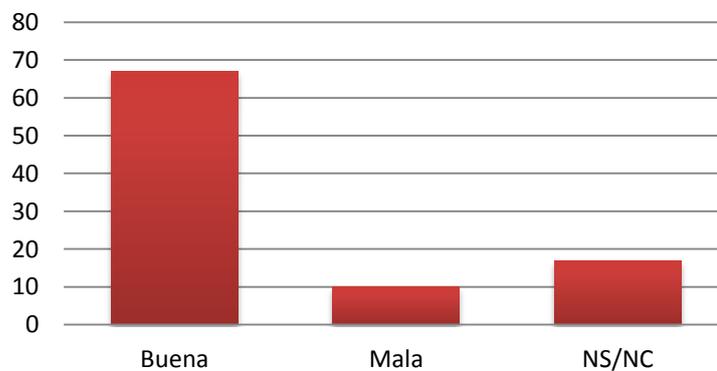


(Elaboración propia)



Cuando adquirimos un producto entran en juego una serie de variables que condicionan altamente nuestra decisión final, en este caso la mayoría de los encuestados, 65, expresaban que a la hora de realizar una compra en H&M lo hacían por cuestiones de diseño, imagen u otras variables positivas para las connotaciones de la marca. Otro factor muy importante es el económico, 14 de los encuestados sustentaban sus compras en la compañía por cuestiones de precio.

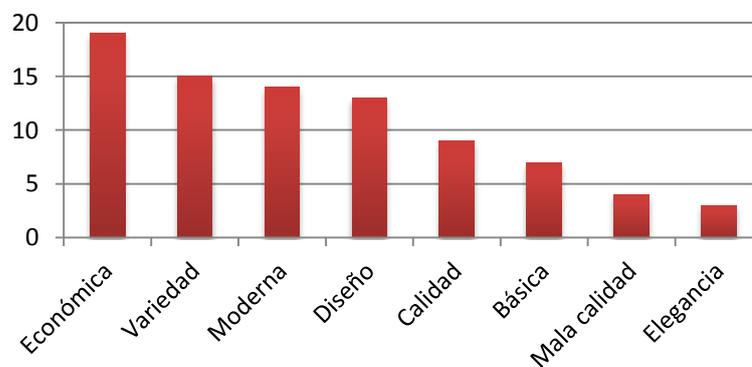
### ¿Qué imagen tiene de H&M?



(Elaboración propia)

En cuanto a la imagen de la compañía, 67 de los encuestados tenían una buena percepción de H&M. La nota negativa, los 10 encuestados que tenían una mala percepción de la compañía sueca.

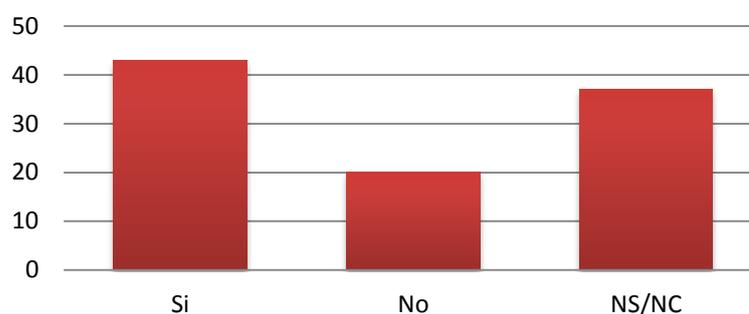
### Defina a H&M en 4 palabras...



(Elaboración propia)

Les pedimos a los encuestados que definiesen a H&M en cuatro palabras, de entre las respuestas hemos extraído las ocho palabras que más se repiten en las diferentes respuestas. Como podemos observar en el gráfico, a la cabeza encontramos “económica”, seguida de “variedad” y “moderna” que completan el pódium.

### ¿Considera a H&M una compañía ética y sostenible?

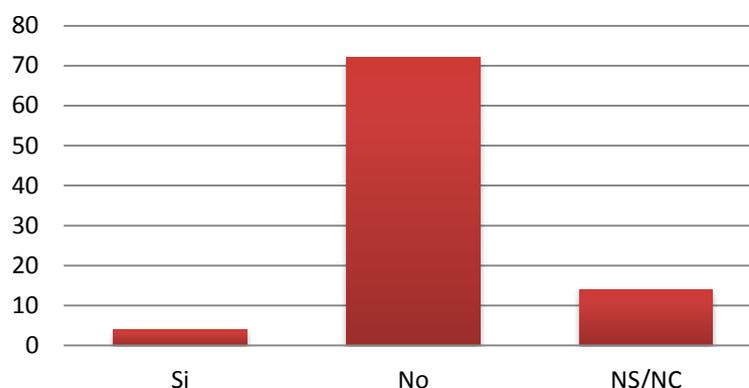


(Elaboración propia)

Los compromisos éticos y sostenibles adquiridos por la compañía ocasionan que 43 de los encuestados consideren que H&M es una compañía ética y sostenible, por otro lado 10 personas opinaban lo contrario. En un terreno neutral, 25 de los encuestados no se aventuraron a posicionarse en favor o en contra de la compañía sueca principalmente por cuestiones de falta de información o desconocimiento de la causa.



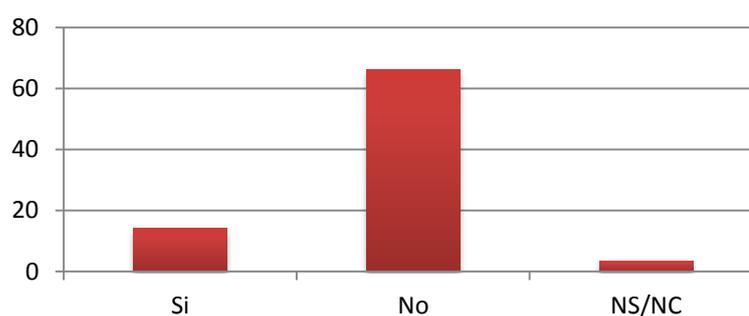
## ¿Conoce la Fundación Conscious de la compañía?



(Elaboración propia)

La Fundación Conscious, uno de los principales exponentes de la gestión de la responsabilidad de la compañía, es conocida por 4 de los encuestados. Por otro lado 72 de ellos, desconocen la existencia de la fundación.

## ¿Conoce el programa de recogida de ropa de H&M?



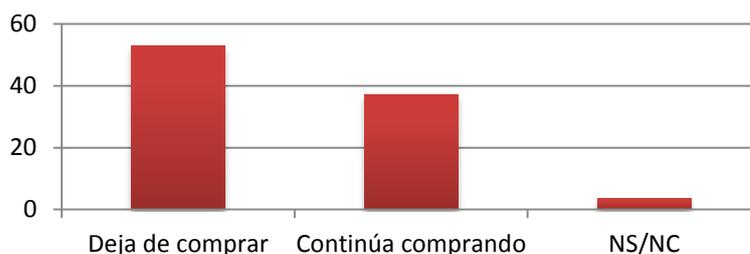
(Elaboración propia)

El programa de recogida de ropa con presencia en la mayoría de los puntos de venta de la compañía es conocido por 14 de los encuestados,



4 de los cuales han colaborado en él. En contraposición, 66 de los encuestados desconocen el programa.

