

Toolkit DIRSE

## CÓMO ALINEAR LAS ÁREAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA



# Contenidos

PRÓLOGO.....	03
<b>MÓDULO 1. LA SOSTENIBILIDAD EN LA AGENDA DE MARKETING .....</b>	<b>04</b>
1.1. El consumidor como un factor para una economía más sostenible .....	05
1.2. Los criterios de sostenibilidad en la agenda de las áreas de marketing .....	08
1.3. El marketing como palanca para impulsar hábitos de consumo sostenibles .....	11
1.4. Marco regulatorio de la comunicación ASG relevante para el área de marketing .....	14
<b>MÓDULO 2. PILARES PARA AVANZAR HACIA EL MARKETING SOSTENIBLE .....</b>	<b>17</b>
2.1. Priorizar la sostenibilidad .....	20
2.2. Innovación radical .....	21
2.3. Relaciones transformadoras.....	25
2.4. Comunicación en acción .....	27
2.5. Redefinición del valor .....	28
2.6. Recursos y capacidades para avanzar hacia un marketing sostenible .....	30
<b>MÓDULO 3. CASOS PRÁCTICOS .....</b>	<b>31</b>
3.1. Leroy Merlin .....	33
3.2. CARTV .....	36
3.3. Albia .....	38
<b>ANEXOS.....</b>	<b>40</b>
I. Referencias bibliográficas .....	41

**Toolkit DIRSE elaborado por Kantar y la Asociación Española de Directivos de Sostenibilidad (ASG)**

**Contenidos y edición:** Carmen Dato (Kantar), Augusto Leiva (DIRSE), Anna Tomás (Kantar), Teresa de Ledesma (Kantar) y Silvia Felizardo (DIRSE).  
**Maquetación, gráficos e ilustración:** Augusto Leiva Espinoza (DIRSE)

**Selección y elaboración de casos prácticos:** Pilar Aranda Rodríguez (Leroy Merlin), Javier Martínez López (Corporación Aragonesa de Radio y Televisión - CARTV), Carlos Gallego Gómez (Albia), y Maria Inmaculada Sanchez Lopez (Albia).

**DISCLAIMER**

La finalidad de este documento es exclusivamente informativa y no pretende prestar un servicio de asesoramiento comercial ni debe entenderse de ningún modo como una oferta de venta, intercambio, adquisición o invitación para adquirir cualquier clase de valores, producto o servicios de DIRSE, Kantar o de cualquier otra de las organizaciones mencionadas en él. Toda persona que en cualquier momento adquiera un producto o servicio debe hacerlo únicamente en base a su propio juicio y/o por la idoneidad del valor para su propósito y ello exclusivamente sobre la base de la información pública contenida en la documentación elaborada y registrada por el emisor en el contexto de la oferta o emisión de valores concreta de la que se trate, habiendo recibido el asesoramiento profesional correspondiente, si lo considera necesario o apropiado según las circunstancias, y no basándose en la información contenida en este documento.

## Prólogo

En el contexto actual, marcado por crecientes presiones normativas, tensiones geopolíticas y una mayor conciencia social, alinear las áreas de marketing y sostenibilidad dentro de las empresas ya no es opcional, sino una necesidad estratégica. Desde el ámbito regulatorio, los marcos legales se están endureciendo: directivas como la CSRD en Europa obligan a las empresas a reportar sus impactos ASG con el mismo rigor que sus resultados financieros. Por su parte, la Directiva de Empoderamiento del Consumidor o Directiva contra el *Greenwashing* exigen revisar los procesos de comunicación y etiquetado para minimizar riesgos reputacionales y legales. Esto implica que el marketing debe basarse en datos reales y verificables, evitando así sanciones o acusaciones por parte de los consumidores.

En el terreno geopolítico, la transición energética y los cambios en las cadenas de suministro globales —acelerados por crisis como la guerra en Ucrania o las exigencias del Acuerdo de París— están transformando los modelos productivos. En este escenario, el marketing debe ser capaz de comunicar propuestas de valor coherentes con los nuevos principios de eficiencia, innovación limpia y resiliencia empresarial.

Desde la perspectiva social, se observa una creciente diversidad de percepciones sobre lo que implica la sostenibilidad. El consumidor —especialmente las generaciones Z y Millennial— demanda cada vez más responsabilidad, transparencia y coherencia por parte de las marcas. Las empresas que no integren la sostenibilidad como parte esencial de su identidad corren el riesgo de perder credibilidad, legitimidad y relevancia. Por eso, alinear marketing y sostenibilidad no solo permite construir marcas auténticas y con propósito, sino que también prepara a las organizaciones para responder con solidez a los desafíos regulatorios, reputacionales y de mercado que definen tanto su presente como su futuro.

Las compañías están adaptando sus estrategias para responder de forma eficaz a las crecientes exigencias normativas y geopolíticas, y deben saber también cómo afrontar los retos sociales actuales.

En este sentido, alinear las funciones de marketing y sostenibilidad se vuelve fundamental, y la innovación emerge como una de las principales palancas para lograrlo.

Innovar permite identificar nuevas oportunidades desde la mirada de la sociedad, lo que facilita a las empresas gestionar mejor sus impactos, optimizar recursos, reducir la huella ambiental y construir relatos alineados con las expectativas de consumidores cada vez más exigentes y comprometidos. Cuando ambas áreas trabajan de forma coordinada mediante enfoques innovadores, no solo se impulsa la competitividad interna, sino que también se refuerzan la legitimidad social y la capacidad de adaptación ante un entorno cambiante.

Este documento explora diferentes vías para fomentar la colaboración entre sostenibilidad y marketing a través de la innovación. Se organiza en tres bloques: el primero plantea por qué es crucial esta conexión en el contexto actual; el segundo aborda cómo llevarla a cabo; y el tercero recoge casos prácticos que ilustran su aplicación en el mundo empresarial.

Esta guía práctica forma parte de la serie Toolkits DIRSE, cuyo propósito es dotar a las áreas de sostenibilidad de herramientas y casos prácticos que les ayuden a gestionar sus responsabilidades de manera más efectiva. Esperamos que este informe contribuya a fortalecer la capacitación y el reconocimiento de los profesionales al ámbito ASG, mejorando su capacidad de influencia en la creación de valor sostenible a largo plazo.



**Nuria Rodríguez Peinado**  
Presidenta,  
Asociación Española  
de Directivos de  
Sostenibilidad  
(ASG) - DIRSE



**Carmen Dato**  
Head of  
Sustainability &  
Corporate  
Reputation  
en Kantar

## Módulo 1

### La sostenibilidad en la agenda de marketing

- 1.1. El consumidor como factor clave para una economía más sostenible.
- 1.2. Los criterios de sostenibilidad en la agenda de las áreas de marketing.
- 1.3. El marketing como palanca necesaria para impulsar hábitos de consumo sostenibles.
- 1.4. Marco regulatorio de la comunicación ASG relevante para el área de marketing.



## Módulo 1

# La sostenibilidad en la agenda de marketing

En las últimas cuatro décadas, los temas de sostenibilidad han ido cobrando una relevancia creciente, no solo en la gestión, sino también en la estrategia corporativa. En un reciente informe de EY<sup>1</sup> se destaca la importancia de integrar la sostenibilidad en las estrategias empresariales, tanto para mejorar los resultados comerciales como para cumplir con las expectativas de inversores y de la sociedad.

La proliferación de iniciativas voluntarias en materia ASG, junto con el creciente peso normativo a nivel global, ha impulsado la necesidad de alinear la sostenibilidad con diversas áreas de la compañía.

Con el paso del tiempo, la sostenibilidad ha dejado de ser un concepto periférico para ocupar un lugar central en la agenda del área de marketing de muchas empresas. En un entorno marcado por consumidores más conscientes, regulaciones más estrictas y una creciente presión social, el marketing ya no puede limitarse a comunicar beneficios funcionales: debe integrar valores éticos, ambientales y sociales en sus estrategias y comunicarlos de forma legítima y diferencial.

Cada vez más marcas comprenden que su reputación y competitividad dependen de su capacidad para generar impacto positivo y comunicarlo con transparencia y coherencia. Sin embargo, aunque el discurso sostenible ha ganado protagonismo, aún persisten desafíos en términos de coherencia interna, medición de impacto real y alineación entre lo que se promete y lo que efectivamente se

hace. Esto evidencia que el alineamiento de la sostenibilidad y marketing ha avanzado significativamente, pero aún enfrenta el reto de pasar del relato comercial al compromiso tangible.

Por ello, las organizaciones que buscan integrar sostenibilidad y marketing en su estrategia corporativa deben considerar tres factores clave que enmarcan la realidad de ambas disciplinas desde una perspectiva social:

- El consumidor como agente clave en la transición hacia una economía más sostenible.
- La inclusión de los criterios ASG en las prioridades del área de marketing.
- El marketing como motor para fomentar hábitos de consumo responsables.

### 1.1. El consumidor como factor clave para una economía más sostenible

La sostenibilidad es un imperativo empresarial impulsado por las instituciones internacionales, el regulador y el inversor, pero también es una demanda social, pues nunca la sociedad había estado tan concienciada sobre estas cuestiones.

En el camino hacia una economía más sostenible, el consumidor se posiciona como un actor clave que las empresas deben considerar más allá del interés comercial o del acto de compra: sus decisiones, valores y expectativas influyen directamente en la forma en que las organizaciones diseñan productos, comunican mensajes y establecen sus prioridades estratégicas.

01. Cfr. EY, "The future of sustainability in business: why success depends on integration", 2025.

Gracias a la democratización de la digitalización y al acceso generalizado a la información, la sociedad se encuentra inmersa en la denominada economía de los intangibles, en la que los grupos de interés (incluido el consumidor) tienen la capacidad de premiar a las marcas comprometidas con el medioambiente y sancionar a aquellas que no demuestran coherencia entre su discurso y sus acciones.

Por ello, considerar a las personas que coexisten en la sociedad donde operan las compañías debe abordarse como un elemento central que no solo permite adaptar la oferta a nuevas demandas éticas y responsables, sino que también facilita una transformación sistémica en la que las empresas, impulsadas por las preferencias del mercado, puedan adoptar modelos más circulares, transparentes y regenerativos.

Incluir al consumidor en la ecuación de la sostenibilidad no es una opción, es una condición necesaria para que el cambio sea real, escalable y duradero.

Si bien la sociedad percibe los temas de sostenibilidad como relevantes en su vida diaria y hasta un 87% de las personas están preparadas para tomar medidas que les permitan adoptar un estilo de vida más sostenible, apenas un 23% ha cambiado significativamente su comportamiento.

Esta aparente contradicción entre intención y acción, denominada por Kantar como el *Value Action Gap*<sup>3</sup>, o diferencia entre la actitud o predisposición versus el comportamiento, es uno de los mayores desafíos de la sostenibilidad desde el punto de vista del consumidor.

#### Cómo percibe la sociedad los temas de sostenibilidad en su vida diaria



87%

quiere llevar un estilo de vida más sostenible.



66%

presta mucha atención a los problemas ambientales y sociales en las noticias.



49%

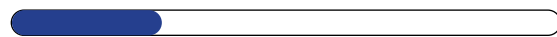
está preparado para invertir tiempo y dinero en empresas que tratan de hacer el bien.

#### Value Action Gap: cambio de comportamiento hacia un estilo de vida más sostenible



87%

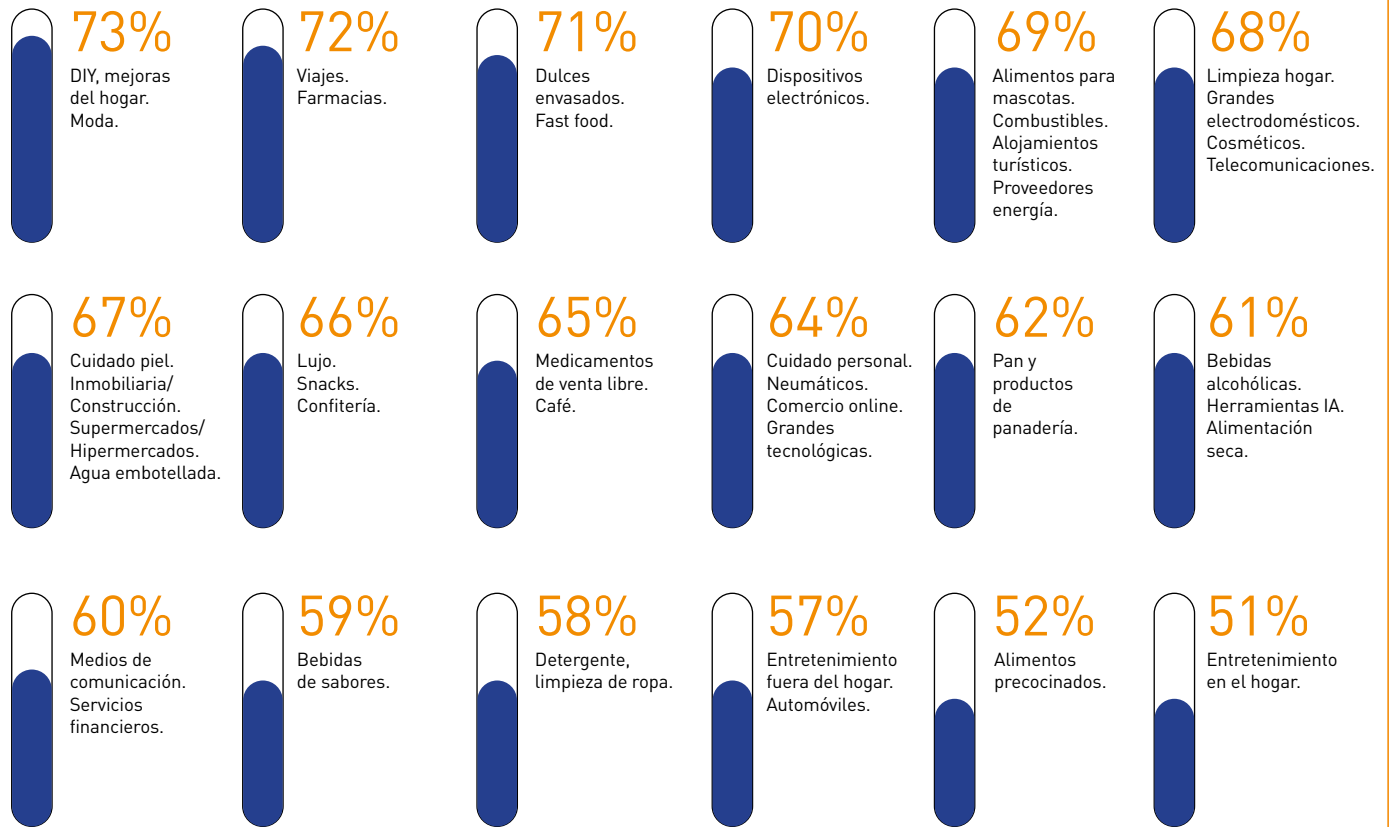
quiere vivir una vida más sostenible.



