



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES (ICADE)

LA SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR DE LA MODA Y EL LUJO

Autor: María Salvador Maceira

Director: Isabel Carrero Bosch

Madrid

Junio 2018

LA SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR DE LA MODA Y EL LUJO



ÍNDICE DE CONTENIDO

i.	RESUMEN Y ABSTRACT	6
1.	<i>RESUMEN</i>	6
2.	<i>ABSTRACT</i>	6
1	INTRODUCCIÓN	7
1.1	<i>JUSTIFICACIÓN</i>	7
1.2	<i>OBJETIVOS</i>	8
1.3	<i>ESTRUCTURA</i>	8
1.4	<i>METODOLOGÍA</i>	9
2	REVISIÓN DE LA LITERATURA	10
2.1	<i>EL SECTOR DE LA MODA Y EL LUJO</i>	10
2.1.1	Origen del término <i>moda</i>	10
2.1.2	El sector de la moda y el lujo hoy en día	14
2.2	<i>LA SOSTENIBILIDAD EN EL SIGLO XXI</i>	20
2.2.1	Contexto histórico medioambiental	20
2.2.2	Contexto histórico social	22
2.2.3	Consumo sostenible	26
3	RESULTADOS	29
3.1	<i>REQUISITOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS EMPRESAS</i>	29
3.1.1	Requisitos	29
3.1.1	Controversia	32
3.2	<i>ACTUALIDAD DE LA MODA Y LUJO SOSTENIBLE</i>	34
3.2.1	Polémica del sector	34
3.2.2	Stella McCartney como punto de referencia	39
3.2.3	Otras empresas con iniciativas sostenibles	42
3.3	<i>CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR DE MODA Y LUJO SOSTENIBLE</i>	45
3.3.1	Perfil personal	45
3.3.2	Hábitos de consumo	50
3.4	<i>RETOS Y OPORTUNIDADES DEL SECTOR</i>	53
3.4.1	Retos	53
3.4.2	Oportunidades	56



María Salvador Maceira

4	CONCLUSIONES	59
5	BIBLIOGRAFÍA	62



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2-1 Evolución del mercado global de los productos de lujo	14
Gráfico 3-1 Curva de Lakner-Milanovic	37
Gráfico 3-2 Distribución de las ventas de productos de lujo según la generación	45
Gráfico 3-3 Distribución de los beneficios producidos por cada generación	45
Gráfico 3-4 Evolución de las ventas del mercado del lujo según la nacionalidad de los consumidores	47
Gráfico 3-5 Ciclo de vida de productos de lujo	56

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1 Pirámide de clasificación de productos de lujo	19
Ilustración 2-2 Organización de los Grupos de Interés	24
Ilustración 3-1 Criterios de clasificación de empresas de moda sostenibles	30
Ilustración 3-2 Esquema de la sostenibilidad empresarial	34
Ilustración 3-3 Cadena de valor de Michael Porter para las empresas de moda y lujo	39
Ilustración 3-4 Cadena de valor de Michael Porter aplicada a Stella McCartney	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1 Customer journey	26
-----------------------------------	-----------



i. RESUMEN Y ABSTRACT

1. RESUMEN

La sostenibilidad es el punto donde convergen el área económica, social y medioambiental de una empresa. Lograr el equilibrio entre estos tres conceptos no es una tarea fácil, pero se ha vuelto necesaria debido a la creciente demanda de productos responsables con el entorno, así como el gran impacto medio ambiental que ha desencadenado la sociedad de consumo actual. La industria del lujo y de la moda no es una excepción, y comienza a surgir un nuevo modelo de producción por parte de las empresas conocido como *slow fashion*, que trata de poner en valor prácticas éticas. En este trabajo trataremos de analizar las claves para lograr ese equilibrio en esta industria, así como los desafíos y requisitos a los que se enfrentan estas empresas en la actualidad.

PALABRAS CLAVE: lujo, sostenibilidad, *slow fashion*, sociedad, medio ambiente, concienciación, responsabilidad.

2. ABSTRACT

Sustainability is the point where economic, social and environmental areas of a company converge. Achieving the equilibrium between those concepts is not an easy task, but it has become a necessity in order to meet the increasing demand of products responsible with the surroundings, and the great environmental impact that has cause the actual consumption trends in society. The fashion luxury industry is not an exception, and has started a new way of production known as *slow fashion*, which addresses the importance of ethical practises. In this essay, we will analyse the keys to succeed in that equilibrium, as well as the challenges and requirements that this companies face nowadays.

KEYWORDS: luxury, sustainability, *slow fashion*, society, environment, awareness, responsibility.



1 INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN

Según el presidente del gran conglomerado del lujo LVMH, Bernard Arnault, el éxito de empresas como Louis Vuitton reside en pensar en su estrategia a largo plazo e imaginar cómo será la marca en un período de diez años (Forbes, 2017). En su visión de la industria futura coincide con uno de sus mayores competidores, François-Henri Pinault, presidente del grupo Kering, que afirma que si las empresas de lujo no aspiran a integrar valores responsables, estará destinadas a sucumbir al fracaso ya que es el futuro empresarial, social y medioambiental (The New York Times, 2017).

En 2013 la industria se vio sacudida en cuestiones sociales, debido al derrumbamiento de una fábrica en Bangladesh donde fallecieron más de mil personas. Los gobiernos, organizaciones de trabajadores y otras entidades de la lucha por los derechos humanos denunciaron las malas condiciones laborales en las que empresas de la industria de la moda mantenían a sus trabajadores (The New York Times, 2013). La cuestión medioambiental se originó también debido a una serie de escándalos que el mundo del lujo, como el estudio realizado en 2014 por Greenpeace, que revelaba que algunas de las empresas más importantes de la industria como Dolce & Gabbana, Hermès, Louis Vuitton o Versace utilizaban materiales tóxicos en la producción de sus prendas, contaminando grandes cantidades de agua potable (Greenpeace 2014).

La industria de la moda es actualmente la segunda más contaminante del planeta, debido entre otros motivos al incremento del consumo, que es un 60% mayor que en el año 2000 y a que se desechan los productos dos veces más rápido (Deborah Drew y Genevieve Yehounme, 2017). Para producir una camiseta se utilizan 2.700 litros de agua, que equivale al consumo de agua que realiza una persona en dos años y medio, a lo que hay que sumarle los materiales utilizados, como el algodón, cuya producción equivale al 33% de los pesticidas utilizados a nivel global (National Geographic, 2017). También contribuye al cambio climático, expulsando a la atmósfera más de 706 billones de kilos



María Salvador Maceira

de gases de efecto invernadero (Massachusetts Institute of Technology, 2016). El sector del lujo es responsable de un 10% de estas emisiones, que suponen un gran impacto medioambiental pero también perjudicial para la sociedad. De seguir por este camino, se calcula que en el año 2050 estos números tan alarmantes habrán triplicado sus cifras, lo cual es insostenible para el planeta y pone en riesgo nuestro hábitat (OECD, 2011).

A todos estos motivos hay que añadir el cambio en la demanda de los productos de lujo. Según el *IE Luxury Barometer 2017*, la prioridad de la sostenibilidad para las empresas de lujo y moda en el año 2014 ocupaba el puesto número 7, y el pasado año 2017 subió 5 puestos situándose como la segunda prioridad para las empresas, debido a la creciente concienciación social sobre políticas más responsables con el entorno empresarial, tanto en lo que concierne a las personas como al medio ambiente (María Eugenia Girón y David Millán Planelles, 2017).

1.2 OBJETIVOS

En los últimos años, los términos “lujo” y “sostenibilidad” han sonado juntos de manera más frecuente debido a la evolución en las tendencias de consumo y la concienciación social y medioambiental. Es por ello que en el presente trabajo, trataremos de discernir el punto en el que convergen ambos términos (a priori incompatibles) y esclarecer los posibles retos y oportunidades a los que se enfrentan las empresas de hoy en día, más concretamente en el sector de la moda.

1.3 ESTRUCTURA

El trabajo se dividirá en seis partes. Comenzaremos por un acercamiento general al sector de la moda y el lujo, y después realizaremos otro acercamiento al concepto de la sostenibilidad, para posteriormente descubrir dónde se encuentran ambos ámbitos y cómo es el perfil del consumidor de dichos productos. Después, intentaremos establecer los requisitos para que una empresa de moda y lujo pueda considerarse sostenible. Finalmente analizaremos el entorno actual al que se enfrentan las empresas que cumplan



María Salvador Maceira

las características y trataremos de demostrar la importancia de que el sector de la moda y el lujo comience a apostar más por la sostenibilidad.

1.4 METODOLOGÍA

Para conseguir los objetivos previamente mencionados, a lo largo del trabajo, recurriremos a diferentes fuentes de información. En una primera parte, adoptaremos un enfoque inductivo mediante el estudio de la actualidad en lo que a la industria del lujo y a la sostenibilidad se refiere de forma independiente. Para ello, consultaremos diversas fuentes de información como libros que versen sobre el tema, artículos, informes tanto de órganos de gobierno como de empresas de consultoría especialistas en el sector y otras bases de datos estadísticos. Esto nos permitirá hacernos una breve idea cómo hemos llegado a este punto de partida del resto del trabajo.

En una segunda parte, expondremos los resultados del estudio anterior, explicando los requisitos a los que deberán cumplir las empresas que quieran considerarse sostenibles atendiendo a artículos de expertos en el tema de la moda y la sostenibilidad. Después estudiaremos la oferta de empresas sostenibles o en vías de sostenibilidad del sector, consultando los datos facilitados por dichas empresas así como informes de expertos de la industria. Utilizaremos también artículos académicos e informes para estudiar el perfil de las personas que demandan productos de moda y lujo sostenible, mediante informes de empresas de consultoría y órganos oficiales de estudios estadísticos.

Finalmente, realizaremos un análisis de las oportunidades y retos a los que se enfrentan las empresas del sector, sintetizando la información obtenida en los puntos anteriores.



2 REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 EL SECTOR DE LA MODA Y EL LUJO

2.1.1 Origen del término *moda*

La palabra “moda” viene definida por la RAE en su segunda acepción como: “*gusto colectivo y cambiante en lo relativo a prendas de vestir y complementos*”.¹ La moda no busca satisfacer exclusivamente la necesidad de llevar una prenda de ropa que te proteja del frío o el calor, busca entre otras cosas la estética.

Desde los inicios del sector textil, las prendas utilizadas han servido para establecer diferencias en los estratos sociales, ya fuese por los colores utilizados, la calidad de los tejidos o las prendas usadas. De hecho, hay que tener en cuenta que hasta bien entrada la Edad Moderna el método de fabricación utilizado para confeccionar las prendas de vestir era bastante rudimentario, lo que las convertía en bienes necesarios pero de elevado valor, y la gran mayoría de la gente no podía permitirse tener más de una o a lo sumo, dos vestimentas; en muchas ocasiones confeccionadas por ellos mismos (Stefanella Sposito, 2016). Es por ello que no podemos afirmar que hasta la llegada de la Primera Revolución Industrial existiese el término “moda” como tal. Hasta aquella época existían “tendencias”, es decir, formas de vestir similares en las regiones, acordes siempre a la clase social a la que se pertenecía y el empleo desempeñado.

El proceso de industrialización brindó por un lado el aumento de la capacidad productiva de la industria textil, y por otro la reducción en costes, lo que hizo que el sector se volviese más accesible al público. Asimismo, los transportes experimentaron grandes avances, por lo que las tendencias dejaron de ser exclusivas en una sola región, y comenzaron a volverse más globales.

¹ Real Academia de la Lengua Española.

La moda es un reflejo de la sociedad en cada momento (Charo Mora, 2016). Durante la Primera Revolución Industrial, las diferencias entre las clases sociales son más que evidentes, sin embargo, a medida que se va dando la Segunda Revolución Industrial, las diferencias van haciéndose cada vez menores, hasta llegar a la actualidad en la que la moda es mucho más accesible al público. Estas diferencias suceden también de manera más rápida, y si durante siglos las prendas de vestir seguían una tendencia similar, desde la segunda mitad del siglo XIX estas tendencias comienzan a cambiar de manera más frecuente, convirtiéndose en modas y cambiando cada década en lugar de cada siglo, y actualmente cambiando al menos dos veces al año (Marie-Claude Sicard, 2008).

Volvamos sin embargo a finales del siglo XIX, más concretamente a 1868. En este año Charles Frederick Worth junto con otros sastres de la capital francesa, deciden asociarse y crear la *Asociación de Costureros de París*, con el objetivo de diferenciar su trabajo del de todos los modistos emergentes en este boom del sector textil. Para poder pertenecer a la asociación se tenían que cumplir ciertos requisitos de calidad en las prendas y el público al que estaban dirigidos. Esta tendencia y diferenciación es conocida hoy en día como *Haute Couture* o *Alta Costura*, y aunque los requisitos fueron modificados en 1945 y 1992, siguen estando protegidos actualmente por la ley francesa. Entre dichos requisitos podemos encontrar:

- Todas las creaciones estarán hechas a medida para clientes privados, que tendrán que realizar al menos tres pruebas de vestuario.
- El taller ha de estar en París, con al menos 20 trabajadores a jornada completa.
- Las prendas, tanto de día como de noche, se presentan en dos colecciones: primavera-verano (enero) y otoño-invierno (julio).

Esta forma de producir ha perdurado hasta la actualidad, la única diferencia es que en sus inicios estaba enfocada a un público muy selecto que utilizaba las prendas en ocasiones especiales, y actualmente las prendas realizadas cumpliendo estos requisitos no suelen estar a la venta y mucho menos son usadas diariamente, son más bien objetos de colección utilizados como reclamo publicitario para las marcas y creación de tendencias, en la pasarela o eventos de gran relevancia.



El siguiente término que nos interesa y que va a ser de vital importancia para este trabajo es el *prêt-à-porter* o su traducción *listo para llevar*, tendencia iniciada por el diseñador italiano Pierre Cardin en 1959. Durante la primera mitad del siglo XX, las grandes firmas de Alta Costura vieron sus ventas caer en picado y cada vez menos demanda de sus productos. Tanto la Primera como la Segunda Guerra Mundial habían cambiado la organización social y el modo de vida, por lo que sus creaciones eran percibidas como menos funcionales y más superficiales, y había menos ocasiones en las que lucirlas debido al empobrecimiento por los periodos de guerras. Por ello en los años 50, los diseñadores tuvieron que adaptarse y crear nuevas líneas, que mantuviesen una alta calidad en productos, actualidad en el diseño pero que a su vez sirviesen para utilizarlas día a día. Estas piezas ya no se confeccionaban a mano, se creaba un diseño y de ahí se producían las prendas en masa, al igual que actualmente (Charo Mora, 2016).

Sin embargo, esta nueva moda dejó pronto de responder a la demanda del mercado. A finales de los años 90 y principios del nuevo siglo, la globalización y el boom tecnológico volvieron a poner en jaque a la industria de la moda. Los medios de comunicación, el fenómeno de las *top models* y el auge de las *celebrities*, hicieron que la moda viajase cada vez más rápido a lo largo de todo el mundo (Charo Mora, 2016). De igual manera, todo el mundo quería tener acceso a estas nuevas modas, ya no existía una diferenciación tan marcada entre clases, y la clase media especialmente experimentó un gran aumento, y esta diferenciación ya no viene dada de nacimiento sino por el poder adquisitivo. Es por ello que surge un nuevo rumbo en la industria textil: el *fast fashion*. Este término hace referencia a aquellas empresas que copian las tendencias de las pasarelas y las trasladan a las calles a precios mucho más asequibles. Se producen en masa al igual que el *prêt-à-porter*, pero la diferencia es que la calidad es mucho menor, se producen muchas más unidades y se venden a un precio más barato. El diseño es una imitación de las grandes marcas con limitadas diferencias.