### Si una compañía se ve envuelta en un gran escándalo corporativo...

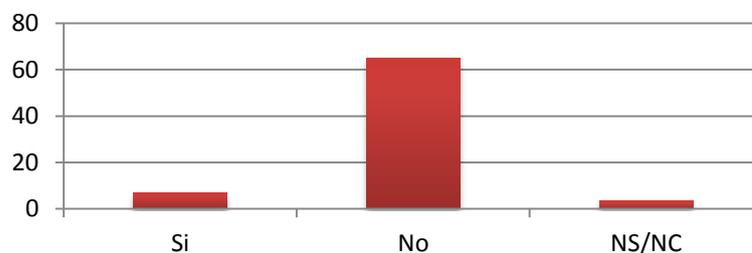


(Elaboración propia)

Los escándalos empresariales afectan en la percepción de los públicos negativamente y pueden acarrear consecuencias en las ventas de una empresa, con el objetivo de conocer la importancia que los encuestados le dan a cómo son las empresas en las que realizan adquisiciones vemos como ante la presencia de un escándalo corporativo, 53 de los encuestados dejarían de comprar en dicha compañía, 14 de ellos afirman que además denunciarían su desaprobación hacia la empresa. De los que continuarían comprando, un total de 37, 27 de ellos lo harían de forma consciente, es decir, les importa a quién dan su dinero pero en su proceso de decisión predominan otro tipo de factores.



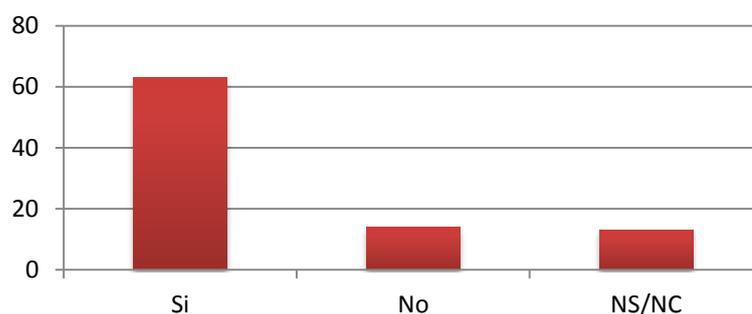
## ¿Ha tenido alguna mala experiencia con la compañía sueca?



(Elaboración propia)

Por desgracia las malas experiencias son las más difíciles de borrar de la memoria de los públicos, pues dejan a la empresa marcada negativamente a largo plazo. De las 90 personas encuestadas únicamente 7 de ellas han tenido una mala experiencia con H&M, en relación con calidad de la ropa, la política de tallas o el trato en el punto de venta.

## ¿Considera H&M un buen sitio para trabajar?



(Elaboración propia)

El talento llama al talento, y el capital humano de una empresa es el motor que la impulsa. En relación con la cultura corporativa de la compañía, formulamos a los encuestados si consideraban H&M un bien



sitio para trabajar. Ante esta cuestión 63 personas respondieron si, mientras que 14 consideraron que no.



## 6. Conclusiones

Llegamos a la recta final de nuestra investigación, el momento en el que reflexionar sobre aquello que hemos visto y aprendido, y realizar una conclusión. Retomando la hipótesis planteada, las empresas se apoyan cada vez más en sus valores intangibles para posicionarse en el mercado y desmarcarse de sus competidoras, en el caso de H&M hemos podido corroborar como su éxito está fuertemente ligado a la sólida gestión de sus intangibles.

Tras las primeras aproximaciones a los intangibles comunicativos, nos hemos aventurado a realizar de algún modo un diagnóstico comunicativo del trabajo que realiza la compañía H&M sobre sus cuatro grandes intangibles comunicativos.

El trabajo que realizan las compañías textiles sobre sus intangibles es un hecho, pues vemos como las grandes empresas punteras del sector se encuentran recogidas en los diferentes rankings que hemos visto a lo largo de nuestra investigación, hecho que refleja, la estrecha relación entre las empresas que triunfan en sus respectivos sectores, y en este caso en el sector textil, y aquellas que recogen los rankings de valor de marca, de responsabilidad, cultura y reputación.

A la cabeza de los intangibles dentro del sector textil tenemos la marca, que si recordamos, se considera un activo intangible generador de beneficios para la empresa, y para las empresas de moda es el intangible que se sitúa a la cabeza de la gestión estratégica (Díaz, 2014). Nos encontramos ante un nuevo consumidor, para el que cada vez más cobran valor otros aspectos empresariales más allá del mero producto, por ello, cuanto mayor sea el valor de la marca mejor posición tendrá esta en el *top of mind* del consumidor algo que favorece el proceso de elección del consumidor.

En el caso de la compañía H&M observamos un gran trabajo sobre su comunicación de marca, a través del informe *This is H&M* la empresa hace pública la síntesis de su idea de marca y el trabajo realizado en



torno a ella. Al trabajo de gestión y posicionamiento de la marca H&M global se le suma la tarea de contener once submarcas diferentes, cada una de ellas con un producto específico destinado a un público concreto, marcas muy bien definidas en el informe anual de la compañía sueca.

A lo largo del análisis hemos podido ver como la marca recoge la mayor parte del esfuerzo comunicativo dedicado a los intangibles, desde las grandes campañas mundiales encabezadas por las grandes tops del momento, las alianzas con marcas de renombre o la comunicación a pequeña escala a través de sus cuentas en los *social media*, han convertido a la compañía sueca en una de las marcas mundiales con mayor valor dentro del sector textil. Así lo refleja su inclusión en los dos principales rankings de valor de marca a nivel mundial, con su posición número 21 en el Best Global Brands, o la 63 en el ranking Brandz.

El trabajo realizado en beneficio de la marca H&M ha dado sus frutos, y cada vez se posiciona más como una *top brand* de la industria textil. Cuando les planteamos a nuestros 90 encuestados porqué adquirirían un producto de la compañía sueca no primaron las opiniones relacionadas con el precio accesible del producto, sino que 65 personas aportaron razones relacionadas con el diseño, estilo y originalidad de los productos de la compañía. De este último dato extraemos una primera reflexión, la marca H&M funciona, pues una gran parte de los encuestados se basan en la atracción hacia la marca más que en otras variables a la hora de consumir productos H&M, por ello la compañía marcha bien en cuestiones de marca pues cuando mayor sea su posicionamiento más indispensable será para el consumidor puesto que nadie podrá ofrecerles nada igual.

Otro aspecto destacable es la estructura de los departamentos de comunicación de la empresa, con la gran política de expansión llevada a cabo por la compañía el riesgo de que se produjera una incoherencia en torno a la marca, no obstante hemos podido ver que la compañía cuenta en cada mercado con un departamento dedicado al marketing y la comunicación de la empresa, departamentos que a su vez se



encuentran conectados con el de la sede central de la empresa que actúa como nexo de interconexión entre los diferentes mercados en los que concentra su actividad H&M.

