



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**EXTENSIÓN DE MARCA
SOSTENIBLE: ANÁLISIS DE LA
PROPUESTA DE MUEBLES
SOSTENIBLES DE STELLA
MCCARTNEY**

Autor: Marta Esteban Sánchez
Director: María Luisa Hernández Olalla

MADRID | Marzo 2025

RESUMEN:

Este TFG analiza la viabilidad de la extensión de marca de Stella McCartney hacia el segmento de mobiliario sostenible de lujo. La investigación explora la percepción de los consumidores sobre esta posible diversificación, identificando factores clave que influyen en su decisión de compra de mobiliario sostenible *premium*. Mediante una metodología cualitativa basada en entrevistas en profundidad con diversos perfiles de consumidores de la marca, el estudio confirma una percepción favorable hacia la extensión, sustentada en la credibilidad de la marca y en su coherencia en la defensa de la innovación sostenible, y unos valores que no se limitan exclusivamente al sector de la moda.

Los resultados revelan que los consumidores esperan una transferencia de valores esenciales como el compromiso con el bienestar animal, la transparencia radical en la cadena de suministro y el equilibrio entre innovación material y excelencia en diseño. Se identifican motivaciones profundas como la alineación con valores personales e identidad, la reducción del conflicto entre sus valores sostenibles y sus hábitos de consumo, y la perspectiva transgeneracional que considera las compras como un legado para futuras generaciones. Asimismo, se detectan barreras específicas como la dificultad para evaluar la sostenibilidad de los productos, tensiones entre herencia cultural y sostenibilidad, y preocupaciones sobre la durabilidad y mantenimiento de materiales innovadores.

El estudio concluye con recomendaciones estratégicas para un posicionamiento que redefina el lujo como innovación regenerativa y establezca mensajes que conecten sostenibilidad con bienestar personal y legado familiar. Se proponen iniciativas concretas como sistemas de trazabilidad transparente, programas de ciclo de vida extendido para los productos, y el desarrollo de certificaciones específicas para materiales sostenibles en mobiliario. Finalmente, se sugieren líneas futuras de investigación que profundicen en técnicas que reconcilien la artesanía tradicional con la innovación sostenible, respondiendo así a las tensiones identificadas entre tradición y modernidad en el sector del mobiliario de lujo.

Palabras clave: Sostenibilidad, lujo, marca, transparencia, integridad, innovación y coherencia.

ABSTRACT:

This Final Degree Project analyzes the viability of Stella McCartney's brand extension towards the sustainable luxury furniture segment. The research explores consumer perception of this possible diversification, identifying key factors that influence their purchasing decisions for *premium* sustainable furniture. Through a qualitative methodology based on in-depth interviews with various profiles of brand consumers, the study confirms a favorable perception towards the extension, supported by the brand's credibility and its consistency in advocating for sustainable innovation, and values that are not exclusively limited to the fashion sector.

The results reveal that consumers expect a transfer of essential values such as commitment to animal welfare, radical transparency in the supply chain, and balance between material innovation and design excellence. Deep motivations are identified, such as alignment with personal values and identity, reduction of conflict between sustainable values and consumption habits, and a transgenerational perspective that considers purchases as a legacy for future generations. Likewise, specific barriers are detected, such as the difficulty in evaluating product sustainability, tensions between cultural heritage and sustainability, and concerns about the durability and maintenance of innovative materials.

The study concludes with strategic recommendations for positioning that redefines luxury as regenerative innovation and establishes messages that connect sustainability with personal well-being and family legacy. Concrete initiatives are proposed, such as transparent traceability systems, extended life cycle programs for products, and the development of specific certifications for sustainable materials in furniture. Finally, future lines of research are suggested that delve into techniques that reconcile traditional craftsmanship with sustainable innovation, thus responding to the tensions identified between tradition and modernity in the luxury furniture sector.

Keywords: Sustainability, luxury, brand, transparency, integrity, innovation and coherence.

ÍNDICE:

1. Introducción.....	5
o 1.1 Contexto y Justificación.....	5
o 1.2 Stella McCartney: Líder en Sostenibilidad.....	6
o 1.3 GAP de la Investigación.....	8
2. Marco Teórico.....	9
o 2.1 La Estrategia de Diversificación de Marca en el Sector del Lujo...	9
o 2.2 Estrategias de Legitimidad y Autoridad en Moda Sostenible.....	14
o 2.3 Ejemplos de Extensión de Marca y Sostenibilidad en el Lujo.....	15
o 2.4 Respuesta de los Consumidores a la Expansión de Muebles Sostenibles en Marcas de Lujo.....	17
o 2.5 Punto de vista de la empresa.....	20
3. Estudio de Mercado.....	21
o 3.1 Objetivos de la investigación.....	21
o 3.2 Público objetivo.....	22
o 3.3 Metodología.....	22
o 3.4 Resultados.....	23
4. Conclusiones y Recomendaciones.....	30
5. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado.....	35
6. Bibliografía.....	36
7. Anexos.....	38

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto y Justificación

Hoy en día, la sostenibilidad es un aspecto esencial en el mundo de la moda. Stella McCartney ha sentado las bases implementando prácticas sostenibles, promoviendo la trazabilidad de materiales y la economía circular como ejes de su modelo de negocio. Su compromiso con la sostenibilidad consiste en reducir el impacto ambiental en toda su cadena de suministro y en adoptar materiales innovadores que tengan una menor huella ecológica (Stella McCartney, 2023).

En los últimos años, la Generación Z y los Millennials se han convertido en los principales consumidores del sector del lujo, causando una transformación significativa en la industria. Estos grupos demográficos no solo buscan productos exclusivos y de alta calidad, sino que también demandan prácticas empresariales responsables, con un énfasis particular en la sostenibilidad y la ética en los procesos de producción (FashionNetwork, 2024).

Una de las principales tendencias dentro de este cambio es la preferencia de estos consumidores por artículos fabricados con materiales sostenibles y procesos de producción éticos. Según un estudio de la plataforma bancaria europea Tink, el 63 % de la Generación Z y el 62 % de los Millennials están dispuestos a pagar más por productos de lujo fabricados de manera ética, reflejando una tendencia hacia el consumo consciente (FashionNetwork, 2024).

Además, la durabilidad se ha convertido en un criterio fundamental en la decisión de compra. El 73 % de los Millennials y el 64 % de la Generación Z prefieren invertir en productos de lujo de alta calidad que duren más tiempo, lo que indica una preferencia por la sostenibilidad y el valor a largo plazo sobre el consumo desechable (FashionNetwork, 2024).

Estos cambios han generado un impacto significativo en las marcas de lujo, las cuales han empezado a redefinir sus estrategias de manera que se pudiesen alinear correctamente con las expectativas de sus consumidores. Firmas como Stella McCartney han liderado la

integración de materiales innovadores, como el cuero vegano y los textiles reciclados, demostrando que la sostenibilidad no es incompatible con la exclusividad ni con la calidad (Stella McCartney, 2023).

1.2 Stella McCartney: Líder en Sostenibilidad

La innovación de materiales de Stella McCartney, es uno de los enfoques más destacables de su sostenibilidad, un aspecto esencial a la hora de reducir el impacto ambiental de la industria textil. La marca ha desarrollado alternativas al cuero animal a partir de residuos agrícolas y materiales regenerativos, colaborando con *Natural Fibre Welding (NFW)* para la creación de *MIRUM®*, un material completamente libre de plásticos, combustibles fósiles y agua en su producción (Stella McCartney, 2023).

Otro pilar para destacar en su estrategia sería su conversión hacia un modelo de economía circular. Stella ha implementado un sistema de recolección y reciclaje de prendas elaboradas con *ECONYL®*. Este es un nylon regenerado que se obtiene a partir de redes de pesca y residuos textiles. *Close-the-Loop Parka Jacket*, fue su primera prenda completamente circular, presentada en 2022 y diseñada para ser reciclada indefinidamente dentro de su sistema de reutilización (Stella McCartney, 2023).

Stella McCartney destaca en el ámbito de la moda sostenible no solamente por su compromiso con la innovación en materiales, sino también por su alineación con las tendencias actuales de consumo ético y sostenible. Su enfoque ha posicionado a la marca como un referente en el sector del lujo, integrando la sostenibilidad como un valor clave en su estrategia comercial. (Tome, 2023). Las nuevas generaciones cada vez demandan más productos con un impacto ambiental y social positivo, lo que ha hecho que McCartney haya acabado alienándose con estas preferencias, integrando la sostenibilidad como un factor clave de exclusividad (Kaikobad et al., 2015).

Además, la empresa se ha comprometido a eliminar el uso de plásticos vírgenes en sus empaques para 2025, alineándose con la *Ellen MacArthur Foundation* y promoviendo el uso exclusivo de materiales reciclables y reutilizables (Stella McCartney, 2023, p. 23).

Por otro lado, para el año 2040, la marca se ha comprometido a alcanzar emisiones netas cero en todas sus operaciones y cadena de suministro, y para 2030, pretende reducir sus emisiones absolutas de GEI en Scope 3 en un 46,2 %, en comparación con su línea base

de 2019. Ya había logrado una reducción del 22 % hasta 2022, gracias a la optimización de materiales, eficiencia en la producción y distribución, y una mayor inversión en energías renovables (Stella McCartney, 2023).

El impacto que genera Stella McCartney aparte de la innovación en materiales y la reducción de emisiones, también se distingue por su compromiso con la justicia social y la transparencia en su cadena de suministro. La marca ha implementado un riguroso programa de debida diligencia para monitorear sus proveedores y garantizar condiciones laborales justas. En 2022, publicó la lista de sus proveedores en la *Open Apparel Registry*, asegurando la trazabilidad de sus productos y fomentando la responsabilidad social en toda su cadena de producción (Stella McCartney, 2023). Además, colabora con la *Ethical Trading Initiative (ETI)* y sigue los principios de la ONU sobre derechos humanos y negocios.

Stella McCartney forma parte de una serie de iniciativas, alianzas que ayudan a la marca a impulsar la innovación de materiales y estrategias de economía circular. Estas son *Textile Exchange*, *Ellen MacArthur Foundation* y el *UNFCCC Fashion Charter for Climate Action*. (Stella McCartney, 2023).

Stella McCartney ha sido muy reconocida en la industria del lujo. Según Tome (2023), su éxito junto a otras marcas sostenibles como *Reformation* y *Girlfriend Collective*, han demostrado que se puede generar rentabilidad y exclusividad en este mercado de lujo, contando con un diseño innovador y sin dejar atrás la responsabilidad ambiental.

De esta manera y respetando la tendencia de consumidores jóvenes que hoy en día valoran y se preocupan por la sostenibilidad, asociándolo con un nuevo símbolo de estatus, su enfoque en materiales alternativos refuerza la creciente importancia de los textiles bio-basados en la moda de alta gama. (Kaikobad et al., 2015).

Gracias a estas estrategias, *Stella McCartney* sigue consolidándose como un referente en sostenibilidad dentro de la industria de la moda. Su enfoque integral abarca desde la innovación en materiales hasta la reducción de emisiones y la economía circular, demostrando que es posible un modelo de producción y consumo más responsable y alineado con los desafíos ambientales actuales.

1.3 GAP de la Investigación

Desde el punto de vista académico, existe un vacío notable en la literatura sobre la relación entre la sostenibilidad y la extensión de marca en el contexto del lujo. Athwal et al. (2019) confirman explícitamente que "la investigación sobre lujo sostenible está significativamente subdesarrollada" (p. 405) y argumentan a favor de "una agenda de investigación más amplia, profunda y crítica sobre la relación entre sostenibilidad y lujo" (p. 405). A pesar de que se han realizado varios estudios sobre la estrategia de extensión de marca en sectores más tradicionales, la incorporación de principios sostenibles sigue siendo un área menos explorada. Estos mismos autores señalan que "el trabajo sobre lujo sostenible en el ámbito académico ha sido limitado, y la investigación se ha centrado principalmente en productos" (Athwal et al., 2019, p. 406). Ha habido muchas marcas que han tenido éxito extendiendo su línea de productos, pasando de moda de lujo a perfumes o cosméticos, pero la combinación del sector del mobiliario y la sostenibilidad dentro de marcas de lujo sigue siendo un territorio poco investigado. Como indican Athwal et al. (2019), "la revisión también ha identificado que no hay dos sectores de lujo iguales, por lo que necesitamos identificar dónde el lujo sostenible puede tener mayor tracción" (p. 419), destacando así la necesidad de estudiar específicamente cada sector, como el del mobiliario de lujo sostenible.

Otro aspecto a tener en cuenta es el papel de la demanda del consumidor en la evolución de las marcas hacia la sostenibilidad. Según el *Impact Report 2023*, los consumidores demandan cada vez más productos que estén comprometidos y respeten el medio ambiente y la ética en la producción, lo cual es una gran oportunidad para aquellas marcas de lujo que cuenten con una identidad sostenible (Stella McCartney, 2023). En este sentido, la expansión hacia el mobiliario sostenible podría responder no solo a una necesidad ambiental, sino también a una tendencia de mercado en crecimiento.

Desde el punto de vista práctico, la investigación tiene una aplicación directa en la estrategia de las marcas de lujo que buscan expandir su presencia sin comprometer sus valores fundamentales. A medida que los consumidores se vuelven más conscientes de los impactos sociales y ecológicos de sus decisiones de compra, las marcas deben adaptarse rápidamente para satisfacer estas nuevas demandas. En particular, marcas de

lujo sostenibles como Stella McCartney, que han logrado construir una identidad sólida en torno a la sostenibilidad, tienen el potencial de capitalizar esta tendencia y extender su modelo de negocio a otros sectores.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Estrategia de Diversificación de Marca en el Sector del Lujo

La extensión de marca es una estrategia de marketing en la que se "utiliza la imagen de la empresa, o de un producto ya establecido, para lanzar un nuevo producto o conjunto de productos, que puede, o no, estar relacionado con su categoría principal" (Rock Content, s.f.).

Hoy en día es muy común que las empresas utilicen las extensiones de marca para ampliar su mix de productos aprovechando el nombre que ya han construido hasta el momento. De esta forma, es posible "alcanzar un segmento mayor del mercado y llegar a nuevos clientes, así como abrir nuevos canales de ventas" (Rock Content, s.f.).

