





# Contenido

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>2</b>
<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 1: Contexto</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo 2: Cómo integran los mercados el lujo sostenible</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo 3: Retos de la industria</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo 4 Destruyendo los mitos de una industria superficial</b>	<b>23</b>
<b>Capítulo 5: Asuntos de interés público</b>	<b>25</b>
<b>Capítulo 6: Clasificación de las empresas de lujo por su compromiso con la sostenibilidad</b>	<b>32</b>
<b>Capítulo 7: Creadores de futuro</b>	<b>37</b>
<b>Capítulo 8: El papel de las personas famosas</b>	<b>42</b>
<b>Capítulo 9: Plan en diez puntos</b>	<b>44</b>
<b>Conclusión</b>	<b>46</b>
<b>Notas finales</b>	<b>47</b>

## Página web

Se pueden consultar libremente los siguientes archivos electrónicos:

- Resumen ejecutivo
- Estudio completo

**“Fascinante e innovador, este informe es una llamada de atención para todos los profesionales y aficionados a la industria de bienes de lujo, los consumidores de dichos productos y los famosos que los prescriben. En él se afirma que el incremento de la preocupación del consumidor por los problemas medioambientales y sociales es el gran cambio cultural del siglo XXI y marca la pauta que las compañías deben seguir si desean mantener su prestigio, lo cual es vital para su supervivencia.”**

Katharine Hamnett, Ethical Fashion Designer

## Agradecimientos

Este informe es el resultado del esfuerzo de todo un equipo. En primer lugar gracias a Elizabeth Goodwin, por su gran apoyo y entusiasmo durante todo el proceso, y a Fiona Harkin, que nos ofreció su inestimable consejo y cuya flexibilidad ha sido tan valiosa como su talento para diseñar este informe y la web, que la acompaña. También gracias a todos aquellos que nos han facilitado contactos e impresiones que nos ayudó en la concepción de la idea, el proceso de investigación y diseño, así como en la promoción del informe: Mark Bendall, Bianca Cheng, Indre Kleinaite, Vanessa Friedman, Antoine March, Tanya Mailangkay, John Manoochehri, Cristiana Schiavolin, Ariane Thomas, Diana Whittington, y personal de Covalence, Ethical Investmen Research Service (EIRIS), Future Laba y Trend Buero. Agradecimiento a nuestros colaboradores freelance, Hannah Lane y Diana Verde Nieto de Clownfish. Gracias a Greg Armfield, Georgina Bridge, Jane Caie, Pippa Carte, Adrian Cockle, Sarah Coombs, David Cowdrey, Glyn Davies, Peter Denton, Susan Gent, Oliver Greenfield, James Leaton, Dax Lovegrove, Jacqueline Morgan, Jen Morgan, Christina Palmer, Tanya Reed, Edwina Silvester, Oliver Smith y Heather Sohl de WWF UK.



Los autores

## Deeper Luxury 1



## Resumen ejecutivo



¿De qué estás hecho?

dwa-design.co.uk

Este informe proporciona una visión clara y racional para conseguir una industria del lujo más sostenible. En él se presenta un nuevo concepto de lujo cuyos valores se incorporan totalmente a la cadena de productos y servicios (producción, manufacturación, marketing y distribución). Las marcas de lujo auténtico son aquellas que proporcionan experiencias mejores y más positivas a todos los grupos de interés relacionados con ellas y cuyos consumidores se identifican con los valores de respeto al medio ambiente y a las personas.

Las marcas de lujo tienen el poder de influir sobre las aspiraciones y el comportamiento del consumidor a través del diseño del producto, su distribución y su marketing. También influyen en el cómo, cuándo y por cuánto tiempo los consumidores utilizan estos productos. Por lo tanto, tienen la oportunidad y la responsabilidad de promocionar el consumo sostenible.

### El nuevo consumidor de lujo

Muchos consumidores de lujo forman parte de una élite acomodada y global cada vez más educada y preocupada por los problemas sociales y medioambientales. Estos consumidores usan los productos de lujo como un símbolo de éxito. Sin embargo, la definición de éxito –y el modo en que éste es percibido por el resto de la sociedad– está cambiando. Mucha gente quiere ahora que las marcas que usan reflejen además sus preocupaciones y aspiraciones por un mundo mejor. Esto es cierto, no sólo en los lujosos mercados occidentales sino, cada vez más, entre la clase media-acomodada de Asia, América Latina y Europa del Este.

### El nuevo mercado del lujo

Realizar negocios de forma sostenible es una respuesta obligada a los principales retos estratégicos a los que se enfrentan las marcas de lujo. En este informe se perfilan varios de estos retos, entre los que destacan:

### La democratización del lujo

Las marcas de lujo se han hecho más accesibles, por lo que les es más difícil atraer a los consumidores por el concepto de exclusividad. En cambio, su valor añadido podría venir de un mayor compromiso ambiental y social, expresado a través de unos valores de marca más profundos y unas prácticas de negocio más responsables.

### Esplendor entre la miseria

Las marcas de lujo están experimentando una rápida expansión en sociedades en las que se dan dos extremos sociales: por un lado personas con un alto poder adquisitivo y por otro personas cada vez más pobres. En estas sociedades el consumo ostentoso puede llegar a suponer una amenaza a la cohesión social. Esto ocurre, por ejemplo, en China; donde las autoridades de Beijing han vetado el uso de anuncios para hacer publicidad de servicios y productos de lujo.

En este contexto, el prestigio de los servicios y productos de lujo provendrá de su capacidad para generar bienestar, no solamente para los consumidores, sino también para todas las personas implicadas en su producción, uso, reparación y venta.

### Excelencia social y medioambiental

Dada la falta de información pública existente sobre el valor corporativo en los aspectos sociales y medioambientales, WWF ha analizado y clasificado las diez marcas de lujo más conocidas en todo el mundo según indicadores de desarrollo corporativo, social y medioambiental. Estas marcas incluyen Gucci, Yves Saint Laurent, IWC, Garnier y Louis Vuitton, entre otras.

La clasificación utilizada procede de la combinación de dos tipos de información: la que las mismas compañías ofrecen a los fondos de inversión ética por una parte y lo que los medios de comunicación y organizaciones no gubernamentales han comentado sobre ellas, por otra. Estos datos han sido puntuados, evaluados y ponderados para crear un sistema de valoración hasta 100, expresado en grados de A (mejor) a F (peor).

A ninguna compañía le fue adjudicado un grado más elevado que el C+. El grupo de lujo francés L'Oreal encabeza el ranking y el grupo italiano Tod's ocupa la décima posición. De acuerdo con la información proporcionada por estas empresas y otras consultadas, su compromiso corporativo, social y medioambiental fue inferior al de marcas líderes de otros sectores.

WWF urge a las marcas de lujo a que incluyan la sostenibilidad en su estrategia de negocio y a que además evalúen sus progresos en este campo. Para hacerlo,



# Introducción

deberían medir e informar de sus avances de acuerdo a pautas internacionales como el sistema de información GRI (*Global Reporting Initiative*).

## Apoyo coherente de personalidades

El apoyo de personajes conocidos es un elemento de marketing muy importante para las marcas de lujo. Además, las marcas que estos personajes eligen para promocionar son vistas como un reflejo de sus valores personales. Promocionar marcas con un compromiso social y medioambiental bajo puede perjudicar la reputación de estos famosos, así como las causas que pretenden apoyar.

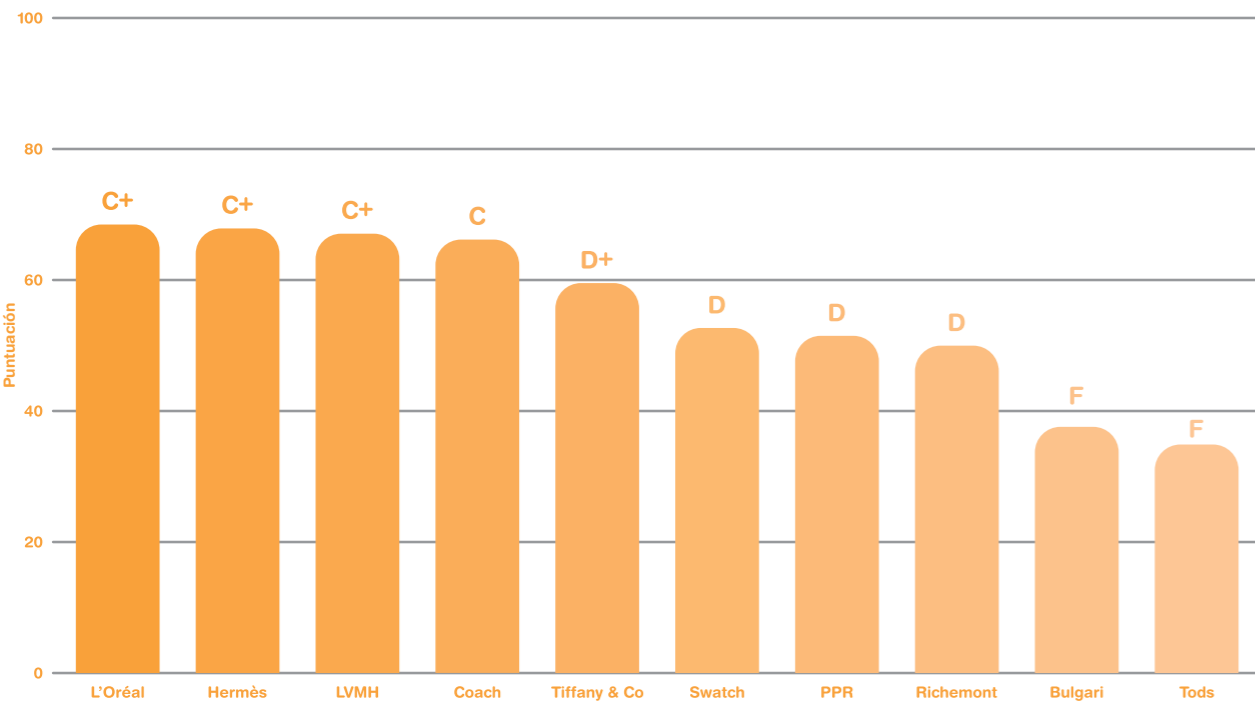
Desde WWF pedimos a estas personalidades que busquen la coherencia entre las causas que apoyan y las marcas que promocionan. Para ayudarles a hacer una elección adecuada, WWF ha elaborado el *Star Charter* o *Código de las Estrellas*, que enumera seis principios a seguir:

1. Reconocer la posibilidad de influencia de la marca en el comportamiento del consumidor.
2. Animar a los consumidores y a las compañías a tomar conciencia de los aspectos sociales y medioambientales de sus actividades.

3. Estudiar el compromiso medioambiental y social de las compañías antes de promocionarlas.
4. Obtener consejo de un experto independiente sobre dicho compromiso antes de promocionar una compañía.
5. Aclarar cualquier duda pública sobre el compromiso medioambiental y social de las marcas que actualmente promocionan.
6. Difundir entre sus compañeros de profesión su compromiso con el *Código de las Estrellas* o *Star Charter*.

## Conclusión

Las compañías de objetos de lujo deben esforzarse más para justificar su valor en un mundo cada vez más desigual y con recursos limitados. A pesar del potencial comercial de las políticas sostenibles, las marcas de lujo han tardado en darse cuenta de sus responsabilidades y oportunidades en este terreno. WWF pide a la industria del lujo que impulse una nueva definición del lujo, con unos valores más éticos, expresados a través de la excelencia social y medioambiental. En el futuro, deberán medir e informar exhaustivamente sobre sus progresos en temas de gobierno corporativo, social y ambiental.



¿Dónde está el bling? Las estrellas llegan la Gala de la Academia 2007 sin los vistosos brillantes.

Las marcas de lujo representan sueños para muchas personas. Normalmente son artículos de la más alta calidad y el más alto precio, que proporcionan al consumidor una experiencia de élite y una sensación de prestigio. Relojes, joyería, alta costura, centros turísticos exclusivos y restaurantes son considerados piezas de lujo. A su vez, las experiencias excepcionales y agradables también son calificadas como lujo y están adquiriendo cada vez más popularidad.<sup>1</sup>

La industria del lujo genera 77 billones de dólares aproximadamente y es realmente global. Marcas simbólicas como Chanel, Dior, Prada o Cartier influyen en las creencias y comportamientos de millones de personas.<sup>2</sup> Famosos mundialmente conocidos, agencias de publicidad y propietarios de medios de comunicación ganan en conjunto millones de dólares con los ingresos por publicidad y los honorarios que estas marcas les proporcionan.

El mercado de los bienes de lujo crece más rápidamente en las economías con clases medias en expansión, con

los países asiáticos a la cabeza.<sup>3</sup> El mercado del lujo chino se convertirá en el mayor del mundo en el plazo de cuatro años. En Tokio, el 94% de las mujeres de más de veinte años tienen bolsos de Louis Vuitton. Hong Kong posee más tiendas de Gucci y Hermès que Nueva York o París.<sup>4</sup>

A pesar de este boom, hay señales que alertan sobre un punto muerto cercano. Titulares del tipo *Cómo pierde el lujo su brillo*, *El diablo se viste de Prada* o *¿Ha crecido demasiado el sector del lujo?* son indicadores de cómo los periodistas especializados en moda se están cuestionando si la globalización empresarial de las marcas de lujo las está dejando vacías de significado.<sup>5</sup> Mientras tanto, las dudas sobre la ética de los bienes de lujo son cada vez más numerosas. Por ejemplo, en 2007 la película *Diamantes de sangre* avivó respondía a la inquietud existente sobre la ética de la industria del diamante, de forma que en la siguiente gala de los Oscar muy pocas estrellas se atrevieron a lucir diamantes.

En el ejemplar verde de la revista *Vanity Fair* de 2007



se cuentan grandes historias sociales, pero ni una sola palabra sobre el impacto medioambiental de las marcas de lujo anunciadas en toda la revista.<sup>6</sup> Si estas marcas proporcionan sueños ¿cómo prenden identificarse con nuestros deseos en un momento en el que los desafíos globales como la seguridad o el cambio climático se han convertido en preocupaciones diarias?, ¿Cómo será en el futuro el concepto del lujo y del estilo cuando la situación del planeta parece importarnos más que nunca?.

### Nuevos deseos

Una parte importante del papel de los productos de lujo es el de aportar a sus propietarios un aura de éxito social. WWF considera que la definición de éxito –y el modo en que es percibido por el resto- está cambiando. Un sentimiento de responsabilidad compartida está impregnando también los sectores más acomodados de la sociedad, con los consiguientes cambios en los gustos y deseos de esta clase de consumidores que quieren mostrar, cada vez más, que se preocupan por temas medioambientales y sociales.

Algunas marcas de lujo, como las que figuran en el capítulo 7, han respondido al reto de la sostenibilidad de un modo adecuado y exitoso. Otras han intentado hacerlo pero fracasaron, por las razones presentadas en el capítulo 4 y muchas han sido incapaces de incorporar este concepto a su negocio. La pregunta que la compañía relojera TAG Heuer dirige a sus consumidores “¿*De qué estás hecho?*”, se vuelve como un boomerang a TAG y a sus competidores del sector: los consumidores esperan respuestas convincentes a cuestiones como la responsabilidad social y medioambiental.

### Este informe

Este informe es el primer análisis sistemático realizado sobre las oportunidades, el compromiso y la responsabilidad social y medioambiental de las marcas de lujo.<sup>7</sup> En el capítulo 1 describimos la necesidad global de un consumo sostenible y responsable. Exploramos aspectos específicos sobre como el consumo sostenible tiene implicaciones para las marcas de lujo, desde la minería y la agricultura hasta el diseño, la fabricación y el marketing pasando por la venta al detalle, la reutilización o reparación y la eliminación de residuos (capítulo 5). Presentamos el primer ranking mundial del compromiso

social y medioambiental, realizado entre los 10 mayores grupos empresariales del consumo de lujo (capítulo 6) propietarios de una variada gama de marcas, que incluye a Bulgari, Garnier, Tods, Kenzo, Hermés y TAG Heuer.

Aunque algunas grandes marcas de lujo han comenzado ya a trabajar en este sentido, muchas otras se están quedando atrás. Esto es debido a la existencia de creencias propias de este sector, como presuponer una falta de demanda de marcas más sostenibles en los mercados emergentes (capítulo 4). Explicamos las razones comerciales de por qué las firmas de lujo deberían hacer más, basándonos en tendencias generales del mercado (capítulo 2) y en las actuales fuerzas motrices del mercado del lujo (capítulo 3). Mostramos cómo los retos comerciales que afronta hoy en día el sector del consumo de lujo, tienen su respuesta en la excelencia social y medioambiental. Eliminamos cualquier duda posible sobre el valor que aporta la sostenibilidad a las marcas.

### Hacia un Lujo Sostenible

El concepto de lujo está cambiando impulsado por los cambios sociales que actualmente se están experimentando. En el futuro, un producto o servicio de la máxima calidad será aquel que genere un beneficio mayor a todos los implicados en su producción y comercialización. El conocimiento de este beneficio por parte de los consumidores será esencial para su sentimiento de exclusividad y para el prestigio que se le asocia. En el futuro, las marcas de lujo serán representativas de la contribución que un servicio o producto puede hacer al planeta y a la humanidad: identificarán al consumidor de lujo con una persona con valores y deseosa de asegurarse que los demás no sufren. Este acercamiento más auténtico y profundo al lujo, requerirá importantes avances sociales y medioambientales. Los consumidores desean excelencia también en este terreno, ya que lo esperan en todos los aspectos de una marca de lujo.

El impacto medioambiental de las marcas de lujo es significativo (capítulo 5), aunque liviano si se compara con el de otros sectores como el petróleo o el gas y es menor que el de los bienes con un corto periodo de vida y que son desechados rápidamente. Sin embargo, las marcas de lujo son más sensibles al daño en su reputación, porque una gran proporción de su valor de marca

proviene de la empatía y la confianza que generan. Más aún, en el caso de artículos de lujo a menor precio, es relativamente fácil para el consumidor cambiar a una alternativa más ecológica. En este sentido, las marcas de lujo se verán forzados a dar un giro a sus valores en respuesta a las demandas del consumidor.<sup>8</sup>

Las marcas de lujo tienen una gran influencia sobre personas de todo el planeta. Las marcas promueven conceptos de calidad, estilo y, últimamente, éxito social. La urgencia de promover un consumo sostenible precisa de todos aquellos que utilizan la comunicación, incluyendo marcas icónicas, con el fin de promover una interpretación más realista de la calidad, el estilo y el éxito, lo que incluye respeto al otro y al planeta del que dependemos.

En realidad, las marcas icónicas de mayor éxito, sobretudoo en el mundo de la moda y la tecnología, no responden tanto a la demanda del consumidor, sino que la crean o moldean. Y esto lo hacen de dos maneras: guiando las elecciones del consumidor a través del diseño del producto, la distribución y otros atributos sobre los que los consumidores no tienen control; e influyendo sobre sus decisiones respecto a cómo y cuándo usar sus productos. La manera en que los consumidores compran y utilizan los productos, es la clave de los retos medioambientales, incluyendo la reducción de efectos del cambio climático y la protección de hábitats de especies en peligro. Esta es una razón por la que WWF trabaja en alianza con gobiernos, empresas y medios de comunicación para dar lugar a modelos de consumo más sostenibles.

Creemos que las empresas (a las que se dirige este informe principalmente) deberían ser capaces de prosperar sin superar los límites ecológicos que impone el planeta. En la actualidad, los seres humanos consumen más recursos naturales y emiten más contaminación de lo que la Tierra puede soportar (capítulo 1).

### Construyendo el futuro

Las compañías de lujo influyen en el comportamiento del consumidor, primero, a través del diseño del producto y después mediante el ejemplo, a través de las actividades corporativas y de promoción. El diseño del producto

puede reducir los impactos directos en la producción y mejorar así los resultados. La promoción de determinados modelos de conducta y la provisión de instrucciones de uso, influyen en el comportamiento del consumidor. Por esta razón, pedimos a las empresas que inviertan en el diseño sostenible de sus productos y servicios y que defiendan estilos de vida sostenible para sus clientes. Esta obligación requiere un cambio interno, fomentando prácticas de negocio sostenibles en todas las áreas de la organización y en su cadena de suministro. Los beneficios económicos, sociales y medioambientales llegarán como resultado de mejores productos y de la comunicación externa.

Con una combinación de más productos sostenibles y una comunicación efectiva, las marcas de lujo pueden mejorar sus resultados. Para ilustrar este punto, hemos hecho un esbozo de siete compañías consideradas el último grito en la industria del lujo y que además están dotando a sus marcas de una imagen de excelencia social y medioambiental. Son para WWF las marcas del futuro (capítulo 7).

En el capítulo 9, ofrecemos un plan de diez puntos para las marcas de lujo sostenibles. Sigue, en parte, el plan propuesto por nuestro informe anterior sobre marcas sostenibles: *Let them eat cake: satisfaciendo la nueva demanda del consumidor por marcas responsables*.<sup>9</sup> Invitamos a las compañías a que nos contacten con el fin de compartir ideas sobre cómo hacer más sostenible esta industria.

Dada la influencia de los personas famosas en el sector del lujo les pedimos que promocionen sólo marcas que tengan un claro compromiso social y medioambientalmente. Para ayudarlas a discriminar en este aspecto, proponemos el *Star Chart* o *Código de las Estrellas* que refleja los principios a vigilar antes de adquirir un compromiso promocional con una de estas marcas (capítulo 8).

Los profesionales de la industria del lujo tienen una oportunidad extraordinaria para liderar este camino hacia la sostenibilidad. Con el boom de ventas, los altos márgenes y el énfasis en los valores del consumidor, tienen los recursos y la obligación de desarrollar un concepto de lujo más ético, profundo, auténtico y sostenible.



