

EMILIO LLOPIS

MARCAS

CÓMO INCORPORAR

BUENAS,

LA SOSTENIBILIDAD EN LA MARCA

BUENAS

Y DIFERENCIARSE EN EL MERCADO

MARCAS



«Este libro refleja claramente que estamos en la era de la sostenibilidad donde el consumidor busca marcas responsables, por lo que esta debe estar en el corazón de la estrategia de las marcas, creando identidades de marcas confiables y responsables, que generan impacto positivo trabajando de la mano con sus *stakeholders* para el legado de futuro a las generaciones venideras. Solo aquellas marcas que incluyan este aspecto de manera genuina y atractiva, con todo lo que conlleva para las compañías a nivel de inversión y recursos, triunfarán».

Marisa Almazán

*Global Head of CSR & Sustainability Agenda,
Corporate Communications & Affaires,
Cultural Transformation en Zamora Company*

«Estamos en un momento de grandes cambios en todos los sistemas, empezando por los cambios que se están generando por el cambio climático, la degradación el suelo y la pérdida de biodiversidad que ya empiezan a generar impacto no solo en los problemas medioambientales, también en los sociales porque no podemos olvidar que, como ecosistema, todo está relacionado. Es una gran oportunidad para que las empresas se posicionen como catalizadores del cambio, que demuestren que son capaces de generar riqueza más allá de la económica, generando una transformación positiva hacia nuestro planeta y las personas que lo habitamos. Libros como este ayudan a las empresas a capitalizar en sus marcas su esfuerzo en liderar el cambio».

Carol Blázquez

Head of Innovation & Sustainability en Ecoalf

«Emilio ha sido un pilar en la construcción de nuestra marca y en la estrategia Go to Market. Pragmático, aterrizado y cercano. Lo que destilan sus libros es lo que ocurre en la empresa. Y, este libro, seguro que se convierte en una guía imprescindible para poner en valor y capitalizar en la marca la apuesta por la sostenibilidad de las empresas».

Ignacio Calomarde

CEO en Lexer

«He visto de primera mano en nuestra empresa cómo Emilio Llopis transforma marcas con su enfoque estratégico y su capacidad de bajar de la estrategia a la acción. Este libro es una prueba de su conocimiento profundo y su capacidad para implementar cambios significativos en marcas, personas y empresas».

Alejandro Escolar
CEO en Azud

«Emilio ha sido un pilar en la consolidación de la marca Bausch + Lomb en Iberia. Ha trabajado codo a codo con dirección, ventas y marketing para construir una propuesta de valor diferencial y ganadora. Además, nos ha acompañado en su despliegue y puesta en marcha. Este nuevo libro de Emilio Llopis se va a convertir en una guía práctica para aquellas compañías responsables y conscientes que quieran poner en valor con sus clientes su inversión en sostenibilidad».

Luis Fernández

Business Unit Director en Bausch + Lomb

«La sostenibilidad ha sido uno de los pilares de AMC Global desde nuestra fundación, así como una de nuestras ventajas competitivas. Este libro supone una herramienta esencial para cualquier empresa que busque alinear su estrategia de marca con prácticas sostenibles. Emilio Llopis ha demostrado una vez más que es un referente en el sector y que sus consejos son prácticos, pues lo que expone y propone en sus libros, ocurre en los más diversos mercados, marcas y empresas».

María García

Managing Director AMC Ideas, Rethinking Innovation.
Part of AMC Global

«El propósito de Sacyr es construir un futuro sostenible a través de infraestructuras capaces de generar un impacto social, medioambiental y económico positivo en todos nuestros grupos de interés. Por ello, situamos la sostenibilidad en el centro de nuestra estrategia, condicionando las decisiones más relevantes. Este libro de Emilio Llopis ofrece un modelo pragmático que enseña a las empresas a transicionar desde la estrategia y el compromiso al valor de marca».

Marta Gil de la Hoz

Directora general de Estrategia,
Innovación y Sostenibilidad en Sacyr

«He tenido la oportunidad de trabajar con Emilio Llopis y su equipo en el proceso estratégico de transformación de marca, marketing y comercial de Medicontur AVI. Se implican como una parte más del equipo aportando impulso, visión externa y experiencia. Seguro que este libro aporta claves de acción con su modelo TBA de *branding*. Una lectura muy recomendable si quieres que tu marca pase de las ideas a la acción».

Miguel Ángel Isabel
CEO en Medicontur AVI

«La marca es de gran ayuda en nuestro proceso de internacionalización, especialmente en los mercados emergentes. En algunos países, incluso, nos ha permitido alcanzar con rapidez una posición de liderazgo. La visión práctica y los consejos que aporta Emilio Llopis nos ayudarán a construir una marca global sólida».

Rafael Juan
CEO en Vicky Foods

«La sostenibilidad, en sentido amplio, además de necesaria para el planeta y la sociedad, es una fuente de diferenciación para las marcas y de creación de valor diferencial para el cliente. Desde Aranco estamos orgullosos de contar un poco de nuestra historia en este libro. Una historia en la que Emilio y su equipo, desde hace muchos años, son compañeros de viaje».

Asier Lara
Socio y director comercial en Aranco

«En este libro, Emilio explora cómo la integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial no solo beneficia el impacto ambiental y social, sino que también estimula la innovación, la eficiencia operativa y la ventaja competitiva a largo plazo. Detalla con ejemplos cómo la adopción de prácticas sostenibles puede mejorar el *branding* de una empresa, diferenciándola de la competencia, fortaleciendo la lealtad y fidelidad del cliente, y atrayendo al talento comprometido con esos mismos valores».

Carolina Latorre
Customer Experience & Sustainability Director Iberian Cluster
en Schneider Electric

«Conozco a Emilio desde hace mucho tiempo y es un compañero de viaje en lo personal y profesional. Durante años, Emilio ha sido una parte más de Viokox, ayudándonos a impulsar nuestra marca corporativa y nuestras marcas de cosmética, Body Natur y Skintsugi. Cercanía, honradez, implicación, experiencia y compromiso definen su trabajo. Lo que pudimos leer en su libro *Crear la marca global* es lo que aplicamos en la realidad de nuestra compañía. Seguro que este nuevo libro, *Marcas buenas, buenas marcas*, será un referente para muchos empresarios que apuestan por la creación de una marca valiosa».