En cuanto a la responsabilidad corporativa, hemos visto como es el intangible destinado a interactuar con la sociedad y el entorno desde la empresa, Díaz Soloaga identificaba a este intangible como la manera en la que la empresa paga su “deuda” a la sociedad, trabajando en las mejoras sociales allá donde no llega la actuación estatal (Díaz, 2014). Díaz Soloaga nos hablaba de tres tipos diferentes de responsabilidad empresarial según el grado de implicación de la compañía, en el primer nivel correspondiente al entorno directo vemos el esfuerzo realizado por la compañía sueca por dar carpetazo a las precarias condiciones laborales que han caracterizado el proceso productivo de las empresas del sector textil, trabajando únicamente con socios responsables. En el segundo nivel de responsabilidad, encontramos el trabajo realizado por la compañía sueca en la mejora de sus comunidades cercanas, como por ejemplo el proyecto para llevar agua potable a miles de personas en países subdesarrollados. En el último nivel de responsabilidad, tenemos el gran compromiso ético y medioambiental adquirido por H&M, a través de la Fundación Concious, y los procesos de producción éticos y sostenibles.

La responsabilidad es crucial para la compañía y así lo recoge en su memoria de responsabilidad, que recopila las Acciones Concious y los avances realizados en sus compromisos. El éxito y el reconocimiento de las acciones de responsabilidad impulsada por la compañía sueca llegan de la mano de su incorporación en rankings dedicados a la responsabilidad empresarial, en el caso de H&M su inclusión en el ranking Best Global Green Brands en el puesto número 39, constituye todo un aval para las políticas de responsabilidad de la compañía.

No obstante la gran gestión de la responsabilidad, falla en la comunicación del mismo, pues unos compromisos tan importantes para la compañía sueca son prácticamente desconocidos en nuestro país. A



través de la encuesta realizada hemos podido ver como la mayoría de los encuestados, 43, consideraban a H&M una compañía ética y sostenible, 10 encuestados que no lo era y 25 consideraban que no tenían suficiente información sobre el tema como para emitir una opinión al respecto. La apuesta más fuerte de la responsabilidad de la compañía es su Fundación Conciuous, que únicamente era conocida por 4 de los 90 entrevistados. Relacionado con las acciones sostenibles aplicadas por la compañía sueca en su proceso productivo, la apuesta por la reutilización y reciclaje de los tejidos encabezada por la campaña de recogida de ropa usada de la compañía tampoco tiene mucho éxito en nuestro país, pues únicamente 14 personas conocían la iniciativa, de las cuales únicamente 4 habían participado.

Con los datos de los que disponemos debemos reflexionar sobre dos aspectos, en primer lugar a cerca del compromiso del consumidor y su grado de implicación a la hora de consumir, es decir, percibimos que existe una desafección por parte del consumidor a la hora de informarse por lo que realmente está consumiendo. Es labor de las empresas como H&M, que realizan tanto esfuerzo por cambiar el modo en el que se venían haciendo las cosas, y mejorando el ciclo de sus productos en todos sus aspectos educar al nuevo consumidor en unos valores éticos y responsables para el consumo, no únicamente por el valor que aportarían al consumidor, sino porque así ganamos todos.

Por otro lado, detectamos un fallo comunicativo en el modo en el que H&M hace llegar al consumidor general, consideramos que H&M tiene una gran capacidad comunicativa para aprovecharlos en favor de comunicar y potenciar sus acciones de responsabilidad.

La apuesta de H&M por mejorar su entorno laboral y la exigencia a sus socios, pasa por la gestión de la cultura corporativa. La cultura corporativa es la encargada de la gestión del capital humano en base de unas premisas y valores, que deben estar perfectamente definidas y en coherencia con la realidad empresarial. Así pues, la globalidad de compañías como H&M dificulta esta gestión pues en ella conviven



culturas muy heterogéneas, por ello H&M publica el manifiesto de su cultura corporativa que recoge aquellos valores empresariales que se transmiten a su modo de hacer y proceder tanto como empresa, como conjunto de personas que trabajan con una visión común.

Otro aspecto fundamental para la cultura corporativa es la transparencia empresarial, son los documentos tanto empresariales como corporativos que la empresa hace públicos, a la cabeza de los mismos la memoria anual que publican las compañías. Hemos podido comprobar como H&M dedica un apartado exclusivo en su página corporativa para la publicación de sus documentos, no obstante si se nos permite una observación encontramos un fallo de accesibilidad en su memoria anual. La compañía sueca, con presencia en 58 mercados diferentes a nivel mundial y con accionistas repartidos por todo el mundo, pues cotiza en la bolsa de Estocolmo (The H&M Way, 2014), únicamente publica su memoria actual en Inglés y en Sueco, la lengua natal de la compañía. Se habrán percatado que a lo largo de nuestra investigación hemos extraído diferentes citas de la memoria anual de la compañía en su versión inglesa, nuestro objetivo era enfatizar el contraste a través de la inclusión de dichas citas pues consideramos que supone una barrera para la accesibilidad y la transparencia de la compañía, además, consideramos que esta tiene herramientas suficientes como para publicar la memoria anual en otras lenguas.

En el caso de la cultura no encontramos H&M recogida entre las marcas del ranking Best Place to Work, no obstante las percepciones que nos deja la encuesta son buenas, pues de los 90 encuestados 63 personas consideraron a H&M un buen lugar para trabajar.

Por último repasamos la reputación corporativa, a lo largo de este trabajo hemos recalcado la idea de que la reputación es el lugar en el que da sus frutos el trabajo realizado sobre los demás intangibles, si bien H&M prioriza la gestión y comunicación de la marca sobre el resto de intangibles, detectamos un gran potencial en las oportunidades que como empresa le brinda su gran trayectoria en sus acciones de



responsabilidad. Reconocida como la marca más reputada online, y la más influyente, la compañía sueca brilla por su ausencia en el Global RepTrack que acoge las marcas más reputadas.

La reputación para por el reconocimiento de los públicos al comportamiento de las empresas, algo que cada vez se ha vuelto más vital pues ahora las empresas ya no son solo el producto o servicio (Díaz, 2014).

En este punto nos cuestionamos: ¿Lo está haciendo bien H&M?; la respuesta pasa por ver si realmente la percepción general en torno a su reputación es positiva, así pues, a la pregunta de si habían tenido una mala experiencia con la compañía sueca únicamente 7 encuestados respondieron afirmativamente, no obstante en las respuestas de los encuestados vemos como no constituyen experiencias exageradamente negativas pues tienen que ver con un producto tachado de mala calidad, o el hecho de que en un punto de venta no le quitaran correctamente las alarmas a una prenda. También les pedimos que definiesen a la compañía sueca en 4 palabras, hemos visto en los resultados el desglose de palabras más empleadas por los encuestados con el pódium ocupado por “económica”, “variedad” y “moderna”, reforzando la idea del diseño asequible que lleva intrínseca la marca H&M. En cuanto la imagen de la compañía, resultó ser positiva para 67 personas.