# Capítulo uno Contexto



¿Es a esto hacia lo que nos dirigimos?

© Mike Innes

WWF trabaja por un futuro en que los seres humanos vivan en armonía con la naturaleza. Éste es uno de los puntos más importantes y un reto urgente que debe encarar la toda la humanidad, pero en el que aún estamos fallando.<sup>10</sup> La misión de WWF se basa en tratar de revertir esta tendencia y conseguir que los seres humanos vivamos en armonía con la naturaleza, conservando la biodiversidad y reduciendo la huella ecológica de la humanidad. Para ello WWF ha identificado los lugares que hay que conservar, las especies que hay que proteger, los componentes de huella ecológica que debemos reducir y las amenazas y vectores que debemos combatir. El Índice Planeta Vivo publicado cada dos años por WWF (gráfico figura 1) mide la tendencia de la biodiversidad y es un indicador de la salud de los ecosistemas. Desde 1970 este ha disminuido cerca del 30%, mostrándonos que los hábitats se están degradando a una velocidad sin precedentes en la historia humana. El resultado viene corroborado por la evidencia científica publicada en la revista *Nature* en 2004 de que en el 2050 se podrían perder una cuarta parte de todas las especies vivas.

La causa principal de este descenso es el consumo excesivo de recursos naturales. Los niveles de consumo global son cinco veces superiores a lo que eran

hace 50 años y el mundo natural está desapareciendo por el peso de la demanda. Los síntomas incluyen presión en los ecosistemas, pérdida y erosión del terreno, agotamiento de acuíferos, pérdida de tierra productiva y acumulación de tóxicos.<sup>11</sup>

La Huella Ecológica permite conocer cómo estamos agotando los recursos naturales. La figura 2 mide la demanda del ser humano sobre los ecosistemas y que en la actualidad sobrepasa un 30% la capacidad regeneradora de la Tierra. Este exceso está agotando el capital natural de la Tierra y por consiguiente es posible mantenerlo, sólo durante un tiempo limitado.<sup>12</sup>

Si todo el mundo viviese como el europeo medio, serían necesarios tres planetas para proporcionar los recursos naturales necesarios -si fuese como el norteamericano medio, se necesitarían cinco planetas-.<sup>13</sup> Sería físicamente imposible para los países pobres alcanzar un nivel de bienestar similar al que europeos y norteamericanos han llegado hasta el momento. Este consumo despilfarrador sólo es viable para una minoría y durante un tiempo limitado. No es ni moral ni sostenible medioambientalmente. El reto de WWF es encontrar maneras de mejorar el bienestar del hombre dentro de los límites naturales.

Fig 1: Índice planeta vivo 1970-2003

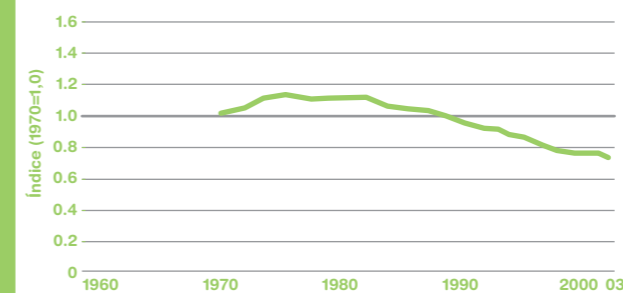
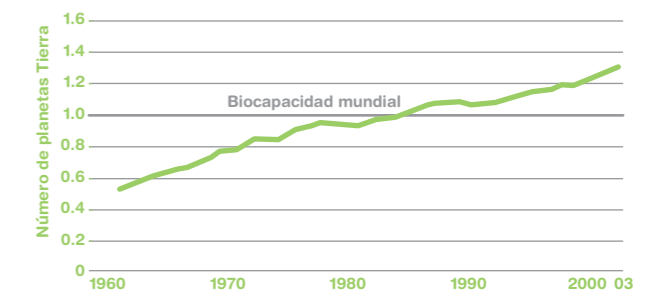


Fig 2: Huella ecológica de la humanidad 1961-2003





Necesitamos encontrar formas más eficientes de utilizar los recursos para satisfacer nuestras necesidades y deseos. Además, debemos reducir nuestras demandas sobre los ecosistemas sensibles y las personas más vulnerables. Reducir el consumo de recursos no tiene por qué significar disminuir el bienestar. La meta a alcanzar es una economía sostenible, con un sistema de producción-consumo, que:

- Aumente el bienestar de la gran mayoría de la población.
- Respete los recursos y derechos de las comunidades locales.
- Reduzca las materias necesarias para obtener un mismo grado de bienestar.
- Recicle los recursos utilizados.
- Sean renovables.
- No utilice tóxicos.

Alcanzar una economía sostenible requiere el compromiso y liderazgo de las empresas, dado que son las grandes consumidoras de recursos y las más capaces de influir en los consumidores finales. WWF viene trabajando en los últimos años con diversos sectores, con el fin de ayudarles a caminar hacia la sostenibilidad (Ver recuadro 1).

### Recuadro 1:

#### WWF y las empresas

Conseguir la transformación del mercado está más allá de la capacidad de una empresa individual, o de un grupo de empresas. Requerirá de una red de empresas, ONGs, inversores, gobierno y consumidores trabajando conjuntamente por el cambio.

El prestigio de WWF se basa en su rigor científico y en ser un aliado con alcance global. Tenemos gran experiencia en trabajar con otras organizaciones a través de alianzas, conservando la independencia para denunciar cualquier comportamiento que cause un daño ecológico.

WWF ha ayudado a crear y promocionar esquemas creíbles de certificación para empresas sostenibles incluyendo el FSC (Consejo Administrativo Forestal) y el MSC (Consejo Administrativo Marino).

Desde nuestra experiencia en estas iniciativas el equipo de Mercados y Empresas Sostenibles de WWF ha identificado 5 retos clave:

- Cómo crear y promocionar un estilo de vida desarrollado que sea personalmente deseable, globalmente justo y ecológicamente sostenible
- Cómo asegurar que el sistema económico trabaje para cumplir con este estilo de vida y controle los mercados de forma que operen dentro de los límites ecológicos
- Cómo transformar los mercados clave (empezando con la vivienda y la energía, la comida y el transporte) de modo que operen con la parte justa dentro de límites ecológicos y posibiliten a las empresas proveerse para mantener un estilo de vida sostenible

- Cómo permitir a las empresas y a la industria transformar modelos de negocio, operaciones, productos y servicios para crear valor dentro de los límites ecológicos
- Cómo minimizar los peores impactos ecológicos durante esta transformación.

WWF pretende hacer de la sostenibilidad el mensaje corporativo dominante. También lo hace trabajando con las instituciones financieras para crear mercados financieros que favorezcan negocios sostenibles. Asimismo, se complementa con nuestra presión actual sobre la industria del gas y del petróleo para reducir su impacto en entornos sensibles.



WWF: Trabajando por el One Planet Future



## Capítulo dos Cómo integran los mercados el lujo sostenible



De compras lujosas por Londres

© Greg Ainsfield / WWF-UK

### Cómo integran los mercados el lujo sostenible

Los ejecutivos de las marcas de lujo deberían preocuparse por el compromiso social y medioambiental de su compañía por dos razones: primera, porque el reto de la sostenibilidad global es claro y urgente; y segunda, porque mejorar su compromiso ayuda al desarrollo de su negocio.

Existen razones comerciales estratégicas para que las marcas de lujo mejoren su compromiso social y medioambiental, como parte de una profundización y mejora de su oferta. En este informe exploramos dos dimensiones para la acción en este sector. Aquí relatamos algunas dinámicas de sociedades y mercados de todo el mundo que señalan la necesidad y la oportunidad de una mayor responsabilidad por parte de las compañías, particularmente de aquellas que poseen marcas más populares entre los consumidores. Informamos sobre un incremento global de la conciencia medioambiental entre consumidores urbanos de clase media y el consecuente cambio de actitudes hacia las marcas.

En los últimos diez años, el compromiso social y medioambiental de las empresas ha avanzado rápidamente. Miles de compañías publican actualmente sus informes anuales detallando su impacto social y medioambiental. Muchas han sido certificadas como cumplidoras con una gama de estándares voluntarios e independientes. Términos como “negocio sostenible”, “responsabilidad social corporativa” y “ciudadanía corporativa” se entienden como descriptores de la integración de consideraciones sociales, medioambientales y económicas en las estructuras de toma de decisiones y los procesos de fabricación y comercialización. Este acercamiento implica no sólo la adecuación a las leyes vigentes en muchos países, sino también la aspiración por cumplir con ciertos estándares internacionales y las expectativas de la sociedad. Supone el diálogo con grupos de interés para comprender y gestionar más eficazmente los riesgos corporativos, construir confianza entre la sociedad, estimular la innovación, desarrollar nuevos modelos de negocio y expandirse en nuevos mercados. A la larga, trae consigo procesos empresariales y productos innovadores que cumplen, de forma efectiva, con los retos sociales y medioambientales.

Las siguientes son siete razones por las que WWF cree que los propietarios de las marcas de lujo deberían dar pasos firmes hacia la sostenibilidad:<sup>14</sup>

1. Aumento de la eficiencia en las operaciones
2. Mejora de las relaciones entre empleados, facilitando su reclutamiento, una plantilla más motivada y leal, un mejor servicio al cliente, la mejora de la formación, la innovación y una mayor productividad
3. Comunidades locales más satisfechas
4. Aumento de la confianza y la reputación de marca
5. Conexiones con asociaciones voluntarias y redes que trabajan para reformar el mercado y permitan el acceso a otros nuevos
6. Suministro más seguro y constante de materias primas proporcionadas por proveedores más motivados
7. Mejora de las relaciones con el sector financiero, incluyendo a responsables de inversiones y prestamistas.

Algunas de las razones mencionadas no habrían podido ser ni imaginadas hace unos años. Sin embargo, las empresas de hoy trabajan en un escenario global que, entre otros, incluye:<sup>15</sup>

1. Globalización: vender, financiar y comprar en una economía multicultural con distintos y cambiantes valores, normas y creencias
2. Ascenso de la cultura de marca: consumidores de todo el mundo están cada vez más atraídos por los aspectos emocionales de las marcas
3. Mejor acceso a la información: gracias a las comunicaciones internacionales más rápidas y económicas, acceso extendido a Internet, niveles más altos de educación y un mayor conocimiento de las distintas lenguas
4. Una mayor participación en ONGs y organizaciones sin ánimo de lucro: debida al repliegue del Estado, el crecimiento de la filantropía a nivel global y al aumento de la búsqueda de expresión de valores relacionados con la persona y la participación social
5. La creciente escasez y coste de los recursos naturales: al tiempo que la industrialización y el



consumismo se despliegan en el hemisferio sur, las empresas se verán forzadas a dar una respuesta

6. El crecimiento del valor de marca respecto al valor corporativo: esto, combinado con la proporción de crecimiento de valor de marca asociado con un desempeño social y medioambiental, guiará a los inversores a pedir una mayor sostenibilidad.

Todas las razones comerciales subrayadas aquí, se aplican también a otros sectores, pero la mayoría son de gran relevancia para el sector del consumo de lujo. En especial la mayor sensibilidad de las marcas a los cambios culturales debido al aumento de su valor emocional y financiero. El gran cambio cultural del siglo XXI ha sido la preocupación en lo concerniente a los problemas sociales y medioambientales que se ha manifestado, sobre todo, entre los consumidores de clase media.

### Oleada global de conciencia medioambiental

En nuestro informe de 2005, *Let them eat cake: satisfaciendo la nueva demanda de marcas responsables por el consumidor*<sup>16</sup>, explicábamos que, en mercados occidentales, los temas sociales y medioambientales son la preocupación de una considerable proporción de consumidores de marca, conscientes de que quieren comprar la calidad que esperan a un precio razonable, pero con el menor impacto social y medioambiental.

Desde entonces y, particularmente desde el 2007, hemos sido testigos de un rápido aumento de la conciencia en temas medioambientales entre los consumidores norteamericanos. Casi uno de cada cuatro estadounidenses adultos ahora se suscribe a una nueva serie de valores que, típicamente, incluyen “feminismo, medio ambiente, temas generales y búsqueda de realización espiritual”. La mayoría de los llamados “creativos culturales” son gente bien educada y relativamente acomodada.<sup>17</sup> No es extraño entonces que las ventas de coches híbridos como el Toyota Lexus 450h estén en auge.<sup>18</sup> Aunque a veces se llame “viejo mercado” al lujo, el *Financial Times* recuerda que “el mayor mercado de consumo del mundo -USA- aún representa más oportunidades inmediatas de crecimiento que muchas promesas emergentes como son Rusia, India y China”.<sup>19</sup>

La última investigación sobre el consumidor en el mercado de lujo en Europa describe la misma historia: “Los ricos se preocupan cada vez más por temas medioambientales”, dice el *Estudio Ledbury*.<sup>20</sup> Esto no solo quiere decir que comprenden de otro modo, si no que, según especialistas del sector como *Luxe* “algunos consumidores acomodados consideran que los productos de lujo, como la joyería de primera calidad, las piezas de artesanía y los coches rápidos son desechos ostentosos.”<sup>21</sup>

Analistas de la agencia de Reino Unido *Future Laboratory*, creen que “el exceso de consumo no es ya una señal de éxito” y que está siendo reemplazado por “una abstención de compra evidente”.<sup>22</sup> *Walpole*, la asociación para marcas de lujo de la industria del Reino Unido, lo atribuye a un mayor énfasis de los consumidores en la ética. En el 2007, resaltaron los valores sociales como un aspecto al que los miembros de la asociación deberían prestar más atención.

En Estados Unidos no es una moda pasajera, sino una tendencia perdurable, según los profesores Ronald Michman y Edgard Mazze.<sup>23</sup> Respecto a Europa, el redactor jefe del *Financial Times*, Lionel Barber, está de acuerdo con que la tendencia está aquí para quedarse.<sup>24</sup>

Pero, ¿qué pasa en el resto del mundo? Hay una creencia extendida de que los consumidores de Asia, África, Latinoamérica y Europa del Este no son conscientes y no se preocupan sobre el compromiso social y medioambiental de las compañías a las que compran servicios y productos. El argumento es que tienen otras preocupaciones más urgentes e inmediatas (como la necesidad de escapar de la pobreza y la enfermedad). Sin embargo, existen evidencias de una ola de conciencia ecológica que recorre la clase media urbana en estos continentes, lo que conlleva evidentes implicaciones para las empresas.

En Asia -foco de demasiados planes estratégicos en el sector del consumo de lujo- pasó algo sorprendente en el año 2007: los asuntos eco de repente se convirtieron en algo *cool*. En abril de 2007, la edición de Hong-Kong de la revista *Cosmopolitan* publicó un suplemento de 25 páginas sobre conciencia ecológica, que quería educar a los lectores sobre la importancia de una vida

“eco”. Muchas otras publicaciones de moda y estilo de vida también han escrito sobre la función del medioambiente en el consumo y en la vida. Singh Intrachooto, director y fundador de la firma tailandesa de mobiliario reciclado de lujo *OSISU*, confirmó que “el consumismo verde está creciendo en Asia. Hace unos años, los clientes de *OSISU* eran un 10% de Asia y un 90% del Occidente. Hoy en día se reparten por igual. El mercado asiático de productos eco está definitivamente en auge”.<sup>25</sup> Docenas de revistas *lifestyle* de Asia public-



© SCMP / Cosmopolitan

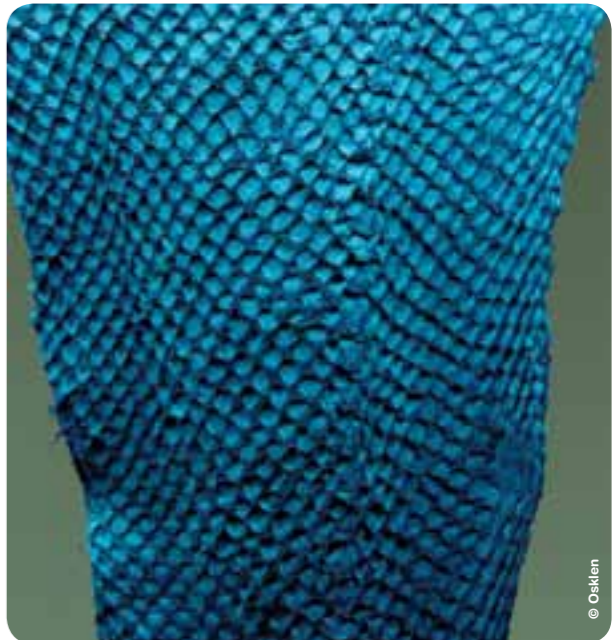
En Asia, los estilos de vida verde se están convirtiendo en una aspiración

aron reportajes sobre su compañía a lo largo de 2007, muchas de ellas salpicando sus portadas con temas ecológicos. En Singapur, Issy Richardson, cofundadora de la compañía de camisetas orgánicas *Belle and Dean* dice que “con el aumento de la cobertura mediática y la promoción por parte de los famosos de sus marcas *eco* y *vida verde*, las actitudes están cambiando y parece que el interés en la moda ecológica está saliendo a la superficie”.<sup>26</sup>

Simon Chau, fundador de *Produce Green Foundation* en Hong Kong comenta: “Asia ha tenido una larga tradición de conciencia ecológica, soportada por las creencias religiosas derivadas del Taoísmo o el Budismo. Las epidemias y desastres sanitarios hicieron que la sociedad asiática se cuestionara la seguridad alimentaria, los entornos de trabajo aceptables y cues-

tiones de salud personal”. Las encuestas de opinión en China revelan altos niveles de preocupación (llegando a alcanzar el 80%) sobre ciertos temas medioambientales, aunque un menor conocimiento de las posibles soluciones”.<sup>27</sup> A pesar de la falta de concienciación, el hombre más rico de China, Zhengrong Shi, acumuló una fortuna estimada en 2,2 billones de dólares gracias al éxito de su compañía de energía solar, *Suntech Power Holdings*.<sup>28</sup> La conciencia está aumentando también en Latinoamérica y en los Estados miembro de la Unión Europea. Aunque la mayor parte de las marcas de lujo obtienen menos del 5% de sus ingresos de ventas en la nueva Europa, los consumidores de estos mercados están siguiendo la tendencia global de crecimiento de la conciencia social y medioambiental. La revista de moda líder en Lituania, *IEVA*, sacó un *número eco* en 2007. Un artículo titulado *Snobs ecológicos de Hollywood, en la moda y la vida* y un editorial titulado *Quiero ser una snob*, sugería que la responsabilidad medioambiental confiere un estatus social a los individuos.<sup>29</sup>

En la vecina Letonia, Lotte Tisenkopfa, copropietaria de la compañía letona de cosméticos naturales *Mádara*



Piel de pez: una alternativa más sostenible

Deeper Luxury 14/15



## Capítulo tres Retos de la industria

dice que sus colegas occidentales “están fascinados por lo cercanos que estamos a la naturaleza. Uno de nuestros socios se conmovió realmente al oír que aún celebramos el Solsticio de Verano, del mismo modo en el que él lo hacía de niño, hace 50 años. Sentir esta atmósfera de celebración alrededor del ciclo de la naturaleza le hizo feliz”.<sup>30</sup>



Eco-Bollywood: la actriz y embajadora del lujo Pretty Zinta sobre la alfombra verde de los Premios de Bollywood 2007

En Latinoamérica, las clases medias brasileñas se están empezando a preocupar por los temas sociales y medioambientales relacionados con la actividad empresarial. La semana de la moda de Sao Paulo ha puesto de relieve esta preocupación en los últimos años. Bolsos de piel de pez de vivos colores, suaves tirantes de caucho y baldosas iridiscentes fabricadas con PET reciclado a partir de las botellas de plástico, han sido promocionados como tejidos sostenibles.

No debería entonces sorprender, que el último estudio global sobre los gustos del consumidor de lujo revele tendencias similares en distintos ámbitos geográficos, especialmente por el énfasis que dan los consumidores a las experiencias, más que a las cosas que poseen. Sin embargo el fenómeno se repite a lo largo del globo y consumidores de China, Francia, Alemania, Italia,

Japón, UK y USA tienen puntos de vista “increíblemente similares sobre cómo definir el lujo”, dice Lynn Franco, directora del *Conference Board Consumer Research Center*.<sup>31</sup>

El papel del mundo del espectáculo en el repunte global de la concienciación es importante. Famosos de todo el mundo se han implicado cada vez más en campañas de concienciación sobre asuntos que van desde la deuda del tercer mundo hasta el cambio climático. Las celebridades de Hollywood han liderado esta tendencia, pero en el 2007 Bollywood se ha contagiado: los Premios Internacionales de la Academia India -desarrollados sobre una alfombra verde en vez de roja- fueron organizados de un modo más respetuoso con el medio ambiente, con el fin de promocionar la conciencia ecológica entre los fans de Bollywood.<sup>32</sup> “A medida que el apoyo del famoso es cada vez más importante para la industria del lujo, la tendencia sostenible se hace comercialmente más relevante. Discutimos las repercusiones de esto en el capítulo 8.

A pesar de la oleada global de concienciación, aún queda un largo camino hacia el cambio de comportamiento. La industria tiene un papel clave para lograrlo. Cada vez más empleados y empresarios tienen interés por ejercer este papel. Una encuesta de WWF reveló que “los profesionales de la comunicación quieren liderar la agenda de la sostenibilidad, pero no han sido animados por sus jefes o sus clientes para hacerlo”.<sup>33</sup> La industria del lujo depende de estas personas y se beneficiará de dar salida a estas peticiones de unas mejores prácticas, una mejor información y una recompensa justa por la mejora del desempeño social y medioambiental.