Eduardo López
CEO de Viokox

«Recomiendo el libro *Marcas buenas, buenas marcas* como una lectura indispensable, si la sostenibilidad puede ser un elemento diferencial de tu estrategia. Emilio y su equipo están colaborando en la transformación hacia el mercado de nuestra empresa y su enfoque del *branding*, desde la estrategia hasta la experiencia de cliente, nos está permitiendo fortalecer nuestra posición en el mercado y el *engagement* con nuestro equipo».

Francisco José López
CEO en ID David

«Hemos tenido la oportunidad de colaborar con Emilio y su equipo en diferentes proyectos Go to Market y en el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad de la compañía. Metodología, pragmatismo y orientación a la acción es lo que hemos vivido y lo que seguro que transmite este libro».

Antonio Martínez
Director general de Istobal

«La sociedad demanda a las compañías acción en los temas que le preocupan y actúa en consecuencia; según el Edelman Trust Barometer, el 58 % de los consumidores compran o abogan por marcas con las que comparten valores. Por eso, cada vez se habla más sobre *Branding Sostenible* y son necesarios textos de referencia que ayuden a las compañías a construirlo con método, sobre bases sólidas y contrastables y a largo plazo. Abordajes del tema que respondan a lo que esperan los stakeholders y resistan cualquier escrutinio. El profesor Llopis hace con esta obra una contribución muy relevante y agradecemos la

oportunidad de compartir nuestra experiencia en la creación de confianza sobre el compromiso auténtico con las buenas prácticas en sostenibilidad de miles de empresas».

Javier Mejía

Director de Marketing y Desarrollo de Negocio en Aenor

«Emilio nos ha ayudado en la estrategia de marca de Vermut Zarro y en el proceso de crecimiento y profesionalización del área de ventas y marketing. Lo que destaco es que, partiendo de un sólido conocimiento de la teoría, es capaz de desplegar operativamente la entrega de la marca con unos planes de acción efectivos y acordes a la realidad de nuestra empresa. Sin duda, este es un libro que hay que leer porque está escrito desde la experiencia real de muchas empresas».

Carlos Muñecas

CEO en Vermut Zarro

«La sostenibilidad, además de un imperativo moral para la sociedad y, por tanto, para las empresas, está en el corazón del propósito de Naturgy. Partiendo de una estrategia sólida y coherente, la sostenibilidad ofrece una oportunidad de diferenciación a las marcas y de conexión real con sus públicos. La claridad y aplicabilidad del modelo TBA propuesto por Emilio Llopis convierten a este libro en un recurso valioso para cualquier profesional de la estrategia y el *branding*».

Nuria Rodríguez

Directora de Medioambiente y RSC en Naturgy

María Luisa de la Peña

Head of Corporate Marketing and Brand en Naturgy

«El modelo TBA propuesto por Emilio Llopis es una guía imprescindible para cualquier empresa que busque integrar la sostenibilidad en su estrategia de marca. Su profundo conocimiento y experiencia en el campo son evidentes en cada página. Además de ser un amigo, he podido contar con la inspiración y el aliento de Emilio Llopis en diferentes momentos de nuestro proceso de crear marcas como Gin Mare y otras que son y han sido parte de este sueño llamado Vantguard. Sin duda, un libro a leer».

Antonio Pardo

CEO en Vantguard

«Trabajar con Emilio Llopis ha sido una experiencia transformadora para nuestra empresa. Su enfoque práctico y bien fundamentado en *branding* y estrategia Go to Market está magistralmente capturado en este libro. En un mundo con exceso de oferta, Emilio, nos ha ayudado a desarrollar una propuesta de valor diferente que finalmente se cristaliza en lo que la marca representa para el usuario».

Íñigo Pérez

Presidente de Base Protection y
Executive Managing Director en Portwest

«La sostenibilidad ha formado parte de la estrategia de la Compañía desde hace ya dos décadas, con la ambición de ser reconocidos como un referente en responsabilidad y sostenibilidad. Este compromiso nos exige avanzar en la integración de los principios y estándares relevantes en materia de sostenibilidad y enriquecer nuestro portfolio hotelero y nuestras marcas con atributos sostenibles como otra parte esencial de su propuesta de valor. Este libro ayuda a conjugar una visión desde ambas perspectivas y añadir una nueva dimensión al *branding*».

Lourdes Ripoll de Oleza
Sustainability VP en Meliá Hotels International

«En Ferrer utilizamos nuestro negocio para luchar por la justicia social. Somos una compañía farmacéutica que lleva años buscando hacer las cosas de manera diferente; en lugar de maximizar el retorno de los accionistas, devolvemos gran parte de nuestros beneficios a la sociedad y los destinamos allí donde verdaderamente hacen falta. No podemos quedarnos de brazos cruzados frente a las múltiples crisis globales que se están produciendo. Es nuestra obligación moral salvaguardar todo aquello en lo que creemos, a través de un compromiso activo, una defensa incansable y una acción decidida. Por eso, en Ferrer nos gusta decir que somos más de hacer que de contar y trabajamos para construir una marca que sea coherente con nuestro propósito y nuestros valores. En ese sentido, libros como este son esenciales para conocer ejemplos de otras empresas que también abogan por ser buenas marcas y, sobre todo, marcas buenas».

Mario Rovirosa
CEO en Ferrer

«En tiempos cruciales como los actuales, tenemos el deber y la responsabilidad de actuar para promover impacto positivo desde nuestras marcas y que comuniquemos eficaz y verazmente a través de nuestras marcas con el ejemplo de nuestra actividad empresarial. Los testimonios recogidos en este libro son guías para seguir avanzando con el ejemplo de tantas empresas que hacen una gran labor».

Carmen Solís

Responsable de Prensa y RR.II. en Triodos Bank

«Las marcas están profundamente ligadas a valores intangibles. Pero también están ligadas a la identidad personal. La gente las usa como una extensión de su propia identidad. Adicionalmente, significan pertenencia y comunidad. Cuanto más fuerte sea la relación creada en torno a esos valores, más fuerte será la marca. El libro de Emilio Llopis nos ayuda a entender esta compleja relación».

Carlos Velázquez


Sustainability & Institutional Relations Director en Roca Group

«Recomiendo encarecidamente *Marcas buenas, buenas marcas* de Emilio Llopis. Su enfoque estratégico y su pasión por el *branding* han sido claves en el proceso de creación de Enlaza. Llevamos años colaborando con Emilio en procesos de estrategia hacia el mercado y su pragmatismo y foco en resultados es inspirador».

