



Las marcas y su concienciación con el desarrollo sostenible para conquistar a un consumidor joven y responsable con su entorno

Brands and their awareness of sustainable development to engage With a Young and Environmentally Friendly Consumer

David Córdón-Benito¹, Lidia Maestro-Espínola²

¹Departamento de Marketing.
Universidad Complutense de Madrid (UCM),
Madrid, España.
dcordon@ucm.es

<https://orcid.org/0000-0001-5603-0792>

²Departamento de Marketing.
Universidad Complutense de Madrid (UCM),
Madrid, España.
lidiamae@ucm.es

<http://orcid.org/0000-0003-4866-3412>

Córdón-Benito, D. y Maestro-Espínola, L. (2022).

Las marcas y su concienciación con el desarrollo sostenible para conquistar a un consumidor joven y responsable con su entorno.

aDResearch ESIC International Journal of Communication Research, 27, e213.

<https://doi.org/10.7263/adresic-27-213>

RESUMEN

Clasificación JEL:
M31; M37**Palabras Clave**

Marca; *millennials*; sostenibilidad; desarrollo sostenible; comunicación; comportamiento del consumidor; *green marketing*; *engagement*

Objetivo: El objetivo de esta investigación es analizar la transformación de las marcas ante el reto de ganar confianza, generar *engagement* y conseguir la fidelización de un consumidor joven (*millennials*). Ante estos usuarios hiperconectados y concienciados con aspectos como el *green marketing*, la sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las marcas deben modificar sus estrategias de comunicación y marketing y adecuarse a los nuevos valores imperantes apoyados por estos públicos.

Diseño/metodología/enfoque: La metodología cualitativa de esta investigación ha consistido en la realización de entrevistas en profundidad a través de un cuestionario semiestructurado a expertos del sector de agencias de publicidad, marketing y consultoras de comunicación españolas. Los participantes poseen demostrada experiencia en el desarrollo de estrategias integradas para marcas alineadas con el desarrollo sostenible.

Resultados: Los resultados muestran el deseo de éstas por identificarse con valores ligados a la sostenibilidad, modificar sus tácticas de comunicación para atraer a un público joven y exigente, situarse en el *top of mind* de estos consumidores y combatir su volatilidad en lo referente a sus decisiones de compra si no se cumplen sus expectativas.

Limitaciones/implicaciones: El trabajo aporta visibilidad al compromiso de las marcas con el desarrollo sostenible y su relación con el público *millennial*. Sin embargo, la investigación presenta limitaciones puesto que aborda el objeto de estudio a través de la metodología cualitativa para conocer el punto de vista de los *practitioners* y no cubre la relación de las marcas con la Generación Z.

Originalidad/contribución: La investigación analiza la importancia que aspectos como los ODS y la sostenibilidad han adquirido para el público *millennial* y para las marcas. Estas han comprendido que sus objetivos deben alinearse con un nuevo tipo de consumidor preocupado por mejorar el mundo y la sociedad de la que forma parte.

ABSTRACT

JEL Classification:
M31; M37**Keywords**

Brand; *millennials*; sustainability; sustainable development; communication; consumer behaviour; *green marketing*; *engagement*

Purpose: The main aim of this research is to analyse the transformation of brands to gain trust, generate higher engagement rates and reinforce the loyalty of a young consumer (*millennials*). Bearing in mind those hyper-connected users who are interested in aspects such as green marketing, sustainability, and the Sustainable Development Goals (SDGs), brands must modify their communication and marketing strategies and adapt to the new prevailing values supported by these audiences.

Design / Methodology / Approach: Methodology is complemented with in-depth interviews to experts from Spanish advertising agencies and communication consultancies sector through a semi-structured questionnaire. Participants have experience in developing integrated strategies for sustainable brands.

Limitations / Implications: Results show the desire of brands to acquire values linked to sustainability, modify their communication tactics to attract a young and demanding consumer, place themselves in the top of mind and face consumers' volatile purchase behavior when their expectations are not fulfilled.

Originality / Contribution: This research analyses ODS importance for brands and for millennials. Brands understand they must align their corporate goals with a new king of consumer worried about improving society and the world.

1. Introducción

La globalización económica y el reto de la nueva complejidad han llevado a las organizaciones a una mayor competencia para atraer y fidelizar a los consumidores (Grönroos, 2016). La preocupación por el medioambiente, el calentamiento global, el peligroso agotamiento de los recursos naturales o el cambio climático se han convertido en temas de importancia para consumidores y marcas (Albino *et al.*, 2012). Estos *issues* se establecen en la agenda de la opinión pública, enmarcándose bajo conceptos más amplios como el desarrollo sostenible o la sostenibilidad (Antolín-López *et al.*, 2016). Las marcas son conscientes de la concienciación por parte de sus *stakeholders* con estos temas sociales y los abordan (Kumar y Christodouloupoulou, 2014; Barrio y Enrique, 2018).

Desarrollan diferentes estrategias de investigación de sus públicos, lo que permite a las marcas establecer diversos perfiles para conocer mejor las expectativas, gustos y opiniones no solo sobre los productos o servicios que prestan, sino también sobre aquellos temas que resultan relevantes para sus grupos de interés. Uno de los principales públicos prioritarios para las marcas son los consumidores y es en ellos en quienes enfocan las diferentes herramientas que las tecnologías ponen a su disposición, como las redes sociales, el *database marketing* o la inteligencia artificial (Solomon, 2020). Por este motivo se ha desencadenado una evolución en las formas de comunicación con sus grupos de interés que, cada vez más, se interesan por temáticas medioambientales y de consumo ético (Vesal *et al.*, 2021).

La sostenibilidad se convierte en un elemento que se integra en los principios identitarios de la marca y se visualiza, entre otras, a través de diversas acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (De Salas, 2014; Martínez-Escareño

et al., 2018), lo que le permite demostrar a sus diversos *stakeholders* su compromiso con el desarrollo sostenible, el compromiso ético y la mejora de la sociedad (Hopkins, 2016). La sostenibilidad resulta ser un elemento diferenciador que afecta en la decisión de compra de un tipo de consumidor específico: los *millennials* (Panda *et al.*, 2020).

Este artículo parte de la premisa de que las marcas, conocedoras del interés y la repercusión que poseen las acciones relacionadas con el desarrollo sostenible, integran estos elementos para mejorar la relación con los consumidores jóvenes. La investigación ahonda en el concepto sostenibilidad y desarrollo sostenible, además de justificar su relación con la RSC. Profundiza en las características de los *millennials* como consumidores de marcas que apuestan por la sostenibilidad debido a su concienciación del papel de las organizaciones en la sociedad y la mejora de las condiciones de vida.