Los inversores están asimismo alentando a las compañías a formar parte de este reto social y medioambiental, como un elemento de gestión a largo plazo de su cartera de inversión. Los principios de la ONU sobre Inversión Responsable están ahora respaldados por inversores institucionales con más de 10 trillones de dólares en activos bajo gestión.<sup>34</sup> Estas instituciones invierten en muchas marcas de lujo, directa o indirectamente. Sus peticiones de un acercamiento a la responsabilidad corporativa más estratégica y sistemática deberán ser escuchadas.<sup>35</sup>



Publicidad de lujo y miseria en Shanghai



En este capítulo resumimos siete retos estratégicos a los que se enfrenta la industria de productos de lujo. Todos ellos necesitan de una nueva aproximación más sostenible en el mercado del lujo a través de la mejora de su compromiso social y medioambiental.

### Reto 1: Esplendor entre la miseria

La expansión geográfica de la industria de los productos de lujo significa que cada vez más las compañías venden en mercados altamente desiguales y con una pobreza significativa. A lo largo de 2007, esta expansión se dio entre funcionarios gubernamentales, famosos y el público en general, incluyendo a consumidores de lujo. Hablando sobre el lujo en la India, el *Financial Times* apuntó que “los precios de los artículos de lujo equivalían al ingreso anual de un pequeño pueblo indio”.<sup>36</sup> El Primer Ministro de India ha solicitado a los más ricos “evitar el consumo llamativo” y a las empresas “promover mensajes socialmente relevantes

buenas causas en sus anuncios”. El impuesto en artículos de lujo cargado por el Gobierno Indio es ahora del 114%.<sup>37</sup>

En China, el alcalde de Beijing ha dicho que los anuncios de productos de lujo “no conducen a la armonía”.<sup>38</sup> El regulador del mercado local añadió que “hay un problema con ciertos anuncios que no se adecuan a las demandas de una civilización espiritualmente socialista”.<sup>39</sup> “En consecuencia, el alcalde de Beijing ordenó la eliminación de todos los anuncios de productos de lujo”.<sup>40</sup> En Egipto el periódico *Al-Ahram* alertó contra la nueva “inmersión en el consumo del lujo”, “que sólo puede empeorar una situación donde el extremismo político y la opresión política se combinan para destruir el tejido social de nuestro país”.<sup>41</sup> ¿Cómo puede el lujo ser más aceptado socialmente en sociedades con grandes desigualdades en su seno?. WWF cree que generando más valor para cada persona implicada en su fabricación y suministro, evitando el daño irreparable a la belleza y la biodiversidad de la tierra y desarrollando materiales, técnicas y procesos que sean consecuentes con el desarrollo sostenible. Este tipo de enfoque requiere de un nivel de inversión que las marcas de menor precio no son capaces de asumir

Afrontando este reto, las marcas de lujo podrían alentar a los consumidores acomodados en China e India, famosos por ahorrar una gran proporción de sus ingresos, a gastar más en productos y servicios de lujo.<sup>42</sup> “En China, el concepto de lujo se relaciona con el concepto de Confucio de cara o reputación personal. Hay dos aspectos que definen esta reputación: el *mien-tzu* y el *lien*. Normalmente el primero se refiere al prestigio material y el despliegue de riqueza, mientras el último se refiere a la posición moral, la pérdida de lo que dificulta el desempeño de una función en la sociedad china.<sup>43</sup> En el idioma mandarín la palabra lujo se traduce como *show-off goods* (artículos para la ostentación), indicando que el consumo de lujo está guiado por el *mien-tzu*. En el futuro, será guiado en mayor medida por el *lien*.

### Reto 2: Lujo democratizado

“Nuestros productos han pasado a ser más asequibles y, por definición, menos exclusivos... Éste es nuestro éxito, que a su vez nos pone en peligro”, dice Guy Salter, progresista vicepresidente de *Walpole*.<sup>44</sup> La ex-

tensión de las marcas de lujo a otros productos, clases sociales y geografías ha minado su exclusividad. Según algunos expertos, el concepto de democratización ha devaluado el lujo. Según Dana Thomas, redactora de moda y cultura para *Newsweek*, la aparición de camisetas de Armani, bikinis y teléfonos de Prada, sofás y hoteles de Versace ha provocado que el lujo “pierda su prestigio”. Así como las compañías de lujo familiares han abierto el camino a grandes conglomerados, la industria “ha sacrificado su integridad, minado sus productos, empañado su historia y engañado a sus consumidores”, comenta también Dana Thomas.<sup>45</sup> Un experto en moda del *New York Times* corrobora que, mientras las marcas de lujo “fueron un día garante de la integridad y el valor”, ahora son “mercados que no apuntan hacia nada, conduciendo al consumidor hacia el camino a ninguna parte”.<sup>46</sup> Además, existe el temor a que las inversoras de patrimonio privado puedan agravar el problema, tratando a sus recién adquiridas filiales de productos de lujo como a las *gallinas de los huevos de oro*.<sup>47</sup>

Las marcas deben restablecer el prestigio perdido dotando a sus productos y servicios -así como a las mismas marcas- de valores y significados más profundos, plasmados en el concepto de sostenibilidad.

Además el desarrollo de Internet ha debilitado la capacidad de las empresas de controlar la identidad de sus propias marcas y permitido que los consumidores comiencen a establecer sus propias tendencias y gustos. Desde el siglo XIX, las casas de moda de lujo han liderado la moda, pero ahora los marcadores de tendencias surgen de muchos grupos sociales diferentes.<sup>48</sup> “Hay ahora un diálogo bidireccional y un cambio desencadenado de opiniones, críticas e información”, comentan en *Brand Channel*, y un “aparente aumento del poder de la gente al enfrentarse a las marcas de lujo: Tienen miedo a perder el control de sus marcas”.<sup>49</sup> Joe Cheng, presidente de *Allurent*, proveedor de software innovador para el comercio electrónico, está de acuerdo: “Las marcas están perdiendo el control... todo el mundo está influido por los blogs”. Fijarse en las tendencias de moda, entre otras, el uso de redes sociales digitales, nos da una clave para el futuro: “La gente joven está más cómoda con una opinión de igual a igual, por lo que es más probable que vean a algunos diseñadores japoneses igual

de buenos que los occidentales”, explica el experto en consumo japonés, Michael Causton.<sup>50</sup> Los consumidores más ricos del mundo están ahora utilizando la capacidad de la interactividad digital y esperan comprar *online* productos de lujo”.<sup>51</sup>

Internet también impide que los propietarios de las marcas muestren imágenes contradictorias a lo largo de los diferentes mercados geográficos, dado que los gobiernos nacionales son incapaces de restringir eficazmente los hábitos emergentes de los consumidores.<sup>52</sup> Por consiguiente, se necesita un nuevo paradigma para la innovación en el diseño y la comunicación de marca. Éste invitará a los consumidores a participar en el proceso creativo dentro de un esquema de conceptos globales de marca. En este sentido, las comunidades crecerán alrededor de las marcas. Una marca no crecerá más por lo bien controlada que esté, sino por lo bien que sea compartida. De primordial importancia será el modo en que la tradición de marca y sus prácticas se refieran a inquietudes contemporáneas como el bienestar, la conciliación laboral, la seguridad social y la protección medioambiental. Por lo tanto, la sostenibilidad medioambiental y social de la marca se convertirá en un importante factor, determinante de su valor económico.

### Reto 3: El consumidor informal

La demografía del consumidor de lujo se está ampliando: los occidentales más jóvenes han comenzado a consumir marcas de lujo, las marcas se han expandido a nuevos mercados, donde la población es más joven. Al otro lado de la escala de edad, la generación del *baby boom*, se gasta su pensión en servicios y productos de lujo. Estos factores explican la tendencia creciente hacia un consumo informal en la moda del lujo. Renzo Rosso de *Diesel* dice que el lujo juvenil es informal, no forzado. Esto representa un reto para las marcas de lujo, dado que las camisetas lujosas no pueden justificar márgenes como los de los trajes *Savile Row*.<sup>53</sup> La superior calidad medioambiental y social podría ser una justificación para sus altos precios y podría proporcionar la oportunidad de mayores márgenes.

### Reto 4: Existencialismo occidental

A medida que las marcas extienden su presencia en el mercado, los intereses de los consumidores de lujo



Marcas, mendigo, creencias. Nueva Delhi



van madurando. Los especialistas de la industria coinciden en que en Occidente este proceso de maduración implica una forma de post materialismo y de énfasis sobre la experiencia placentera (esto está ilustrado en el crecimiento de spas, vacaciones naturales y similares...).<sup>54</sup> Los estilos de vida lujosos favorecen cada vez más ese tipo de experiencias por encima de las percibidas como mera ostentación.<sup>55</sup> Existen dudas sobre qué tipo de experiencias busca la gente. Algunos se basan en necesidades individuales de atención personalizada y aventura.<sup>56</sup> Otros sugieren que las personas buscan lo que han perdido, como la capacidad de disfrutar del tiempo, de la naturaleza, conectar con la gente, “hacer cosas que merezcan la pena”. En un mundo en el que parece que se idolatra la velocidad, ir un poquito más rápido no es un lujo”, dice el futurista Charles Leadbeater, “ser capaces de frenar un poco es el verdadero lujo”.<sup>57</sup>

En este contexto, la exclusividad es menos atractiva para los consumidores de lujo que las experiencias genuinas de conexión con uno mismo o la naturaleza. Guy Salter de *Walpole* explica que las marcas modernas pueden aportar a los consumidores una apreciada sensación de pertenencia.<sup>58</sup> Una verdadera señal de sentido común es salir de la necesidad de un logo para la marca... “para buscar experiencias sorprendentes, exóticas y sobre todo auténticas” dice Leadbeater. “Los consumidores esperarán tener experiencias sanas con cada interacción con las marcas de lujo” añade el consultor Uche Okonkwo.<sup>59</sup> Por consiguiente, cada vez más los consumidores “rechazarán marcas que parezca que dan un beneficio pero les falte la esencia”. Esto implica que sólo las marcas que muestren un significado más profundo y adopten simplicidad en su creatividad prosperarán”. En consecuencia, “los consumidores necesitarán una historia de fondo concreta y moralmente correcta para apoyar a una marca”, lo que significa que “esperarán prácticas más responsables socialmente”.<sup>60</sup> El diseñador Philippe Starck pide un cambio en el simbolismo del lujo en vista de los problemas sociales y medioambientales a los que se enfrenta la humanidad.<sup>61</sup>

### Reto 5: Maduración de nuevos mercados

Las marcas de lujo occidentales han tenido éxito en Japón durante más de 30 años. Su mercado madura rápidamente, como otros de la zona asiática, lo que se corresponde con altas ventas de la industria de lujo y elevadas expectativas de la región. Para entender cómo están madurando los mercados, es necesario saber qué valores conforman el comportamiento actual del consumidor, cómo se expresan estos valores con la nueva información disponible y cómo pueden desarrollarse, dados los actuales condicionantes de mercado. Es útil observar cómo mercados similares han evolucionado hasta el momento, para tener en cuenta la dirección de los cambios. Al examinar cada dimensión y concluimos que las marcas de lujo provenientes de Occidente, Asia y de otros lugares deben adoptar políticas de sostenibilidad, si desean continuar prosperando en los nuevos mercados que están madurando.

Los gurús del lujo asiático Radha Chadha y Paul Husband cuando analizan el modelo de desarrollo del mercado lujo en Asia explican que a pesar de que el boom del lujo en Japón se ha caracterizado por la exhibición de logos, los gustos están madurando hacia estilos de vida lujosos.<sup>62</sup> Esto se puede ver en la última investigación en la que se muestra que la mayoría de los consumidores con alto nivel económico encuestados en Japón no estaban de acuerdo con que el lujo se defina por la marca.<sup>63</sup> Estos cambios pueden anunciar cambios en todas partes, de igual manera que “los japoneses sirven de modelo de estilo para el resto de Asia”.<sup>64</sup> Ni siquiera les lleva mucho tiempo ponerse al día. A Corea del Sur le llevó una década desarrollar su mercado y conocerlo de la misma manera en que a Japón y a Hong Kong les llevó dos décadas”, concluyen Chadha y Husband.<sup>65</sup> China e In día aún es probable que se muevan más rápido.” Una cosa que nos ha sorprendido, en los últimos 10 años, es la velocidad con la que el mercado de lujo chino se ha desarrollado”,<sup>66</sup> dice Serge Brunschwig, director general de *Louis Vuitton Internacional*.

La agencia china pionera en estilo a cargo de *Huang Hung* informa que el mercado del lujo está sufriendo un cambio de valores, segmentándose en “nuevos ricos, desinteresados, entendidos y espirituales”. Hasta el 76% del segmento de los nuevos ricos más ostentosos

dijeron que “ellos pagarían más por comprar productos sanos y naturales”. Coproducido por *Trendbuero*, su informe concluye que en China “el lado práctico, auténtico, agradable de los productos de lujo y marcas determinará si los consumidores los consideran lujosos o no”.<sup>67</sup> La editora de *Vogue China*, Angelica Cheung, informa de los crecientes volúmenes de ventas de los bienes de lujo que no alardean de logotipos, demostrando que “una nueva clase de consumidores chinos está preparado para gastar dinero en moda y calidad, sin necesidad de enseñar la marca”.<sup>68</sup> Mientras tanto, en Corea del Sur se conforman con las normas culturales de Confucio contra la ostentación.<sup>69</sup>

En Asia, en los últimos años, se ha hecho un gran énfasis en el logo. Pero podría ser erróneo asumir que ello implica un acercamiento más superficial al lujo por parte de los consumidores. Chadha y Husband dicen que “las marcas de lujo son una moderna colección de símbolos que los asiáticos llevan para redefinir su identidad y posición social”.<sup>70</sup> Los psicólogos asiáticos explican que las marcas occidentales famosas son atractivas para muchos asiáticos porque tienen un perfil internacional, otorgándole al consumidor una imagen de éxito y modernidad.<sup>71</sup> Explican que las marcas sirven menos para distinguirse uno mismo que para mostrarse parte de un grupo social, ya que la pertenencia al grupo es aún un valor buscado. Cada vez más, los consumidores asiáticos más prósperos tienen en común las preocupaciones de los occidentales adinerados y bien educados para quienes la sostenibilidad se ha convertido en un asunto importante.

En Asia existe un nuevo tipo de lujo que puede llegar a ser popular, tal y como se vio en el 2007 por la demanda de compras a la diseñadora de bolsos Anya Hindmarch de sus bolsos con la frase *I'm NOT a plastic bag*, En Tailandia, Hong Kong y Beijing “las ventas se produjeron entre escenas de caos”, según el *South China Morning Post*.<sup>72</sup> “Irónicamente, -continúa el periódico- cada uno de los bolsos... iba dentro de una bolsa de plástico del tipo que se supone iban a reemplazar”. Esto muestra cómo las compañías necesitan ser coherentes para satisfacer la creciente demanda por el *lujo eco*.

Existen valores que no sólo se manifiestan de nue-

vas maneras debido a la nueva información, sino que también evolucionan en función de nuevas circunstancias. A medida que Asia crece política, económica y tecnológicamente, deja de ser necesario seguir el estilo occidental para ser internacional y tener éxito.<sup>73</sup> Don Hedley, analista de tendencias con *Euromonitor*, dice que, a través de toda Asia, “existe una evidencia de orgullo nacional y regional que está cambiando el equilibrio de la balanza, desde el glamour hollywoodiense, la ostentación neoyorkina y la sofisticación europea hacia un nuevo credo... en el estilo y creatividad asiáticos”. El mercado de arte chino está en auge. Sin embargo, el mercado autóctono de lujo asiático



Bolso de Anya Hindmarch

aún es relativamente débil. “Los consumidores muy entendidos en India y China no están contentos de pagar un sobrepago por una marca almacenada en su propio patio trasero”, informa el cronista de moda *Monocle*.<sup>74</sup> La única manera de avanzar para las marcas de lujo asiáticas, tanto en el mercado doméstico como en el internacional, será transmitir su excelencia innovadora, social y medioambiental. Las marcas asiáticas *John Hardy* y *OSISU* creen además que esto incluye condiciones de trabajo justas para los artesanos por ellos empleados.<sup>75</sup>



## Capítulo cuatro Destruyendo los mitos de una industria superficial

### Reto 6: Moda rápida

El lujo se está acelerando por las innovaciones tecnológicas en comunicaciones y producción. Los diseños *Catwalk* pueden ser emulados por minoristas en serie como *Top Shop*, *Zara* y *H&M* en un par de meses.<sup>76</sup> Estos minoristas además han comenzado a trabajar directamente con diseñadores como Stella McCartney o Kate Moss (más conocida por su trabajo como modelo). Pero aunque estos minoristas en serie y marcas puedan emular atributos del producto de lujo, son menos capaces de igualarlos en valores más profundos como el alto estándar de ética en origen, el uso eficiente de los materiales, la fabricación con un bajo impacto medioambiental, el montaje y distribución o el suministro de servicios de actualización y reparación. Todo esto representa una oportunidad para que las marcas de lujo puedan justificar su valor a los consumidores adinerados.

### Reto 7: Falsificación

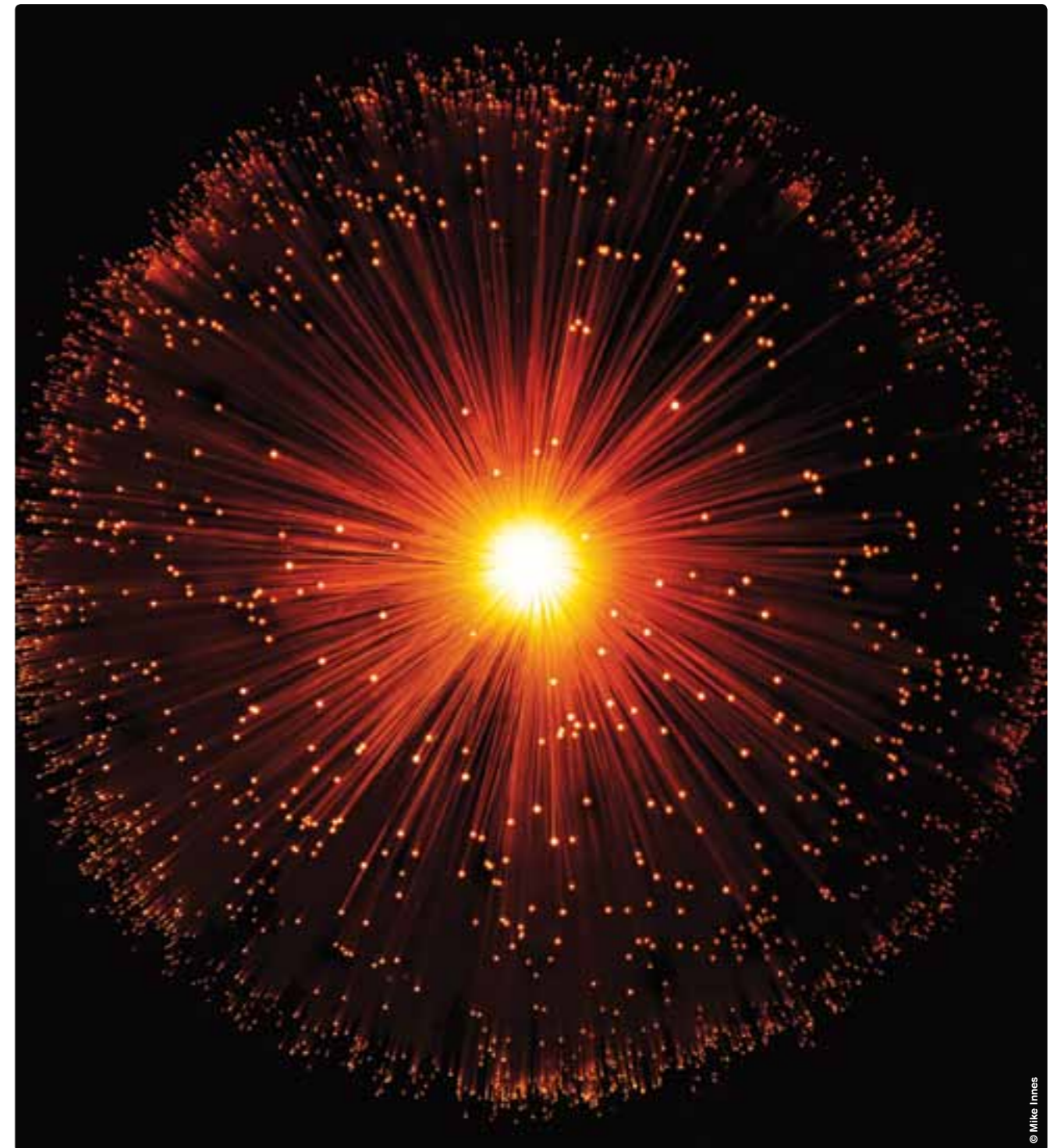
Las mismas tecnologías que hacen que la moda rápida sea posible, explican la *explosión* en la cantidad de productos de lujo falsificados. Los productos falsos no se pueden distinguir de los genuinos en muchas ocasiones y así privan a los productos verdaderos de gran parte de su valor.<sup>77</sup> Según un estudio de la firma de abogados *Davenport Lyons*, los productos falsos y las réplicas comienzan a ser más aceptados socialmente entre los consumidores. En el Reino Unido, “dos terceras partes de los consumidores, más de un 20% en 2006, están orgullosos de vestir prendas, relojes o deportivas piratas”. Esto sugiere que la demanda va a crecer, impulsada por la compra a través de Internet y el abaratamiento de los viajes de larga distancia.<sup>78</sup> Como respuesta, la industria ejerce presión sobre los gobiernos pidiendo reglas más estrictas e inspecciones a los productores y fabricantes, así como el inicio de acciones legales directas contra los que participan en el mercado de la falsificación, incluyendo a los pequeños propietarios de mercados en China.<sup>79</sup> Por contraste, se reconoce que los esfuerzos para penalizar a los consumidores pueden ser, en cambio, contraproducentes.