Martín Zamorano

Consejero delegado en Grupo AZA

ÍNDICE



Agradecimientos	17
Presentación de Pablo López Gil	21
Prólogo de Gonzalo Brujón	25
Introducción	29
1. Estrategia de negocio, clientes, sostenibilidad y marca	35
1. El mundo ha cambiado, ¿tu marca ha cambiado?	36
2. Sostenibilidad y marca.....	44
3. Marca sostenible y rentabilidad.....	48
4. Sostenibilidad <i>push</i> versus sostenibilidad <i>pull</i>	49
5. El gap SAY-ACT de las empresas: <i>greenwashing</i>	52
6. El <i>gap</i> SAY-ACT del cliente: ¿quién quiere pagar por la sostenibilidad?.....	56
2. Trabajar con un modelo o dar palos de ciego	61
1. Los modelos de <i>management</i>	62
2. El modelo TBA de <i>branding</i> sostenible.....	65
3. Objetivos del modelo: convertir tu marca en marca buena y buena marca	68
4. Para qué empresas es el modelo y cuándo aplicarlo	70

3. Think. Alineamiento externo e interno con la sostenibilidad	75
1. <i>Outsight</i> : la visión externa.....	77
2. <i>Stakeholders</i> y análisis de materialidad: más allá de estrategia ESG.....	82
3. <i>Insight</i> : construir desde la estrategia.....	86
4. <i>Brand audit</i> : ¿cómo de marca buena es tu marca? Incorporación de la sostenibilidad en la estrategia de <i>branding</i> y arquitectura de marca.....	88
5. Estrategia de negocio y ESG <i>roadmap</i> : No basta con parecerlo, hay que serlo.....	94
6. El producto y servicio, base de la buena marca.....	102
7. El compromiso del CEO.....	111
4. Be. El núcleo de la marca sostenible	115
1. La identidad: el ADN de la marca.....	116
2. Clientes y <i>stakeholders insights</i>	117
3. Expresión, hechos y símbolos.....	120
4. Personalidad de marca.....	124
5. Cultura y valores internos, más importantes que nunca.....	127
6. Misión, visión y propósito.....	130
7. Propósito y esencia de marca.....	136
8. Propuesta de valor y los RTB.....	138
9. El posicionamiento: ¿cuál es la bandera?.....	144
5. Act. Desplegar la marca buena y convertirse en buena marca	153
1. La marca buena, imán para el talento.....	155
2. Experiencia de marca: predicando con el ejemplo...	159
3. Claves de comunicación: ni <i>greenwashing</i> , ni <i>greenwhising</i> , sino un buen concepto paraguas.....	164
4. El <i>reporting</i> ESG.....	172
5. Activismo y colaboración.....	177
6. Las fundaciones empresariales.....	185
7. <i>Sustainable marketing mix</i>	189

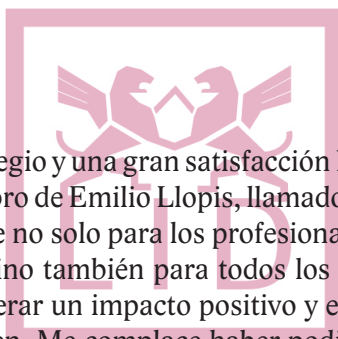
APÉNDICE.
Sostenibilidad, por dónde empezar

Unos apuntes sobre sostenibilidad	193
1. Qué es una estrategia ESG	193
2. Pasos para desarrollar un Plan Director de Sostenibilidad (PDS).....	197
3. Movimiento B Corp.....	200
Bibliografía	205
Sobre el autor	209



PRESENTACIÓN

Buenas marcas, marcas que perduran



Para mí es un privilegio y una gran satisfacción haber podido colaborar en este nuevo libro de Emilio Llopis, llamado a convertirse en una guía imprescindible no solo para los profesionales del *branding* y de la sostenibilidad, sino también para todos los gestores de empresa interesados en generar un impacto positivo y en que sus negocios y sus marcas perduren. Me complace haber podido colaborar involucrando a varios miembros del Foro de Marcas Renombradas Españolas, cuyas visiones y experiencias se reflejan en este libro, además de poder aportar una breve reflexión personal.

Lo primero que me gustaría destacar es el enorme sentido de la oportunidad de Emilio Llopis y su aproximación tan didáctica, absolutamente práctica, combinando su conocimiento experto con el trabajo sobre el terreno con tantas y tantas empresas. Creo que esa visión teórico-práctica es la seña de identidad de Emilio, presente en todas sus conferencias, artículos y publicaciones. Por eso, su trabajo resulta no solo interesante, sino sobre todo útil, aportando, como en este caso, un modelo práctico de gestión.

Por otro lado, me gustaría aprovechar la oportunidad para compartir algunas reflexiones personales sobre lo que podríamos denominar marcas sostenibles:

- La esencia del *branding* es la creación de valor a largo plazo. Las empresas orientadas a la marca son, y así lo hemos demostrado en el Foro, compañías que tienen más capacidad de perdurar en el tiempo y que incorporan en su visión y cultura la voluntad de generar un legado. Ese propósito, esa voluntad de trascender, conecta no solo con la literalidad del concepto de sostenibilidad, sino con su concepción más profunda, porque aquellas marcas preocupadas y ocupadas por el impacto que generan en sus distintos públicos de interés serán también las que más capacidad tengan de perdurar.
- ¿Es la sostenibilidad una ventaja competitiva? Rotundamente sí. Lo es hoy en día porque para aquellas marcas con una aproximación más auténtica y creíble a generar un impacto positivo supone claramente un factor de diferenciación. Y lo será en el medio y largo plazo porque muchas de aquellas que no hagan ese esfuerzo se quedarán por el camino. Apostar por la sostenibilidad no es solo una oportunidad, sino también una necesidad.
- Las empresas, a través de sus marcas, tienen una enorme capacidad transformadora y pueden actuar como auténticos agentes del cambio. Los retos a los que se enfrenta la humanidad son de enorme calado y los poderes públicos no tienen la capacidad de abordarlos en solitario. Por eso, resulta imprescindible no solo la involucración, sino incluso el liderazgo y la inspiración de aquellas marcas comprometidas con su futuro, sí, pero también con el de su entorno.
- La sostenibilidad es una variable cada vez más relevante también en términos de marca país. Los principales estudios de análisis de reputación de países y territorios han venido incorporando esa dimensión y demostrando la importancia creciente que le otorga la opinión pública internacional. Esto puede suponer una enorme oportunidad para España, ya que cuenta con factores intrínsecos relacionados con su entorno natural y con su *mix* energético, pero también con marcas que están liderando ese esfuerzo en sus distintos sectores. Se trata de una oportunidad de generar un posicionamiento diferencial y creíble, pero que implica desarrollar una estrategia y ser constantes y honestos con lo que comunicamos.