1.1 ODS y desarrollo sostenible

En el año 2015 Naciones Unidas (UN) decidió situar ante los diferentes gobiernos de sus países miembros una realidad: la necesidad de que todos ellos luchasen por conseguir mejorar la vida de los habitantes del planeta (UN, 2021). Para tal fin, se desarrolló una lista de temas cuya resolución debía ser considerada como muy urgente y que, para ser alcanzada, exigía de una respuesta unificada, rápida y comprometida por todos ellos. Fue así como surgieron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o *Sustainable Development Goals* (SGDs). Una lista de 17 aspectos que suponían el compromiso de los países miembros para su consecución antes del año 2030 (UN, 2020). La Agenda 2030 quedaba fijada.

Sin embargo, el compromiso de los países miembros para la consecución de los objetivos establecidos no está dando los resultados

esperados (Coskun y Yetkin, 2019). Algunos investigadores (Miola y Schiltz, 2019) han establecido un sistema de indicadores para medir el avance en cada uno de esos objetivos con resultados que muestran que UN y sus miembros se encuentran todavía muy alejados de las metas fijadas para el año 2030. Por el contrario, a pesar de la debilidad en el compromiso adquirido por los países firmantes, la población ha comenzado a concienciarse con estos objetivos.

El Informe Brundtland define el desarrollo sostenible como “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”(WCED, 1987, p. 8). Desde entonces, la producción científica acerca de la definición del concepto, su evolución, o su adecuación a nuevas realidades económicas y sociales se ha multiplicado (Kane, 1999; Giddings *et al.*, 2002; Hopwood *et al.*, 2005; Bermejo Gómez, 2014; López Pardo, 2015), siendo tildado en ocasiones como ambiguo (Montes-del-Olmo, 2007). No es objeto de esta investigación ahondar en esta cuestión, pero sí resulta relevante señalar que el desarrollo sostenible no debe considerarse únicamente desde una perspectiva medioambiental. De acuerdo con UNESCO (2021), existen cuatro esferas que se ven afectadas por el desarrollo sostenible: la social, la medioambiental, la cultural y la económica.

A través del cuidado de los recursos naturales, la igualdad social, el desarrollo económico o la protección del medioambiente las marcas desempeñan su papel en la Agenda 2030 y en su conexión con los *stakeholders* (Thorisdottir y Johannsdottir, 2020).

1.2 Sostenibilidad y su relación con la RSC

Para algunos autores, la relación entre sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa

(RSC) surge en los años 70, momento en el que el término sostenibilidad comienza a ser habitual en el entorno medioambiental y empresarial y se convierte en una de las fuerzas impulsoras para la RSC (Chandler, 2017). Elkington (1998), en concreto, enuncia su *triple bottom line* y los tres tipos de responsabilidad sobre las que deben basar las empresas sus planes de RSE: económica, social y medioambiental (Cuesta y Valor, 2003). Teniendo esto en cuenta, otros investigadores han establecido similitudes entre sostenibilidad, RSC y sostenibilidad corporativa (Thorisdottir y Johannsdottir, 2020). Algunos incluso sitúan la sostenibilidad bajo ese paraguas de la RSC (Ebner y Baumgartner, 2006). Se apuesta, por tanto, por la integración de la sostenibilidad en el ADN de la organización como un elemento fundamental en la toma de decisiones y en la gestión de la marca (Rasche *et al.*, 2017; Diddi y Niehm, 2017; Chandler, 2017; Mañas-Viniegra *et al.*, 2020).

La Comisión Europea, consciente de la importancia que la RSC comenzaba a tener para las empresas, publicó en el año 2001 su *Green Paper Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. En él, el organismo ofrecía una definición lo suficientemente amplia de RSC para que se entendiese su relación con la sostenibilidad (Comisión Europea, 2001, p. 4):

CSR is essentially a concept whereby companies decide voluntarily to contribute to a better society and a cleaner environment. [...] An increasing number of European companies recognise their social responsibility more and more clearly and consider it as part of their identity. This responsibility is expressed towards employees and more generally towards all the stakeholders affected by business and which in turn can influence its success.

En la definición puede contemplarse cómo la RSC se entiende como una forma de actuar por parte de las organizaciones que queda reflejada en su manera de operar tal y como espera y desea la sociedad. Una sociedad cada vez más concienciada sobre la importancia de la sostenibilidad.

Los gobiernos han desarrollado políticas públicas para trasladar esta forma de operar a las empresas y animarlas a participar siendo responsables y sostenibles en la mejora de sus entornos (Moon y Sochaki, 1996; Zappal, 2003; Albareda *et al.*, 2007), lo que repercute en una mejor relación con sus *stakeholders* (Fox *et al.*, 2002; Albareda *et al.*, 2006). Se logra fomentar una alianza entre la administración pública y el sector privado buscando la colaboración entre compañías, organizaciones sociales y gobiernos locales (Guarini y Nidasio, 2003).

Esta integración de la sostenibilidad y la RSC como manera de operar en las organizaciones aporta una ventaja competitiva que actúa como diferenciador ante la competencia (González-Lafaysse y Lapassoue-Madrid, 2016; Marcon *et al.*, 2017; Martínez-Escareño *et al.*, 2018; Marín-García *et al.*, 2020). Se produce, por consiguiente, un impacto positivo en un elemento de vital importancia como es el valor de marca y sus componentes: la imagen de marca, la conciencia de marca, la calidad percibida y la lealtad a la marca (Kumar, 2014; Pappu y Quester, 2016; Ruiz-Molina *et al.*, 2017).

1.3 Green Marketing y sostenibilidad como elementos diferenciadores

Son numerosas las publicaciones que han puesto de relevancia la relación que existe entre las marcas socialmente responsables y el incremento generado en su ratio de *engagement* con sus consumidores (Cronin *et al.*, 2011; Cho *et al.*, 2012; Zasuwa, 2017; Hur *et al.*, 2018). Las áreas de

comunicación y marketing de las marcas son conscientes del valor diferencial que supone posicionarse en la mente del consumidor como una marca sostenible y responsable con su entorno y practican lo que ha dado en llamarse *green advertising* (Nyilasy *et al.*, 2014) o *green marketing*, concepto que hizo su aparición a finales de los años 80 en el ámbito empresarial (Lee, 2008; Andronie *et al.*, 2019; Naz *et al.*, 2020).