En medio de esta amenaza al valor de las marcas de lujo, los propietarios de estas marcas deberán buscar la forma de proveer a sus marcas de nuevas maneras de prestigio que no se basen sólo en el uso de logos.

### Conclusión

Estos retos para la industria señalan el mismo futuro para las marcas de lujo: formar parte de un movimiento social que las conecte y ayude a la gente a expresar sus mejores valores. Así como el mercado del lujo se extiende, acelera y expande, las marcas de lujo deben profundizar en su oferta si quieren continuar prosperando entre este cambio de realidades y valores globales. Deben profundizar en términos de significado y experiencia otorgada a los consumidores de marcas de lujo y en términos de la naturaleza lujosa de la producción y el proceso minorista que ello implica. Así, la calidad social y medioambiental del producto o servicio se convierte en el nuevo paradigma.

Contrariamente al mito popular, esto se aplica en Asia y en los mercados occidentales más desarrollados. La estrategia de negocio para una industria del lujo más sostenible y responsable está clara. En este capítulo y en el último hemos subrayado las razones, los catalizadores y las situaciones para lograr un lujo más sostenible que deben ser perseguidos por estas marcas como parte esencial de su estrategia empresarial.



© Mike Imes



## Capítulo cinco Asuntos de interés público

Tal y como hemos mostrado en el capítulo 3, hay poderosas razones empresariales para que las marcas de lujo mejoren su compromiso social y medioambiental. En este capítulo identificamos siete mitos que pueden explicar por qué la industria del lujo presta poca atención a los indicadores sociales y medioambientales.

### Mito 1: “El consumo de lujo se dirige a la autocomplacencia personal, por tanto nunca puede ser ético”

Falso. El consumo de productos de lujo trata de ser y tener lo mejor. Los productos que pueden causar sufrimiento o daño medioambiental, ahora o en el futuro, no son valorados por los consumidores con alto potencial económico como los mejores de su clase. Este tipo de productos no son vistos como lujosos dadas las inquietudes éticas y medioambientales del consumidor de hoy.

### Mito 2: “En los mercados emergentes los consumidores de lujo no se preocupan de la ética o del medioambiente”

Falso. Al tiempo que los nuevos mercados maduran, sus ciudadanos más adinerados siguen cada vez más las tendencias internacionales, incluyendo la concienciación y la inquietud sobre temas sociales y medioambientales así como el deseo de que sus compras les aporten experiencias llenas de sentido. En ciertas regiones surgen además no sólo por las influencias internacionales, sino también a través de los valores locales, como el caso del *lien* en China (ver reto 1, capítulo 3).

### Mito 3: “Las marcas no le pueden decir al consumidor sobre qué preocuparse”

Falso. Las marcas le dicen al consumidor sobre qué preocuparse en todo momento, ya sea de modo directo o por imitación y divulgación. Por ejemplo: modelos seleccionados por su silueta, consejos de moda y cuidado personal en los medios y los anuncios.

### Mito 4: “Las marcas de lujo sólo pueden crear valor a partir del marketing, el diseño y los materiales”

Falso. El valor puede ser proporcionado a través de beneficios para las personas, las comunidades y el en-

torno afectados por la producción, la distribución y el marketing. Estos beneficios ayudan a construir el valor intangible de la marca. Esto conlleva y requiere un alto nivel de colaboración entre el marketing, el diseño y otras áreas del negocio.

### Mito 5: “El valor de las marcas de lujo será heredado”

Falso. De aquí a 50 años, lo que una firma de lujo haga hoy será parte de su herencia y otra compañía que sea creada hoy tendrá también su herencia. La herencia de una compañía de los siglos XIX y XX permanecerá



Counterfeit goods seized in London

igual, pero será interpretada sobre la base de valores contemporáneos y las actividades de la compañía durante el siglo XXI. Las marcas de lujo necesitan ver la herencia como un fenómeno evolutivo y trabajar en la creación de una herencia contemporánea, creando el futuro proactivamente.

### Mito 7: “Las marcas de lujo tienen menos impacto en la sociedad que otras compañías, no necesitan ofrecer más que filantropía y cumplimiento de las normas”.

Falso. Los bienes de lujo implican a varias cadenas de suministro que tienen impacto en la comunidad y sobre la naturaleza en todo el mundo. Varios grupos de interés, incluyendo los inversores, esperan, cada vez más, información verificable y comprobable sobre el compromiso social y medioambiental, resultantes de una estrategia a largo plazo de sostenibilidad. En muchos casos, las compañías de productos no-lujosos superan a las marcas de lujo en aspectos de responsabilidad social corporativa (ver capítulo 5).



La Tierra explotada: mina en Papúa Nueva Guinea



## “Cuando compramos cosas en un lugar, tiene repercusiones en algún otro lugar... Cuando utilizamos nuestra tarjeta de crédito, apoyamos a una corporación y sus prácticas con todo lo que eso conlleva y la forma en que afecta a miles, si no millones, de personas”

Edward Zwick, director de la película *Diamantes de Sangre*

El director de la película *Diamantes de sangre*, Edward Zwick,<sup>80</sup> ha aumentado la conciencia global sobre el papel de las piedras preciosas en muchos conflictos armados. Pero el impacto e influencia de los servicios y productos de lujo -tanto los positivos como los negativos- son muchos y muy variados. Aparecen en los procesos de producción (incluyendo el diseño, origen de las materias primas y fabricación) a lo largo de la cadena de distribución, la venta al por menor, el marketing, la utilización del producto, el reciclaje y su eliminación. Todos estos procesos están influidos por la calidad del gobierno corporativo y la regulación. Algunos se refieren a asuntos muy extendidos y no resueltos, como el racismo endémico y la contaminación derivada del carbón. En este capítulo, examinamos algunos de los asuntos que más afectan a la industria del lujo de hoy en día.

Hay una conciencia creciente sobre el impacto y la influencia de las marcas de lujo en los líderes de opinión, los empleados y los consumidores. Además, la publicidad de las marcas de lujo está comenzando a mostrar signos de un cambio hacia un concepto más profundo del lujo, que es el tema central de este informe.

Sin embargo, las marcas de lujo ajustan la calidad de sus políticas y sus operaciones a los esfuerzos sociales y medioambientales, en menor medida que compañías de otros sectores de consumo. Los valores que algunas de estas marcas han comenzado a exponer en sus anuncios necesitan ser incorporados en toda la cadena de valor. Ya que, la profundidad y rapidez con que la sociedad ha aceptado estos cambios de valores está poniendo de manifiesto la escasa respuesta del colectivo de la industria del lujo.

Para formular esta respuesta con un mínimo sentido, es necesario primero entender algunos de los impactos negativos en el sector de los bienes de lujo. Estos incluyen: el papel de las piedras preciosas en la financiación de conflictos; el impacto de las operaciones mineras; los derechos del trabajador en las compañías y su cadena de suministro; el marketing responsable y la comercialización de productos procedentes de espacios protegidos. Aunque algunos de los temas que presentamos más adelante están más allá del tradicional enfoque de los programas de WWF, son útiles para

ilustrar los tipos de retos a los que se enfrentan y que requieren en conjunto un acercamiento más coherente de la industria del lujo a la responsabilidad corporativa.

### Diamantes

La minería de diamantes frecuentemente ha provocado conflictos, debido a los beneficios económicos que conlleva. En muchas ocasiones, los diamantes han proporcionado un nuevo impulso y financiación a conflictos en África, provocando muertes y desplazamientos de millones de personas. Angola, la República Democrática del Congo, Liberia y Sierra Leona aún se están recuperando de estos conflictos. De acuerdo con la organización Global Witness, los diamantes pasados de contrabando desde del norte de Costa de Marfil, ocupado por rebeldes y en el este de la República Democrática del Congo, continúan siendo usados para el blanqueo de dinero, la evasión de impuestos y el crimen organizado.<sup>81</sup>

La campaña de *Global Witness* contra el conflicto de los diamantes llevó a la redacción del sistema de certificación del Proceso Kimberley, diseñado para detener el flujo de diamantes en bruto hacia movimientos rebeldes que los utilizan para financiar actividades violentas. Es un sistema voluntario que impone grandes requisitos a los participantes, para comprobar que el envío de diamantes no incluya a las áreas en conflicto.<sup>82</sup> Esto ha sido un gran paso adelante y muchas marcas de lujo se han comprometido públicamente a comprar sólo diamantes certificados a través del Proceso Kimberley.

Sin embargo, *Global Witness* criticó en 2007 a la industria por engañar a la opinión pública al sugerir falsamente que no diamantes provenientes de la zona conflictiva en los productos de lujo. “Aunque el *Proceso Kimberley* dificulta la llegada a los mercados internacionales de diamantes de zonas rebeldes”, indicó Global Witness, “existen fallos que permiten que permite el comercio de los *diamantes de sangre*. Los escasos controles de los gobiernos pobres están permitiendo el contrabando de diamantes y los *diamantes de sangre* están siendo certificados como diamantes libres de venir de zonas de conflicto. Los comerciantes de diamantes sin escrúpulos están quebrantando conscientemente las leyes nacionales y el *Proceso Kimberley*.”<sup>83</sup>

*Global Witness* pide que las compañías introduzcan más controles en la supervisión de la cadena de suministro y asegura que “la industria de diamantes ha fracasado en la creación de un sistema de rastreo auditable, para asegurar que los diamantes estén libres de conflictos”.<sup>84</sup> Algunas marcas, como Tiffany & Co, son reconocidas por sus mejores prácticas, al introducir un sistema de auditoría adicional en la cadena de custodia de los diamantes con certificación Kimberley.<sup>85</sup> Sin embargo, muchas compañías no están cumpliendo con este desafío. Una encuesta de Amnistía Internacional en el Reino Unido, averiguó que más de las tres cuartas partes de los minoristas que respondieron, informaron de que no tenían procedimientos de auditoría en marcha para combatir el comercio con diamantes conflictivos. Casi una tercera parte de los encuestados, incluyendo la casa Cartier, no respondieron a las repetidas peticiones de Amnistía Internacional y *Global Witness* para proveerles con información sobre sus políticas al respecto.<sup>86</sup>

### Gold

La búsqueda de oro y otros metales preciosos, utilizados para la fabricación de productos de lujo, representa un importante reto medioambiental y social. Por ejemplo la explotación de oro puede desplazar a poblaciones, contaminar el agua potable, dañar a los trabajadores y destruir espacios salvajes. En el pasado, la industria minera ha amenazado áreas naturales, incluyendo aquellas que están oficialmente protegidas.<sup>87</sup> Casi tres cuartas partes de las minas activas y sitios de exploración invaden regiones que han sido definidas como de un alto valor ecológico. La explotación minera es una de las mayores amenazas contra la biodiversidad y las fronteras de los bosques. Un ejemplo viene de la provincia indonesia de Papúa Occidental, que alberga la mayor área protegida del sureste asiático, incluyendo 5 *ecoregiones* dentro de la clasificación de WWF en sus 2,5 millones de hectáreas.<sup>88</sup> Cerca del Parque Nacional Lorentz, ahora un Espacio Patrimonio de la Humanidad, hay una mina a cielo abierto manejada por *PT Freeport Indonesia*. Esta mina ha provocado un daño devastador a su entorno inmediato vertiendo cada día al río Aijkwa 110.000 toneladas de residuos tóxicos. En el momento en que cierre, habrá excavado un agujero de aproximadamente 230 Km<sup>2</sup> en el bosque que será visible desde el espacio.<sup>89</sup>

En Mongolia, la rápida expansión de la industria del oro ha provocado la desviación de ríos, la pérdida de corrientes de agua y la degradación de la calidad de la misma, originando erosión y diezmando las poblaciones de pastores nómadas. Gran parte de la actividad minera es ilegal y se realiza sin una evaluación previa del impacto. Mientras WWF trabaja a nivel local con los consumidores, con los encargados de la toma de decisiones y con los inversores para promover una minería responsable en Mongolia,<sup>90</sup> creemos que las marcas de lujo deberían hacer más para introducir mejores estándares a través de sus cadenas de suministro. *Earthworks* y *Oxfam* han ayudado en este aspecto desarrollando una serie de Reglas de Oro, de criterios sociales, medioambientales y de derechos humanos para una producción de oro más responsable (ver

#### Recuadro 2:

##### Reglas de Oro de la Minería

- Respeto por los derechos humanos básicos contenidos en la ley y en los convenios internacionales
- Consentimiento previo, libre y bien informado de las comunidades implicadas
- Condiciones seguras de trabajo
- Respeto a los derechos de los trabajadores y a los estándares de trabajo (incluyendo las ocho regulaciones principales de la Organización Internacional del Trabajo)
- Asegurarse que las operaciones no se lleven a cabo en áreas de conflicto armado o militar
- Asegurar que los proyectos no fuercen el desplazamiento de las comunidades locales
- No verter los residuos de las minas a océanos, ríos, lagos o arroyos
- Asegurarse de que el proyecto no se sitúe en áreas protegidas, ecosistemas frágiles o áreas con valor ecológico
- Asegurar de no generarn ácido sulfúrico
- Cubrir los costes de cierre de la mina y limpieza del lugar
- Facilitar toda la información disponible sobre los impactos sociales y medioambientales de los proyectos
- Permitir la verificación independiente de todo lo anterior

Deeper Luxury  
26/27



recuadro 2). Su campaña *No al oro sucio* anima a marcas y minoristas a promover estos criterios y convencer a sus proveedores para que los satisfagan. Esta campaña está apoyada por un grupo de marcas de lujo, incluyendo *Cartier, Piaget, Tiffany y Van Cleef & Arpels*.<sup>91</sup> Ahora hay más de 70 compañías a lo largo de la cadena de suministro de oro y diamantes que se han unido al *Consejo por unas Prácticas Responsables en la Joyería*, con el fin de promover la acción desde la mina al punto de venta ([www.responsiblejewellery.com](http://www.responsiblejewellery.com)).

A pesar de estos avances, aún queda mucho por hacer para alcanzar la producción responsable y comercialización de oro y otros metales preciosos. Los relojes de lujo y la industria de las joyas pueden y deberían ejercer presión sobre gobiernos y proveedores para mejorar y ampliar estos estándares.<sup>92</sup> Las marcas de lujo deberían trabajar por una industria el oro ética, lo que resultaría más atractiva para los consumidores exigentes.

Mucha gente depende de la industria del lujo para su sustento. Muchos son bien tratados y pagados, pero otros sufren un gran maltrato. Entre los más des-

favorecidos están los implicados en la extracción y procesamiento de la materia prima y la fabricación y montaje de accesorios y calzado deportivo de lujo. WWF pide a



Los cinturones de piel de serpiente, deben cumplir los requisitos CITES.

las marcas de lujo que ayuden a sus propios empleados a prosperar, así como a la gente que trabaja en sus cadenas de suministro en todo el mundo. Guy Salter de *Walpole*, la asociación británica de la industria del lujo, comenta que “lo que pasó a finales de los 90 donde se hizo público el nombre de las fábricas donde se explotaba a los trabajadores es una aviso para nosotros. La industria del lujo hasta ahora ha eludido estar en el foco, pero no siempre será así”.<sup>93</sup> El foco comenzó a virar hacia la industria del lujo, hasta el punto que la modelo y promotora de marcas de lujo, Kate Moss, fue criticada en una investigación del *Sunday Times* por las prácticas laborales aplicadas en la fabricación de su propia colección. Bajo el titular *Trabajo de esclavos*,<sup>94</sup> el *Sunday Times* informó de que 50 trabajadores eran hacinados en dormitorios de 6x9 metros y obligados a trabajar durante 70 horas a la semana por 25 dólares.

Al mismo tiempo, un periodista de *Newsweek* criticó la distancia existente entre el *glamour* de la pasarela y la miseria de la fábrica explotadora como una de las razones por las que las marcas de lujo están perdiendo su atractivo.<sup>95</sup> Grandes conglomerados del lujo, incluyendo a *Richemont* y *LVMH*, no aceptan del todo la responsabilidad sobre las prácticas en su cadena de suministro.<sup>96</sup> En 2007 *LVMH* fue eliminado del índice FTSE4Good (*índice para medir la responsabilidad corporativa de las compañías y facilitar la inversión socialmente responsable*) como resultado del escaso rigor con los requisitos en su cadena de suministro.<sup>97</sup>

Desde hace más de diez años la *Cámara Internacional de Comercio* (ICC) viene recomendando que “las compañías deberían alentar a sus proveedores para que cumplan y apliquen los mismos principios de negocio que ellos mismos mantienen, promoviendo así las buenas prácticas en toda su cadena de suministro”. Muchas firmas de lujo aun no han adoptado un sistema de gestión para los derechos laborales básicos dentro de sus propias operaciones. *LVMH* y *Richemont* han fracasado al informar sobre sus políticas de no discriminación y sobre la diversidad de su mano de obra.<sup>98</sup> En el verano de 2007, la firma de cosmética de lujo *Garnier* (filial de *L’Oreal*) fue denunciada por discriminación racial, tras ser demandada por excluir a mujeres negras de la promoción de su champú en tiendas.<sup>99</sup>

Recientes casos de discriminación en el sector del lujo pueden obligar a las compañías a ser más transparentes. Los consumidores de productos de lujo actuales no se sienten cómodos llevando productos fabricados con el sufrimiento de otras personas.

### Comercio salvaje

Una de las críticas constantes hacia la industria del lujo se refiere al uso de productos procedentes de animales, incluyendo piel y cuero. Las críticas van desde la explotación de especies en peligro, el bienestar en el proceso de crianza, la matanza de animales y la contaminación.

La *Convención sobre Comercio Internacional de Especies en Peligro* (CITES) es el tratado que controla y vigila el comercio internacional de especies que están y podrían estar en peligro como resultado de su explotación.<sup>100</sup> Para algunas especies se necesitan certificados CITES para comprobar que los productos provienen de poblaciones “criadas en cautividad”, en vez de salvajes. Sin embargo, la actividad ilegal persiste. Por ejemplo, varias incautaciones recientes demuestran que algunos productos a base de piel de serpiente o cocodrilo sin certificado CITES continúan comercializándose, además de dañando poblaciones salvajes.<sup>101</sup>



La última imagen de Ana Carolina Reston

Los chales *Shahtoosh* están hechos de pelo de una especie de antílope tibetano en peligro, el *Chiru*. Como deben ser asesinados antes de esquilarlos se necesitan unos tres o cuatro antílopes para hacer un único chal, la población de esta especie ha disminuido a menos de 100.000 en su hábitat natural.

Incluso las especies con altos niveles de protección, como los grandes felinos en peligro, son aún comercializados ilegalmente por cuestiones de moda. En julio de 2007, el propietario de una peletería londinense fue condenado por tener abrigos hechos a partir de piel de tigre, leopardo y ocelote con la intención de venderlos. Las marcas de lujo continuarán siendo criticadas hasta que no aporten garantías independientes de sostenibilidad y credenciales éticas de sus productos de procedencia animal.

### Corrupción

El *Internacional Herald Tribune* ha informado de que “la joyería, relojes suizos y otros bienes costosos son a menudo usados como moneda paralela por criminales porque pueden ser fácilmente revendidos y son difíciles de localizar”.<sup>102</sup> Por esta razón, la Comisión Europea incluyó a los vendedores de artículos de gran valor -artículos valorados en 15.000 dólares o más- entre los negocios que deberán tomar precauciones respecto a los blanqueadores de dinero. Por desgracia, esto no es aplicable a compañías ubicadas fuera de la Unión Europea, lo que incluye muchas marcas de lujo (particularmente relojes) ubicadas en Ginebra, Suiza. No hay constancia en los informes de responsabilidad corporativa o en los informes anuales de los diez grandes conglomerados de lujo (ver capítulo 6), de que hayan examinado este asunto y estén promocionando prácticas responsables en la venta al detalle para evitar que algunos se puedan beneficiar de la corrupción y el blanqueo de dinero.

### Marketing y publicidad

El 2 de agosto de 2006, la modelo de 22 años Luisel Ramos murió de un fallo cardíaco como resultado de su anorexia nerviosa mientras participaba en el *show* de la Semana de la Moda de Montevideo, Uruguay. Su padre contó a la policía que había pasado “varios días” sin comer antes del evento. En el momento de su muerte, Ramos tenía un índice de masa corporal de 14,5 aproximadamente y pesaba poco más de 44 kg,



a pesar de medir 1,73 m. La Organización Mundial de la Salud considera que la gente con un Índice de Masa Corporal de 16 o menor sufre de inanición.<sup>103</sup> En los meses siguientes, otras modelos como, por ejemplo, Ana Carolina Reston murieron por complicaciones derivadas de la anorexia. Esto, según *El Observer*, “arroja luz sobre la manera en que las empresas tratan a sus modelos y más significativamente cuán destructiva puede ser nuestra percepción actual de la belleza femenina”.<sup>104</sup> La noción de que la “delgadez es bella” es un concepto occidental reciente, alentado por la industria global de la moda. Ahora se están reformando los conceptos de belleza desde India a Indonesia.<sup>105</sup> Esto no amenaza solamente a la salud de las/los modelos, sino también a aquellos consumidores que los emulan.

Un mes después de la muerte de Luisel Ramos, la Semana de la moda de Madrid estableció un mínimo de un 18 para el Índice de Masa Corporal de todas las modelos. En diciembre de ese año, los diseñadores de moda italiana prohibieron la talla cero de las modelos en sus pasarelas. Otros de la industria (incluyendo organizadores de la Semana de la Moda Londinense) fracasaron haciendo lo mismo y la mayoría de las publicaciones de moda continuaron usando modelos extremadamente delgadas en sus fotografías de moda.