Estos tres modos tan diferentes de producir siguen estando presente hoy en día, y todos ellos han surgido como respuesta a cambios en la sociedad, y por lo tanto cambios en la demanda. Este trabajo trata de estudiar la nueva tendencia que ha surgido en los últimos

María Salvador Maceira

años y que sigue desarrollándose hoy en día, siendo cada vez más popular. Se trata de la antítesis del *fast fashion*, una tendencia conocida como *slow fashion* o moda sostenible.

Este término fue utilizado por primera vez en 2007, de la mano de la profesora del *Centre for Sustainable Fashion* de Londres, Kate Fletcher. En su libro *Gestionar la sostenibilidad en la moda: diseñar para cambiar* (2008) analiza el ciclo de vida de las prendas y el modelo de producción actual que siguen la mayoría de empresas del sector textil, así como su impacto social y medioambiental. También realiza un primer acercamiento al comportamiento de los consumidores de moda de la actualidad y cómo ha influido en el sector el aumento de la clase media. En una entrevista concedida a Hay Festival (2016), la profesora explica que en un principio sus estudios se centraban en la investigación de materiales y métodos de producción más respetuosos con la sociedad y el medio ambiente, pero que más tarde comenzó a asesorar empresas y analizar sus estructuras para que encontrasen un camino más sostenible en su actividad económica.

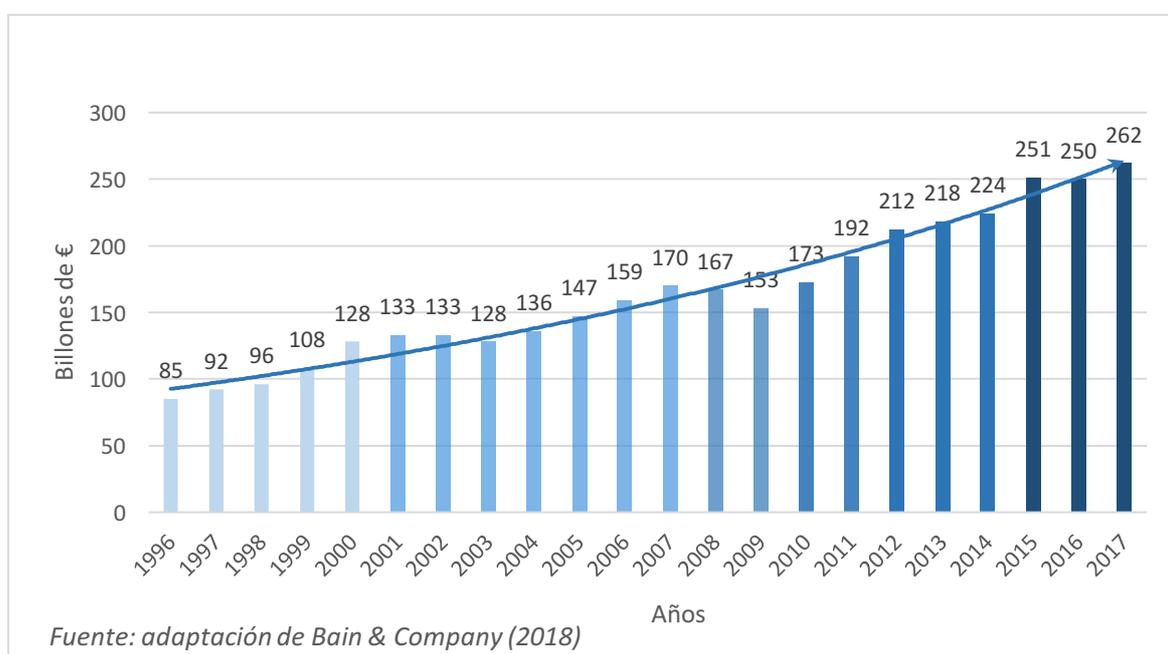
Como ya hemos explicado, los grandes cambios en el sector textil vienen dados por cambios en la sociedad, y el *slow fashion* no es una excepción. La preocupación por temas medioambientales y sociales ha ocupado un lugar alto en la mente de los consumidores en las últimas décadas, y cada vez es más importante para las nuevas generaciones de consumidores. Los gobiernos, empresas y personas están comprometiéndose poco a poco con la sostenibilidad; y el sector de la moda, uno de los más contaminantes y polémicos en cuestiones sociales, se empieza a sumar a este nuevo desafío. Esta nueva forma de concebir el proceso productivo de la industria de la moda, promueve la ralentización de los procesos, la concienciación social sobre el consumo responsable y la utilización de materiales no perjudiciales para el medio ambiente. Según Kate Fletcher (Hay Festival, 2016), uno de los mayores retos es concienciar a los consumidores, ya que en la primera década del siglo XXI, el precio medio de la ropa disminuyó un 25% debido al auge del *fast fashion*, lo que provocó un aumento del consumo del mismo porcentaje que hace que se generen mucha más cantidad de residuos que el medio ambiente no puede soportar. Es también un movimiento inclusivo, que trata de poner en valor a los trabajadores que realizan las funciones más básicas de las empresas, asegurándose de que se cumplen en todo momento condiciones laborales dignas.



2.1.2 El sector de la moda y el lujo hoy en día

Ahora que ya hemos visto la historia de la moda, es necesario profundizar más en el significado del lujo a día de hoy, las diferentes distinciones de lujo que existen y la relevancia del mercado a nivel global, haciendo un pequeño énfasis del mercado en España.

Gráfico 2-1 Evolución del mercado global de los productos de lujo



Este periodo de tiempo se divide en seis etapas (Bain & Company 2018):

- **“Sortie du temple” (1996-2000):** las marcas de lujo comienzan a diversificar, ofreciendo productos para cautivar a un mercado más amplio.
- **Democratización (2001-2007):** debido a lo sucedido en la primera etapa, los productos de lujo comienzan a ser más habituales y de consumo diario.
- **Crisis (2008-2009):** el descenso del turismo a causa de la Gran Recesión provocó un descenso en la demanda de bienes y servicios de lujo a nivel global.

- **Frenesí de compras chino (2010-2014):** el gran crecimiento económico de China estimuló el consumo de productos de lujo entre sus habitantes, incrementando las ventas durante esta etapa, siendo ellos los mayores consumidores.
- **Nueva normalidad (2015- actualidad):** las ventas en el sector experimentan un crecimiento más estabilizado con apenas variaciones en los últimos años.

En el computo total, durante estos años la industria del lujo ha obtenido un CAGR² del 6% calculado con un tipo de interés constante (Bain & Company, 2018).

Según el informe anual de *Global Powers of Luxury Goods* de Deloitte (2017), en 2017 el Top 100³ de las firmas más importantes de la industria del lujo generaron alrededor de 180 mil millones de euros de ventas netas agregadas; de las cuales un 26,7% proviene de joyas y relojes; un 19,5% lo generó el sector de ropa y calzado; y un 7,4% pertenece a bolsos y accesorios. Es decir, un 53,6% de las ventas de la industria del lujo vienen generadas por el sector de la moda. La producción más importante está concentrada en Europa, concretamente en Francia, Italia, Suiza, Reino Unido, Alemania y España; seguido por los Estados Unidos y China. España ha sido el segundo país que más crecimiento ha experimentado en términos de ventas por detrás de Francia.

Hay dos motivos por los cuales estos países siguen constituyendo la mayor concentración de ventas de lujo a nivel global a pesar de la crisis (Deloitte, 2017):

- El **tipo de cambio**: el mercado del lujo tiene que entenderse como un mercado global adaptado a cada país (*think global, act local*). Los productos de lujo han de mantener precios altos al tiempo que se adaptan al tipo de cambio de cada moneda. En el último año, las fluctuaciones de las divisas han beneficiado al euro frente al dólar, lo que ha provocado un mayor crecimiento en las ventas en Europa que en Estados Unidos.

² *Compound anual growth rate* o tasa de crecimiento anual compuesta.

³ Ranking realizado por la empresa de consultoría Deloitte de las 100 firmas más importantes de la industria del lujo, con un mínimo de ventas de 153 millones de euros.

- El **turismo**: las ventas en el sector del lujo están fuertemente ligadas al turismo, la mayoría de consumidores de lujo realizan sus compras durante viajes, ya sea estando en un mercado extranjero, que equivale a un 31% de las ventas del sector, o en los aeropuertos, que sería un 16% del total de ventas. Más de la mitad de los consumidores de lujo en países extranjeros proceden de países en desarrollo en los que no existe o hay poca oferta de productos de lujo. De hecho, la bajada en las ventas globales que tuvo lugar en 2016 fue debido a este factor, ya que durante 2015 y 2016 Europa sufrió diversos ataques terroristas que causaron inseguridad, así como la incertidumbre producida por el *Brexit*.

Las empresas más importantes en este sector a nivel mundial son (Deloitte, 2017):

- **LVMH Moët Hennesy- Louis Vuitton S.E.**: es una compañía francesa que ocupa el primer puesto en el ranking de las Top 100 mencionado previamente. Fundada en 1987, ha ido adquiriendo algunas de las firmas más importantes de la industria como Louis Vuitton, Fendi, Bulgari, Loewe, Tag Heuer entre otras.
- **Compagnie Financière Richemont S.A.**: su origen se remonta a 1988 en Suiza, y ocupa el segundo puesto a nivel mundial. Dicha empresa cuenta en su portfolio con marcas como Cartier, Montblanc, Piaget o Chloé entre otras.
- **Kering S.A.**: esta compañía francesa ocupa el quinto puesto en la lista, pero si incluyésemos solamente firmas de la industria de la moda ocuparía el tercero. Entre otras marcas se encuentran Gucci, Saint Laurent, Balenciaga o Pomellato.

María Salvador Maceira

En España particularmente, en 2017 se experimentaron beneficios de 9.200 millones de euros procedentes del sector de lujo, con un crecimiento medio anual del 8%⁴. Si bien es cierto que la mayoría procede de productos gourmet y servicios, el sector de la moda ha crecido también. Las compañías que se encuentran en el ranking de las Top 100 son (Deloitte, 2017):

- **Puig S.L.:** se encuentra en la posición 27 e incluye las firmas Carolina Herrera, Nina Ricci, Paco Rabanne, Jean Paul Gaultier, Penhaligon's, y numerosas empresas del sector de la perfumería.
- **Sociedad Textil Lonja S.A.:** en la posición 73 con firmas como Purificación García o CH Carolina Herrera.
- **S Tous S.L.:** en la posición 78 con la firma Tous.
- **Festina Lotus S.A.:** en la posición 84 con las firmas Festina, Lotus, Jaguar, Candino y Calypso.

Es innegable que el lujo busca la estética y calidad, así como el reconocimiento social de su usuario; pero a finales del siglo XIX se le añadió el requisito de tener una utilidad. Sin embargo, en la última década se han sucedido una serie de cambios a nivel social que han supuesto un nuevo y más importante requisito para la industria: la experiencia.

En primer lugar podríamos decir que el reconocimiento social ha pasado a un segundo plano. Esto se debe a que la sociedad actual ha dejado de ser una sociedad clasista para pasar a ser una sociedad capitalista: el lujo ya no es exclusivo para la aristocracia porque ésta ha dejado de existir, el lujo es para quien puede permitírselo. Es más, utilizar productos que tengan el logo o la marca ya no es garantía de tener cierto estatus social

⁴ Datos recogidos en un estudio de la consultora Bain & Company para el Círculo Fortuny, asociación de empresas de lujo españolas que se dedican a promover el sector a nivel mundial.



María Salvador Maceira

debido a la gran cantidad de falsificaciones que existen a día de hoy. Ya no se trata tanto de obtener un reconocimiento por parte de la sociedad, sino de el consumo del lujo para expresar nuestra personalidad, o como diría el eslogan de la marca de relojes Viceroy: “*no es lo que tengo, es lo que soy*”.

En segundo lugar encontramos la digitalización del mundo de la moda. Los clientes actualmente tienen una información inmediata a través de internet de todas las marcas y tendencias del momento. Esta nueva forma de consumo pareció en un principio que iba a ser exclusiva de las marcas pertenecientes a la tendencia *fast-fashion*, sin embargo la creciente demanda obligó que en los últimos cinco años las empresas de lujo hayan tenido también que adaptarse al mundo digital. La tendencia conocida como *see now, buy now*, ha requerido tanto su presencia en redes sociales para atraer al público y mantener una relación con sus consumidores, como la disponibilidad de la compra online, aunque el 63% de las compras se sigan realizando en las tiendas físicas.

Y por último, el auge del *fast-fashion* explicado en el apartado 2.1.1. El mercado del lujo se mueve entre el método de producción del *Haute Couture* y el *prêt-à-porter*. Las firmas presentan sus colecciones dos veces al año: en el mes de septiembre, presentan la colección de primavera-verano del año siguiente; mientras que en el mes de junio presentan la colección de invierno de ese mismo año. Por lo tanto, transcurren seis meses desde que se presenta la colección hasta que se pone de venta al público. En ese periodo de tiempo, las firmas del *fast-fashion* recogen las tendencias y crean imitaciones de los modelos presentados, con el fin de llevar la alta costura a la calle a precios mucho más asequibles aunque de menor calidad.

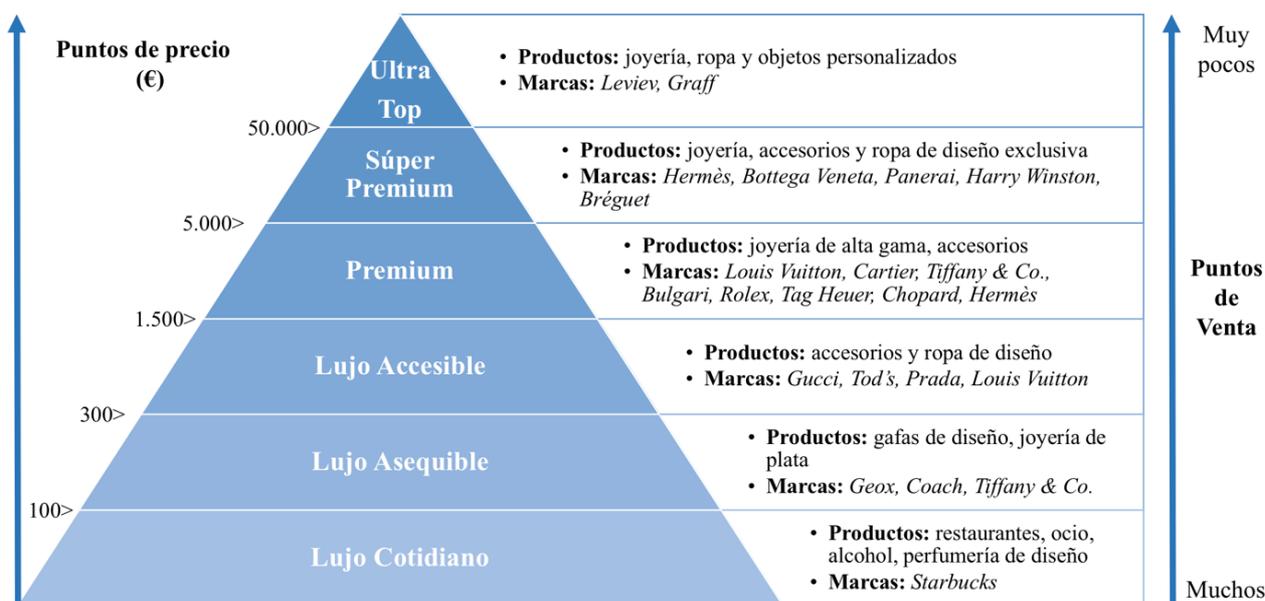
Estos tres factores han llevado a que los puntos de diferenciación de las firmas de lujo, como eran el reconocimiento social, la exclusividad y la utilidad, hayan dejado de ser suficientes razones de peso para elegir una marca de lujo frente a otra. Por ello, hoy en día la experiencia es vital para la supervivencia de las marcas. Las marcas de lujo tienen que seguir al frente de la innovación sin perder su esencia, transmitiendo un mensaje diferenciador y representativo de la marca, creando deseo y necesidad en los consumidores haciendo que se sientan identificados con sus principios. La relación con



el cliente deja de ser exclusiva del momento de compra y pasa a ser un proceso. Se aplica una estrategia de marketing omnicanal, detectando a los clientes en cualquier medio de acceso a la marca y proporcionando una experiencia consistente y de calidad (Carlos Delso, 2016).

