

KANTAR

Transformación Sostenible

Capitalizar el valor de las buenas intenciones

Introducción

Si bien es cierto que la visión sostenible de los negocios no es algo nuevo de los últimos dos años, esta sí se ha visto reforzada con la pandemia. Y es que la Transformación Sostenible está intrínsecamente unida al futuro de las empresas y como tal se sitúa, cada vez más, en el centro del propósito comercial y de marca.

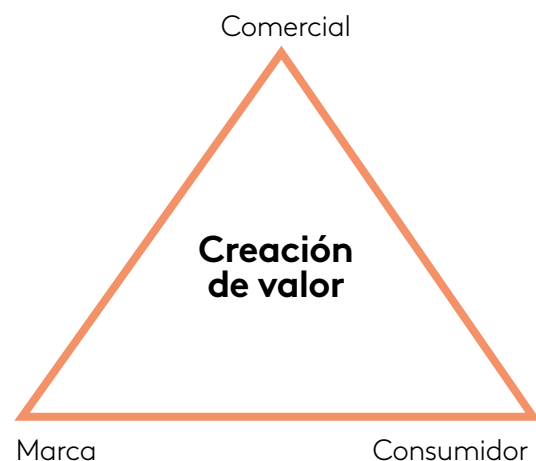
Por eso, queremos demostrar a las empresas que aún creen que cumplir con el desarrollo sostenible es solo una cuestión legal o una barrera para el crecimiento, que es precisamente esta manera de pensar y actuar la que lastra su negocio, alejándolas del potencial para la innovación, del crecimiento económico y del desarrollo a una escala sin precedentes que aporta esta transformación.

Teniendo esto en cuenta, hemos querido plantear la cuestión de la Transformación Sostenible en términos de valor:

- El valor comercial al gestionar los riesgos relacionados con la sostenibilidad y transformar las oportunidades en realidad.
- El valor de marca que se puede alcanzar al identificar, articular y perseguir un propósito centrado en la sostenibilidad.
- El valor del consumidor, con el descubrimiento de formas de ayudar a las personas a alinear aún más sus comportamientos con sus valores y creencias.

La Kantar Sustainable Transformation Practice identifica oportunidades y proporciona soluciones para ayudar a los clientes a conseguir resultados óptimos. Esto incluye la definición de dónde actuar, cómo articular un sentido y propósito de marca relevante e impactante e identificar las acciones que las empresas pueden poner en marcha para acabar con el *Value-Action Gap*.

Somos conscientes de que, para que se materialice este potencial para la innovación y el crecimiento, se necesitan primero otros cambios importantes por parte de las empresas, gobiernos y sociedad. Pero sabemos que, ante este nuevo paradigma, las empresas que logren superar los retos y capitalizar el valor de las buenas intenciones conseguirán una posición aventajada respecto a la competencia y estar mucho más cerca de conseguir importantes beneficios económicos.



La definición de Sostenibilidad

‘Sostenibilidad’ puede significar diferentes cosas para diferentes personas, y muchas relacionan este término con el medio ambiente. A menudo se usa indistintamente con términos como reutilizar, reciclar, respetuoso con el medio ambiente y preservar la biosfera, o se asocia con problemas más comunes y destacados como los residuos plásticos o la contaminación del aire.

El marco más ampliamente aceptado en materia de sostenibilidad fue desarrollado por la ONU: los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos en 2015 y que se pretende alcanzar para 2030. Se trata de 17 ODS, que comprenden 10 objetivos sociales, 5 ecológicos y 2 relacionados con políticas, y cada vez más proporcionan un lenguaje común para las empresas, los gobiernos y las ONG.

Abarcan el género, la pobreza, la paz y la educación, así como el medio ambiente, por lo que la raíz del término ‘Sostenibilidad’ radica en la necesidad de proporcionar un lugar próspero donde las generaciones futuras puedan vivir, en lugar de referirse específicamente a la sostenibilidad del planeta.

Marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



2020: El año en que el futuro llegó de repente

Estos últimos años hemos sido testigos de múltiples historias aleccionadoras sobre el impacto social y ambiental que tienen las acciones humanas en todo el mundo. En Australia, las trágicas pérdidas personales y materiales a causa de los incendios forestales y la impactante muerte de casi mil millones de animales. En California, PG&E, la mayor compañía pública de suministro de gas y electricidad del estado, tuvo que cortar el suministro eléctrico a casi 1 millón de clientes para tratar de contener los incendios forestales. Ciudad del Cabo, por ejemplo, ha sufrido escasez crónica de agua en los últimos años, un problema que hoy en día afecta a 700 millones de personas y que para 2025 la ONU estima afectará a 1.800 millones, con dos tercios de la población mundial viviendo en condiciones de estrés hídrico.

La preocupación de los consumidores por la contaminación por plásticos ha puesto de relieve la llamada "gran isla de basura del Pacífico", de 79 toneladas, que mide más del doble del tamaño de Texas. La ONU estima que en 2050 podríamos tener mil millones de refugiados climáticos, con los probables conflictos que eso conllevará. Y estos son solo algunos ejemplos que están ocurriendo hoy en día.

La ONU proclamó 2020 como "Súper año para la naturaleza y la biodiversidad"¹. Un año decisivo para la adopción de medidas fundamentales si queremos alcanzar los objetivos descritos en el Acuerdo de París: mantener las temperaturas globales muy por debajo de 2 °C respecto a los niveles

preindustriales y preferiblemente limitar el aumento a 1,5 °C.

Pero eso era antes de la Covid-19, cuando la cuestión central era la naturaleza y el grado de impacto en las actitudes y comportamientos en relación con la sostenibilidad. Nuestro Barómetro COVID, realizado en más de 50 países, revela que, con la crisis, la sostenibilidad ha cobrado más importancia en la mente de las personas: por ejemplo, el 73% de las personas en todo el mundo cree que los problemas medioambientales siguen siendo tanto o más importantes que antes.

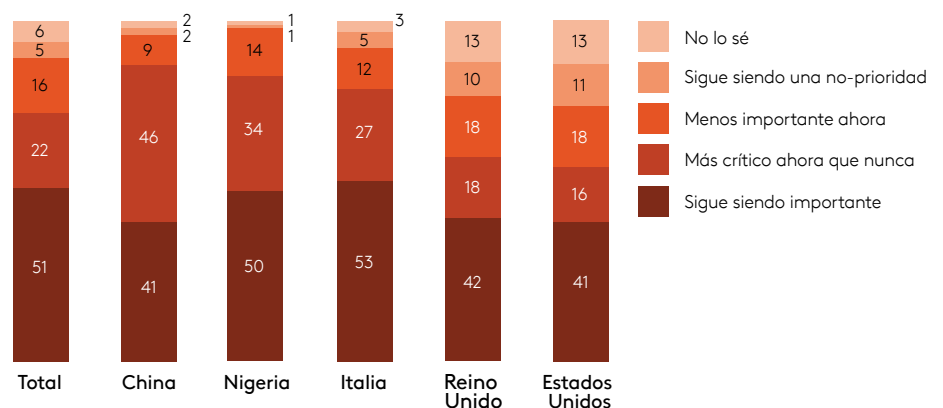
Más importante aún, hemos observado que la forma en que las personas experimentan la crisis tiene más que ver con la disrupción que con la enfermedad. Por ejemplo, nuestros datos muestran que en EE. UU., mientras el 46% de las personas estaba preocupado por su salud, el 71% estaba preocupado por la perturbación de sus rutinas diarias.

Esta situación se reproduce en todo el mundo: los datos de nuestro Barómetro COVID revelan que, en todos los países, las personas están más preocupadas por el impacto de la crisis en la vida diaria que por contraer la enfermedad.

Es importante porque sabemos que la disrupción acelera el cambio de rumbo en la sociedad y en el mercado; despeja el camino para las tendencias que ya estaban cogiendo ritmo y como resultado estas arraigan más rápido y surgen como la próxima ola de oportunidades disruptivas.

¿Qué significa eso para la sostenibilidad?