### Consumismo

Tal y como se ha expuesto en la introducción, la industria de la moda (tan distinta de la industria del lujo) confía en que las cosas se conviertan en obsoletas estéticamente. Esto fomenta la opinión de que no merece la pena llevar estas prendas si han pasado de moda, incluso si aún pueden cumplir su función. Algunas marcas de lujo se han creado promoviendo la compra para alcanzar deseos irrealizables. Como se explicó en el tercer capítulo estas críticas han llevado a algunos gobiernos a prohibir la publicidad de los productos de lujo.

La moda de lujo no tiene que ser el enemigo del consumo sostenible. Las tecnologías y los procedimientos obsoletos son a menudo más dañinos medioambientalmente que sus sustitutos, que pueden traer beneficios sociales y medioambientales si son diseñados pensando en la sostenibilidad. “La moda promueve la creatividad en el diseño y la exploración de nuevas soluciones, que no han sido probadas pre-

viamente”, indica el Profesor de diseño Stuart Walter. Explica también que el diseño sostenible no es una meta ni una moda pasajera, sino un nuevo paradigma en el que se moverá la moda.<sup>106</sup>

Las marcas de lujo podrían estar en la vanguardia de este papel positivo de la moda, gracias a su patrimonio, su calidad, su focalización en el cliente y sus altos márgenes. El patrimonio significa que las marcas de lujo no se balancean simplemente con las últimas modas pasajeras, sino que se centran en adaptar tradiciones para crear productos que durarán, manteniendo el patrimonio de marca en el futuro. “El 90% de la ropa que la gente compra estos días termina en el basurero en dos años; pero éste no es el caso de lo que se compra en Savile Row”, explica Mark Henderson, director general de *Gieves & Hawkes*,<sup>107</sup> proveedor de trajes de lujo. Muchas marcas de lujo ofrecen la devolución y reparación a sus clientes, viéndolo como una parte esencial en la estrategia de fidelización de los consumidores. “No podemos ofrecer productos irrompibles”, explica Kyojiro Hata, presidente de *Louis Vuitton* de Japón, “pero nuestros servicios de arreglo pueden asegurar el uso continuado; por lo que mejorar estos servicios es crucial para satisfacer al cliente”. Louis Vuitton tiene cinco centros de reparación en Japón.<sup>108</sup>

Las marcas de lujo disfrutan de altos márgenes que pueden ser usados para financiar el desarrollo y marketing de productos y servicios social y medioambientalmente más responsables. Esto ha sido evidente en el sector automovilístico, que recientemente ha contemplado lanzamientos de muchos modelos de alta gama que funcionan a partir de energías renovables, incluyendo el Lexus 450h, el nuevo BMW 7 Serie Hidrógeno, y el deportivo eléctrico Tesla (ver capítulo 7).<sup>109</sup> Mientras estos nuevos motores ayudan a reducir el impacto de los vehículos de lujo, tradicionalmente equipados con motores sedientos de gasolina, existe el peligro real de que los consumidores pasen de vehículos tradicionales, pero más pequeños y menos contaminantes, a las nuevas alternativas de lujo. Esto nos podría llevar a un escenario de reducción cero de las emisiones de dióxido de carbono, al ser las alternativas del lujo más potentes y contaminantes, incluso equipados con motores híbridos.

Un trabajo reciente de WWF y otras organizaciones ha demostrado que el consumismo -el modo en que se compran los productos, se usan y se eliminan- debe ser cambiado si queremos tener la oportunidad de combatir el cambio climático. Para las empresas, esto no significa reducir ingresos, sino ofrecer valor de un modo menos contaminante. Esto se puede alcanzar a través de una combinación de diseño inteligente, mensajes apropiados y un apoyo práctico a los consumidores. Los posicionamientos públicos sobre asuntos medioambientales, pueden incluso crear valor por sí mismos, tal y como ha reconocido el fabricante de relojes *MVC*, que anunció su intención de alcanzar unas emisiones neutras de carbono.<sup>110</sup> Con anterioridad, en el 2004, Louis Vuitton comenzó a medir la cantidad de carbono emitido por su empresa y, debido a ello, dejó de usar envoltorios de plástico para el reparto a clientes. Esta única medida redujo el consumo de plástico de la compañía en 20 toneladas por año.<sup>111</sup>

### Señales de cambio

A pesar de los esfuerzos de la industria del lujo para promover un modelo más sostenible las compañías de este sector no están incorporando los retos sociales y medioambientales como parte de su estrategia de negocio. En cambio, estamos viendo acercamientos poco estratégicos a la responsabilidad social corporativa. A pesar del reconocimiento entre algunos ejecutivos de la necesidad de una mayor profundización, existe aún un cierto rechazo a integrar el reto del consumo sostenible.

La industria en general se limita a la *filantropía con glamour* -haciendo donaciones a proyectos de alto perfil que involucran a famosos-. *Omega*, del *Grupo Swatch*, está patrocinando un proyecto que quiere hacer volar un avión solar alrededor del mundo.<sup>112</sup> *Tag Heuer* está recaudando fondos para UNIFEM (Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer) a través de una serie de fotografías en las que las principales fotógrafas del mundo presentan retratos de mujeres excepcionales. También patrocinan eventos con representantes de TAG, como la actriz Uma Thurman. Sin embargo, la compañía no ofrece información en su página web sobre su cadena de suministro, lugar de trabajo, desempeño y políticas laborales. Y esto en un año en el que la compañía fue excluida del Índice FTSE4Good por no contar con dichas políticas en su cadena de suministro.

Algunas marcas han comenzado a incluir su compromiso filantrópico en sus anuncios. Por ejemplo, la compañía de relojes suiza *Baume y Mercier*, del grupo Richemont, incluía a celebridades mencionando las donaciones efectuadas a causas benéficas.<sup>113</sup> El *Internacional Herald Tribune* informaba de que la campaña publicitaria de *Louis Vuitton* en 2007, en la que aparecía Mikhail Gorbachev, “refleja la tendencia de algunas compañías de lujo para conectar con los consumidores a un nivel más humano”.

Las marcas de lujo están buscando la identificación con algunas inquietudes actuales del hombre, como la falta de tiempo, la energía personal y la capacidad de conexión con los demás. Pero incluso estos intentos pueden ser equivocados si las consecuencias no se estudian a conciencia. En su campaña de marketing de 2007, el fabricante de coches de lujo *Bentley* comentaba: “El gran lujo de la vida es el tiempo. Saborear cada segundo”. Esta invitación a saborear el tiempo acelerando el calentamiento global ejemplifica los intentos superficiales de profundización que actualmente inundan el sector del lujo.

Varios de los problemas descritos aquí se refieren al reto de la empresa de crear una economía sostenible, como el descrito en el capítulo 1. La falta de políticas concretas, programas sistemáticos, diálogos con grupos de interés e informes exhaustivos de las compañías indica la ausencia de una estrategia corporativa en torno al desarrollo sostenible. La experta en industria relojera Marie Le Berre escribe que “mientras muchas marcas de relojes han invertido en acciones solidarias, han dejado de producir informes”.<sup>114</sup>

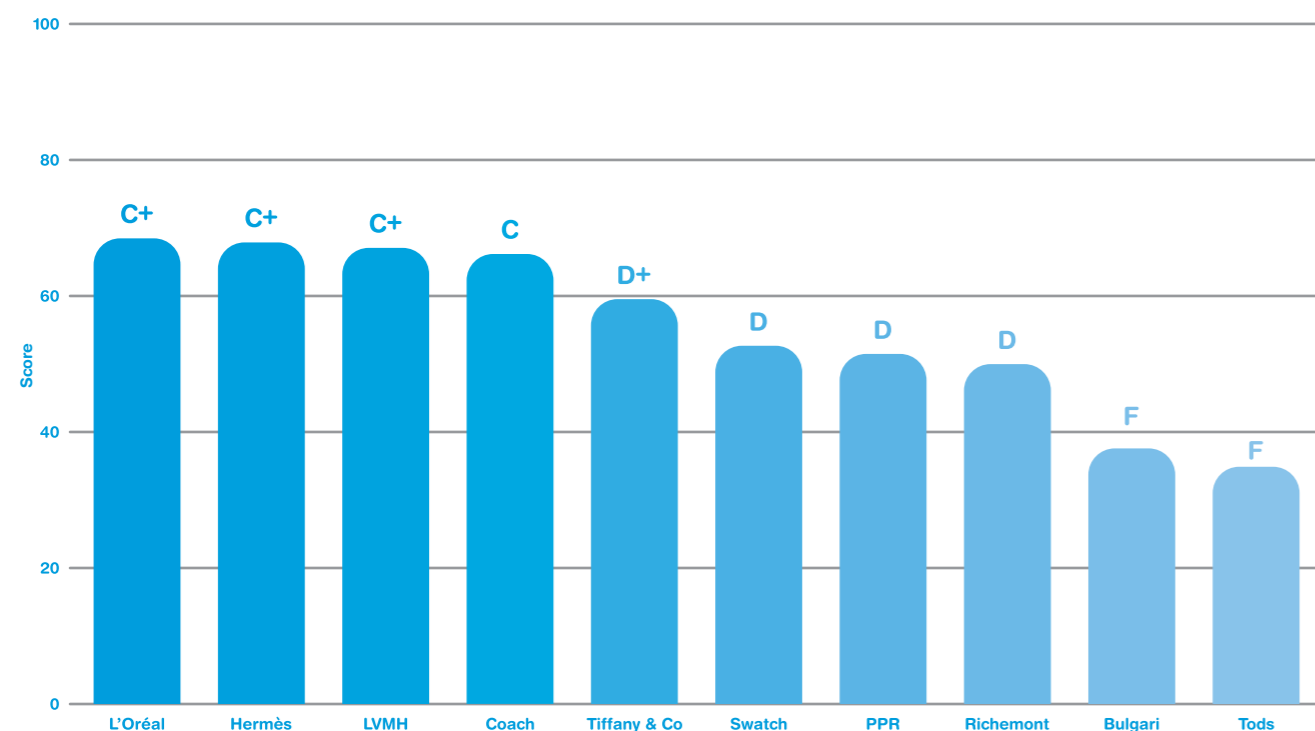
WWF cree que las compañías pueden aliarse con las ONGs para avanzar con más efectividad. Por ejemplo, Tiffany ha colaborado con WWF para proteger el área marina del triángulo de Coral en el Pacífico-Índico, uno de los lugares más importantes para las perlas del mundo, al mismo tiempo que ha intercambiando información sobre cómo promover una explotación más responsable. Dado que existen razones estratégicas para que las empresas de lujo sean cuidadosas en esta materia, en el próximo capítulo aportamos algo de transparencia con una clasificación de su compromiso en el ámbito de la sostenibilidad.



## Capítulo seis

# Clasificación de las empresas de lujo por su compromiso con la sostenibilidad

Fig 3: Ranking de reputación y desempeño medioambiental y social de los grupos empresariales del lujo



Se han analizado todas las compañías del sector de lujo con el fin de clasificarlas en cuanto a su compromiso. Este ejercicio de *benchmarking* puede ayudar a los responsables de la industria a comprender mejor su evolución. En los últimos años, muchas compañías han comenzado a ser clasificadas por su compromiso social, medioambiental y de gobernanza, especialmente por los analistas financieros, que proveen con esta información a los inversores, quienes las consideran clave para el resultado económico de estas compañías o para satisfacer los intereses de los accionistas.

Este informe establece el compromiso social, medioambiental y de gobierno de diez compañías o grupos de lujo cotizados en bolsa. Fueron seleccionados por analistas financieros de WWF, basándose en las capitalizaciones de mercado de las compañías durante 2006 y en el hecho de que obtienen una parte significativa de sus ingresos de la producción o la venta de

productos de lujo. El índice de clasificación de industrias (ICB), perteneciente de los índices FTSE y Dow Jones, no tiene una subclasificación específica para las compañías de lujo. Por consiguiente, las compañías mostradas en este ranking han sido seleccionadas de los siguientes subsectores ICB: ropa y accesorios, productos personales, detallistas de ropa, distribuidores minoristas y minoristas especializados.

Las compañías son:

- **Bulgari:** la joyería y minorista de productos de lujo italiana que más rápido crece, fundada en Roma en 1884. El patrimonio de Bulgari es joyería, pero ahora también produce y licencia relojes, bolsos de mano, fragancias, accesorios y hoteles.
- **Coach, Inc:** la compañía de productos de piel ubicada en EE.UU. vio la luz en un *loft* de Manhattan en 1941. Coach es famoso por sus bolsos de mano, maletas, maletines, carteras y otros accesorios.

- **Hermès:** una compañía dedicada a los perfumes, moda y productos de piel situada en París. Produce moda de confección, decoración de hogar, joyería, maletas, fragancias y sillas de montar.
- **L'Oréal:** La mayor compañía mundial de cosméticos y belleza es una multinacional francesa que comprende cuatro grupos operativos, uno de los cuales es la división de productos de lujo con marcas como Lancôme, Helena Rubenstein y Kiehl's.
- **LVMH:** El mayor conglomerado del mundo de artículos de lujo, creado tras la fusión de Moët Chandon, Hennessy y Louis Vuitton. LVMH posee ahora más de 50 marcas conocidas como Tag Heuer, Fendi, Marc Jacobs, Guerlain, Kenzo, Givenchy y Loewe.
- **PPR:** Una multinacional francesa especializada en marcas de lujo y minoristas. Posee el grupo Gucci, que también controla Yves Saint Laurent, Sergio Rossi, Bottega Veneta, Alexander McQueen, Stella McCartney y Balenciaga.
- **Compagnie Financière Richemont SA:** este conglomerado suizo de productos de lujo fue fundado en 1988 por el emprendedor sudafricano Antón Rupert. Tiene cuatro áreas de negocio: joyería, relojería, bolígrafos y ropa. Entre sus marcas están Cartier, Mont Blanc, Chloé y la Compañía Internacional de Relojes (IWC).
- **The Swatch Group Ltd:** Desde su creación en 1982, el Grupo Swatch –la compañía de relojes más grande del mundo, con base en Suiza– ha aclarado su compra de marcas suizas de lujo, incluyendo Breguet, Blancpain, Omega, Rado, Longines, Tissot, Certina y Pierre Balmain.
- **Tiffany & Co:** Además de diamantes y joyería, la compañía estadounidense Tiffany & Co, vende relojes, platería, porcelana, cristal, artículos de papelería, perfumes y accesorios.
- **Tods SpA:** el fabricante de productos y calzado de cuero, creado en Italia en 1978 por Diego Della Valle, fue admitido a cotización en la Bolsa de Milán en 2000 y posee Tod's, Hogan, Fay y Roger Vivier.<sup>116</sup>

Estas compañías, a pesar de ser líderes en el sector de lujo, aparecen poco en *rankings* éticos debido a sus limitados informes sobre su compromiso social, medioambiental y de gobierno. En la lista *Innovest* de las

100 compañías más responsables de 2007 no aparece ningún conglomerado de lujo en cuanto a análisis de inversión, a pesar de que 23 de ellas fabrican productos de uso personal –por encima de cualquier otro tipo de producto o servicio–. LVMH, Hermes, L'Oréal y Swatch eran los únicos conglomerados de lujo incluidos en el índice FTSE4Good en 2006, pero LVMH fue expulsado por problemas en su cadena de suministro en marzo de 2007. Aparecer en estos índices indica que una compañía tiene un acercamiento estratégico y consciente a las responsabilidades asociadas con sus principales actividades y que comunica su esfuerzo a sus públicos externos. Con trillones de dólares dedicados a inversión ética en la actualidad, la ausencia de las empresas del lujo en estos índices cada vez será más relevante desde el punto de vista financiero.

En este contexto de información limitada del compromiso social, medioambiental y de gobierno es en el que hemos preparado este *ranking* para el informe. En ausencia de datos de todas las compañías mediante protocolos estandarizados y sistemas de comprobación y auditoría, nuestro *ranking* se basa en dos categorías de información: primero, lo que las compañías informan a la comunidad de inversión ética sobre su compromiso social, medioambiental y corporativo; y segundo, lo que los medios y ONGs hayan dicho sobre ellas. Los datos de cada una fueron recopilados en 2007 sobre sus avances durante el ejercicio de 2006.<sup>116</sup>

Para la primera categoría los datos provienen del Servicio de Investigación sobre Inversión Ética (EIRIS)<sup>117</sup>, una organización sin ánimo de lucro, independiente, dedicada a la investigación. *EIRIS* ha estado llevando a cabo una investigación ética, social y medioambiental de diversas compañías, haciéndola pública desde 1983. Recogen información directamente de las compañías a través de cuestionarios y la completan analizando los documentos públicos de cada compañía, incluyendo informes anuales, páginas web e informes específicos sobre sostenibilidad social y medioambiental. Los datos recogidos según 50 criterios se agrupan en 4 áreas:

- environment;
- human rights;
- corporate governance; and
- stakeholder relations.



Estos criterios incluyen asuntos como la igualdad de oportunidades y políticas medioambientales, en el que las compañías están clasificadas desde pobres a excepcionales. WWF transformó estos datos en resultados numéricos, dando a cada criterio un peso igual respecto al resultado total (en ausencia de información sobre un grupo de interés para determinar la importancia relativa de diferentes temas, cualquier peso de los criterios hubiera sido arbitrario y no creíble).<sup>118</sup> Sin embargo, se corrigió el sesgo aportado por las diferencias de subcriterios dentro de cada una de las categorías. Esto asegura que cada área sumaba el 25% de los 50 puntos posibles para esta parte del índice; un máximo para cada uno, entonces, de 12,5 puntos).

Para la segunda categoría, los datos provinieron de *Covalence*, una empresa investigadora genovesa. Sus documentos incluían miles de fichas negativas y positivas sobre compañías en inglés, español, alemán, italiano y francés.<sup>119</sup> Sus 45 criterios cubren las condiciones de trabajo y el impacto en la producción, productos e instituciones. La investigación de *Covalence* generó 512 fichas que fueron analizadas y codificadas como positivas o negativas. WWF sopesó el resultado de modo que cada compañía obtuviera un resultado entre 1 y 50 puntos. Se agregaron las puntuaciones para EIRIS y Covalence, de manera que se llegara a la suma total de 100.

**Cuadro 1: Score-card - grados y puntuaciones correspondientes**

Grado	Puntuación	Grado	Puntuación
A+	90 - 100	C+	67 - 69
A	85 - 89	C	63 - 66
A-	80 - 84	C-	60 - 62
B+	77 - 79	D+	55 - 59
B	73 - 76	D	50 - 54
B-	70 - 72	F	0 - 49

Esto crea una clasificación de la evolución y reputación en cuanto al desempeño social, medioambiental y corporativo. La puntuación en el rango de 0 a 100 para una compañía se identifica en el ranking con un A+ (el mejor) y un F (el peor) según la escala de la tabla 1. Los resultados se muestran en la tabla 2 y la gráfica en la figura 3.

**Cuadro 2: Cuentas**

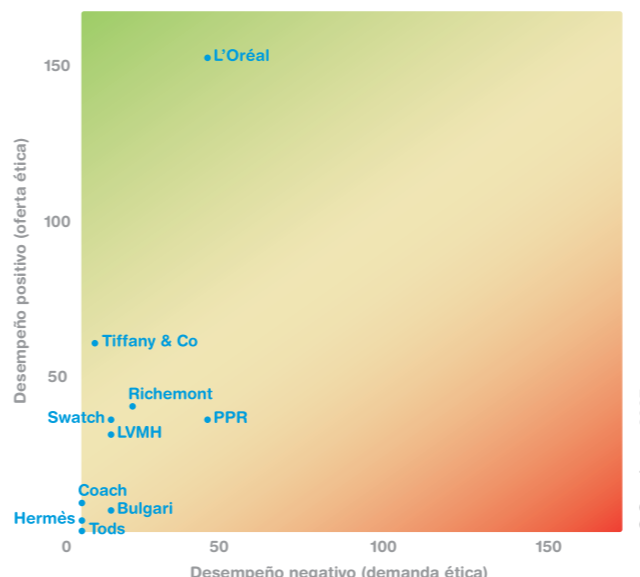
Grupo	Covalencia	EIRIS	Total	Ranking	Grado
L'Oréal	38,5	30,0	68,5	1	C+
Hermès	50,0	17,9	67,9	2	C+
LVMH	37,2	29,9	67,1	3	C+
Coach	50,0	16,2	66,2	4	C
Tiffany	47,8	11,9	59,7	5	D+
Swatch	38,9	13,8	52,7	6	D
PPR	21,3	30,3	51,5	7	D
Richemont	35,5	15,2	50,6	8	D
Bulgari	20,0	17,6	37,6	9	F
Tods	25,0	9,9	34,9	10	F

El grado más alto al que llegó alguna de las empresas de lujo es C+, al que llegaron 3 de las 4 compañías ubicadas en Francia: L'Oréal, Hermès y LVMH. Las compañías ubicadas en Italia se quedaron al final de la tabla clasificatoria (con grado F). Las diez primeras compañías de lujo son las que mostraron los peores desarrollos en reputación, buen gobierno y responsabilidad medioambiental y social.

Los resultados combinados enmascaran algunas de las diferencias en los desarrollos, ya que compañías como Hermès y Coach resultarían mejor clasificadas si se eliminaran las críticas negativas de la sociedad y los medios de comunicación. La figura 4 ilustra el nivel de atención otorgado a las marcas por los medios de comunicación entre 2001 y finales de 2006, así como la razón de dicha atención.

El desarrollo informado por las propias compañías se muestra en la figura 5. Las dos compañías con mejores resultados son las que desarrollan actividades fuera del sector del lujo: Los mercados de L'Oréal apuntan hacia el mercado masivo y PPR obtiene más del 50% de su beneficio operativo a partir de *outlets*.