Como señala Rock Content (s.f.), lidiamos con un mercado cada vez más competitivo y esto obliga a que las empresas, cada cierto tiempo, le presenten algo nuevo a su público. De este modo, las organizaciones "aumentan su participación en el mercado, refuerzan su autoridad e innovan al crear una nueva línea de productos".

En el sector del lujo, las empresas afrontan importantes retos al intentar equilibrar dos objetivos aparentemente contradictorios: preservar su carácter exclusivo y reputación, buscando al mismo tiempo incrementar su participación de mercado. Para alcanzar este objetivo, muchas marcas diversifican su portfolio de productos, utilizando dos estrategias principales de extensión de marca: horizontal y vertical. Ambas estrategias permiten a las marcas de lujo expandir su oferta, pero cada una lo hace de manera diferente.

Así, es posible mantener la atención de los consumidores ya existentes y al mismo tiempo alcanzar nuevos clientes potenciales. Además, "al aprovechar su imagen se ahorran gastos excesivos con la promoción del lanzamiento, optimizando los recursos del negocio" (Rock Content, s.f.).

Es un círculo vicioso, "mientras más productos y líneas de productos tiene la marca, mayor es su valor y mientras mayor sea su valor, más fácilmente puede lanzar nuevos productos" (Rock Content, s.f.).

El ajuste o "fit" entre la marca matriz y el producto de extensión es el factor más crítico para el éxito de una extensión de marca. Según Deng y Messinger (2022), esta compatibilidad sobresale entre los cinco factores clave que determinan resultados positivos en extensiones de marca, superando en importancia a elementos como estrategias publicitarias, credibilidad de la marca principal, distribución comercial y bagaje histórico de la marca, según confirman estudios previos de Völckner y Sattler (2006).

Deng y Messinger (2022) identificaron seis dimensiones fundamentales que constituyen el ajuste de extensión de marca:

1. Ajuste basado en características: Implica examinar la semejanza entre aspectos tangibles y específicos tanto del producto original como de su extensión, contemplando elementos como composición, precio, diseño, tonalidades y demás atributos materiales.
2. Ajuste basado en funciones: Se enfoca en valorar la correspondencia entre los propósitos prácticos que cumplen tanto la línea original como la nueva.
3. Ajuste basado en recursos: Evalúa si los medios actuales de la empresa (económicos, técnicos, productivos, logísticos e intelectuales) resultan adecuados para la creación del nuevo producto, trascendiendo cuestiones puramente comerciales.
4. Ajuste basado en ocasiones de uso: Analiza la correlación entre los escenarios y momentos donde se utilizan ambos productos, el de la marca matriz y el de extensión.
5. Ajuste basado en mercado objetivo: Considera las semejanzas entre los perfiles de clientes potenciales de ambos productos, factor que influye significativamente en la capacidad de la extensión para establecer su propia base comercial.
6. Ajuste basado en imagen: Examina la congruencia a nivel de percepciones intangibles, valorando si la extensión mantiene coherencia con las asociaciones mentales que los consumidores han desarrollado sobre la marca matriz,

incluyendo filosofía corporativa, simbolismos, narrativas, lemas comerciales y experiencias de consumo.

Los mecanismos mediante los cuales los consumidores evalúan estas extensiones se sustentan en principios psicológicos bien documentados. Deng y Messinger explican que diversos estudios sobre categorización cognitiva (Cohen y Basu, Fiske y Pavelchak, Meyers-Levy y Tybout, entre otros) y transferencia emocional demuestran que una adecuada compatibilidad facilita que el consumidor clasifique la extensión dentro del mismo grupo mental de la marca principal, permitiendo así que los sentimientos y percepciones positivas asociadas a la marca matriz se traspasen naturalmente al nuevo producto.

Las investigaciones confirman un patrón de recepción donde los productos más alineados con la marca original generan mayor aceptación que aquellos moderadamente divergentes, y estos últimos superan en aceptación a los que presentan discrepancias significativas.

Un hallazgo particularmente relevante del estudio señala que la importancia relativa de estas dimensiones varía según la naturaleza de la marca:

- Para marcas centradas en utilidad práctica, los aspectos técnicos y operativos (propiedades físicas, funciones y capacidades) resultan más determinantes.
- En contraste, para marcas orientadas al placer y disfrute, los factores relacionados con percepción y mercado (ajuste basado en imagen, público objetivo y contexto de uso) cobran mayor relevancia.

El estudio también presenta un caso en el cual si un responsable de desarrollo de productos para Tiffany & Co. implementara este marco conceptual de seis dimensiones para crear diez prototipos, la predisposición a adquirir el producto más prometedor de este conjunto aumenta aproximadamente un 27.3% en comparación con metodologías tradicionales que consideran únicamente la compatibilidad de recursos corporativos (enfoque propuesto por Keller y Aaker, 1992), superando en un 16.1% la que se obtendría mediante estrategias de desarrollo sin dirección metodológica específica.

2.1.1 Estrategia de Extensión Vertical

Las empresas pueden expandirse verticalmente integrando diferentes etapas de su proceso productivo. Cuando una organización adopta una estrategia de crecimiento vertical, puede hacerlo en dos direcciones: "hacia atrás", tomando control de actividades relacionadas con sus proveedores y materias primas, o "hacia adelante", asumiendo las funciones de distribución y venta directa al consumidor. Este enfoque estratégico suele implementarse para reducir costos operativos, garantizar la calidad de los materiales o productos finales, y fortalecer la posición de la empresa frente a sus competidores en el mercado.

Hermès ha consolidado una estrategia de integración vertical para fortalecer su producción y asegurar el control de su cadena de suministro. La empresa ha ampliado su fábrica textil en *Pierre-Bénite, Lyon*, sede de *Holding Textile Hermès*. Esto tuvo lugar en 2001 para gestionar toda la producción textil de la marca. Este centro abarca todas las fases de fabricación, desde la tejeduría hasta los acabados finales, garantizando la calidad y exclusividad de sus productos (Modaes, 2023).

Además, Hermès mantiene su producción en Francia con 54 talleres, asegurando que el proceso de fabricación de sus productos, en especial el cuero y los textiles, permanezca bajo su control. La empresa ha ampliado recientemente su fábrica de marroquinería y guantes en Saint-Junien, reforzando su apuesta por la integración vertical al gestionar directamente la manufactura de sus artículos de lujo (Modaes, 2023).

Esta estrategia permite a Hermès mantener su reputación de calidad, minimizar la dependencia de proveedores externos y asegurar la trazabilidad de sus productos en un mercado donde la exclusividad es un factor clave. En 2022, la división textil de Hermès alcanzó una facturación de 842 millones de euros, reflejando el éxito de su enfoque productivo basado en la integración vertical (Modaes, 2023).

2.1.2 Estrategia de Extensión Horizontal

El crecimiento horizontal, por otro lado, implica la expansión de la empresa a través de nuevos productos o mercados dentro de su mismo sector. Según Álamo Vera et al. (2002), esta estrategia incluye la penetración en nuevos mercados geográficos, el desarrollo de productos y la diversificación. Las empresas que adoptan esta estrategia buscan aumentar su participación en el mercado y diversificar riesgos.

Un ejemplo claro de estrategia de diversificación horizontal es la expansión de *Louis Vuitton* dentro del sector del lujo. Antes solamente se centraba en la fabricación de artículos de piel, como por ejemplo carteras o maletas. A lo largo de los años, ha diversificado su oferta hacia categorías como moda, calzado, perfumería y relojería, pero manteniendo siempre su posicionamiento exclusivo.

Louis Vuitton no ha dejado de lado el lujo, ya que es su industria principal, solamente ha expandido su presencia a nuevas categorías dentro del mismo sector, consolidando su identidad y atrayendo nuevos clientes sin perder su exclusividad.

La diversificación es una estrategia empresarial que tiene como objetivo reducir riesgos y aprovechar oportunidades de crecimiento. Es por eso por lo que se da la expansión hacia nuevos productos, servicios o mercados. Esto causa una serie de beneficios y riesgos:

Beneficios:

- Acceso a nuevos mercados y públicos: Permite a la empresa ampliar su base de clientes y aumentar su presencia en el mercado (Summa, 2023).
- Mejora del capital de marca: Al introducirse en nuevas categorías, la marca puede fortalecer su imagen y reconocimiento (Summa, 2023).
- Reducción del riesgo financiero: Al diversificar, la empresa no depende de una sola fuente de ingresos, lo que puede estabilizar sus finanzas (Skilling, 2024).
- Optimización de recursos: Facilita el aprovechamiento de infraestructuras y conocimientos existentes para nuevas iniciativas

Riesgos:

- Pérdida de enfoque: Expandirse en exceso puede diluir la identidad de la marca y confundir a los consumidores (Summa, 2023).
- Incremento de costos operativos: La gestión de múltiples líneas de negocio puede elevar los gastos y complejizar la operativa (Skilling, 2024).
- Riesgo reputacional: Si la nueva oferta no cumple con las expectativas, puede afectar negativamente la percepción de la marca principal (Summa, 2023).
- Nuevas líneas pueden competir con productos existentes, reduciendo las ventas de estos últimos

Es fundamental realizar un análisis exhaustivo del mercado para poder asegurarnos de que las nuevas iniciativas se alienan con los valores y la identidad de la marca, antes de llevar a cabo la diversificación, para que de esta manera pueda ser efectiva (Summa, 2023). De esta manera, las empresas pueden minimizar los riesgos y maximizar los beneficios al diversificar su portafolio de productos o servicios.

2.2 Estrategias de Legitimidad y Autoridad en Moda Sostenible

A partir del artículo "The Mass Marketing of Luxury" de Nueno y Quelch (1998), podemos analizar las estrategias que permiten establecer legitimidad y autoridad en la industria del lujo, y aplicarlas al caso específico de Stella McCartney en su aproximación a la moda sostenible y su extensión hacia el mobiliario.

Según Nueno y Quelch (1998), "el elemento clave que diferencia al lujo de otras industrias es la importancia primordial de la creatividad" (p. 63). Las marcas de lujo logran legitimidad y autoridad en la moda como resultado del "genio creativo y la destreza de marketing de individuos singulares" (p. 63). En este contexto, Stella McCartney representa el tipo de creador que necesita ser tanto innovador como convincente para "generar comentarios editoriales favorables y aceptación del mercado" (p. 63).

El artículo también señala que "muchas marcas de lujo dependen en gran medida del genio sostenido de su creador" (p. 63). En el caso de Stella McCartney, su posición como diseñadora que combina los valores de sostenibilidad con el lujo desde el principio de su carrera le ha permitido establecer una autoridad única en el mercado. Como indica el documento, "el creador que es tanto innovador como convincente puede generar comentarios editoriales favorables y aceptación del mercado" (p. 63).

Nueno y Quelch (1998) enfatizan la importancia de lo que denominan "legitimidad y autoridad en la moda" (p. 63), que permite a una marca extraer un mayor valor en el mercado. En el desarrollo de su marca, Stella McCartney ha logrado esta legitimidad al posicionarse no solo como una marca de lujo, sino como pionera en prácticas sostenibles, estableciendo así un elemento diferenciador que refuerza su autoridad tanto en moda como en sostenibilidad.

El artículo describe cómo, una vez establecida, la autoridad de la marca puede transferirse a nuevas categorías de productos. Nueno y Quelch (1998) señalan que "en la publicidad,

debe encontrarse un equilibrio entre el énfasis relativo puesto en el líder creativo, el nombre de la marca y la institución que la posee, y el resultado del diseño: los productos en sí" (p. 64).

Para la extensión de Stella McCartney hacia el mobiliario sostenible, resulta relevante lo que los autores denominan "legibilidad", definida como "las propiedades de los tejidos, colores o formas de una marca" que "son fundamentales para el marketing de lujo porque hacen que el producto sea reconocible" (p. 64). La marca debe asegurar que sus elementos distintivos de diseño y compromiso con la sostenibilidad sean claramente reconocibles en su línea de mobiliario.

Según el modelo presentado por Nueno y Quelch, la extensión exitosa hacia el mobiliario sostenible debe contemplar lo que denominan "productos emblemáticos" (p. 64). Estos son productos reconocibles que la firma utiliza para establecerse en la mente del consumidor. Así como "el bolso Kelly de Hermès, el asa de hueso del bolso de Gucci y la pluma Meisterstück negra de Montblanc son productos fundamentales utilizados para anclar sus imágenes de marca y características estéticas" (p. 64), Stella McCartney necesitaría identificar o desarrollar piezas emblemáticas en su línea de mobiliario que comuniquen claramente sus valores estéticos y de sostenibilidad.

Al considerar la extensión de marca, los autores advierten que "aunque aprovecha el valor de la marca, tal acción puede añadir costos de complejidad, y los consumidores pueden no percibir la autoridad de moda de la marca como transferible desde la categoría principal" (p. 65). Para mitigar este riesgo, Stella McCartney podría adoptar la estrategia que el artículo describe para propietarios de marcas de lujo que licencian la producción: "centrarse cada vez más en asociaciones regionales o mundiales a largo plazo, a menudo involucrando inversiones de capital" (p. 65). Esto aseguraría el control de calidad y la coherencia con los valores de la marca en su extensión a mobiliario sostenible.

2.3 Ejemplos de Extensión de Marca y Sostenibilidad en el Lujo

A lo largo de su historia, las marcas de lujo han construido su reputación basándose en la exclusividad, la sofisticación y una calidad excepcional, creando vínculos profundos con sus clientes más exigentes. Sin embargo, en los últimos años, hemos visto cómo varias firmas emblemáticas del lujo han decidido ampliar sus horizontes, lanzando colecciones de muebles y elementos decorativos que trasladan la esencia de sus marcas al espacio

doméstico. Esta estrategia va más allá de lo tradicional y de simplemente aumentar sus ventas. Les permite reforzar su posición como referentes absolutos del diseño y el buen gusto en todos los aspectos de la vida cotidiana. Estas marcas consiguen que su ADN sea reconocible tanto en un bolso exclusivo como en un sofá o una lámpara, cumpliendo las expectativas que sus clientes esperan de ellas.

Como señalan Nueno y Quelch (1998), las marcas de lujo exitosas combinan típicamente "una arriesgada y perecedera oferta de prendas listas para usar con ventas de artículos menos dependientes de la moda, como accesorios de cuero" (p. 64), y en este contexto, los artículos para el hogar representan una categoría de productos con ciclos de vida más largos que contribuyen a un portafolio de productos equilibrado, esencial para la rentabilidad.