Como regla general, un producto es considerado de lujo si su precio es al menos tres veces superior al precio medio de productos de su misma categoría. Por ejemplo, la compañía de cafeterías Starbucks es considerada una marca de lujo, no porque su precio sea elevado en sí, sino porque el precio de su café es al menos tres veces superior al de cualquier otra cafetería. La pirámide que encontramos a continuación, muestra las categorías en las que se dividen los diferentes niveles de lujo, atendiendo a una escala de precios⁵.

Ilustración 2-1 Pirámide de clasificación de productos de lujo



Fuente: adaptación de Erwan Rambourg, *The Bling Dynasty* (2014)

En palabras de Carlos Delso (2016), doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y experto en lujo: “el precio no marca el lujo, es el lujo el que marca el precio”.

⁵ La escala original de Erwan Rambourg se mide en dólares, para excluir las fluctuaciones del mercado de divisas utilizaremos el mismo rango de puntos pero en euros.



2.2 LA SOSTENIBILIDAD EN EL SIGLO XXI

2.2.1 Contexto histórico medioambiental

La sostenibilidad o el desarrollo sostenible, fue definido en el *Informe Brundtland* (WCED⁶, 1987) como la acción que “*permite la atención de las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras*”.

Durante la mayor parte de la historia de la humanidad, el uso de los recursos naturales se ha realizado de manera sostenible, ya que la población era mucho menor y consumía más despacio de lo que tardaban en regenerarse los recursos. Asimismo, la tecnología utilizada no requería de una gran explotación y sólo una pequeña parte de la población se podía permitir utilizarlos. Sin embargo, todo cambia con la llegada de la Primera Revolución Industrial en la segunda mitad del siglo XVIII. Comienzan a desarrollarse las máquinas, los transportes y demás tecnologías, que dan lugar a un crecimiento económico exponencial, así como demográfico. Estos motivos llevan a que el uso de recursos naturales aumente; y el desconocimiento de su escasez, así como la perspectiva de mejorar la calidad de vida, llevan a que la sociedad adopte un total desentendimiento del uso responsable de dichos recursos, también conocido como sobreexplotación. Esta carrera tecnológica y nueva forma de explotación, se ha desarrollado desde entonces y sigue presente hoy en día, sin embargo, en los años 60 tuvieron lugar diferentes acontecimientos que impulsaron el comienzo de la concienciación.

En 1962 Rachel Carson publicó el libro *Primavera Silenciosa*, en el cual realizaba un estudio del impacto que tenían los pesticidas en el medio ambiente. Aunque en el momento no se creyó en la veracidad de los resultados, el estudio sirvió para encender la mecha sobre la importancia de la concienciación medioambiental. Más tarde en 1968, se funda el Club de Roma, un grupo formado por una serie de científicos y representantes políticos de diversos países, preocupados por el rápido crecimiento de la población y la

⁶ *World Commission on Environment and Development* o Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo es una asociación de países impulsada por la ONU que tiene como objetivo fomentar actividades a favor del desarrollo sostenible.

mala administración de los recursos. Una de sus integrantes, Donella Meadows, encabeza la publicación del informe *Los límites al crecimiento* (1972), en el cual predecían que si no se tomaban medidas respecto a la explotación de los recursos naturales y la actuación del hombre en el medio ambiente, la Tierra vería agotados sus recursos en poco menos de un siglo. Todos estos hechos dieron lugar a que ese mismo año se celebrase la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano⁷, en la cual diferentes países pertenecientes a la ONU, adoptaron una serie de principios que les permitían administrar sus respectivos países de manera más responsable.

Este hecho marcó el inicio de la concienciación política sobre el medio ambiente y fue el predecesor de la Comisión Brundtland (1987), donde se forja el concepto de desarrollo sostenible, como ya hemos visto previamente. Cabe mencionar también que en los años posteriores, se realizaron diferentes hallazgos, como el daño sufrido en la capa de ozono o el cambio climático debido al calentamiento global, lo que ha llevado a que se sigan celebrando cumbres como las de Río de Janeiro (1992, 2012) o la de Johannesburgo (2002) para seguir tratando temas en relación al medio ambiente.

En 1994 entró en vigor la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, que es un acuerdo vinculante por parte de los países adheridos, en el cual se establecen una serie de objetivos y pautas a cumplir. Entre los pactos firmados cabe destacar el Protocolo de Kioto (1997) que busca reducir la emisión de gases de efecto invernadero y el Acuerdo de París (2015), que entra en vigor tras la finalización del acuerdo de Kioto.

Hoy en día todos estos problemas siguen constituyendo una realidad para la sociedad, y aunque las medidas y la creciente concienciación por parte de la sociedad juegan un papel fundamental, queda todavía mucho que mejorar.

⁷ También conocida como Cumbre de Estocolmo.

2.2.2 Contexto histórico social

Para poder llevar a cabo un desarrollo sostenible en las empresas, no solo hay que tener en cuenta el aspecto medioambiental, también el social. Las empresas han experimentado a lo largo de la historia cambios en su estructura de trabajo, que finalmente han desencadenado cambios en la organización de la sociedad.

Durante la mayor parte de la historia, la organización de la estructura de trabajo venía dada por el estatus social de nacimiento de la persona, es decir, si una persona era descendiente de esclavos, ella también sería esclava; y si era hijo de agricultores, también sería agricultor.

Una vez más, los cambios suceden llegada la Revolución Industrial. El gran desarrollo empresarial ocurrido durante esa época hizo que se diese un gran éxodo rural. Esta gran mano de obra disponible sumado a la mecanización de los procesos, dio lugar a que los empresarios tuviesen un control excesivo y abusivo sobre sus trabajadores. Comenzó una nueva organización respecto a la forma de producir, conocida como organización científica del trabajo, que buscaba la mayor eficacia en los procesos productivos. Hay que destacar el taylorismo, creado por Frederick Taylor (1911) en su obra *Los Principios de la Administración Científica*, explica los pasos que hay que seguir para organizar a los trabajadores de la manera más eficaz y reducir al mínimo los tiempos muertos.

Este tipo de organización fue adoptada por muchas empresas, pero con el tiempo se criticó lo inhumano que conllevaba el proceso y el empresario Henri Fayol decidió de alguna manera tener en cuenta el factor humano de los trabajadores. Este hecho fue el precursor de la Escuela de Relaciones Humanas, que defendía que la productividad aumentaba si los trabajadores estaban más contentos con la empresa. Elton Mayo, realizó diferentes experimentos que probaban que verdaderamente, dando comodidades y descanso a los trabajadores, el rendimiento aumentaba. Así pues, los trabajadores empezaron a cobrar relevancia con respecto a los demás elementos de la empresa. Al igual que se fueron desdibujando la estructura tan rígida y piramidal en las empresas, la sociedad también se encaminaba hacia una organización más igualitaria.



María Salvador Maceira

En 1919, con el fin de la Primera Guerra Mundial, se crea la Organización Internacional de los Trabajadores. De acuerdo al Tratado de Versalles, los líderes de las principales potencias mundiales llegan a la conclusión de que para evitar otra guerra, necesitan que haya paz primero en sus respectivos países, y era fundamental proteger a los trabajadores de posibles abusos para conseguirla. Años más tarde, en 1948 tras la Segunda Guerra Mundial, los gobiernos se dan cuenta de que hay que seguir trabajando por el bien social y se proclama la *Declaración Universal de los Derechos Humanos* por la ONU, en la que los países adheridos se proponen luchar por los derechos de las personas, y que sigue siendo a día de hoy uno de los principales pilares de la ética empresarial.

De el mismo modo que la preocupación medioambiental, el interés por la relación de la empresa con sus trabajadores y el resto de la sociedad comienza en los años 60. Las personas cada vez están más formadas y tienen mayor acceso a información, y como hemos mencionado antes, las diferencias entre clases sociales van disminuyendo. Esto lleva a que se empiece a dar una preocupación por la actividad de las empresas, ya que no se quiere fomentar aquellas compañías que apoyen gobiernos poco éticos o que exploten a sus trabajadores. Se funda la organización *Consumers International* (1960), que pone voz a todos aquellos consumidores descontentos con el proceder de las empresas.

A día de hoy, ya no solo buscan el bienestar social los trabajadores y los gobiernos, las altas cúpulas empresariales cada vez están más concienciadas sobre la ética en el lugar de trabajo, y existen diferentes asociaciones en las que algunos de los directivos más importantes del mundo comparten sus inquietudes y maneras de trasladar la ética a los negocios. Entre ellas, destacamos la Mesa Redonda de Caux (1986) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible⁸ (1992), que cuenta con más de 200 empresas que trabajan conjuntamente para mejorar e incrementar el desarrollo sostenible en el mundo empresarial. Se firma en 1999 el Global Compact impulsado por la ONU,

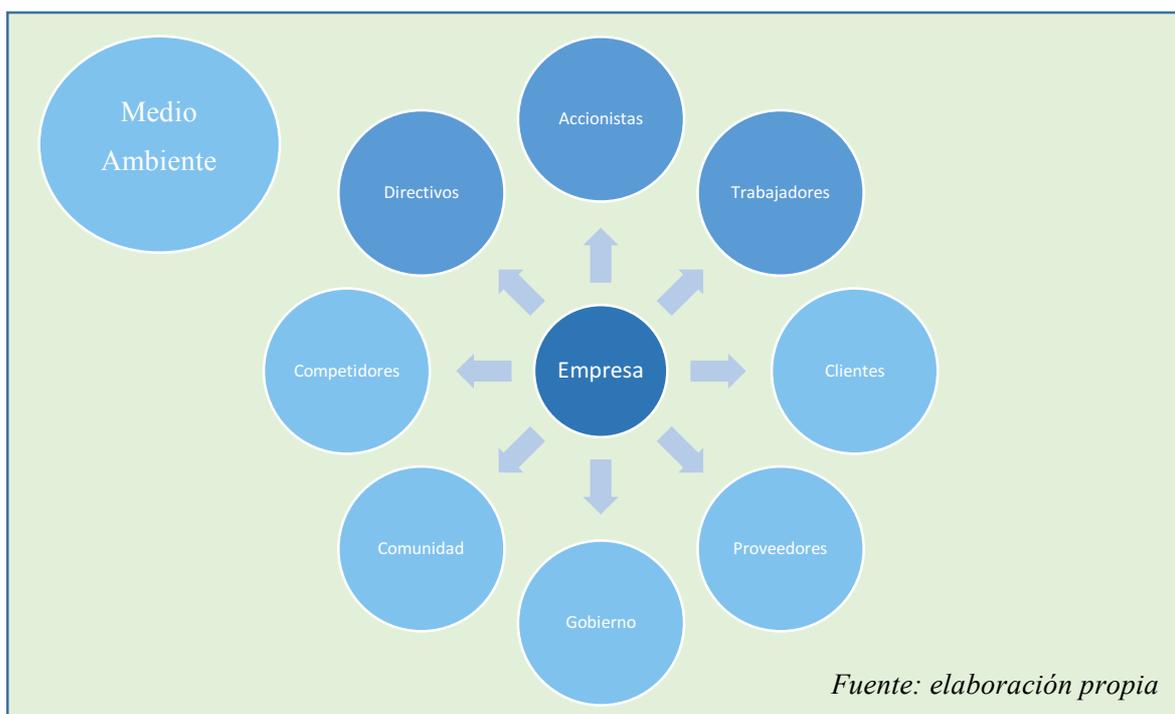
⁸ También conocido como WBCSD (World Business Council for Sustainable Development).



que establece requisitos mínimos a cumplir por las empresas, y se crean diversos títulos que verifican estos estándares como la Guía G4 del *Global Reporting Initiative* (2013). En cuanto a cómo afectan estos hechos a las empresas, la Teoría de los Grupos de Interés de Edward Freeman (1984), estudia cómo aplicar una filosofía ética a las compañías. Esta teoría clasifica en diferentes grupos a aquellas personas que de uno modo u otro están relacionadas con la empresa e investiga la manera en la que se puede proceder para que estas relaciones sean positivas y aporten valor a la empresa.

En primer lugar, cambia el concepto de empresa como entidad destinada a únicamente generar riqueza capital, es decir, la visión de la empresa como una cadena de producción que combina recursos para dar lugar a bienes y servicios. Después se dividen los *stakeholders* en dos grupos: internos, aquellos que realizan funciones dentro de la propia empresa; y externos, que son aquellos que no desempeñan ningún trabajo dentro de la empresa pero sí que están relacionados con ella. Todas las acciones que desempeñemos tienen de alguna manera impacto en estos grupos, y las empresas deben de hacer todo lo posible para que dicho impacto sea positivo.

Ilustración 2-2 Organización de los Grupos de Interés



María Salvador Maceira

Los internos serían los directivos, accionistas y trabajadores, ya que su actividad está directamente relacionada con el funcionamiento de la empresa; mientras que el resto serían grupos de interés externos, o no directamente relacionados al ser del entorno. Todos estos agentes están relacionados más con el aspecto social de la empresa. En los últimos años se ha comenzado a incluir el medio ambiente como un grupo de interés más, si bien es cierto que de alguna manera se está personificando, hay muchas organizaciones que se unen para luchar por el uso responsable de los recursos y la minimización de la huella ecológica, actuando así por el medio ambiente.

Para gestionar estos diferentes grupos de interés, las empresas tienen que realizar planes estratégicos a largo y corto plazo que incluyan prácticas sostenibles, asegurándose de esa manera de poner tener una relación positiva en los grupos y añadiendo valor a la empresa a largo plazo, llegando a desarrollar incluso ventajas competitivas.



2.2.3 Consumo sostenible

En los puntos anteriores hemos podido ver en qué punto se encuentra el contexto de desarrollo sostenible en la actualidad, y la importancia que tiene desde el punto de vista empresarial la concienciación sobre prácticas éticas y responsables. En este apartado, haremos una breve mención a las tendencias de consumo sostenible ya que las explicaremos en el punto 3.3 aplicadas específicamente al sector de la moda y el lujo.