En Kantar hemos descrito un cambio general de Persona a Público que ya había comenzado a establecerse antes de la pandemia, donde las personas exigen que las marcas trabajen no solo en ofrecer "un mejor yo" sino también "una mejor sociedad"; es lo que llamamos la "Era de lo público". En esencia, es un



P85: Antes de la pandemia mundial, las preocupaciones ambientales eran un tema clave para los gobiernos, las empresas, las marcas y las personas. ¿Ha cambiado tu opinión sobre la preocupación por los problemas medioambientales debido a la Covid-19?
- Barómetro mundial COVID-19 - Ola 7

"La buena noticia es que, además de nuestras obligaciones morales para abordar los retos globales, también representa una enorme oportunidad de negocio. La sostenibilidad no es solo lo correcto, también es esencial para impulsar el crecimiento."

Paul Polman,

Ex CEO de Unilever y Chairman del WBCSD

movimiento liderado por consumidores, ciudadanos y empleados, con el objetivo de lograr una Transformación Sostenible. El movimiento Black Lives Matter, que se originó en los Estados Unidos antes de ganar rápidamente apoyo en todo el mundo, es un ejemplo característico.

Un estudio realizado por Kantar en el Reino Unido en junio de 2020 en asociación con Mumsnet, una web para familias, reveló que las personas asignan a las marcas y a los gobiernos la misma responsabilidad en impulsar el cambio que quieren ver, resultados consistentes con los datos del estudio Global Monitor de Kantar que cubre más de 30 países.

Estamos en un punto de inflexión y ahora es el momento de actuar.

Incluso antes del Covid-19 el sentimiento de cambio había animado a casi "300 empresas multinacionales con un ingreso combinado de

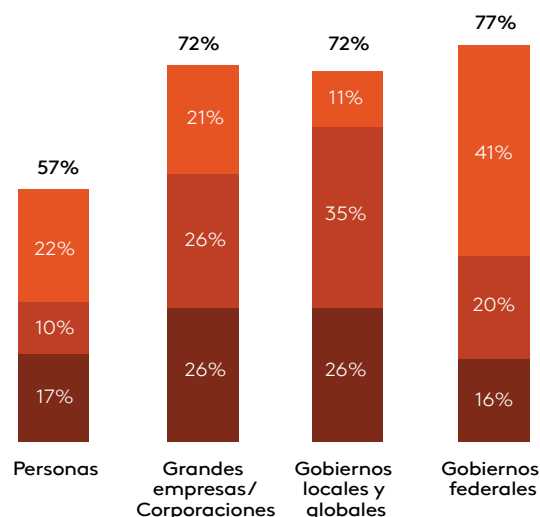
¿Quién es el responsable de mis preocupaciones medioambientales?



Fuente: Kantar en asociación con Mumsnet, Junio 2020

5,5 billones de dólares a tomar medidas contra el cambio climático impulsando las energías renovables, el transporte eléctrico y un uso más consciente de la energía, en más de 140 mercados en todo el mundo"². La disrupción causada por la pandemia ha desatado una gran cantidad de aceleradores del desarrollo sostenible que antes se consideraban imposibles en el entorno regulatorio, comercial y de inversión actual: por ejemplo, la creación de paquetes de estímulo económico para apoyar un Green New Deal, iniciativas como NextGenerationEU o #BuildBackBetter en el Reino Unido y el incremento de inversiones de impacto social y medioambiental. Los datos sugieren que estamos en un punto de inflexión, y que las empresas que han sabido adelantarse a los cambios que estamos viviendo gestionarán el riesgo de forma más eficaz y se beneficiarán de las oportunidades emergentes.

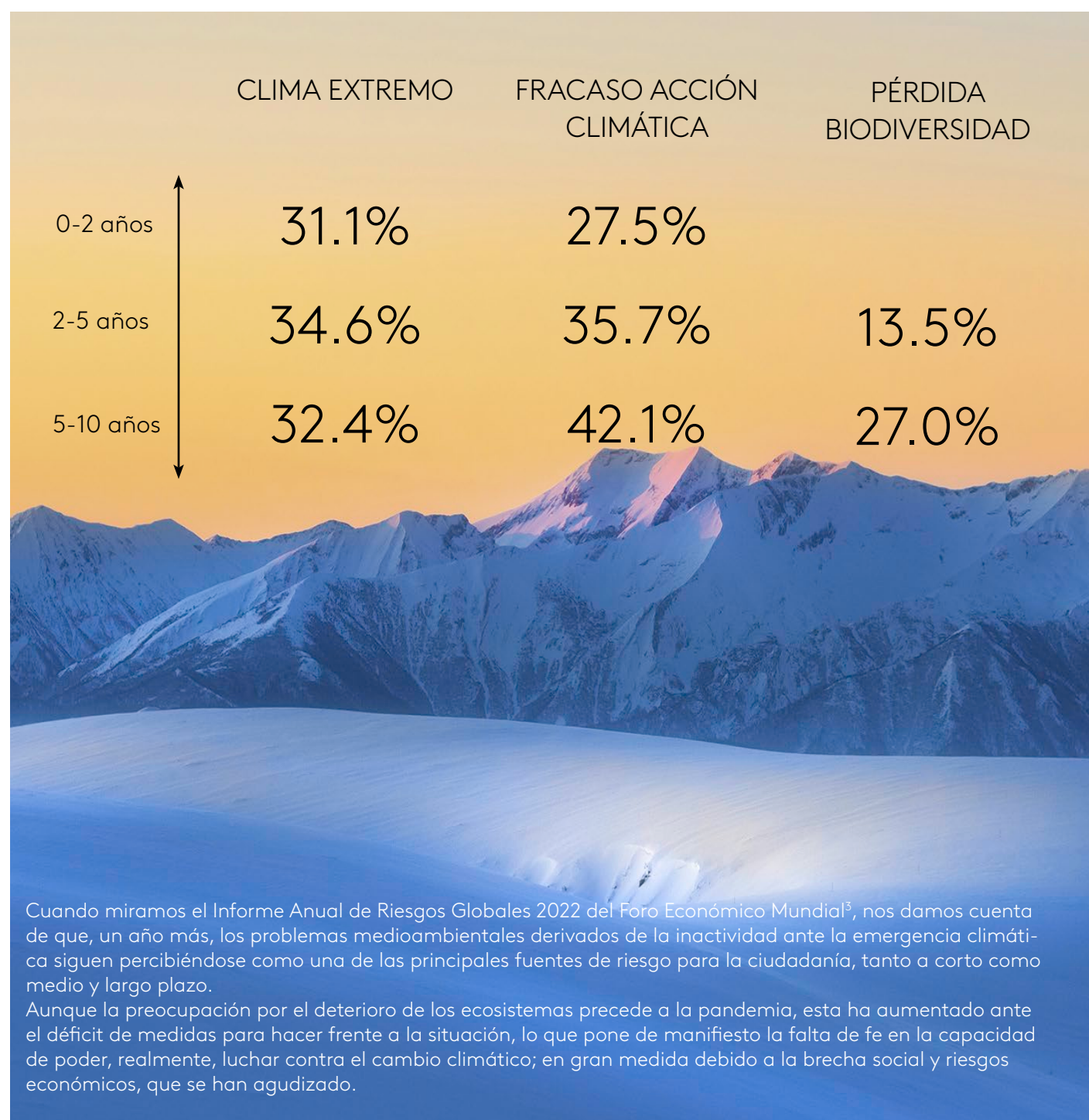
En tu opinión, ¿quién tiene la mayor responsabilidad a la hora de abordar los problemas medioambientales en el mundo?



Fuente: Global Monitor, 2018

² Semana del Clima de Nueva York (Sept 2019)

Informe de Riesgos Globales 2022, Foro Económico Mundial



Generar valor comercial

¿Cómo lograrlo? ¿Cómo desarrollar más resiliencia para responder a las perturbaciones a corto y largo plazo?

Podemos echar un vistazo al innovador artículo publicado por la revista Harvard Business Review en 2016, 'The Comprehensive Business Case for Sustainability'. El artículo concluye que las empresas más centradas en la sostenibilidad obtuvieron mayores beneficios en todas las métricas: desde el crecimiento de las ventas, los beneficios y flujos de caja, hasta la reducción de los costes de la deuda. Y durante las perturbaciones sufridas después de la crisis financiera de 2008, lograron un incremento de 650 millones de dólares en capitalización de mercado por empresa. Las empresas centradas en la sostenibilidad son más resilientes.