El *green marketing* puede relacionarse con la responsabilidad medioambiental de la RSC y representa la orientación responsable desde el marketing por parte de las marcas que son consideradas sostenibles (Sroka y Szanto, 2018). Ofrecer una definición del término resulta complejo. Como afirman algunos autores (Nadanyiova *et al.*, 2020) existe una falta de consenso para determinar qué es, lo que queda de manifiesto al observar la cantidad de autores que han intentado ofrecer una definición (McDaniel y Rylander, 1993; Baker, 2003; Grant, 2007; American Marketing Association, 2021). Sin embargo, por tratarse de una asociación internacional que reúne a académicos y profesionales, se destaca la definición propuesta por la American Marketing Association (AMA), que define *green marketing* como “el desarrollo y marketing de productos que son asumidos como medioambientalmente seguros (diseñados para minimizar efectos negativos en el entorno físico o para mejorar su calidad” (AMA, 2021).

Las marcas que optan por este tipo de estrategia se consideran *green brands* (Kumar *et al.*, 2020) que promocionan *green products* (Paul *et al.*, 2016). Se torna imprescindible para las mismas investigar el comportamiento de sus consumidores (Cornelissen *et al.*, 2008; Cherrier *et al.*, 2011) que son considerados *green consumer* o consumidor responsable y su segmentación es más compleja de lo que unas variables

demográficas pueden mostrar (Peattie y Charter, 2003; Kelic *et al.*, 2020).

Gracias a este tipo de comunicación responsable desarrollada por las marcas, el concepto de sostenibilidad adquiere una dimensión mucho mayor. Se evita caer en el reduccionismo que circunscribe el desarrollo sostenible únicamente a la esfera medioambiental. La comunicación surge como una herramienta para que las marcas sostenibles den a conocer sus productos y servicios además de mostrar un compromiso que impregna su identidad corporativa y sus planes de RSC y genera una relación de confianza con sus *stakeholders* (She y Michelon, 2019).

1.4 La Generación Y: *Millennials* y su comunicación con las marcas

Uno de los grupos de consumidores que más interés despierta en las marcas que apuestan por la sostenibilidad es el de los *millennials*, también conocidos como Generación Y (Bedard y Tolmie, 2018). El término *millennial* nace en los Estados Unidos de la mano de Strauss y Howe (1991) convirtiéndose en pocos años en un concepto con gran popularidad (Kapferer y Michaut-Denizeau, 2020). Se consideran *millennials* todas aquellas personas nacidas entre los años 1980 y 2000, y forman la primera generación de consumidores que nace en un mundo global e interdependiente, lo que marca en ellos una personalidad receptiva a asuntos éticos (Bucic *et al.*, 2012; Taylor, 2016). Utilizan Internet y las diferentes herramientas de comunicación digital (Nielsen, 2015; Nielsen Latinoamerica, 2017). Desde una edad muy temprana, y a través de los medios de comunicación, fueron conscientes de los asuntos relacionados con la sostenibilidad y el medioambiente (Cornwell y Drennan, 2004; Hwang y Griffiths, 2017; Sharma y Joshi, 2019). Por dicho motivo, sus decisiones de compra se enfocan hacia productos

y servicios que cumplan una serie de características que beneficien el desarrollo sostenible a través de la RSC de las marcas productoras (Klimkiewicz y Olturta, 2017; Deloitte, 2017).

Los *millennials* resultan ser un grupo muy exigente con la comunicación desarrollada por las marcas en las que confían, prestando atención a sus estrategias de marketing, comunicación y RSC, y analizando su identidad, valores y filosofía corporativa donde se refleje esa apuesta por el desarrollo sostenible, comportamiento ético y actuaciones alineadas con el mismo (Lu *et al.*, 2013). Tal y como afirman Lindh y Johnstone (2017) conductas como el *greenwashing* tienen un efecto profundamente negativo en las marcas que son descubiertas por este grupo de público desarrollando este tipo de prácticas.

Motivado por su carácter de nativos digitales (Malo, 2006; Castellana *et al.*, 2007), las TICs se convierten en un espacio de encuentro para marcas y *millennials*, donde satisfacen sus demandas de productos y servicios útiles en diferentes esferas públicas o privadas y construyendo un estilo de vida propio a este grupo (Brea, 2007; Calafell *et al.*, 2019). De este modo, se crean comunidades virtuales donde estos jóvenes se dan cita con sus marcas predilectas, interactúan y comparten aquellas acciones de comunicación que les resultan relevantes en sus propios perfiles lo que desemboca, en algunos casos, en la viralización de esos contenidos (Mangold y Smith, 2012; Deloitte, 2020). Estos grupos se conocen como *Online Brand Communities* (OBCs) (Ozuem *et al.*, 2021).

El comportamiento que posibilita que *millennials* se den cita alrededor de una OBC ha sido investigado por diferentes autores que concluyen que existe una gran diversidad de factores que posibilitan ese encuentro: principios, valores, gustos y afectos compartidos hacia la marca. Las

marcas posicionan así sus mensajes sostenibles ante los *millennials*, consiguiendo incrementar los atributos de la marca (Sharma y Joshi, 2019) y la conciencia de marca (Pencarelli *et al.*, 2020). Sin embargo, el *engagement* generado y el deseo de pertenencia a esa OBC resulta mayor en aquellos miembros de la Generación Y con un conocimiento previo de marca que en aquellos que no han oído hablar antes sobre la misma (Algesheimer *et al.*, 2005).

2. Metodología

La presente investigación ha desarrollado a través de un análisis de la bibliografía existente, un recorrido por conceptos como sostenibilidad, desarrollo sostenible, RSC, jóvenes y comunicación. El fin es ofrecer un constructo teórico que ayude a profundizar y comprender la realidad de las marcas y su relación comunicativa con los jóvenes, además de conseguir alcanzar los objetivos que este trabajo persigue.

La pregunta de investigación de la que parte el trabajo es si las marcas integran la sostenibilidad en sus estrategias corporativas para promover prácticas de desarrollo sostenible que sientan las bases de sus estrategias comunicativas y de marketing.

De la pregunta de investigación surge como objetivo principal: analizar el interés de las marcas por la sostenibilidad y la comunicación que mantienen con el público joven. De este objetivo principal surgen los secundarios que se especifican a continuación:

OS1. Investigar el compromiso de las marcas con la sostenibilidad.

OS2. Analizar la integración de la sostenibilidad como elemento que imbrica la estrategia las marcas.