Como ya hemos visto, desde los años 60 la preocupación por consumir bienes y servicios originarios de empresas responsables es cada vez mayor. Si bien es cierto que aun existe una gran diferencia entre la intención de los consumidores y su acción final, las generaciones están cada vez más concienciadas y a las empresas no les queda otro remedio que adaptarse a la demanda. La relación con el cliente ha dejado de verse como una relación puntual en el momento de compra para convertirse en un proceso conocido como *customer journey* que se divide en cinco etapas:

Tabla 2-1 Customer journey

Conocimiento	Investigación	Consideración	Compra	Fidelidad
Se busca satisfacer una necesidad.	Se realiza un proceso de obtención de información de diferentes posibilidades y características de la marca.	Se comparan las diferentes opciones obtenidas en la etapa anterior.	El consumidor se decide por una marca en concreto y realiza la compra.	Teniendo en cuenta la experiencia obtenida, el cliente volverá o no a consumir la misma marca o producto.

Fuente: elaboración propia



En los consumidores sostenibles, la clave se encuentra en las tres primeras etapas del proceso ya que se hará las siguientes preguntas (Ecoosfera, 2014):

1. *¿El producto es realmente necesario?:* el consumo responsable trata de reducir al máximo el impacto medio ambiental generado y se guía por la regla de las 4 ERRES: reducir, reutilizar, reciclar y recuperar. Esta pregunta hace peligrar la primera etapa del proceso ya que en ocasiones buscará maneras alternativas de satisfacer su necesidad antes de realizar un proceso de compra.
2. *¿Mediante qué proceso se ha realizado el producto?:* a los consumidores sostenibles les interesa el proceso productivo de los bienes y servicios, y descartarán en la segunda etapa a todas aquellas empresas que no alcancen los estándares éticos mínimos que establezca cada consumidor.
3. *¿Quién se beneficia de la compra?:* a la hora de comparar posibilidades en la tercera etapa, los consumidores optarán por decidirse entre aquellas empresas que favorezcan más al desarrollo sostenible, como es el apoyo a productos locales o de comercio justo.

Para lograr la compra por parte del consumidor, las empresas deberán adaptar sus procesos e introducir prácticas sostenibles. A continuación, deberán integrar dichas prácticas en la cultura de la empresa y transmitir ese mensaje de manera consistente. Después, es importante desarrollar una estrategia de omnicanalidad que permita detectar a los clientes sea cual sea el medio por el que acceden a la marca para transmitir estos valores (Carlos Delso, 2016).

Según un estudio realizado por la Comisión Europea (2017) en relación al medio ambiente, el 75% de los consumidores están dispuestos a pagar más por productos sostenibles. Siendo China el país que más respuestas positivas obtuvo con un 67% de encuestados a favor, y España el que menos con sólo un 18%. El 40% de los encuestados que respondieron afirmativamente pertenecían a la generación Millennial. Por lo tanto

María Salvador Maceira

aunque puede no ser representativo para el comportamiento final de compra, si lo es al menos para la intencionalidad y los valores de los consumidores actuales y futuros.

Ahora que ya conocemos la actualidad en lo que a lujo y sostenibilidad se refiere, hay que realizar un estudio de algunas empresas que llevan a cabo este tipo de prácticas en su día a día. Por ello, en los próximos puntos estudiaremos empresas del sector que sean sostenibles y otras que aunque no lo sean, tratan de incrementar la responsabilidad en algunos de sus procesos. De esta manera, lograremos esclarecer el punto en el que confluyen el lujo y la sostenibilidad para poder así establecer los requisitos necesarios para considerar a una empresa de este sector sostenible, y proseguir con las ventajas que esta conversión supondría para estas empresas, así como los desafíos a los que se tendrán que enfrentar.



3 RESULTADOS

3.1 REQUISITOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS EMPRESAS

3.1.1 Requisitos

Tras un primer acercamiento a la industria del lujo y la sostenibilidad, llega el momento de establecer los requisitos que han de cumplir las empresas de lujo para poder considerarse sostenibles. Actualmente no existen una serie de pautas estándar y definidas que ayuden a distinguir este tipo de empresas, pero trataremos hacer una aproximación.

Slow Fashion Next es una organización de profesionales del mundo de la moda y la sostenibilidad, que asesora y forma a empresas y personas que trabajan en el sector para añadir valor a sus negocios mediante la práctica de acciones responsables con la sociedad y el medio ambiente. Con su trabajo intentan el punto número 12 de los Objetivos Globales para el Desarrollo Sostenible⁹: *producción y consumo responsables*. En un artículo escrito por Mikel Feijoo Elzo (2016), director y fundador de la marca Skunkfunk, se determinan una serie de posibles estándares:

A. “CRITERIOS MEDIOAMBIENTALES

- *Uso de materiales orgánicos, sostenibles y recursos renovables (3 pts.)*
- *Certificación medioambiental de las empresas (2 pts.)*
- *Ecodiseño: compostable y con alta funcionalidad (1 pto.)*
- *Reducción de las emisiones de CO₂ (1 pto.)*
- *Reducción de residuos y reciclado de las prendas (1 pto.)*
- *No uso de materiales tóxicos (1 pto.)*
- *Reducción de packaging y que sea sostenible (1 pto.)*

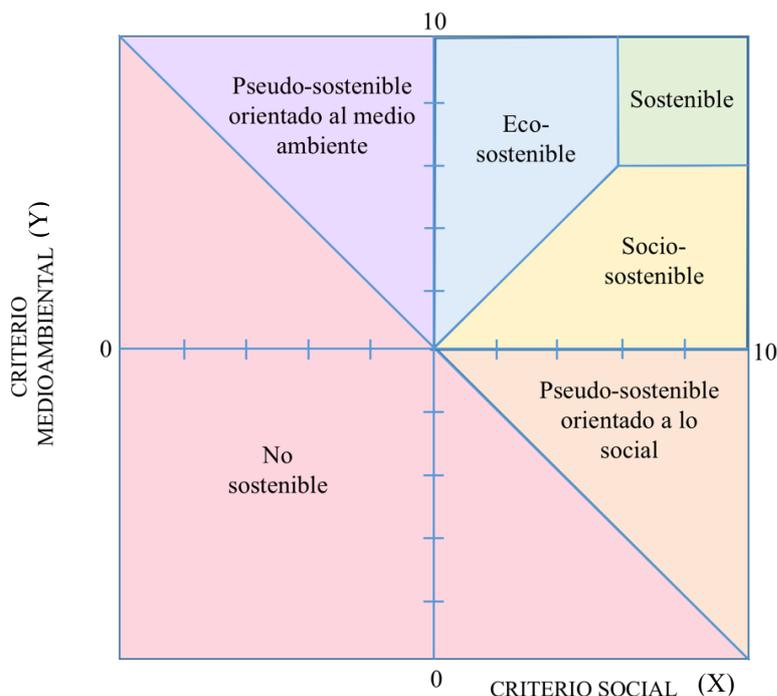
⁹ Son 17 objetivos propuestos por la Organización de las Naciones Unidas basados en los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

B. CRITERIOS SOCIALES

- *Condiciones de trabajo dignas que cumplan la normativa con certificados (2 ptos.)*
- *Comercio Justo en la elaboración de materia prima (2 ptos.)*
- *Integración de colectivos en riesgo de exclusión e igualdad de género (2 ptos.)*
- *Producción al menos un 30% del total en el área local (2 ptos.)*
- *Apoyo de iniciativas de organizaciones sin ánimo de lucro (1 pto.)*
- *Poner el valor la artesanía (1 pto.)”*

Según el autor, todos estos criterios tendrían que ser corroborados por certificados externos a la empresa, como pueden ser los citados en el artículo *Key: Ethical Certifications and Membership* del Ethical Fashion Forum o los recogidos por el Fair Trade Foundation. También hace otra puntualización y es que para que una empresa sea sostenible, no puede cumplir exclusivamente criterios sociales o medioambientales, deberá cumplir ambos. La puntuación obtenida desde el punto de vista de los criterios, determinará diferentes niveles de sostenibilidad, como podrían ser:

Ilustración 3-1 Criterios de clasificación de empresas de moda sostenibles



*Fuente:
elaboración propia*



- **No sostenibles (área roja):** aquellas empresas que obtengan una puntuación menor a 5 (mínimo que hemos establecido) en alguna de las categorías, ya sea la social como la medioambiental, no podrán ser consideradas sostenibles y tendrán que seguir trabajando y aplicando nuevas iniciativas éticas para cambiar de estatus.
- **Pseudo-sostenible orientado al medio ambiente (área morada):** a este grupo pertenecen las organizaciones que obtienen una puntuación superior a 5 en los criterios medioambientales, pero que en los requisitos sociales la puntuación no alcanza el 5. Son Pseudo-sostenibles porque puede parecer que al cumplir muchos criterios medioambientales cumplen con los objetivos de la sostenibilidad, pero realmente no aplican condiciones éticas con sus trabajadores.
- **Pseudo-sostenible orientado a lo social (área naranja):** al igual que el grupo anterior, en esta categoría se encuentran las empresas que superan la puntuación mínima de 5 en el área social, pero que no realizan el mínimo de prácticas beneficiosas para el medioambiente.
- **Eco-sostenible (área azul):** esta zona engloba a aquellas corporaciones cuya puntuación social se encuentra entre 5 y 8 puntos, mientras que la medioambiental es igual o mayor. Son las empresas que cumplen los mínimos en cuanto a responsabilidad social pero que se centran más en el impacto al medio ambiente.
- **Socio-sostenible (área amarilla):** es similar al punto anterior salvo que en este caso la responsabilidad social siempre es igual o mayor a la medioambiental, estando esta última situada entre los valores de 5 y 8 puntos.
- **Sostenible (área verde):** la última área debe de ser el objetivo de todas las empresas pero es también la más difícil a la que acceder. En ella se encuentran las empresas que superen los 8 puntos en ambos criterios sociales y del medio ambiente.

De este modo podemos distinguir el esfuerzo de las empresas en categorías que permitan diferenciar el grado de responsabilidad que integra cada una es su actividad económica.



3.1.1 Controversia

Por otro lado, Mikel Feijoo (2016) en su artículo hace también una reflexión sobre cómo deberían ser y aplicarse los requisitos previamente expuestos. Como ya hemos dicho, es muy importante que se creen instituciones a nivel global que puedan verificar de manera externa a la empresa la veracidad de las afirmaciones por parte de las marcas. A día de hoy es relativamente fácil por parte del consumidor acceder a información acerca de la empresa, del mismo modo que es relativamente fácil por parte de la empresa poner a disposición del consumidor información poco transparente. En lo relativo a la sostenibilidad es aún más fácil realizar engaños al gran público porque los procesos son difíciles de medir y de entender en caso de no ser un experto en la materia, como es la mayoría de los consumidores.

En segundo lugar, los criterios han de aplicarse con cierto sentido común y para ello debemos dividirlos en dos grupos: esenciales y complementarios. En el ámbito medio ambiental, el uso de materiales tóxicos supondría automáticamente no ser una empresa sostenible, así como superar la emisiones de CO₂ máximas estipuladas por la ley. En el ámbito social, las condiciones de trabajo que cumplan la normativa y la no discriminación de colectivos en riesgos de exclusión son también criterios esenciales. Esto significa que si una empresa cumple todos los criterios previamente establecidos pero utiliza materiales tóxicos, automáticamente sería clasificada como “no sostenible”. Del mismo modo que si cumple todos los requisitos pero utiliza niños en su proceso productivo o despide a sus empleados a causa de su raza, religión, orientación sexual o género, la empresa debería de ser clasificada como “no sostenible”. La no realización del resto de criterios supone que la empresa sea menos sostenible que otras, pero igualmente puede seguir obteniendo una puntuación alta si cumple el resto de apartados.

Por último no hemos de olvidar que el objetivo final es ser sostenible. Muchas personas opinan que el *slow-fashion* es exclusivo de las PYMES, ya que son las que sostienen la economía de los países y apoyan a las personas con menos recursos. Es por ello que postulan que este movimiento es la oposición a las empresas que producen en grandes cantidades, como es en esta caso las empresas del sector del lujo. Esto se debe a que estas



grandes compañías son las que más contaminación generan y las que mayores escándalos a nivel social y medioambiental han protagonizado porque son las que más poder tienen en la industria y por tanto las que dictan las normas. Si bien estas acusaciones pueden ser ciertas en algunas ocasiones, no podemos olvidar que la responsabilidad no puede ser exclusiva para un colectivo sino que es común a todos independientemente del tamaño de la actividad económica. En estas cuestiones haremos un mayor estudio en el punto 3.4. El autor de los criterios también se posiciona frente a esta forma de ver el *slow-fashion*, y establece que sus requisitos han de implementarse de la siguiente manera:

- **Inclusivos:** tal y como explicábamos en el párrafo anterior, la ética con el entorno es responsabilidad de todos, por lo cualquier empresa debería tener la libertad de utilizarlos para crear valor a lo largo de su proceso productivo.
- **Progresivos:** como hemos visto a lo largo del trabajo, el consumo y la sostenibilidad parecen ser opuestos, más aún si se trata del sector textil y todavía más aún si son productos de lujo. Es por eso que las empresas no han de precipitarse a la hora de integrar estas prácticas, debe de hacerse de manera paulatina pero rigurosa.
- **Sistemáticos:** ya explicábamos previamente en el trabajo que había criterios esenciales y complementarios. No podemos separar los criterios unos de otros, habrá que verlos en conjunto con ayuda de la matriz previamente expuesta para garantizar que el término “sostenible” no se use a la ligera.
- **Profesionalidad:** como explicaba Stella McCartney en el fragmento de la entrevista que vimos en el punto 3.2.2, el producto no puede verse deteriorado o de peor calidad por aplicar los requisitos anteriores. En especial, la durabilidad es vital para disminuir los residuos producidos por los consumidores.

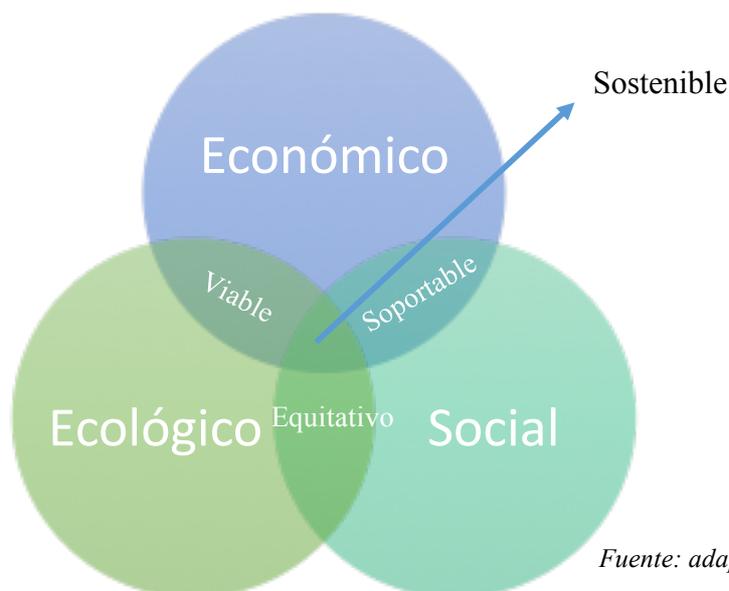
Es por eso que las empresas que analizamos en el apartado 3.2.3 no pueden ser consideradas sostenibles, es cierto que realizan acciones que encajan en los criterios pero conjuntamente no son significativas o incumplen los criterios esenciales. Pero por otro lado tenemos a Stella McCartney como prueba de que sí que se puede conseguir, como veremos en el punto 3.2.2.