22%

se encuentra cambiando activamente su comportamiento.

Diferencias entre actitud versus comportamiento por sectores (Value Action Gap) en España



Fuente: Kantar Sustainability Sector Index España, 2025.

Aunque muchas personas afirman que los temas ambientales y sociales son importantes en su vida diaria y expresan disposición para adoptar hábitos más sostenibles, solo una minoría logra traducir esa intención en cambios reales y consistentes en su comportamiento.

Este indicador (Value-Action Gap) está presente en todos los sectores y señala oportunidades desaprovechadas entre lo que el consumidor declara y lo que realmente hace. Reducir esa brecha es clave para impulsar decisiones más sostenibles.

El *Value Action Gap* es el resultado de algunas fricciones que impiden al consumidor actuar conforme a sus creencias, entre las que destacan el precio y la falta de información

sobre el impacto real de los productos y servicios que compra.

Estas acciones están vinculadas con factores cómo:

- El precio: el 70 % afirma que los productos buenos para el medio ambiente y/o la sociedad son más caros que aquellos que no lo son.
- La identificación: el 55 % considera que es muy difícil saber qué productos son éticos o buenos para el medio ambiente.
- La disponibilidad: el 39 % no sabe dónde encontrar productos éticos y/o sostenibles.
- La funcionalidad: el 24 % cree que los productos y servicios sostenibles y/o éticos son menos eficaces o de peor calidad que los que no lo son.

Estos cuatro factores influyen en el razonamiento y condicionan los beneficios percibidos de los consumidores. Frente a esta situación, el 63% ha manifestado que quiere una certificación clara que explique los beneficios ambientales y éticos que le harían comprar el producto.

Si a este paradigma sobre la percepción de la sostenibilidad por parte de los consumidores se le suman las malas prácticas empresariales relacionadas con el *greenwashing*, crisis reputacionales, fake news, polarización y el impacto ambiental del tejido empresarial en el planeta, la confianza del consumidor se ve mermada y su capacidad para generar un cambio comprometida:

- Un 55% de las personas dice haber visto o escuchado información falsa o engañosa sobre las acciones sostenibles de las marcas.
- Al 71% le preocupa que las marcas se involucren en temas sociales solo por razones comerciales.

## 1.2. Los criterios de sostenibilidad en la agenda de las áreas de marketing

En la actualidad, las áreas de marketing se encuentran incorporando criterios de sostenibilidad como parte fundamental de su estrategia, impulsadas por un entorno en el que la coherencia, la responsabilidad y el impacto positivo son exigencias sociales crecientes.

Entre los criterios más relevantes se encuentran:

- Garantizar la autenticidad evitando el *greenwashing* y respaldando la comunicación con acciones reales.

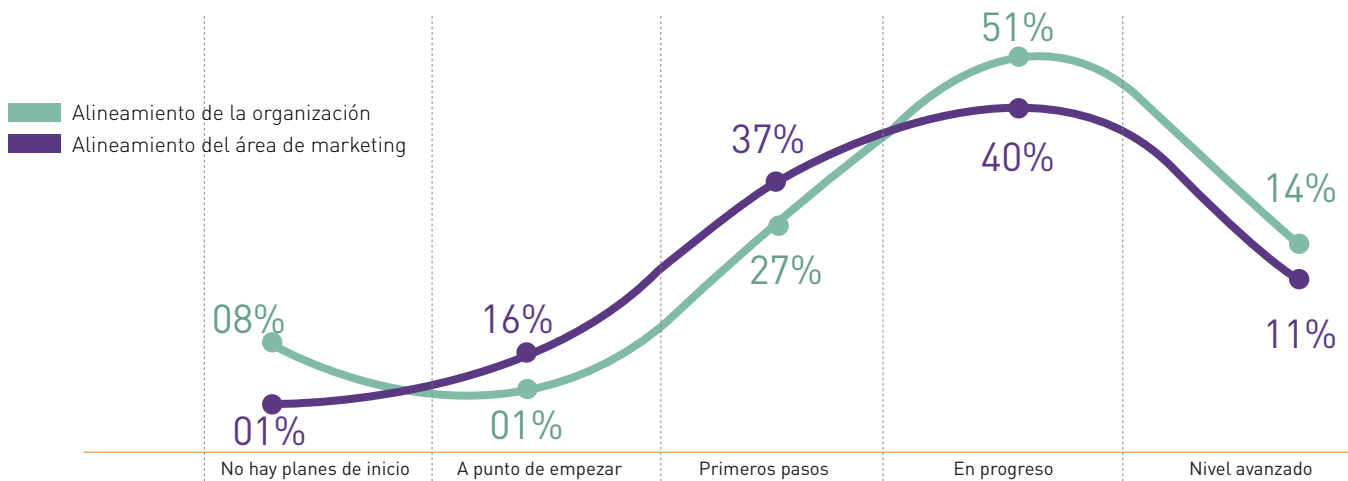
- Aumentar la transparencia ofreciendo trazabilidad de los productos y claridad sobre su origen e impacto.
- Diseñar productos centrados en un impacto positivo mediante la colaboración con otras áreas para responder a las demandas del consumidor consciente sin comprometer el medioambiente.
- Promover la inclusión y la equidad mediante mensajes que respeten la diversidad y refuercen el compromiso social de la marca.
- Asumir un rol activo en la educación del consumidor facilitando información útil y accesible que fomente comportamientos responsables.
- Medir el impacto no solo en términos comerciales, sino también ambientales y sociales, integrando indicadores sostenibles en los KPIs del área.
- Practicar la escucha activa y la co-creación con los grupos de interés para impulsar la innovación desde el compromiso.

Estos criterios permiten al área de marketing avanzar desde una lógica tradicional basada en la persuasión hacia una construcción de marca centrada en el propósito, la credibilidad y el valor compartido a largo plazo. No obstante, cada empresa avanza a distinto ritmo en la integración de la sostenibilidad y los criterios ASG dentro de su estrategia y estructura organizativa. ¿Cuál es el estado del área de marketing en esta alineación con la sostenibilidad?

Según el informe “Sustainable Marketing 2030” de Kantar en 2023<sup>4</sup>, el 90% de los profesionales de marketing considera que las agendas

04. Cfr. Sustainable Marketing, Kantar, 2023.

Alineamiento del área de marketing versus otras áreas de la organización



Benchmarks	No hay planes de inicio		A punto de empezar		Primeros pasos		En progreso		Nivel avanzado		
	Global	Europa	Global	Europa	Global	Europa	Global	Europa	Global	Europa	España
Nivel de la organización	04%	03%	04%	03%	31%	33%	44%	45%	15%	15%	40%
Área de marketing	02%	02%	10%	08%	39%	41%	36%	37%	10%	10%	23%

Fuente: Sustainable Marketing 2030, Kantar, 2023.

deberían ser más ambiciosas, y el 94% sostiene que los profesionales de marketing deberían actuar con valentía y experimentar para dirigir y/o liderar el cambio.

Sin embargo, al preguntarnos en qué punto se encuentra el área de marketing respecto al alineamiento de su estrategia con la agenda de sostenibilidad, o en la aplicación de esta agenda en su función (por ejemplo, en la comunicación sobre sostenibilidad), se identifican cinco escenarios que describen el grado de alineamiento del área de marketing con el resto de la organización:

- Fase embrionaria y sin planes de iniciar su alineamiento con sostenibilidad.
- Fase inicial, a punto de empezar el alineamiento.
- Primeros pasos del alineamiento.

- En progreso, logrando alinearse en casi un 40% con sostenibilidad.
- Nivel avanzado o casi finalizando el alineamiento donde ambas áreas aportan valor a la estrategia corporativa.

De la investigación se desprende que hasta un 51% de los profesionales de marketing considera que, en cuanto al alineamiento con sostenibilidad, su área está “progresando muy bien” o se encuentra en un “nivel avanzado”. Sin embargo, en la realidad están un 14% por detrás del resto de áreas de la organización, que alcanzan un 65%.

Centrado únicamente en España, el estudio realizado con alcance internacional muestra conclusiones similares: existe la percepción de que el alineamiento entre las áreas de marketing

y sostenibilidad se encuentra en un “nivel avanzado” en un 23%. Sin embargo, el resto de áreas de la organización alcanza un 40% de alineamiento, es decir, un 17% más que marketing.

En relación con el alineamiento con la sostenibilidad, los responsables de marketing identifican diversos desafíos, entre los que

destacan la “falta de una metodología sólida y transparente para medir el progreso”, la “necesidad de revisar los modelos de cuenta de resultados (P&L)” y la “insuficiencia de recursos adecuados”. Por otro lado, en cuanto a las oportunidades, el enfoque prioritario debería situarse en la definición de nuevos modelos de negocio, el impulso a la innovación y la formación de los consumidores en hábitos responsables.

### Retos y oportunidades desde el área de marketing para su alineamiento con sostenibilidad

#### Principales desafíos para avanzar en las ambiciones de sostenibilidad

	España	Europa	Global
No hay una forma sólida y transparente de medir el progreso	35%	33%	30%
Falta de un P&L que trate al planeta y a los rds financieros por igual	33%	36%	35%
Falta de recursos internos asignados	33%	35%	35%
Iniciativas de sostenibilidad lideradas en silos/adyacentes al marketing	28%	28%	30%
Conflicto con la estrategia y las prioridades comerciales actuales	27%	28%	28%
Estar al tanto de las discusiones y saber cómo actuar	27%	29%	25%
La brecha de conocimientos y habilidades del marketing sobre la sostenibilidad	25%	32%	35%
Mentalidad interna de que las soluciones sostenibles son más costosas	24%	32%	32%
Dificultad para organizar e implementar iniciativas intersectoriales	20%	25%	26%
Afirmaciones de sostenibilidad no respaldadas por acciones	16%	27%	23%
Falta de consenso, normas y regulaciones en la industria o es deficiente	16%	23%	22%

#### Principales oportunidades para desarrollar el marketing

	España	Europa	Global
Definir nuevos modelos de negocio para crecer de forma sostenible	63%	56%	55%
Innovar para crear una ventaja competitiva	54%	56%	57%
Educar a las personas sobre sus elecciones y acciones a gran escala	54%	56%	54%
Acción colectiva para generar un mayor impacto	47%	48%	46%
Ampliar las oportunidades de marketing en la cadena de valor	34%	41%	44%
Capitalizar el activismo de los consumidores hacia un estilo de vida sostenible	30%	30%	33%
Impulsar la adquisición y retención de talento	29%	30%	31%
Premiumización (calidad superior del producto y exclusividad)	20%	24%	23%
Ahorro de costes	19%	18%	18%

### 1.3. El marketing como palanca necesaria para impulsar hábitos de consumo sostenibles

Las acciones de comunicación, comerciales y corporativas centradas en el desempeño en sostenibilidad han pasado por alto el papel crucial que tiene la percepción de los clientes en la construcción del valor de marca.

Como señala Gabriela Salinas —experta en valoración de marca—, las investigaciones previas sobre la relación entre sostenibilidad y valor de marca se han centrado principalmente en los esfuerzos corporativos (medidos a través de criterios ASG), dejando en segundo plano la percepción que los clientes tienen sobre dichos esfuerzos. Sin embargo, dentro del marco de la cadena de valor de marca, esta percepción es clave para la generación de valor financiero<sup>5</sup>.

En un contexto donde los desafíos sociales y ambientales son cada vez más urgentes y la regulación avanza hacia la obligatoriedad, el área de marketing adquiere un rol estratégico que va mucho más allá de promover productos o estimular la demanda.

Su alineamiento con el área de sostenibilidad debe tangibilizarse como una palanca clave para impulsar la transición hacia hábitos de consumo más responsables entre los grupos de interés de la organización.

El área de marketing tiene la capacidad de equilibrar las necesidades del mercado con los límites del planeta y las expectativas de la sociedad. Su capacidad para conectar con las personas, influir en las percepciones y generar comportamientos posiciona al área

#### Responsabilidad y capacidad del área de marketing



93%

de los profesionales de marketing creen que es su responsabilidad ayudar a la gente a vivir de forma sostenible (versus un 92% en 2021).



93%

dicen que el marketing puede marcar la diferencia en el viaje hacia la sostenibilidad (versus un 95% en 2021).