Reflexionemos sobre los datos que acabamos de ver, es cierto que en todas las ocasiones los resultados mayoritarios benefician a la compañía, pues la mayoría de los encuestados tiene una buena imagen de la empresa sueca. No obstante, observamos que un destacable número de los encuestados prefieren mantenerse neutrales en estas cuestiones por no tener la información suficiente, este es el punto en el que nos damos cuenta hacia donde debería orientarse la comunicación de la compañía que ha priorizado la marca frente a otros recursos generadores de valor. Informar a los *stakeholders* de aquello que haces o dices, que para ellos puede suponer un valor diferencial al parecer se



pierde en el camino, pues las acciones Conscious de la compañía son prácticamente desconocidas en nuestro país.

Nos gustaría comenzar a poner el punto y final a nuestro trabajo dando el aprobado a H&M en cuestiones comunicativas, puede parecer que hemos criticado en cierto modo las prioridades comunicativas de la compañía, pero no obstante las vemos como una gran oportunidad de aportar algo diferente a lo que el público conoce de H&M y aprovechar el gran trabajo realizado para “cambiar el mundo”. Queda mucho por hacer y por trabajar para la compañía sueca, que en plena política de expansión se abre camino en nuevos mercados y se enfrenta a grandes retos diarios.

Es todo, hasta aquí nuestro viaje a la parte intangible de las empresas del sector textil, una parte que ni vemos, ni oímos, ni tocamos pero que indudablemente percibimos. Gracias.

## 6. Conclusions

Finally, we have reached the final stage of our research. At this point, we are going to reflect on what we have seen and learned along this work, and we will conclude making a conclusion. Returning to our hypothesis, the companies believe that their intangible values distance themselves from their competitors, as an example we have H&M, we have corroborated that their success is strongly linked to the solid management of their intangible values.

After the first approximations to the communicative intangibles, we have made a diagnosis of the communicative work that H&M does on their four major communicative intangibles.

The work done by textile companies about their intangibles is a fact, because as we can see, large leading companies in the sector are included in the different rankings, these have been seen throughout our investigation. This fact reflects the close relationship between the companies that succeed in their respective sectors (in this case the



textile sector) and those that are included in the rankings of brand equity, responsibility, culture and reputation.

At the top of intangibles in the textile sector we have the brand, if we remember, is considered an intangible asset that generates benefits for the company, and for the fashion companies is the intangible that is at the head of their strategic management (Diaz, 2014). We are facing a new consumer, for which increasingly acquire value other business issues beyond just product, therefore, as greater the value of the brand is, better position will have the brand in the top of mind of the consumer, something that favors consumer choice process.

In the case of the company H & M we observe a great work for his brand communication through the report "This is H&M". The company makes a summary of his brand idea and all the work around it. To the work management and brand positioning H&M Global adds the task of containing eleven different sub-brands, each with a specific number of products for a specific audience, well defined in the annual report of the Swedish company.

Along the analysis we have seen how the mark includes most of the communicative effort spent on the intangible, from large global campaigns, partnerships with reputable brands or communication on a small scale through their accounts in social media. These aspects have made the Swedish company one of the world top brands from the textile sector. As reflected in the inclusion in the two main brand value rankings worldwide, H&M has the position number 21 in the Best Global Brands and 63 in the BrandZ ranking.

The work done for the benefit of H&M has been successful, and each time is positioned more as a top brand of the textile industry. When we asked our survey respondents why they have bought a product from the Swedish company, the responses related with a product affordable were no the main answers. 65 people provided reasons related to the design, style and originality of the products of the company. From this last data we can extract a first reflection, the H&M's brand works, because a large



part of the respondents rely on the attraction to the brand rather than other variables when consuming products, so the company is doing good job.

Another important aspect is the structure of the communications departments of the company. With the wide expansion policy carried out by the company, the risk that incoherence occurs around the mark may happen. However we could see that the company has in each market a department dedicated to marketing and communications. Departments, which in turn are connected to the headquarters of the company acting as a link interconnection between different markets.

As for corporate responsibility, we have seen the intangible is intended to interact with society and the surroundings from the company.

Diaz Soloaga identified this how the company pays their "debt" to society, working in social improvements beyond where there is no state action (Diaz, 2014). He talked about three different types of corporate responsibility according to the degree of involvement of the company. At the first level, corresponding to the management environment, we see the efforts made by the Swedish company to solve the precarious working conditions that have marked the production process of the textile companies.

In the second level of responsibility, we find the work done by the Swedish company improving their close communities, for example the project to bring clean water to thousands of people in underdeveloped countries. In the last level of responsibility, we have the great ethical and environmental commitment made by H&M, through the Conscious Foundation, and the processes of ethical and sustainable production. The responsibility is crucial for the company, they have collected it in his memory of responsibility, which compiles the conscious actions and their progress on their commitments. The success and recognition of liability actions driven by H&M come from the hand of their incorporation in rankings dedicated to corporate responsibility. In the case of H&M, have been included in the ranking Best Global Green Brands at No. 39.



Despite of the significant management responsibility, there is a failure in the communication of these actions, for example these are virtually unknown in our country. Through the survey, we have seen how the majority of respondents, 43, saw H&M as an ethical and sustainable company, 10 respondents it was not and 25 felt that they had enough information about the issue as to issue an opinion respect.

The strongest commitment to the responsibility of the company it is the Conscious Foundation, which was only known by 4 of the 90 interviewees.

Related to sustainable actions implemented by the Swedish company in the production process, the commitment to reuse and recycling textiles also is not very successful in our country, because only 14 people knew the initiative.

With the data we have available we should reflect on two aspects. First of all about the commitment of the consumer and their involvement at the time of consumption. We perceive that there is a disaffection from the consumer when is informed and when he is consuming. Furthermore, we have detected a communication failure. H&M has reached the general consumer so we believe that H&M has a great communicative ability to use them in support of their actions communicate and enhance accountability.

The commitment of H&M to improve their working environment and the requirement at his partners, go through the management of corporate culture. Corporate culture is responsible for the management of human capital, based on assumptions and values, which must be clearly defined and consistent with business reality. So the global companies like H&M has the difficult position of coexist very heterogeneous cultures.

The corporate culture and the corporate transparency are the corporate business documents that the company makes public, at the head of them the annual report published by the companies.



We have seen how H&M dedicates an exclusive section on its corporate website for publishing documents. However, we found failure in its annual report. The main problem is that the report is published only in English and Swedish.

Probably you should have noticed that throughout our research, we have extracted different quotes from the annual report of the company. Our goal was to emphasize the contrast through the inclusion of such events because we believe that is a barrier don't have access to the annual report in other languages.

In the case of culture we find that H&M is between brands ranking Nielsen, despite perceptions that let the survey are good because of the 90 survey respondents 63 people considered at H&M a good place to work.

Finally we review the corporate reputation, throughout this paper we have emphasized the idea that the reputation is the place that pays off the work done on other intangibles, although H&M prioritises the management and brand communication on other intangibles. We have detected a great potential business opportunities in their actions for damages. The brands are recognized as the most reputable brand online, and most influential, the Swedish company is conspicuous by its absence in the Global RepTrack which houses the most reputable brands.