3.2 ACTUALIDAD DE LA MODA Y LUJO SOSTENIBLE

3.2.1 Polémica del sector

Es la palabra “cambiante” la que crea la contradicción entre los términos de moda y la sostenibilidad, en especial en el mundo del lujo, que a priori parece ser la antítesis del consumo responsable. Tal y como hemos visto, el desarrollo sostenible se nutre de la responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, pero las empresas no pueden dejar de lado su parte económica, y encontrar el punto en el que convergen todos estos términos no es una tarea fácil.

Ilustración 3-2 Esquema de la sostenibilidad empresarial



*Fuente: adaptación de
María Eugenia Girón
(2016)*

En el ámbito de la viabilidad, la industria tiene dos problemas fundamentales. El primero es el proceso productivo de las prendas. Aunque de los tres tipos de producción que vimos en el punto 2.1.1 el *prêt-a-porter* y la alta costura son los procesos menos contaminantes ya que generan menos cantidad de productos y los procesos del segundo grupo tienen como requisito ser elaborados de forma artesana, las cifras de contaminación medio ambiental en la industria siguen siendo muy altas, especialmente en el agua.

A la hora de confeccionar las prendas, muchos de los textiles pasan por un proceso de coloración, en el cual se utilizan grandes cantidades de agua que finalmente es desechada. Estas cifras llaman verdaderamente la atención, según un artículo escrito por Carlos Manuel Sánchez para el periódico XL Semanal (2016), se utilizan 7000 litros de agua a lo largo de todo el proceso productivo de un pantalón vaquero y 3000 en el de una camiseta de algodón. A esto hay que añadirle que muchas de las sustancias utilizadas son tóxicas y que en ocasiones sufren filtraciones o directamente son desechadas en el agua, contaminando aún más el medio ambiente, de hecho, un 20% de los residuos tóxicos que hay en el agua proceden en exclusiva de la industria textil.

Otro de los problemas que afecta la viabilidad es el uso de materiales no renovables o que su obtención también contamina el planeta y este sí que afecta más a la industria del lujo. Uno de los ejemplos es el uso de pieles en accesorios, calzado y prendas. Ya veíamos al inicio del trabajo que las pieles han sido el elemento más antiguo a la hora de vestirse que ha utilizado el ser humano, sin embargo, a medida que pasaba el tiempo se convirtió en un objeto de deseo y lujo que suponía cierto estatus para su poseedor. En los 70 comenzaron las protestas y surgieron algunas de las organizaciones protectoras de los derechos de los animales más importantes como PETA¹⁰, WWF¹¹ o Greenpeace. El motivo era la crueldad con la que eran tratados los animales para la obtención de sus pieles y su inevitable sacrificio. Ha habido muchos reportajes e informes por parte de las ya mencionadas organizaciones en las que se destapaban las condiciones en las que las granjas mantenían a los seres vivos y el proceso de sacrificio poco ortodoxo que seguían. El uso de pieles también fomenta la caza furtiva y pone aún más en peligro algunas especies en peligro de extinción, cazadas únicamente por sus pieles, como pueden ser los osos polares o los tigres. En los años 90 algunas empresas pusieron de moda no utilizar pieles en colaboración con algunas campañas de PETA, sin embargo, la iniciativa duró poco.

¹⁰ People for the Ethical Treatment of Animals.

¹¹ World Wildlife Fund.



También la joyería se enfrenta al uso de materiales no renovables o de obtención contaminante. El oro pasa por un proceso de extracción en el cual es necesario el uso de cianuro y mercurio, que son materiales muy tóxicos para el medio ambiente y para los mineros que lo tratan de obtener. También se utilizan materiales en la joyería que provienen de los animales como el marfil, el coral o el carey. La comercialización de marfil fue prohibida en el año 1989 mediante el convenio CITES¹², pero desde 2007 el comercio ilegal de este producto ha ido en aumento, especialmente en China debido al gran auge económico experimentado en el país y la demanda que existe de este material. El coral ha sido otro ser vivo que ha sufrido la demanda en el sector del lujo. Su uso en joyería ha sido muy demandado, y su obtención no puede realizarse de otra manera que arrancándolo del fondo marino. Este hecho sumado a la contaminación del agua y otros hechos, hace que a día de hoy se haya perdido la mitad del coral de todo el planeta según estudios realizados por la ONU.

En cuanto a los problemas que surgen de la relación entre la parte económica de la empresa y la parte social, cabe destacar principalmente las condiciones de los trabajadores. Como ya hemos visto en el punto 2.1.1, la alta costura exige que todos los procesos productivos se realicen en el país de origen de la firma, pero en el *prêt-à-porter*, las prendas no tienen esa exigencia. En este método de producción existe un vacío legal, ya que algo que da valor a este tipo de prendas es también el lugar de procedencia pero éste viene determinado por el lugar donde se termina de confeccionar el producto y no donde ha sido mayoritariamente producido. Este vacío lo aprovechan las empresas para llevar su producción a países en vías de desarrollo donde la mano de obra es más barata, en ellos se produce la prenda casi entera y se envía al país de origen, donde la prenda es acabada (puede ser solamente coser los botones a una camisa) y por lo tanto la denominación es el país con mayor prestigio, añadiendo valor al producto. Las condiciones de los trabajadores en estos países suelen ser indecentes. Este hecho tomó especial relevancia en el año 2013, cuando una empresa textil en Dhaka (Bangladesh) sufrió un derrumbamiento y fallecieron más de 1000 personas. Los trabajadores

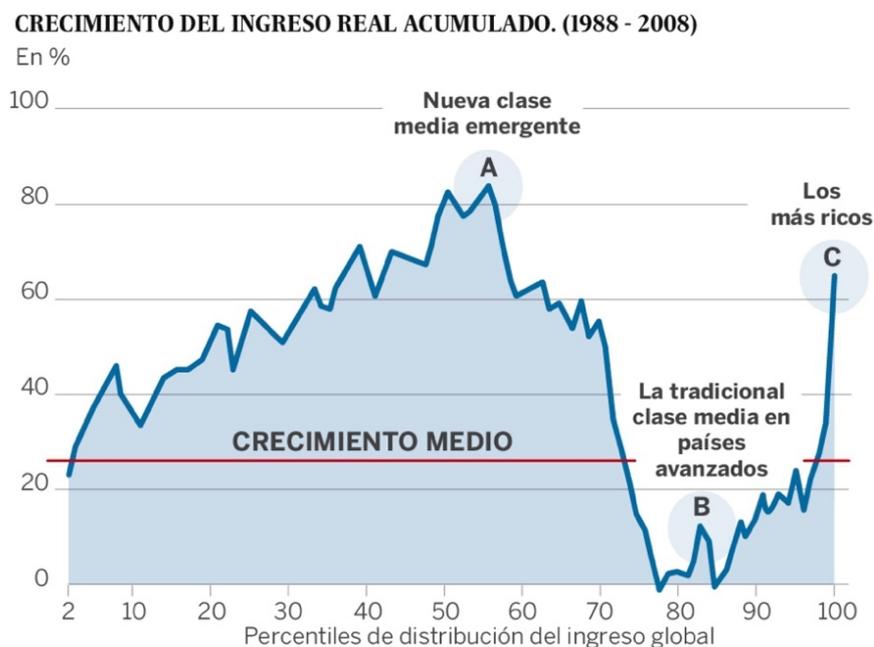
¹² Convenio sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestre.



detectaron grietas en el edificio el día anterior al suceso, pero se les exigió acudir al puesto de trabajo a riesgo de perderlo de no ser así. También se ha visto la industria salpicada con temas de explotación. En Camboya, donde el sector textil supone un 80% de las exportaciones, se descubrieron empresas que utilizaban niños en la fabricación de sus productos con condiciones de trabajo de duraciones superiores a 80 horas semanales y salarios que ascendían a 150€ mensuales.

Por último hay que mencionar el impacto que tiene el lujo en la sociedad, teniendo en cuenta uno de los grupos de interés externos de las empresas que veíamos en el punto **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.:** la comunidad. La industria del lujo es la que marca la moda y se convierte en objeto de deseo. Aunque la industria del *fast-fashion* imite a las grandes firmas y traslade esa moda al día a día volviéndola más asequible, el lujo sigue fomentando la desigualdad social. En 2016 Branko Milanovic, un economista especializado en el estudio de la desigualdad, publicó el libro *Desigualdad mundial. Un nuevo enfoque para la era de la globalización*, en el cual incluía un gráfico conocido como “curva del elefante” que estudia la evolución del reparto de la riqueza entre 1998-2008 de 20 países diferentes.

Gráfico 3-1 Curva de Lakner-Milanovic



Fuente: El País, Branko Milanovic (2016)

María Salvador Maceira

En el estudio se observa que la población de los percentiles más extremos aumenta, así como la clase media-baja, mientras que la clase media-alta disminuye. El lujo es un representación de la desigualdad que existe entre las clases más altas y bajas, lo que resulta un motivo de críticas y controversia en muchas ocasiones. Intentar abanderar una causa sostenible, que promueve la igualdad social y la responsabilidad con aquellos menos favorecidos, al mismo tiempo que se produce para una minoría exclusiva puede parecer frívolo e inconsistente con el mensaje que se está dando.



3.2.2 Stella McCartney como punto de referencia

Stella McCartney es una diseñadora británica que fundó la empresa que lleva su nombre en 2002 tras firmar un acuerdo el año anterior para obtener financiación del 50% por parte del grupo de la marca Gucci, perteneciente al grupo Kering, que ya mencionábamos en el apartado 2.1.2. Desde sus inicios, la diseñadora construyó la firma sobre los pilares de la responsabilidad social y medio ambiental, siendo la primera empresa en el sector de la industria de la moda de alta gama sostenible.

Stella no utiliza productos de origen animal en sus diseños y es una fiel embajadora de causas a favor de la protección de los mismos. Ha realizado diversas campañas con la organización PETA, concienciando sobre el efecto que el uso de las pieles tiene en el medio ambiente. Tampoco utiliza residuos tóxicos ni materiales que puedan perjudicar de algún modo el ecosistema. Todos los materiales que utiliza son generados por la propia firma tras un largo proceso de investigación, donde se aseguran de fabricar componentes de alta calidad y durabilidad, que en caso de ser desechados no supongan un problema para el medio ambiente a la hora de su descomposición. En gran parte es ahí donde reside el éxito de la firma.

Ilustración 3-3 Cadena de valor de Michael Porter para las empresas de moda y lujo



Fuente: adaptación de Michael Porter (1985)

María Salvador Maceira

Michael Porter diseñó esta herramienta en 1985 en su libro *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desarrollo superior*, en ella se pueden ver las distintas actividades que se desarrollan dentro de una empresa para finalmente identificar cuáles son las que le otorgan una ventaja competitiva. Como podemos observar en la , la actividad de diseño sustituye a la de desarrollo tecnológico que suelen tener las empresas de otros sectores. Sin duda alguna las actividades de producción y diseño son cruciales para las empresas que se dedican a producir moda. Sin embargo, en el caso de las empresas de lujo, la calidad a la hora de producir y diseñar se da por hecho, es algo básico, por lo que sus ventajas competitivas se centran más en las áreas de marketing y ventas y en la de servicio, para así crear una experiencia única para el consumidor, tal y como veíamos en el punto 2.1.2.

Sin embargo, el caso de Stella McCartney es diferente, ya que su cadena de valor es ligeramente distinta a la del resto de sus competidores:

Ilustración 3-4 Cadena de valor de Michael Porter aplicada a Stella McCartney



Fuente: adaptación de Michael Porter (1985)



María Salvador Maceira

En este caso, la firma no solo cuenta con la actividad de diseño añadiendo valor a las demás actividades de la empresa, también cuenta con el desarrollo tecnológico que les permite crear e innovar los materiales utilizados en sus prendas. Por otro lado, es importante también destacar que en cada una de estas diferentes áreas están integrados todos los valores sociales y medioambientales de la empresa, dando lugar a una actividad sostenible en todo el proceso. Esto incluye también a los proveedores de los materiales y todo el proceso de venta y posventa. Según un estudio de LuxuryLab Global, un centro de estudios de la industria de la moda y el lujo que ejerce también como una consultoría para empresas del sector; si todo el proceso de fabricación de una empresa, desde los productores y los diseñadores, hasta el adquisidor final de las prendas; se uniesen a favor de la demanda de propuestas de moda sostenible, se generarían alrededor de 43.000 mil millones de euros. A esto hay que añadirle el impacto que tendría sobre el planeta, que supondría una gran reducción de los desechos producidos.

Según palabras de la diseñadora, el éxito de la firma está en la constante innovación de los procesos, que le permiten incorporar nuevas técnicas que favorezcan la sostenibilidad, así como en garantizar la máxima durabilidad de sus productos. Esto le ha permitido obtener unos beneficios de 15 millones de euros antes de impuestos en 2017, que le permitió recomprar el 50% de su firma en marzo de 2018 al gigante grupo de empresas de lujo Kering después de 17 años, teniendo ahora un control total sobre la empresa (Forbes, 2017).

Sin embargo no todo son ventajas para las empresas de moda y lujo sostenibles, según la propia diseñadora en una entrevista que le hicieron en el año 2015 para Untold, el mayor desafío reside en la imagen actual de los consumidores de este tipo de empresas:

“(...) creo en la belleza, creo en el lujo, creo en el deseo. Pero creo que hay un pensamiento a lo largo del proceso cuando se piensa en la moda sostenible en el que se cree que hay que sacrificar todas esas cosas (belleza, lujo y deseo) para ser más responsable, y que a la hora de la compra el producto se ve comprometido (...)”



3.2.3 Otras empresas con iniciativas sostenibles

Como hemos podido ver en los puntos anteriores, el interés por las tendencias hacia prácticas más sostenibles ha ido aumentando en los últimos años y muchas empresas del sector de la moda y el lujo han tratado de incluir actividades sostenibles en sus prácticas. A continuación veremos algunas de las más importantes, aunque como vimos en el punto 3.1 no pueden ser consideradas sostenibles por no cumplir todos los requisitos, van en una buena dirección hacia la sostenibilidad.

ERMENEGILDO ZEGNA & LORO PIANA

Ermenegildo Zegna y Loro Piana son dos marcas de lujo italianas conocidas especialmente por diseñar moda masculina del día a día de alta calidad. A principios de los años 90, ambas marcas unieron fuerzas para preservar la vida de la vicuña, un animal parecido a la alpaca originario de los Andes, que a causa de la gran demanda de su pelo por parte de la industria de la moda se encontraba en peligro de extinción.

El problema comenzó porque muchas firmas compraban a granjas ilegales que vendían el producto más barato (1 kilo de pelo de vicuña cuesta entre 350 y 500€, frente al *cashmere* que va de los 65 a los 70€, o la lana que cuesta entre 4 y 5€), lo que les permitía reducir costes y crear un mayor margen de beneficio, pero en lugar de esquilar los animales eran *sacrificados*. Esto llevó también a que las granjas empezasen a desaparecer y por tanto existían muy pocos pastores que siguieran criando el animal.