OS3. Profundizar en el interés que el público *millennial* despierta en las marcas sostenibles.

OS4. Identificar las principales estrategias comunicativas de las marcas con el público *millennial*

La metodología seleccionada para dar respuesta a la pregunta de investigación y a los objetivos planteados es la cualitativa. Se trata de un método científico que permite una aproximación dinámica y abierta a la realidad profesional y a una explicación de los procesos internos, la organización de los ritmos de trabajo y los procesos de toma de decisión que se desarrollan en el ámbito profesional que encajan con los objetivos de la investigación. Concretamente, y a través de las entrevistas en profundidad desarrolladas, se pueden comparar las aportaciones de las investigaciones teóricas llevadas a cabo y los datos ofrecidos por profesionales del sector.

Se opta por organizar entrevistas en profundidad con doce profesionales del ámbito de publicidad, el marketing y la comunicación. Desarrollan su labor en agencias y consultoras de comunicación que poseen como clientes a marcas que han situado la sostenibilidad como un elemento fundamental de sus estrategias orientadas a un público determinado: los *millennials*. En la Tabla 1 puede observarse el listado de expertos que han formado parte de la investigación.

Benney y Hughes (1970) dotan a la entrevista en profundidad de entidad, tildándola como herramienta de investigación cualitativa muy empleada en el ámbito de las Ciencias Sociales. Taylor y Bodgan (1987, p. 102) explican que mediante la entrevista cualitativa en profundidad se solicita a los participantes “que seleccionen las respuestas más apropiadas a un conjunto de preguntas, o incluso que respondan a preguntas abiertas con sus propias palabras”. Algo que Denzin y Lincoln (2005, p. 643) tildan de “arte”.

Se organizó una entrevista en profundidad semiestructurada mediante un cuestionario

Tabla 1 | Perfiles de los expertos/as entrevistados/as en la investigación

Sexo	Formación Académica	Tipo de Organización	Puesto	Ciudad	Años de experiencia
Mujer	Lic. en Publicidad y RRPP	Agencia de Publicidad	<i>Senior Account Manager</i>	Madrid	+ 12 años
Hombre	Lic. en Periodismo	Consultora de Comunicación	Consultor Senior	Madrid	+ 12 años
Mujer	Lic. en Publicidad y RRPP	Agencia de Publicidad	CEO	Madrid	+ 30 años
Mujer	Grado en Marketing	Agencia de Publicidad	<i>Social Media Analyst</i>	Barcelona	+ 11 años
Mujer	Lic. en Publicidad y RRPP	Agencia de Publicidad	CEO	Bilbao	+ 17 años
Mujer	Lic. en Periodismo	Agencia de Publicidad	<i>Responsible Social Media</i>	Barcelona	+ 10 años
Mujer	Lic. en Publicidad y RRPP	Consultora de Comunicación	<i>Digital Strategist</i>	Madrid	+ 13 años
Hombre	Lic. en Publicidad y RRPP	Agencia de Publicidad	<i>Consumer Insights Manager</i>	Madrid	+ 12 años
Mujer	Lic. en Periodismo	Consultora de Comunicación	Directora Área <i>Talent Engagement</i>	Madrid	+ 10 años
Hombre	Grado en Marketing	Agencia de Publicidad	<i>Senior Digital Designer</i>	Barcelona	+ 8 años
Mujer	Grado en Publicidad y RRPP	Agencia de Medios	Directora de medios	Madrid	+ 20 años
Hombre	Lic. en Periodismo	Consultora de Comunicación	Consultor Senior	Madrid	+ 12 años

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por los/las entrevistados/as

compuesto por 23 preguntas divididas en cuatro bloques, lo que sirvió como guion temático. Las entrevistas se mantuvieron entre los meses de febrero y abril de 2021 en modalidad *on-line*, debido a las restricciones impuestas por la COVID-19. Las

herramientas empleadas para los encuentros fueron Microsoft Teams y Zoom y tuvieron una duración media de 48 minutos en horario de mañana.

Para el análisis de los resultados cualitativos se realizó una primera lectura y reflexión de los

discursos ofrecidos por los entrevistados. Se redujeron sus respuestas a conceptos redundantes relacionados con la temática de la investigación y los objetivos que la misma se planteaba. Este trabajo de análisis e interpretación de los resultados se extendió durante los meses de marzo y abril, una vez se registró un número suficiente de entrevistas realizadas que pudiesen marcar una tendencia para establecer los conceptos comunes surgidos en las respuestas ofrecidas que arrojaron los siguientes resultados.

3. Resultados

3.1 Las marcas y su compromiso con la sostenibilidad

Los doce entrevistados (100%) consideran que desde que se enunciasen los ODS que conforman la agenda 2030, las marcas han comenzado a realizar adaptaciones de su identidad corporativa, valores de marca y filosofía para tender a conectarse con alguno de estos diecisiete objetivos en favor del desarrollo sostenible. Una amplia mayoría de ellos (74,7%) consideran que esta identificación obedece a diversas razones entre las que destacan: el deseo de la marca por adaptarse a los cambios en su entorno, su interés hacia los consumidores jóvenes que se encuentran en el grupo de la Generación Y o *millennials*, aumentar los beneficios a través de un posicionamiento sostenible y generar nuevas líneas de negocio con productos que pongan de relevancia el *upcycling*.

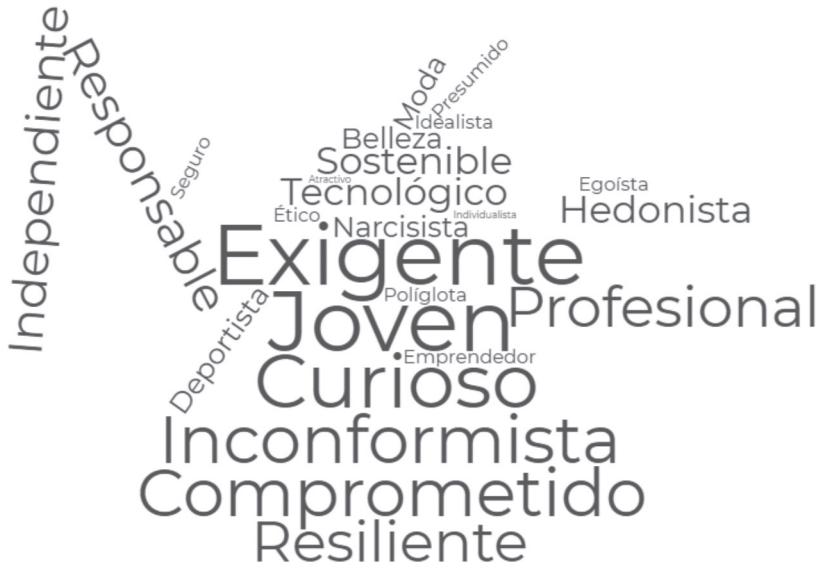
Al ser preguntados por el compromiso de las marcas con la sostenibilidad, algunos expertos (83%) afirman que es real y que, en el caso de las campañas que han desarrollado, la marca ha hecho una reflexión y modificación profundas. Según explica una de las entrevistadas: “Se preocupan en alinear su identidad, su posicionamiento estratégico, su comunicación y sus acciones de RSC al comportamiento ético al que