The reputation for the recognition of the performance of public companies, which increasingly has become more vital as companies are now not only the product or service that they offer (Diaz, 2014).

We have questioned: "What is doing well H&M?" The answer is found in the perception about his reputation. So in the survey I asked the respondents if they had had a bad experience, just 7 responded affirmatively.

Respondents also were asked to define in 4 words the company, the words that have been more used were economic, variety and modern. The image of the company turned out to be positive for 67 people.



It is true that in most cases large companies get goods marks at the perception of the people. However, we note that many respondents prefer to remain neutral. To these respondents the company should do communicative branding efforts.

We think that the stakeholders must be informed of what is doing the company cause for them can be a differential value.

In conclusion, we believe that H&M approved on communication issues, but must still improve certain aspects. A lot remains to be done on the Swedish company.

This is my job and I hope you enjoyed receiving all that surrounds the intangible. Thank you.



## 7. Bibliografía

ABC (2013), Gisele Bündchen canta para H&M. En *ABC*. Disponible en: <http://www.abc.es/estilo/gente/20130904/abci-gissele-bunchen-cantante-201309041323.html> [Consultada en: 14/05/2015]

*adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, no3. Castellon: Asociacion para el Desarrollo de la Comunicación adComunica, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, 27-47.

ADIF (2015), Responsabilidad Social Corporativa. En: *ADIF*. Disponible en: [http://www.adif.es/es\\_ES/compromisos/responsabilidad\\_socia\\_corporativa/responsabilidad\\_socia\\_corporativa.shtml](http://www.adif.es/es_ES/compromisos/responsabilidad_socia_corporativa/responsabilidad_socia_corporativa.shtml) [Consultada en: 19/04/2015]

Alloza Losana, Angel (2012). Reflexiones sobre la reputacion necesaria. En: Amela, Victor (2013). Charles Fombrun, gurú mundial de la reputación. En *La Vanguardia*. Disponible en: [http://reputationinstitute.es/files/press/27\\_06\\_2013\\_la%20vanguardia.pdf](http://reputationinstitute.es/files/press/27_06_2013_la%20vanguardia.pdf) [Consultada en: 18/06/2015]

Argüelles, Daniel (2013). Personaje GQ: Karl-Johan Persson. En *GQ*. Disponible en: <http://www.gq.com.mx/actualidad/personajes/articulos/karl-johan-persson-director-de-hm/2853> [Consultada en: 12/07/2015]

Baez, Jose (2015), El escaparate del cine español en Málaga. En *Vein*. Disponible en: <http://vein.es/el-escaparate-del-cine-espanol-en-malaga/>

Blaya, Susana (2015), Adriana Lima, Natasha Poli, Joan Smalls e Dountzen Krpes son los nuevos “ángeles” de H&M en su nueva campaña de verano. En *Modalia*. Disponible en: <http://www.modalia.es/celebrities/6778-angeles-campana-hm-verano.html> [Consultada en: 14/05/2015]

Brandz (2014), Methodology. En *Millward Brown*. Disponible en: <http://www.millwardbrown.com/mb-global/brand-strategy/brand-equity/brandz/top-global-brands/methodology> [Consultada en: 01/05/2015]



Brandz (2014), Top 100 Most Valuable Global Brands 2014. En: *Millward Brown*. Disponible en:

[http://www.millwardbrown.com/brandz/2014/Top100/Docs/2014\\_BrandZ\\_Top100\\_Chart.pdf](http://www.millwardbrown.com/brandz/2014/Top100/Docs/2014_BrandZ_Top100_Chart.pdf) [Consultada en: 01/05/2015]

Brandz (2014), Top 100 Table. En: *Brandz*. Disponible en:

[http://www.brandz100.com/#/tabbed/global-100/149?tab\\_id=150&tab\\_url=%2Ftop-table%2Ftop-100-48673d91-a201-4477-aefd-86db2db2b656%2F150](http://www.brandz100.com/#/tabbed/global-100/149?tab_id=150&tab_url=%2Ftop-table%2Ftop-100-48673d91-a201-4477-aefd-86db2db2b656%2F150) [Consultada en: 19/04/2015]

Casado, Jessica (2014). H&M, marca más influyente en redes sociales. En *Eshow Magazine*. Disponible en: <http://www.the-emagazine.com/ecommerce/categoria-104-reputacion-online/0207-noticia-h-m-marca-mas-influyente-en-redes-sociales#> [Consultada en: 13/07/2015]

Casero, Cecilia (2015). Olivia Wilde nueva imagen de Conscious Exclusive de H&M. En *Vogue*. Disponible en:

<http://www.vogue.es/moda/news/articulos/olivia-wilde-nueva-imagen-de-conscious-exclusive-de-hm/21472> [Consultada en: 18/05/2015]

Casero, Cecilia (2015). Olivia Wilde nueva imagen de Conscious Exclusive de H&M. En *Vogue*. Disponible en:

<http://www.vogue.es/moda/news/articulos/olivia-wilde-nueva-imagen-de-conscious-exclusive-de-hm/21472> [Consultada en: 27/05/2015]

Cenea, Laia (2012). ¿Por qué todos hablan de la gala del MET? En *S Moda*. Disponible en: <http://smoda.elpais.com/articulos/por-que-lo-llaman-gala-del-met-cuando-quieren-decir-oscars-de-la-moda/1563> [Consultada en: 18/05/2015]

CentraRSE (2006), ¿Qué es RSE? En: *The World Bank*. Disponible en: [http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que\\_es\\_RSE.pdf](http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf) [Consultada en: 19/04/2015]

Crespo, Irene (2015). Moda y estrellas brillan en el Met. En *El País*. Disponible en:



[http://elpais.com/elpais/2015/05/05/estilo/1430808254\\_014880.html](http://elpais.com/elpais/2015/05/05/estilo/1430808254_014880.html)

[Consultada en: 18/05/2015]

Delgado, Cristina (2015), H&M pelea para destronar a Inditex. En *El País*.

Disponible en:

[http://economia.elpais.com/economia/2015/03/21/actualidad/1426962828\\_275100.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/03/21/actualidad/1426962828_275100.html) [Consultada en: 11/05/2015]

Díaz Soloaga, Paloma (2014). *Comunicación y gestión de marcas de moda*. Barcelona: Gustavo Gili.

El País (2015), H&M mejora las ventas en España un 12% en su primer trimestre. En *El País*. Disponible en:

[http://economia.elpais.com/economia/2015/03/24/actualidad/1427187109\\_923633.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/03/24/actualidad/1427187109_923633.html) [Consultada en: 11/05/2015]

El País Semanal (2014). Vestir al mundo cuesta muy poco. En *El País*.

Disponible en:

[http://elpais.com/elpais/2014/11/14/eps/1415963484\\_892594.html](http://elpais.com/elpais/2014/11/14/eps/1415963484_892594.html)

[Consultada en: 12/07/2015]

Europa Press (2015), Las ventas de H&M en España crecen un 12,2% en 2014. En *El Correo*. Disponible en:

<http://www.elcorreo.com/bizkaia/economia/empresas/201501/28/ventas-espana-crecen-2014-20150128100552-rc.html> [Consultada en: 11/05/2015]

Festival de Málaga (2015). Programación de prensa. En *Festival de Málaga*.