En todo el mundo, las empresas empiezan a reconocer el riesgo asociado a la desigualdad y al impacto negativo de los modelos comerciales que se centran únicamente en los beneficios y el retorno para los accionistas. El grupo de presión 'Business Roundtable' formado por 181 de las empresas más grandes de los Estados Unidos, redefinió recientemente el propósito de una compañía desde la primacía de los accionistas hasta el compromiso de liderar sus empresas para el beneficio de todas las partes interesadas

(clientes, empleados, proveedores, comunidades y accionistas).

La Nueva Agenda del Financial Times destaca que "es hora de reiniciarse... os desafiamos, líderes en las salas de juntas y en otras partes, a proteger el futuro de la libre empresa y la creación de riqueza mediante la búsqueda de beneficios con propósito." Larry Fink, Presidente y CEO de Blackrock, la firma de inversión más grande del mundo, declaró públicamente que "para prosperar a lo largo del tiempo, las empresas no solo deben obtener buenos resultados financieros, sino también mostrar cómo aportan una contribución positiva a la sociedad". Los gobernadores de los Bancos de Francia e Inglaterra afirmaron que "las empresas e industrias que no logren adaptarse a este nuevo mundo dejarán de existir". L'Oréal es un ejemplo de empresa con visión de futuro y que ha ido desarrollando su visión de la sostenibilidad a lo largo del tiempo; pasando de poner el foco en el consumo de agua, la huella de carbono y la generación de residuos en 2005, a su visión del 2013, basada en un conjunto de principios globales en torno a la misión de "Compartir la belleza con todo el mundo". Estos principios eran:

- Innovar de forma sostenible.
- Desarrollarse de forma sostenible (empleados y proveedores).

- Producir de forma sostenible (incluido el transporte).
- Vivir de forma sostenible (enfoque en el consumidor).

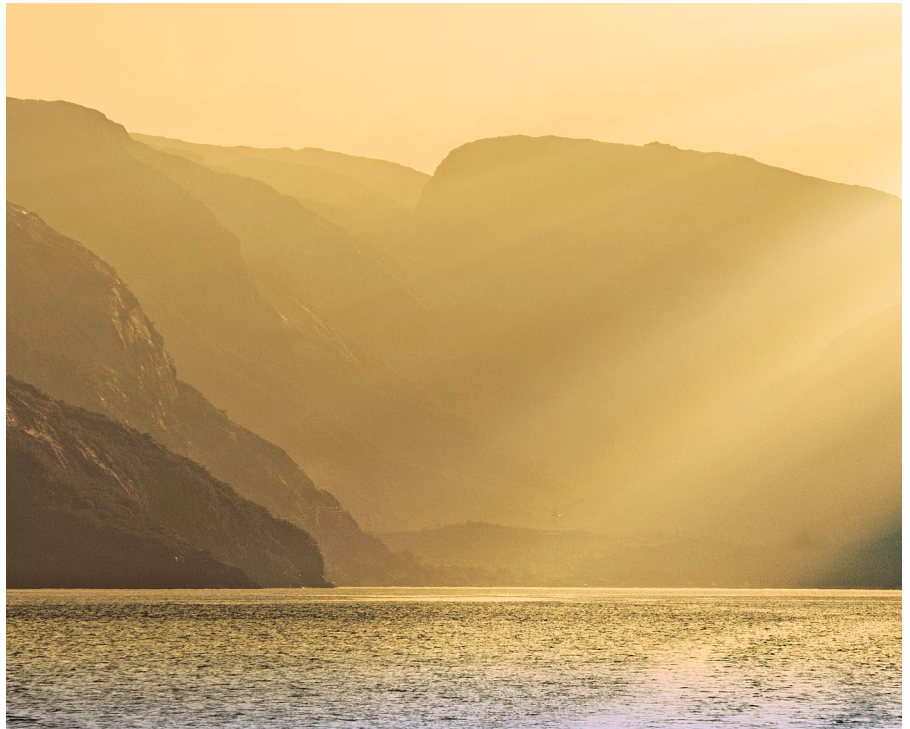
Recientemente, la empresa se ha comprometido a lanzar un nuevo conjunto de objetivos en esta misma línea para 2050, claramente un propósito a largo plazo y plenamente integrado. Sus iniciativas en materia de sostenibilidad alcanzan todos los niveles de la empresa; desde la incorporación de la sostenibilidad dentro de los objetivos del CEO y del informe anual del grupo, hasta un proyecto interno de movilización de la plantilla. La encuesta anual sobre el clima laboral, por ejemplo, tiene una sección dedicada a la sostenibilidad para medir los avances. A esto se le llama integración de la sostenibilidad. La empresa Pret A Manger ha adoptado un compromiso similar en su negocio. La sostenibilidad también está arraigada en la compañía, donde priorizan los ingredientes naturales y sin conservantes, la carne y el pescado de bienestar animal, y la donación de excedentes de productos a quienes los necesitan. Desde hace 10 años, utilizan energía verde y reciclan el 100% de sus residuos, evitando que estos lleguen a los vertederos.

¿Cuál es el valor comercial de apostar por estrategias centradas en la sostenibilidad para integrar la resiliencia?

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés) estima que la implantación de modelos comerciales sostenibles e inclusivos en solo cuatro áreas económicas clave: Energía, Ciudades, Alimentos y Agricultura y Salud y Bienestar podría desbloquear oportunidades económicas por un valor de al menos 12 billones de dólares al año para 2030 y generar hasta 380 millones de empleos, principalmente en países en desarrollo.⁴

Más allá de estos primeros 12 billones de dólares estimados, un análisis muestra, desde la prudencia, que existe potencial para la creación de 8 billones de dólares adicionales para el conjunto de la economía.

Lo más importante de este análisis es que demuestra a las empresas que aún creen que cumplir con el desarrollo sostenible es solo una cuestión legal y una barrera para el crecimiento, que es precisamente esta manera de pensar y actuar la que lastra su negocio, alejándolas del potencial de la innovación, del crecimiento económico y del desarrollo a una escala sin precedentes.



“Tiene que ser un buen producto, pero, además, tiene que ser sostenible. Por eso estoy en esta empresa – por su propósito – para hacer las cosas bien, generando beneficios.”

Sandeep Verma, Head of International, Allbirds

Generar valor de marca

Los datos muestran que centrarse en un único propósito de marca integrado da sus frutos. El análisis de Kantar BrandZ de las marcas más valiosas del mundo revela que, en un período de 12 años, las marcas con un propósito fuerte incrementaron su valor de marca al menos el doble que otras marcas.

Además, nuestro estudio Purpose 2020 identificó que las marcas con un rendimiento superior se posicionaron en puestos más altos del ranking en actividades clave: lo vincularon todo a un propósito claro, aseguraron la participación integral de la plantilla y se

comunicaron continuamente con sus consumidores para hablar de propósito.

Centrarse de esta manera en el propósito permite a las marcas obtener muy buenos resultados: El 26% de los consumidores piensa que las marcas que tienen un propósito son más atractivas, el 29% cree que ofrecen algo de lo que otras marcas carecen y el 30% afirma que es más probable que recomiende esta marca (Fuente: Marketing 2020).

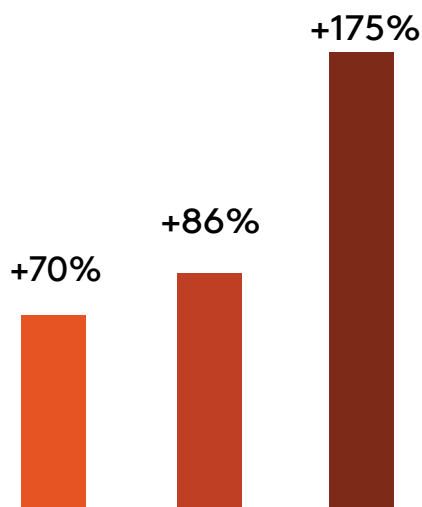
Las empresas ya han empezado a adoptar un propósito centrado tanto en el medio ambiente como en la sociedad. Uno de

los ejemplos más atrevidos es Microsoft, que ha declarado que para 2030 sus emisiones de carbono serán negativas, y para 2050 se compromete a eliminar todo el carbono emitido desde su fundación en 1975.