*“Como especie, nos mueve la creatividad. Los especialistas en marketing tienen la capacidad de tomar la ciencia y los datos y movilizar a las personas conectándolas con esa información de manera significativa. Ahora más que nunca, el mundo necesita la creatividad, la perspicacia comercial y la narración de historias de los especialistas en marketing. Eso es lo que hace que nuestra industria sea parte de la solución...”*

**Charlie Thompson,**  
Programme Director – Executive Education,  
Cambridge Institute for Sustainability Leadership

*“Durante los últimos 70 años, hemos creado una demanda de estilos de vida que exigen más y más. No sólo necesitamos hacer cambios incrementales en la industria, tenemos que repensar fundamentalmente el modelo y el propósito de nuestra industria. La buena noticia es que está completamente a nuestro alcance...”*

**Anna Lungley,**  
Chief Sustainability Officer,  
International Markets, Dentsu

05. Cfr. Gabriela Salinas, 2025.

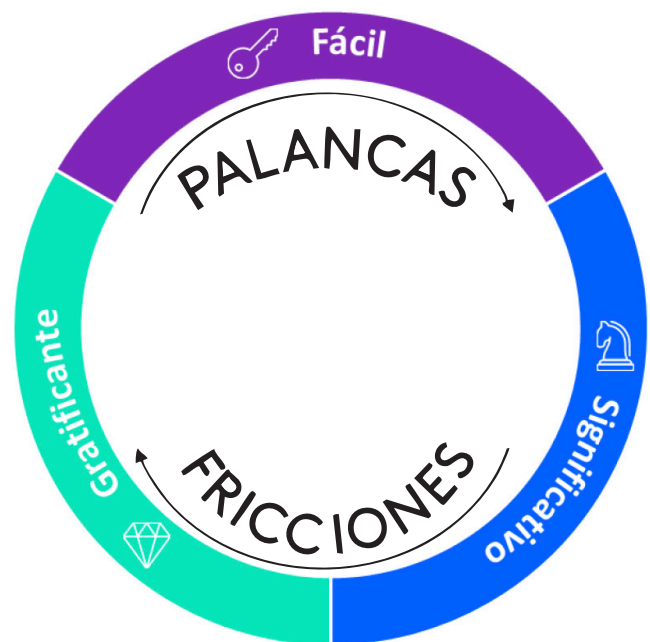
de marketing como un agente transformador dentro de las empresas y frente a los consumidores, clientes y demás grupos de interés.

A través del marketing, las marcas pueden dar visibilidad a alternativas responsables, educar sobre el impacto de las decisiones de compra y ofrecer propuestas que combinen valor, conveniencia y sostenibilidad. Esto implica comunicar de forma clara y honesta el origen de los productos, la trazabilidad de sus procesos, certificaciones o beneficios ambientales y sociales, ayudando a reducir la incertidumbre del consumidor.

Al mismo tiempo, el marketing puede construir nuevos imaginarios culturales, donde el consumo no gire solo en torno a la posesión, sino también al cuidar, reutilizar, compartir y regenerar.

Además, al entender profundamente los deseos, valores y frenos del consumidor y/o cliente, el marketing puede diseñar estrategias que hagan deseable lo sostenible, superando la idea de que vivir de forma responsable implique un sacrificio o esfuerzo adicional a los diversos estilos de vida coexistentes en la sociedad. Desde el *packaging* y el *storytelling* hasta las experiencias de marca, el área de marketing tiene la capacidad de traducir principios éticos y ambientales en propuestas atractivas y aspiracionales. De esta manera, puede ser el puente entre las políticas internas de sostenibilidad de la empresa y el comportamiento cotidiano del consumidor.

### Palancas y fricciones en los comportamientos



Consumidores con diferentes compromisos requieren de palancas diferentes.

#### FÁCIL

##### Eliminar las fricciones:

- Demasiado caro.
- Sin sustitutos alternativos.
- No piensan en ello.

#### SIGNIFICATIVO

##### Motivar el cambio:

- Mis marcas hacen el cambio.
- No me supone un esfuerzo.
- Más relevante personalmente.

#### GRATIFICANTE

##### Para cimentar el nuevo comportamiento:

- Sin comprometer la calidad y la experiencia.
- Mejor experiencia.

Para que este rol se cumpla con efectividad, es fundamental que el marketing esté alineado con las áreas de sostenibilidad, innovación y producto, de modo que lo que se comunique esté respaldado por acciones reales y medibles. El marketing no solo puede, sino que debe asumir la responsabilidad de orientar las decisiones de consumo hacia opciones más conscientes, inclusivas y sostenibles, actuando como catalizador de un cambio cultural.

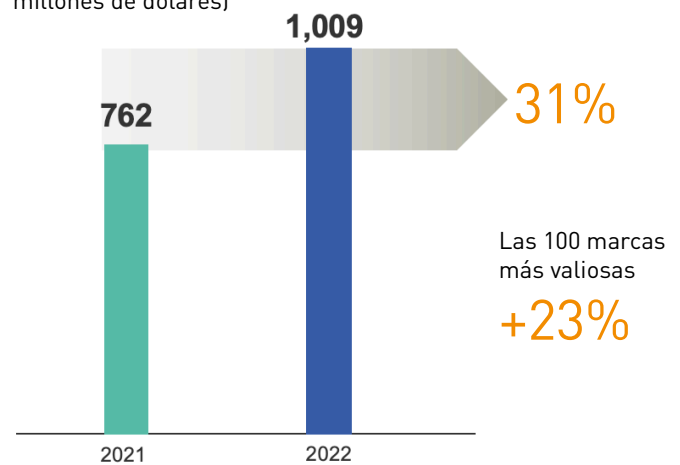
Desde un punto de vista ejecutivo, el área de marketing debe evolucionar para ayudar a cerrar la brecha entre “el valor y la acción”, haciendo que el cambio de comportamiento del consumidor sea fácil, significativo y gratificante. Para ello es necesario conocer las palancas y fricciones en todos los comportamientos de los consumidores y clientes ya que no todos tienen los mismos compromisos en su relación con las marcas de la organización.

De acuerdo con el índice Kantar Sustainability BrandZ, las marcas percibidas como más sostenibles incrementaron su valor en 8 puntos más entre 2021 y 2022 que las 100 marcas más valiosas del ranking BrandZ, destacando que:

- La sostenibilidad puede inspirar o inhibir el crecimiento de una marca. Puede ser un motor si está conectada con las necesidades de la categoría y se comunica de forma auténtica, generando relevancia y valor.
- También puede influir en la percepción de diferenciación, ya que liderar en sostenibilidad puede hacer que una marca destaque y encuentre nuevos territorios competitivos.
- La sostenibilidad impacta en la familiaridad de la marca, dado que las acciones sostenibles son una oportunidad para

### Relación entre la percepción de sostenibilidad y valoración de marca

Valor total de la marca (miles de millones de dólares)



Las marcas con una calificación alta en el índice Kantar Sustainability BrandZ, aumentaron su valor 8 puntos más que las 100 marcas más valiosas

Fuente: Kantar BrandZ, 2021-2022

comunicar, generar conversación social y ganar visibilidad en medios.

- Influye en la decisión de compra. La mayoría de las personas afirman que están dispuestas a probar nuevas marcas, productos o servicios sostenibles. Sin embargo, la mitad de los consumidores reconoce haber rechazado marcas debido a su impacto ambiental o social negativo.
- La percepción de la sostenibilidad por sí misma contribuye hasta en un 10 % al valor de estas marcas, lo que demuestra la importancia que tiene este tema.
- Actualmente, solo unas pocas marcas obtienen una alta valoración en métricas de sostenibilidad y muchas personas piensan que las empresas están empeorando las cosas. Lo que nos dice que todavía hay una

gran ventana de oportunidad para generar valor y ventaja competitiva a través del marketing sostenible.

#### 1.4. Marco regulatorio de la comunicación ASG relevante para el área de marketing

El marco regulatorio de la comunicación ASG que deben tener en cuenta las áreas de marketing es cada vez más riguroso y está orientado a garantizar transparencia, veracidad, trazabilidad y responsabilidad en los mensajes que las empresas dirigen a diversos públicos dentro de la sociedad.

A medida que la sostenibilidad se vuelve un eje estratégico, los gobiernos, organismos internacionales y entidades supervisoras están desarrollando normativas que buscan evitar el *greenwashing*, estandarizar la información divulgada y proteger a los consumidores frente a prácticas engañosas.

##### 1.4.1. Regulaciones internacionales y regionales clave

Existen cuatro marcos normativos que impactan en las acciones y comunicación del área de marketing en la empresa:

- Directiva CSRD: la Corporate Sustainability Reporting Directive, en vigor desde 2024, exige a las grandes empresas europeas y a las extranjeras que operan en la UE reportar su impacto ambiental, social y de gobernanza con el mismo rigor que sus estados financieros. Implica que lo que se comunica al mercado debe estar respaldado por datos verificados, trazables y comprobables.
- Taxonomía Verde de la UE: define qué actividades económicas pueden considerarse ambientalmente sostenibles. Afecta a cómo se comunican inversiones, productos o servicios denominados como “verdes”.
- Ley contra el *greenwashing*: se han implementado y reforzado normas que penalizan afirmaciones ambientales vagas, no verificables o engañosas, exigiendo pruebas claras para etiquetas como “eco”, “neutro en carbono”, “sostenible”, etc. La Directiva (UE) 2024/825 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de febrero de 2024, sobre el Empoderamiento de los Consumidores, ha puesto de manifiesto la necesidad de que las empresas reorganicen internamente varias de sus áreas con el objetivo de reestructurar su comunicación<sup>6</sup>. Esta directiva, en su esfuerzo por reforzar la rigurosidad de la información, califica ciertas prácticas de comunicación, como el *greenwashing* y el *socialwashing*, como desleales o engañosas. En consecuencia, pueden ser objeto de sanciones importantes en caso de litigio. No obstante, también representa una oportunidad para mejorar la transparencia y la precisión en la comunicación, aprovechando los esfuerzos ya realizados en el cumplimiento de otras regulaciones en materia de sostenibilidad, como la CSRD.
- Guías de la ONU, OCDE y GRI: aunque no son legalmente vinculantes, ofrecen marcos éticos y técnicos ampliamente adoptados para la divulgación responsable de temas bajo criterios ASG.

06. Cfr. Toolkit ASG DIRSE Y LLYC, “Cómo abordar la comunicación en el ámbito profesional con la nueva normativa *greenwashing*, 2025.

### 1.4.2. Normas nacionales y de protección al consumidor

Muchas jurisdicciones, como España, Alemania, Francia o Chile, han endurecido sus leyes de publicidad y etiquetado para proteger a los consumidores de afirmaciones falsas o no demostradas sobre sostenibilidad.

Se exige que las empresas puedan demostrar con evidencia técnica o certificaciones independientes cualquier promesa ambiental o social que usen en su comunicación.

En España, las normas nacionales que protegen al consumidor, y que son especialmente relevantes para las áreas de marketing en cuanto a sostenibilidad, transparencia y publicidad, están recogidas en un marco legal robusto que incorpora tanto legislación nacional como europea:

- Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios.
- Ley de Competencia Desleal.
- Ley General de Publicidad.
- Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico LSSI-CE.
- Normativa sobre etiquetado y declaraciones ambientales.
- Código de Conducta de Autocontrol Publicitario.
- Ley 7/2022, de residuos y suelos contaminados.

Estas leyes forman un marco integral que obliga a las organizaciones a transmitir su oferta comercial de forma rigurosa y transparente en todo lo que comunican,

#### MARCO NORMATIVO ESPAÑOL DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR

- 1. Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios (Ley 1/2007):** norma básica de protección al consumidor que regula sus derechos fundamentales, como la protección frente a prácticas comerciales desleales, el acceso a información veraz y comprensible, la seguridad de los productos o el derecho a la reparación y devolución.
- 2. Ley de Competencia Desleal (Ley 3/1991):** prohíbe prácticas como el greenwashing cuando inducen a error al consumidor, por ejemplo, al presentar un producto como sostenible sin pruebas suficientes.
- 3. Ley General de Publicidad (Ley 34/1988):** regula todo tipo de publicidad, exigiendo que sea lícita, veraz, no engañosa y respetuosa con los valores sociales.
- 4. Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI-CE) (Ley 34/2002):** regula la comunicación comercial en entornos digitales. Obliga a identificar claramente los mensajes promocionales, proporcionar información completa y facilitar la revocación del consentimiento.
- 5. Etiquetado y declaraciones ambientales:** conjunto de normativas que incluyen reglamentos de la UE sobre productos ecológicos y sostenibles, normas específicas de etiquetado (alimentación, textiles, productos energéticos, etc.) y la prohibición del uso de términos ambientales no verificados.
- 6. Código de Conducta de Autocontrol Publicitario:** aunque de adhesión voluntaria, establece principios de veracidad, transparencia y responsabilidad en la comunicación comercial, con especial énfasis en la protección de menores y en los mensajes relacionados con sostenibilidad.
- 7. Ley 7/2022, de residuos y suelos contaminados para una economía circular:** incluye disposiciones sobre la responsabilidad ampliada del productor y limita el uso de términos como "biodegradable" o "respetuoso con el medio ambiente", salvo que estén debidamente verificados.

especialmente cuando se refieren a temas de sostenibilidad. El incumplimiento puede derivar en sanciones, pérdida de reputación o demandas legales por publicidad engañosa.

#### **1.4.3. Estándares voluntarios de influencia**

Los estándares voluntarios, aunque no tienen carácter legal, ejercen una influencia significativa en la forma en que las empresas comunican y gestionan sus compromisos de sostenibilidad. Herramientas como los Estándares GRI (Global Reporting Initiative) permiten estructurar informes de sostenibilidad con criterios de transparencia y comparabilidad ampliamente reconocidos a nivel internacional.

Del mismo modo, marcos como SASB (Sustainability Accounting Standards Board) o TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) ofrecen guías para revelar información relevante sobre riesgos financieros y climáticos, especialmente útil para inversores y partes interesadas.

Por su parte, las ISO 14021 y 14024, centradas en etiquetado ambiental, definen cómo deben realizarse declaraciones ecológicas fiables, trazables y verificables.

Aunque su cumplimiento no es obligatorio, estos estándares se han convertido en referencias de buenas prácticas que muchas empresas adoptan voluntariamente para ganar legitimidad, evitar el *greenwashing* y construir una comunicación alineada con las expectativas del mercado, los reguladores y la ciudadanía.

En conjunto, estos marcos voluntarios elevan el estándar ético y técnico de la comunicación ASG, convirtiéndose en puntos de referencia casi indispensables para las áreas de marketing y sostenibilidad.

#### **1.4.4. Implicaciones del actual marco normativo para el área de marketing**

La finalidad de la obligatoriedad normativa es que todo lo que la empresa comunica debe ser demostrable. Si una empresa afirma que un producto es “neutro en carbono”, debe ser capaz de explicar y demostrar cómo ha llegado a esta premisa con datos y certificaciones.