Disponible en: [https://festivaldemalaga.com/Content/source/pdf/2015-04-24-programacion\\_prensa.pdf](https://festivaldemalaga.com/Content/source/pdf/2015-04-24-programacion_prensa.pdf) [Consulta 07/06/2015]

Forbes (2014), Las modelos mejor pagadas del mundo en 2014. En *Forbes*.

Disponible en: <http://www.forbes.com.mx/las-modelos-mejor-pagadas-del-mundo-en-2014/> [Consultada en: 14/05/2015]



Google (2015), Case study H&M. En *Google*. Disponible en:  
[https://www.google.com/intl/es\\_es/+business/case-study/hm.html](https://www.google.com/intl/es_es/+business/case-study/hm.html)  
[Consultada en: 14/05/2015]

Google Play (2015). H&M App. En *Google Play*. Disponible en:  
<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.hm&hl=es> [Consultada  
en: 18/05/2015]

Great Place to Work (2014). Las mejores empresas para trabajar en  
España. En *Great Place to Work*. Disponible en:  
[http://www.greatplacetowork.es/mejores-empresas/las-mejores-empresas-  
para-trabajar-en-espana](http://www.greatplacetowork.es/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-espana) [Consultada en: 01/05/2015]

Great Place to Work (2014). Las mejores multinacionales para trabajar en el  
mundo. En *Great Place to Work*. Disponible en:  
[http://www.greatplacetowork.es/mejores-empresas/las-mejores-  
multinacionales-para-trabajar-en-el-mundo](http://www.greatplacetowork.es/mejores-empresas/las-mejores-multinacionales-para-trabajar-en-el-mundo) [Consultada en: 01/05/2015]

Great Place to Work (2015), 2015 Fortune 100 Best Companies to work For.  
En: *Great Place to Work*. Disponible en:  
[http://www.greatplacetowork.com/best-companies/100-best-companies-to-  
work-for](http://www.greatplacetowork.com/best-companies/100-best-companies-to-work-for) [Consultada en: 19/04/2015]

H&M (2015), Archivo de descargas. En *H&M*. Disponible en:  
[http://about.hm.com/es/About/facts-about-hm/about-hm/download-  
archive.html#](http://about.hm.com/es/About/facts-about-hm/about-hm/download-archive.html#) [Consultada en: 01/05/2015]

H&M (2014), Anual Report. En *H&M*. Disponible en:  
[http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Repor  
t/Annual%20Report%202014\\_en.pdf](http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Annual%20Report/Annual%20Report%202014_en.pdf) [Consultada en: 19/06/2015]

H&M (2014), Concious actions Highlights. En *H&M*. Disponible en:  
[http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/es/CSR/reports/Con  
scious%20Actions%20Highlights%202014\\_es.pdf](http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/es/CSR/reports/Conscious%20Actions%20Highlights%202014_es.pdf) [Consultada en:  
19/06/2015]



H&M (2014), Corporate Governance Report. En *H&M*. Disponible en:  
[http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Corporate%20Governance/Corporate%20Governance%20Reports/Corporate%20Governance%20Report%202014\\_en.pdf](http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/Corporate%20Governance/Corporate%20Governance%20Reports/Corporate%20Governance%20Report%202014_en.pdf) [Consultada en: 19/06/2015]

H&M (2014), H&M Way. En *H&M*. Disponible en:  
[http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/es/hm-way/HM%20Way\\_es.pdf](http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/es/hm-way/HM%20Way_es.pdf) [Consultada en: 19/06/2015]

H&M (2015), This is H&M. En *H&M*. Disponible en:  
[http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/es/Annual%20Report/This%20is%20HM%202015\\_es.pdf](http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/es/Annual%20Report/This%20is%20HM%202015_es.pdf) [Consultada en: 19/06/2015]

H&M (2015), Comunicación y Prensa. En *H&M*. Disponible en:  
[http://career.hm.com/content/hmcareer/es\\_es/workingathm/what-can-you-do-here/corporate/communications-and-press.html](http://career.hm.com/content/hmcareer/es_es/workingathm/what-can-you-do-here/corporate/communications-and-press.html) [Consultada en: 14/05/2015]

H&M (2015), El Grupo H&M. En *H&M*. Disponible en:  
<http://about.hm.com/es/About/facts-about-hm/about-hm/hm-group.html> [Consultada en: 11/05/2015]

H&M (2015), Marketing. En *H&M*. Disponible en:  
[http://career.hm.com/content/hmcareer/es\\_es/workingathm/what-can-you-do-here/corporate/marketing.html](http://career.hm.com/content/hmcareer/es_es/workingathm/what-can-you-do-here/corporate/marketing.html) [Consultada en: 14/05/2015]

H&M (2015), Trabajar en H&M. En *H&M*. Disponible en:  
<http://about.hm.com/es/About/facts-about-hm/people-and-history/working-at-hm.html> [Consultada en: 11/05/2015]

H&M (2015). Acerca de HM.com. En *H&M*. Disponible en:  
<https://www.hm.com/mx/customer-service/about-hm> [Consultada en: 18/05/2015]

H&M (2015). H&M Life. En *H&M Life*. Disponible en:  
[http://www2.hm.com/es\\_es/life.html](http://www2.hm.com/es_es/life.html) [Consultada en: 18/05/2015]



H&M (2015). Managing Director. En *H&M*. Disponible en: <http://about.hm.com/en/About/Corporate-Governance/Organisation/Managing-Director.html> [Consultada en: 12/07/2015]

H&M (2015). Sarah Jessica Parker in H&M at the Met Gala. En *H&M Life*. Disponible en: [http://www2.hm.com/en\\_cn/life/fashion/celebrity-look/sarah-jessica-parker-in-h-m-at-the-met-gala.html](http://www2.hm.com/en_cn/life/fashion/celebrity-look/sarah-jessica-parker-in-h-m-at-the-met-gala.html) [Consultada en: 18/05/2015]

H&M (2015). Visión. En *H&M*. Disponible en: <http://about.hm.com/es/About/sustainability/hm-conscious/sustainability-vision.html> [Consultada en: 12/07/2015]

Hurtado de Mendoza (2015), Diario de una working girl: Oda Bascañán, de H&M. En *Vogue*. Disponible en: <http://www.vogue.es/moda/tendencias/articulos/asi-viste-una-working-girl-ona-bascunan-de-h-m/19255> [Consultada en: 14/05/2015]

Hurtado, Marta (2014). La gran fiesta de Alexander Wang y H&M en Nueva York. En *Vogue*. Disponible en: <http://www.vogue.es/moda/news/articulos/la-gran-fiesta-de-alexander-wang-y-h-m-en-nueva-york/21116> [Consultada en: 17/05/2015]