Fendi Casa

Fendi, la famosa casa italiana de moda de lujo, comenzó adentrándose en el mercado de muebles en el 1987, momento en el que nació Fendi Casa de la mano de Anna Fendi, convirtiéndose en la marca de lujo pionera en extenderse hacia el sector de la decoración. Esta línea fue creada para trasladar los valores de excelencia y sofisticación de la firma italiana al ámbito del hogar.

La marca se ha consolidado como una opción premium en el mercado del mobiliario de lujo, destacándose por su identidad definida a través de elementos distintivos como los logotipos FF y Karligraphy, las características rayas Pequin y los estampados emblemáticos de Fendi. Sus productos mantienen la excelencia de la marca bajo el sello "hecho en Italia", con precios que reflejan su posicionamiento de alta gama (Espigares Funes, 2023).

Armani Casa

En el año 2000, Giorgio Armani lanzó "Armani Casa", una línea de muebles y accesorios cuyo objetivo era trasladar esa idea de diseño minimalista y sofisticado de Armani al ámbito del interiorismo. La marca ha experimentado un crecimiento significativo, con presencia en 29 países a través de 40 tiendas y una expansión en mercados clave como Estados Unidos, su principal mercado. (Fashion Network España, 2022)

Ralph Lauren Home

Esta icónica marca de moda ha ampliado su oferta hacia los muebles de lujo con “Ralph Lauren Home”. La marca que se caracteriza por su estilo clásico y sofisticado, ha logrado trasladarlo al terreno del interiorismo, ofreciendo muebles, textiles, alfombras y demás accesorios para el hogar. Ofrece un estilo de vida que va más allá de la moda, integrando su visión en todos los aspectos de la vida de lujo.

A modo de resumen, la diversificación de marcas de moda de lujo hacia el mundo de los muebles ha demostrado ser una estrategia exitosa para marcas como Fendi, Armani y Ralph Lauren, las cuales ha conseguido expandirse a un nuevo mercado sin perder su exclusividad y manteniendo su reputación intacta. Esto ha traído consigo ventajas como ampliar sus clientes incrementando así sus fuentes de ingresos, y consolidar su posición como líderes en el diseño de estilo de vida de lujo. Estas marcas han demostrado que la transición entre la moda y los muebles es además de posible, exitosa, siempre y cuando se mantenga la esencia de la marca original.

2.4 Respuesta de los Consumidores a la Expansión de Muebles Sostenibles en Marcas de Lujo

El hecho de que se estén incluyendo prácticas sostenibles en el sector del mueble de lujo está causando que los consumidores redefinan sus expectativas sobre lo que significa el lujo en el siglo XXI. Esta tendencia refleja un cambio fundamental donde la sostenibilidad ya no es vista como un compromiso en términos de calidad o estética, sino como un valor añadido que potencia la propuesta premium de las marcas.

Un factor determinante para el crecimiento de ventas en el segmento de lujo es que "el 76% de los consumidores está dispuesto a pagar más por muebles ecológicos" (Enhance, s.f.). Los consumidores de alto poder adquisitivo están mostrando un creciente interés por lo que Arbeit-Postt (s.f.) identifica como "productos éticos", buscando opciones que "no solo embellezcan sus hogares, sino que también respeten el planeta". Como indica un estudio citado por Enhance (s.f.), el "78% de los consumidores considera que llevar un estilo de vida sostenible es importante", demostrando que esta conciencia ambiental está impulsando la demanda de muebles de lujo sostenibles.

La filosofía que Roche Bobois refleja en su propuesta de que "un producto es creativo y de calidad solo si respeta el medio ambiente, el de todos y el de los clientes" (Roche Bobois, s.f.), captura perfectamente esta nueva mentalidad del consumidor de lujo contemporáneo, quien espera que la excelencia en diseño venga acompañada de responsabilidad ambiental.

Como señala Arbeit-Postt (s.f.), "la industria del mueble de lujo no se queda atrás: hoy en día, materiales reciclados como metales, plásticos y maderas recuperadas están redefiniendo el concepto de lujo en el diseño de interiores".

Un ejemplo notable es el uso del aluminio reciclado, que según Arbeit-Postt (s.f.) "se ha convertido en un material favorito en la fabricación de muebles de alta gama", destacando a Emeco como "un ejemplo destacado, utilizando aluminio reciclado para crear sillas y mesas que no solo son estéticamente atractivas, sino también duraderas y sostenibles".

De manera similar, Enhance (s.f.) señala que "las marcas sostenibles van más allá al aprovechar herramientas digitales modernas como la tecnología 3D y la realidad aumentada (AR) para desarrollar prototipos virtuales", reduciendo así el desperdicio de materiales en la fase de diseño, aspecto especialmente valorado por consumidores de lujo conscientes del impacto ambiental de sus adquisiciones.

Particularmente interesante es la respuesta a los muebles fabricados con madera recuperada. Arbeit-Postt (s.f.) destaca que "la madera reciclada, proveniente de construcciones antiguas o paletas, es otra opción popular en el mercado de muebles de lujo. Plataformas como Etsy ofrecen una amplia gama de muebles únicos hechos de madera recuperada, proporcionando un estilo rústico y una historia única a cada pieza".

Los consumidores de alto poder adquisitivo están valorando cada vez más este carácter distintivo, apreciando que "estos muebles no solo son una elección estética, sino también una opción responsable para quienes buscan reducir su huella ambiental" (Arbeit-Postt, s.f.). Esta valoración de la historia y procedencia de los materiales añade una dimensión narrativa a los productos de lujo que enriquece la experiencia de compra.

Los consumidores de lujo responden positivamente a iniciativas que ofrecen garantías tangibles de sostenibilidad. La herramienta de evaluación Eco desarrollada por Roche Bobois es un ejemplo de cómo las marcas están respondiendo a esta demanda. Como

señala Roche Bobois (s.f.), "gracias a la estrategia, se pueden realizar mediciones del impacto medioambiental de los productos", proporcionando así la verificación que el consumidor contemporáneo demanda.

Iniciativas específicas como "la reducción de las emisiones de COV en la atmósfera con la utilización de acabados naturales en algunas colecciones, para eliminar el barniz de poliuretano en favor de aceites o ceras" (Roche Bobois, s.f.) demuestran que el consumidor de lujo aprecia los detalles técnicos relacionados con la sostenibilidad, valorando especialmente las mejoras que no solo benefician al medio ambiente, sino que también pueden incrementar la calidad y salubridad del producto final.

Este cambio en las preferencias del consumidor representa una oportunidad de negocio tangible. Enhance (s.f.) señala que "McKinsey señala que las empresas que incorporan prácticas sostenibles tienen el doble de probabilidades de generar un aumento del 10% en sus ingresos". Esta realidad económica está siendo confirmada por ejemplos como el de la marca lituana Vilmers que, "a pesar de los complejos desafíos que supuso cambiar su modelo de negocio, logró un 25% de crecimiento anual en sus ingresos" (Enhance, s.f.) tras adoptar prácticas más sostenibles.

El mercado está presenciando un aumento en la demanda de muebles de alta gama pre-amados, con empresas como Kaiyo "especializándose en la reventa de muebles de alta gama pre-amados, manteniéndolos fuera de los vertederos y ofreciéndolos a precios más accesibles" (Arbeitt-Postt, s.f.). Esta tendencia indica que los consumidores de lujo están trascendiendo la noción tradicional de que el valor reside exclusivamente en lo nuevo.

De manera similar, "programas como la iniciativa de recuperación de muebles de Kave Home permiten a los clientes devolver sus muebles usados para su reacondicionamiento y posterior reventa" (Enhance, s.f.), evidenciando que el concepto de economía circular está siendo adoptado incluso en segmentos tradicionalmente menos propensos a considerar la reutilización.

Enhance (s.f.) destaca que "Los productos que se pueden desmontar fácilmente permiten a los clientes reparar, reemplazar o reciclar componentes individuales", una característica que está ganando popularidad entre consumidores de lujo que valoran tanto la flexibilidad como la sostenibilidad. Como reflejo de esta tendencia, "Esto no solo prolonga el ciclo

de vida de un producto, sino que también fortalece la relación de la marca con sus clientes" (Enhance, s.f.).

Marcas como Jenni Kayne y Medley están ganando terreno con propuestas innovadoras. Arbeit-Postt (s.f.) destaca que Jenni Kayne "ofrece sofás y seccionales hechos a mano en California con materiales naturales y empaques ecológicos, combinando la comodidad con la sostenibilidad". Un caso destacado es Medley, que según el mismo artículo, "planta tres árboles por cada uno que utiliza en la fabricación de sus muebles, mostrando un compromiso tangible con la reforestación y la conservación".

La respuesta positiva del mercado a estas iniciativas demuestra una evolución significativa en el perfil del consumidor de lujo. Como advierte Enhance (s.f.), "Los clientes esperan que las marcas asuman la responsabilidad de su impacto medioambiental, y quienes no lo hagan corren el riesgo de quedarse atrás".

La conclusión de Arbeit-Postt (s.f.) resume perfectamente esta transformación: "el lujo sostenible no es solo una moda pasajera, sino una necesidad y una responsabilidad. Con la innovación en materiales reciclados y sostenibles, la industria del mueble de lujo está demostrando que es posible ofrecer productos de alta calidad y diseño sin comprometer el medio ambiente". Esta tendencia está transformando no solo el mercado del mueble de lujo sino también "las expectativas de los consumidores sobre lo que realmente significa el lujo en el siglo XXI".

2.5 Punto de vista de la empresa

La implementación de prácticas sostenibles proporciona numerosos beneficios económicos para las empresas modernas. Según Psico-Smart (2023), estos beneficios pueden clasificarse en siete categorías principales:

En primer lugar, el incremento de la rentabilidad a largo plazo, como demuestra el caso de Patagonia, que ha aumentado su rentabilidad mientras aplica un fuerte énfasis en prácticas sostenibles, utilizando materiales reciclados y procesos que reducen su impacto ambiental.

En segundo lugar, la mejora de la imagen de marca y fidelización de clientes, ejemplificado por LEGO, que ha apostado por la sostenibilidad mediante piezas con

plástico reciclado, generando mayor lealtad entre consumidores que valoran el compromiso medioambiental.

Tercero, la reducción de costos operativos y optimización de recursos, como ilustra Ikea, que gracias a la optimización de sus procesos logísticos y reducción de emisiones de carbono ha disminuido significativamente sus costos.

Cuarto, el acceso a nuevos mercados y oportunidades de negocio al adoptar medidas eco-friendly, como muestra Apple con su apuesta por energía renovable y reciclaje de materiales, permitiéndole penetrar en mercados emergentes donde la sostenibilidad es decisiva.

Quinto, la atracción de inversiones y financiamiento sostenible, evidenciada por Ecofiltro, empresa guatemalteca que mediante alianzas con inversores comprometidos ha expandido su producción de filtros de agua sostenibles.

Sexto, el cumplimiento de regulaciones ambientales y mitigación de riesgos legales y reputacionales, como demuestra H&M al implementar medidas para reducir su huella de carbono y promover la sostenibilidad en la industria textil.

Finalmente, los beneficios fiscales y ventajas competitivas, ejemplificados por Unilever con su programa "Sustentabilidad Viva", que ha logrado reducir su impacto ambiental mientras aumenta su rentabilidad. Estas prácticas no solo contribuyen al bienestar del planeta sino que también posicionan a las empresas como líderes en un mercado cada vez más consciente y exigente (Psico-Smart, 2023).

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Objetivos de la investigación

1. Analizar si los consumidores creen que los valores actuales de Stella McCartney encajarían de manera natural y creíble hacia una posible línea de mobiliario sostenible, identificando qué elementos de la identidad de marca se consideran imprescindibles en esta expansión.

2. Examinar los factores específicos que influirían en la decisión de compra de mobiliario sostenible de lujo, analizando las motivaciones, barreras y tensiones que experimentan los consumidores al adquirir piezas significativas para su hogar.
3. Explorar las expectativas de los consumidores sobre cómo debería posicionarse el mobiliario sostenible de Stella McCartney y qué mensajes de comunicación los motivarían a considerarlo como una opción de compra, revelando los valores que resultarían más atractivos para este segmento.

3.2 Público objetivo

La población de este estudio incluye a consumidores que ya son compradores de productos de lujo o aquellos que muestran un gran interés en la sostenibilidad y el lujo. Este segmento está compuesto principalmente por personas con alto poder adquisitivo, interesadas en productos que combinan calidad, diseño, exclusividad, responsabilidad ambiental y el compromiso ético de las marcas.

3.3 Metodología

Para alcanzar los objetivos planteados sobre la expansión de Stella McCartney al mobiliario sostenible, he optado por un enfoque predominantemente cualitativo debido a la naturaleza exploratoria del estudio y la especificidad del tema, que busca comprender percepciones, actitudes y expectativas sobre un concepto hipotético: la expansión de Stella McCartney al sector del mobiliario sostenible de lujo.

3.3.1 Selección de participantes

Para la selección de participantes se utiliza un muestreo por conveniencia y bola de nieve, buscando personas que:

- Tengan familiaridad con la marca Stella McCartney o marcas similares
- Muestren interés por el diseño sostenible
- Pertenecen a un nivel socioeconómico medio-alto o alto
- Representen diferentes grupos de edad (25-60 años)

Código	Edad	Género	Nivel Socioeconómico	Ocupación	Familiaridad con Stella McCartney	Interés por el diseño sostenible
INF-01	32	Mujer	Alto	Ejecutiva de marketing	Alta	Sí, compradora habitual de marcas sostenibles
INF-02	45	Hombre	Alto	Médico	Media-alta	Sí, interesado en reducir su huella ambiental
INF-03	38	Mujer	Medio-alto	Profesora universitaria	Alta	Sí, activista por el consumo responsable
INF-04	55	Mujer	Alto	Empresaria	Alta	Sí, coleccionista de piezas de diseño sostenible

3.3.2 Entrevistas

Se realizaron 4 entrevistas individuales a consumidores potenciales: personas con interés en moda sostenible y/o mobiliario de diseño.