Otro de los aspectos a tomar en consideración dentro del marco normativo es que este impacto normativo no solo afecta al área de marketing sino a toda la organización. Es por ello, que los esfuerzos deben centrarse en la coherencia entre comunicación y operaciones.

El marketing no puede prometer lo que la empresa no hace o no puede probar. Se requiere una capacitación específica en sostenibilidad dentro del área de marketing para evitar errores y construir mensajes sólidos.

El marco regulatorio de la comunicación ASG obliga a las áreas de marketing a alinearse con sostenibilidad y tener una colaboración interdepartamental. Comunicar sostenibilidad no es solo una ventaja reputacional, sino una responsabilidad regulada que requiere trazabilidad y alineación estratégica.

## Módulo 2

# Pilares para avanzar hacia el marketing sostenible

- 2.1. Priorizar la sostenibilidad.
- 2.2. Innovación radical.
- 2.3. Relaciones transformadoras.
- 2.4. Comunicación en acción.
- 2.5. Redefinición del valor.
- 2.6. Recursos y capacidades para avanzar hacia un marketing sostenible.



## Módulo 2

# Pilares para avanzar hacia el marketing sostenible

Como se ha presentado en el capítulo anterior, la alineación entre las áreas de marketing y sostenibilidad se ha vuelto esencial, ya que permite a las empresas responder de forma coherente y estratégica a los grandes desafíos normativos, sociales y medioambientales que enfrenta el entorno empresarial actual.

En un contexto donde consumidores, inversores, reguladores y ciudadanía exigen mayor transparencia, ética y compromiso con el planeta, el marketing ya no puede operar desconectado de la realidad ambiental y social de las organizaciones.

Al integrarse con la sostenibilidad, el marketing puede comunicar con autenticidad los esfuerzos reales de la empresa, evitar el riesgo de greenwashing y construir propuestas de valor más relevantes y responsables.

Además, la sinergia entre marketing y sostenibilidad permite innovar en productos, servicios y narrativas que promuevan hábitos de consumo más sostenibles, alineados con las nuevas expectativas del mercado. La sostenibilidad aporta legitimidad y propósito; el marketing, alcance e influencia cultural. Juntas, estas áreas pueden transformar la forma en que las empresas se relacionan con la sociedad y liderar procesos de cambio que impacten positivamente tanto en el negocio como en su entorno.

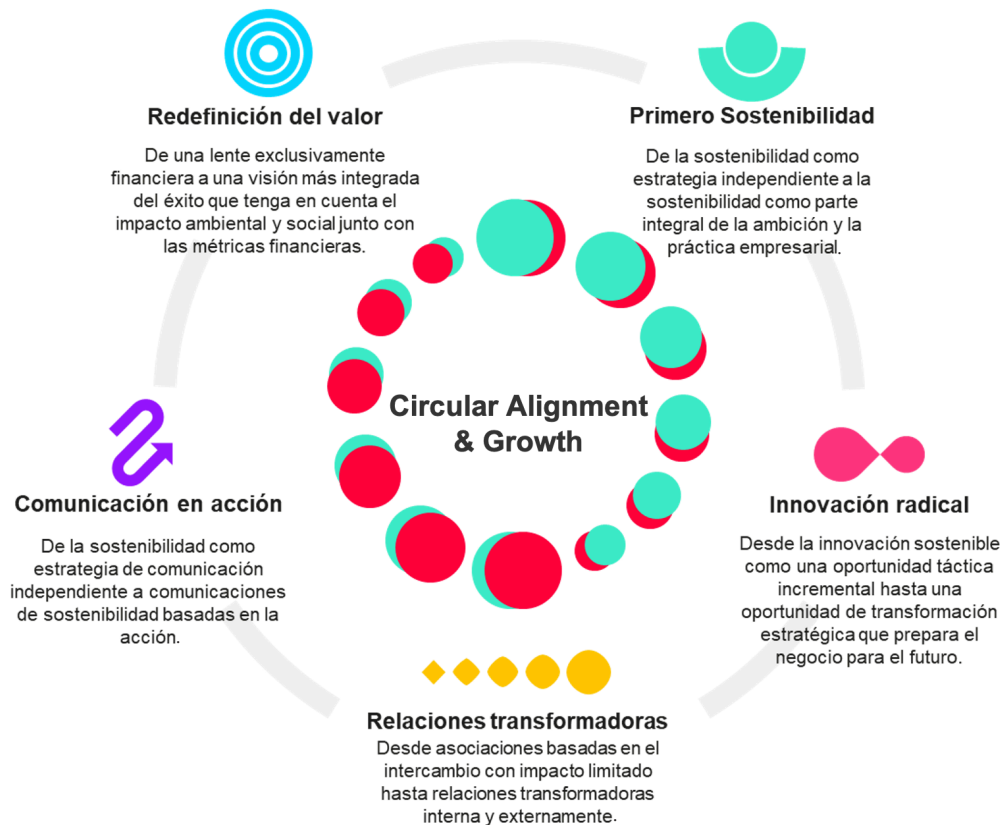
En el estudio Sustainable Marketing 2030, realizado por Kantar en colaboración con

la World Federation of Advertisers, los profesionales de marketing han identificado un conjunto de principios fundamentales que consideran clave para incorporar la sostenibilidad entre sus cinco palancas de gestión:

1. La sostenibilidad debe dejar de ser una función aislada para alinearse con otros procesos clave del negocio e integrarse en la práctica de marketing.
2. Es necesario ayudar al área de marketing a ampliar su red de colaboraciones tanto dentro como fuera de la organización, más allá de las agencias de comunicación.
3. Se debe apoyar los procesos de innovación para que incorporen criterios medioambientales y sociales, garantizando al mismo tiempo su atractivo comercial y su contribución a cerrar la brecha entre el valor declarado y la acción del consumidor.
4. Es clave proporcionar a marketing herramientas que le permitan evitar el greenwashing e impulsar el cambio de comportamiento del consumidor, intensificando la comunicación para informar y normalizar estilos de vida sostenibles, con mensajes arraigados en la realidad de la cadena de valor.
5. Seleccionar e impulsar métricas de impacto social y medioambiental que ayuden a redefinir el concepto de valor.

Para ello, Kantar propone herramientas que permiten evaluar el desempeño de las empresas en base a 21 atributos agrupados en torno a las cinco palancas mencionadas anteriormente.

## Perspectivas del área de marketing para alinearse con sostenibilidad



### Primero Sostenibilidad

- Definición clara de la contribución de la marca.
- Impulsar la acción sostenible.
- Buen conocimiento del impacto de la cadena de valor.
- Priorizar el impacto sostenible de largo plazo sobre la ganancia financiera de corto plazo.

### Innovación radical

- Transformación del portafolio completo.
- Innovación radical/nuevos modelos de negocio.
- Tomar riesgos y experimentar.

### Relaciones transformadoras

- Asociaciones internas para impulsar la sostenibilidad de la cadena de valor.
- Medición e incentivos de las agencias asociadas.
- Colaboraciones más allá de la categoría para reducir el impacto de la industria.

### Comunicación en acción

- Orgullosos de contar historias sostenibles.
- Visión favorable de la vida sostenible en la categoría.
- Normalizar comportamientos sostenibles.
- KPIs de sostenibilidad en impacto en todos los briefings/evaluaciones.
- Comunicar en línea con la regulación.
- Mensajes medioambientales basados en toda la cadena de valor.

### Redefinición del valor

- Sostenibilidad en el cuadro de mando de marketing.
- Medidas fiables para evaluar el impacto de las acciones.
- El Estado de pérdidas y ganancias incentiva la sostenibilidad.
- Decisiones de inversión consideran el impacto en la sociedad y el planeta.
- Objetivos sociales y medioambientales integrados en los sistemas de remuneración/incentivos.

## 2.1. Priorizar la sostenibilidad

Desde la perspectiva de la dirección de marketing, la estrategia de sostenibilidad aislada en el ámbito corporativo tendrá un impacto limitado de cara a la sociedad, sus clientes y/o consumidores finales. Desarrollar una estrategia de sostenibilidad de forma aislada a la estrategia de negocio, marca y de la activación en el mercado, combinado con la falta de alineación de métricas, dará como resultado un desajuste entre la estrategia corporativa y la realidad comercial.

A esta coyuntura se le añade la complejidad de alinear las metas de sostenibilidad a largo plazo con los objetivos financieros a corto plazo. El área de sostenibilidad debe ayudar a marketing a:

- Definir claramente la contribución de la marca al bienestar del planeta y asegurarse de que queda claramente expresada.
- Asegurar que las prioridades de la marca impulsan la acción sostenible.
- Incrementar el conocimiento del impacto a lo largo de toda la cadena de valor.
- Priorizar el impacto sostenible junto con el beneficio financiero en la toma de decisiones.

En cuanto a recursos, capacidades e *insights* como capacitadores, según el informe Sustainable Marketing 2030 de Kantar & World Federation of Advertisers, existe una clara señal de que las empresas necesitan combinar sus objetivos de mercado con los recursos disponibles.

Si bien el 90% de los profesionales del marketing coincide en que las agendas de sostenibilidad deben ser más ambiciosas

### Necesidades y recursos para el alineamiento

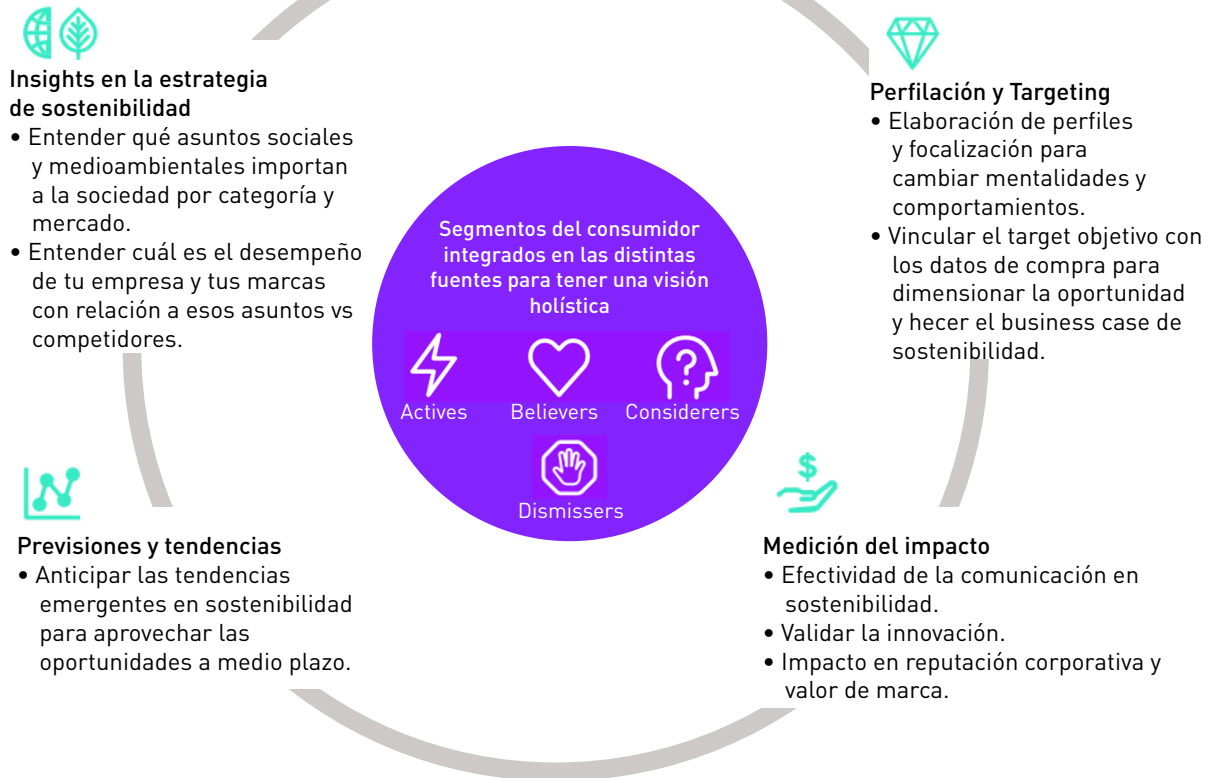
	España	Europa	Global
Tenemos un buen conocimiento de la cadena de valor	46%	56%	54%
Las prioridades de nuestra marca impulsan la acción sostenible	41%	46%	46%
La contribución de nuestra marca al bienestar del planeta queda claramente expresada	39%	47%	45%
Priorizamos el impacto sostenible junto con el beneficio financiero en la toma de decisiones	36%	40%	39%

Fuente: Kantar & World Federation of Advertisers, 2023.

para lograr un impacto mayor y más rápido, el 35% de los encuestados cita la falta de recursos internos como un desafío. Además de este obstáculo en cuanto a recursos, los profesionales del marketing indican que muchas organizaciones carecen de los conocimientos necesarios para abordar la alineación necesaria; el 35% cita la brecha de conocimientos y habilidades del marketing en materia de sostenibilidad como una preocupación.

Una buena comprensión de los principios de la economía circular y la sostenibilidad de la cadena de valor serán aspectos fundamentales para integrar la sostenibilidad en el diseño de la estrategia de marketing, la innovación y la activación en el ámbito comercial. El 84% de los profesionales en marketing plantea la importancia de contar con un buen ecosistema de datos e información sobre sostenibilidad; sin embargo, solo el 30% afirma tener un buen conocimiento de la misma. Incorporar conocimientos de sostenibilidad a lo largo del ciclo operativo de marketing ayudará a tomar decisiones informadas a largo y corto plazo.

### Cómo vincular a los consumidores con la estrategia de sostenibilidad



Fuente: Kantar & World Federation of Advertisers, "Sustainable Marketing 2030", 2023.

## 2.2. Innovación radical

Para reducir las distancias entre las estrategias de sostenibilidad y las de marketing, el área de Innovación y Desarrollo es clave para lograr el alineamiento deseado. La innovación ha demostrado ser una palanca poderosa para hacer crecer el valor de la marca.