su público joven da valor. Incluso alinean los ODS con sus objetivos corporativos y lo especifican en sus memorias anuales”. Gracias a ello, y como comentan un 83% de los participantes, el impacto en la credibilidad y en la conciencia de marca o *brand awareness* aumentan. Los expertos restantes (16,6%) se muestran más escépticos ante este compromiso. Consideran que las marcas modifican sus políticas comunicativas y que existe voluntad de implementar prácticas que colaboren con ese desarrollo sostenible, pero, sin embargo “no realizan una modificación que recorra la columna vertebral de la marca e impregne todas sus acciones”. A pesar de ello, y como señala uno de ellos “no se debe a una cuestión de deslealtad con la sostenibilidad, o a acciones engañosas o de *greenwashing*, sino de tiempo necesario para adaptar todos los procesos y el coste que supone”.

3.2 Los *millennials* y su interés por las marcas sostenibles

En lo concerniente al público joven, todos los entrevistados (100%) coinciden al situar al público *millennial* como uno de los prioritarios para las marcas para las que trabajan. Sin embargo, la definición de algunas de las características compartidas que convierten a este grupo en una generación varía. Sitúan el foco de interés en edades comprendidas entre los 33 y 37 años. A través de la investigación realizada para el diseño de sus campañas y la segmentación de los públicos, los caracterizan como “jóvenes profesionales” con experiencia en el ámbito empresarial, un gran interés en disfrutar del tiempo libre dedicándolo al ocio, los viajes, el cuidado personal y la socialización, tanto en persona como digital, con sus grupos de influencia, entre los que destacan amigos y familia. El Gráfico 1 muestra una nube de palabras con los principales adjetivos empleados para describir a este *target* de interés para las marcas.

Gráfico 1. Nube de palabras. Atributos con los que los expertos participantes en la muestra adjetivan a la generación *millennial*.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad.

Los expertos, a través de sus respuestas, sitúan el salario medio de este segmento en 37.500 euros. Por ese motivo, todos los entrevistados (100%) consideran que existen diversos segmentos dentro de la Generación Y que no interesan desde el punto de vista comunicativo o de ventas. El motivo, como argumentan, es que esta generación ha hecho frente a una situación de crisis económica constante, lo que, en palabras de uno de los expertos: “Ha mermado sus posibilidades de acceso al mercado laboral, a un trabajo remunerado o a salarios que permitan la compra en ciertos mercados como el de los productos desarrollados por marcas sostenibles”. El coste de los productos sostenibles es alto y los jóvenes a quienes se dirigen, como muestra el Gráfico 1, son, entre otros atributos, exigentes e inconformistas. Los expertos (66,4%) indican que las

marcas comprenden lo vulnerable que resulta la relación con este determinado tipo de público. O los productos y servicios que ofrecen son considerados de alta calidad, o la probabilidad de que repitan la compra será altamente improbable.

3.3 El atractivo de la sostenibilidad para el público joven

Pero no solo la calidad es importante para este segmento de público *millennial* sino que, por un lado, tal y como destacan los participantes en las entrevistas en profundidad (74,7%), son muy permeables a las opiniones de aquellos sujetos en su entorno más próximo que ejercen algún tipo de influencia o poder social sobre ellos. Y, por otro lado, el conocimiento de la marca resulta ser otro elemento fundamental para interesarse por los productos o servicios que les ofrece (66,4%). La

relevancia del *Word of Mouth* (WOM) o boca-oreja tanto en un entorno presencial como online es fundamental para ellos y durante su proceso de búsqueda de información su principal fuente es internet tal y como aseguran los expertos (74,7%).

Esa exigencia no sólo se centra en la calidad de los productos o servicios, el precio, las recomendaciones o el recuerdo de marca, sino que ahonda en temáticas relacionadas con la esfera más comprometida de la sostenibilidad: la social. Este segmento espera un comportamiento ético y responsable por parte de las marcas. Para una parte de los expertos entrevistados (58,1%), la labor de transparencia y *accountability* se tornan en elementos de gran importancia para la confianza en las marcas. Sin embargo, se aprecian discrepancias, ya que el resto de la muestra (41,5%) consideran que ese interés existe, pero no es definitorio del amor que este segmento de público profesará hacia la marca. Como detalla una de las expertas “la gran mayoría de estos *millennials* no realizan un estudio de esas marcas, ni buscan sus memorias de sostenibilidad o códigos éticos en la parte institucional de sus webs”. Otra de las expertas consultadas añade en esta línea: “Su atención se centra en si la marca es responsable, apoya el desarrollo sostenible y comunica. Pero no investigan si esa marca tiene políticas de conciliación para sus trabajadores, cuenta con proveedores locales o evita la deslocalización de productos”.

3.4 Comunicación y *engagement*

En lo referente a la comunicación que las marcas mantienen con este sector del público, todos los expertos (100%) coinciden en que las redes sociales son el canal para que marcas y *millennials* establezcan y mantengan su relación y desarrollen conceptos como la confianza, el *engagement* o la interacción. Según los entrevistados (100%), las redes sociales más empleadas son Facebook

e Instagram. En ellas, explican, se buscan menajes en los que la marca se pronuncie y posicione sobre su lucha para conseguir el desarrollo sostenible, pero siempre basados en acciones reales. Como asegura un 74,7% de los expertos, cualquier intento de *greenwashing* penalizará a la marca y a su reputación.