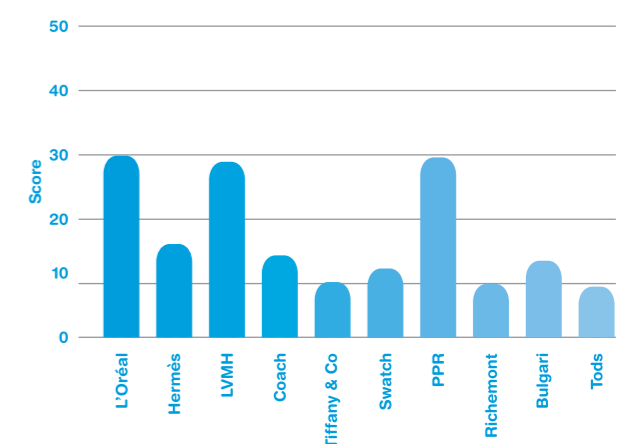
**Figura 4: cobertura positiva y negativa de las marcas de lujo en diversos mercados**



Los grandes conglomerados de empresas dividen sus operaciones en diferentes unidades de negocio, cada una de las cuales gestiona sus propias marcas. Dada esta división administrativa y la presencia o ausencia de los temas medioambientales, sociales y corporativos en las diversas categorías de producto, un resultado combinado puede esconder diferencias importantes dentro de las compañías. Además, los 10 conglomerados de lujo prestan a los retos sociales, medioambientales y corporativos niveles variados de atención. La figura 6 muestra algunas de estas diferencias.

PPR y L'Oréal dieron buenos resultados en lo que se refiere a las relaciones con los grupos de interés, debido a sus políticas de igualdad de oportunidades, salud y seguridad en el lugar de trabajo y atención a los derechos de proveedores y clientes. LVMH obtiene un elevado resultado en medioambiente dado a su informe exhaustivo de mejoras en gestión medioambiental de sus operaciones. Mientras Hermès y Swatch dieron bajas puntuaciones en gobierno corporativo debido a la ausencia de un código ético. Bulgari, sin embargo, tiene un avanzado código ético. Ambos grupos estadounidenses (Coach y Tiffany) sacaron mala puntuación en factores medioambientales debido a la falta de desempeño u observación en temas medioambientales. Richemont no puntuó bien en derechos humanos debido a la falta de información y de políticas al respecto en su cadena de suministro. Tod's se sitúa en último puesto, debido a su poca buena voluntad para responder adecuadamente a los cuestionarios

**Fig 5: Desempeño informado por las compañías**



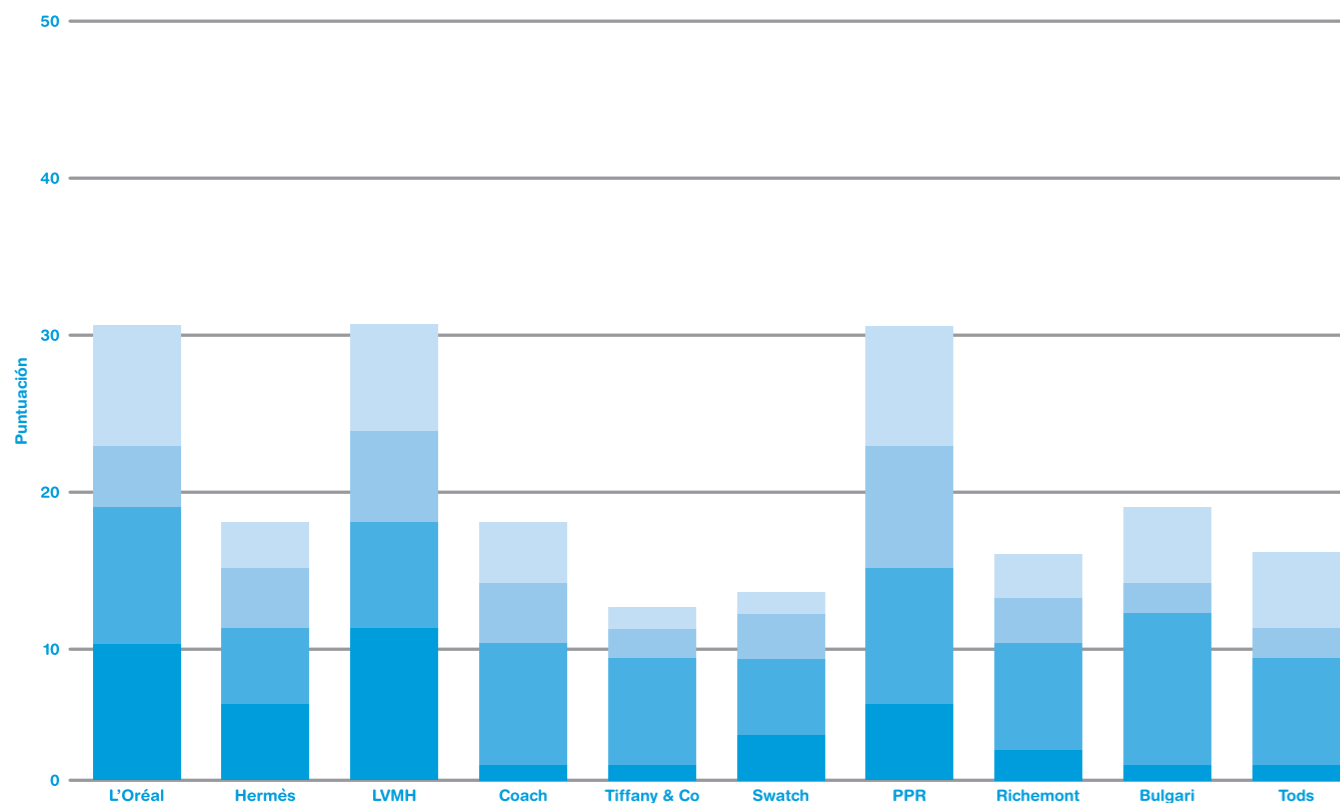
EIRIS. Existe, por tanto, poca información sobre sus responsabilidades en temas sociales, corporativos y medioambientales.

Estos grupos de lujo difieren ampliamente en su acercamiento a la responsabilidad social corporativa. Esto no solo nos llama a cuestionarnos su compromiso con las prácticas sostenibles sino a preguntarnos si también priva a los inversores responsables de información en la que basar sus valoraciones. Estos inversores que suman más de 10 trillones de dólares en activos,



■ Medio ambiente  
■ Practicas del equipo directivo  
■ Derechos humanos  
■ Stakeholder

fig 6: Desempeño informado por las compañías, según categoría



consideran asuntos como el compromiso social, medioambiental y corporativo esenciales para explicar el resultado económico.<sup>120</sup> Nuestros análisis confirman que ésta es precisamente la situación para algunos de los propietarios de marcas de lujo que, sin embargo, fallan al informar adecuadamente sobre los aspectos de este compromiso. De las compañías que hacen informes sobre temas corporativos, medioambientales y sociales solo L'Oreal, PPR y Richemont usan las pautas del Global Reporting Initiative (GRI). Richemont empezó a hacerlo a mediados de 2007.

El GRI está formado por una coalición de compañías, consultores y ONGs, que ha establecido un marco de trabajo internacional para informar en temas sociales, corporativos y medioambientales. Su sistema de indicadores para la información está siendo utilizado por cientos de compañías de todo el mundo.<sup>121</sup>

Nuestro análisis indica el progreso en este ámbito de algunas de estas marcas. Por ejemplo, IWC se ha comprometido a reducir sus emisiones carbono. Sin embargo, como se dijo en el capítulo 5, estas compañías aún se acercan a la responsabilidad social corporativa con una combinación de filantropía, patrocinios con *glamour* y gestión de riesgos corporativos. Sus impactos directos no son tan grandes como los de otros sectores,

pero a no ser que los integren más en su estrategia, serán descartadas como inversión responsable y perderán las oportunidades de negocio descritas en este informe.

La calidad y fiabilidad de nuestro *ranking* de la industria del lujo en aspectos medioambientales, sociales y corporativos depende de la disponibilidad de datos fiables y exhaustivos. A todas las compañías se les pidió información por parte de WWF y EIRIS. El objetivo de WWF es que este *ranking* anime a las compañías a dar más datos en los próximos años.

Nuestras recomendaciones para estos grupos de lujo son:

1. informar anualmente según las pautas del GRI
2. no ignorar ninguno de los criterios GRI a menos que sean irrelevantes
3. colaborar con los grupos de interés para crear un sector de bienes de lujo en el GRI.

La tercera recomendación implica la inclusión de temas específicos del sector del lujo como la corrupción o la responsabilidad de producto. Por ejemplo, el alto valor, pequeño tamaño y trazabilidad limitada de relojes y joyería los hacen ideales para su uso en sobornos ilegales o blanqueo de dinero. Nuevos indicadores GRI de innovación, así como nuevas campañas de marketing deberían ser desarrollados.

## Capítulo siete Creadores de futuro





A la vista de los retos, los problemas, los imperativos comerciales y los mitos que se han planteado podría dar la impresión de que lograr una industria del lujo sostenible es una ambición complicada. Pero no lo es. Para algunos empresarios es incluso algo natural.

Ejemplos innovadores de productos y servicios de auténtico lujo pueden encontrarse en todas partes. Para ilustrarlos, hemos elegido 7 compañías que personifican aspectos del futuro de la industria del lujo, sobresaliendo en aspectos clave de su compromiso social y medioambiental. Los ejemplos descritos aquí incluyen ropa de *Osklen* (Brasil), muebles de *OSISU* (Tailandia), joyería de *John Hardy* (Bali), cosméticos de *Mádara* (Letonia), moda de la diseñadora americana *Linda Loudermilk*, coches deportivos de Tesla, también con base en NorteAmérica y viviendas sostenibles en *Mata de Sesimbra* (Portugal). Estas marcas muestran que el lujo sostenible no puede ser abordado de un modo superficial, sino integrando la estrategia de sostenibilidad en toda la cadena de valor. O sea, en el origen, el diseño, la producción, el marketing, el uso, la reparación y la eliminación de residuos. WWF no ha auditado la sostenibilidad de estas compañías y no puede responder por su compromiso global, pero las mostramos aquí para ilustrar las posibilidades que tiene esta estrategia.



Colección de Invierno 2007 de Osklen Amazon Guardians

### Osklen

Osklen es la marca de moda líder en Brasil y se está expandiendo internacionalmente con 3 nuevas tiendas en Tokyo y una en Nueva York que se inauguraron en el 2007. El propietario y director creativo Oskar Metsavaht está encantado de promocionar el patrimonio brasileño con su marca, así como de apoyar los esfuerzos para proteger el medioambiente local. La colección de invierno de 2007 *Guardianes del Amazonas* hace uso de la lana orgánica, el látex natural y la piel de pez que fue utilizado para la colección de accesorios de color. Estas telas fueron desarrolladas



Osklen utiliza el algodón orgánico de forma innovadora

en asociación con el *Instituto-E*, una organización sin ánimo de lucro que promociona el desarrollo humano sostenible en Brasil. WWF Brasil ha apoyado a este instituto promoviendo el acceso a telas sostenibles. A través de la alianza con el *Instituto-E*, se obtienen royalties por las ventas de productos que usan estas telas. “Necesitamos despertar otra vez al consumidor”, dice Metsavaht, que añade que el *consumismo ecológico* (en oposición al concepto de sostenibilidad, menos agresivo) es la manera de materializar las inquietudes del consumidor en Brasil. El medioambiente ha ocupado un lugar privilegiado en la pasarela 2007 de *Osklen* en Sao Paolo.<sup>122</sup>

### OSISU

A pesar de la presencia de fuertes tradiciones locales en cuanto al diseño, Asia no ha estado a la vanguardia del lujo moderno. *OSISU* es una excepción. Una compañía tailandesa que fabrica a partir de muebles reciclados, reutilizando materiales que, de otro modo, hubieran sido tirados a la basura o incinerados. Aunque no se proponga ser una marca de lujo, *OSISU* está siendo vendida y percibida como tal. Su *Chairwalker* ha tenido unas ventas en Estados Unidos de cerca de 1,6 millones de dólares.

*OSISU* usa pegamento a base de agua y aceite Livos para los acabados. Estos productos no sólo proceden de la basura sino que “no prevemos que acaben en la basura”, dice el fundador Singh Intrachooto. “Queremos que la gente los tenga como obras de arte. Ésa es la razón de por qué nos esforzamos tanto en su diseño”.

Intentamos equilibrar las tres dimensiones de la sostenibilidad: temas sociales, económicos y medioambientales”, dice Intrachooto. *OSISU* s una compañía pequeña que emplea a 15 personas. No persigue un rápido crecimiento. En realidad es prudente, quizá porque el negocio es contra corriente: “Nosotros no dirigimos la investigación del mercado hacia los consumidores eco”, explica Intrachooto. “Si lo hubiéramos hecho, puede que no hubiésemos decidido usar desechos para hacer muebles. La gente nos dijo al principio que estábamos locos... pero queríamos crear demanda hacia el diseño eco, incluso sin haberla en ese momento”.



Los candelabros están hechos de residuos de aluminio y raíces de árbol

Nunca se pretendió que *OSISU* fuese una marca de lujo, pero ahora se percibe como tal. Como algunas marcas de lujo simbólicas como *Dom Perignon*, *OSISU* es una marca de lujo “por accidente”.<sup>123</sup>

### John Hardy

*John Hardy* es una compañía joyera ubicada en Bali. Sus ventas llegan a los 150 millones de dólares por año y emplea a más de 1.400 personas en todo el mundo. En el 2007 fue comprada por una suma no revelada. Según la revista *Time*, la compañía personifica una nueva visión del lujo en la que “belleza y lujo pueden ser una solución y no simplemente una mercancía”.<sup>124</sup>



La filosofía de *John Hardy* muestra una variedad inusual de expresiones. Por ejemplo, vallas de la fábrica, hechas de bambú y ladrillos de barro, están coronadas por setos de buganvilla en vez de alambre cortante de espino. *John Hardy* lo califica de “solución sostenible para el problema internacional de la seguridad”. Los tejados están cubiertos con ramas enredadas de fruta de la pasión para proporcionar protección frente al sol ecuatorial. A la hora de comer, los trabajadores comen comida orgánica fresca procedente de los terrenos de la fábrica.

*John Hardy* combina una tradición de siglos de creación y diseño de joyas con una tecnología del siglo XXI. El resultado es un acercamiento al diseño tradicional, dice Hardy: “el trabajador que creó tu brazalete, esta orgulloso de ello y en las pequeñas imperfecciones de lo fabricado a mano radica la belleza de una obra de arte”. La parte de atrás de un broche de Hardy es tan maravillosa como la parte de delante: “es como un pequeño secreto para el que lo lleva”, dice el director creativo Guy Bedaria, “Es nuestro distintivo de marca”.<sup>125</sup>



### Mádara

La nueva compañía letona *Mádara*, fabrica cosméticos completamente naturales a partir de hierba y flores para el cuidado corporal y facial. Los productos se hacen únicamente a partir de extractos de plantas, aceites naturales, mantecas y ceras, sin ingredientes del petróleo, conservantes químicos, colorantes artificiales u otras sustancias potencialmente dañinas. *Mádara* sólo usa papel procedente de bosques certificados para toda la impresión de etiquetas y el embalaje. El papel está creado según una estricta política medioambiental que pide un mínimo de emisiones de carbono y el reciclaje del agua. Según la cofundadora Zane Rugina, la marca "cuenta una historia sobre salud y un estilo natural de vida, sobre dignidad y respeto hacia los secretos de la belleza natural".<sup>126</sup>

*Mádara* no está sola en el mercado de los cosméticos naturales. La diseñadora *Stella McCartney* ha lanzado recientemente *Care*, una serie de productos de cuidado de la piel, algunos de los cuales provienen de este de Europa.<sup>127</sup>



Belleza natural de Mádara



### Linda Loudermilk

*Linda Loudermilk*, ubicada en Los Angeles, representa la confianza total en un grupo creciente de diseñadores preocupados por el medio ambiente. Entre sus clientes cuenta con Jane Fonda, Debra Messing y Jennifer Beals. Loudermilk combina la moda y la conciencia medioambiental con la originalidad de telas hechas a base de bambú, soja y botellas de bebidas recicladas. *Vogue*, *Elle* y *Rolling Stone* han promocionado la marca Loudermilk que, durante la semana de la Moda del Otoño de 2007 en Nueva York, fue denominada "La estrella de rock de la naturaleza".

La política de Linda Loudermilk es fabricar materiales producidos de un modo social y medioambiental responsable. La aplicación de esta política ha permitido a Loudermilk convertirse en una experta capaz de enseñar a otros sobre cómo hacer lo mismo, a través de su instituto.<sup>128</sup>

### Tesla

*Tesla Motors* es un nuevo tipo de compañía automovilística. Su lustroso coche deportivo eléctrico de 98.000 dólares, lanzado en 2007, puede ponerse de 0 a 60 km/h en solo 4 segundos. Aunque los vehículos eléctricos no son algo nuevo, ninguno ha intentado competir en este segmento de mercado. El actor George Clooney y el gobernador de California Arnold Schwarzenegger fueron los primeros en reservar uno.<sup>129</sup>

Todos los propietarios de Tesla tienen dos opciones de recarga, a través de un enchufe de pared (lleva aproximadamente 6 horas la recarga total) o a través de una estación de recarga oficial de Tesla, instaladas en hoteles de lujo como el *Hyatt*.



Tesla, innovación con compromiso

El presidente de Tesla es el fundador de PayPal, Elon Musk. Como en muchas empresas de Silicon Valley, Tesla ofrece a sus empleados *stock-options*, con el fin de que puedan recoger beneficios del éxito al que contribuyen. Dado que el transporte es uno de los sectores clave para el consumo de energía y recursos naturales, es importante que compañías como Tesla abran el camino para que el resto las siga.<sup>130</sup>

### Mata de Sesimbra: One Planet Living™

Las tendencias del mercado sugieren que cada vez más gente se está interesando en estilos de vida lujosos, a diferencia de los bienes de lujo. Las ofertas incluyen vacaciones, *spas* y experiencias de élite. Las viviendas de lujo no se definen como la propiedad en sí misma, sino por su situación dentro de una comunidad local.

Las villas de alto nivel disponibles en el área de desarrollo ecoturístico portugués de Mata de Sesimbra responden a esta demanda. Son parte del primer programa de reforestación, conservación de la naturaleza, turismo y vivienda sostenible del mundo. Esta zona, de 5.300 hectáreas, comprende 4.800 hectáreas de reserva natural, un proyecto de restauración de bosques de pino y roble y un desarrollo ecoturístico de 500 hectáreas. BioRegional y WWF están trabajando con los expertos de Pelicano en un proyecto de 1 billón de euros.<sup>131</sup> El proyecto incluye la mayor reforestación de bosque de Europa a partir de financiación privada, la creación de áreas protegidas para el lince ibérico y el águila azor perdicera, así como la recuperación de zonas húmedas y de otros hábitats costeros y de agua dulce.

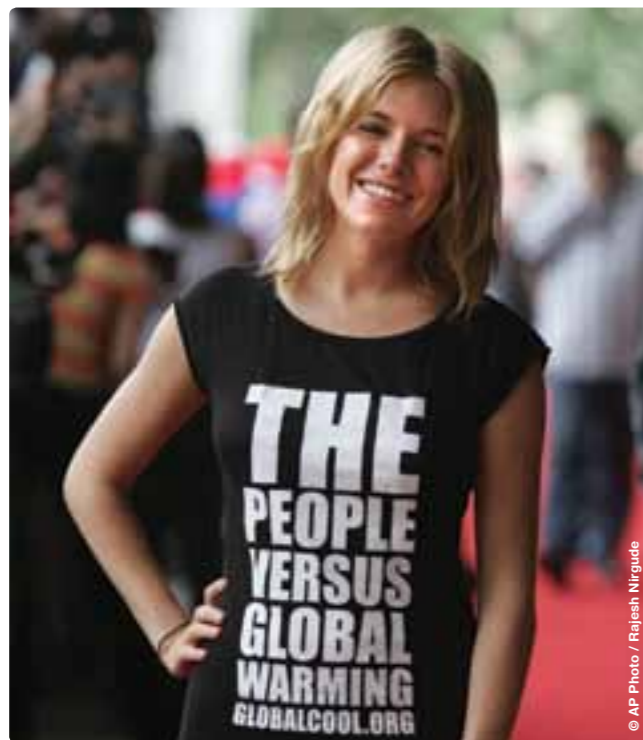


Viviendas ecológicas de lujo en Portugal

Mata de Sesimbra está diseñada para usar materiales de construcción sostenible, energía renovable, agua de lluvia y reciclada y comida local. Se pretende reactivar la agricultura local, crear una red de transporte sostenible y eliminar la necesidad de usar vehículos privados en la zona. El campo de golf de Mata de Sesimbra sólo se riega con agua residual previamente tratada.



## Capítulo ocho El papel de las personas famosos



DE ARRIBA ABAJO:  
La actriz china, Ziyi Zhang representando a Tag Hauer. Sienna Miller en contra del Calentamiento Global. Angelina Jolie, embajadora de UNHCR

Las celebridades son importantes para el éxito de las marcas de lujo. Según la compañía de servicios de marketing WPP, el número de anuncios que incluyen a un famoso se ha duplicado en los últimos 10 años. Hoy en día “los famosos son importantes y valiosos para las marcas, especialmente en el sector de la moda de lujo”, explica el consultor de la industria, Uche Okonkwo.<sup>132</sup>

Es así, por ejemplo, en los cosméticos propiedad de Dior, o LVMH promocionados por las actrices Monica Bellucci (Italia), Charlize Theron (Sudáfrica), Choi Ji Woo (Corea del Sur) y Ziyi Zhang (China). Zhang promociona además otras marcas de LVMH, relojes Tag Heuer, al igual que Brad Pitt y Uma Thurman.