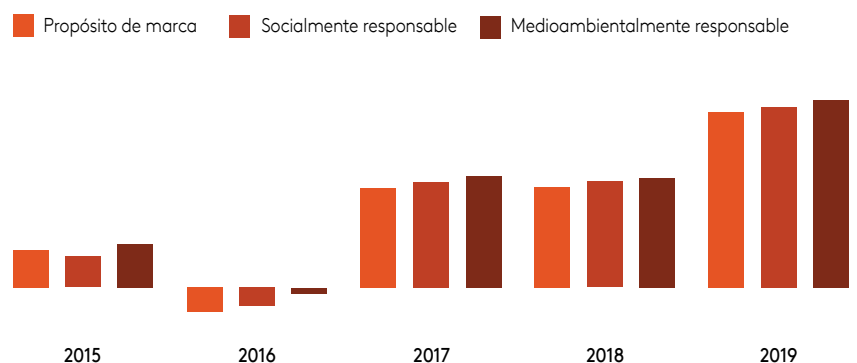
Este es el momento para estas acciones. Kantar BrandZ muestra que el propósito y la responsabilidad corporativa, tanto social como medioambiental, no solo juegan un papel clave en el valor que los consumidores atribuyen a las marcas, sino que han experimentado un incremento significativo desde 2017.

Propósito de marca

Débil Medio Fuerte



Ranking Kantar BrandZ de las 100 marcas más valiosas del mundo: 94 marcas que aparecen en el top 100 cada año de 2006 a 2018.



Fuente: Análisis Kantar BrandZ

Impulsar un cambio sostenible en el valor comercial y de marca

Hemos entrevistado a más de 20 *partners* senior de la industria, del ámbito académico y de las ONG, y hemos identificado ocho retos de vital importancia para establecer e impulsar este cambio dentro de las empresas. Los cuatro aspectos que mencionamos a continuación reflejan una perspectiva organizacional, mientras que más adelante trataremos otros cuatro aspectos desde la perspectiva del consumidor, centrados en acabar con el *Value-Action Gap*.

Desde una perspectiva organizacional:

1. Saber dónde centrar tus esfuerzos

Sabemos que la sostenibilidad abarca muchas cosas. Las empresas deben decidir dónde centran sus esfuerzos para lograr un impacto positivo. Para algunas, es difícil saber por dónde empezar, dónde son creíbles y cómo alinear los objetivos de sostenibilidad, el portfolio y las estrategias de marca, y la estrategia comercial.

“Al definir la estrategia de sostenibilidad de tu empresa, debes pensar en el gancho más pertinente para tu industria y tu negocio.

En nuestro caso, se trata de reducir las emisiones de carbono; es lo que llama la atención y satisface las necesidades de nuestros inversores, empleados, clientes y gobierno.”

Caroline Hill, Group Director of Corporate Affairs, Landsec

2. Luchar contra el enemigo correcto

En los últimos tiempos, las marcas han adoptado una estrategia de seguimiento continuo de sus competidores que les permita contraatacar ante sus movimientos. Pero si hay algo que ha revolucionado el ámbito de la sostenibilidad, es la aceptación generalizada de que una marca por sí sola no logrará un cambio significativo. Al contrario, la unión y la colaboración hacen la fuerza. De hecho, para resolver los graves problemas sociales y ambientales a los que se enfrenta el mundo, las marcas deben dejar de pensar en la competencia como el enemigo y colaborar para hacer frente a los retos globales.

“Necesitamos dejar de lado nuestra mentalidad centrada en la competencia; dejar de pensar a quién nos enfrentamos en los lineales, para pensar en lo que estamos haciendo colectivamente para el planeta.”

Rachel Parsonage, Managing Director, KMI Brands

3. Creer que lo nuevo siempre es mejor

Históricamente, el modelo de negocio *Take-Make-Waste* ha sido la norma; nos hemos centrado en lo nuevo y hemos tratado los residuos como meros derivados. Y aunque los últimos años las prácticas circulares han aumentado gracias al cambio de mentalidad de algunas empresas, más centradas en retener el valor de los recursos, productos y piezas, la circularidad solo representa el 9% de la economía mundial. Esto a pesar de que, según las previsiones, el rendimiento económico del cambio hacia una economía más circular asciende a 4,5 billones de dólares⁵. El sistema necesita un cambio interno para evaluar los riesgos, capitalizar las oportunidades y, en última instancia, que el modelo circular sea el dominante.

“Cuando una empresa duda acerca de adoptar prácticas circulares e invertir significativamente en infraestructuras clave, el impacto positivo potencial de un modelo basado en la circularidad se ve debilitado. Las empresas deben comprometerse con la circularidad, y eso incluye despertar el interés y la conciencia del consumidor, para ver los resultados por sí mismas y desempeñar un papel en la transformación de su industria.”

Cliente retailer

4. No tener control sobre las emisiones durante el ciclo de vida del producto

Las empresas pueden tener las mejores intenciones para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, pero si solo tienen control sobre las emisiones de Alcance 1 (emisiones directas) y de Alcance 2 (emisiones indirectas de fuentes propias o controladas), estas buenas intenciones pueden quedarse cortas. Son las emisiones de Alcance 3 (emisiones indirectas generadas en la cadena de valor de una empresa, por ejemplo, el uso de productos, inversiones, desplazamientos de empleados, etc.) las que a menudo representan la mayoría de las emisiones. Las auditorías que analizan la cadena de suministro en su totalidad y ponen en práctica medidas para realizar un seguimiento y reducir las emisiones de Alcance 3 pueden ser un proceso largo y complejo, pero son fundamentales para garantizar la transparencia y reducir el conjunto de emisiones de una empresa.

“Un problema clave es no tener control directo sobre toda su propia infraestructura/cadena de suministro. L’Oréal decidió auditar la cadena de suministro de aceite de palma de todos sus proveedores para asegurarse de que estuvieran operando de manera ética. Se necesita de uno a dos años para hacerlo correctamente.”

Geoff Skingsley, Chairman, L’Oréal Reino Unido e Irlanda



A pesar de las dificultades, el mayor riesgo es no actuar

Las empresas corren el riesgo de sufrir una disminución de sus activos a largo plazo (o incluso el cierre del negocio), que las partes interesadas se retiren de las inversiones y/o que los consumidores se vayan a otro lado si no ponen la sostenibilidad en el centro del negocio.

Las empresas tienen que enfrentarse primero a sus problemas internos para poder después resolver las tensiones de los consumidores. Estamos en una época, especialmente desde la pandemia, en la que los consumidores esperan que las empresas vayan más allá y trabajen con los gobiernos, las ONGs y las organizaciones de ayuda. Esperan ver esfuerzos de colaboración, transparencia, sacrificios visibles y que no tengan miedo de fomentar el cambio.

La sostenibilidad debe estar integrada en el ADN de la empresa y en el propósito de marca. Antes de actuar, las empresas deben pararse a pensar y analizar cómo pueden superar los retos que la sostenibilidad plantea, tanto a las propias empresas como a los consumidores, y poder así transformarse mejor.

¿Qué consejos dan los expertos entrevistados?

L'ORÉAL

Geoff Skingsley, Chairman,
L'Oréal Reino Unido e Irlanda

Haz que la sostenibilidad sea una prioridad para el comité de dirección ejecutivo. Inclúyela en el orden del día de las reuniones de alto nivel y haz que las acciones lleguen al negocio principal. Así se podrán compartir los mejores ejemplos por toda la compañía y que las diferentes marcas puedan aprender y crecer.

La sostenibilidad debe estar integrada en la propuesta de forma natural.

La comunicación y el *storytelling* son elementos clave y es importante que muestren la marca y su propósito de manera auténtica.



Sandeep Verma, Head of
International, Allbirds.

Si bien la sostenibilidad es la filosofía en la que se basa el negocio, un buen diseño de producto sigue siendo fundamental: ante todo, tiene que ser un producto que se quiera comprar. Y, además, resulta que es sostenible.

En Allbirds somos honestos con nuestro progreso respecto a ser neutrales en carbono, donde nos queda trabajo por hacer. Nos asociamos y compartimos patentes y conocimientos para cambiar la industria.



Por dónde empezar para generar valor comercial y de marca

Identifica los puntos clave de actuación para desarrollar y comunicar tu propósito de manera auténtica



Coloca la sostenibilidad en el centro de la innovación para que los consumidores lo tengan más fácil para cerrar el Value-Action Gap.