Ambas empresas compraron algunas granjas y formaron a nuevos pastores que se encargasen de su buen mantenimiento, ofreciéndoles contratos a largo plazo que fomentaron el desarrollo económico en la zona. Por otro lado, las firmas poseían la explotación casi exclusiva de su uso, lo que les otorgó una gran rentabilidad debido a la demanda de sus productos al ser de una muy alta calidad.



María Salvador Maceira

LOEWE

Loewe es una de las marcas de lujo españolas más importantes a nivel nacional e internacional, que se dedica especialmente a realizar productos de marroquinería utilizando productos y procesos 100% en España.

Cada vez existen menos artesanos en el sector de la moda y el lujo se caracteriza por sus procesos manuales más que mecanizados. Loewe era una de las firmas que sufría este problema, por lo que en el año 2013 lanzó una iniciativa con ayuda del gobierno. Fundó su Escuela de Marroquinería, en la cual enseñaba a parados de larga duración, cuyo número era muy elevado debido a la crisis financiera que existía en España, a trabajar cuero y otros materiales de manera artesanal para realizar sus productos. El gobierno ayudó a financiar el proyecto y Loewe se comprometió a contratar a al menos un 60% de las personas que realizaran los cursos de formación. La iniciativa tenía en un principio una duración de tres años, pero debido a su éxito sigue durando a día de hoy.

TIFFANY & CO.

Es una conocida empresa de alta joyería estadounidense, que en los últimos años ha protagonizado diferentes campañas a favor del medio ambiente.

La icónica firma poseía una línea fija entre su repertorio de productos protagonizada por el coral, y era una de las más populares. En 2016, Tiffany eliminó toda la línea debido al problema medioambiental que suponía su uso, el cual ya explicamos en el punto 2.2.1. No solo eso, también comenzó a realizar campañas de concienciación sobre la importancia del ecosistema marino, y realizó movimientos en contra de la pesca de arrastre, que es uno de los principales motivos de la desaparición del coral en el mundo. Muchos gobiernos han prohibido este modo de pesca en ciertas regiones desde entonces.

En 2017 anunció un nuevo proyecto en el que lucha contra el uso ilegal de marfil y la caza furtiva de elefantes. También colabora en la recuperación de otras especies en peligro de extinción, creando productos en los que parte del beneficio obtenido es destinado a diferentes organizaciones.



María Salvador Maceira

PETIT H

Es una filial de la firma de lujo Hermès. En ella, artistas colaboradores con la firma utilizan restos de pieles o telas desechados por Hermès para crear accesorios, muebles u objetos únicos. De esta manera, la firma trata de reducir los residuos producidos y darles una segunda oportunidad.

LA TENDENCIA *FUR-FREE*

Por último, hay que mencionar otras empresas que se han sumado a la iniciativa *fur-free* o lo que es lo mismo: eliminar el uso de pieles de sus productos. Aunque algunas de estas empresas lleven practicando este movimiento desde los años 90, donde se puso de moda rechazar el uso de pieles aunque fue de forma pasajera, entre 2017 y 2018 muchas de las grandes firmas del lujo han renunciado al uso de productos animales en sus colecciones, entre ellas cabe destacar: Calvin Klein (1994), Ralph Lauren (2006), Tommy Hilfiger (2007), Adolfo Domínguez (2010), Armani (2016), Gucci (2017) o Versace (2018).

Por otro lado, siguen siendo muchas las firmas que defienden su uso, ya que según estudios realizados por la IFTF¹³ en 2016, la industria de las pieles genera más de 34 mil millones de euros al año y da empleo a acerca de un millón de personas.

¹³ International Fur Trade Federation.



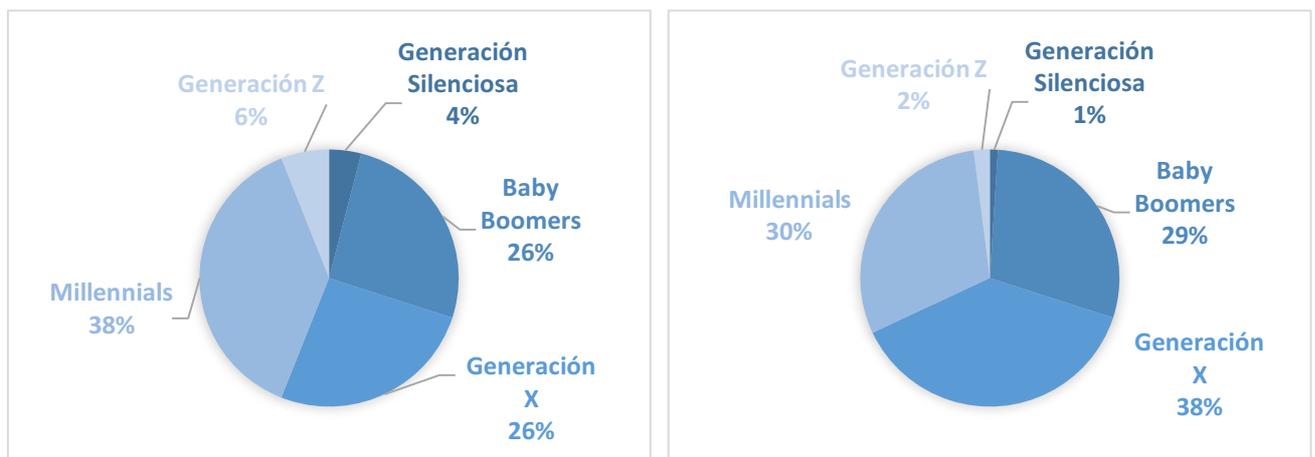
3.3 CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR DE MODA Y LUJO SOSTENIBLE

3.3.1 Perfil personal

A día de hoy el mercado del lujo se encuentra dominado por tres generaciones: Baby Boomers (1945-1964), Generación X (1965-1990) y Millennials (1991-1999). Según el estudio *Luxury Goods Worldwide Market Study 2017* realizado por Bain & Company, esta es la distribución en las ventas de los productos de lujo de acuerdo a las generaciones:

Gráfico 3-2 Distribución de las ventas de productos de lujo según la generación

Gráfico 3-3 Distribución de los beneficios producidos por cada generación



Fuente: adaptación Bain & Company (2017)

Como podemos ver la generación Millennial es la que cuenta ahora mismo con el mayor porcentaje de ventas del sector, y se espera que alcance un 45% en 2025 según el artículo *What you need to know about luxury consumers trends for 2018* de la revista Forbes. Sin embargo, la generación que más beneficio reporta a la industria es la Generación X. Esto se debe a que gran parte de los Millennial todavía no ha alcanzado un nivel suficiente de ingresos, ya que tienen edades comprendidas entre los 27 y los 17 años. Sin embargo, podemos afirmar que es el futuro mercado del lujo y por lo tanto el que marcará la

María Salvador Maceira

demanda en los próximos años. Esto no significa que podamos olvidar el resto de generaciones, pero sí es un indicativo de lo que se puede esperar.

La Generación X y los Baby Boomers son nómadas digitales, tuvieron que pasar de lo analógico a lo digital en una etapa avanzada de su vida. Mientras que los Millennials y la Generación Z son nativos digitales, ya que siempre han vivido en un mundo donde reina la digitalización. Alrededor de 2010, la industria de la moda comenzó a introducirse en el e-commerce, especialmente empresas del *fast-fashion*, sin embargo de creía que el lujo debía comunicarse a través de internet pero nunca vender, porque hacía que sus productos perdiesen categoría. En 2012, las firmas comenzaron a digitalizarse con Burberry a la cabeza, y supuso un incremento en las ventas del sector del 10% ese mismo año, tal y como veíamos en el Gráfico 2-1.

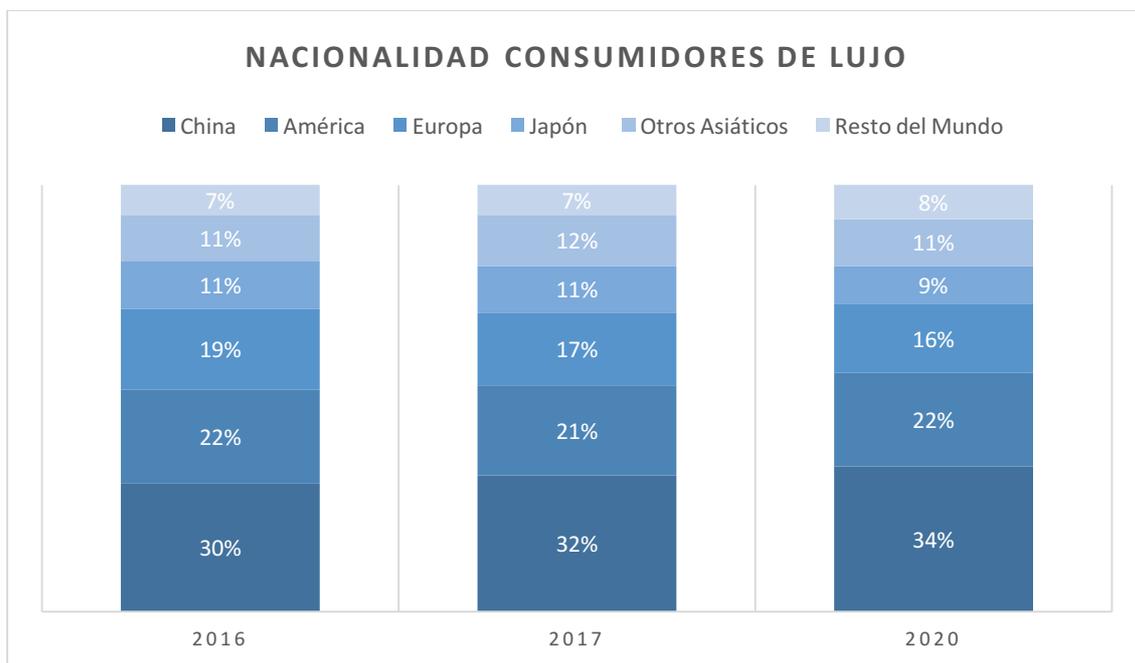
Esto mismo ocurre con la sostenibilidad. Los Millennials son ahora mismo la generación más comprometida con cuestiones de responsabilidad social y medioambiental, y también la más informada debido a su constante conexión a internet mediante dispositivos electrónicos. Según el estudio *Mix and Match the industry: The EY luxury and cosmetics financial factbook 2017* realizado por la empresa de consultoría EY, un 80% de esta generación tiene como principal preocupación sus principios éticos frente al resto de generaciones. En el estudio *Global Power of Luxury Goods 2017* de la consultoría Deloitte, se afirma que un 89% de los consumidores no comprarían productos de alta gama que no fuesen respetuosos con el medio ambiente y, por otro lado, según la revista Forbes en su artículo *The luxury trends of 2018: Green is the New Black and More*, un 58% de los consumidores estarían dispuestos a pagar más por productos sostenibles.

Según el estudio de Deloitte (2017) previamente mencionado, esto también se debe a la actitud que mantienen los consumidores en general respecto a los productos de lujo: un 88% afirma que consume este tipo de productos porque busca alta calidad, un 82% porque les hace sentirse felices y con confianza y frente a un 56% lo hace para presumir y mostrar su estatus.



En cuanto a su procedencia, los principales consumidores actuales de lujo proceden de China, Estados Unidos, Europa y Japón, según el estudio *Luxury Goods World Wide Market Study, Fall-Winter 2017* de la empresa Bain & Company, que ya mencionábamos previamente. China creció un 2% en volumen de compras de 2016 a 2017, y representa un 32% del mercado global de consumidores de lujo a nivel mundial en este último año. El estudio también incluye una proyección para los próximos dos años. Se espera que el mercado chino siga en primera posición y el crecimiento del mercado japonés se ralentice, mientras que otros países asiáticos en vías de expansión vean el consumo de productos de lujo en disminución, ganando relevancia de nuevo el americano y disminuyendo también el europeo, que aunque seguirán manteniendo la segunda y tercera posición en el ranking, tal y como vemos en el siguiente gráfico:

Gráfico 3-4 Evolución de las ventas del mercado del lujo según la nacionalidad de los consumidores



Fuente: adaptación de Bain & Company (2017)

Sin embargo, a estos datos hay que sumarles la concienciación medioambiental, ya que por sí solos no son significativos para la sostenibilidad en el sector de lujo y moda. Para ello nos fijaremos en dos cosas: la cantidad de Millennials que proceden de estos diferentes países, que como ya explicamos antes son el principal mercado del objeto de nuestro trabajo; y también el la concienciación social y medioambiental de los diferentes países, ya que la cultura y educación de cada país en estos aspectos es de gran relevancia para el caso.

Entre los años 1991 y 1999, las mayores tasas de natalidad se dieron en China, América, Unión Europea y Japón, según datos del Banco Mundial (2018). Esto significa que la mayor cantidad de Millennials se encuentran en esas regiones en ese orden, por lo que una vez más, nuestro público objetivo se encuentra en China.

En cuanto al nivel de sostenibilidad que presentan los países, nos guiaremos por los Objetivos de Desarrollo Sostenible marcados por la ONU y la actuación de estos diferentes países respecto a ellos. Aunque ya mencionamos estos objetivos en el apartado 2.2.3, hemos de recordar que existen 17 objetivos diferentes que los países integrantes de la ONU se han propuesto cumplir antes del año 2030. En particular este trabajo tiene mucho que ver con el objetivo número 12, consumición y producción responsable, aunque todos los objetivos entrarían dentro de la sostenibilidad empresarial. El *SDG Index and Dashboards Report 2017*, recoge las actuaciones de los países con respecto a estos objetivos y publica un ranking según la actuación realizada sobre una puntuación de 100. Con respecto a las regiones que mencionábamos previamente, Europa es la más comprometida, siendo la mayoría de las primeras posiciones pertenecientes a países de esta región. Japón es también uno de los países más comprometidos, encontrándose en la posición número 11 con una puntuación de 80,02/100. Estados Unidos se encuentra en la posición 42, con una puntuación de 72,4/100; y China en el puesto 71 con una puntuación de 67,1/100. Sin embargo estos datos por si solos pueden no resultar del todo reveladores. Si los comparamos con aquellos obtenidos por estos países en 2016, seguimos observando que los países europeos son los más comprometidos y obtienen mejores puntuaciones en cuestiones de sostenibilidad. Japón se encontraba en la posición número 18 con un 75/100, lo cual significa que en un año ha conseguido subir siete puestos en el ranking y



María Salvador Maceira

sigue mejorando su puntuación. Estados Unidos ocupaba el puesto número 25, con una puntuación de 72,7; por lo cual, aunque haya mejorado en cuanto a su actuación, hay países que han mejorado mucho más y le han hecho descender 17 puntos en la lista. China por su parte ha sido el país que ha experimentado una mayor mejoría, en 2016 ocupa el puesto 76 con una puntuación de 59,1/100, y aunque haya subido cinco puestos en el ranking, ha tenido la mayor mejoría en su actuación.

Con esto podemos concluir que todas las regiones de consumidores más relevantes en el consumo de lujo trabajan por mejorar la calidad social y medioambiental en sus respectivas zonas. La generación que parece ser el futuro mercado del lujo en los últimos años, los Millennials, también es la más comprometida y aunque ahora mismo no dejarían de consumir lujo por no ser 100% sostenible, si que dejarían de consumirlo si fuese perjudicial para el medio ambiente o para la sociedad. Los estudios que hemos consultado también revelan que esta generación estaría dispuesta a pagar más por productos sostenibles, lo cual supone una ventaja para aquellas marcas que quieran trabajar de manera más ética con el entorno.