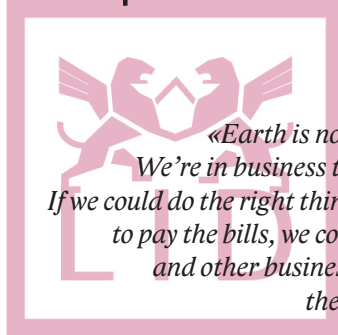
- Las marcas se construyen de dentro hacia afuera, y la sostenibilidad también. De la misma forma que no es posible construir marcas relevantes sin el compromiso, la identificación y el convencimiento no solo de la alta dirección, sino de todos y cada uno de los empleados, lo mismo aplica para los negocios responsables. Para ello es clave generar una cultura corporativa clara y compartida, disponer de indicadores que demuestren que el esfuerzo merece la pena, y contar con modelos de gestión que impliquen a las distintas áreas de la empresa. Ni las marcas se construyen desde un departamento de *branding* ni la sostenibilidad la generan los responsables del área, por muy importante que sea su liderazgo. Es un esfuerzo transversal, holístico, que debe incluso involucrar a proveedores y clientes. Este libro aporta un modelo claro de cómo conseguirlo y de cómo incorporar, por tanto, la sostenibilidad, de una forma creíble, a la propuesta de valor de una marca.



Pablo López Gil
Director general del Foro de Marcas Renombradas Españolas

PRÓLOGO

Marca y sostenibilidad, las nuevas ventajas competitivas



*«Earth is now our only shareholder.
We're in business to save our home planet.
If we could do the right thing while making enough
to pay the bills, we could influence customers
and other businesses, and maybe change
the system along the way».*

Yvon Chouinard, Founder, Patagonia (2022)

Vehículos esenciales del conocimiento, los símbolos son poderosas herramientas para transmitir significado. Su poder trasciende el tiempo y el espacio debido a su carácter fundamental para la comunicación y cultura humanas. Funcionan como contenedores de ideas por su capacidad para evocar sentimientos y recuerdos asociados a un significado concreto.

En este sentido, las marcas son un tipo de símbolo formidable, probablemente el más influyente en la sociedad actual, pues permiten a los ciudadanos tomar decisiones más fáciles y rápidas en su día a día.

Una marca, en última instancia, es la suma de asociaciones que un producto, servicio o experiencia provoca en la mente de una persona, y que resulta de la combinación de las acciones del negocio y un estilo verbal y visual concreto. Empleadas como activos identificadores comerciales desde el siglo XVIII, su papel ha ido tornándose más complejo a lo largo de las últimas cinco décadas.

La volatilidad y el dinamismo propios del mercado contemporáneo han puesto en tela de juicio una de sus construcciones tradicionales más sólidas y aceptadas: la competencia. Tradicionalmente, esta abarcaba al conjunto de actores que ofrecían el mismo tipo de productos y servicios que determinada empresa. Por lo tanto, el objetivo de cualquier estrategia era desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Un paradigma que, tal y como afirma la profesora de la Columbia Business School Rita McGrath, ha quedado obsoleto.

Debido a la demolición de las barreras de entrada y la democratización de la tecnología, las ventajas competitivas convencionales son hoy fácilmente erosionables por los competidores. La situación, por tanto, deja a la marca como uno de los pocos activos de verdad inimitables de un negocio; en consecuencia, su naturaleza estratégica es más evidente que nunca.

A la revolución de la competencia se le suma otro fenómeno importante: el cambio en las actitudes y comportamientos de los consumidores. Las empresas son, ahora mismo, los organismos que más confianza generan en los ciudadanos, por encima de instituciones, medios de comunicación e, incluso, de las ONG. Y va más allá, pues según los principales estudios sobre la confianza ciudadana, la mayoría espera que los altos directivos tengan un papel activo en la sociedad, más allá de su negocio.

La cita inicial confirma el debate del que hemos sido testigos en los últimos años sobre el capitalismo y el retorno para el accionista como objetivo principal de una corporación. De hecho, en 2019, Business Roundtable publicó una declaración firmada por 181 CEO de Estados Unidos que se comprometían a impulsar el liderazgo en beneficio de todos los públicos de interés: clientes, empleados, proveedores, comunidades y accionistas.

«Esta nueva declaración refleja mejor la forma en que las empresas pueden y deben operar hoy en día. Afirma el papel esencial que

pueden desempeñar en la mejora de nuestra sociedad», afirmó Alex Gorsky, entonces CEO de Johnson & Johnson.

Abordar esta promesa conlleva adentrarse en el siempre complejo universo de la ética, presente desde hace mucho más tiempo que los criterios ESG, la RSE o el capitalismo consciente. En la actualidad, además de representar ese compromiso con un comportamiento responsable y con el cumplimiento de las obligaciones para con los demás, la ética es para las compañías una capacidad crítica: según el último Ethics Study de Principia Advisory, el 96 % de los líderes empresariales están convencidos de que abordar las cuestiones éticas es fundamental para el éxito futuro de sus sectores, aunque solo el 43 % cree que las compañías de su sector tiene suficiente equipación para hacer frente a la complejidad del entorno actual. Es por ello por lo que la presente obra de Emilio Llopis, que tengo el inmenso placer de introducir, resulta fundamental para abordar de una forma práctica, efectiva y auténtica la estrategia de sostenibilidad desde el punto de vista de la marca.

Porque la marca como activo intangible es indispensable en este reto colectivo: si los negocios son los actores que más confianza despiertan en la sociedad, entonces podemos decir que las marcas (como constructos capaces de generar confianza) son las narrativas más poderosas del mundo. En un contexto polarizado e inestable como el actual (tensiones geopolíticas, incertidumbre económica, crisis climática...), su papel se expande más allá del mero impulso del negocio. Adquieren un rol de liderazgo social; se convierten en agentes de liderazgo.

El liderazgo de marca, en pocas palabras, consiste en integrar el *talk the walk* con el *walk the talk*. Siguiendo el modelo del donut de la economista de Oxford, Kate Raworth, las marcas deben superar las expectativas de los consumidores sobre la base de una ética deliberadamente más estricta que la regulación existente.