Las entrevistas tuvieron una duración de alrededor 10-15 minutos y se realizaron presencialmente. El guion de las entrevistas es semiestructurado y aborda los siguientes bloques temáticos:

- Conocimiento y percepción de la marca Stella McCartney
- Opinión sobre la coherencia de la expansión al mobiliario
- Factores determinantes para la compra de mobiliario sostenible
- Expectativas sobre diseño, materiales y precios

3.4 Resultados

Las entrevistas muestran una fuerte percepción de que los **valores centrales de Stella McCartney podrían trasladarse de manera natural y creíble a una línea de mobiliario sostenible**. Este *fit* conceptual está basado principalmente en la filosofía de la marca más que en su categoría de producto:

En primer lugar, la extensión de los valores a la nueva categoría. La ejecutiva de marketing señala que valora cómo Stella McCartney demuestra "que no tenía que elegir entre estética y responsabilidad, sino que ambas podían ir de la mano", un principio que considera transferible al mobiliario. En segundo lugar, el propósito como puente entre categorías. La profesora universitaria ve la extensión de manera natural porque percibe a Stella McCartney como una marca definida por su propósito: "Stella McCartney representa esa integridad tan rara en la industria del lujo, manteniendo principios cuando otras marcas los sacrificarían por ganancias". Además, destaca la competencia percibida en innovación material. Los entrevistados transfieren la percepción de competencia en materiales innovadores desde la moda al mobiliario. El médico esperaba que mantuvieran "su enfoque basado en evidencia para innovar, como hacen en moda, desarrollando alternativas realmente sostenibles".

Los participantes identificaron varios **elementos** y valores imprescindibles de la identidad de la marca que **deberían mantenerse** para garantizar la autenticidad de la extensión:

El primero es el compromiso absoluto con el bienestar animal como ADN de marca. La ejecutiva de marketing enfatiza que "lo más importante es que mantengan su compromiso con materiales libres de crueldad animal. Esa es la esencia de la marca y cualquier concesión en este aspecto rompería la confianza". El médico refuerza esta idea al señalar que "el respeto por el bienestar animal sería esencial, ya que mi trabajo se basa en aliviar el sufrimiento". El segundo la transparencia y trazabilidad como valor diferenciador. La profesora universitaria considera "esencial mantener su compromiso con la transparencia total en la cadena de suministro". Valora especialmente "la trazabilidad que permite una evaluación crítica, especialmente en un mercado saturado de *greenwashing*". El médico coincide, destacando que "la transparencia en materiales y procesos sería otro punto clave". El tercer elemento es la innovación material sin sacrificar el diseño. La ejecutiva de marketing explica que "otro punto clave es el equilibrio entre innovación y estética. Me gusta cómo Stella McCartney explora nuevos materiales sin comprometer su identidad visual". La empresaria añade que esperaba "ese mismo equilibrio entre vanguardia y funcionalidad". Y el último la coherencia y autenticidad en principios. La empresaria enfatiza que "la razón por la que confío en Stella McCartney es porque ha sido fiel a sus principios desde el principio, sin ceder a presiones de la industria". Esta

coherencia fue recurrente entre todos los entrevistados como un valor distintivo que debería transferirse al mobiliario.

Por otro lado, se han identificado una serie de **factores específicos que influyen en la decisión de compra de mobiliario sostenible de lujo**:

- Motivaciones profundas que impulsan la compra

1. Alineación con valores personales e identidad: Los entrevistados manifiestan una fuerte necesidad de coherencia entre sus valores y sus elecciones de consumo. La ejecutiva de marketing explica que ve estas compras como "una inversión ética y no solo un gasto", mientras que la profesora universitaria indica que "no estoy comprando objetos... estoy invirtiendo en algo que refleja mi forma de pensar". Esta dimensión identitaria trasciende la funcionalidad del producto y convierte la compra en una expresión tangible de principios personales.

2. Armonización de valores y decisiones: Un factor recurrente es el deseo de resolver la contradicción entre conocimientos sobre sostenibilidad y hábitos de consumo. El médico menciona que "elegir productos de Stella McCartney reduce esa tensión interna" que experimenta cuando sus hábitos de consumo contradecían sus conocimientos sobre salud ambiental. La profesora describe esto como "alivio de esa contradicción interna... casi físico, como quitarte un peso que ni sabías que llevabas". La empresaria habla de una "satisfacción completa, como si todas las piezas encajaran", contrastándola con el "pequeño conflicto interno" que siente con otras marcas de lujo.

3. Creación de legado y perspectiva transgeneracional: La dimensión temporal extendida aparece como motivación especialmente en perfiles con hijos. La empresaria menciona que "ahora que estoy en una etapa de mi carrera en la que pienso más en el legado que dejaré", valora marcas que contribuyen a un futuro más sostenible. También señala que "la maternidad amplió mi horizonte, ya no pienso solo en décadas, sino en generaciones", evaluando sus compras preguntándose "¿qué significará esta pieza para mis hijos cuando la hereden?".

4. Pertenencia a una comunidad de valores compartidos: El aspecto social de estas compras emerge como factor motivacional. La ejecutiva experimenta "una sensación de conexión con una comunidad que valora la sostenibilidad y el diseño consciente" y valora

"saber que hay otras personas que comparten esta visión refuerza mi confianza en que es posible cambiar la industria".

-Barreras y tensiones específicas en la compra de mobiliario sostenible

1.Conflicto entre disponibilidad e ideales: La limitada oferta de alternativas que cumplan con todos los criterios deseados genera frustración. La profesora universitaria describe sentirse "atrapada entre lo que me gustaría comprar en teoría y lo que realmente está disponible", mientras que el médico menciona la tensión "entre lo que sé sobre sostenibilidad y la inercia de los hábitos". En este contexto, el médico destaca que "elegir productos de Stella McCartney reduce esa tensión interna" que experimenta cuando sus hábitos de consumo contradecían sus conocimientos sobre salud ambiental.

2.Complejidad en la evaluación de sostenibilidad: El proceso de evaluación resulta particularmente desafiante en mobiliario. La profesora señala que "no existe un producto que sea 100% sostenible, y eso a veces me paraliza... te quedas atrapado analizando todo críticamente sin poder decidir". Frente a esta complejidad, la profesora universitaria valora en Stella McCartney "la trazabilidad que permite una evaluación crítica, especialmente en un mercado saturado de greenwashing", lo que facilita superar esta barrera.

3.Tensiones prácticas específicas del mobiliario: Emergen consideraciones funcionales propias de esta categoría. El médico menciona tensiones como "la higiene. Algunos materiales naturales son más difíciles de desinfectar", mientras que la empresaria menciona la tensión entre "innovación y confiabilidad. Algunos materiales sostenibles han demostrado no ser tan duraderos como se prometía". Para abordar estos desafíos, el médico valoraría que Stella McCartney mantuviera "su enfoque basado en evidencia para innovar, como hacen en moda, desarrollando alternativas realmente sostenibles".

4.Precio vs. valor percibido: El precio premium genera un proceso de justificación interno. La ejecutiva de marketing reconoce que "cuando dudo por el precio, me recuerdo que con cada compra estoy apoyando el tipo de mundo en el que quiero vivir". La profesora ve el precio mayor no como "un lujo adicional" sino como "el precio real, el precio honesto que incluye todo lo que normalmente se oculta". Esta percepción de valor

se refuerza con marcas como Stella McCartney, donde la ejecutiva de marketing valora que demuestra "que no tenía que elegir entre estética y responsabilidad, sino que ambas podían ir de la mano".

5. Herencia cultural vs. sostenibilidad: Particularmente en mobiliario, surge la tensión con tradiciones estéticas. La empresaria menciona su "mayor conflicto es el choque entre mi amor por el diseño histórico y mi compromiso con la sostenibilidad". En este sentido, la empresaria visualiza el mobiliario Stella McCartney como un "futuro recordado, es decir, un diseño que mira hacia adelante sin romper con la historia", demostrando "que innovación y tradición no son opuestos, sino complementarios".

6. Contradicción entre preferencias y principios: El médico expresa: "Sí, principalmente entre lo que sé sobre sostenibilidad y la inercia de los hábitos". Esta contradicción es abordada por la empresaria cuando contrasta su experiencia con Stella McCartney frente a otras marcas: "Con muchas marcas de lujo tradicionales, siempre hay un pequeño conflicto interno... me puede encantar el diseño, pero preocuparme el impacto ambiental o social. Sin embargo, con Stella McCartney no siento esa tensión."

7. Tensión entre tiempo y sostenibilidad: La profesora universitaria señala: "También me encuentro con que manejamos tiempos muy diferentes. Cuando hablamos de sostenibilidad estamos pensando en siglos, pero los productos que compramos se evalúan en décadas de uso." Esta perspectiva temporal se complementa con la visión de la empresaria, quien enfatiza que Stella McCartney representa "una visión más evolucionada del lujo" donde "el verdadero lujo hoy en día no es la escasez artificial, sino la innovación regenerativa".

-Emociones asociadas que influyen en la decisión

1. Orgullo y tranquilidad: Las emociones positivas asociadas actúan como refuerzo. La ejecutiva describe sentir "una mezcla de orgullo y tranquilidad. Orgullo porque representan mis valores sin necesidad de explicaciones, y tranquilidad porque sé que estoy apoyando una forma de producción responsable".

2. Alivio de contradicción interna: La resolución de la disonancia cognitiva genera una emoción específica. La profesora universitaria describe "lo que más siento es alivio de esa contradicción interna que tengo como académica, es casi físico, como quitarte un peso que ni sabías que llevabas".

3. Satisfacción completa e integrada: La alineación entre estética, función y valores genera una satisfacción distintiva. La empresaria habla de una "satisfacción completa, como si todas las piezas encajaran", donde puede "disfrutar del diseño sabiendo que la pieza también refleja mis valores".

-Procesos de decisión y justificación de compra

1. Reenmarcación del valor y coste: Los entrevistados desarrollan marcos alternativos para evaluar el precio. La ejecutiva justifica que "un mueble de calidad que dure décadas termina siendo más rentable que algo más barato que deba reemplazar constantemente".

2. Análisis coste-beneficio ampliado: Se incorporan factores no-económicos al cálculo. El médico aplica "un análisis similar al que uso en medicina, comparo coste-beneficio considerando no solo el precio, sino también el impacto ambiental y social".

Este análisis demuestra que la decisión de compra de mobiliario sostenible de lujo está impulsada por complejas motivaciones identitarias y emocionales, mientras enfrenta barreras prácticas específicas de esta categoría de producto, requiriendo procesos de justificación y evaluación que van mucho más allá de consideraciones puramente económicas o funcionales.

El análisis de las entrevistas revela **expectativas precisas sobre cómo debería posicionarse una línea de mobiliario sostenible de Stella McCartney y qué mensajes de comunicación motivarían a los consumidores a considerarla**

Los entrevistados visualizan un posicionamiento estratégico para el mobiliario Stella McCartney como una evolución natural del lujo tradicional, no su rechazo. La empresaria afirma que representaría "una visión más evolucionada del lujo" donde "el verdadero lujo hoy en día no es la escasez artificial, sino la innovación regenerativa". El médico redefine el lujo como "calidad y atención al detalle" en lugar de exceso.

Esta propuesta funcionaría como puente entre tradición e innovación, con piezas que, según la empresaria, reflejen "un futuro recordado, es decir, un diseño que mira hacia adelante sin romper con la historia", demostrando "que innovación y tradición no son opuestos, sino complementarios".

La ejecutiva de marketing valora cómo Stella McCartney demuestra "que no tenía que elegir entre estética y responsabilidad, sino que ambas podían ir de la mano". La profesora universitaria espera que estas piezas "desafíen esa idea tan arraigada de que el lujo siempre conlleva explotación".

Los mensajes más efectivos establecerían conexiones entre sostenibilidad y bienestar personal. El médico conectaría su mensaje con "la salud no es no estar enfermos, sino el bienestar del entorno en el que vivimos". La profesora universitaria señala que estas piezas "demuestran que podemos redefinir el valor para que se base en beneficios reales para la sociedad y el planeta, no en ocultar los verdaderos costos".

La empresaria enfatiza la perspectiva transgeneracional: "¿qué significará esta pieza para mis hijos cuando la hereden? Y desde esta perspectiva, invertir en un mueble sostenible no es un lujo, sino una forma de construir el futuro que quiero ver". La profesora universitaria quiere que estas piezas "cuenten una historia de posibilidades" y muestren "que un futuro sostenible no es solo una teoría, sino algo que ya podemos construir".

Entre los valores más atractivos, la profesora universitaria ve reflejada en la marca su "idea de integridad, que es ser coherente entre lo que sabes y haces". El médico valoraría mantener "su enfoque basado en evidencia para innovar, como hacen en moda, desarrollando alternativas realmente sostenibles". La empresaria se identifica con "su espíritu pionero, es decir, esa capacidad de desafiar lo establecido cuando ya no funciona" y aprecia cómo Stella McCartney "ha logrado combinar principios sólidos con una estrategia de negocio inteligente". También desea que las piezas transmitan "la idea de que la belleza no tiene por qué venir de la explotación, sino de la innovación".

4 CONCLUSIONES

La investigación sobre la extensión de la marca Stella McCartney al mobiliario sostenible ha cumplido sus tres objetivos principales.

Respondiendo al **primer objetivo**, el análisis de las entrevistas muestra que existe una percepción muy favorable hacia la extensión de Stella McCartney al mercado del mobiliario sostenible de lujo. Esta oportunidad se sustenta en que los consumidores perciben a Stella McCartney como una marca definida por su misión y valores, lo que facilita su extensión a nuevas categorías. La marca ha establecido una credibilidad basada en principios que trascienden la moda. Además, los entrevistados trasladan la confianza en la capacidad de Stella McCartney para innovar en materiales sostenibles desde la moda al mobiliario, reconociendo una experiencia transferible. Cabe destacar que la marca ha demostrado que la sostenibilidad no requiere sacrificar la belleza o el diseño, una propuesta de valor altamente relevante para el sector del mobiliario de lujo.

Para garantizar el éxito y coherencia de esta extensión al mobiliario sostenible, cualquier iniciativa debe preservar los siguientes elementos esenciales que los consumidores esperan encontrar al evaluar la propuesta de Stella McCartney en esta nueva categoría:

- Compromiso absoluto con el bienestar animal: Este aspecto representa el ADN de la marca y es innegociable para mantener la credibilidad.
- Transparencia y trazabilidad completa: En un sector caracterizado por el *greenwashing*, la transparencia radical de Stella McCartney debe mantenerse como valor diferenciador.
- Innovación material sin comprometer el diseño: El equilibrio entre sostenibilidad y estética debe conservarse como propuesta de valor central.
- Coherencia y autenticidad en principios: La inquebrantable integridad de la marca debe manifestarse en cada decisión de producto y comunicación.