Por otro lado, hemos podido ver que en cuanto a la procedencia de estos consumidores, China es el gran consumidor de lujo y se espera que siga creciendo en los próximos años. A esto hay que sumarle que es un país cada vez más comprometido en cuestiones de sostenibilidad, y está por lo tanto cada vez más instaurado en su cultura preferir alternativas responsables.



3.3.2 Hábitos de consumo

A lo largo de todo el trabajo hemos estado intentando demostrar que apostar por la sostenibilidad en el sector de la moda y el lujo supone una oportunidad para las empresas. En el apartado anterior hemos explicado el perfil de consumidores que estarían interesados en esta nueva manera de producir, y aunque todavía no se puede analizar una muestra como tal ya que es un proyecto futuro, cabe mencionar brevemente algunas de las tendencias de consumo actual en estos sectores que facilitarían a las empresas este tipo de prácticas.

En primer lugar, la digitalización. Como mencionamos antes, el mundo del lujo se resistió en un principio a la integración digital de sus marcas, por miedo a que el acceso de un público masivo les hiciera perder prestigio. Sin embargo, aquellas empresas pioneras que se decidieron a dar el paso experimentaron un auge en sus ventas, debido al aumento de la popularidad de sus marcas. Aunque las ventas online del sector supongan una minoría, la presencia en su página web y redes sociales sirve de escaparate para las marcas. Desde ahí crean experiencias que comparten entre sus clientes y clientes potenciales, intentando ser innovadores y volverse virales al mismo tiempo que conservan la verdadera esencia y principios de la marca. Esta digitalización permitiría a las empresas expresar sus principios éticos y añadir valor a la marca. Los clientes actuales pueden acceder a golpe de *click* a gran cantidad de información, lo que les permite comparar una marca con otra, y como hemos dicho previamente, escogerán una con la que se identifiquen y sea buena con la sociedad y el medio ambiente frente a otra que no les aporte ese valor adicional. También les serviría a las marcas pioneras para obtener una ventaja competitiva frente a aquellas más rezagadas, y aunque esto no les garantiza mantener esa posición a lo largo del tiempo, si les permitiría al menos ser de las marcas asociadas con la palabra “sostenible”.

Otra de las cosas que hay que tener en cuenta tal y como titulaba el estudio previamente mencionado de la consultora EY (2017), actualmente los consumidores deciden optar por el *mix and match* más que por un look total de lujo. Esto significa que la mayoría de consumidores de lujo y moda, compra productos de calidad que pueda combinar con otros

más corrientes para incorporarlos así en su día a día, es decir, ya no visten exclusivamente de lujo, sino que compran productos que se puedan combinar con marcas *low cost* para darles más versatilidad. Esto también supone una ventaja para las empresas del sector, ya que pueden realizar transformaciones de forma progresiva en sus productos, como puede ser el movimiento *fur free* del que hablábamos en el punto 3.2.3, que les permita ver cómo responde la demanda a dichos cambios al tiempo que introducen nuevas técnicas en el resto de sus prácticas empresariales.

Es aquí donde entra en juego la Ilustración 2-1, que clasificaba los productos de lujo atendiendo a su consumo y precio. Las partes más bajas y centrales de la pirámide atienden al tipo de producción *prêt-à-porter*, mientras que las más altas están reservadas para la alta costura (ver punto 2.1.1). La mayoría de las marcas producen en varios de los diferentes escalones de la pirámide. Los más bajos suponen la mayoría de la consumición, mientras que los más altos presentan una demanda muy baja. Asimismo, los niveles más altos serían también el escaparate de la marca, su presentación de tendencias y esencia, y los máximos niveles de aspiración por parte de los consumidores. Es por esto que las empresas que encuentren arriesgado dar el paso a la integración sostenible, pueden empezar por incrementar las iniciativas en los niveles más bajos de sus marcas e ir paulatinamente incorporándolos a los niveles más altos. De esa manera, la mayoría de sus consumidores, que son aquellos que compran productos de las partes bajas y centrales de la pirámide, sería también la mayoría de los que consumen productos fáciles de utilizar en su día a día, y los que están más interesados en productos sostenibles. Aquellos que consumen productos de los más altos niveles, estarían seguros de que conservan la calidad esperada y tendrían más tiempo de acostumbrarse al cambio.

También influye el lugar de compra de estos productos. Tal y como vimos en el punto 2.1.2 el sector de la moda y el lujo está ligado al turismo. Muchos de los consumidores de países en vías de desarrollo, la mayoría asiáticos, se ven forzados a comprar en el extranjero ya que en sus países de residencia no encuentran la oferta que existe en otros países más maduros. Otro de los motivos es que al comprar en el extranjero, en ocasiones los consumidores pueden deducirse impuestos propios del lugar que afectan únicamente a residentes de la zona. Como ya comentamos, Europa es el mayor productor de moda y



lujo, y la zona con un porcentaje de ventas mayor en la industria. Del mismo modo que hemos visto en el punto anterior que es la zona más comprometida con el medio ambiente, no sólo por parte del gobierno sino también en lo que a sus habitantes se refiere. Es por ello que las empresas productoras en esta zona poseen tanto las facilidades por parte de sus grupos de interés (ver punto 2.2.2) como la demanda adecuada para apostar por la sostenibilidad en su actividad empresarial.

Finalmente hemos de mencionar también el cambio en la actitud y percepciones del lujo por parte de sus consumidores. Ya vimos en el punto anterior, el estudio de Deloitte *Global Powers of Luxury Goods 2017* revelaba que la mayoría de los consumidores de lujo tenían como principal motivo de compra la alta calidad de los productos de lujo y como segundo motivo la forma en la que se sentían a la hora de comprar el producto, mientras que el último motivo escogido era presumir de estatus. Esto está unido a lo que vimos en el punto 2.1.2, la experiencia es un pilar fundamental de la industria hoy en día, y para conseguir atraer clientes hay que hacer que estos se sientan identificados con la marca y sus valores. Por ello, empezar a anticiparse a la futura creciente demanda de la generación Millennial y la Generación Z, que son los dos grupos generacionales que han nacido y crecido con el desafío social y medioambiental, y por tanto los más comprometidos; pasa por una reflexión sobre la sostenibilidad en la industria de la moda y el lujo. Nadie se va a sentir identificado con marcas dañinas para el entorno, y cada vez serán más aquellos que se sientan identificados con marcas que no sólo no dañen sino que también contribuyan a la mejora social y medioambiental.

3.4 RETOS Y OPORTUNIDADES DEL SECTOR

3.4.1 Retos

ORIGEN O CONVERSIÓN

El primer reto al que se enfrentan las empresas de moda y lujo en lo relativo a la sostenibilidad es la naturaleza de ésta. Algunas empresas, como Stella McCartney o la firma española Ecoalf, son sostenibles desde su fundación y su actividad empresarial no puede separarse de la responsabilidad social y ecológica. Sin embargo, la mayoría de empresas del sector surgieron en una época en la que estas cuestiones no eran tan importantes y la sostenibilidad no está presente en el ADN de la marca. Cambiar toda la organización de una empresa, que en ocasiones lleva más de 100 años en funcionamiento no es nada fácil y crea incertidumbre en los grupos de interés. Cuando hablamos de marcas hablamos también de los conglomerados a los que pertenecen, ya que hay que tener en cuenta que este tipo de decisiones han de pasar primero por el visto bueno de la empresa matriz, como puede ser LVMH o Kering, y tienen que adaptarse a sus requisitos.

REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS

Para las empresas que han de convertirse, volverse sostenibles supone un reto a nivel económico, ya que se tendrán que crear nuevos departamentos que investiguen recursos sostenibles, se tendrán que diseñar nuevas estrategias que permitan integrar los nuevos procesos en la actividad empresarial a largo plazo y tendrá que cambiarse también la cultura dentro de la marca. Del mismo modo que se crean nuevos puestos de trabajo, otros quedan obsoletos en caso de que sean perjudiciales para el entorno. Un ejemplo de esto lo veíamos con el movimiento *fur free*: todas las empresas que dejan de utilizar la piel en sus productos dejan de tener como proveedores las granjas de animales, empresas peleteras y artesanos que se encargaban de trabajar este producto; con lo cual están sacrificando parte del personal y de la cadena de producción, y también hay que tenerlo en cuenta aunque sea por un bien mayor.

ELIMINACIÓN DEL USO DE MATERIALES CONTAMINANTES

Al igual que hay empresas para las que la sostenibilidad es algo básico y va de la mano de su economía, hay empresas para las que la contaminación es una actuación que acompaña la naturaleza de su actividad. Un ejemplo de ello lo veíamos en el punto 3.2.3 con Tiffany & Co.. La empresa joyera lleva acabo muchas iniciativas de concienciación medioambiental, llegando a eliminar la línea de coral de sus productos incluso siendo una de las más icónicas y populares. Sin embargo, sus artículos están compuestos entre otros materiales de oro, y su proceso de extracción es altamente dañino para el medio ambiente y los trabajadores de las minas, por muchas medidas que tomen para hacerlo más ecológico y seguro. Es por ello que este tipo de empresas encuentran aun más retos en su persecución de la responsabilidad con el entorno, ya que para ser consideradas sostenibles deberían eliminar su principal producto y sustituirlo por alternativas éticas, lo cual es altamente arriesgado o incluso impensable.

CUMPLIR OBJETIVOS

Aunque apostar por la sostenibilidad parece ser lo más inteligente, todas las empresas sean del sector que sean se enfrentan al mismo reto: transparencia. Las empresas tienen que marcarse unos objetivos y trabajar día a día para conseguirlos de manera progresiva. Sin embargo, como la mayoría de requisitos para la sostenibilidad hoy en día son voluntarios y no obligatorios por ley, existen pocas empresas externas que puedan evaluar los procesos de forma imparcial para determinar si una empresa es sostenible o no. Este hecho unido a la facilidad de colgar información falsa en internet, hace que exista el riesgo de que una empresa se auto declare sostenible cuando no es así.

CAMBIAR PERCEPCIONES

Este reto depende mucho de los puntos anteriores. Como ya vimos en la entrevista a Untold (2015) que concedía Stella McCartney, una percepción de los consumidores es que la sostenibilidad les hacía renunciar a la belleza o la calidad en sus productos, por lo que se veían reticentes a su consumo en algunas ocasiones. La única manera de superar este reto con éxito, es mantener un listón alto en lo que a calidad se refiere y demostrar mediante la experiencia que esa percepción es errónea.



INTEGRACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA ESENCIA DE LA MARCA

Por último, si antes hablábamos de la implementación de la sostenibilidad en la cultura empresarial, ahora hacemos referencia a su integración en el mensaje de la marca de cara al público. Como ya veíamos en el punto 2.1.2, uno de los puntos más importantes para la diferenciación de este tipo de empresas y su posicionamiento en el mercado es la experiencia del consumidor. Para atraer al público, las marcas tienen que mantener su tradición al tiempo que intentan ser las más innovadoras. La sostenibilidad en este caso empieza siendo parte de la vanguardia y tiene que tener como objetivo pasar a formar parte de la esencia, para que así los consumidores se sientan identificados y atraídos por los valores que representan.

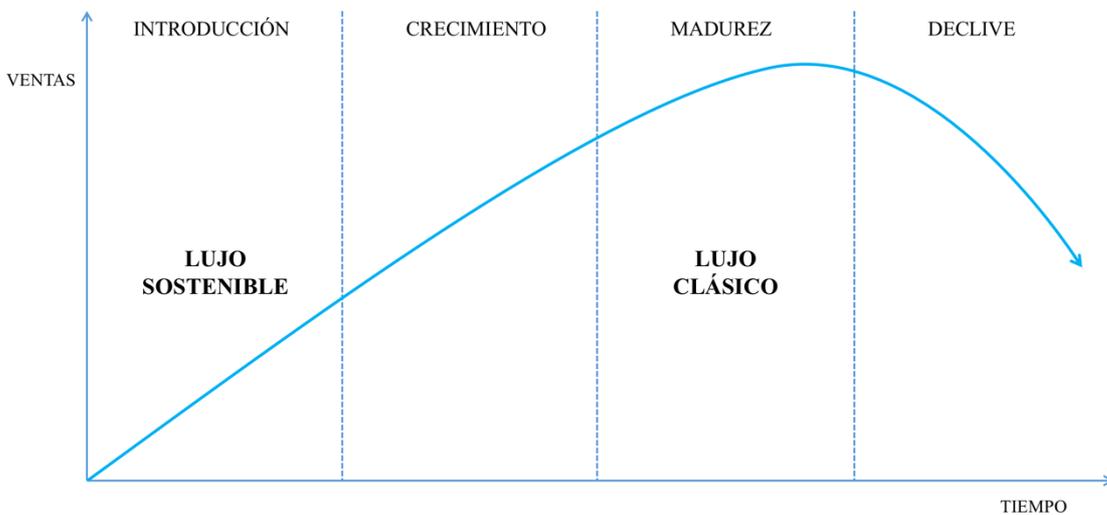


3.4.2 Oportunidades

ESCASEZ DE LA COMPETENCIA

En la actualidad, la sostenibilidad en las empresas de lujo y moda es una cualidad escasa, y no existen muchas empresas que integren este tipo de prácticas a lo largo de todo el proceso productivo. Observemos el gráfico del ciclo de vida de un producto:

Gráfico 3-5 Ciclo de vida de productos de lujo



Fuente: elaboración propia

El lujo clásico se encuentra en una etapa de madurez. Sus ventas y su público se han estabilizado. La producción se vuelve rentable pero también es la etapa en la que la competición es más fuerte y la constante publicidad y diferenciación de los competidores es crucial para atraer a los clientes.

Por otro lado, el lujo sostenible se encuentra en la etapa de introducción. Las empresas comienzan ahora a lanzar productos responsables con el entorno y existe incertidumbre en cómo va a reaccionar el mercado. Las empresas de lujo tienen que invertir mucho en I+D, sin hacer peligrar los productos de la marca que se encuentran ya en la etapa de madurez. Aquí se encuentra una oportunidad para hacerse con el mercado antes que los competidores y de alguna manera, marcar las pautas a seguir por el resto del mercado.

ANTICIPACIÓN A LA OBLIGATORIEDAD

Tal y como vimos en el punto 2.2, los gobiernos toman cada vez más medidas para favorecer el cuidado de la sociedad y el medio ambiente. Por una parte se establecen mínimo legales que las empresas deben de cumplir a riesgo de ser sancionadas de no ser así, como por ejemplo la legislación medioambiental de la Unión Europea (Comisión Europea, 2018). Sin embargo, también existen facilidades que el gobierno pone a disposición de la empresas que vayan más allá de este reglamento como las subvenciones por el uso de energías renovables y para acciones de ahorro y eficiencia energética (Consejería de Empleo, Industria y Turismo; 2018).

La legalidad en este tipo de cuestiones es cada vez más estricta, y anticiparse a este tipo de medidas haría que las empresas por un lado pudieran recibir ayudas y por otro, estén preparadas para futuros cambios en el reglamento que limiten la contaminación en sus procesos productivos.