ICON (2014). Vídeo: Gisele Bündchen versiona a Blondie. En *El País*. Disponible en: [http://elpais.com/elpais/2014/04/24/icon/1398338590\\_882341.html](http://elpais.com/elpais/2014/04/24/icon/1398338590_882341.html) [Consultada en: 08/06/2015]

ICON (2015), “Si algo he aprendido de Victoria es que diseñar requiere mucho tiempo”. En *El País*. Disponible en: [http://elpais.com/elpais/2015/03/23/icon/1427116366\\_252650.html](http://elpais.com/elpais/2015/03/23/icon/1427116366_252650.html) [Consultada en: 17/05/2015]

ICON (2015), De fiesta con Beckham, H&M y ICON. En *El País*. Disponible en: [http://elpais.com/elpais/2015/03/06/icon/1425644850\\_813788.html](http://elpais.com/elpais/2015/03/06/icon/1425644850_813788.html) [Consultada en: 17/05/2015]



Interbrand (2014), 21 H&M. En: *Best Global Brands*. Disponible en: <http://bestglobalbrands.com/2014/hm/> [Consultada en: 19/04/2015]

Interbrand (2014), Best Global Brands 2014. En: *Best Global Brands*. Disponible en: <http://bestglobalbrands.com/2014/ranking/> [Consultada en: 19/04/2015]

Interbrand (2014), Best Global Green Brands 2014. En: *Best Interbrand*. Disponible en: <http://interbrand.com/assets/uploads/Interbrand-Best-Global-Green-Brands-2014-Marketing-Toolkit.pdf> [Consultada en: 19/04/2015]

Interbrand (2014), Methodology. En: *Best Global Brands*. Disponible en: <http://www.bestglobalbrands.com/2014/methodology/> [Consultada en: 01/05/2015]

Junco, Lucía (2014), H&M se reforzará con más de 370 personas. En *Expansión*. Disponible en: <http://www.expansion.com/2014/08/27/directivos/1409160223.html> [Consultada en: 11/05/2015]

La Vanguardia (2015), H&M lanza una línea de cosmética ecológica. En *La Vanguardia*. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/de-moda/belleza/20150513/54430608588/h-i-m-lanza-nueva-linea-belleza-ecologica-concious.html> [Consultada en: 14/05/2015]

Mañana, Carmen (2014), En el país de Inditex triunfa la ropa sueca. En *El País*. Disponible en: [http://elpais.com/elpais/2014/12/04/estilo/1417709449\\_111694.html](http://elpais.com/elpais/2014/12/04/estilo/1417709449_111694.html) [Consultada en: 11/05/2015]

Marketing Directo (2013), Arena Media se hace con la cuenta de medios de H&M. En *Marketing Directo*. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/agencias/arena-media-se-hace-con-la-cuenta-de-medios-de-hm/> [Consultada en: 14/05/2015]



Merco (2014), Qué es Merco. En *Merco*. Disponible en:

<http://www.merco.info/es/pages/1-que-es-merco> [Consultada en: 01/05/2015]

Merco (2014), Rankings. En *Merco*. Disponible en:

<http://www.merco.info/es/countries/4/rankings/2> [Consultada en: 01/05/2015]

Mérida, María (2015), H&M patrocinador del Primavera Sound. En *Vogue*.

Disponible en: <http://www.vogue.es/moda/news/articulos/la-firma-h-m-patrocinadora-del-primavera-sound-2015/21635> [Consultada en: 14/05/2015]

Modaes (2015), H&M se mete de lleno en el sector de la belleza con el lanzamiento de H&M Beauty el próximo otoño. En *Modaes*. Disponible en:

<http://www.modaes.es/empresa/20150512/hm-se-mete-de-lleno-en-el-sector-de-la-belleza-con-el-lanzamiento-de-hm-beauty-el-proximo-otono.html> [Consultada en: 14/05/2015]

Mut, Magdalena (2010). *La empresa 2020, de lo racional a lo relacional*.

Castellón: Universidad Jaume I.

Mut, Magdalena (2013). *Manual de la comunicación*. Madrid: Dircom.

Ortiz, Alberto (2014). La bloguera de moda que presiona a H&M: “Sus trabajadores de Camboya contaban cosas terribles”. En *El Diario*.

Disponible en: [http://www.eldiario.es/desalambre/Anniken-Jorgensen-HM-Camboya-terribles\\_0\\_299220620.html](http://www.eldiario.es/desalambre/Anniken-Jorgensen-HM-Camboya-terribles_0_299220620.html) [Consultada en: 30/05/2015]

PR Noticias (2014). H&M, líder en reputación online, mientras Zara baja un puesto y se queda cuarta. En *PR Noticias*. Disponible en:

<http://prnoticias.com/internet-y-redes-socialespr/20128873-ham-lider-en-reputacion-online-mientras-zara-baja-un-puesto-y-se-queda-cuarta> [Consultada en: 13/07/2015]

Primavera Sound (2015), Conócenos. En *Primavera Sound*. Disponible en:

<http://www.primaverasound.com/about> [Consultada en: 14/05/2015]



Primavera Sound (2015), Horarios Parc del Fòrum. En *Primavera Sound*.

Disponible en:

[http://www.primaverasound.es/horarios?adbid=597710820865249281&adbp l=tw&adbpr=106364715&cid=social\\_20150511\\_23564554&d=2&l=forum&short\\_code=yu17](http://www.primaverasound.es/horarios?adbid=597710820865249281&adbp l=tw&adbpr=106364715&cid=social_20150511_23564554&d=2&l=forum&short_code=yu17) [Consultada en: 14/05/2015]

Reputation Institute (2014), Global RepTrak. En *Reputation Institute*.

Disponible en: [http://reputationinstitute.es/thought-](http://reputationinstitute.es/thought-leadership/category/global-reptrak-pulse)

[leadership/category/global-reptrak-pulse](http://reputationinstitute.es/thought-leadership/category/global-reptrak-pulse) [Consultada en: 01/05/2015]

Rodríguez, Rafa (2014). Esta colaboración es una fiesta. En *El País*.

Disponible en:

[http://elpais.com/elpais/2014/11/06/estilo/1415270728\\_708621.html](http://elpais.com/elpais/2014/11/06/estilo/1415270728_708621.html)

[Consultada en: 17/05/2015]

RRHH Press (2015). H&M pretende que todos sus proveedores estratégicos paguen salarios justos para 2018. En *RRHH Press*. Disponible en:

[http://www.rrhhpress.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=28992:ham-pretende-que-todos-sus-proveedores-estrategicos-paguen-salarios-justos-para-2018&catid=86:compromiso-social&Itemid=267](http://www.rrhhpress.com/index.php?option=com_content&view=article&id=28992:ham-pretende-que-todos-sus-proveedores-estrategicos-paguen-salarios-justos-para-2018&catid=86:compromiso-social&Itemid=267)

[Consultada en: 27/05/2015]

Ruiz, Jesus M. (2015). Beckham vuelve a España. En *El Mundo*. Disponible en:

<http://www.elmundo.es/loc/2015/03/15/5502f59ae2704ed7048b4579.html>

[Consultada en: 17/05/2015]

Santos, Daniela. Presidente de H&M galardonado por Asociación de Naciones Unidas. En *Fashion United*. Disponible en:

<http://www.fashionunited.es/noticias/moda/presidente-de-hm-galardonado-por-asociacion-de-naciones-unidas/2014103019886> [Consultada en: 12/07/2015]



Stilo (2013). H&M debuta en la Semana de la moda de París. En *Stilo*. Disponible en: <http://www.cuorestilo.com/moda/h-m-debuta-en-la-semana-de-la-moda-de-paris> [Consultada en: 17/05/2015]

Tejo. L (2014). Abrir “flagship store” está de moda. En *El Mundo*. Disponible en: <http://www.elmundo.es/yodona/2014/04/15/534d0b98ca4741354e8b4573.html> [Consultada en: 11/07/2015]

Tendencias (2014). Éxito confirmado: Alexander Wang x H&M vende un 70% en solo hora y media en Gran Vía en Madrid. En *Tendencias*. Disponible en: <http://www.tendencias.com/marcas/exito-confirmado-alexander-wang-x-h-m-vende-un-70-en-solo-hora-y-media-en-gran-via-en-madrid> [Consultada en: 18/05/2015]

Tendencias (2015), Tú también lo estabas esperando: H&M se va de festivales con Coachella y Primavera Sound. En *Tendencias*. Disponible en: <http://www.tendencias.com/noticias-de-la-industria/tu-tambien-lo-estabas-esperando-h-m-se-va-de-festival-con-coachella-y-primavera-sound> [Consultada en: 14/05/2015]

Tendencias (2015). Olivia Wilde, el mejor rostro para representar la colección Conscious Exclusive de H&M. En *Tendencias*. Disponible en: <http://www.tendencias.com/marcas/olivia-wilde-el-mejor-rostro-para-representar-la-coleccion-conscious-exclusive-de-h-m>[Consultada en: 27/05/2015]

Terra (2015). H&M debuta en la alfombra roja con Sarah Jessica Parker. En *Terra*. Disponible en: <http://vidayestilo.terra.cl/moda/met-gala-2015-hm-debuta-en-la-alfombra-roja-con-sarah-jessica-parker,a712012d770e65f3a1d2f8dc9f40c0e24i72RCRD.html> [Consultada en: 18/05/2015]

Trei (2014). Ranking de reputación online, H&M. En *Trei*. Disponible en: <http://rankingreputaciononline.com/hm/> [Consultada en: 13/07/2015]



Truñó i Gual, Jordi y Rialp Criado, Josep (2008). La responsabilidad social corporativa: Gestión empresarial de un activo intangible. En: *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 7. Barcelona: ACCID, 163-184.

Villafañe & Asociados (2008), Gestionando la cultura corporativa. En: *Villafañe & Asociados*. Disponible en:

<http://www.villafane.com/files/Cultura.pdf> [Consultada en: 19/04/2015]

Villafañe, Justo (2005). La gestión de los intangibles empresariales. En: *Comunicação e Sociedade*, Vol. 8. Braga: Universidade do Minho, Zara Pinto-Coelho, 101-113.

Villafañe, Justo (2013). *La buena empresa*. Madrid: Pearson.

Vogue (2013). Beyoncé, imagen de H&M. En *Vogue*. Disponible en: <http://www.vogue.es/moda/news/articulos/beyonce-nueva-imagen-de-la-campana-de-verano-de-hm/17624> [Consultada en: 18/05/2015]

Yo Dona (2015). H&M, el “low cost” que se codea con los grandes. En *El Mundo*. Disponible en: <http://www.elmundo.es/album/yodona/2015/03/05/54f83454e2704ec46e8b4569.html> [Consultada en: 17/05/2015]

Zeleb (2015). Kendall Jenner, Gigi Hadid y el último desfile de H&M de la luna a París. En *Zeleb*. Disponible en: <http://www.zeleb.es/n/kendall-jenner-gigi-hadid-y-el-ultimo-desfile-de-hm-en-paris-016111> [Consultada en: 17/05/2015]



## 8. Anexos

A continuación adjuntamos el modelo de encuesta distribuido para la fase de investigación cualitativa de H&M.



### Caso H&M

Este formulario tiene como objetivo cononar cual es el nivel real de percepción del trabajo que la compañía H&M realiza de sus intangibles.

**¿Conoce la marca H&M?**

- Si, tanto en tiene física como online
- Si
- No

**Cuando adquiere un producto de H&M, lo hace poque...**

**¿Qué imagen tiene de H&M?**

**Defina a H&M en 4 palabras...**



**Si una compañía se ve envuelta en un gran escándalo corporativo...**

- Dejo de comprar
- Soy consciente de ello, pero continuo comprando
- No me importa, puesto que busco la funcionalidad del producto
- Denuncio mi desaprobación hacia la compañía y dejo de comprar

**¿Considera a H&M una compañía ética y sostenible?**

**¿Conoce la Fundación Concioucs de la compañía?**

**¿Conoce el programa de recogida de ropa de H&M?**

- Si, pero no he participado
- Si, además he participado
- No

**¿Considera H&M un buen sitio para trabajar?**

- Si
- No

**¿Ha tenido alguna mala experiencia con la compañía sueca? ¿Cuál?**



# Rebeca Ripollés Paradells



## Fecha de nacimiento

13 diciembre 1993

## Teléfono móvil

656 916 174

## Correo electrónico

rebecaripolles@gmail.com

## Formación

2011-  
Actualidad

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas,  
Universidad Jaume I (Castellón)

### Complementaria

2013

Curso de **Protocolo**, EADE-Consulting (20h)

2014

Curso de **Marketing y Comunicación 2.0**, EADE-Consulting (20h)

2014

Curso **Iniciación al Photoshop**, Centro de Estudios de Postgrado y Formación Continua de la Universidad Jaume I (10h)

2014

Curso **Photoshop Avanzado**, Centro de Estudios de Postgrado y Formación Continua de la Universidad Jaume I (10h)

## Experiencia

2014-  
Noviembre

Voluntariado en el **Festival Inspirational**, celebrado en el Círculo de Bellas Artes de Madrid los días 25, 26 y 27 en horario de jornada completa.

2015-  
Actualidad

Trainee en **L'Showroom**, agencia de comunicación de moda y showroom. En horario de media jornada de tarde.

## Capacidades y competencias

### Idiomas

	Inglés	Catalán
Comprensión	Alta	Bilingüe
Hablado	Medio	Bilingüe
Lectura	Alto	Bilingüe
Escrito	Medio	Alto

Certificado Valenciano Elemental (B1),  
Junta Qualificadora

### Informática

Ofimática	Prezi
Nivel Profesional	Nivel Usuario Avanzado
<b>Diseño- Photoshop</b>	<b>Final Cut</b>
Nivel Profesional	Nivel Usuario Avanzado
<b>Sistemas Operativos</b>	<b>Herramientas de gestión web y RRSS</b>
Nivel Experto	Nivel Usuario Avanzado
<b>Paquetes Integrados - Microsoft Office</b>	
Nivel Experto	

### Permisos

Permiso de Conducir (B)  
Vehículo Propio