Aunque la promoción por parte de los famosos está muy extendida, los expertos de la industria Radha Chadha y Paul Husband comentan que “en India, gracias a la obsesión con Bollywood, esto ha tomado proporciones inimaginables”. Cuando la revista de moda india Verve sacó un número por el 150 aniversario de Louis Vuitton, ocho divas de Bollywood fueron fotografiadas con sus bolsos favoritos de la marca. Giorgio Armani vistió a Aiswarya Rai para el estreno londinense del film “Bride and Prejudice” y ella promociona tanto la joyería de Chopard y De Beers como la marca india de diamantes Nakshatra.<sup>133</sup>

El poder de estas personas famosos para crear valor para la marca es enorme. El editor de *Elle Tailandia*, Siri Udomritthiruj explica: “La tendencia normalmente comienza con un famoso. Tienes a un famoso alrededor, llevándolo algo todo el tiempo, esto es publicidad”.<sup>134</sup> Dada la importancia de la promoción por parte de famosos, las compañías deberían considerar otra tendencia reciente en el mundo de las *celebrities*: el apoyo a causas públicas. Ejemplos de ello son Angelina Jolie, Leonardo DiCaprio, Bono, George Clooney, Emma Thompson, Madonna, Gwyneth Paltrow y otros. La actriz Natalie Portman trabaja con FINCA, un grupo que apoya a las mujeres emprendedoras con micro préstamos en los países pobres.<sup>135</sup> Brad Pitt, imagen de Tag Heuer está implicado en actividades por la paz en África y en iniciativas para el desarrollo, habló en el 2007 sobre la necesidad de comprar productos que puedan ayudar al desarrollo africano.<sup>136</sup>

Asociándose a marcas no éticas o no sostenibles, los famosos pueden arriesgarse a dañar su propia reputación. Por ejemplo la Fundación Nacional de Encefalopatía Tóxica ha criticado a los famosos por hacer publicidad de fragancias sin conocer su toxicidad. “Algunos ingredientes de estas fragancias son sospechosos de actividad cancerígena y de reacciones dermatológicas y respiratorias, mientras que otros interactúan con los receptores de estrógenos”.<sup>137</sup>

La primera embajadora de la marca Tod's, Sienna Miller, hizo campaña contra el cambio climático a través de su asociación. Además ella lleva Tod's (recordemos que estaba en la cola del compromiso social, corporativo y medioambiental) lo que puede representar un problema en la reputación de la actriz.

WWF reconoce que las personas famosas influyen en los consumidores y pueden por tanto influir en las compañías. El reto es oponerse al comportamiento corporativo que contribuya a los problemas contra los que los famosos hacen campaña y animar a las empresas a contribuir y aportar soluciones, no solamente a través de donativos, sino a través de prácticas de negocio sostenibles. Para decidir con qué marcas trabajar, pedimos a los famosos y a sus agentes que sigan nuestro *Star Charter* o *Código de las Estrellas*, que enumera los seis principios siguientes:

1. Ser conscientes de su posibilidad de influencia en el comportamiento del consumidor
2. Animar a consumidores y compañías a ser conscientes de los aspectos sociales y medioambientales de sus actividades
3. Analizar el compromiso medioambiental y social de las empresas antes de promocionarlas
4. Solicitar el consejo de un experto independiente sobre dicho compromiso antes de promocionar una compañía
5. Atender cualquier evento público sobre el compromiso medioambiental y social de las marcas que actualmente promocionan
6. Explicar a sus compañeros de profesión su compromiso con el *Código de las Estrellas*.

Para más información sobre el Star Charter o Código de las Estrellas, visite: [wwf.org.uk/deeperluxury](http://wwf.org.uk/deeperluxury)



## Capítulo nueve

# Plan de diez puntos

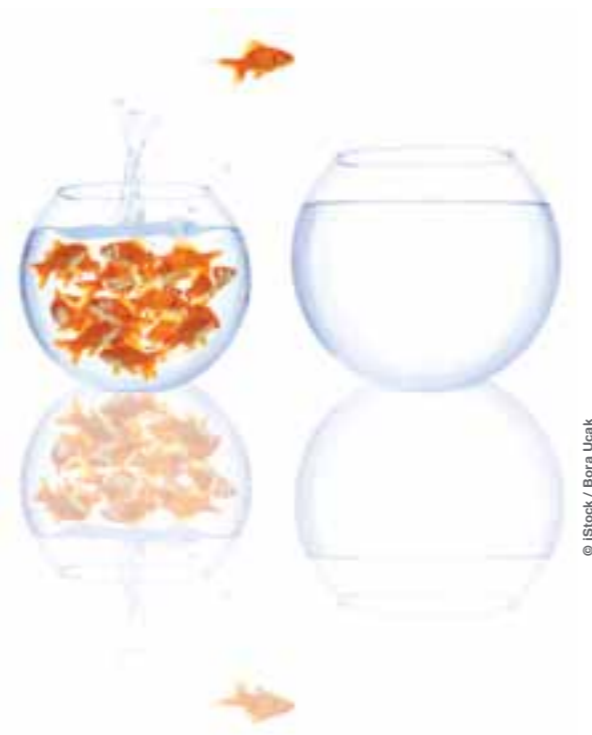
Los profesionales del marketing de las empresas y de las agencias consultoras, pueden impulsar el potencial comercial latente en las marcas de lujo sostenibles si utilizan una aproximación sistemática y continuada. Esto puede ser una tarea compleja, pero las siguientes pautas pueden hacerlo más sencillo.<sup>138</sup>

**1. Entiende tu marca.** Realizar una auditoría de percepción de marca para entender y definir la verdadera personalidad de tu marca tal y como existe en las mentes de empleados y clientes. Incluir elementos sociales y medioambientales en éste y en los siguientes estudios. Identificar los valores tradicionales de tu marca y explorar lo que significan en el actual contexto global. Analizar las cualidades inherentes a tu producto o servicio, para conocer como pueden verse afectados por el medioambiente o la sociedad.

**2. Entiende a tus consumidores.** Estudia cómo su relación con la sostenibilidad y la ética afectan a su predilección por tu marca. Entender como la compañía afronta las necesidades del consumidor. Observar y entender los valores, creencias y estilos de vida de tus consumidores actuales y potenciales. Evitar los juicios de valor sobre los consumidores, especialmente en Asia y otros mercados emergentes. Explorar las formas apropiadas para que el consumidor tenga consciencia sobre la autenticidad y profundidad de tu oferta de productos de lujo.

**3. Mantén tu casa en orden.** Audita y mejora tus procesos internos, desde la oficina de administración a la producción, la cadena de suministro, la distribución, el marketing y la publicidad. Minimiza el consumo de energía y evita el derroche de agua. Usa productos de limpieza no dañinos con el medio ambiente. Acepta la responsabilidad sobre las prácticas en tu cadena de suministro observando y formando en sostenibilidad a cada parte del proceso. Toma como guía las pautas del GRI.

**4. R(S)C: Manéjala con cuidado!** Aprende de compañías líderes y de la forma en que entienden la responsabilidad corporativa y la sostenibilidad como estrategia de innovación y creación de valor. No utilice la filantropía ni la gestión de la reputación como los principales ejes de la responsabilidad corporativa. Las unidades de RSC deberían trabajar conectadas con las principales áreas del negocio (desarrollo de producto, ventas, marketing...) para elaborar indicadores de desempeño (KPIs) de las prácticas sostenibles. Estos KPIs deberían utilizarse para fijar objetivos y metas, la revisión del compromiso empresarial y la determinación de la remuneración de los empleados y los planes de carrera. Deberían centrarse en empapar de responsabilidad social y la innovación en el ADN corporativo y de marca.



**5. Innova.** Identifica formas nuevas y eficientes en las que tu marca puede ayudar a que el consumidor haga lo que desea o sienta lo que desea sentir. Cohesiona los valores corporativos y de marca para sintonizar con los valores y actitudes que emergen entre los consumidores sobre los aspectos de sostenibilidad. Reconocer la sostenibilidad como un nuevo paradigma para el diseño, más que como una moda pasajera y las contribuciones sociales de las empresas como algo central en las operaciones empresariales y no como la última idea. A medida que tu producto o servicio se desarrolla desde el diseño a la fabricación, hay que preguntarse sobre la sostenibilidad a lo largo de todo su ciclo de vida. Pensar de qué forma tus productos o servicios pueden ser de utilidad al tiempo que facilitan a la gente la consecución de una vida medioambiental y socialmente responsable. Piensa cómo cambios en estos productos y servicios pueden hacerlos más útiles y responsables.

**6. Motívate.** Reconoce y felicita a la plantilla por cumplir con los objetivos sociales y medioambientales y por alinearse con los valores corporativos y de marca. Hazlo, dónde y cuándo sea apropiado.

**7. Colabora.** Explora todas las posibilidades para hacer equipo (interna o externamente). Anima a la plantilla a participar en equipos multidisciplinares y multifuncionales, que incluyan personas de marketing, comunicación, relaciones con inversores, diseño, desarrollo de producto, estrategia de marca o responsabilidad corporativa. Incluye personas tanto del ámbito corporativo como del de gestión de marca, si es que son distintos. Colabora con terceros (representantes, personajes famosos...) para mejorar el desarrollo social y medioambiental. Dialoga con ONGs para obtener su consejo en temas estratégicos y garantizar el rigor. Únete a los competidores y las asociaciones del sector para ejercer presión por una mejor regulación de los mercados.

**8. Comunícate.** Una vez hayas hecho todo lo anterior, comunícalo externamente. Evita declaraciones controvertidas sobre, por ejemplo, la emisión cero de carbono e implanta un proceso de mejora continua. Piensa en cómo los consumidores interactúan con los nuevos medios de comunicación. Integra tus mensajes a través de los canales apropiados, incluso si tienes que inventar tú mismo estos canales.

**9. Embarca a tus consumidores en el viaje sostenible que está realizando la compañía. Asegúrate de que los consumidores salen de cada interacción con tu marca, producto o servicio, con la imagen más positiva posible -un nuevo concepto y significado del lujo-. Si tu marca les hace sentir mejores personas al mismo tiempo que está haciendo su función, entonces prosperará.**

**10. Mide, observa e informa continuamente.** Desarrolla maneras de identificar, medir, evaluar e informar sobre los elementos del valor de tu marca, incluyendo los que se refieren a la sostenibilidad, de modo que puedan ser usados por los directivos como indicadores del desarrollo de su trabajo. De esta forma, pueden fijarse objetivos específicos sobre sostenibilidad al lado de los más a corto plazo y ser tenidos en cuenta en las revisiones del trabajo de la plantilla. Considera la participación para crear un subsector en el GRI capaz de informar sobre la sostenibilidad en las compañías del sector del lujo.



## Conclusión

Al igual que los hábitos de consumo dañan a las personas y al planeta, nuestra ambición está llevando a la industria del lujo fuera de la naturaleza. Agua limpia, comida segura, aire respirable, paz y un paseo por la naturaleza son ya lujos escasos para mucha gente. Se necesitan nuevos hábitos de consumo dentro de una economía sostenible. Dado el poder de sus marcas globales, la industria del lujo debería ser líder en esta apuesta.

A pesar de la fuerte demanda comercial de productos sostenibles, las marcas de lujo han respondido muy lentamente. Los grandes grupos de empresas de artículos de lujo han sido clasificados según su compromiso en temas sociales, medioambientales y corporativos por primera vez y ninguno de ellos ha salido airoso.

Las marcas de lujo se enfrentan a críticas sobre el consumismo innecesario que promueven y el descontento que provocan entre las personas más pobres de la sociedad. Esto es verdad para algunas formas de lujo ostentoso, que gastan recursos naturales y explotan a personas vulnerables. Sin embargo, cada vez más, los consumidores reclaman experiencias y emociones más complejas y más profundas. El egoísmo se desaprueba, el altruismo se respeta.

Stuart Walker<sup>39</sup>, profesor de diseño, explica que “un objeto puede convertirse en la culminación, la manifestación física y simbólica de un buen trabajo desde su concepción, diseño, utilización y sistema de eliminación... La belleza se puede capturar en el objeto a través de lo que representa y no sólo a través de su apariencia”.

Los retos sociales, medioambientales y culturales de hoy nos recuerdan que la verdadera riqueza es la habilidad de colmar no sólo las propias necesidades, sino también las de los demás. Ésta es una antigua idea que aún hoy día existe en muchas culturas. Por ejemplo, *mana* es un concepto usado a lo largo del Pacífico para describir una fuerza o cualidad que reside en la gente, los animales y los objetos inanimados, que inculca en el observador

un sentido de respeto.<sup>140</sup> “Si alguien tiene mucho *mana*, tiene el poder, la energía y la habilidad de cambiar las cosas. Esto es porque en una tribu, riqueza es por definición, un beneficio para la tribu. Así como la conciencia global crece y nos entendemos a nosotros mismos como una tribu planetaria global, quizás redescubramos que el prestigio y el *status* deberían provenir de aquellas actitudes que ayudan al resto. Si no, podrían ser consideradas como superficiales, casi incluso como falsificaciones.

En el capítulo 9 hemos ofrecido algunas pautas a seguir por los ejecutivos de las empresas del lujo que desean adoptar la estrategia de la sostenibilidad. Creemos que de esta manera se producirán experiencias más profundas entre consumidores, trabajadores, inversores y las comunidades locales.

Las marcas pioneras y las personas que hemos descrito en este informe piensan que estamos asistiendo al nacimiento de un movimiento por el lujo auténtico, que podría recordarnos a todos que, la sostenibilidad, es realmente nuestra aspiración más elevada y debería ser nuestro mayor éxito.

Pedimos a más personajes famosos a que se unan a este movimiento, alineando sus promociones comerciales con los valores y causas que defienden, al tiempo que comprometiéndose los principios del Star Charter. Esta actitud les ayudará más que nada a responder a la pregunta clave: “What are you made of?”-¿De qué estás hecho?-

## Anotaciones

- 1 Esto permite excluir muchos productos de uso diario, pues aunque una marca de papel higiénico sea la más cara y la de mayor calidad, por ejemplo, nunca podría considerarse una marca de lujo, aunque puede usarse el término de lujo para el producto. Sin embargo, algunos productos o servicios de uso diario, como por ejemplo algunos restaurantes, pueden hacerte ofertas de lujo de marcas de lujo. Por tanto ninguna definición de lujo es completamente precisa, ya que es un concepto que cambia continuamente al dictado de las dinámicas sociales que influyen en los gustos personales
- 2 Entre el 11 y el 12% de los beneficios de las ventas se gastan en publicidad: Radha Chadha and Paul Husband (2006) The Cult of the Luxury Brand: Inside Asia's Love Affair with Luxury, Nicholas Brealey International, London, UK. p.254.
- 3 The Independent (2007) A bit rich: Luxury brands are flaunting their green credentials but can conspicuous consumption come with a clear conscience? Simon Brooke, 9 August <http://environment.independent.co.uk/lifestyle/article2849283.ece>
- 4 4 Radha Chadha and Paul Husband (2006) The Cult of the Luxury Brand: Inside Asia's Love Affair with Luxury, Nicholas Brealey International, London, UK.
- 5 Consultar:
  - Dana Thomas (2007) Deluxe: How Luxury Lost Its Luster by Dana Thomas; Penguin Press.
  - Review: Has luxury's lap gotten too big?, by Lyn Millner, Special for USA TODAY, [www.usatoday.com/money/books/2007-08-26-deluxe\\_N.htm](http://www.usatoday.com/money/books/2007-08-26-deluxe_N.htm)
  - The Devil Sells Prada, by Caroline Weber, 26 August 2007, New York Times. [www.nytimes.com/2007/08/26/books/review/Weber-t.html](http://www.nytimes.com/2007/08/26/books/review/Weber-t.html)
- 6 Vanity Fair, Green Issue, May 2007.
- 7 Las últimas publicaciones, información sobre nuevos productos e informes de tendencias sobre el Mercado de lujo en el mundo han sido obtenidas en Internet, bibliotecas física y on-line, y hemerotecas por un equipo multidisciplinar formado por 4 personas. Los datos responsabilidad social corporativa han sido proporcionados por las empresas del estudio, Covalence y EIRIS. Esta información está relacionada con la responsabilidad corporativa y el compromiso ambiental, y fue recopilada por los autores Bendell y Kleanthous, que aunan 20 años de experiencia en este campo.
- 8 Consultar, por ejemplo, Brand Value at Risk from Climate Change, The Carbon Trust, 2004.
- 9 Kleanthous, A and Peck, J (2005) Let Them Eat Cake, WWF-UK. [www.wwf.org.uk/letthetheatcake](http://www.wwf.org.uk/letthetheatcake)
- 10 Living Planet Report, WWF, 2006.
- 11 Collapse, Jared Diamond, Penguin, 2005.
- 12 Living Planet Report, WWF, 2006.
- 13 Living Planet Report, WWF, 2006.
- 14 Más información sobre estos vectores en: Holliday, C. O. and S. Schmidheiny, and P. Watts, (2002) Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development, WBCSD and Greenleaf, Geneva and Sheffield.
- 15 Más información sobre estos catalizadores en: Schaltegger, S. and Wagner, M. (2006) Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social, Environmental and Economic Performance, Greenleaf Publishing, Sheffield, UK.
- 16 Kleanthous and Peck, WWF-UK. Consultar el resumen de este informe en [www.wwf.org.uk/filelibrary/pdf/let\\_them\\_eat\\_cake\\_abridged.pdf](http://www.wwf.org.uk/filelibrary/pdf/let_them_eat_cake_abridged.pdf), o la versión completa en [www.wwf.org.uk/filelibrary/pdf/let\\_them\\_eat\\_cake\\_full.pdf](http://www.wwf.org.uk/filelibrary/pdf/let_them_eat_cake_full.pdf).
- 17 Ronald D Michman and Edward Mazze, 2006, The Affluent Consumer, Marketing and Selling the Luxury Lifestyle, Praeger, Westport USA. p.139.
- 18 FT 2007, Automobiles: Life is sweet – and becoming sweeter, by John Reed in London, Published: June 4 2007, p.3.
- 19 The US: A vast market opens its doors to the clever retailer, by Jonathan Birchall in New York, Published: 4 June 2007. p.2. [http://www.ft.com/cms/s/9d9f5702-1021-11dc-96d3-000b5df10621,dwp\\_uuid=c2f336f6-093a-11dc-a349-000b5df10621.html](http://www.ft.com/cms/s/9d9f5702-1021-11dc-96d3-000b5df10621,dwp_uuid=c2f336f6-093a-11dc-a349-000b5df10621.html)
- 20 The Independent (2007) A bit rich: Luxury brands are flaunting their green credentials but can conspicuous consumption come with a clear conscience? by Simon Brooke, 9 August, <http://environment.independent.co.uk/lifestyle/article2849283.ece>
- 21 Uche Okonkwo (2007) Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics and Techniques. Palgrave Macmillan p239.
- 22 The Future Laboratory, Conscience Consumers and the New Austerity, Alex Steffen, August 31, 2006 11:48 AM, [www.worldchanging.com/archives/004876.html](http://www.worldchanging.com/archives/004876.html)
- 23 Ronald D Michman and Edward Mazze, 2006, The Affluent Consumer, Marketing and Selling the Luxury Lifestyle, Praeger, Westport USA.
- 24 Lionel Barber in Brand Strategy, 2007.
- 25 Comunicación personal de J Bendell, August 2007.
- 26 Comunicado a los autores por la periodista especialista en moda, Fiona Harkin, July 2007.
- 27 [www.chinadaily.com.cn/china/2006-06/01/content\\_605512.htm](http://www.chinadaily.com.cn/china/2006-06/01/content_605512.htm)
- 28 [www.forbes.com/free\\_forbes/2006/0327/062.html](http://www.forbes.com/free_forbes/2006/0327/062.html)
- 29 IEVA (2007), Ekologiskas Snobizmas holi-vude, madoje, irgyvenime, p.1, and Noriu Buti Snobe by Eva Tombak p.6, Ruggjūtis/August.
- 30 Closer to Nature, Baltic Outlook August/September 2007, pp 52-55.
- 31 Conference Board (2007) The Global Luxury Market: Exploring the Mindset of Luxury Consumers in Seven Countries, Consumer Research Center Special Report, June 2007, The Conference Board.
- 32 <http://news.bbc.co.uk/2/hi/entertainment/6737805.stm>
- 33 Kleanthous and Peck (2006) Let Them Eat Cake, WWF.
- 34 [www.unpri.org](http://www.unpri.org)
- 35 La mayoría de estos inversores no argumentan que el compromiso ambiental y social sea una variable determinante en la excelencia corporativa, pero que pesa lo mismo que los compromisos que adquiere una empresa en gestión de Recursos Humanos, rendición de cuentas, innovación y, es más, el compromiso social y ambiental ayuda a contribuir al éxito empresarial por dos vías: directamente y a través de reducir el riesgo de pérdida de reputación y fortaleciendo la confianza de los inversores.
- 36 India: Custom for cruises and cars, by Amy Yee, Published: June 4 2007, p.4 [www.ft.com/cms/s/981bd954-1021-11dc-96d3-000b5df10621,dwp\\_uuid=c2f336f6-093a-11dc-a349-000b5df10621.html](http://www.ft.com/cms/s/981bd954-1021-11dc-96d3-000b5df10621,dwp_uuid=c2f336f6-093a-11dc-a349-000b5df10621.html)
- 37 India: Custom for cruises and cars, by Amy Yee, Published: June 4 2007, p.4 [www.ft.com/cms/s/981bd954-1021-11dc-96d3-000b5df10621,dwp\\_uuid=c2f336f6-093a-11dc-a349-000b5df10621.html](http://www.ft.com/cms/s/981bd954-1021-11dc-96d3-000b5df10621,dwp_uuid=c2f336f6-093a-11dc-a349-000b5df10621.html)
- 38 Manmohan Singh, The Financial Express, 25 May 2007, [www.aifoundation.org/newsroom/tenpointcharter.htm](http://www.aifoundation.org/newsroom/tenpointcharter.htm)
- 39 The Economist (2007) "If you've got it, don't flaunt it: The sale of luxury goods in China runs into political trouble", p 64, 2 June.
- 40 Beijing Mystery: What's Happening To the Billboards? Airport Road Ads Vanish Or Are Being Covered Up; Pitching Luxuries Offends. By Jason Leow, Wall Street Journal, 25 June 2007; Page A1.
- 41 Al-Ahram, Gated communities, By Salama A Salama, 9-15 August 2007, Issue No. 857, <http://weekly.ahr.am.org/2007/857/op4.htm>
- 42 Chada and Husband 2007, p.229.