En relación con el **segundo objetivo** de investigación, se han identificado factores específicos que influyen en la decisión de compra de mobiliario sostenible de lujo:

Entre las motivaciones profundas destacan la alineación con valores personales e identidad, donde la compra trasciende la funcionalidad para convertirse en expresión

tangible de principios; la armonización entre conocimientos sobre sostenibilidad y hábitos de consumo, aliviando la disonancia cognitiva; la perspectiva transgeneracional, especialmente importante en perfiles con hijos que evalúan sus compras como un legado que trasciende generaciones; y el sentido de pertenencia a una comunidad que comparte valores similares sobre sostenibilidad, reforzando la identificación social.

Simultáneamente, los entrevistados experimentan barreras específicas como el conflicto entre sus ideales y la limitada disponibilidad de alternativas que cumplan todos sus criterios; la complejidad en la evaluación real de sostenibilidad, que genera parálisis decisoria; tensiones prácticas propias del mobiliario relacionadas con higiene, durabilidad y mantenimiento de materiales innovadores; el proceso interno de justificación del precio *premium*, remarcándolo como "precio real" que internaliza gastos tradicionalmente externalizados; y la tensión entre herencia cultural y sostenibilidad, particularmente relevante en una categoría con fuerte tradición estética y artesanal.

Atendiendo al **tercer objetivo** de investigación, se identificaron expectativas concretas sobre el posicionamiento y los mensajes que resultarían más motivadores para una línea de mobiliario Stella McCartney. En términos de posicionamiento estratégico, los entrevistados coinciden en que la marca debería presentarse como una evolución natural del lujo tradicional, no como su rechazo frontal. Esto implica redefinir el concepto de lujo, desplazándolo desde la escasez artificial hacia la innovación regenerativa; actuar como puente que reconcilia tradición e innovación mediante piezas que honren la historia del diseño mientras avanzan hacia el futuro; demostrar la compatibilidad entre estética refinada y responsabilidad ambiental; y desafiar activamente la percepción arraigada de que el lujo inherentemente conlleva explotación de recursos o personas.

En cuanto a los mensajes de comunicación con mayor potencial motivador, destacan aquellos que establecen conexiones directas entre sostenibilidad y bienestar personal, vinculando la salud del entorno con la salud individual y colectiva; narrativas transgeneracionales que presentan estas piezas como inversiones significativas que trascienden el presente para convertirse en parte de un legado familiar; historias que concretan posibilidades tangibles, mostrando que un futuro sostenible no es meramente teórico sino algo que puede materializarse a través de decisiones presentes; y mensajes que refuerzan la integridad y coherencia como valores diferenciadores, destacando la

alineación entre conocimiento y acción que caracteriza tanto a la marca como a sus consumidores.

Los valores de marca que resultaron particularmente atractivos para este segmento incluyen la integridad, entendida como la coherencia inquebrantable entre conocimiento y acción, manteniéndose fiel a principios cuando otras marcas los sacrificarían por beneficios inmediatos; un enfoque basado en evidencia que demuestra capacidad para desarrollar alternativas sostenibles con rigor científico e innovación responsable; un espíritu pionero caracterizado por la valentía para desafiar lo establecido y redefinir paradigmas de la industria cuando estos resultan insostenibles; y el equilibrio ejemplar entre principios éticos y estrategia empresarial, demostrando que es posible alinear valores sostenibles con un modelo de negocio exitoso, lo que refuerza la credibilidad de la marca como agente de cambio dentro de la industria del lujo.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones de la investigación, se proponen las siguientes recomendaciones para implementar la estrategia de extensión de marca para las categorías de mobiliario de lujos sostenibles:

En el ámbito del desarrollo de producto, es muy importante enfocarse en la innovación de materiales que ofrezcan garantías verificables. La marca debería desarrollar estándares comprobables de durabilidad y funcionalidad, junto con certificaciones que disminuyan esa percepción de riesgo que se suele asociar a materiales innovadores. Esto podría complementarse con un proceso de co-creación con expertos en bienestar animal, estableciendo colaboraciones con organizaciones especializadas para validar cada material y proceso. Dado que la procedencia de los materiales es un factor crítico para los consumidores al evaluar la sostenibilidad, estas colaboraciones garantizarían la credibilidad y coherencia con los valores de sostenibilidad y bienestar animal que caracterizan a la marca, asegurando la transferencia de estos principios a la nueva categoría de mobiliario.-

La implementación de un sistema de trazabilidad transparente representaría otro pilar fundamental. Mediante tecnologías como *blockchain*, un sistema de registro digital descentralizado que garantiza la inmutabilidad y trazabilidad de la información, se podría

permitir a los consumidores verificar de manera directa el origen y proceso de fabricación de cada pieza, ofreciendo una herramienta efectiva para combatir el *greenwashing* tan prevalente en el sector. Además, el equilibrio entre tradición e innovación debería materializarse en colecciones que reinterpreten elementos clásicos del diseño con materiales y procesos innovadores, conectando la herencia cultural del diseño y las nuevas posibilidades sostenibles.

La estrategia de comunicación debería contar historias que conecten generaciones, y que al presentar las piezas, los consumidores lo vean como una inversión con significado que permanecerá en la familia por décadas. Este enfoque podría complementarse con iniciativas de educación sobre materiales, creando contenido que explique de manera transparente tanto las ventajas como las limitaciones de los materiales sostenibles utilizados, lo que ayudaría a establecer expectativas realistas en un segmento cada vez más informado.

La creación de una comunidad que comparta los mismos valores constituiría otro elemento diferenciador, fomentando espacios de conexión entre consumidores que comparten esta visión sobre sostenibilidad y diseño. Estos espacios reforzarían el sentido de pertenencia a un movimiento más amplio, proporcionando un valor añadido más allá del producto físico. Todo esto debería respaldarse con cifras de impacto verificables, comunicando el efecto positivo de cada compra, para que de esta manera se pueda justificar el precio premium que caracteriza a estos productos.

Desde una perspectiva comercial, sería recomendable implementar un programa integral de vida extendida para los productos. Este programa incluiría servicios de mantenimiento, restauración y actualización que extiendan la vida útil de las piezas, reforzando su percepción como inversiones a largo plazo y no como bienes de consumo temporales. La introducción al mercado debería ser gradual, lanzando al principio una pequeña colección que pruebe los conceptos clave antes de expandirse, permitiendo realizar ajustes basándose en retroalimentación real.

La creación de espacios de experiencia física representaría otra ventaja competitiva significativa. Estos entornos permitirían a los consumidores experimentar de primera mano los materiales y comprobar su durabilidad, reduciendo la incertidumbre de la innovación material. Finalmente, el establecimiento de alianzas estratégicas con

arquitectos y diseñadores de interiores comprometidos con la sostenibilidad facilitarían la integración de estas piezas en proyectos, demostrando su viabilidad en contextos reales y ampliando los canales de distribución hacia proyectos *contract*, mobiliario para espacios comerciales y profesionales como hoteles, restaurantes y oficinas, además del *retail* tradicional.

Para mejorar el lanzamiento de la línea de mobiliario, recomendaría la siguiente **línea de investigación:**

- Exploración de técnicas que combinen artesanía tradicional con sostenibilidad: Investigar cómo reconciliar el diseño clásico con materiales sostenibles innovadores. Este estudio respondería directamente al "choque entre mi amor por el diseño histórico y mi compromiso con la sostenibilidad" expresado por la empresaria, y ayudaría a crear piezas que, como ella sugirió, reflejen "un futuro recordado, es decir, un diseño que mira hacia adelante sin romper con la historia".

5 Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

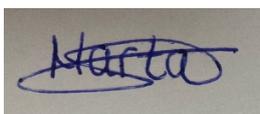
Por la presente, yo, Marta Esteban Sánchez, estudiante de E3 Derecho y Administración y Dirección de empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Extensión de Marca Sostenible: Análisis de la propuesta de muebles sostenibles de Stella McCartney", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
7. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 24 de marzo de 2025

Firma:



6 BIBLIOGRAFÍA

Álamo Vera, F. R., García Soto, M. G., & Suárez Ortega, S. (2002). Estrategias de crecimiento horizontal y vertical: ¿Unas a expensas de las otras?. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(2), 181-198. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=306047>

Arbeitt-Postt. (s.f.). El lujo sostenible: Muebles de calidad hechos con materiales reciclados. *Arbeitt-Postt.* <https://arbeitt-postt.net/contenido/220/el-lujo-sostenible-muebles-de-calidad-hechos-con-materiales-reciclados>

Athwal, N., Wells, V. K., Carrigan, M., & Henninger, C. E. (2019). Sustainable luxury marketing: A synthesis and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 21(4), 405-426. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12195>

Deng, Q. C., & Messinger, P. R. (2022). Dimensions of brand-extension fit. *International Journal of Research in Marketing*, 39(3), 764-787. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.013>

Enhance. (s.f.). Cómo la sostenibilidad y la durabilidad impulsarán las ventas de muebles en 2025. *Enhance.* <https://ienhance.co/blog/como-la-sostenibilidad-y-la-durabilidad-impulsaran-las-ventas-de-muebles-en-2025>

Espigares Funes, A. (2024). *Factores de éxito de la estrategia de extensión de marca en el sector de lujo : los casos de Fendi y Gucci* [Trabajo de Fin de Grado]. Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas. <http://hdl.handle.net/11531/79746>

Fashion Network España. (2022, junio 13). Armani Casa va viento en popa en el Salón del Mueble. *Fashion Network.* <https://es.fashionnetwork.com/news/Armani-casa-va-viento-en-popa-en-el-salon-del-mueble%2C1413359.html>

Fashion Network. (2024). La generación Z y los millennials dan prioridad a la calidad, la sostenibilidad y la seguridad al comprar productos de lujo. *Fashion Network.* <https://es.fashionnetwork.com/news/La-generacion-z-y-los-millennials-dan->

[prioridad-a-la-calidad-la-sostenibilidad-y-la-seguridad-al-comprar-productos-de-lujo,1701355.html](https://www.researchgate.net/publication/315727334_Sustainable_and_Ethical_Fashion_The_Environmental_and_Morality_Issues)

Kaikobad, N. K., Bhuiyan, M. Z. A., Zobaida, H. N., & Daizy, A. H. (2015). Sustainable and ethical fashion: The environmental and morality issues. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS) Volume, 20*, 17-22. https://www.researchgate.net/publication/315727334_Sustainable_and_Ethical_Fashion_The_Environmental_and_Morality_Issues

Modaes. (2023, julio 14). Hermès sigue reforzando su producción y amplía su fábrica textil en Lyon. *Modaes*. <https://www.modaes.com/empresa/hermes-sigue-reforzando-su-produccion-y-amplia-su-fabrica-textil-en-lyon>

Nueno, J. L., & Quelch, J. A. (1998). The mass marketing of luxury. *Business Horizons, 41*(6), 61-68. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(98\)90023-4](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(98)90023-4)

Psico-Smart. (2023). ¿Qué beneficios económicos puede obtener una empresa al implementar prácticas sostenibles? *Psico-Smart*. <https://psico-smart.com/articulos/articulo-que-beneficios-economicos-puede-obtener-una-empresa-al-implementar-practicas-sostenibles-36506>

Ralph Lauren Home. (2022). *Ralph Lauren Home: A blend of luxury and sustainability*. *Ralph Lauren*. <https://www.ralphlauren.com/home>

Rock Content. (s.f.). ¿Qué es la extensión de marca? *Rock Content* <https://rockcontent.com/es/blog/extension-de-marca/>

Roche Bobois. (s.f.). Roche Bobois, muebles sostenibles de alta gama. *Prosostenible*. Recuperado de <https://prosostenible.es/roche-bobois-muebles-sostenibles-de-alta-gama/>

Skilling. (2023). ¿Qué es la diversificación y cómo funciona? *Skilling*. <https://skilling.com/eu/es/blog/trading-terms/diversification/>

Stella McCartney. (2023). *Impact Report 2023*. [Informe en PDF]. Recuperado de https://www.stellamccartney.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-StellaMcCartneySharedLibrary/default/dwa4ea4b5c/report/StellaMcCartney_Impact

[Report_2023_4.pdf?srsltid=AfmBOopigR9qZ9iW31Y_RLeDDZnrAo7KbABPcn4NagNBc_tHkTjAX6-N](#)

Summa. (2023). Extensiones de marca: ventajas, riesgos y ejemplos. *Summa*. <https://summa.es/blog/extensiones-marca-ventajas-riesgos-ejemplos/>

Tome, M. (2023). *Material shift: Why bio-based materials must be the future of luxury fashion*. [Informe en PDF]. *Makaya Tome*. Recuperado de https://static1.squarespace.com/static/654813188a3a977f3ead9285/t/66451105b25877729d77363b/1715802373324/Material+Shift_+Why+Bio-Based+Materials+Must+be+the+Future+of+Luxury+Fashion_.pdf

7 ANEXOS

Guión de Entrevista Semiestructurada

Duración: 10-15 minutos

Modalidad: Presencial

"Buenos días/tardes. Antes de nada, quiero agradecerle por participar en esta investigación sobre la posible expansión de la marca Stella McCartney al sector del mobiliario sostenible. Esta entrevista forma parte de mi Trabajo de Fin de Grado en la Universidad Pontificia Comillas.

El objetivo principal de esta investigación es analizar las percepciones de los consumidores de productos de lujo sostenible respecto a esta posible diversificación de marca y entender qué factores influirían en su decisión de compra.

Con su permiso, me gustaría grabar esta conversación para poder analizarla posteriormente con detalle. Le aseguro que toda la información será tratada de manera confidencial y se utilizará un seudónimo en la transcripción para que no pueda ser identificado/a personalmente. ¿Me autoriza a grabar la entrevista?

La entrevista durará aproximadamente 15 minutos. Siéntase libre de expresar sus opiniones con total sinceridad; no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que nos interesa es conocer su experiencia y punto de vista personal."

La estructura de la entrevista es la siguiente:

Bloque 1: Conocimiento y percepción de la marca Stella McCartney (Partida)

1. ¿Qué valores personales encuentra reflejados en la marca Stella McCartney y por qué son importantes para usted?
2. Cuando piensa en sus experiencias con productos de Stella McCartney, ¿qué emociones o sensaciones le generan? ¿Por qué cree que se siente así?
3. ¿Qué momento o experiencia le hizo conectar inicialmente con los valores de Stella McCartney? ¿Cómo ha evolucionado esa conexión con el tiempo?