En 2023, el informe Sustainable Marketing 2030<sup>7</sup> de Kantar mostró que los profesionales del marketing seleccionaron la innovación como la palanca más importante, por encima de la comunicación, que se reportó como la más importante en 2023. Además, frente a los riesgos derivados legales y reputacionales de caer en

prácticas de *greenwashing*, las áreas de Sostenibilidad y Marketing deben trabajar con las áreas de Innovación, I+D+i, Legal, Cumplimiento Normativo, Riesgos operativos y reputacionales de la empresa; con la finalidad de que las marcas creen evidencias tangibles de sus acciones en la cadena de valor.

La innovación sostenible ayuda a desbloquear esas evidencias y a crear una ventaja competitiva: el 57% de los profesionales del marketing la considera la mayor oportunidad.

Además, al comprometerse con la innovación transformadora, el área de marketing puede contribuir a la resiliencia del modelo de

07. Cfr. Kantar: "Sustainable Marketing 2030", 2023.

negocio: el 55% de los profesionales del marketing identificó los nuevos modelos de negocio como la segunda mayor oportunidad.

El marketing puede tener dos impactos principales con la innovación radical:

- La innovación debe normalizar un nuevo conjunto de comportamientos para impulsar a los consumidores a optar por opciones más sostenibles. Este tipo de innovación puede dar lugar a nuevos modelos de negocio, como el alquiler, la reparación o el intercambio de ropa, o la creación de un mercado de segunda mano, en lugar de la compra de ropa nueva.
- La innovación debe influir en la transición hacia carteras de productos más sostenibles. Este tipo de innovación requiere una estrecha colaboración con las áreas de compras, fabricación y otras funciones para transformar la cadena de valor en su conjunto. El marketing puede desempeñar un papel clave al vincular las actividades de la cadena de valor con las oportunidades comerciales y para el consumidor.

El informe de Kantar afirma que 49% de los ejecutivos de marketing con un nivel avanzado en el alineamiento con el área de sostenibilidad, enfatiza la importancia de la innovación radical para cambiar las reglas de la categoría y construir nuevos modelos de negocio, frente a solo el 15 % de los que apenas se encuentran en una etapa inicial de su alineamiento.

Además, el 55% de las empresas con un nivel avanzado en su alineamiento afirma que está transformando la cartera de productos, frente a solo el 18 % de las empresas que recién se encuentran en una etapa inicial de alineamiento con sostenibilidad.

Para lograr ambos impactos de innovación que son el de la normalización de opciones sostenibles y el de influir en la transición hacia productos más sostenibles, la organización debe superar barreras internas que conllevan asumir riesgos y tener un período para experimentar, lo que representa un freno para la mayoría de las áreas de marketing.

La percepción de que la “sostenibilidad es costosa” continúa siendo una barrera importante de cara a la sociedad y los consumidores llevan a la Dirección de Marketing a replantearse la viabilidad de su inclusión en su estrategia de comunicación comercial de productos y servicios.

La oportunidad para el marketing reside en liderar la formulación de un *business case*, mostrando la magnitud comercial de la oportunidad y/o el coste de no hacer nada.

El informe también desvela que el 44% de los profesionales del marketing afirma que la sostenibilidad les ayudará a ampliar las oportunidades de marketing a lo largo de la cadena de valor.

Las innovaciones que conducen a nuevos modelos de negocio a lo largo de la cadena de valor requieren el desarrollo de capacidades en nuevos espacios.

La capacidad de establecer diversas formas de colaboración será fundamental para que la empresa pueda acceder a esas capacidades. Por ello, es necesario construir

un *business case* completo de la buena práctica que implica el alineamiento entre sostenibilidad y marketing, valorando:

- El tamaño de la oportunidad: ¿La inclusión generará un impacto a corto o medio plazo en la percepción de clientes y consumidores? ¿Se reflejará en ventas? ¿Contará con el apoyo del Consejo de Administración y de los inversores? ¿Mejorará el apetito de riesgo de la empresa de cara una financiación sostenible?
- Los costes de no hacerlo: es necesario realizar una comparativa que permita contrastar las ventajas, riesgos y recursos empleados para introducir criterios de sostenibilidad en la comunicación comercial y fortaleza de marca de la organización. Este análisis se debe realizar en cuanto a la capacidad de la organización y también a través de un *benchmarking* que permita tener una comparativa sectorial.
- Redefinir el valor: ¿Hacia dónde irá el psocionamiento de la marca con la inclusión de criterios de sostenibilidad? ¿Estará alienado con el propósito de la organización?

Por último, la innovación en nuevos modelos de negocio a lo largo de la cadena de valor requiere desarrollar nuevas capacidades: el área de sostenibilidad puede proporcionar apoyo y facilitar la colaboración con nuevos socios especializados.

Existe una oportunidad significativa en la innovación ya que mejora y optimiza el *upstream* o las actividades que ocurren antes de la producción o el procesamiento de un producto o servicio. En la industria del petróleo y gas, por ejemplo, *upstream* implica

#### Comparativa del alineamiento a través de la cadena de suministro

	España	Europa	Global
Compras/Aprovisionamiento	47%	51%	52%
Fabricación	42%	46%	47%
Compra (es decir, comprar vs arrendar, comprar nuevo vs renovado)	33%	43%	44%
Consumo/Usos (usar menos, compartir con otros versus propiedad total...)	54%	56%	57%
Eliminación de residuos (es decir, reciclar, revender, reparar...)	71%	76%	74%

Fuente: Kantar & World Federation of Advertisers, 2023.

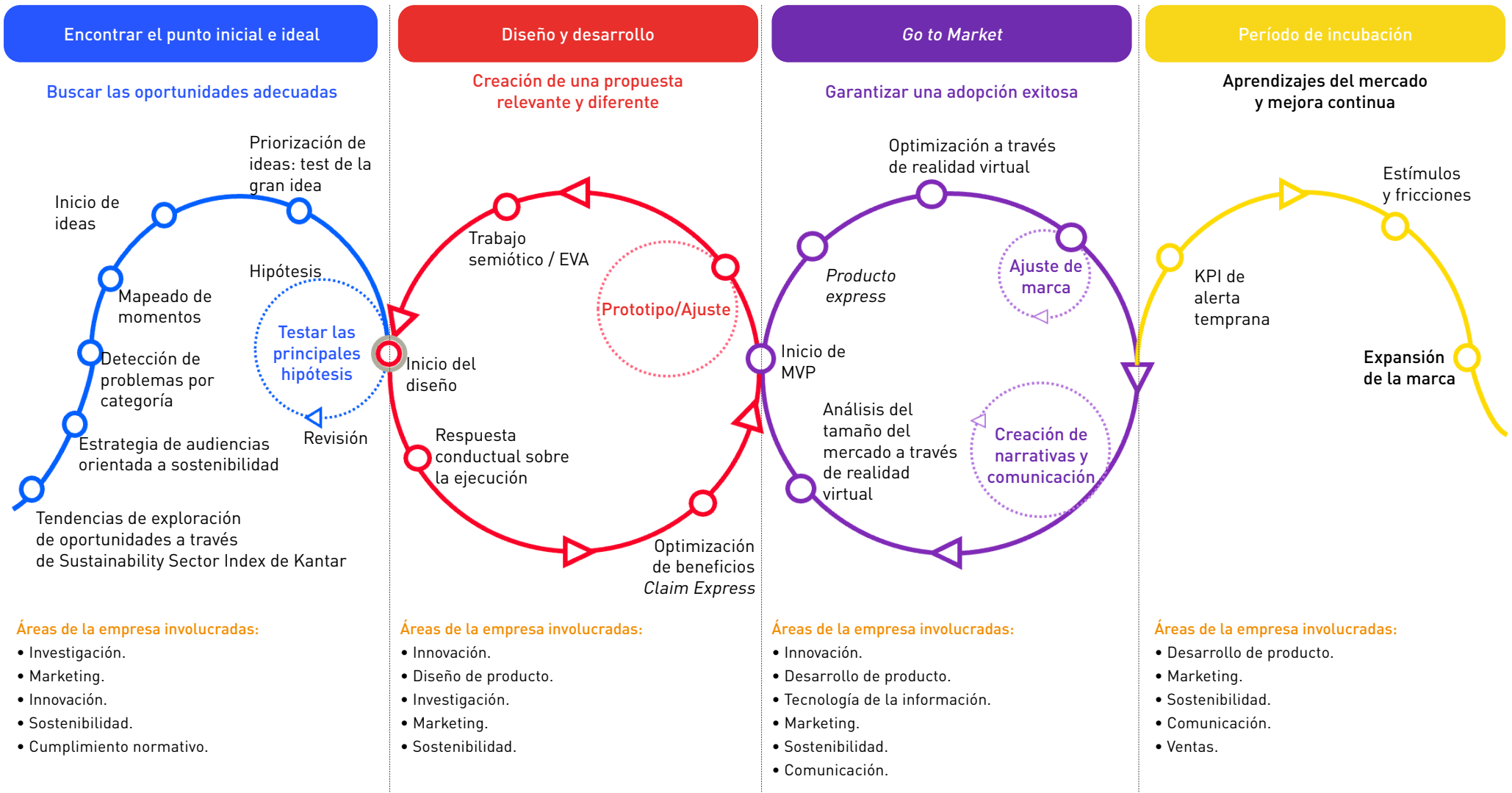
la exploración, la perforación y la extracción de petróleo y gas natural. En otros contextos, como la gestión de la cadena de suministro, *upstream* se refiere a la gestión de proveedores, insumos y procesos antes de la fabricación.

La mayoría de los directivos de marketing afirman que su organización centra sus esfuerzos de innovación sostenible en limitar sus residuos mediante el reciclaje o la reparación de productos.

Para prevenir la generación de residuos en lugar de gestionar su tratamiento, la función de sostenibilidad debe apoyar a marketing para analizar el origen del problema e incorporar los principios de la economía circular en el proceso de innovación:

- Repensar el producto: innovar en producto y embalaje para eliminar residuos.
- Repensar el modelo de negocio.
- Normalizar nuevos hábitos de consumo, haciendo que el cambio sea fácil, significativo y gratificante para el consumidor.

Fases para asegurar el éxito de la innovación incorporando las perspectivas del consumidor en el centro



Fuente: Adaptación de la infografía de Kantar: "Cómo asegurar el éxito de la innovación poniendo al consumidor en el centro", 2024.

### 2.3. Relaciones transformadoras

El área de sostenibilidad puede facilitar la relación de marketing con el resto de áreas involucradas en la cadena de valor.

El área de marketing se enfrenta a la necesidad de incorporar nuevas áreas de especialización para hacer frente a la complejidad de los problemas, lo que requiere ampliar su red de relaciones internas y externas más allá de las agencias de comunicación integrando a más grupos de interés, como son: ONGs, Administraciones Públicas y los ciudadanos.

Si bien la estructura en silos de la organización supone un tema consistente, en el caso de la transformación hacia la estrategia de sostenibilidad plantea la necesidad de reunir diferentes funciones, conocimientos y capacidades, algo esencial para resolver problemas estructurales a medio y largo plazo.

Por otro lado, se hace necesario alinear objetivos a lo largo de la cadena de valor, implementando sistemas de medición y compensación para impulsar el cambio de forma rápida y eficiente

Los profesionales de marketing están bien posicionados para desempeñar un papel fundamental colaborando en la generación de valor a lo largo de la cadena de valor, pero necesitan el acompañamiento de los expertos de sostenibilidad para complementar sus capacidades.

La magnitud de los problemas a los que se enfrenta el área implica la integración de

#### Comparativa de la colaboración con otras áreas y grupos de interés

	España	Europa	Global
Colaboramos más allá de nuestra categoría para reducir drásticamente el impacto climático de la industria	41%	35%	35%
Formamos parte de un equipo que trabaja a nivel de toda la empresa para lograr una cadena de suministro más sostenible	38%	39%	39%
Nuestra política de resultados nos incentiva a servir al planeta y a nuestros grupos de interés	27%	26%	26%
Medimos e incentivamos a nuestras agencias asociadas en el cumplimiento de nuestros objetivos de sostenibilidad	27%	23%	24%

Fuente: Kantar & World Federation of Advertisers, 2023.

diversas áreas de especialización. Con el apoyo de sostenibilidad, marketing debe determinar dónde liderar, influir y dónde apoyar para que su alineamiento con la estrategia de sostenibilidad sea eficiente.

Las oportunidades para las áreas de marketing y sostenibilidad residen en involucrarse y colaborar de forma transversal en la definición de las agendas de relaciones con otras funciones.

El área de marketing, con un profundo conocimiento de las personas y del mercado, tiene la capacidad creativa para cambiar comportamientos a gran escala, los profesionales del marketing pueden desempeñar un papel fundamental al conectar las actividades a lo largo de la cadena de valor con oportunidades de desarrollo empresarial y de marca.

Para que el área de marketing se alinee de forma efectiva con otras áreas clave de la organización, como sostenibilidad, innovación, operaciones, producto o finanzas, debe adoptar un enfoque colaborativo, transversal y estratégico. El diálogo, la transparencia interna y

la cocreación son claves para que el marketing impulse una narrativa coherente, ética y con propósito. Marketing debe dejar de ser un área emisora vinculada con el área de ventas para convertirse en un nodo articulador entre los valores internos de la empresa y su propuesta externa de valor.

### Las acciones a realizar para fortalecer la relación del área de marketing con las demás

#### ESTABLECIMIENTO DE CANALES DE COLABORACIÓN REGULARES

A través de la creación de mesas de trabajo interdepartamentales para alinear estrategias, mensajes y prioridades. Por otro lado, también debe participar activamente en los Comités de Sostenibilidad o Innovación para contribuir en la creación de valor.

#### ESCUCHAR ACTIVAMENTE A OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA

Con la finalidad de entender los retos, objetivos y métricas de cada área para poder traducirlos de forma coherente al lenguaje del cliente. Para ello, también debe realizar sesiones de escucha o entrevistas internas para incorporar la diversidad de enfoques en las campañas y estrategias de marca.

#### COMPARTIR DATOS Y APRENDIZAJES

Para aportar al resto de áreas *insights* de consumidor o de cliente, tendencias de mercado y análisis reputacionales que puedan enriquecer decisiones estratégicas. A su vez, debe facilitar que los datos de sostenibilidad lleguen al consumidor de forma clara, ética y atractiva.