Las marcas tienden a emplear campañas extremadamente visuales, que puedan aprovechar las características de las redes sociales y las particularidades técnicas de cada una de ellas, aseguran un 83% de los participantes. Pero, además del impacto de lo visual a través del empleo de la fotografía o vídeo, se busca un contenido de calidad. Uno de los expertos asegura que “el público *millennial* al que nos dirigimos está lo suficientemente experimentado y no es fácilmente impresionable por la imagen. Han crecido en un entorno audiovisual, por lo que, además, buscan mensajes informativos y atractivos”. La característica de desarrollar contenido de valor e informativo es compartida por el 91,3% de los entrevistados, que lo sitúan por delante de la espectacularidad de la campaña, el atractivo de la imagen, o el empleo de líderes de opinión o *influencers* en la misma. Estos mensajes deben estar “basados en datos y en valores corporativos que demuestren el compromiso de la marca con la sostenibilidad, sus planes de RSC o algunos códigos o normas que guían el buen gobierno”, puntualiza uno de los expertos.

Resulta curioso destacar el formato que los entrevistados reconocen que posee una mayor ratio de *engagement* e interacción. Un 49,8% considera que el vídeo es el formato que mejor reúne todas las características que tanto marca como consumidor buscan. Sin embargo, el 50,2% restante, considera que los vídeos en directo a través de redes sociales como Instagram o Twitch, los *lives* o las encuestas en tiempo real incrementan

la ratio de *engagement* entre marca y consumidor. Tal como puntualiza uno de ellos: “No hay tiempo para la edición. La comunicación es genuina, real y mucho más creíble y cercana. De ahí que su uso haya crecido considerablemente durante la pandemia”. Es así como, según el 66,4% de los expertos, las *Online Brand Communities* (OBCs) han crecido en el último año y “han reforzado las ventas online durante el periodo de confinamiento, modificando algunos patrones de compra en consumidores muy apegados a la tienda física”.

4. Discusión y Conclusiones

Los resultados expuestos muestran cómo el desarrollo sostenible y la agenda 2030 se han convertido en temáticas de gran interés para las organizaciones. La sociedad es consciente de la seriedad de estos temas que tanto gobiernos como medios de comunicación sitúan en la agenda.

Las marcas se encuentran en una evolución hacia nuevos procesos productivos, la creación de nuevos bienes y servicios responsables, y una comunicación más enfocada en mostrar las acciones que las diferentes marcas implementan para alinearse con el desarrollo sostenible. De la investigación se concluye que las marcas apuestan por la sostenibilidad integrándola en su ADN. Para ello, revisan y alinean sus objetivos empresariales con el desarrollo sostenible, como señalan los profesionales entrevistados. Son diversas las marcas que desde el año 2015 han aprovechado este alineamiento con la sostenibilidad para comenzar la producción de bienes reciclados, como H&M¹, o que, desde su nacimiento, se han posicionado como marcas sostenibles, como es el caso de Ecoalf².

La comunicación con el público *millennial* se torna fundamental para dar a conocer este compromiso de las marcas con la sostenibilidad. Las redes sociales se posicionan como el elemento fundamental para la comunicación entre marcas y este público. Destacan varias características de acuerdo con los expertos y las investigaciones consultadas. Se trata de jóvenes nativos digitales, con acceso a tecnología y gran interés por ella, poder adquisitivo medio, activos, que prestan gran atención a las redes sociales como herramienta de comunicación, cuidan su apariencia externa y tienen conciencia con los problemas medioambientales y sociales que afectan al mundo y, además, quieren contribuir a su solución.

Sin embargo, y puntualizando lo que muestran algunas investigaciones ya referenciadas (Hwang y Griffiths, 2017) ese interés por los temas éticos y el desarrollo sostenible no es tan profundo como parece. Según los expertos consultados, sí son jóvenes concienciados con esos temas, pero su compromiso con la marca no llega hasta el punto de analizar de manera detallada sus actuaciones para decidir si consumen o no sus productos. Buscan, por el contrario, una comunicación proactiva por parte de la marca en la que muestre ese compromiso con el desarrollo sostenible.

Por tanto, puede concluirse que las marcas son conscientes del interés que el desarrollo sostenible despierta en el público *millennial* y se identifican con valores ligados a la sostenibilidad que integran en sus objetivos corporativos. Además, modifican sus tácticas de comunicación para atraer a este público, situarse en el *top of mind* de estos consumidores y combatir su volatilidad en las decisiones de compra si no se cumplen sus expectativas.

Puede concluirse, por tanto, que la pregunta de investigación “¿integran las marcas la

1. Disponible en: https://www2.hm.com/en_gb/hm-sustainability/lets-change.html (Acceso: 9 de abril de 2021).

2. Disponible en: https://ecoalf.com/es/p/fundacion-33?_adin=02021864894 (Acceso: 9 de abril de 2021).

sostenibilidad en sus estrategias corporativas para promover prácticas de desarrollo sostenible que sientan las bases de sus estrategias comunicativas y de marketing?” se cumple. A pesar de que resulta un proceso complejo que requiere tiempo, las marcas internalizan su compromiso con el desarrollo sostenible. Acciones como *greenwashing* repercuten de manera negativa en la reputación de una institución y son conscientes de la importancia de adherirse al compromiso que se espera de ellas por parte de sus consumidores más jóvenes.

El objetivo general: analizar el interés de las marcas por la sostenibilidad y la comunicación que mantienen con el público joven queda patente en los resultados arrojados por las entrevistas en profundidad y su comparativa con la fundamentación teórica realizada en la discusión.

El primer objetivo secundario se cumple al dejar patente el interés que la sostenibilidad ha despertado en las marcas y cómo adaptan los ODS a sus objetivos corporativos, en muchos casos, integrándolos en sus memorias anuales de manera explícita. El segundo demuestra la forma en la que las marcas integran la sostenibilidad en sus estrategias corporativas y de comunicación a través del uso de redes sociales y campañas creativas e informativas sustentadas en las acciones para apoyar el desarrollo sostenible desempeñadas por las marcas. En cuanto al tercer objetivo secundario, profundizar en el interés que el público *millennial* despierta en las marcas sostenibles, se detalla cómo dentro de la Generación Y, a las marcas les interesa un segmento de público con una edad y poder adquisitivo concreto.

En lo referente al cuarto objetivo, identificar las principales estrategias comunicativas con estos, se demuestra que la comunicación digital y, en concreto, las redes sociales, son el canal

preferido por ambas partes. Pero los mensajes, además de una cuidada imagen, deben contar con contenido informativo relevante que aporte datos sobre el compromiso con la sostenibilidad que la marca guarda.

Teniendo en cuenta las limitaciones de esta investigación, como la metodología seleccionada y la ausencia de análisis de la Generación Z, se plantea una futura investigación comparativa entre el interés que despiertan las marcas sostenibles en las Generaciones Y y Z, combinando la metodología cualitativa y cuantitativa.