Bloque 2: Opinión sobre la coherencia de la expansión al mobiliario (Centraje)

4. Algunas personas ven contradicción entre lujo y sostenibilidad, ¿a usted le ocurre? ¿Cómo reconcilia estos conceptos en sus decisiones de compra? ¿Por qué?
5. Si Stella McCartney se expandiera al mobiliario, ¿qué valores o aspectos de la marca considera esenciales que se mantengan para seguir conectando con usted? ¿Por qué?

Bloque 3: Factores determinantes para la compra de mobiliario sostenible (Centraje)

6. Cuando ha adquirido piezas importantes para su hogar en el pasado, ¿ha sido fácil o ha tenido algún tipo de conflicto? ¿Qué conflictos internos ha experimentado en el proceso de decisión? ¿Por qué era un conflicto? ¿Cómo los resolvió?
7. ¿Qué experiencias o influencias en su vida le han llevado a valorar la sostenibilidad en sus compras de lujo?
8. Si tuviera que explicar a un amigo cercano por qué elegiría mobiliario sostenible de Stella McCartney en lugar de una marca tradicional de mobiliario de lujo, ¿qué razones profundas compartiría?

Bloque 4: Expectativas sobre diseño, materiales y precios (Recentraje)

9. ¿Qué historias o significados le gustaría que transmitieran las piezas de mobiliario de Stella McCartney cuando alguien visite su hogar? ¿Por qué?

10. Cuando piensa en materiales sostenibles para mobiliario de lujo, ¿qué tensiones o contradicciones encuentra entre sus ideales y la realidad práctica? ¿Cómo manejas estas tensiones?
11. ¿Cómo justifica la inversión en piezas de lujo sostenible? ¿Qué diálogo interno tiene cuando considera hacer este tipo de compras significativas?
12. ¿Qué estrategias o iniciativas recomendaría a la marca implementar a la hora de lanzar con éxito su línea de mobiliario sostenible, para conectar mejor con clientes como usted y garantizar el éxito a largo plazo del proyecto?

Cierre:

"Hemos llegado al final de la entrevista. Le agradezco enormemente tu tiempo y sinceridad. Sus respuestas serán muy valiosas para mi investigación. Muchas gracias por su participación."

Entrevista 1: Ejecutiva de marketing (INF-01)

Perfil: Mujer, 32 años, nivel socioeconómico alto, alta familiaridad con Stella McCartney, compradora habitual de marcas sostenibles.

¿Qué valores personales encuentra reflejados en la marca Stella McCartney y por qué son importantes para usted?

"Stella McCartney representa mi compromiso con la sostenibilidad y el respeto por los seres vivos. Siempre me ha interesado la moda, pero durante mucho tiempo sentí que el diseño y la ética estaban en conflicto. Con esta marca, descubrí que no tenía que elegir entre estética y responsabilidad, sino que ambas podían ir de la mano. Su trabajo demuestra que es posible innovar sin explotar recursos ni contribuir a la degradación ambiental.

Estos valores son fundamentales para mí porque crecí en un entorno donde se cuestionaba el impacto del consumo. Mi madre me enseñó a fijarme en el origen de las cosas y a pensar en su impacto. Al encontrar marcas que comparten esa filosofía sin sacrificar el diseño, sentí que podía expresarme sin comprometer mis principios. Stella McCartney no

solo representa lo que quiero en la moda, sino también el tipo de cambio que espero ver en la industria."

Cuando piensa en sus experiencias con productos de Stella McCartney, ¿qué emociones o sensaciones le generan? ¿Por qué cree que se siente así?

"Bueno, cuando uso productos de Stella McCartney, siento una mezcla de orgullo y tranquilidad. Orgullo porque representan mis valores sin necesidad de explicaciones, y tranquilidad porque sé que estoy apoyando una forma de producción responsable. En un mundo donde muchas decisiones de compra generan culpa o dudas, esta marca me da la certeza de que estoy eligiendo bien.

También experimento una sensación de conexión con una comunidad que valora la sostenibilidad y el diseño consciente. Saber que hay otras personas que comparten esta visión refuerza mi confianza en que es posible cambiar la industria. Además, la calidad y el diseño de sus productos hacen que la experiencia de usarlos sea placentera, no sólo por lo que representan, sino porque realmente son piezas bien hechas y estéticamente atractivas."

¿Qué momento o experiencia le hizo conectar inicialmente con los valores de Stella McCartney? ¿Cómo ha evolucionado esa conexión con el tiempo?

"Descubrí la marca hace unos seis años en una conferencia sobre sostenibilidad en moda. En ese momento, estaba replanteándome mis hábitos de consumo y buscando marcas alineadas con mis valores. Escuchar cómo Stella McCartney lideraba la industria sin comprometer calidad ni diseño me hizo interesarme más en su trabajo.

Al principio, mi conexión era más intelectual, admiraba su filosofía y la veía como una alternativa ética. Mi primera compra fue un bolso Falabella, y recuerdo la emoción de adquirir algo que no solo era hermoso, sino que también representaba un cambio en mis hábitos de consumo. Con el tiempo, mi relación con la marca se volvió más natural. Ahora no la elijo sólo porque es sostenible, sino porque realmente me gusta su diseño, su innovación y su propuesta estética. Stella McCartney pasó de ser la opción responsable a ser mi opción principal por su propio mérito."

Algunas personas ven contradicción entre lujo y sostenibilidad, ¿a usted le ocurre? ¿Cómo reconcilia estos conceptos en sus decisiones de compra? ¿Por qué?

"Para mí, ya no hay contradicción, aunque entiendo por qué algunas personas la perciben. Históricamente, el lujo se ha asociado con exceso, rareza y exclusividad sin importar el costo ambiental o social. Pero creo que el verdadero lujo hoy no está en la ostentación, sino en la calidad, la innovación y el impacto positivo. Un objeto bien hecho, con materiales responsables y un proceso de fabricación ético, es mucho más valioso que algo que solo es caro por su marca.

A la hora de comprar, busco productos que no solo sean atractivos, sino que también tengan un valor real y duradero. Me pregunto si seguirán siendo funcionales y relevantes en diez años, si han sido producidos de manera ética y si hay transparencia en su origen. Para mí, estas consideraciones son esenciales y forman parte del concepto de lujo contemporáneo. Elegir sostenibilidad no significa renunciar a la calidad, sino exigir un estándar aún más alto."

Si Stella McCartney se expandiera al mobiliario, ¿qué valores o aspectos de la marca consideras esenciales que se mantengan para seguir conectando con usted? ¿Por qué?

"Bueno, lo más importante es que mantengan su compromiso con materiales libres de crueldad animal. Esa es la esencia de la marca y cualquier concesión en este aspecto rompería la confianza que tengo en ella. También esperarí la misma transparencia en la cadena de suministro que ofrecen en su moda, asegurando que los materiales sean obtenidos de manera ética y sostenible.

Otro punto clave es el equilibrio entre innovación y estética. Me gusta cómo Stella McCartney explora nuevos materiales sin comprometer su identidad visual. En mobiliario, me decepcionaría ver piezas que fueran sostenibles pero sin personalidad, o que fueran visualmente atractivas pero con soluciones ecológicas superficiales. Lo que más valoro de la marca es su autenticidad y su coherencia, y eso es lo que haría que me interesara en su propuesta de mobiliario."

Cuando ha adquirido piezas importantes para su hogar en el pasado, ¿ha sido fácil o ha tenido algún tipo de conflicto? ¿Qué conflictos internos ha experimentado en el proceso de decisión? ¿Por qué era un conflicto? ¿Cómo los resolvió?

"Siempre ha sido un reto. Me encuentro entre la sostenibilidad, la estética y el presupuesto, y muchas veces parece que no se puede tener todo. Cuando busqué un sofá hace un par de años, quería que fuera ético, sostenible y bonito, pero las opciones que cumplían con todo eso eran limitadas o demasiado caras.

Terminé priorizando la durabilidad, prefiriendo una inversión a largo plazo en lugar de algo más barato y desechable. Después de mucha investigación, encontré una marca local con madera certificada FSC y tapicería sostenible. Fue más de lo que planeaba gastar, pero la tranquilidad de saber que era una compra responsable valió la pena."

¿Qué experiencias o influencias en su vida le han llevado a valorar la sostenibilidad en tus compras de lujo?

"Un viaje a Indonesia cambió mi perspectiva. Ver playas llenas de plástico y la devastación de la tala masiva me hizo tomar conciencia del impacto real de nuestras compras. Desde entonces, la sostenibilidad dejó de ser solo un interés y se convirtió en una prioridad personal.

Y también influyó mi trabajo en marketing, donde vi cómo muchas marcas usan la sostenibilidad como una estrategia vacía. Esto...esto me llevó a ser más crítica y a buscar empresas que realmente estén comprometidas. Además, formar parte de comunidades de consumo consciente me ha hecho ver que cada compra cuenta."

Si tuviera que explicar a un amigo cercano por qué elegiría mobiliario sostenible de Stella McCartney en lugar de una marca tradicional de mobiliario de lujo, ¿qué razones profundas compartiría?

"Bueno...para mí, comprar muebles no es solo adquirir un objeto, sino decidir qué tipo de futuro quiero apoyar. Prefiero invertir en algo que refleje mis valores y me haga sentir bien en mi espacio, en lugar de solo seguir una tendencia o un estatus.

Además, los muebles nos acompañan por décadas, incluso generaciones. Saber que estoy eligiendo piezas creadas con innovación y responsabilidad me da paz y orgullo. Prefiero una historia inspiradora detrás de cada mueble, en lugar de simplemente lujo sin conciencia."

¿Qué historias o significados le gustaría que transmitieran las piezas de mobiliario de Stella McCartney cuando alguien visite su hogar? ¿Por qué?

"Ay...quiero que reflejen evolución y cambio, mostrando que el diseño puede ser hermoso y funcional sin comprometer valores. Me gustaría que fueran un recordatorio de que el lujo no tiene que estar ligado a prácticas dañinas, sino que puede basarse en innovación y responsabilidad.

También quiero que cuenten mi propia historia de crecimiento hacia un consumo más consciente. No como un símbolo de perfección, sino como una prueba de que es posible alinear nuestras elecciones con lo que creemos, incluso cuando no es fácil."

Cuando piensa en materiales sostenibles para mobiliario de lujo, ¿qué tensiones o contradicciones encuentra entre sus ideales y la realidad práctica? ¿Cómo maneja estas tensiones?

"La tensión está entre sostenibilidad y funcionalidad. En un mundo ideal, todo sería 100% renovable y biodegradable, pero también resistente y versátil. En la práctica, muchas veces hay que sacrificar algún aspecto, ya sea durabilidad, estética o accesibilidad.

También existe la barrera del precio. Los materiales más sostenibles suelen ser costosos, lo que plantea un dilema sobre quién puede permitirse este tipo de elecciones. Manejo estas tensiones priorizando según el tipo de mueble y recordándome que cada mejora, por pequeña que sea, es un paso en la dirección correcta."

¿Cómo justifica esta inversión en piezas de lujo sostenible? ¿Qué diálogo interno tiene cuando consideras hacer este tipo de compras significativas?

"Bueno, lo veo como una inversión a largo plazo. Un mueble de calidad que dure décadas termina siendo más rentable que algo más barato que deba reemplazar constantemente. También pienso en el impacto. Más que un simple objeto, es una elección alineada con mis valores.

Y...cuando dudo por el precio, me recuerdo que con cada compra estoy apoyando el tipo de mundo en el que quiero vivir. Prefiero menos cosas, pero bien elegidas, en lugar de acumular piezas que me generen contradicción. Esta mentalidad me ayuda a ver estas compras como una inversión ética y no solo un gasto."

¿Qué estrategias o iniciativas recomendaría a la marca implementar a la hora de lanzar con éxito su línea de mobiliario sostenible, para conectar mejor con clientes como usted y garantizar el éxito a largo plazo del proyecto?

"Creo que lo primero que recomendaría es crear una comunidad alrededor de la marca. No solo se trata de vender muebles, sino de conectar a personas que compartimos estos valores sobre sostenibilidad y diseño. Podrían organizar eventos, foros o incluso plataformas digitales donde podamos intercambiar ideas, experiencias y reforzar nuestro sentido de pertenencia a este movimiento. Esto proporcionaría un valor que va mucho más allá del producto físico.

También me parece fundamental que la marca respalde cada producto con cifras de impacto verificables. Como consumidora, necesito saber exactamente qué efecto positivo tiene mi compra, para así justificar el precio premium de manera transparente.

Por último, sugeriría implementar un programa integral de mantenimiento y restauración. Si voy a invertir en una pieza de mobiliario sostenible, quiero que dure décadas. Un servicio que me permita actualizar, reparar o adaptar mis muebles a lo largo del tiempo reforzaría la idea de que estoy haciendo una inversión a largo plazo, no simplemente una compra."

Entrevista 2: Médico (INF-02)

Perfil: Hombre, 45 años, nivel socioeconómico alto, familiaridad media-alta con Stella McCartney, interesado en reducir su huella ambiental.

¿Qué valores personales encuentra reflejados en la marca Stella McCartney y por qué son importantes para usted?

"Como médico, me identifico con el principio de “primero, no hacer daño”, y veo que Stella McCartney aplica la misma filosofía en su rechazo a los materiales de origen animal y su enfoque en reducir el impacto ambiental. La salud humana y la del planeta están profundamente conectadas, así que estos valores me importan mucho. También valoro la coherencia y la integridad, tanto en mi trabajo como en mis decisiones personales. Me gusta que la marca haya mantenido sus principios incluso cuando no era lo más fácil comercialmente. Para mí, la evidencia es la base de toda decisión médica, y me inspira ver que Stella McCartney no ignora la crisis ambiental solo porque abordarla sea difícil."

Cuando piensa en sus experiencias con productos de Stella McCartney, ¿qué emociones o sensaciones le generan? ¿Por qué cree que se siente así?