Integra la sostenibilidad en tu organización



Asegura que la experiencia de los clientes en el journey cumple con los protocolos y ODS establecidos.



Monitoriza el impacto de tus acciones



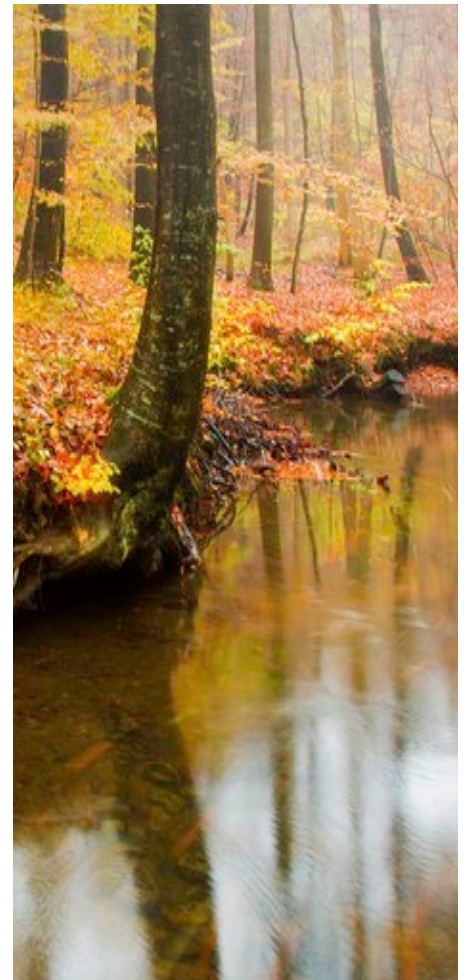
En Kantar, cuando decidimos implementar nuestra Sustainable Transformation Practice, hablamos con las empresas sobre lo que les preocupaba y, en respuesta a los retos y oportunidades que articularon, desarrollamos nuestro propio marco de trabajo, que identifica oportunidades y proporciona herramientas para que los clientes las aprovechen al máximo, consiguiendo resultados óptimos.

La mayoría de las empresas están empezando este camino. Puede que cubran algunos aspectos relacionados con la sostenibilidad por cumplir con la ley, que los equipos de desarrollo de productos y servicios usen temas sociales o medioambientales como incentivos para la innovación o puede que simplemente la empresa actúe así porque cree que es lo correcto. Pero lo que en gran medida desconocen estas empresas es cómo conectar de manera más significativa sus actividades con su clientela y otras partes interesadas.

Además de actuar de manera correcta en términos generales, las organizaciones reconocen cada vez más la necesidad de adoptar un enfoque externo que identifique las formas más impactantes de relacionarse con sus

consumidores. Por eso, desde la Kantar Sustainable Transformation Practice ayudamos a las empresas a conseguir sus objetivos en base a cinco elementos clave:

- Identificar los puntos clave de actuación:
 - Dónde tienen derecho a actuar las empresas.
 - Qué deben representar, su propósito, de manera única y coherente.
 - A quién dirigirse, con qué contenido y cómo llegar a su público objetivo a través de comunicaciones auténticas.
- Colocar la sostenibilidad en el centro de la innovación para que los consumidores lo tengan más fácil para cerrar el *Value-Action Gap*.
- Integrar la sostenibilidad en la organización.
- Asegurar que la experiencia en el journey de los clientes cumple con los protocolos y ODS establecidos.
- Monitorizar el impacto de las acciones.



Capitalizar el valor del consumidor: el *Value-Action Gap*

Uno de los retos centrales para las empresas desde la perspectiva del consumidor es el *Value-Action Gap*: la brecha entre los valores personales y culturales de las personas y sus acciones. También se conoce como *Say-Do Gap*. Acabar con el *Value-Action Gap* se ha descrito como “el Santo Grial para superar las barreras del consumo sostenible” (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, PNUMA, 2005) y aunque los cambios en las políticas y la transformación de la industria normalmente requieren de un esfuerzo y esfuerzo mayores, el cambio de comportamiento puede arraigarse más rápido, como hemos visto durante la pandemia.

Desde los años 80, muchos estudios han medido las actitudes y los valores con respecto al medio ambiente, la RSC y el Desarrollo Sostenible. Los estudios muestran de forma consistente:

- Conciencia y preocupación por las cuestiones relacionadas con el medio ambiente y el cambio climático. [1]*
- El consumo se percibe cada vez más como algo excesivo y se aspira a una mayor responsabilidad individual y colectiva. [2]*
- Los consumidores afirman que están dispuestos a pagar más por productos responsables. [3]*
- Los consumidores afirman que la sostenibilidad es un *driver* de compra. [4]*

Sin embargo, mientras que entre el 30% y el 50% de los consumidores dicen tener la intención de comprar productos sostenibles, la cuota de mercado de estos productos suele ser inferior al 5% de las ventas totales. [5]* El Estudio Fundacional (Global Sustainability Sector Index) de Kantar identificó que el 64% de los españoles, por ejemplo, está más preocupado en hacer la compra de manera rápida que en verificar si un producto es sostenible o no. Y nuestro estudio #WhoCaresWhoDoes revela que el poder adquisitivo de las personas más comprometidas con el tema de la sostenibilidad en relación con los productos de gran consumo alcanza los 382 mil millones de dólares. [6]* Cerrar esta brecha es crucial para la transición hacia una economía de consumo

sostenible y representa una gran oportunidad de negocio.

Un estudio realizado para Unilever (Europanel, 2016) midió las actitudes de los consumidores hacia una vida sostenible y comparó los resultados con los tickets de compra: se demostró que la sostenibilidad era un factor que impulsaba la compra para el 33% de las personas.

Las empresas pioneras proporcionan evidencias que lo corroboran: las marcas “Sustainable living” de Unilever crecieron un 50% más rápido que el resto del negocio y representaron más del 60% del crecimiento en 2016.

Value-Action Gap según Blake (1999)



Cerrar el Value-Action Gap

Es difícil influir en el comportamiento del consumidor. Las personas somos seres complejos. Lo que valoramos no siempre se refleja en nuestras acciones porque otros elementos influyen en nuestro comportamiento. Las empresas deben comprender qué impulsa la toma de decisiones de los consumidores e identificar cómo fomentar este comportamiento (con la infraestructura adecuada) para crear un impacto positivo en la sociedad y hacer que las personas alineen sus acciones con sus intenciones.

Vemos muchos cambios de comportamiento, como el enorme crecimiento en el consumo de alimentos de origen vegetal, el incremento del reciclaje y el *upcycling*, el rechazo de los plásticos de un solo uso, la demanda de energía renovable y el cambio a vehículos eléctricos. Sin embargo, las acciones sostenibles provienen en su gran mayoría de un colectivo que está fuertemente comprometido y más abierto al sacrificio que el consumidor promedio.

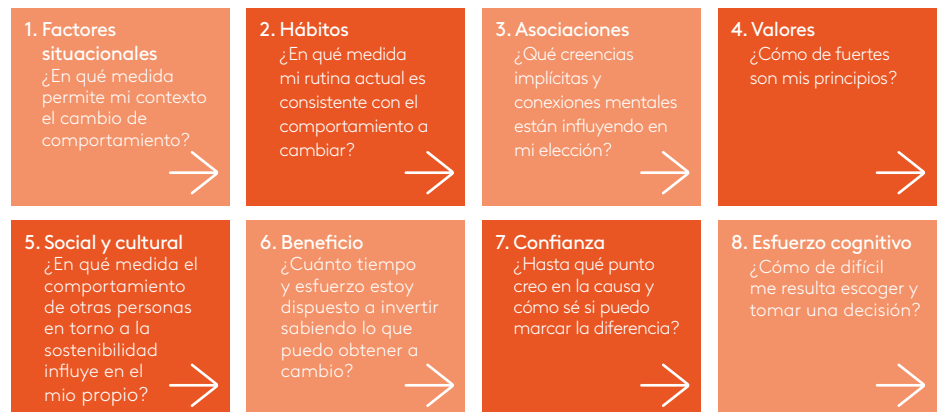
Basta con observar el comportamiento del consumidor en una multitud de sectores (viajes aéreos, *fast fashion*, productos envasados, energía) para ver que sus acciones no siempre reflejan sus valores. Y aunque la sostenibilidad no será un factor importante para todos, es necesario comprender esta gran disonancia.