Hablar para inspirar el cambio y actuar para impulsarlo, en definitiva. Cualquier brecha en esta relación hace surgir el riesgo reputacional y de marca, como el *greenwashing* o ecopostureo. Un riesgo real y que posiblemente afectará a numerosos negocios en el corto y medio plazo, ya que, según un informe de la Comisión Europea publicado en 2023, el 42 % de los negocios lavan su imagen para parecer más verdes y sostenibles de lo que realmente son.

Esta estupenda guía supone una herramienta de gran utilidad para aquellos que realmente crean que una estrategia de sostenibilidad honesta y relevante puede y debe convertirse en una nueva ventaja competitiva para el negocio. La sostenibilidad no es una moda que pasará antes o después, sino que viene a reconfigurar la economía del siglo XXI. Es necesario abordarla y esta obra es un magnífico primer paso.

Gonzalo Brujón
CEO global de Interbrand



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas enfrentan un entorno global complejo donde los clientes y otros *stakeholders* demandan marcas que conecten con sus valores y busquen crear un impacto positivo. Estas son las que me gusta denominar «marcas buenas», que son aquellas que integran estrategias responsables en su ADN, yendo más allá del beneficio económico a corto plazo.

Las marcas buenas adoptan un enfoque responsable y consciente, comprometiéndose genuinamente con el planeta, la sociedad, empleados, proveedores y otros grupos de interés. Según expertos como Philip Kotler y Michael Porter, estas empresas logran mayor reconocimiento y una conexión emocional más fuerte con sus clientes, obteniendo una ventaja competitiva.

Desarrollar una estrategia de sostenibilidad sólida es una oportunidad para crear una buena marca que se distinga en el mercado. Los clientes prefieren marcas con un compromiso activo con el medioambiente y la responsabilidad social, lo que resulta en mayores tasas de fidelización y atracción de nuevos segmentos de clientes. Así, incrementan el valor de su marca (buena marca).

Además, una estrategia de sostenibilidad fortalece las relaciones con empleados, proveedores y la comunidad, creando un ciclo virtuoso de impacto positivo que mejora el desempeño interno y la percepción pública. Integrar sostenibilidad en el ADN de la marca

convierte a las marcas buenas en buenas marcas, superando a la competencia y siendo más valiosas financieramente, beneficiando tanto a la sociedad como a los accionistas.

Se produce un círculo virtuoso: ser una marca buena es la mejor manera para convertirse en una buena marca, y la sostenibilidad, en su sentido amplio ESG, es la vía para lograrlo.

Por tanto, hablaremos mucho de sostenibilidad en este libro, pero este libro no trata solo de sostenibilidad, sino de proporcionar claves y metodologías para que las empresas que eligen actuar de manera responsable puedan materializar sus esfuerzos en una marca más valiosa.

Además de aportar una metodología para incorporar la sostenibilidad a la estrategia de marca, quiero que este libro sea una guía práctica. Por ello, he procurado enriquecer el modelo que propongo con ejemplos de múltiples empresas que irán fluyendo por todo el texto. Y, para profundizar más, el lector encontrará en los sucesivos apartados casos concretos de empresas que hemos podido entrevistar y analizar. Estos casos ilustrarán con ejemplos reales los variados aspectos que componen el modelo de *branding* objeto de este libro. Estas empresas son AENOR, Aranco, Ecoalf, Ferrer, Heura Foods, Hijos de Rivera, Istobal, Meliá Hotels International, Naturgy, Nomen Foods, Roca Group, Sacyr, Schneider Electric, Triodos Bank, Vicky Foods y Zamora Company. Son empresas de diferentes sectores y tamaños, pero todas tienen en común que su decidida apuesta por ser marcas buenas, lo que se traduce en que conviertan en buenas marcas.

¿A quién va destinado este libro?

Este libro está dirigido a todos los interesados en el mundo de las marcas y la sostenibilidad. Sin embargo, lo he escrito pensando especialmente en las empresas con las que trabajo cada día. En su mayoría, son empresas de tamaño medio, muchas de ellas B2B, con la propiedad involucrada en la gestión. A menudo cuentan con recursos escasos o limitados, pero tienen todo el empuje, visión e ilusión necesarios para lograr el éxito empresarial y crear una marca valiosa.

Por ello este libro es de especial interés para:

- El propietario de la compañía, porque necesita que la marca sea un activo valioso, como patrimonio y como garantía de la sostenibilidad económica de la empresa. En definitiva, necesita que su marca sea una buena marca.
- El CEO, porque debe entender su rol crucial en la construcción de marca y este libro le da las claves para entenderlo y para ejecutarlo en su empresa y con su equipo.
- Directivos de marketing, recursos humanos y otras áreas funcionales, porque son protagonistas directos de la construcción de marca. En unos casos más, en otros menos, pero sin su concurso, implicación y alineación no se puede construir valor de marca.
- Consultores como yo, porque para acompañar a una empresa en un proceso de construcción de valor de marca hay que hacerlo con una metodología robusta y contrastada, creada desde el estudio de los principales modelos de *branding* y validada con la experiencia real del día a día con empresas. Este libro proporciona esa metodología y aporta casos de empresas que han emprendido este camino.
- Estudiosos de *branding*, porque el libro cuenta con el rigor que ya hace años me autoimpuse en mi tesis doctoral y que desarrollaba un modelo de *branding*. Diez años después, enriquezco el modelo incorporando la sostenibilidad y la experiencia de haberlo aplicado en decenas de empresas.

PARTE 1

**SOLO LAS BUENAS
MARCAS PUEDEN SER
MARCAS BUENAS**

1

Estrategia de negocio, clientes, sostenibilidad y marca



En este primer capítulo vamos a tratar la importancia de la sostenibilidad en la estrategia empresarial y cómo esta se relaciona con las marcas.

La sostenibilidad se ha convertido en una necesidad para las empresas, impulsada por la presión normativa, los consumidores conscientes y la creciente demanda de transparencia. Para las marcas, incorporar la sostenibilidad en su ADN no es solo una cuestión de responsabilidad, sino una estrategia que puede ofrecer ventajas competitivas. Este libro presenta un modelo de *branding* para incorporar la sostenibilidad a la marca que permite a las empresas establecer una propuesta de valor coherente y ganadora.