Bueno, en mi día a día, veo cómo el daño ambiental afecta la salud de las personas, lo que genera una contradicción cuando mis hábitos de consumo contribuyen a esos mismos problemas. Elegir productos de Stella McCartney reduce esa tensión interna. También siento tranquilidad al saber que estos productos no han causado sufrimiento innecesario. Ver sufrimiento humano a diario me ha hecho más consciente del dolor en todas sus formas, incluyendo el impacto en los animales y el medioambiente. Creo que mi perspectiva profesional me ha llevado a tomar decisiones de consumo más alineadas con mis valores."

¿Qué momento o experiencia le hizo conectar inicialmente con los valores de Stella McCartney? ¿Cómo ha evolucionado esa conexión con el tiempo?

"Mi conexión surgió hace unos siete años, cuando traté a varios pacientes con problemas de salud vinculados a la contaminación ambiental, como un niño con asma severa que vivía cerca de una fábrica textil. Al investigar el impacto de la industria de la moda, descubrí el trabajo de Stella McCartney. Mi primera compra fue un traje para una conferencia médica sobre salud ambiental. Me pareció incoherente hablar de estos temas mientras usaba ropa producida con materiales contaminantes. Con el tiempo, mi aprecio por la marca ha crecido más allá de su impacto ambiental, valorando también la estética, calidad y el esfuerzo realista que implica hacer moda sostenible."

Algunas personas ven contradicción entre lujo y sostenibilidad, ¿a usted le ocurre? ¿Cómo reconcilia estos conceptos en tus decisiones de compra? ¿Por qué?

"Al principio sí, pero mi visión ha cambiado. En medicina, a menudo enfrentamos falsas dualidades, como la idea de que no se puede ser empático y eficiente a la vez. Pero con la experiencia aprendí que lo importante es encontrar soluciones que integren valores que aparentemente son opuestos. Ahora veo el lujo no como exceso, sino como calidad y atención al detalle. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad no lo contradice, sino que lo refuerza. Como en mi trabajo, donde evalúo tratamientos considerando beneficios y riesgos a largo plazo, elijo productos pensando no solo en el precio y la estética, sino también en su impacto y durabilidad."

Si Stella McCartney se expandiera al mobiliario, ¿qué valores o aspectos de la marca considera esenciales que se mantengan para seguir conectando con usted? ¿Por qué?

"El respeto por el bienestar animal sería esencial, ya que mi trabajo se basa en aliviar el sufrimiento y creo en extender ese principio más allá de los humanos. También valoraría que mantuvieran su enfoque basado en evidencia para innovar, como hacen en moda, desarrollando alternativas realmente sostenibles. La transparencia en materiales y procesos sería otro punto clave. En medicina, el consentimiento informado es un principio ético fundamental, y lo aplico también en mis decisiones de consumo, es decir, quiero saber exactamente qué apoyo con mi dinero. Si la marca se mantiene fiel a estos valores, seguiría confiando en ella."

Cuando ha adquirido piezas importantes para su hogar en el pasado, ¿ha sido fácil o has tenido algún tipo de conflicto? ¿Qué conflictos internos ha experimentado en el proceso de decisión? ¿Por qué era un conflicto? ¿Cómo los resolvió?

"Sí, principalmente entre lo que sé sobre sostenibilidad y la inercia de los hábitos. Como médico, analizo datos y sé que el mobiliario convencional tiene un alto impacto ambiental. Pero al mismo tiempo, estamos acostumbrados a comprar con comodidad y rapidez, lo que me hace realizar compras menos sostenibles. Un ejemplo fue la compra de un escritorio. Sabía que debía buscar opciones ecológicas, pero terminé considerando una compra rápida por conveniencia. Sin embargo ahora, cuando necesito un mueble, me pregunto: '¿Qué elegiría si actuara en total coherencia con mis principios?'"

¿Qué experiencias o influencias en su vida le han llevado a valorar la sostenibilidad en sus compras de lujo?

"Bueno al final, en mi trabajo veo cómo la contaminación industrial afecta directamente la salud de comunidades enteras, convirtiéndose la sostenibilidad en un tema médico, no solo ambiental. También mi trabajo con niños sensibles a químicos me hizo cuestionar los materiales en mi propio hogar. Y al convertirme en padre, estas preocupaciones se hicieron aún más concretas. La sostenibilidad dejó de ser una idea abstracta y pasó a ser una prioridad real en la vida diaria."

Si tuviera que explicar a un amigo cercano por qué elegiría mobiliario sostenible de Stella McCartney en lugar de una marca tradicional de mobiliario de lujo, ¿qué razones profundas compartiría?

“Le diría que la salud no es no estar enfermos, sino el bienestar del entorno en el que vivimos, y de ahí elegir este tipo de mobiliario. También compartiría cómo ver a pacientes afectados por productos tóxicos ha cambiado mi percepción del consumo. No se trata solo de un tema ambiental, sino de una cuestión de salud pública”

¿Qué historias o significados le gustaría que transmitieran las piezas de mobiliario de Stella McCartney cuando alguien visite su hogar? ¿Por qué?

"Quisiera que contaran la historia de un médico que ha intentado unir su conocimiento profesional con sus elecciones personales, demostrando que la sostenibilidad no es un sacrificio, sino una evolución natural del buen diseño. También me gustaría que reflejaran el principio de 'primero, no hacer daño', como mencionaba anteriormente, mostrando que el bienestar personal y el del planeta pueden ir de la mano."

Cuando piensa en materiales sostenibles para mobiliario de lujo, ¿qué tensiones o contradicciones encuentra entre sus ideales y la realidad práctica? ¿Cómo maneja estas tensiones?

"La principal es la falta de información sobre el impacto real de ciertos materiales. Como en medicina, a veces debemos tomar decisiones con datos limitados, y esto genera incertidumbre.

También hay tensiones prácticas, como la higiene. Algunos materiales naturales son más difíciles de desinfectar, algo relevante para alguien acostumbrado a protocolos médicos. Por eso trato de priorizar el minimizar daños y evaluar las mejores opciones disponibles."

¿Cómo justifica la inversión en piezas de lujo sostenible? ¿Qué diálogo interno tiene cuando considera hacer este tipo de compras significativas?

"Aplico un análisis similar al que uso en medicina, comparo coste-beneficio considerando no solo el precio, sino también el impacto ambiental y social. Al igual que en salud, prevenir daños es más eficiente que corregirlos después.

También pienso en calidad de vida, ó sea, un objeto alineado con mis valores me aporta bienestar a largo plazo"

¿Qué estrategias o iniciativas recomendaría a la marca implementar a la hora de lanzar con éxito su línea de mobiliario sostenible, para conectar mejor con clientes como usted y garantizar el éxito a largo plazo del proyecto?

“Desde mi perspectiva, recomendaría a Stella McCartney que implemente un lanzamiento gradual de su línea de mobiliario, comenzando con una colección pequeña pero significativa que demuestre los conceptos clave antes de expandirse. Esto ayudaría a que realizaran ajustes basándose en retroalimentación real de clientes como yo, que valoramos tanto la funcionalidad como la sostenibilidad.

También sería fundamental crear espacios de experiencia física donde podamos interactuar directamente con los materiales. Como médico, necesito verificar por mí mismo la durabilidad y seguridad de lo que traigo a mi hogar, especialmente cuando se trata de materiales innovadores. Estos espacios reducirían la incertidumbre que muchos sentimos ante alternativas sostenibles.

Adicionalmente, me gustaría ver un sistema transparente de verificación de impacto, similar a un historial médico, donde cada pieza venga con información detallada sobre su huella ambiental y social. Esto nos ayudaría a justificar la inversión no solo ante nosotros mismos, sino también a la hora de recomendar la marca, como me preguntaba anteriormente, a algún compañero de trabajo o amigo, que puede que no entiendan porque pagamos estos precios por un producto sostenible”

Entrevista 3: Profesora universitaria (INF-03)

Perfil: Mujer, 38 años, nivel socioeconómico medio-alto, alta familiaridad con Stella McCartney, activista por el consumo responsable.

¿Qué valores personales encuentra reflejados en la marca Stella McCartney y por qué son importantes para usted?

"Veo reflejada mi idea de integridad, que es ser coherente entre lo que sabes y haces. Como profesora de ética del consumo, vivo esa tensión constante, y Stella McCartney

representa esa integridad tan rara en la industria del lujo, manteniendo principios cuando otras marcas los sacrificarían por ganancias.

Cuando piensa en sus experiencias con productos de Stella McCartney, ¿qué emociones o sensaciones le generan? ¿Por qué cree que se siente así?

"Lo que más siento es alivio de esa contradicción interna que tengo como académica, es casi físico, como quitarte un peso que ni sabías que llevabas.

Creo que siento esto por mi papel como educadora. Estoy en una posición donde mis estudiantes observan no solo lo que digo sino cómo vivo, y estos productos me permiten expresar mi gusto estético sin comprometer mi ética, dándome un respiro de esa tensión."

¿Qué momento o experiencia le hizo conectar inicialmente con los valores de Stella McCartney? ¿Cómo ha evolucionado esa conexión con el tiempo?

"El momento clave fue durante una conferencia académica sobre ética del consumo hace unos cinco años. Una compañera llevaba un bolso Falabella. Durante las conversaciones después de mi presentación, ella me contó su proceso de investigación antes de elegir Stella McCartney, y cómo había llegado a valorar la consistencia de la marca cuando muchas otras no resistían un análisis riguroso.

Esta conversación me hizo reflexionar sobre mi propio consumo. Ya conocía la marca, pero no había considerado su relevancia para mí. Empecé a investigar sus prácticas aplicando los mismos marcos críticos de mi investigación, y me impresionó su coherencia.

Mi conexión ha evolucionado desde un punto intelectual a un compromiso más personal. Al principio me atraía simplemente por ser 'moda ética', pero ahora entiendo mucho más sobre sus procesos e innovaciones. También uso estos productos como herramientas pedagógicas con mis estudiantes."

Algunas personas ven contradicción entre lujo y sostenibilidad, ¿a ti te pasa? ¿Cómo reconcilias estos conceptos en tus decisiones de compra? ¿Por qué?

Esta tensión ha sido central en mi evolución. Al principio también veía estos conceptos como opuestos: lujo como exceso y exclusividad frente a sostenibilidad como restricción. Lo que me ayudó fue entender que nuestra definición actual de lujo es un producto

histórico concreto, cuando en otras épocas se ha definido más por la excelencia artesanal y durabilidad, características que son totalmente compatibles con la sostenibilidad.

Cuando compro algo, no creo que tenga que elegir entre lo bonito y lo ético, creo que pueden ir de la mano. Con el tiempo he entendido que lo que consideramos 'lujo' o 'sostenibilidad' cambia según la época y la cultura. No son conceptos fijos, y podemos darles nuevos significados que tengan más sentido para nosotros hoy.

Si Stella McCartney se expandiera al mobiliario, ¿qué valores o aspectos de la marca considera esenciales que se mantengan para seguir conectando con usted? ¿Por qué?

"Sería esencial mantener su compromiso con la transparencia total en la cadena de suministro. Como investigadora, valoro la trazabilidad que permite una evaluación crítica, especialmente en un mercado saturado de greenwashing. También debería mantener su equilibrio entre innovación material y técnicas tradicionales"

Cuando ha adquirido piezas importantes para su hogar en el pasado, ¿ha sido fácil o has tenido algún tipo de conflicto? ¿Qué conflictos internos ha experimentado en el proceso de decisión? ¿Por qué era un conflicto? ¿Cómo los resolvió?

"La verdad es que ha sido bastante difícil. Siempre me encuentro atrapada entre lo que me gustaría comprar en teoría y lo que realmente está disponible. Casi nunca encuentro algo que cumpla con todo lo que busco, y eso me genera frustración.

Por ejemplo, cuando estaba buscando un escritorio, quería producción local, con madera de bosques bien gestionados, sin barnices tóxicos y fabricado en buenas condiciones laborales. Pero no encontré nada que tuviera todo eso junto. Al final, tuve que decidir qué era más importante para mí, aceptar que no iba a ser perfecto, y usar toda esta experiencia como ejemplo con mis estudiantes para mostrarles los desafíos reales de consumir de forma responsable."

¿Qué experiencias o influencias en su vida le han llevado a valorar la sostenibilidad en sus compras de lujo?

"La verdad es que todo cambió durante mi doctorado. Pasé tiempo viviendo con comunidades que sufrían directamente el impacto de las industrias extractivas, y eso me

abrió los ojos completamente. Ver la realidad en persona transforma tu manera de entender el consumo.

Después trabajé coordinando investigaciones sobre trazabilidad en cadenas de suministro, y ahí desarrollé una mirada mucho más crítica. Te das cuenta de las enormes diferencias entre lo que dice el marketing y lo que ocurre realmente.

También me ha influido mucho mi círculo académico internacional, donde siempre hablamos de economías alternativas. Con ellos aprendí a ver que comprar algo no es solo una decisión personal, sino un acto político.

Y bueno, ser profesora ha sido decisivo. Mis estudiantes me mantienen honesta, ¿sabes? Me obligan a practicar lo que predico. Es como un ejercicio constante de coherencia."

Si tuviera que explicar a un amigo cercano por qué elegiría mobiliario sostenible de Stella McCartney en lugar de una marca tradicional de mobiliario de lujo, ¿qué razones profundas compartiría?

"Mira, para mí se trata de dar forma física a mis valores. Me paso el día analizando temas de sostenibilidad y justicia, y necesito que mi espacio refleje eso también.

No veo mi mobiliario como una simple decoración, sino como parte de la estructura que sostiene mi forma de pensar y enseñar. Además, en mi casa recibo constantemente a estudiantes y compañeros de trabajo, y los objetos que nos rodean comunican valores de forma más potente que cualquier discurso.

Es como si las cosas que elijo para mi hogar fueran una extensión tangible de mis principios. No puedo separar lo que pienso de cómo vivo."

¿Qué historias o significados le gustaría que transmitieran las piezas de mobiliario de Stella McCartney cuando alguien visite su hogar? ¿Por qué?

"En realidad, lo que busco es que estas piezas cuenten una historia de posibilidades. Quiero que cuando alguien entre a mi casa pueda ver que un futuro sostenible no es solo una teoría, sino algo que ya podemos construir. Es como tener pequeños fragmentos de ese futuro aquí y ahora.

También me importa que desafíen esa idea tan arraigada de que el lujo siempre conlleva explotación. Creo que estas piezas demuestran que podemos redefinir el valor para que se base en beneficios reales para la sociedad y el planeta, no en ocultar los verdaderos costos de las cosas."