El comportamiento se basa en procesos complejos; las actitudes positivas no necesariamente

conducen a intenciones o acciones positivas. Pero ¿existen otras limitaciones que impiden que los consumidores hagan lo que predicen?

Si no eliminamos las barreras, las buenas intenciones no se convertirán en nuevos comportamientos de compra. Debemos ayudar a los consumidores (y empresas) y facilitarles el camino hacia la sostenibilidad.

Las personas tienen diferentes valores y motivaciones, y también hay que tener en cuenta los diferentes factores contextuales. Usando nuestras soluciones para comprender cómo elige el consumidor y sus cambios de comportamiento, hemos identificado ocho impulsores y fricciones que deben entenderse para ayudar a cerrar el Value-Action Gap.



“Sin duda, la Covid-19 ha sido un impulsor y una fricción contextual importante, que ha creado nuevas tensiones. Por ejemplo, puede parecer que después de una larga lucha para eliminar los plásticos de un solo uso, estamos volviendo a las bolsas de plástico, frutas y verduras envueltas en plástico y cubiertos desechables.

Puede que el creciente temor a la contaminación y la voluntad de protegerse haya superado temporalmente el deseo de las personas de proteger el medio ambiente. Por otro lado, los consumidores ven esta crisis como una oportunidad para poner en entredicho los viajes en avión, invertir en transporte e infraestructura ecológicos, comprar localmente y controlar el consumo y el desperdicio de alimentos.”

Sandeep Verma, Head of International, Allbirds

Después de haber identificado los impulsores y las fricciones a conocer para fomentar el cambio de comportamiento, es importante comprender cómo actuar para que este sea un cambio de comportamiento sostenible que logre cerrar la brecha.

El modelo de toma de decisiones del consumidor de Kantar identifica 3 factores clave que influyen en el cambio de comportamiento del consumidor:

1. Los procesos intuitivos y reflexivos están involucrados en cada decisión, por eso es importante identificar acciones que fomenten una elección sin fricciones a lo largo de todo el proceso de toma de decisiones del consumidor.

2. El alcance del pensamiento reflexivo se rige, principalmente, por un sentimiento de acierto, (una suerte de etiqueta que va asociada a nuestro pensamiento automático inicial). Esto, junto con los factores motivacionales, situacionales y cognitivos descritos en nuestro modelo de impulsores y fricciones, determina la probabilidad de que alguien realice un pensamiento reflexivo. Por lo tanto, hay que centrarse en influir en los procesos automáticos para impulsar el sentimiento de acierto y los procesos reflexivos para eliminar cualquier fricción y favorecer los impulsores que garanticen que la intención se convierta en acción.

3. Finalmente, la experiencia construye estructuras mentales a futuro que influyen en el sentimiento de acierto futuro. Saber cómo construir estas estructuras y asociarlas con tu negocio te ayudará a lograr un crecimiento rentable, puesto que ayudará a los consumidores a reconocer sus buenas intenciones.

Analicemos un ejemplo basado en los envases sostenibles. Las principales fricciones relacionadas con la compra de productos con envases sostenibles podrían ser la falta de confianza (no se percibe que los fabricantes apuesten por envases sostenibles), la falta de facilidad cognitiva (demasiada información contradictoria) y la falta de facilitadores situacionales (soluciones no adecuadas para facilitar la sostenibilidad).

Con este ejemplo buscamos eliminar la fricción creada por la falta de estos facilitadores situacionales. Para ello nos basamos en el "efecto IKEA", es decir, nuestro sesgo para dar más valor a las cosas que hacemos nosotros mismos. Nuestra acción se basa en 'co-crear' junto a los consumidores para que estos aprecien más los envases sostenibles al tomar una decisión de compra. La ejecución es en forma de activación, mediante la cual los consumidores de una cadena de supermercados pueden participar en un concurso cuyo objetivo

es crear envases sostenibles de varios productos de gran consumo. Los consumidores deben escoger el material e idear el diseño del envase y enviar sus ideas. Estas serán evaluadas por un panel formado por expertos en sostenibilidad y diseñadores.

Estudios recientes muestran que, en el mundo postpandemia, la estética cobrará cada vez más importancia en la toma de decisiones de los consumidores, por lo que el concurso destaca el carácter atractivo de las creaciones. La persona con el mejor diseño recibirá un premio especial, pero este no es el factor clave de la acción; lo importante es el proceso de creación en sí.

La relación con el concurso puede ser de dos formas: participando activamente en él y/o a través de la exposición a la comunicación y marketing en torno al concurso. El impacto del efecto IKEA es sencillo en el primer caso, cuando el consumidor participa activamente en la creación de envases sostenibles. En el caso de participar solo a través de las acciones de marketing y comunicación, entonces el efecto IKEA puede funcionar a través de la evidencia social: ver a otros consumidores participar en el reto de la sostenibilidad puede ser una evidencia de que vale la pena seguir esta iniciativa. Cuando un consumidor se relaciona con la acción en cualquiera de las formas

anteriores, su pensamiento de Tipo 1 se activa y procesa dicha acción de forma automática. Este procesamiento de Tipo 1 produce una evaluación, es decir, el sentimiento de acierto.

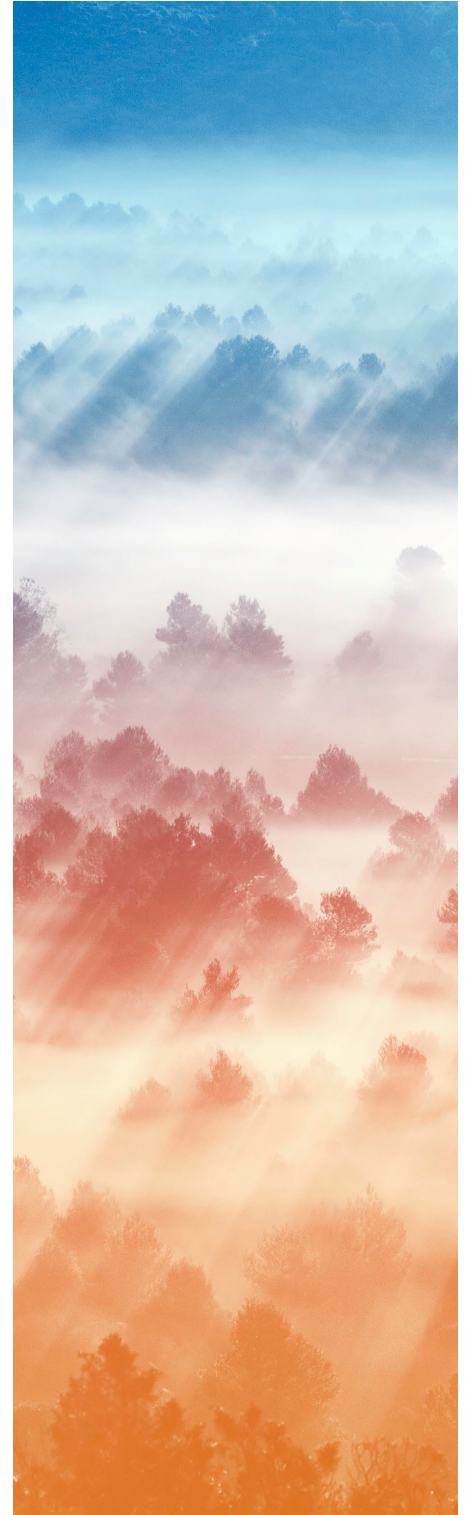
Si el sentimiento de acierto es alto, le indica al procesamiento reflexivo de Tipo 2 que no se le necesita y se llega a la decisión, basada en la actividad del procesamiento de Tipo 1: la actuación ha logrado incrementar la probabilidad de eliminar la fricción causada por la falta de soluciones sostenibles convenientes. Como resultado, es más probable que el consumidor considere un envase sostenible en el futuro.