#### COCREAR ESTRATEGIAS Y NARRATIVAS

Con la finalidad de desarrollar mensajes, conjuntamente con el área de sostenibilidad, I+D+i y cumplimiento normativo, que reflejen acciones reales, evitando el *greenwashing* o la exageración, marketing debe alinear el *storytelling* con objetivos ASG de la empresa.

#### CAPACITACIÓN CRUZADA

Fomentar la formación en sostenibilidad para los equipos de marketing, y viceversa, con la finalidad de capacitar a las otras áreas sobre estrategias de comunicación y percepción del consumidor. Fomentar una cultura de aprendizaje mutuo ayudará a reducir los silos de la empresa.

#### INCLUIR A OTRAS ÁREAS EN LA ESTRATEGIA DE MARCA

Desde áreas técnicas, hasta áreas importantes como sostenibilidad o producción pueden participar en el desarrollo de campañas, lanzamientos y posicionamientos de producto y/o servicio.

#### MEDIR Y RENDIR CUENTAS CONJUNTAMENTE

Desarrollar KPIs compartidos en proyectos de sostenibilidad, reputación o innovación que requieran cooperación transversal, con la finalidad de establecer un sistema de seguimiento que visibilice el impacto conjunto del trabajo entre áreas.

Fuente: Elaboración propia para el presente *Toolkit DIRSE*.

## 2.4. Comunicación en acción

La comunicación de la sostenibilidad se ha triplicado en los últimos seis años, pero el simple hecho de comunicar sostenibilidad no asegura ni garantiza la eficacia de la comunicación comercial y/o corporativa:

- Solo las comunicaciones que tienen un alineamiento adecuado con las expectativas hacia la marca generan valor, mientras que el resto alimentan la percepción de *greenwashing*, un riesgo reputacional que preocupa a los profesionales de marketing.
- La regulación de la Comisión Europea sobre la Directiva de *Greenwashing* exige que las marcas basen su comunicación en el impacto real en toda la cadena de valor, lo que deberá ser auditado por un tercero autorizado.

El riesgo del *greenwashing* requiere una comunicación basada en la realidad de la cadena de valor. El aumento de la regulación y las acusaciones de *greenwashing* corren el riesgo de que los profesionales del marketing adopten una actitud más reacia al riesgo, incluso hasta el desafortunado punto de “silenciar la imagen verde” o *greenhushing*<sup>8</sup>.

La implicación es clara: las marcas necesitan basar su comunicación en la realidad de la cadena de valor. Además de proporcionar razones para creer en la lucha contra el *greenwashing*, el conocimiento de la cadena de valor ofrece una rica fuente de oportunidades para hablar sobre las acciones creíbles y legítimas que las marcas están tomando para afrontar este tema.

### Comparativa de la alineación con sostenibilidad en torno a las gestiones de comunicación

	España	Europa	Global
Normalizar el comportamiento y estilo de vida sostenibles en la comunicación.	53%	46%	44%
Buena comprensión y visión de lo que significa un estilo de vida sostenible en nuestras categorías.	47%	47%	45%
Nuestras comunicaciones se basan en evidencia sólida, de acuerdo con la normativa.	46%	51%	49%
Las afirmaciones ambientales se basan en el ciclo de vida completo de nuestros productos/negocios.	40%	42%	39%
El impacto de la sostenibilidad y los KPIs son parte integral de cada informe y evaluación de comunicación.	29%	29%	28%

Fuente: Kantar & World Federation of Advertisers, 2023.

Basar las afirmaciones en el ciclo de vida completo del producto es una defensa importante contra el *greenwashing*. Esto exige una comprensión holística del impacto de la marca en cada etapa de la cadena de valor.

Dependiendo de la sofisticación de las interrelaciones de las áreas dentro de la organización, el área de marketing se puede tener dificultades para vincular las acciones de la cadena de valor con la relevancia de la marca y su cartera de productos, en la mente del cliente o consumidor final. Para ello, la dirección de marketing debe trabajar para incorporar la sostenibilidad en el centro de la estrategia de comunicación.

08. Cfr. Toolkit ASG DIRSE Y LLYC, “Cómo abordar la comunicación en el ámbito profesional con la nueva normativa *greenwashing*, 2025.

Al focalizar la estrategia de comunicación se debe ubicar la sostenibilidad y el impacto social en el centro de cómo se redactan los *briefings*, evalúan la ejecución creativa y, en última instancia, en cómo se mide el rendimiento.

Para abordar las dos premisas mencionadas, el área de marketing precisa contar con un conocimiento sólido del impacto de la marca en cada etapa de la cadena de valor, por lo que será necesario que las otras áreas de la compañía ayuden a las áreas de marketing a identificar cuáles son las acciones en la cadena de valor y cuál es su significado para el portafolio de marcas.

La comunicación que emita la compañía debe inspirar a los consumidores a abordar el cambio con la finalidad de reducir el *Value-action gap*, mencionado en el Capítulo 1. Por ello, uno de los objetivos del área de marketing debería ser el de normalizar estilos de vida más sostenibles.

En la investigación de Kantar, esta es una prioridad que solo asumen un 54% de los profesionales (70% en una fase de alineamiento avanzada, y 24% en los ejecutivos que recién inician el alineamiento con sostenibilidad), mientras que solo 47% tiene una visión clara de cómo son los estilos de vida sostenibles en la categoría, un conocimiento que puede ser aportado desde el área de sostenibilidad.

## 2.5. Redefinición del valor

La forma en que el área de marketing mide el valor debe evolucionar en consonancia con las prioridades corporativas cambiantes y tener en cuenta las métricas ASG y las financieras.

Uno de los retos de la transformación sostenible para el área de marketing es la presión de los objetivos financieros a corto plazo, que se contraponen en ocasiones con los objetivos de sostenibilidad a medio y largo plazo.

De acuerdo con el informe de Kantar, son muchas las empresas que incluyen métricas de sostenibilidad en su cuadro de mando de marketing en 2023 (42%) en comparación con 2021 (26%). Estas cifras aumentan al 62% en el grupo de empresas que llevan un nivel avanzado de alineamiento con sostenibilidad, frente al 29% del grupo que recién inicia su alineamiento.

Para lograr un alineamiento adecuado con los objetivos financieros y de sostenibilidad es necesario redefinir el concepto de valor incorporando al Capital Financiero, el Capital Industrial, el Capital Social, el Capital Humano y el Capital Natural<sup>9</sup>.

- Ayudar a incorporar métricas de impacto social y medioambiental además de las financieras en la valoración de los resultados y en la elaboración del *business case*.

09. Cfr. Forum for the Future: "The Five Capitals. A framework for sustainability", 2020.

- Incluir métricas de sostenibilidad en el proceso de decisión del área de marketing: proponer e integrar métricas de impacto en el cuadro de mando.
- Promover la introducción de objetivos medioambientales como parte del sistema de remuneración.
- Proporcionar métricas confiables, alineadas con la industria y validadas por agentes externos.

#### Comparativa de las perspectivas del alineamiento entre marketing y sostenibilidad

	España	Europa	Global
La sostenibilidad aparece como un KPI en los paneles de marketing	31%	41%	42%
Consideramos constantemente el impacto de nuestras decisiones de inversión en el planeta	33%	35%	35%
Priorizamos el impacto sostenible a largo plazo sobre las ganancias financieras a corto plazo en la toma de decisiones	29%	36%	35%
Contamos con un enfoque confiable para medir el impacto de nuestras acciones	28%	32%	34%
Los objetivos medioambientales forman parte de nuestro sistema de evaluación del desempeño y bonificación	28%	23%	26%

Fuente: Kantar & World Federation of Advertisers, 2023.

## 2.6. Recursos y capacidades necesarios para avanzar hacia un marketing sostenible

Para avanzar hacia un alineamiento del área de marketing y que refuerce la estrategia de sostenibilidad, la estrategia corporativa debe desarrollar una combinación equilibrada de recursos técnicos, humanos, culturales y organizativos que les permitan integrar los principios de sostenibilidad en su estrategia, operaciones y comunicación. Existe una voluntad significativa del área de marketing de colaborar dentro y fuera de la organización, desarrollar las capacidades de marketing y aprovechar la inteligencia colectiva.

Las principales áreas donde el área de sostenibilidad puede ayudar a marketing son:

- Capacitar al equipo de marketing con las habilidades y herramientas necesarias para desplegar una estrategia de sostenibilidad con alto impacto.
- Contar con herramientas independientes para la medición y *benchmarking* del impacto del negocio.
- Acceder a casos de estudio de sostenibilidad y marketing que inspiren las decisiones y las acciones.
- Disponer de *insights* que dirijan el crecimiento de forma responsable para acelerar el progreso en sostenibilidad.
- Contar con una medida alineada en la industria para medir y reportar el impacto en huella de carbono.
- Orientación sobre cómo cada informe de agencia puede impulsar el consumo sostenible.
- Orientación para toda la industria sobre cómo gestionar el *greenwashing* y otros riesgos.

### Principales áreas donde el área de sostenibilidad puede ayudar a marketing

	España	Europa	Global
Capacitar al equipo de marketing con las habilidades y herramientas necesarias para desplegar una estrategia de sostenibilidad con alto impacto	55%	54%	57%
Contar con herramientas independientes para la medición y <i>benchmarking</i> del impacto del negocio	48%	46%	45%
Acceder a casos de estudio de sostenibilidad y marketing que inspiren las decisiones y las acciones	48%	46%	47%
Disponer de <i>insights</i> que dirijan el crecimiento de forma responsable para acelerar el progreso en sostenibilidad	46%	50%	51%
Contar con una medida alineada en la industria para medir y reportar el impacto en huella de carbono	37%	48%	46%
Orientación sobre cómo cada informe de agencia puede impulsar el consumo sostenible	31%	35%	35%
Orientación para toda la industria sobre cómo gestionar el <i>greenwashing</i> y otros riesgos	30%	43%	39%

## Módulo 3

### Casos Prácticos

- 3.1. **Leroy Merlin:** Home Index, el indicador de sostenibilidad para que los clientes realicen compras más informadas y responsables.
- 3.2. **CARTV:** Integración de las áreas de Marketing, Sostenibilidad y Negocio bajo una sola dirección para vincular todos los servicios de la organización bajo criterios ASG.
- 3.3. **Albia:** Visibilización y reconocimiento de buenas prácticas ASG en el sector funerario.



## Módulo 3

### Casos prácticos

En este último apartado se muestran una serie de ejemplos corporativos relacionados con iniciativas de alineamiento corporativo de las áreas de marketing y sostenibilidad con la estrategia corporativa de diferentes compañías.

Se ha buscado presentar una variedad de empresas diferentes en tamaño, sector y tipología de negocio para mostrar una variedad de gestión, poniendo en valor las diversas iniciativas organizativas que ayuden al alineamiento de marketing y sostenibilidad.

Para la elaboración del presente Toolkit se ha contado con la participación y colaboración de las siguientes empresas: Leroy Merlin, Corporación Aragonesa de Radio y Televisión - CARTV, y Albia - Servicios Funerarios.





### 3.1. Leroy Merlin: Home Index, el indicador de sostenibilidad para que los clientes realicen compras más informadas y responsables

#### SOBRE LA EMPRESA

Leroy Merlin es la empresa líder en acondicionamiento del hogar en España (bricolaje, construcción, decoración y jardinería). La compañía ofrece sus productos y soluciones a través de 137 puntos de venta, web, APP y venta telefónica gracias a la labor profesional de más de 18.000 empleados.

Existen grandes retos en materia de sostenibilidad ambiental, industrial y social, que han impulsado a la compañía a trabajar en soluciones integradoras y tangibles que dirigen su actividad y la de sus proveedores para generar un impacto positivo en el planeta y las personas. Producto de ello se diseñó el indicador: "Home Index" como principal respuesta del Grupo Adeo y Leroy Merlin para evaluar el impacto medioambiental y social de sus productos.

Tras cinco años de trabajo, el lanzamiento de esta herramienta permite a la compañía acelerar su transición hacia un modelo de negocio que fomente la comercialización de productos que cumplan altos estándares medioambientales, industriales y sociales.

#### CONTEXTO Y EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Para responder a estos desafíos se requiere la colaboración de todos los sectores de la sociedad, la organización ha dado un paso adelante para empoderar a los consumidores, facilitando toda la información relativa a la calificación de sus productos, incluyendo el impacto ambiental, social e industrial en su toma de decisiones.

A nivel interno, la creación de este indicador ha supuesto una transformación del modelo de trabajo dentro de la compañía. Home Index ha sido un proyecto colaborativo y transversal que se integra en la toma de decisiones de equipos comerciales, de marketing, compras, marca, sostenibilidad, jurídico, entre otros. A nivel externo, la empresa ha trabajado con proveedores y presentado el indicador a asociaciones de fabricantes y administraciones públicas.

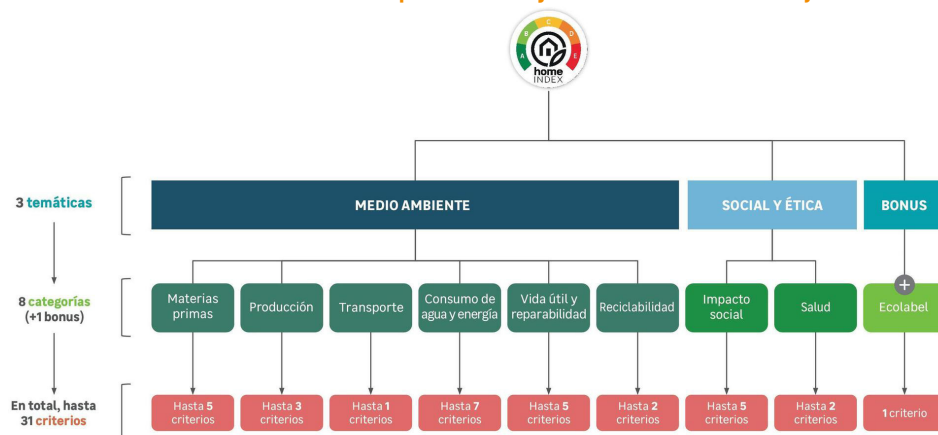
#### INDICADOR QUE EVALÚA EL IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL DE LOS PRODUCTOS

Home Index es un indicador que evalúa el impacto de un producto a lo largo de todo su ciclo de vida, otorgando una calificación de la A (aquellos con mayor impacto positivo acreditado) a la E (aquellos con mayor margen de mejora para alcanzar los más altos estándares de sostenibilidad medioambiental, industrial y social).