El modelo de *branding* TBA de incorporación de la sostenibilidad a la estrategia de marca, que es el eje de este libro, se basa en la estrategia de cada compañía y su entorno para definir las acciones en sostenibilidad que deben integrarse en su marca. La premisa de este enfoque es que la sostenibilidad debe ser rentable, ya que sin rentabilidad económica no puede haber un impacto duradero en los aspectos social

y medioambiental. Además, el modelo considera la triple dimensión ESG (ambiental, social y de gobernanza) para asegurar que todas las acciones sean coherentes y generen valor a largo plazo.

La E de ESG se refiere a *environmental* (ambiental), abarcando el impacto de una empresa en el medioambiente. Esto incluye, entre otros, la gestión de recursos, emisiones de carbono, uso del agua, tratamiento de residuos y biodiversidad, así como el compromiso con la mitigación del cambio climático.

La S representa *social* e incluye las relaciones de una empresa con sus empleados, clientes, proveedores y comunidades. Se enfoca en la diversidad e inclusión, condiciones laborales, salud y seguridad, derechos humanos, compromiso con la comunidad y el trato justo a todos los *stakeholders*.

La G corresponde a *governance* (gobernanza), que abarca la estructura y conducta de la gestión empresarial. Implica transparencia, ética empresarial, cumplimiento normativo, composición del consejo, derechos de los accionistas y alineación de los incentivos de los directivos con los intereses de la empresa y sus grupos de interés.

A lo largo del libro también veremos cómo el *greenwashing*, o la discrepancia entre lo que una empresa dice y lo que realmente hace, puede erosionar la confianza de los clientes y dañar la marca. La propuesta de un enfoque proactivo y genuino en sostenibilidad ayuda a las empresas a construir una marca sólida, evita los riesgos legales asociados con la falta de transparencia y ofrece un marco para identificar oportunidades y gestionar desafíos.

Las marcas que implementan estrategias sostenibles pueden generar un *payback* significativo a través de la reputación, la lealtad y el impacto positivo en la sociedad.

1. El mundo ha cambiado, ¿tu marca ha cambiado?

Nadie cuestiona que la sostenibilidad es un imperativo y una necesidad para las empresas. Bien sea por el endurecimiento normativo (en Europa contamos con la mayor exigencia al respecto), por presión de los *stakeholders*, por el creciente número de clientes «conscientes» o por la propia voluntad y decisión de las empresas que quieren ser

responsables, lo cierto es que las marcas necesitan incorporar la sostenibilidad a su ADN y a su propuesta de valor. Esta incorporación afecta a casi todas las empresas, sin importar su tamaño o sector, y tendrán que decidir en qué medida y con qué intensidad integran la sostenibilidad en su estrategia de marca.

La sostenibilidad es un imperativo y una necesidad para las empresas y debe ser rentable, ya que sin rentabilidad económica no puede haber un impacto duradero en los aspectos social y medioambiental.

Para llevarlo a la práctica, el modelo TBA de *branding* sostenible establece un marco de trabajo aplicable a cualquier marca, basándose en la estrategia de la compañía y en las acciones de sostenibilidad que cada marca debe realizar según su entorno, su sector, su cliente, sus aspiraciones y sus capacidades. A partir de ahí, el modelo define los pasos y decisiones necesarias para incorporar la sostenibilidad a la marca, en el grado en que la compañía decida y siempre con la rentabilidad económica de la propia empresa como punto de partida de la sostenibilidad.

Premisa de partida: **si no es rentable, no es sostenible.**

Con la sostenibilidad económica como principio fundamental, sin la cual no puede haber otros tipos de iniciativas sostenibles, la sostenibilidad ha pasado a estar en el *top of mind* de empresarios y directivos. Este fenómeno, la importancia actual de la sostenibilidad en el ámbito empresarial hasta convertirse en un imperativo estratégico para muchas compañías, ha sido un proceso paulatino en el tiempo que arranca con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que es un concepto muy ligado a la sostenibilidad, pero distinto.

La RSC es un enfoque que las empresas adoptan para integrar las preocupaciones sociales, ambientales y éticas en sus operaciones y en sus relaciones con los grupos de interés. Se enfoca en cómo las empresas pueden contribuir al bienestar social y ambiental, además de cumplir con las leyes y regulaciones aplicables. Esto

implica que las empresas deben actuar de forma ética, buscando el beneficio no solo para los accionistas, sino también para empleados, clientes, comunidades locales y otros *stakeholders*.

La sostenibilidad es un concepto más amplio que hace referencia a la capacidad de satisfacer las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Se centra en encontrar un equilibrio entre los factores económicos, ambientales y sociales, con el objetivo de lograr un desarrollo a largo plazo que sea económicamente viable, socialmente equitativo y ambientalmente responsable. Esto implica que las organizaciones persigan un rendimiento a largo plazo y un impacto positivo en el planeta y en la sociedad.

Una diferencia clave entre sostenibilidad y RSC es, por tanto, el horizonte temporal: la RSC ha tenido como horizonte el presente, mientras que la sostenibilidad el presente y el futuro.

Durante las últimas décadas en las empresas se ha evolucionado de la RSC a la sostenibilidad. En un proceso, liderado primero por grandes compañías y que ahora también ocurre en las empresas *middle market* (tamaño medio) e incluso menores, se ha transitado de una actuación y dotación de recursos hacia la RSC como ente independiente a desarrollar la función de sostenibilidad de un modo transversal. Ello responde al cambio de un enfoque reactivo a uno proactivo, que integra la sostenibilidad en todas las funciones de la empresa. La sostenibilidad ahora fluye en la estrategia de negocio, operaciones, desarrollo de producto, gestión de personas, comercialización y en todas las relaciones internas y compromisos con *stakeholders*, reflejando un cambio profundo en la cultura corporativa.

La sostenibilidad fluye en toda la estrategia de negocio de forma proactiva y transversal, reflejando un cambio profundo en la cultura corporativa.

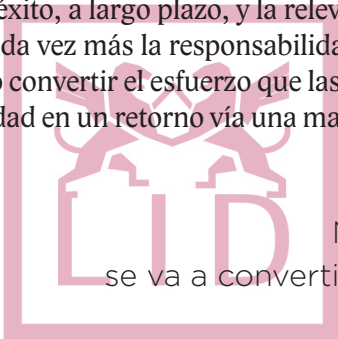
Este cambio ha sido impulsado por la comprensión de que los problemas ambientales, como el cambio climático, tienen un impacto directo en la viabilidad a largo plazo del negocio. Como resultado, las

empresas ahora buscan maneras de operar que sean sostenibles, no solo en términos ambientales, sino también económicos y sociales. Este enfoque incluye la implementación de prácticas que apoyen el desarrollo económico y social mientras se minimiza el daño al medioambiente, así como la promoción de un buen gobierno y transparencia.