Si el resultado del procesamiento de Tipo 1 produce un sentimiento de acierto bajo, entonces se convoca al procesamiento de Tipo 2 para que empiece a reflexionar sobre el resultado del procesamiento de Tipo 1. Así, el consumidor que participó en el concurso podría pensar: "He dedicado mucho tiempo y esfuerzo a crear envases sostenibles. Sería ridículo no probarlo cuando compre."

Del mismo modo, el procesamiento de Tipo 2 de quien no ha participado en el desafío pero es testigo del marketing y comunicación en torno al reto podría pensar: "Si otras personas han participado en este desafío, la idea del envase sostenible podría ser algo importante y no solo una estrategia de marketing. Debería darle una oportunidad yo también."

Es este pensamiento deliberado y reflexivo el que incrementará la probabilidad de eliminar la fricción por falta de facilitadores situacionales y, en consecuencia, animará al consumidor a considerar y comprar productos con envases sostenibles. Pero el proceso de toma de decisiones no acaba aquí. La experiencia de usar envases sostenibles creará estructuras de memoria que darán forma al futuro sentimiento de acierto.

Ofrecer envases sostenibles con los que el consumidor tenga una buena experiencia puede ayudar a que su decisión de compra de este tipo de envases sea aún más fácil en el futuro.



¿Qué consejos dan los expertos entrevistados?



Profesor Phil McNaughton, Cátedra en Tecnología y Desarrollo Internacional

Involucra a la sociedad en conversaciones sobre el papel de la sostenibilidad ya en los primeros pasos del proceso de innovación. Reformula las preguntas sobre la sostenibilidad. Presenta este tema como una oportunidad y obtendrás una respuesta diferente a si lo plantearas como un reto.



Karen Hamilton, Global VP Sustainability, Divisions, Unilever

Se necesita un cambio de sistema; el comportamiento sostenible depende de más factores que del poder adquisitivo de los consumidores. No esperes a la legislación, las organizaciones deben ser quienes impulsen el cambio, no esperes a que lo haga la legislación. La sostenibilidad a veces significa precios más altos, pero ahora el gran reto es hacer que los productos sostenibles sean asequibles y atractivos para la mayoría de los consumidores.



John Atcheson, CEO, Stuffstr

Necesitamos que la circularidad se generalice y ayudar a los consumidores a pasar de una

mentalidad basada en el uso. Para lograrlo, las empresas deben asumir las fricciones del proceso. Tienen que centrarse en la innovación para superar los inconvenientes y las percepciones negativas que suelen existir en torno a la circularidad. Deben intentar que la circularidad y los productos y servicios ofrecidos dentro de este modelo sean deseables, cambiar la narrativa y eliminar las tensiones.

Desde la perspectiva del consumidor:

1 Los consumidores más concienciados se están adelantando a lo que muchas empresas pueden ofrecerles.

Cada vez más personas desean productos, servicios y soluciones sostenibles, y muchas veces las empresas no tienen la capacidad productiva de satisfacer esta demanda. Esto lleva a que algunos consumidores boicoteen marcas cuyos valores y acciones no se alinean con los suyos. Las empresas necesitan encontrar la forma de adelantarse más rápido a los cambios en la demanda.

“Los deseos de los consumidores están cambiando rápidamente, por ejemplo, quieren dejar de usar plástico, pero cambiar hábitos muy arraigados puede ser difícil.”

Karen Hamilton, Global VP Sustainability, Divisions, Unilever

2 La gente no quiere hacer sacrificios.

Aunque a veces los valores sociales por sí solos hacen que algunas personas actúen de manera más sostenible, no es lo habitual. Por norma general, los consumidores no están dispuestos a pagar más por marcas sostenibles (o no tienen la capacidad económica), ni a comprometer la calidad o la conveniencia. Las empresas necesitan plantear la sostenibilidad de una forma conveniente y rentable, para poder ofrecer soluciones que resulten atractivas a la mayoría de consumidores.

“Redefinir prioridades podría significar que los productos sostenibles no impliquen un coste adicional para los consumidores. Es lo que hay que hacer, pretender que los consumidores sean quienes paguen el coste de la sostenibilidad no funciona.”

Heather Ducharme, Global Sustainable Sourcing Assurance Manager, The Body Shop

3 Las organizaciones no facilitan que los consumidores elijan la opción sostenible.

Los mensajes ambivalentes y la falta de señalización en los lineales pueden dificultar a los consumidores determinar qué producto es la mejor opción desde una perspectiva de sostenibilidad. Es responsabilidad de las marcas, y también un oportunidad, que sea más fácil escoger la opción sostenible mediante mensajes más claros y universales, tanto en el propio producto y como en las comunicaciones.

“Incluso para mí, a pesar de todo mi conocimiento, resulta difícil comprar pescado sostenible. Es imposible de explicar.”

Doug Parr, Chief Scientist and Policy Director, Greenpeace

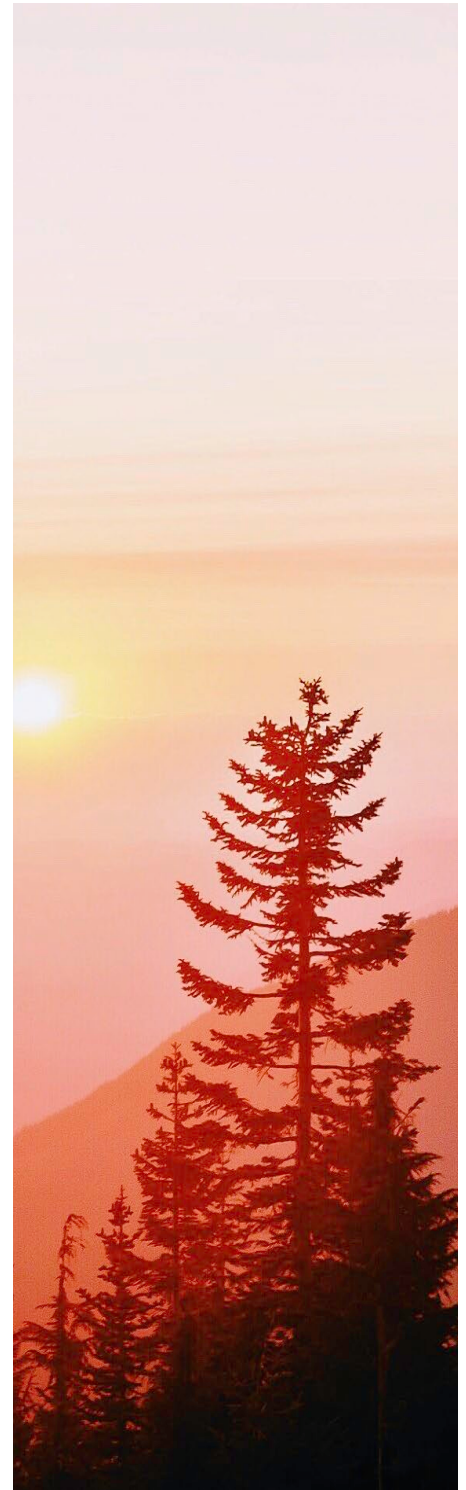
4 Comunicar o no comunicar.

Saber cómo y qué comunicar también puede ser un reto. Ahora más que nunca, los consumidores son conscientes de cómo las marcas intentan promocionar sus productos. La falta de autenticidad y el *greenwashing* pueden ser muy perjudiciales para la reputación de una marca, por lo que hay que prestar mucha atención a la comunicación y ser prudentes. Pero la falta de comunicación también puede ser peligrosa:

las personas sienten interés por los esfuerzos de las empresas para impulsar el cambio social y ambiental, por lo que a la vez las empresas deben señalar claramente las acciones que están tomando al respecto.

“Una dificultad interna a la que nos enfrentamos es saber qué comunicamos a los consumidores. Es cierto que nuestras credenciales aparecen en nuestras paredes y bolsas, pero tampoco entregamos una bolsa a menos que un consumidor la pida, ni vamos contando todas las cosas que hacemos porque hay gente de la organización que teme que parezcamos agresivos.”

Laura Gutowski, former Global Director of Strategy & Sustainability, Pret A Manger



Conclusiones

Estamos en un punto de inflexión. Las empresas se enfrentan a riesgos y oportunidades clave que se están acelerando con la pandemia de la Covid-19 y la Transformación Sostenible, estrechamente ligada el futuro de los negocios por su impacto en el propósito comercial y de marca de las empresas, es una de ellas.