Para determinar la valoración de un producto, se ha tenido en cuenta hasta 30 criterios clasificados en 8 categorías.

En cada categoría, el producto obtiene una puntuación de 0 a 100. Cuanto la puntuación global se acerque a 100, menor será el impacto negativo del producto sobre las personas y el medio ambiente, y mejor será su puntuación. Los productos se comparan por familias o categorías de productos.

#### Cálculo de Home Index en todos los productos bajo criterios ambientales y sociales

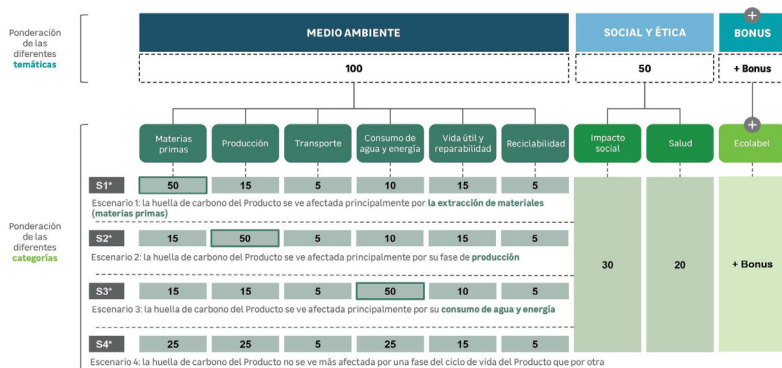


Fuente: Leroy Merlin, 2025.



### Ponderación de los pilares y clasificación de productos según su huella de carbono

Nota global del producto y puntuación asociada



Fuente: Leroy Merlin, 2025.

La publicación de Home Index se efectúa si se dispone del 80% de los datos totales y ponderados del producto. Como no todos los criterios tienen la misma importancia a la hora de determinar la puntuación final, la compañía debe introducir obligatoriamente los criterios con mayor peso en la nota final. Se ha determinado por política que si no se facilitan los datos requeridos para un criterio, se aplicará una penalización de -1. Cualquier nuevo dato comunicado por el proveedor podrá dar lugar a una actualización de la nota del Home Index.

#### TRABAJO EN LA CADENA DE VALOR

La compañía lleva cinco años trabajando para hacer que Home Index sea una herramienta que vertebré el conjunto de su oferta de manera ambiciosa. Este trabajo ha permitido conocer el estado de situación de los productos que se venden; llegando a tener 150.000 referencias evaluadas y publicadas, así como diseñar un plan de mejora continua con los proveedores que así lo soliciten.

El indicador abarca toda la cadena del producto y no sólo aborda un aspecto concreto o un momento de uso.

#### RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

- **Proveedores:** El 75% de las compras que realiza Leroy Merlin son nacionales, siendo buena parte de sus proveedores PYME, por lo que son conscientes de los retos a los que se enfrentan en su transición hacia un diseño y producción cada vez más responsable de sus productos. La mayor parte de los impactos ambientales de un producto se determinan en su fase de diseño, por ello es necesario acompañar a los proveedores en este proceso de transformación (desde el trabajo colaborativo y a través de planes individualizados de mejora continua). Más de 800 proveedores ha recibido formación durante el año 2024.
- **Cientes y usuarios:** La compañía está convencida de que los consumidores empoderados pueden ser agentes de cambio. Dotándoles de más información



sobre el impacto ambiental y social en el ciclo de vida de los productos, los consumidores van a poder introducir dichas variables en su toma de decisión a la hora de comprar un producto. Además, esto significa que podrán motivar cambios en los procesos productivos de los proveedores, para que estos progresivamente implementen mejoras en favor de un mayor impacto positivo de sus productos. A cierre de 2024 la cifra de venta de productos A, B y C alcanzó el 57% de las ventas de productos.

- **Asociaciones de fabricantes:** Un nuevo indicador plantea aprendizajes a resolver debido a la complejidad del sistema y las dificultades para recopilar información sobre la vida útil de los productos. Por ello, la compañía ha mantenido durante los dos últimos años conversaciones con asociaciones de ferretería, bricolaje y electrodomésticos, que representan al sector, para presentar Home Index y recoger sus inquietudes.
- **Relaciones Públicas:** Home Index ha sido presentado a distintos organismos públicos, como el Comisionado para la Economía Circular del Ministerio para la Transición Ecológica y Reto Demográfico, contando con su participación en el evento público de presentación de Home Index. Además, la metodología ha sido auditada por organizaciones como las consultoras PwC, DNV y HOP, la Agencia Francesa de Medio Ambiente y Gestión de la Energía (ADEME) y el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA o UNEP).

### TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA INTERNA DE LA COMPAÑÍA

La transparencia y la pedagogía son dos valores que, Leroy Merlin como marca líder en el acondicionamiento del hogar, pone al frente de su estrategia.

En sus tiendas, los vendedores aportan asesoramiento personalizado y técnico a cualquier cliente en su proceso de compra, con un rol esencial en el acompañamiento de los consumidores. Este asesoramiento experto es uno de los atributos que distingue a Leroy Merlin; sus empleados son sus mejores embajadores.

Por ello, se estableció un proceso de transformación cultural para formar en sostenibilidad a todos los empleados, alcanzando el 80% de las tiendas formadas en Home Index a cierre de 2024, con el objetivo de que los equipos de tienda puedan incorporar estos conocimientos como un valor adicional en los atributos de venta de un producto.

Adicionalmente, a inicios de 2024 la compañía creó la figura del "Embajador positivo", cuyo rol es desplegar la sostenibilidad en todas las tiendas, para que puedan contribuir a los retos y objetivos marcados por la compañía.



### 3.2. CARTV: Integración de las áreas de Marketing, Sostenibilidad y Negocio bajo una sola dirección para vincular todos los servicios de la organización bajo criterios ASG

#### SOBRE LA EMPRESA

CARTV nace según la Ley 8/1987, de 15 de abril, de creación, organización y control parlamentario de la CARTV, con la misión de ser una Radio y Televisión pública multicanal, garante del interés general que potencie la identidad colectiva de Aragón.

Desde el comienzo de sus emisiones en 2005, el objetivo principal tanto de Aragón Radio como de Aragón TV, es ser un servicio público esencial que facilite el derecho a la información, ayude a la formación de las personas, entretenga y conecte con las necesidades y aspiraciones de todos los aragoneses.

Además, busca contribuir a la vertebración y desarrollo del proceso autonómico, político, económico, social y cultural y proporcionar a los ciudadanos una información veraz, con pluralismo político, fomentando la participación ciudadana, los valores de la tolerancia y el diálogo y el enriquecimiento cultural.

A finales de 2019, CARTV se marca como objetivo estratégico Posicionar a la CARTV como una organización socialmente responsable.

#### ALINEAMIENTO ENTRE LAS ÁREAS DE SOSTENIBILIDAD Y MARKETING

CARTV busca que todas las actividades de la organización se encuentren alineadas con la estrategia corporativa. Por ello, la compañía ha marcado objetivos integrados a través de iniciativas y alianzas conjuntas en donde se han alcanzado tanto los objetivos de marca, objetivos ASG e incluso ingresos económicos.

Las áreas de marketing, sostenibilidad y negocio se encuentran integradas en un misma dirección. Esta integración se debe al gran potencial y apalancamiento que tienen las tres áreas en la estrategia corporativa; por ello, se fomenta la coordinación y vinculación de estas áreas.

Además de las acciones exclusivas del área de sostenibilidad, también se tiene relación con otras áreas:

- Cumplimiento normativo: esta área colabora estrechamente con RSC, RR.HH., Comunicación, entre otras.
- Marketing: a través de tareas vinculadas a las alianzas que afectan positivamente a la marca y otras incluso que permiten la obtención de patrocinio económico con la colaboración de otras empresas.
- Ventas y Comercial: a través de la innovación ofreciendo productos publicitarios intentando ser motor de transformación de la sociedad a través de mensajes y formatos diferentes a los tradicionales.

#### RETOS DEL ALINEAMIENTO

Guiados por su cultura corporativa traducida en la frase: “Sentir, hacer y comunicar” CARTV lleva tiempo trabajando en el alineamiento entre las áreas de sostenibilidad, marketing y negocio. Durante este proceso la organización ha identificado los siguientes retos:

- Sensibilización interna y externa: Mostrando buenas prácticas ASG en sus canales para conseguir el efecto multiplicador de iniciativas internas como en la sociedad en general. Este procesos conlleva a fricciones entre las áreas y se trabaja para superar barreras y que el resto de áreas de la organización vean los criterios ASG como una oportunidad.
- El riesgo de *Greenwashing*: los objetivos ASG deben ir en concordancia con los objetivos de marca. La organización es consciente que existe el riesgo de inmovilismo o de *greenhushing* que puede desmotivar las acciones de sostenibilidad.

#### MODELO DE TRABAJO PARA LAS CAMPAÑAS DE SOSTENIBILIDAD

CARTV ha fortalecido las acciones de Sostenibilidad que viene potenciando desde 2018. Gracias a su capacidad de difusión y de impacto en la sociedad actúa como un motor de cambio en los hábitos de la comunidad.

En esta apuesta por la sostenibilidad, la organización ha establecido un modelo de trabajo para abordar las diversas campañas de sostenibilidad:



1. Establecimiento de temas materiales con la ayuda de los grupos de interés
2. Lanzamiento de iniciativas para abordar dichos temas materiales que constan de presentación, campaña en medios, creación de una microsite en la que se detalla la campaña, acciones de carácter interno como externo en torno a la iniciativa y piezas publicitarias e informativas relacionadas con campañas específicas.
3. La compañía busca siempre que se tenga cabida, que las campañas de difusión externa vengan acompañadas de acciones de carácter interno en la organización.

Las iniciativas en materia ASG son:

- **Ambientales:** Muévete por el clima, y Electrificación.
- **Sociales:** Mi pueblo, Un lugar para crecer, Re-Activadas, ¡A Cuidarse!, La noche más mágica, Siempre 8M, y Semana de los ODS.

- **De gobernanza:** plataforma Aragon Sostenible.

### RECONOCIMIENTOS

- Premio Internacional a la Memoria de actividades y sostenibilidad de la Fundación Corresponsables. (2024).
- Finalista en los Premios Nacionales de la Fundación para la Diversidad. (2023)
- Premio RSA en la categoría ODS del Gobierno de Aragón. (2022).
- Premio Transparencia por la Agrupación Territorial en Aragón, del ICJCE. (2023).
- Distinción Red Aragonesa de Empresas Saludables del Gobierno de Aragón. (2024).
- Premio "Juan Ramón Castillo" del IUCA de la Universidad de Zaragoza. (2024).
- Premio a labor para mejorar la sociedad y la integración plena de personas con discapacidad por ATADES. (2023).

### Iniciativas y acciones realizadas según criterios ambientales, sociales y de gobernanza

Criterio ASG	AMBIENTAL	SOCIAL		GOBERNANZA	
Temática	Medio ambiental	Despoblación	Igualdad	Salud	Transparencia
Iniciativas	<p><b>Muévete por el clima:</b> Una iniciativa en la lucha contra el cambio climático y por la conservación de nuestra naturaleza.</p> <p><b>Electrificación:</b> Campaña para promover la sustitución de los combustibles fósiles por electricidad en todos los sectores. Electrificar la economía es clave para lograr la descarbonización y para ayudar a combatir el cambio climático y proteger el medioambiente.</p>	<p><b>Mi pueblo, Un lugar para crecer:</b> Una iniciativa en la lucha contra la despoblación.</p>	<p><b>Siempre 8M:</b> Iniciativa por la igualdad de género.</p> <p><b>Semana de los ODS:</b> Iniciativa que apoya la celebración del aniversario de la Agenda 2030, en línea con las acciones promovidas desde Pacto Mundial en apoyo a la Agenda 2030.</p> <p><b>Re-Activadas:</b> Iniciativa de la Fundación Isabel Martín con la colaboración de CARTV para promover el emprendimiento femenino.</p> <p><b>La noche más mágica:</b> Gracias a la iniciativa de Aragón Radio y a la solidaridad ciudadana, esta iniciativa busca que ningún niño ni anciano en situación de vulnerabilidad, se quede sin su regalo en la noche de Reyes.</p>	<p><b>¡A Cuidarse!:</b> Es una iniciativa que promueve el bienestar integral de las personas (físico, mental y social).</p>	<p><b>Aragon Sostenible:</b> Plataforma de publicación tanto de noticias como de iniciativas propias de la organización así como de noticias de terceros alineadas con criterios ASG.</p>



### 3.3. Albia: Visibilización y reconocimiento de buenas prácticas ASG en el sector funerario

#### SOBRE LA EMPRESA

Albia Servicios Funerarios, surge en 1998 tras la fusión de varias funerarias nacionales convirtiéndose en uno de los grupos de referencia a nivel nacional, dedicado a la organización, gestión y prestación de Servicios Funerarios.

Con más de 27 años en el mercado, ha sabido desarrollar y sofisticar el servicio funerario de forma integrada para las familias. Sin embargo aquello no difiere de que la organización cumpla con los objetivos de sostenibilidad incorporando criterios ASG sin desmerecer la calidad de su "Servicio Funeral Integrado".

La compañía es consciente de que todas las iniciativas ASG se tienen que compartir abiertamente para el crecimiento en todo el sector. Por ello, Grupo Albia, desarrolló y fomentó los "Premios Albia de Sostenibilidad en el Sector Funerario", con el objetivo de visibilizar iniciativas relevantes en materia de medioambiente, responsabilidad social y buen gobierno con aplicación en la industria funeraria.