- <sup>43</sup> The Chinese Concepts of 'Face', Hsien Chin Hu, *American Anthropologist*, New Series, Vol. 46, No. 1, Part 1 (Jan-Mar 1944), pp. 45-64. Note other spellings - Lian and Mianzu.
- <sup>44</sup> Salter, 2007, The luxury challenge, Walpole, pp.8-9.
- <sup>45</sup> Dana Thomas (2007) *Deluxe: How Luxury Lost Its Luster*; Penguin Press.
- <sup>46</sup> New York Times (2007) *The Devil Sells Prada*, By Caroline Weber, 26 August 2007, New York Times. [www.nytimes.com/2007/08/26/books/review/Weber-t.html](http://www.nytimes.com/2007/08/26/books/review/Weber-t.html)
- <sup>47</sup> Uche Okonkwo (2007) *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics and Techniques*. Palgrave Macmillan, p226.
- <sup>48</sup> *Fashion and its Social Agenda*, Diana Crane. Chicago: University of Chicago Press.
- <sup>49</sup> Edwin Colyer, 2007, *Luxury Brands Confront Web 2.0*. Brand Channel, 27 August 2007. [www.brandchannel.com/start1.asp?fa\\_id=383](http://www.brandchannel.com/start1.asp?fa_id=383)
- <sup>50</sup> Radha Chadha and Paul Husband (2006) *The Cult of the Luxury Brand: Inside Asia's Love Affair with Luxury*, Nicholas Brealey International, London, UK. p.98.
- <sup>51</sup> CEO of The Luxury Institute, Milton Pedraza (19 June 2007, [luxuryint.com](http://luxuryint.com))
- <sup>52</sup> FT (2007) *Brands: Between luxury and anti-luxury*, brands learn to surf back and forth, By Yannis Kavounis, Published: 4 June 2007, p.7. [www.ft.com/cms/s/977139f4-1021-11dc-96d3-000b5df10621,dwp\\_uuid=c2f336f6-093a-11dc-a349-000b5df10621.html](http://www.ft.com/cms/s/977139f4-1021-11dc-96d3-000b5df10621,dwp_uuid=c2f336f6-093a-11dc-a349-000b5df10621.html)
- <sup>53</sup> Ponencia en la Conferencia 2007 FT Business of Luxury, Venecia, Junio 2007.
- <sup>54</sup> Danziger, P 2005 *Let Them Eat Cake: Marketing Luxury to the Masses*, Dearborn Trade Publishing.
- <sup>55</sup> *The Future Laboratory, Conscience Consumers and the New Austerity*, Alex Steffen, 31 August 2006, [www.world-changing.com/archives/004876.html](http://www.world-changing.com/archives/004876.html)
- <sup>56</sup> The Luxury Institute, 2006, website: [www.luxuryint.com](http://www.luxuryint.com)
- <sup>57</sup> Does luxury have a future? Charles Leadbeater, 29 September 2006, [www.charlesleadbeater.net/cms/site/news/what-is-luxury.aspx](http://www.charlesleadbeater.net/cms/site/news/what-is-luxury.aspx)
- <sup>58</sup> Cited in: Brand Strategy 2007, Is luxury lost? A detailed report from the Walpole Seminar 2007 *Luxury Experience: Magical or Mundane? Reasserting the Human Dimension*, 16 May 2007. Report at <http://brandstrategy.wordpress.com/2007/05/16/is-luxury-lost-a-detailed-report-from-the-walpole-seminar-2007/#more-315>
- <sup>59</sup> Uche Okonkwo (2007) *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics and Techniques*. Palgrave Macmillan. p.38
- <sup>60</sup> Ibid p.243.
- <sup>61</sup> Speech at the 2007 FT Business of Luxury Conference, Venice, June.
- <sup>62</sup> Chadha R and Husband P (2006) *The Cult of the Luxury Brand: Inside Asia's Love Affair with Luxury*, Nicholas Brearley International, London, UK. p.46.
- <sup>63</sup> Conference Board (2007) *The Global Luxury Market: Exploring the Mindset of Luxury Consumers in Seven Countries: Consumer Research Center Special Report*, June 2007, The Conference Board.
- <sup>64</sup> p.251 Chadha and Husband, 2006.
- <sup>65</sup> p.178 Chadha and Husband, 2006.
- <sup>66</sup> p.141 Chadha and Husband, 2006.
- <sup>67</sup> CIMG and Trendbuero, 2007, *To Get Rich is Glorious: Being Rich is a State of Mind*, March, Beijing.
- <sup>68</sup> China: Retailers tap into hierarchy of the nouveau super-riche, By Angelica Wiederhecker, Published: 4 June 2007 02:30. p.4 [www.ft.com/cms/s/95718032-1021-11dc-96d3-000b5df10621,dwp\\_uuid=c2f336f6-093a-11dc-a349-000b5df10621.html](http://www.ft.com/cms/s/95718032-1021-11dc-96d3-000b5df10621,dwp_uuid=c2f336f6-093a-11dc-a349-000b5df10621.html)
- <sup>69</sup> Chadha and Husband p. 192.
- <sup>70</sup> Radha Chadha and Paul Husband (2006) p.3
- <sup>71</sup> Science cited on pp 3, 68 and 118 in Chadha and Husband 2006.
- <sup>72</sup> South China Morning Post (2007) I'm not a plastic bag - but I'm wrapped in one, by Zoe Mak and Kristine Kwok in Beijing, 12 Jul 2007. [www.scmp.com/portal/site/SCMP/](http://www.scmp.com/portal/site/SCMP/)
- <sup>73</sup> Don Hedley (2007) *East is East and West is West - regional consumer attitude comparisons – Introduction*, 11 May. [www.euromonitor.com/Articles.aspx?folder=East\\_is\\_East\\_and\\_West\\_is\\_West\\_regional\\_consumer\\_attitude\\_comparisons\\_Introduction&print=true](http://www.euromonitor.com/Articles.aspx?folder=East_is_East_and_West_is_West_regional_consumer_attitude_comparisons_Introduction&print=true)
- <sup>74</sup> Monocle (2007), issue 4, p 121.
- <sup>75</sup> Chadha and Husband, 2006, p. 285.
- <sup>76</sup> Ronald D Michman and Edward Mazze, 2006.
- <sup>77</sup> BBC (2007) UK consumers happy to own fakes, 23 July 2007, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/6910710.stm>
- <sup>78</sup> BBC (2007) UK consumers happy to own fakes, 23 July 2007, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/6910710.stm>
- <sup>79</sup> *Decision News Wire*, 2006, *Luxury goods makers declare war on China counterfeits*, By Simon Pitman, 07/03/2006. [www.packwire.com/news/ng.asp?n=66252-lvmh-counterfeit-china](http://www.packwire.com/news/ng.asp?n=66252-lvmh-counterfeit-china)
- <sup>80</sup> In the director's commentary on the film's DVD, 2006.
- <sup>81</sup> [www.globalwitness.org/](http://www.globalwitness.org/)
- <sup>82</sup> [www.kimberleyprocess.com](http://www.kimberleyprocess.com)
- <sup>83</sup> Global Witness 2007, *Conflict Diamonds: US jewelry retailers still not doing enough*. Summary of US results of Global Witness and Amnesty International Survey. [www.globalwitness.org/pages/en/the\\_kimberley\\_process.html](http://www.globalwitness.org/pages/en/the_kimberley_process.html)
- <sup>84</sup> Global Witness 2007, *Conflict Diamonds: US jewelry retailers still not doing enough*. Resumen de los resultados de la encuesta Global Witness and Amnesty International para Estados Unidos. and Amnesty International Survey [www.globalwitness.org/media\\_library\\_detail.php/519/en/global\\_witness\\_amnesty\\_international\\_us\\_diamond\\_re\\_page.10](http://www.globalwitness.org/media_library_detail.php/519/en/global_witness_amnesty_international_us_diamond_re_page.10)
- <sup>85</sup> Global Witness and Amnesty International (2007) *New Survey: UK Retailers not doing enough to combat conflict diamonds*, 29 May 2007. [www.globalwitness.org/media\\_library\\_get.php/397/uk\\_survey\\_pr\\_final.doc](http://www.globalwitness.org/media_library_get.php/397/uk_survey_pr_final.doc)
- <sup>87</sup> No Dirty Gold Coalition (2004) *Dirty Metals: Mining, Communities, and the Environment*. [www.nodirtygold.org/pubs/DirtyMetals\\_MiningParks.pdf](http://www.nodirtygold.org/pubs/DirtyMetals_MiningParks.pdf)
- <sup>88</sup> [www.panda.org/about\\_wwf/where\\_we\\_work/asia\\_pacific/our\\_solutions/new\\_guinea\\_forests/conservation\\_new\\_guinea\\_forests/sites\\_new\\_guinea\\_forests/lorentz\\_national\\_park\\_indonesia/index.cfm](http://www.panda.org/about_wwf/where_we_work/asia_pacific/our_solutions/new_guinea_forests/conservation_new_guinea_forests/sites_new_guinea_forests/lorentz_national_park_indonesia/index.cfm)
- <sup>89</sup> No Dirty Gold Coalition (2004) *Dirty Metals: Mining, Communities, and the Environment*. [www.nodirtygold.org/pubs/DirtyMetals\\_MiningParks.pdf](http://www.nodirtygold.org/pubs/DirtyMetals_MiningParks.pdf)
- <sup>90</sup> [www.panda.org/about\\_wwf/where\\_we\\_work/asia\\_pacific/where/mongolia/our\\_solutions/responsible\\_mining/index.cfm](http://www.panda.org/about_wwf/where_we_work/asia_pacific/where/mongolia/our_solutions/responsible_mining/index.cfm)
- <sup>91</sup> [www.nodirtygold.org/supporting\\_retailers.cfm](http://www.nodirtygold.org/supporting_retailers.cfm) WWF also supports the IUCN (World Conservation Union) Amman Resolution calling for the exclusion of extractive industries from IUCN Protected Areas. Categories I-IV (see:[http://www.wwf.org.uk/filelibrary/pdf/to\\_dig\\_or\\_not\\_to\\_dig1.pdf](http://www.wwf.org.uk/filelibrary/pdf/to_dig_or_not_to_dig1.pdf)). This is part of the framework on responsible mining - a joint effort between Earthworks and WWF (see <http://www.frameworkforresponsiblemining.org/>).
- <sup>92</sup> Por ejemplo, las reglas no hacen ninguna mención explícita a enfermedades como el SIDA. Los trabajos mineros han sido catalizadores clave en la transmisión del virus del VIH debido a la naturaleza de dichos trabajos, y por ello una minería responsable debería incluir programas de mitigación y prevención del SIDA (Bendell, 2003, *Waking Up to Risk*, UNRISD, Geneva).
- <sup>93</sup> Salter, G (2007) *The Luxury Challenge*, In *Walpole Yearbook: A Showcase for British Luxury 2007*, Walpole: London UK. p.9.
- <sup>94</sup> The Sunday Times 12 August 2007 *Revealed: Topshop clothes made with 'slave labour'*, Claire Newell in Port Louis, Mauritius and Robert Winnett. [http://women.timesonline.co.uk/tol/life\\_and\\_style/women/fashion/article2241665.ece](http://women.timesonline.co.uk/tol/life_and_style/women/fashion/article2241665.ece)
- <sup>95</sup> Dana Thomas, 2007, *Deluxe: How Luxury Lost its Lustre*, Penguin.
- <sup>96</sup> FTSE4Good March 2007 Review: 25 Companies Added, 17 Companies Removed Article Category: News-Press Releases, Release Date: 9 March 2007. [www.iccwbo.org/policy/society/id1188/index.html](http://www.iccwbo.org/policy/society/id1188/index.html)
- <sup>97</sup> For Richemont, see its 2007 CSR report at [www.richemont.com](http://www.richemont.com), and for LVMH see: Novethic (2005) *Only Six French Companies in the CAC 40 Stock Market Index are up to Standard on their Non-Discrimination Disclosures*, 15 December 2005 [www.csrwire.com/bsr/article.cgi/4821.html](http://www.csrwire.com/bsr/article.cgi/4821.html)
- <sup>98</sup> You're worth it - if white. L'Oréal guilty of racism, Angelique Chrisafis, 7 July 2007, The Guardian. [www.guardian.co.uk/france/story/0,,2120789,00.html](http://www.guardian.co.uk/france/story/0,,2120789,00.html)
- <sup>99</sup> [www.cites.org/](http://www.cites.org/)
- <sup>100</sup> [www.panda.org/about\\_wwf/what\\_we\\_do/species/news/index.cfm?uNewsID=17351](http://www.panda.org/about_wwf/what_we_do/species/news/index.cfm?uNewsID=17351)
- <sup>101</sup> International Herald Tribune, 2007, Big spenders to face new scrutiny in Britain, By Eric Pfanner, 7 May 2007, [www.iht.com/articles/2003/05/07/launders.php](http://www.iht.com/articles/2003/05/07/launders.php)
- <sup>102</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Luisel\\_Ramos](http://en.wikipedia.org/wiki/Luisel_Ramos)
- <sup>103</sup> The Observer, 2007. Everyone knew she was ill. The other girls, the model agencies ... don't believe it when they say they didn't, Magazine, <http://observer.guardian.co.uk/magazine/story/0,,1987928,00.html>
- <sup>104</sup> In Sync With the West /Tuning In to Baywatch : Globalization Brings New Cultural Traits to India, By Thomas Fuller Published: September 14 2000, [www.iht.com/articles/2000/09/14/delhi.2.t\\_0.php](http://www.iht.com/articles/2000/09/14/delhi.2.t_0.php)
- <sup>105</sup> Sustainable by design: explorations in theory and practice, Earthscan, 2006, Stuart Walker.
- <sup>106</sup> The Independent (2007) *A bit rich: Luxury brands are flaunting their green credentials but can conspicuous consumption come with a clear conscience?*, by Simon Brooke, 9 August, <http://environment.independent.co.uk/lifestyle/article2849283.ece>
- <sup>107</sup> Kyojiro Hata, 2004, *Louis Vuitton Japan: The Building of Luxury*, assouline. pp.76-78.
- <sup>108</sup> Carbon Trust, 2005, *Brand value at risk from climate change*, p12. [www.carbontrust.co.uk/Publications/publicationdetail.htm?productid=CT-2004-10](http://www.carbontrust.co.uk/Publications/publicationdetail.htm?productid=CT-2004-10)
- <sup>109</sup> IWC gives meaning to marketing, 19 March 2007. 3rd Issue, <http://journal.hautehorlogerie.org/en/points-of-view/interview/iwc-givesmeaning-to-marketing/661.html>
- <sup>110</sup> The Independent (2007) *A bit rich: Luxury brands are flaunting their green credentials but can conspicuous consumption come with a clear conscience?*, by Simon Brooke, 9 August, <http://environment.independent.co.uk/lifestyle/article2849283.ece>
- <sup>111</sup> IHT. On Advertising: *Luxury gets less flashy*, By Eric Pfanner Published: 29 July 2007, [www.iht.com/articles/2007/07/29/business/ad30.php](http://www.iht.com/articles/2007/07/29/business/ad30.php)
- <sup>112</sup> Marie Le Berre, 2007, *The social responsibility of watchmaking companies*, Haute Horlogerie Journal, 15 April 2007. 4th Issue, <http://journal.hautehorlogerie.org/en/notes/notes/the-socialresponsibility-of-watchmakingcompanies-3690.html>
- <sup>113</sup> Estos resúmenes se prepararon a partir de las páginas webs de las compañías cruzadas con otras fuentes de información online.
- <sup>114</sup> La información propia aportada de la fusión del desempeño y la gestión del proceso, es el tipo de información utilizada por las entidades de inversión, que manejan trillones de dólares. Sin embargo, esta información ha sido criticada por no describir de forma precisa tanto su impacto como su reputación pública (see Waddock, S.(2003) "Myths and Realities of Social Investing." *Organization & Environment* 16.3, 369). Impact data are currently not available, and WWF is promoting obligatory reporting of environmental and social impacts.
- <sup>115</sup> [www.eiris.org](http://www.eiris.org)
- <sup>116</sup> The United Nations' expert advice on ESG reporting to accountancy professions does not currently recommend weighting of criteria. See: UNCTAD (2003) *Disclosure of the Impact of Corporations on Society: Current Trends and Issues*, UNCTAD/ITE/TEB/2003/7, United Nations Conference on Trade and Development, Geneva.
- <sup>117</sup> [www.covalence.ch](http://www.covalence.ch)
- <sup>118</sup> [www.unpri.org](http://www.unpri.org)
- <sup>119</sup> [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- <sup>120</sup> [www.osklen.com.br](http://www.osklen.com.br)
- <sup>121</sup> Cominciación personal con Jem Bendell, August 2007.
- <sup>122</sup> Información proporcionada del: Time, 2005, Bali Guy, 29 November 2005 By Aryn Baker. [www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1135643-1,00.html](http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1135643-1,00.html)
- <sup>123</sup> [www.johnhardy.com](http://www.johnhardy.com)
- <sup>124</sup> Toda la información de la web: [www.madacosmetics.com](http://www.madacosmetics.com)
- <sup>125</sup> [www.madara-cosmetics.lv](http://www.madara-cosmetics.lv)
- <sup>126</sup> [www.lindaloudermilk.com](http://www.lindaloudermilk.com)
- <sup>127</sup> San Francisco Chronicle, 2007, Hyatt puts Tesla roadster recharging stations in 3 hotels, David R. Baker, 30 August.
- <sup>128</sup> [www.teslamotors.com](http://www.teslamotors.com)
- <sup>129</sup> [www.oneplanetliving.org.uk](http://www.oneplanetliving.org.uk)
- <sup>130</sup> Okonkwo (2007) p.157.
- <sup>131</sup> Ibid, p.242.
- <sup>132</sup> Ibid, p. 256.
- <sup>133</sup> [www.ew.com/ew/article/0,,20037658,00.html](http://www.ew.com/ew/article/0,,20037658,00.html)
- <sup>134</sup> Cited on <http://londonstarmap.com/> September 2007.
- <sup>135</sup> Are Celebrities Being Used as Pawns by the Fragrance Industry? Las Vegas, NV 89126, 28 August 2007. <http://www.expertclick.com/NewsReleaseWire/default.cfm?Action=ReleaseDetail&ID=17731>
- <sup>136</sup> Plan adaptado del informe de WWF sobre la responsabilidad de las marcas 'Let Them Eat Cake', que se puede encontrar en [www.wwf.org.uk/letthemeatacake](http://www.wwf.org.uk/letthemeatacake). Información más reciente de WWF sobre marcas de lujo en la web: [www.deeper-luxury.com](http://www.deeper-luxury.com)
- <sup>137</sup> Walker, 2006, Sustainable by design: explorations in theory and practice, Earthscan, 2006, p.59.
- <sup>138</sup> Keesing, Roger. 1984. *Rethinking mana*. *Journal of Anthropological Research* 40: pp.137-156.



**“El lujo es excelencia bien conseguida. La excelencia corporativa incluye hoy en día el ser responsable a nivel global. Este informe de WWF deja explícito cómo las compañías del lujo podrían y esperamos que podrán, desarrollar un comportamiento responsable, que de relevancia a su imagen de marca. mañana, no tendrán otra elección.”**

Henri-Claude de Bettignies, Profesor Emérito, INSEAD, y Profesor Distinguido de Liderazgo y Responsabilidad, CEIBS (Shanghai)

**“El informe de WWF, Deeper Luxury, pone de manifiesto que un producto de calidad implica una cadena de valor de calidad, en la que todo el mundo en esa cadena se beneficia y el medioambiente es respetado. El análisis de Bendell y Kleanthous’s debería ser recibido como una importante contribución a la planificación estratégica de todas las marcas de alto nivel y sus proveedores.”**

Pierre Simoncelli, Director de Desarrollo Sostenible, L’Oreal

**“No hay nada lujoso en la explotación del otro. ‘Deeper Luxury’ subraya cómo las marcas lujosas necesitan ser excelentes en su trato a los empleados y las comunidades locales donde operan, al igual que son excelentes en el diseño, la calidad y el marketing. Sólo cuando puedan demostrarlo serán vistas como un aliado potencial para el desarrollo social más que cómo un síntoma -e incluso un símbolo- de las desigualdades en el mundo.”**

Barry Coates, Oxfam, Nueva Zelanda

**“Los consumidores adinerados de algunas ciudades asiáticas están cada vez más atentos a los problemas medioambientales y muchos se muestran interesados por la responsabilidad de las marcas. Al subrayar este hecho,, Bendell y Kleanthous delimitan un marco global para el futuro del lujo.”**

Carmen Ho, Diseñadora de Zapatos de Lujo



Deeper Luxury traducido y maquetado por Lifestyle 3.0 Consulting  
Textos supervisados por WWF España. Copyright WWF