Hemos planteado la cuestión en términos de valor, abordando tanto el valor comercial como el valor de marca y el valor del consumidor, y de actuación por parte de las empresas. Con la Kantar Sustainable Transformation Practice ayudamos a las empresas a entender dónde tienen derecho a actuar, qué deben representar de manera única, a quién dirigirse, con qué contenido y cómo llegar a su público objetivo, además de asesorarlas a la hora de definir sus ambiciones y las vías estratégicas que definan cómo generar éxito a corto y largo plazo para asegurarse un impulso duradero frente a objetivos de sostenibilidad específicos.

Cada vez son más las empresas que optan por tomar el camino de la sostenibilidad y transformarse. Es un camino que aún plantea muchos retos y que necesita de importantes cambios estructurales a niveles económicos, gubernamentales y sociales, pero lo que demuestran nuestros datos e investigaciones, es que aquellas empresas que decidan adoptar la sostenibilidad como uno de sus pilares fundamentales no solo lograrán una importante distinción frente al resto de empresas, sino que se verán recompensadas con grandes beneficios.



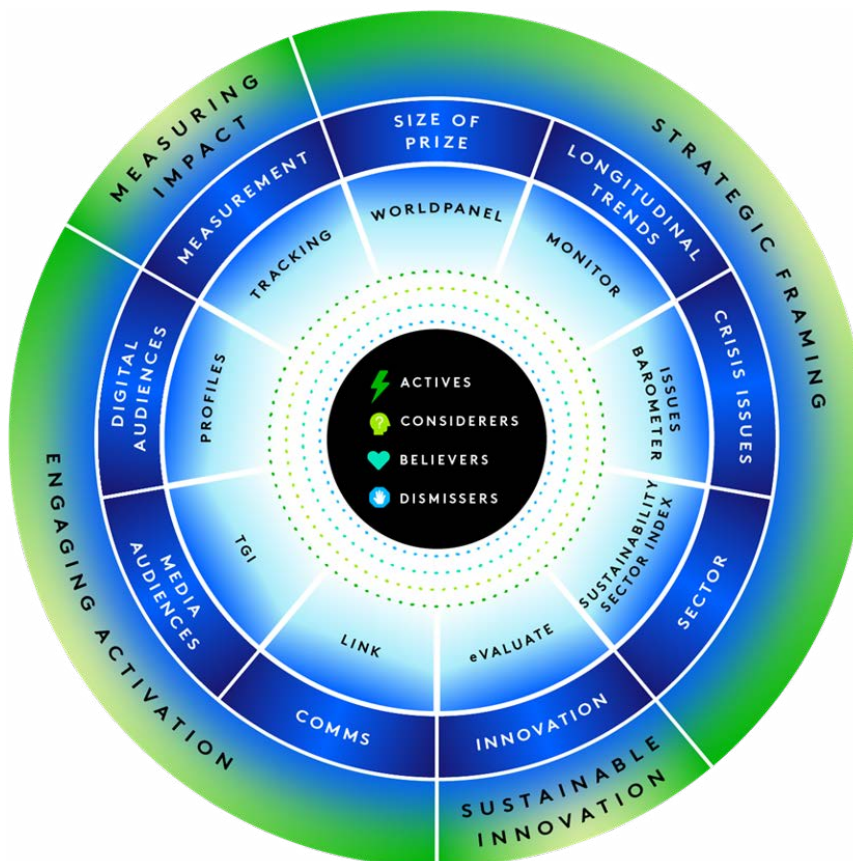
¿Dónde os podemos ayudar?

MEASURING IMPACT

Métricas de evaluación comparativa entre diferentes audiencias para retroalimentar la estrategia y monitorizar el impacto y el ROI de las iniciativas de sostenibilidad.

STRATEGIC FRAMING

Definir los problemas sociales y ambientales que puede adoptar de una manera auténtica, única y consistente. Comprender y priorizar diferentes audiencias, incluidas las poblaciones subrepresentadas.



ENGAGING ACTIVATION

Crear comunicaciones y experiencias que conecten con las personas a través de historias y emociones para involucrar y empoderar a las personas para que actúen.

SUSTAINABLE INNOVATION

Anticipar cambios disruptivos, teniendo en cuenta las poblaciones desatendidas de alto crecimiento y facilitar el cambio de comportamiento para crear innovaciones impactantes.

Referencias

UNEP, 2005: *United Nations Environment Programme Sustainability Communications A Toolkit for Marketing and Advertising Courses*.

Fink, L. (2018). *Annual Letter to CEOs*. Available at: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>

New York Times poll, 2006

Mishra, Suar, & Mishra, 2010: Mishra, S., Suar, D., & Mishra, S. (2010). *Does Corporate Social Responsibility Influence Firm Performance of Indian Companies?* *Journal of Business Ethics* (Vol. 95). <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0441-1>

GlobeScan, 2014: GlobeScan (2014). *Greendex. Consumer Choice and the Environment - A Worldwide Tracking Survey*.

Gallup 2018: <https://news.gallup.com/poll/1615/Environment.aspx>

Ethicity and Carat Media Marketing, 2005 in UNEP, 2005: *United Nations Environment Programme Sustainability Communications A Toolkit for Marketing and Advertising Courses*.

Eurobarometer, (2005): Eurobarometer, S. (2005). *Eurobarometer 63*, (June).

Credoc 2003: Credoc, I. (2003). *Étude Exploratoire Sur Les Connaissances, Représentations Et Perceptions À L'Égard Des Soins Palliatifs Et De L'Accompagnement*.

Forstater & Oelschaegel, 2006: Forstater, B. M., & Oelschaegel, J. (2006). *What Assures Consumers?* Director, (July).

Mintel 2018: <http://www.mintel.com/press-centre/social-and-lifestyle/mintel-announces-six-new-trends-shaping-the-global-consumer-landscape>

Carrington, Neville, & Whitwell, 2010: Carrington, M., Neville, B., and Whitwell, G. (2010). *Why Ethical Consumers Don't Walk Their Talk: Towards a Framework for Understanding the GAP between the Ethical Purchase Intentions and Actual Buying Behaviour of Ethical Minded Consumer*. *Journal of Business Ethics*, 97: 139 - 158.

Young, Hwang, McDonald, & Oates, 2010: Young, W., Hwang, K., McDonald, S., and Oates, C. (2010). *Sustainable Consumption: Green Consumer Behaviour when Purch. Products*. *Sustainable Development*, 18: 20 - 31.

Esseen & Nordström, 2018: Esseen, R., & Nordström, A. (2018). *Talking the talk equals walking the walk? A Quantitative Study of the Attitude- Action Gap in the Sharing Economy*.

Blake, 1999: Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2002). *Mind the Gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior?* *Environmental Education Research*. <https://doi.org/10.1080/13504620220145401>

Darnton, 2008: Darnton, A., & Kirk, M. (2011). *Finding Frames: New ways to engage the UK public in global poverty*.

Europanel, 2016: Europanel (2016). *Brand Purpose: Fad or Future?* Available at: <https://www.unilever.com/news/press-releases/2017/report-shows-a-third-of-consumers-prefer-sustainable-brands.html>

BCG analysis (Smits et al, 2014 : Smits, M., Wald, D., Vismans, D., and Huet, E. (2014). *An Imperative for Companies to Go Green*. Available at: <https://www.bcg.com/en-gb/publications/2014/consumer-products-sustainability-social-responsibility-leads-growth.aspx>

Contacto

Kantar es la empresa líder mundial en datos, insights y consultoría. Tenemos una comprensión única de cómo las personas piensan, sienten, compran, comparten, votan y perciben. Al combinar su expertise en comprensión humana con las tecnologías más avanzadas, las 30.000 personas del equipo de Kantar ayudan a las organizaciones líderes del mundo a tener éxito y generar crecimiento.

Para más información sobre Kantar Sustainable Transformation Practice, visita:
<https://www.kantar.com/es/expertise/sostenibilidad>

Contacta con nosotros para más información

Carmen Dato - Business Development Director
Carmen.dato@kantar.com

Mónica de Andrés - Client Director, Kantar
Monica.deandres@kantar.com

Patricia Baena - Associate Qualitative Director, Kantar
Patricia.baena@kantar.com