#### RETOS ANTE EL NUEVO CONTEXTO

El sector funerario se encuentra ante una transformación silenciosa pero inevitable: la sostenibilidad empieza a formar parte de las exigencias sociales, normativas y reputacionales que atraviesan a todas las industrias.

Aunque tradicionalmente ha sido un ámbito percibido como estable y poco expuesto a la innovación, la presión pública y regulatoria por reducir el impacto ambiental y mejorar la gestión ética de los servicios lo sitúa hoy ante una oportunidad clave.

#### PROYECTO DE SOSTENIBILIDAD, COMUNICACIÓN Y MARKETING

En este contexto, Albia a través de las áreas de sostenibilidad, comunicación y marketing alojadas en una sola dirección corporativa; encontró, a través de la creación de unos Premios de Sostenibilidad en el ámbito funerario, una oportunidad para visibilizar, reconocer e impulsar las buenas prácticas en materia ASG de todo el sector funerario.

A nivel interno, el proyecto de los Premios de Sostenibilidad en el ámbito funerario, logró contar con el respaldo de Comité de Dirección de la compañía ya que, además del alineamiento interno entre las diversas áreas, la compañía podía conectar a diferentes grupos de interés, como proveedores, clientes y empresas del sector, para generar esa cohesión y liderazgo colaborativo a nivel sectorial.

#### ENFOQUE SECTORIAL

Los objetivos principales de estos premios son dar visibilidad a los esfuerzos sostenibles del sector, fomentar la mejora continua e incentivar la innovación en productos, servicios y modelos de gestión funeraria. Asimismo, permitirían establecer un marco de referencia sectorial, identificando estándares y casos ejemplares, a la vez que se fortalece la conexión con comunidades locales, profesionales y medios de comunicación.

Para lograr esta perspectiva, los premios se organizaron a través de cinco categorías, donde los premios reconocerían aquellas iniciativas que no solo cumplen, sino que lideran el cambio hacia una economía del sector funerario más sostenible. Estas cinco categorías son:

- Mejor iniciativa con conciencia ambiental.
- Mejor producto o servicio para una despedida más sostenible.
- Mejor innovación o uso de la tecnología.
- Mejor iniciativa de atención y acompañamiento emocional.
- Mejor proyecto con impacto social.

Estos premios nacieron en 2024 buscando responder a la demanda creciente de consumidores y autoridades sobre servicios más respetuosos con el entorno, tanto en la reducción de emisiones, como en el uso de materiales biodegradables, la gestión responsable de residuos y, por último, la inclusión de prácticas que fomenten la economía circular con sentido comunitario y ético.



### Categorías de los premios Albia de Sostenibilidad del sector funerario

Mejor iniciativa con conciencia medioambiental	Mejor producto o servicio para una despedida más sostenible	Mejor innovación o uso de la tecnología	Mejor iniciativa de atención y acompañamiento emocional	Mejor iniciativa o proyecto con impacto social
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinada a reconocer la mejor iniciativa que integre prácticas sostenibles con el potencial de beneficiar o inspirar al sector funerario, independientemente del ámbito de origen.</li> <li>• Se valoran propuestas de cualquier industria o sector, que promuevan la sostenibilidad a través de la economía circular, la eficiencia de recursos o la conservación ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinada a reconocer productos, servicios, experiencias o formatos de despedida que fomenten una relación más sostenible y consciente con el entorno, promoviendo alternativas más verdes para honrar a los seres queridos.</li> <li>• Se valoran propuestas que empleen materiales ecológicos, procesos responsables de fabricación o enfoques creativos que reduzcan el impacto ambiental del momento de la despedida, manteniendo el respeto y la calidez del acto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinada a reconocer la mejor iniciativa innovadora que incorpore una visión sostenible aplicada o que pueda aplicarse al servicio funerario mediante el uso de tecnología/digitalización.</li> <li>• Se valoran proyectos que utilicen soluciones tecnológicas para mejorar la sostenibilidad, eficiencia y efectividad del servicio funerario y promuevan la disminución de su huella de carbono.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinada a reconocer la mejor iniciativa dedicada a la atención y el acompañamiento emocional de las personas en todas las fases del duelo, considerando también los cuidados paliativos y posteriores al fallecimiento.</li> <li>• Se valoran programas, servicios o proyectos que ofrezcan soporte psicológico y emocional, recursos educativos y herramientas de apoyo para ayudar a las personas a afrontar la pérdida de un ser querido, mejorando su bienestar emocional durante este proceso, impulsados desde el ámbito sociosanitario públicos y privados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinada a reconocer la mejor iniciativa o proyecto que, procedente del ámbito funerario o de otros sectores, contribuya de forma significativa al bienestar de las personas y al desarrollo de una sociedad más justa, igualitaria e inclusiva.</li> <li>• Se valoran propuestas que promuevan la equidad, la justicia social, la cooperación y la mejora de la salud, la educación o el medio ambiente, así como aquellas que fomenten la sensibilización en torno a la muerte y el duelo, el apoyo a colectivos vulnerables y la participación comunitaria.</li> </ul>

Fuente: Premios Albia 2025.

#### PROCESO DE SELECCIÓN

Para apoyar al jurado se cuenta con el soporte de una Secretaría Técnica de los premios, representada por el medio “Corresponsables”, que actúa como entidad evaluadora independiente y socio colaborador de los premios. Las candidaturas se someterán a un proceso de preselección por parte de la Secretaría Técnica antes de ser examinadas por el jurado.

La información presentada por las empresas e instituciones participantes tendrá el carácter de confidencial y será destruida por parte de Grupo Albia una vez finalizado el uso que haga de la misma.

El jurado, compuesto por diversos expertos del sector funerario y especializados en el ámbito ASG, deberá valorar las candidaturas presentadas en cada categoría.

#### RECEPCIÓN E IMPACTO DEL PROYECTO

En su primera edición, los Premios de Sostenibilidad en el sector funerario contó con 58 candidaturas recibidas de proveedores, clientes y empresas implicadas que, por su transferencia de conocimiento, son relevantes para el sector.

Desde un plano más comunicativo, el evento concetó cerca de 230 impactos en medios que supuso llegar a 14 millones de audiencia potencial a la organización, y con un valor aproximado de 570.000€. Por su parte en redes sociales, se ha contado con 3.173 impresiones, con un 43% de interacción.

A nivel de relaciones institucionales con el sector, desde que la organización visibiliza y comunica sus iniciativas bajo criterios de sostenibilidad, la patronal PANASEF ha puesto en valor comunicar la sostenibilidad y fomentando esta buena práctica en todo el sector.



## I. Referencias bibliográficas

- **ASOCIACIÓN PARA LA AUTORREGULACIÓN DE LA COMUNICACIÓN COMERCIAL - AUTOCONTROL (1996):** “Código de Conducta Publicitaria”. Establecido en España en 1996, y está basado en el Código Internacional de Prácticas Publicitarias de la Cámara Internacional de Comercio (CCI). Ver en: <https://www.autocontrol.es/codigos-de-conducta/>
- **CARRERAS, ALLOZA & CARRERAS (2013):** “Reputación Corporativa” Biblioteca Corporate Excellence & LID Editorial. Ver capítulo 1 en: [https://www.corporateexcellence.org/recurso/manual-de-reputacion-corporativa-la-economia-de/27f773bc-6ca7-918b-0ffe-78145a4140a1?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.corporateexcellence.org/recurso/manual-de-reputacion-corporativa-la-economia-de/27f773bc-6ca7-918b-0ffe-78145a4140a1?utm_source=chatgpt.com)
- **CORPORACIÓN ARAGONESA DE RADIO Y TELEVISIÓN - CARTV (2025):** “Memoria CARTV 2024, Transformación Digital. Ver en: <https://www.cartv.es/files/transparencia/memoria-cartv-2024.pdf?9aec15629a>
- **DIRSE Y LLYC (2025):** “Toolkit DIRSE sobre cómo abordar la comunicación en el ámbito empresarial con la nueva normativa de *greenwashing*”. Ver en: [https://drive.google.com/file/d/1mCCT-3satYXAqpaJwnvZrUjj\\_64tX35c/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1mCCT-3satYXAqpaJwnvZrUjj_64tX35c/view?usp=sharing)
- **EY (2025):** “The future of sustainability in business: why success depends on integration”. Ver en: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/long-term-value/documents/ey-gl-the-future-of-sustainability-in-business-why-success-depends-on-integration-05-2025.pdf>
- **ESMA (2024):** “Final Report on Greenwashing Response to the European Commission’s request for input on Greenwashing risks and the supervision of sustainable finance policies”. Ver en: [https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/2024-06/ESMA36-287652198-2699\\_Final\\_Report\\_on\\_Greenwashing.pdf](https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/2024-06/ESMA36-287652198-2699_Final_Report_on_Greenwashing.pdf)
- **EUROPEAN BANKING AUTHORITY - EBA (2024):** “Greenwashing Monitoring and Supervision. Final Report. EBA/REP/2024/09. Ver en: [https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-banking-authority-eba\\_en](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-banking-authority-eba_en)
- **FORÉTICA (2024):** “Greentrusting vs Greenwashing: Hoja de ruta para una comunicación ambiental responsable”. Publicado el 19 de diciembre de 2024. Ver en: <https://foretica.org/wp-content/uploads/2024/12/Greentrusting-vs-Greenwashing.pdf>
- **FORUM FOR THE FUTURE (2020):** “The Five Capitals - a framework for sustainability”. PRIMERA PUBLICACIÓN EN 2005 en Jonathon Porritt’s book ‘Capitalism As If The World Matters’. Ver en: <https://www.forumforthefuture.org/the-five-capitals>
- **GOBIERNO DE ESPAÑA(2022):** “Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular”. Ver en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-5809>
- **GOBIERNO DE ESPAÑA(2007):** “Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias”. Ver en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-20555>
- **GOBIERNO DE ESPAÑA(2002):** “Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico”. Ver en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-13758>
- **GOBIERNO DE ESPAÑA(1991):** “Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal”. Ver en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1991-628>

## II. Referencias bibliográficas

- **GOBIERNO DE ESPAÑA(1988):** “Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad.”. Ver en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1988-26156>
- **KANTAR (2025):** “Sustainable Sector Index”, ver en: <https://www.kantar.com/campaigns/sustainability-sector-index>.
- **KANTAR (2025):** “BrandZ Global”, Ver en: <https://www.kantar.com/es/campaigns/brandz-global>
- **KANTAR & WORLD FEDERATION OF ADVERTISERS (2023):** “Sustainability Marketing 2030”, Ver en: <https://www.kantar.com/campaigns/sustainable-marketing-2030>
- **PARLAMENTO EUROPEO (2024):** “Directiva (UE) 2024/825 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de febrero de 2024, por la que se modifican las Directivas 2005/29/CE y 2011/83/UE en lo que respecta al empoderamiento de los consumidores para la transición ecológica mediante una mejor protección contra las prácticas desleales y mediante una mejor información”. Ver en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2024-80326>
- **PARLAMENTO EUROPEO (2023):** “Propuesta de DIRECTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO relativa a la justificación y comunicación de alegaciones medioambientales explícitas (Directiva sobre alegaciones ecológicas)”. Ver en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:52023PC0166>
- **PARLAMENTO EUROPEO (2019):** “Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. El Pacto Verde Europeo” Publicado el 11 de diciembre de 2019. Ver en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX:52019DC0640>
- **MINISTERIO DE DERECHOS SOCIALES, CONSUMO Y AGENDA 2030 (2024):** “Guía de comunicación sostenible: Cómo incluir información medioambiental en tus estrategias y campañas”. 15 de marzo de 2024. Ver en: <https://www.dsca.gob.es/sites/default/files/prensa/guia-sostenibilidad-INTERACTIVA.pdf>
- **RADLEY YELDAR (2021):** “Words that Work: Effective language in sustainability communications”. Ver en: [https://ry.com/media/vzv4zwf/ry\\_sustainability\\_words\\_that\\_work\\_2021\\_p2.pdf](https://ry.com/media/vzv4zwf/ry_sustainability_words_that_work_2021_p2.pdf)
- **SALINAS & ABRIL (2025):** “Exploring the relationship between sustainability perceptions and brand value: how and why does perceived sustainability affect brand value?”. Spanish Journal of Marketing - ESIC, 24 de abril de 2025. Ver en: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sjme-08-2024-0240/full/html>
- **WAS - WOMEN ACTION SUSTAINABILITY (2024):** “Guía Práctica - Empoderar al Consumidor en la era de la transparencia: Impacto de la Directiva 2024/825 de la Comunicación de la Sostenibilidad”. Ver en: <https://wasaction.com/uploads/conocimiento/was-informe-.pdf>

Toolkit DIRSE

# CÓMO ALINEAR LAS ÁREAS DE MARKETING Y SOSTENIBILIDAD A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA

TOOLKITS

DIRSE

## KANTAR

Kantar es la empresa líder mundial en datos de marketing y analítica y el socio de marca indispensable de las principales empresas del mundo. Combinamos los datos actitudinales y de comportamiento más relevantes con nuestro profundo expertise y analítica avanzada para descubrir cómo actúan y piensan las personas.

Ayudamos a nuestros clientes a comprender qué ha pasado, por qué y cómo crear las estrategias de marketing que construyan su futuro.

## DIRSE

Nacida en 2013, DIRSE es la Asociación Española de los profesionales de la Sostenibilidad y los aspectos ASG, que trabaja por la promoción, defensa y reconocimiento de las personas que, desde todo tipo de entidades, desarrollan esta función específica, contribuyendo así, a mejorar su capacidad de influencia para la creación de valor en las organizaciones. Con este objetivo de reforzar la función, la asociación centra su actividad en cuatro ejes de trabajo: Formación, Recursos, Networking y Advocacy; poniendo especial foco en la creación de herramientas que faciliten el trabajo de los dirsers.

En sus 12 años de existencia, DIRSE ha reunido a más de 900 socios individuales y cuenta con representación en toda España por medio de sus delegaciones territoriales. También ha constituido, junto a sus homólogos en Italia, Reino Unido y Alemania, la European Association of Sustainability Professionals (EASP).