No obstante, más allá de la buena voluntad de las compañías, la sostenibilidad es un imperativo legal cada vez mayor por el creciente endurecimiento normativo. Ya no solo afecta a grandes compañías, sino a todas.

Además, el cliente consciente y demandante de empresas responsables es cada vez mayor.

Por tanto, no ser sostenible se va a convertir en insostenible. La integración de la RSC y la sostenibilidad en la gestión empresarial no solo es una cuestión de ética corporativa, sino una necesidad estratégica que asegura el éxito, a largo plazo, y la relevancia en un mercado global que valora cada vez más la responsabilidad ambiental y social. La cuestión es cómo convertir el esfuerzo que las compañías deben de hacer en sostenibilidad en un retorno vía una marca más valiosa.



No ser sostenible
se va a convertir en insostenible.

CASO VICKY FOODS

De la evolución de RSC a sostenibilidad

La transformación de Vicky Foods desde un enfoque tradicional de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) hacia una estrategia integral de sostenibilidad refleja un cambio significativo en cómo las empresas modernas abordan sus operaciones y su impacto en la sociedad y el medioambiente. Este proceso de evolución no solo ha redefinido la identidad de la empresa, sino que también ha establecido la sostenibilidad como uno de sus pilares estratégicos, afectando profundamente tanto su *branding* interno como externo.

La sostenibilidad en Vicky Foods ha sido siempre parte del tejido de la empresa, pero en sus inicios, estaba más centrada en la eficiencia productiva —reduciendo el consumo de energía, de envases y el desperdicio alimentario— como reflejo de una visión de negocio responsable inculcada por la fundadora de la empresa. Este enfoque inicial, aunque significativo, fue ampliado y estructurado a través de la adopción de normas internacionales como la certificación ISO 14000 hace unos veinte años. Esta certificación marcó un avance significativo hacia una gestión medioambiental más formalizada y orientada hacia objetivos de mejora continua.

La creación de un área de ESG en la empresa representó un hito en este viaje, subrayando un compromiso más amplio que abarca no solo la sostenibilidad ambiental, sino también la responsabilidad social y la gobernanza corporativa. Esta evolución refleja un entendimiento más profundo de que la sostenibilidad va más allá del cumplimiento ambiental y toca todos los aspectos de la empresa, desde cómo se relaciona con sus empleados y comunidades hasta cómo gestiona sus recursos y sus operaciones.

La implementación de esta estrategia no ha estado exenta de desafíos. Internamente, el proceso ha sido retador, enfrentando barreras a medida que la empresa trabajaba para alcanzar sus ambiciosos objetivos de sostenibilidad. La complejidad de mejorar continuamente los indicadores existentes, como la reducción de la huella de carbono y el uso de agua y envases, requiere inversiones significativas y un enfoque innovador en la gestión de recursos. A pesar de estos retos, Vicky Foods ha implementado soluciones creativas, como la instalación de paneles solares y la adopción de vehículos eléctricos, para avanzar hacia sus metas.

Su estrategia de sostenibilidad está detalladamente plasmada en su memoria de sostenibilidad, que se adhiere a los estándares GRI y ofrece una transparencia completa sobre los objetivos y métricas de la empresa. Esto ha permitido a Vicky Foods no solo cumplir con las regulaciones, sino liderar en el mercado mediante la demostración de un compromiso auténtico y medible con prácticas empresariales sostenibles.

Externamente, la sostenibilidad ha influido de forma significativa en el *branding* y la propuesta de valor de la empresa. Vicky Foods ha incorporado la sostenibilidad en su comunicación de marca, utilizando

su compromiso como un diferenciador clave en el mercado. Las actividades de la Fundación Vicky Foods, que incluyen la promoción de la nutrición, la cultura y el deporte, así como las mejoras en la eficiencia y la reducción de costos a través de prácticas sostenibles, han fortalecido su reputación y conectado bien con consumidores conscientes.

La adopción de prácticas sostenibles y su integración en la estrategia de marca han sido esenciales para la compañía. La empresa ha demostrado que la sostenibilidad no es solo una responsabilidad ética, sino también una oportunidad estratégica que impulsa la innovación, atrae a clientes y empleados y mejora la competitividad a largo plazo. Al comunicar estos esfuerzos de manera efectiva, Vicky Foods no solo ha mejorado su perfil corporativo, sino que también ha reforzado su posición en el mercado como líder en sostenibilidad.

Ya hemos visto que la sostenibilidad es un imperativo para las empresas, no obstante, antes de adentrarnos en el ámbito de la marca, queremos señalar algo que, si bien es obvio, en el ámbito de la marca no lo es siempre: cuando hablamos de sostenibilidad nos referimos en el sentido amplio de la palabra, en su triple dimensión ESG. Es necesario porque cuando se habla de marca sostenible se suele pensar mucho en marcas con impacto o discurso en el ámbito medioambiental, a veces con impacto en el ámbito social y rara vez en el ámbito del buen gobierno de las compañías.

CASO SCHNEIDER ELECTRIC

La triple dimensión ESG en sostenibilidad

Un ejemplo de excelencia en estrategia ESG es Schneider Electric. Su enfoque ESG se destaca como un componente esencial de su estrategia corporativa, evidenciando su compromiso con la sostenibilidad no solo en sus operaciones sino en la manera en que conduce

negocios globalmente. Schneider Electric ha integrado los principios ESG en el núcleo de su misión, reconociendo que el éxito empresarial a largo plazo está intrínsecamente vinculado al bienestar del planeta, al progreso social y a una gobernanza ética y transparente.

Ambiental

En el aspecto ambiental, la compañía se centra en ofrecer soluciones innovadoras que permiten una gestión energética eficiente y sostenible. A través de sus productos y servicios, la empresa ayuda a sus clientes a reducir su consumo de energía y su huella de carbono, contribuyendo a la lucha contra el cambio climático. Schneider Electric se ha comprometido a alcanzar la neutralidad de carbono en sus operaciones extendidas para 2025 y aspira a una red de suministro sin emisiones netas para 2050, alineándose con los objetivos del Acuerdo de París.