FLEXIBILIDAD EN LA ELASTICIDAD DE LOS PRODUCTOS DE LUJO

Los productos de lujo no se comportan de la misma manera que los productos cotidianos. Si observamos la Ilustración 2-1, podemos afirmar que las bases de la pirámide responden a una demanda más elástica, y a medida que subimos de nivel, la demanda comienza a volverse inelástica. Es decir, si Starbucks aumenta el precio de su café de 5 a 10€, probablemente la cantidad demandada sea menor, ya que no tanta gente podrá disfrutar de ese lujo accesible o estará dispuesta a pagar ese precio. Sin embargo, un consumidor de productos premium, como puede ser Louis Vuitton, no verá tanta diferencia en pagar 2.000 a 2.500€ por un producto de la marca, y la demanda no cambiará tanto para la firma.

Es por ello que aunque volverse sostenible pueda suponer un aumento en el precio de los productos, en el caso del lujo la demanda no se vería tan afectada e incluso el aumento de precio podría generar mayor deseo. De hecho, Kapferer y Bastien en sus Antileyes de Marketing de Lujo del libro *The Luxury Strategy* (2009), indican que las empresas de lujo deben aumentar el precio de sus productos para aumentar el deseo, y por lo tanto, la demanda. Teniendo también en cuenta que la gente está dispuesta a pagar más (ver 3.3).



AÑADIR VALOR

Los empresarios tienen que tener como objetivo crear valor para la empresa (Michael E. Porter y Mark R. Kramer, 2006). Esto se puede conseguir entre otras formas, mediante la RSC¹⁴ según estos autores. Aunque el beneficio de ser responsables con la sociedad y el medio ambiente pueden resultar obvios para los grupos externos que vimos en la teoría de los grupos de interés (ver punto 2.2.3), también favorece el funcionamiento interno de las empresas. Entre otras cosas, este tipo de acciones sostenibles, contribuye a mejorar el ambiente de trabajo y retener el talento (Michael E. Porter y Mark R. Kramer, 2006) que se ve traducido en un incremento de la productividad y finalmente se refleja en los beneficios obtenidos por las empresas. También mejora la imagen de las marcas de cara al público y ayuda a prevenir escándalos, lo cual atrae a los inversores, según los autores previamente mencionados. Esto hace que la empresa genere valor a la marca, que puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva.

¹⁴ Responsabilidad Social Corporativa.



4 CONCLUSIONES

En muchas ocasiones las empresas olvidan que están creadas por y para las personas, y tienen como objetivo último y primordial generar beneficio económico, casi de manera exclusiva. En el mundo de la moda y el lujo, esta percepción parece estar más presente que en otros sectores, ya que el producto y/o servicio ofrecido es sin duda respuesta a un deseo y no a una necesidad. Es por ello que “sostenibilidad” parece ser lo opuesto a “lujo”, sin embargo, a lo largo de todo el trabajo hemos podido comprobar que existe una zona común para ambos términos que no solo no pone en riesgo el aspecto económico de las empresas sino que lo potencia.

El sector de la moda y el lujo ha experimentado un crecimiento exponencial en las últimas décadas, y se prevé que vaya a continuar ese camino en un futuro próximo. También es sin duda uno de los sectores que aportan mayor beneficio económico y turístico a aquellos países donde se encuentran este tipo de empresas, especialmente en Europa. Sin embargo, la otra cara de la moneda la han pagado la sociedad y el medio ambiente, siendo ambos víctimas de prácticas poco responsables por parte del sector. Por un lado, se han conocido diversos casos de explotación laboral que han afectado a los trabajadores de la industria, especialmente en países menos desarrollados. Por otro, la industria de la moda genera una gran cantidad de contaminación y el lujo es una parte que contribuye a ello.

Hemos podido ver también como progresivamente las personas se preocupan más de su entorno. Los recursos son más escasos y los gobiernos han de tomar medidas que permitan ralentizar el consumo mientras se estudian fuentes más viables con las que producir, aplicando medidas de forma más rigurosa y estricta . Pero no son solo los gobiernos los que han demostrado su actitud preocupada, los consumidores hoy en día reciben información de manera constante y son conscientes del daño que están realizando al planeta, y muchos de ellos empiezan a decantarse por las alternativas más éticas con la sociedad y el medio ambiente.

María Salvador Maceira

Las empresas de moda y lujo han de desarrollar planes estratégicos a largo plazo, y el futuro para este sector está en los Millennials, que actualmente constituye el mayor porcentaje de ventas del sector. Este grupo está caracterizado por sus fuertes valores éticos, ha crecido con la preocupación social y medioambiental, y probablemente las generaciones siguientes también consideren importantes esas cuestiones. Es por ello que desarrollar prácticas sostenibles a día de hoy es un aspecto diferenciador y positivo de cara a los consumidores, pero lo más probable es que en unos años se vuelva un requisito común y obligado para todas las empresas.

La nueva tendencia en la forma de producción del sector que une los aspectos económicos, sociales y medioambientales de las empresas, el *slow fashion*, es consciente de todos estos cambios que están ocurriendo y trata de adaptarse a ello. Al ser un movimiento tan reciente, la oferta es muy escasa y existen muchas oportunidades de negocio para las empresas que quieran arriesgarse, ya sean subvenciones por parte del gobierno o ganar cuota de mercado para la gente que ya considera la sostenibilidad un requisito. La forma de producir del sector del lujo, tanto el *prêt-à-porter* como la *haute couture*, suponen una ventaja para la industria ya que la adaptación para la ejecución de este tipo de prácticas es más fácil que la de otros modelos como el *fast fashion*. A esto hay que añadir que los productos son de alta calidad, por lo que su periodo de vida es mayor que los productos convencionales, evitando así la generación de residuos innecesarios por parte de los consumidores.

Sin embargo, no todo son ventajas. Aunque cuenten con la capacidad de ser un modelo más compatible con el *slow fashion*, integrar los valores y cambiar las estructuras no deja de ser un desafío en sí mismo. También hemos de decir que aunque el futuro sea sostenible, parte de la sociedad actual apuesta por la responsabilidad social y medioambiental en la teoría pero no en la práctica, y a otra parte le es indiferente incluso en la teoría. Este es uno de los motivos que llevan a que no exista oferta por parte del sector, y por lo tanto establecer un baremo que mida los niveles de sostenibilidad de una empresa del sector resulta una tarea difícil, aunque en el trabajo hayamos podido proponer un posible modelo.



María Salvador Maceira

La gran pregunta es entonces: ¿merece la pena? La respuesta debería ser sí, aunque fuese solo por motivos éticos, pero durante todo el trabajo hemos podido demostrar su viabilidad económica. La sostenibilidad genera valor para las empresas, y ese valor se traduce en riqueza, tanto para la empresa como para la sociedad y el medio ambiente. Sería una necesidad incitar a una empresa a realizar el cambio de manera inmediata, atendiendo simplemente a los motivos éticos. Las entidades han de realizar estos cambios de manera progresiva, creando departamentos de investigación y desarrollo que les permitan innovar en sus procesos e integrando prácticas sostenibles en su cultura de trabajo. Este mensaje ha de ser consistente también en la experiencia que se proporciona al consumidor, que es ahora lo más importante para las empresas de moda y lujo. También se deberá medir cómo acoge la demanda estos productos sostenibles, que introducidos en el mercado de manera progresiva, permitirán que los consumidores confíen cada vez más en este tipo de productos e incrementen su deseo por adquirirlos. Por último, hemos de recordar que el éxito de las marcas de lujo proviene de la síntesis de su tradición o esencia, el por qué del nacimiento de la marca; con la innovación de las tendencias y procesos actuales. La sostenibilidad tendrá que formar parte de esta unión como parte de la innovación para poder afiliar de manera firme el mensaje, y que así los consumidores puedan sentirse identificados y convertirse en clientes.

Las futuras líneas de investigación sobre el tema quizá puedan estar más centradas en el perfil de estos nuevos consumidores exclusivamente o en los procesos de producción de las diferentes empresas. También se podrá investigar cómo han afectado estos cambios al rendimiento de los trabajadores o la reacción por parte de los inversores. Sería también interesante estudiar el impacto medioambiental de las empresas antes y después de la incorporación de estas prácticas.

Por último, si bien es cierto que la palabra sostenible aboga por el consumo responsable y la reducción de demanda de productos innecesarios, como son considerados los bienes de lujo, ninguna entidad empresarial disuadiría a su propio público de consumir sus productos. Por ello, al menos deberían intentar ser lo más conscientes posibles del impacto que tienen en el medio que les rodea. Es decir, ya que producir hay que producir ¿por qué no hacerlo de manera beneficiosa para todos?



5 BIBLIOGRAFÍA

Ahmed, O. (2017). Inside the Business of Vicuña, the Wool Worth More Than Gold. Retrieved from <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/inside-the-business-of-vicuna-the-wool-worth-more-than-gold>

Amed, I., Berg, A., Brantberg, L., Hedrich, S., Leon, J., & Young, R. (2018). McKinsey & Company, Business of Fashion. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/The%20state%20of%20fashion/The-state-of-fashion-2017-McK-BoF-report.ashx>

Carson, R. (2002). *Silent spring*. Boston: Houghton Mifflin.

Corlett, A. (2016). La “curva del elefante”: una historia mucho más complicada de lo que se imagina. Retrieved from <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/la-curva-del-elefante-una-historia-mucho-mas-complicada-de-la-que-se-imagina>

D'Arpizio, C., Levanto, F., Kamel, M., & de Montgolfier, J. (2017). Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall–Winter 2017. Retrieved from <http://www.bain.com/publications/articles/luxury-goods-worldwide-market-study-fall-winter-2017.aspx>

de Geus, A., & Sachs, J. (2017). *SDG Index and Dashboards Report 2017: Global Responsibilities International spillovers in achieving the goals*. Retrieved from <http://www.sdgindex.org/assets/files/2017/2017-SDG-Index-and-Dashboards-Report--regions.pdf>

Deloitte. (2017). *Global Powers of Luxury Goods 2017*. Patrizia Arienti. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-global-powers-luxury-2017.pdf>



María Salvador Maceira

Delso, C., Girón, M., & Mora, C. (2016). *Vogue - UC3M: El Negocio de la Moda*. Presentation.

Drew, D., & Yehounme, G. (2017). The Apparel Industry's Environmental Impact in 6 Graphics. Retrieved from <http://www.wri.org/blog/2017/07/apparel-industrys-environmental-impact-6-graphics>

Ecoosfera. (2014). 10 preguntas que te harán un consumidor más responsable. Retrieved from <https://ecoosfera.com/2014/02/10-preguntas-que-te-haran-un-consumidor-mas-responsable/>

Ethical Fashion Forum. *KEY - Ethical Certifications and Memberships*. Retrieved from <http://www.ethicalfashionforum.com/assets/downloads/Ethical-Certification-and-Memberships-Key.pdf>

EY. (2017). *Mix and match the industry : The EY luxury and cosmetics financial factbook 2017*. Javier Vello y Patricia Fernández Mesa. Retrieved from [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mix-and-match-resumen-ejecutivo/\\$FILE/ey-mix-and-match-the-industry-resumen-ejecutivo.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mix-and-match-resumen-ejecutivo/$FILE/ey-mix-and-match-the-industry-resumen-ejecutivo.pdf)

Feijoo Elzo, M. (2017). Y ¿cómo sabemos si una marca es sostenible? - Slow Fashion Next. Retrieved from <https://www.slowfashionnext.com/blog/2017/04/12/y-como-sabemos-si-una-marca-es-sostenible/>

Girón, M., & Planelles, D. (2017). *IE Luxury Barometer 2017*. Observatorio del Mercado Premium, Instituto de Empresa (IE). Retrieved from https://observatoriodelmercadopremium.ie.edu/wp-content/uploads/sites/59/2013/11/IE-Luxury-Barometer_30_01_18.pdf



María Salvador Maceira

Girón, M., & Planelles, D. (2017). *Luxury surrenders to the Internet: Understanding the impact of the Millennial generation*. Retrieved from https://observatoriodelmercadopremium.ie.edu/wp-content/uploads/sites/59/2013/11/Luxury-surrenders-to-Internet-The-role-fo-the-Millennials_V2.pdf

Goldstone, N. (2017). What You Need To Know About Luxury Consumer Trends For 2018. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/njgoldston/2017/12/29/what-you-need-to-know-about-luxury-consumer-trends-for-2018/#61b1f12b21eb>

Greenpeace. (2016). Greenpeace - The Detox Catwalk. Retrieved from <https://www.greenpeace.org/archive-international/en/campaigns/detox/fashion/detox-catwalk/>

Hay Levels. (2018). TEXTILES - Sustainable Fashion - Kate Fletcher.. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=IYA-dfSsrMU>

Kapferer, J., & Bastien, V. (2009). *Luxury Strategy, The*. London: Kogan Page.

Kirchain, R., Olivetti, E., Miller, T., & Greene, S. (2015). *Sustainable Apparel Materials*. Materials Systems Laboratory, Massachusetts Institute of Technology. Retrieved from <http://msl.mit.edu/publications/SustainableApparelMaterials.pdf>

Kroll, L. (2017). Business Icon Bernard Arnault Reveals His Most Important Mentor, Biggest Mistake In Q&A. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/luisakroll/2017/09/26/business-icon-bernard-arnault-reveals-his-most-important-mentor-biggest-mistake-in-qa/#5ab389d82ccc>

Legislación medioambiental - Medio ambiente - Comisión Europea. (2018). Retrieved from https://ec.europa.eu/environment/efe/themes/environmental-law_es



María Salvador Maceira

Meadows, D. (1982). *The Limits to growth*. New York: Universe Books.

Our History - Consumers International. (2018). Retrieved from <https://es.consumersinternational.org/who-we-are/our-history/>

Paton, E. (2017). François-Henri Pinault, Kering Chief, on Why Green Is the New Black. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2017/01/25/fashion/francois-henri-pinault-kering-sustainability.html>

Rambourg, E. (2014). *The Bling Dynasty: Why the Reign of Chinese Luxury Shoppers Has Only Just Begun*. Singapore: Wiley Finance.

Sánchez, C. (2016). La industria textil, la segunda más contaminante del planeta. Retrieved from <http://www.xlsemanal.com/actualidad/20160913/cataclismo-la-fast-fashion.html>

Sicard, M. (2007). *Lujo, mentiras y marketing*. Barcelona.

Sim, H. (2018). The Luxury Trends Of 2018: Green Is The New Black, And More. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/herbertsim/2018/01/04/the-luxury-trends-of-2018-green-is-the-new-black-and-more/#29d01548194d>

Sposito, S. (2016). *Historia de la moda*. Barcelona: Promopress.

Stella McCartney. (2017). *Stella McCartney: 2016 Environmental Profit and Loss Account*. Retrieved from <https://www.stellamccartney.com/cloud/stellawp/uploads/2017/09/Stella-McCartney-EPL-Report-2016-FINAL.pdf>

Tasa de natalidad| Data. (2018). Retrieved from https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.CBRT.IN?end=1999&locations=CN-JP-US-EU&name_desc=false&start=1991&view=chart



María Salvador Maceira

Untold. (2018). Can Sustainable Fashion be Beautiful? | Stella McCartney | The True Cost. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=cK-iwkOSp9c&feature=youtu.be>

Yardley, J. (2013). Report on Bangladesh Building Collapse Finds Widespread Blame. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2013/05/23/world/asia/report-on-bangladesh-building-collapse-finds-widespread-blame.html>

International Fur Federation: We Are Fur in Fashion and Sustainability. (2018). Retrieved from <https://www.wearefur.com>