Cuando piensa en materiales sostenibles para mobiliario de lujo, ¿qué tensiones o contradicciones encuentra entre sus ideales y la realidad práctica? ¿Cómo maneja estas tensiones?

"Honestamente, la tensión más grande que veo es entre lo ideal y lo viable. La verdad es que no existe un producto que sea 100% sostenible, y eso a veces me paraliza... te quedas atrapado analizando todo críticamente sin poder decidir.

También me encuentro con que manejamos tiempos muy diferentes. Cuando hablamos de sostenibilidad estamos pensando en siglos, pero los productos que compramos se evalúan en décadas de uso.

Para no volverme loca con estas contradicciones, he aprendido a priorizar según el impacto real, a aceptar que habrá compromisos y a ver cada decisión como parte de un camino de mejora. No es perfección lo que busco, sino progreso."

¿Cómo justifica la inversión en piezas de lujo sostenible? ¿Qué diálogo interno tiene cuando considera hacer este tipo de compras significativas?

"Mira, en mi cabeza no estoy comprando objetos... estoy invirtiendo en algo que refleja mi forma de pensar. A menudo también reflexiono sobre mi posición privilegiada y cómo puedo usarla para impulsar cambios más amplios en el sistema.

He notado que las cosas de menor calidad generan una especie de carga mental constante, mientras que invertir en algo sostenible y duradero me libera de esa preocupación.

Y sobre el precio más alto, ya no lo veo como un lujo adicional. Para mí, es simplemente el precio real, el precio honesto que incluye todo lo que normalmente se oculta: condiciones laborales justas, materiales responsables, procesos limpios. No es que sea caro, es que lo otro es artificialmente barato porque alguien o algo está pagando la diferencia."

¿Qué estrategias o iniciativas recomendaría a la marca implementar a la hora de lanzar con éxito su línea de mobiliario sostenible, para conectar mejor con clientes como usted y garantizar el éxito a largo plazo del proyecto?

“Si me pidieran consejo...creo que les beneficiaría establecer alianzas estratégicas con arquitectos y diseñadores de interiores comprometidos con la sostenibilidad. Esto no solo ampliaría los canales de distribución hacia proyectos comerciales y profesionales, sino que demostraría la viabilidad de estas piezas en contextos reales y diversos.

También recomendaría crear un programa educativo en torno al mobiliario sostenible. Como profesora, valoro enormemente las iniciativas que no solo venden un producto sino que transforman la comprensión del público. Podrían ofrecer talleres, documentales o incluso colaboraciones con universidades que expliquen los procesos de investigación detrás de los materiales innovadores.

Por último, creo que sería una muy buena crear alguna especie de *club* que comparta estos valores. Pienso que la sostenibilidad es un camino, no un destino, y contar con espacios, que pueden ser tanto físicos como virtuales, donde podamos compartir experiencias, dudas y aprendizajes fortalecería nuestro compromiso con la marca. Esto generaría un valor añadido tremendo”

Entrevista 4: Empresaria (INF-04)

Perfil: Mujer, 55 años, nivel socioeconómico alto, alta familiaridad con Stella McCartney, coleccionista de piezas de diseño sostenible.

¿Qué valores personales encuentra reflejados en la marca Stella McCartney y por qué son importantes para usted?

Yo me identifico mucho con su espíritu pionero, es decir, esa capacidad de desafiar lo establecido cuando ya no funciona. Y yo como empresaria, en las empresas que he fundado desde cero, he tenido que ir más allá de lo convencional para abrir nuevas posibilidades. Creo que Stella McCartney representa exactamente eso en la industria de la moda, demostrar que es posible crear lujo sin recurrir a materiales animales ni a prácticas poco éticas. Y esto me parece un acto de valentía y visión.

También veo en la marca un equilibrio que considero fundamental. Es decir, en mi experiencia, los proyectos que solo se quedan en la teoría y no son viables comercialmente terminan siendo meros gestos sin impacto. Sin embargo, Stella ha logrado combinar principios sólidos con una estrategia de negocio inteligente, y...creo que ha permitido ser sostenible tanto ecológica como económicamente. Además, ahora que estoy en una etapa de mi carrera en la que pienso más en el legado que dejaré, entonces aprecio mucho su capacidad para normalizar un modelo de negocio más responsable.

Cuando piensa en sus experiencias con productos de Stella McCartney, ¿qué emociones o sensaciones le generan? ¿Por qué cree que se siente así?

Creo que la principal sensación que experimento es una satisfacción completa, como si todas las piezas encajaran. Es decir, con muchas marcas de lujo tradicionales, siempre hay un pequeño conflicto interno... me puede encantar el diseño, pero preocuparme el impacto ambiental o social. Sin embargo, con Stella McCartney no siento esa tensión, es decir, puedo disfrutar del diseño sabiendo que la pieza también refleja mis valores. Es una sensación de plenitud que pocas marcas consiguen darme.

Además, hay un orgullo diferente al que se asocia con el lujo tradicional. No es el orgullo de tener simplemente algo exclusivo, sino el de apoyar una filosofía con la que me identifico. Como empresaria, sé que cada decisión de compra es una forma de votar por el tipo de negocios que quiero ver prosperar. Me satisface saber que mi elección contribuye a impulsar un cambio positivo en la industria.

¿Qué momento o experiencia le hizo conectar inicialmente con los valores de Stella McCartney? ¿Cómo ha evolucionado esa conexión con el tiempo?

Pues...mi conexión con la marca comenzó a tomar forma durante la crisis financiera de 2008, un momento en el que me replanteé muchas cosas sobre los negocios y su impacto en la sociedad. Y justamente en esa época, asistí a una exposición sobre diseño sostenible donde vi el trabajo de Stella McCartney.

Entonces al principio, mi admiración era más intelectual, pero con el tiempo se volvió más personal. A medida que adquiría sus productos y veía la coherencia de la marca, mi respeto creció. Ahora, como madre también veo su trabajo desde una perspectiva de legado. Me entusiasma mucho saber que está contribuyendo a cambiar la industria para

que mis hijos no tengan que luchar contra modelos obsoletos, sino que puedan construir sobre bases más sostenibles.

Algunas personas ven contradicción entre lujo y sostenibilidad, ¿a usted le ocurre? ¿Cómo reconcilia estos conceptos en tus decisiones de compra? ¿Por qué?

Para mí, esta contradicción solo existe si definimos el lujo de manera tradicional. Yo siempre lo he asociado con materiales escasos y procesos intensivos, pero creo que el verdadero lujo es la excelencia en la calidad y la artesanía ¿no?, ósea no necesariamente la explotación de recursos. La historia nos ha mostrado que industrias enteras pueden evolucionar, es decir, lo vimos con la tecnología, y ahora lo estamos viendo con el lujo.

Entonces yo cuando compro, aplico un análisis más amplio del valor. No solamente miro la estética o la calidad del material, sino también la integridad de la cadena de suministro y la capacidad del producto para marcar una diferencia en la industria. Entonces las empresas que entienden y abrazan además este cambio, son las que van a prosperar, y yo prefiero apoyar esa visión en lugar de aferrarme a modelos obsoletos.

Si Stella McCartney se expandiera al mobiliario, ¿qué valores o aspectos de la marca considera esenciales que se mantengan para seguir conectando con usted? ¿Por qué?

Pues... yo creo que para mí es la coherencia, es decir, la razón por la que confío en Stella McCartney es porque ha sido fiel a sus principios desde el principio, sin ceder a presiones de la industria. Para que me interese su propuesta en mobiliario, necesitaría ver esa misma firmeza en su compromiso con materiales innovadores y procesos responsables.

También esperarí que mantuviera su equilibrio entre vanguardia y funcionalidad. El diseño sostenible no debe ser solo una declaración estética, ósea yo creo que debe ser algo que realmente mejore la vida de las personas. Además, su transparencia en la comunicación es clave. Yo valoro su honestidad al hablar no solo de sus logros, sino también de los retos pendientes. Entonces en un mercado donde muchas marcas practican “greenwashing”, esa honestidad es fundamental para mantener la confianza.

Cuando ha adquirido piezas importantes para su hogar en el pasado, ¿ha sido fácil o has tenido algún tipo de conflicto? ¿Qué conflictos internos ha experimentado en el proceso de decisión? ¿Por qué era un conflicto? ¿Cómo los resolvió?

Pues... la verdad es que siendo sincera, elegir mobiliario ha sido más difícil de lo que esperaba. Mi mayor conflicto es el choque entre mi amor por el diseño histórico y mi compromiso con la sostenibilidad. Por ejemplo, yo quería comprar una mesa de mediados del siglo XX, pero estaba hecha con maderas tropicales obtenidas mediante prácticas extractivas. Entonces me pregunté ¿vale más preservar una pieza de gran valor cultural o rechazarla por sus implicaciones ecológicas?

¿Qué experiencias o influencias en tu vida te han llevado a valorar la sostenibilidad en tus compras de lujo?

Creo que tres momentos clave cambiaron mi visión. Primero, en los años 90 yo invertí en energías renovables y vi cómo una industria podía transformarse sin perder su esencia, lo que me hizo creer que el lujo también podía reinventarse. Segundo, la maternidad amplió mi horizonte, ya no pienso solo en décadas, sino en generaciones. Cada objeto que adquiero es un mensaje para el futuro.

Finalmente, estar en juntas directivas internacionales me expuso a la realidad de los recursos finitos. Tuve la oportunidad de visitar comunidades afectadas por la extracción de materiales de lujo. Estas experiencias cambiaron mi definición de lujo, ósea, ya no es solo exclusividad o estética, sino también impacto ecológico, ética de suministro y regeneración

Si tuvieras que explicar a un amigo cercano por qué elegirías mobiliario sostenible de Stella McCartney en lugar de una marca tradicional de mobiliario de lujo, ¿qué razones profundas compartirías?

Diría que representa una visión más evolucionada del lujo. Muchas marcas tradicionales siguen operando con la idea de exclusividad basada en materiales raros y técnicas intensivas. Pero el verdadero lujo hoy en día no es la escasez artificial, sino la innovación regenerativa y la capacidad de repensar industrias completas.

Además, el lujo siempre ha estado vinculado a la vanguardia intelectual. Antes, las grandes casas de diseño marcaban el camino, y ahora, cualquier marca que no esté replanteando su impacto ambiental está quedándose atrás. Entonces para mí, elegir Stella McCartney no es solo una decisión estética o ética, sino una apuesta por el futuro del diseño.

¿Qué historias o significados te gustaría que transmitieran las piezas de mobiliario de Stella McCartney cuando alguien visite tu hogar? ¿Por qué?

Quiero que reflejen un futuro recordado, es decir, un diseño que mira hacia adelante sin romper con la historia. Me interesa demostrar que innovación y tradición no son opuestos, sino complementarios. El mobiliario de Stella McCartney encarna esta evolución. Son materiales y procesos vanguardistas que respetan el legado del diseño.

También quiero que transmitan la idea de que la belleza no tiene por qué venir de la explotación, sino de la innovación. Para mí, los espacios físicos cuentan historias, y mi hogar debe ser un testimonio de que el lujo y la sostenibilidad pueden coexistir.

Cuando piensas en materiales sostenibles para mobiliario de lujo, ¿qué tensiones o contradicciones encuentras entre tus ideales y la realidad práctica? ¿Cómo manejas estas tensiones?

Una de las mayores tensiones es entre la autenticidad artesanal y los materiales contemporáneos. Muchas técnicas tradicionales fueron creadas para materiales que ahora sabemos dañinos para el planeta. Entonces, cambiar el material sin perder la esencia del diseño es un desafío.

También creo que me enfrento a la contradicción entre innovación y confiabilidad. Es decir, algunos materiales sostenibles han demostrado no ser tan duraderos como se prometía, mientras que técnicas ancestrales tienen una sabiduría ecológica probada. Para manejar estas tensiones, priorizo la transparencia sobre la perfección y apoyo activamente la innovación en materiales, en lugar de solo adaptarme a lo disponible.

¿Cómo justificas la inversión en piezas de lujo sostenible? ¿Qué diálogo interno tienes cuando consideras hacer este tipo de compras significativas?

Yo antes, solo pensaba en costo-beneficio financiero, pero ahora si es verdad que valoro mucho el impacto cultural, social y ambiental. Me pregunto ¿estoy creando un modelo obsoleto o ayudando a construir algo mejor? Yo prefiero piezas que no solo tengan valor en sí mismas, sino que ayuden a transformar industrias.

También me fijo en la coherencia con mis valores. Mis compras cuentan una historia sobre el mundo en el que creo. Además, yo pienso mucho en el futuro como madre, es decir, ¿qué significará esta pieza para mis hijos cuando la hereden? Y desde esta perspectiva, invertir en un mueble sostenible no es un lujo, sino una forma de construir el futuro que quiero ver.

¿Qué estrategias o iniciativas recomendaría a la marca implementar a la hora de lanzar con éxito su línea de mobiliario sostenible, para conectar mejor con clientes como usted y garantizar el éxito a largo plazo del proyecto?

“Como empresaria, mi primera recomendación sería desarrollar un programa para extender el ciclo de vida del producto, me explico, esto incluiría servicios de mantenimiento, restauración y actualización que extiendan la vida útil de las piezas. No solo reforzaría la percepción de estos muebles como inversiones a largo plazo, sino que crearía una relación continua con los clientes mucho después de la compra inicial.

Además, en el mundo empresarial las decisiones que tomamos están basadas en datos concretos ¿no?, por ello sugeriría desarrollar cifras de impacto verificables y comunicarlas de manera efectiva. Así, de esta manera, cuantificar el efecto positivo de cada compra justificaría el precio *premium* para clientes como yo que analizamos inversiones desde múltiples ángulos.

Otra estrategia clave sería establecer espacios de experiencia física. Más allá de simples *showrooms*, estos entornos deberían contar la historia completa detrás de cada pieza, permitiéndonos experimentar los materiales y comprender su proceso de creación. La sostenibilidad es tanto emocional como racional, y estos espacios podrían referirse a ambos aspectos de la decisión de compra.

Finalmente, recomendaría considerar seriamente el mercado *contract*, desarrollando piezas específicas para hoteles, restaurantes y oficinas comprometidos con la sostenibilidad. Esta estrategia ampliaría significativamente el alcance de la marca y demostraría que el mobiliario sostenible funciona tanto en entornos domésticos como comerciales.”