Social

En el ámbito social, pone un fuerte énfasis en el desarrollo y bienestar de sus empleados, la diversidad e inclusión, y el impacto en las comunidades donde opera. La empresa promueve activamente la igualdad de género y ha implementado programas para garantizar una representación equitativa de mujeres en puestos de liderazgo. Además, a través de iniciativas como la Schneider Electric Foundation, se compromete con la educación y la capacitación en energía sostenible para comunidades desfavorecidas, reconociendo la importancia de la inclusión energética para el desarrollo social.

Gobernanza

En términos de gobernanza, mantiene un alto estándar de ética empresarial, transparencia y responsabilidad corporativa. La empresa ha establecido políticas y procedimientos rigurosos para garantizar la integridad y la rendición de cuentas en todas sus operaciones, desde la toma de decisiones hasta la gestión de la cadena de suministro. Schneider Electric también se esfuerza por fomentar una cultura de

innovación responsable, donde la sostenibilidad y la ética guían el desarrollo de nuevos productos y soluciones.

El enfoque ESG de Schneider Electric no solo refleja su responsabilidad como líder global en la gestión de la energía y la automatización, sino que también sirve como un diferenciador clave en el mercado, fortaleciendo su posición competitiva. Al integrar los principios ESG en su estrategia corporativa, demuestra cómo las empresas pueden ser motores de cambio positivo, impulsando no solo su éxito económico sino también contribuyendo al bienestar del planeta y de la sociedad.

Este enfoque integral de la sostenibilidad de Schneider Electric en el triple ámbito ESG a la hora de ser comunicado se traduce en un concepto propio de la compañía: *Impact Company*.

Este concepto se despliega en seis compromisos que integran su estrategia de sostenibilidad ESG. A continuación, los detallamos con los compromisos con los que la empresa los comunica:

- Clima (ámbito medioambiental). «Actuar en favor de un mundo climáticamente positivo. Actuamos en favor de un mundo climáticamente positivo, invirtiendo y desarrollando continuamente soluciones innovadoras que proporcionan descarbonización inmediata y duradera, de acuerdo con nuestro compromiso con la huella de carbono».
- Recursos (ámbito medioambiental). «Eficiencia con los recursos. Logramos una gestión sostenible de los recursos al comportarnos de manera responsable y aprovechar al máximo la tecnología digital para preservar nuestro clima».
- Confianza (ámbito gobernanza). «Cumplimiento de nuestros principios de confianza. Cumplimos nuestros principios de confianza al mantener altos estándares sociales, gubernamentales y éticos, tanto nosotros como aquellos que nos rodean».
- Igualdad (ámbito social). «Generar las mismas oportunidades para todos. Creamos igualdad de oportunidades garantizando que todos los trabajadores sean valorados conforme a sus características únicas y ampliando el acceso a la energía de todos los miembros de comunidades que sufren escasez de suministro».

- Generaciones (ámbito social). «Aprovechamiento del poder de todas las generaciones. Aprovechamos el poder de todas las generaciones fomentando el aprendizaje, la capacidad de actualización y el desarrollo de cada una de ellas, allanando el camino para la próxima».
- Local (ámbito social). «Potenciación de las comunidades locales. Potenciamos las comunidades locales promoviendo iniciativas locales y capacitando tanto a las personas como a los socios para que la sostenibilidad sea una realidad para todos».

En el manifiesto anterior, publicado en su página web, vemos cómo una estrategia de sostenibilidad se ha materializado en una narrativa para los diferentes *stakeholders*, siendo un ladrillo más en la construcción del edificio que es la marca como mostraremos en los siguientes apartados de este libro.

2. Sostenibilidad y marca

La sostenibilidad ha dejado de ser un simple valor añadido para las empresas y se ha convertido en un diferenciador clave que puede cambiar su relación con los clientes. Vivimos en un mundo de marcas indiferenciadas donde competir bien por precio y bien por calidad intrínseca se ha vuelto cada vez más difícil y la sostenibilidad se ha revelado como una potencial fuente de ventaja competitiva.

No obstante, esto último no está siendo sencillo. Los clientes esperan más responsabilidad por parte de las marcas, pero las empresas siguen estando en su mayoría desilusionadas con la falta de apoyo de sus clientes a la sostenibilidad, en el sentido de que son muchos los clientes que demandan productos y servicios sostenibles y, sin embargo, son pocos los que están dispuestos a pagar más por ellos.

De otro lado, los clientes desconfían, en muchos casos, de las empresas y están cansados del *greenwashing* y las promesas vacías. En algún lugar hay una desconexión entre lo que quieren los clientes y lo que les ofrecen las empresas. ¿Cómo acortamos esta brecha? La

respuesta radica en saber qué es una marca sostenible y cómo una empresa puede o no crear una marca sostenible relevante para su producto y servicio.

El desafío es cómo integrar la sostenibilidad de una manera auténtica, evitando las prácticas de *greenwashing*, que pueden resultar dañinas para la reputación. Las marcas que logran incorporar la sostenibilidad en su ADN, ya sea por convicción o por la necesidad de aportar valor a sus clientes, pueden establecer una conexión más profunda con su audiencia y obtener ventajas competitivas significativas.

La sostenibilidad se ha convertido en un factor diferenciador clave para las empresas, que puede cambiar su relación con los clientes. El desafío radica en integrarla de una manera auténtica, evitando las prácticas de *greenwashing* que pueden resultar dañinas para la reputación.

La sostenibilidad, y la actuación responsable en sentido amplio, puede tener un impacto positivo en la propuesta de valor de una marca y ser una fuente de diferenciación en el mercado. Por ejemplo, marcas como Ecoalf y Aranco han destacado por su enfoque innovador logrando incorporar la sostenibilidad en su propuesta de valor, con la que atraen a clientes que buscan activamente marcas responsables. Ecoalf se centra en la moda sostenible y utiliza materiales reciclados, mientras que Aranco lo hace en el sector del embalaje, a pesar la complejidad que supone por el uso intensivo de plástico en esta industria. Ambas son empresas *middle market*, una B2C y otra B2B, que compiten con gigantes y han encontrado en la sostenibilidad capacidad de diferenciación e impulso a su crecimiento.

Para que podamos considerar una marca de verdad sostenible, es fundamental que la sostenibilidad esté integrada tanto en el producto como en la propuesta de valor de marca, como se verá con detalle a lo largo de este libro.