5. Bibliografía

- Albareda, L., Ysa, T. y Lozano, J. M. (2006). The Role of Governments in Fostering CSR. En A. Katabadse y M. Morsing (eds.), *Corporate Responsibility. Reconciling Aspirations with Application* (pp. 391-407). Palgrave Macmillan.
- Albareda, L., Lozano, J.M., e Ysa, T. (2007). Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe. *Journal of Business Ethics*, 74, 391-406. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9514-1>
- Albino, V., Dangelico, R. M. y Pontrandolfo, P. (2012). Do inter-organizational collaborations enhance a firm's environmental performance? A study of the largest U.S. companies. *Journal of Cleaner Production*, 37, 304-315. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.033>
- Algesheimer, R., Dholakia, M. y Hermann, A. (2005). The Social Influence of Brand Community: Evidence From European Car Clubs. *Journal of Marketing*, 69(3), 19-34. <https://doi.org/10.1509%2Fjmk.69.3.19.66363>
- American Marketing Association (AMA) (2020). *Green Marketing*. <https://www.ama.org/listings/2020/10/01/green-marketing-4/>
- Andronie, M., Gardan, D. A., Dumitru, I., Gardan, I. P., Andronie, I. E. y Uta, C. (2019). Integrating the Principles of Green Marketing by Using Big Data. Good Practices. *Amfiteatru Economic*, 21 (50), 258-269. <http://dx.doi.org/10.24818/EA/2019/50/258>
- Antolín-López, R., Delgado-Ceballos, J. y Montiel, I. (2016). Deconstructing Corporate Sustainability: A Comparison of Different Stakeholder Metrics. *Journal of Cleaner Production*, 136A, 5-17. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.111>

- Baker, M.J. (2003). *The Marketing Book* (5a ed.) Butterworth–Heinemann.
- Barrio, E. y Enrique, A. M^a. (2018) Responsabilidad Social Corporativa. Estudio sobre la identificación y clasificación de los stakeholders. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC*, 17(17), 90-109. <https://doi.org/10.7263/adresic-017-02>
- Bedard, S. A. N. y Tolmie, C. R. (2018). Millennials' green consumption behaviour: Exploring the role of social media. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1388–1396. <https://doi.org/10.1002/csr.1654>
- Benney M. y Hughes E. C. (1970). Of sociology and the interview. En N. K. Denzin (ed.), *Sociological Methods: A sourcebook*. Aldine Publishing Company.
- Bermejo-Gómez, R. (2014). *Del Desarrollo Sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis*. Hegoa.
- Brea, J. L. (2007). *Cultura_RAM. Mutaciones de la Cultura en la Era de su Distribución electrónica*. Editorial Gedisa.
- Bucic, T., Harris, J. y Arli, D. (2012). Ethical consumers among the millennials: A crossnational study. *Journal of Business Ethics*, 110(1), 113–131.
- Calafell, G., Banqué, N. y Viciana, S. (2019). Purchase and Use of New Technologies among Young People: Guidelines for Sustainable Consumption Education. *Sustainability*, 11(6), 1541. <https://doi.org/10.3390/su11061541>
- Castellana, M., Sánchez-Carbonell, X., Graner, C. y Beranuy, M. (2007). El adolescente ante las tecnologías de la información y la comunicación: Internet, móvil y videojuegos. *Papeles del Psicólogo*, 28(3), 196–204.
- Chandler, D. (2017) *Strategic Corporate Social Responsibility* (4a ed.). Sage.
- Cherrier, H., Black, I.R. y Lee, M. (2011). Intentional non-consumption for sustainability: consumer resistance and/or anti-consumption? *European Journal of Marketing*, 45(11/12), 1757-1767. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561111167397>
- Cho, C. H., Guidry, R. P., Hageman, A. M. y Patten, D. M. (2012). Do actions speak louder than words? An empirical investigation of corporate environmental reputation. *Accounting, Organizations and Society*, 37(1), 14-25.
- Comisión Europea. (2001). *Green Paper Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9
- Cornelissen, G., Pandelaere, M., Warlop, L. y Dewitte, S. (2008). Positive cueing: promoting sustainable consumer behaviour by cueing common environmental behaviours as environmental. *International Journal of Research in Marketing*, 25(1), 46-55. <http://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2007.06.002>
- Cornwell, T. y Drennan, J. (2004) Cross-cultural consumer/consumption research: Dealing with issues emerging from globalization and fragmentation. *Journal of Macromarketing*, 24(2), 108-121. <http://doi.org/10.1177/0276146704269301>
- Coskun, A. y Yetkin, R. M. (2019). Environmental segmentation: young millennials' profile in an emerging economy. *Young Consumers*, 20(4), 359-379. <https://doi.org/10.1108/YC-12-2018-0912>
- Cronin, J. J., , Smith, J., Gleim, M., Ramirez, E. y Martinez, J. (2011). Green marketing strategies: An examination of stakeholders and the opportunities they present. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 158–174. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0227-0>
- Cuesta, M. y Valor, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa: concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín Económico de ICE*, (2755), 7-20. <http://www.revistasice.com/index.php/BICE/article/view/3122>
- Deloitte (2017). *What makes Millennials spend more?*. <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/consumer-industrial-products/articles/young-premium-consumer.html>
- Deloitte (2020). The Deloitte Global Millennial Survey 2020 Resilient generations hold the key to creating a “better normal”. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/gr/en/pages/about-deloitte/articles/MillennialSurvey2020.html> (Acceso: 20 abril 2021).
- De Salas, M^a. (2014). El valor medioambiental y su avance en la Estrategia de Empresa. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC*, 10(10), 8-31. <https://doi.org/10.7263/adresic-010-01>
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Sage.
- Diddi, S. y Niehm, L.S. (2017). Exploring the role of values and norms towards consumers' intentions to patronize retail apparel brands engaged in corporate social responsibility (CSR). *Fashion and Textiles*, 4, 5. <https://doi.org/10.1186/s40691-017-0086-0>
- Ebner, D. y Baumgartner, R. J. (2006). The relationship between sustainable development and corporate social responsibility. *Corporate Responsibility Research Conference, Queen's University, Belfast Dublin, Ireland, September 4–5*; vol. 4.

- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.
- Fox, T., Ward, H. y Howard, B. (2002). *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study*. The World Bank. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/document-detail/284431468340215496/public-sector-roles-in-strengthening-corporate-social-responsibility-a-baseline-study>
- Giddings, B., Hopwood, B. y O'Brien, G. (2002). Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10(4), 187-196. <https://doi.org/10.1002/sd.199>
- Gonzalez-Lafaysse, L. y Lapassouse-Madrid, C. (2016). Facebook and sustainable development: a case study of a French supermarket chain. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(5), 560-582.
- Grant, J. (2007). *The Green Marketing Manifesto*. John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. (2016). *Service management and marketing: managing the service profit logic* (4a ed.). John Wiley & Sons.
- Guarini, E. y Nidasio, C. (2003). *CSR Role in Public-Private Partnerships: Models of Governance* [Comunicación]. 2nd Annual Colloquium of the European Academy of Business in Society, Copenhagen.
- Hopkins, M. (2016). *CSR and Sustainability*. Greenleaf Publishing Limited.
- Hopwood, B., Mellor, M. y O'Brien, G. (2005). Sustainable development: mapping different approaches. *Sustainable Development*, 13(1), 38-52.
- Hur, W. M., Kim, H. y Kim, H. K. (2018) Does customer engagement in corporate social responsibility initiatives lead to customer citizenship behaviour? The mediating roles of customer-company identification and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1258-1269. <https://doi.org/10.1002/csr.1636>
- Hwang, J. y Griffiths, M. (2017). Share more and drive less: Millennials value perception and behavioral intent in using collaborative consumption services. *Journal of Consumer Marketing*, 34(2), 132-146. <https://doi.org/10.1108/JCM-10-2015-1560>
- Kane, M. (1999). Sustainability concepts: From theory to practice. En J. Köhn et al. (eds.), *Sustainability in question. The search for a conceptual framework*. Edward Elgar.
- Kapferer, J. N. y Michaut-Denizeau, A. (2020). Are millennials really more sensitive to sustainable luxury? A cross-generational international comparison of sustainability consciousness when buying luxury. *Journal of Brand Management*, 27(1), 35-47. <https://doi.org/10.1057/s41262-019-00165-7>
- Kelic, I., Erceg, A. y Candric-Dankoš, I. (2020). Increasing tourism competitiveness: Connecting Blue and Green Croatia. *Journal of Tourism and Services*, 11(20), 132-149. <https://doi.org/10.29036/jots.v11i20.138>
- Klimkiewicz, K. y Oltra, V. (2017). Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job Seekers' Attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 449-463.
- Kumar, P. (2014). Greening retail: an Indian experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(7), 613-625.
- Kumar, V. y Christodouloupoulou, A. (2014). Sustainability and branding: An integrated perspective. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 6-15. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.008>
- Kumar, T., Kumar, A., Jakhar, S., Luthra, S., Garza-Reyes, J.A., Kazancoglu, I. y Sitoshna, S. (2020). Social and environmental sustainability model on consumers' altruism, green purchase intention, green brand loyalty and evangelism. *Journal of Cleaner Production*, 243(10), 118575. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118575>.
- Lee, K. (2008). Opportunities for greenmarketing: Young consumers. *Marketing Intelligence and Planning*, 26(6), 573-586. <https://doi.org/10.1108/02634500810902839>
- Lindh C. y Johnstone L. (2017). The sustainability-age dilemma: A theory of (un)planned behaviour via influencers. *Journal of Consumer Behaviour*, 17(1), 1-13. <https://doi.org/10.1002/cb.1693>
- López-Pardo, I. (2015). Sobre el desarrollo sostenible y la sostenibilidad: conceptualización y crítica. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, (20), 111-128. <https://doi.org/10.20932/barataria.v0i20.16>
- Lu, L., Bock, D. y Joseph, M. (2013). Green marketing: what the Millennials buy. *Journal of Business Strategy*, 34(6), 3-10. <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2013-0036>
- Malo, S. (2006). Impacto del teléfono móvil en la vida de los adolescentes entre 12 y 16 años. *Comunicar*, 27, 105-112. <https://doi.org/10.3916/C27-2006-16>

- Mangold, W. y Smith, K. (2012). Selling to Millennials with online reviews. *Business Horizons*, 55(2), 141-153. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.11.001>
- Mañas-Viniegra, L., Santos-Silva, D. y González-Villa, I.-A. (2020). El propósito corporativo en las memorias de las empresas cotizadas españolas y portuguesas. *Revista Prisma Social*, (29), 1-24. <https://revistaprismasocial.es/article/view/3600>
- Marcon, A., de Medeiros, J.F. y Ribeiro, J. L. D. (2017). Innovation and environmentally sustainable economy: identifying the best practices developed by multinationals in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 160, 83-97.
- Marín-García, A., Gil-Saura, M. y Ruiz-Molina, M.E. (2020). How do innovation and sustainability contribute to generate retail equity? Evidence from Spanish retailing. *Journal of Product and Brand Management*, 29(5), 601-615.
- Martínez-Escareño, I. M., Casillas-Rancurello, M. F., Núñez-Alfaro, C. M., González-Galindo, A. D., Aguilera-Valdez, A. E. y Portales, L. (2018). Influencia del marketing social y prácticas de RSE en la intención de compra de los millennials. *Revista Universidad & Empresa*, 20(35), 251-280. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6034>
- McDaniel, S. W.; & Rylander, D. H. (1993). Strategic green marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 10(3), 4-10. <https://doi.org/10.1108/07363769310041929>
- Miola, A. y Schiltz, F. (2019). Measuring sustainable development goals performance: How to monitor policy action in the 2030 Agenda implementation?. *Ecological Economics*, 164, 106373. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.106373>.
- Montes-del-Olmo, C. (2007). Del desarrollo sostenible a los servicios de los ecosistemas. *Revista Ecosistemas*. Vol. 16(3), pp. 1-3.
- Moon, J. y Sochaki, R. (1996). The Social Responsibility and New Governance. *Government and Opposition*, 27, 384-408.
- Nadanyiova, M., Gajanova, L. y Majerova, J. (2020). Green marketing as a part of the socially responsible brands communication from the aspect of generational stratification. *Sustainability (Switzerland)*, 12(17), 7118. <https://doi.org/10.3390/su12177118>
- Naz, F., Oláh, J., Vasile, D. y Magda, R. (2020). Green purchase behavior of university students in Hungary: An empirical study. *Sustainability (Switzerland)*, 12(23), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su122310077>
- Nielsen. (2015). *Estilos de Vida Generacionales*. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- Nielsen Latinoamérica (2017). Reporte Nielsen sobre consumidores. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/ESP20Nielsen20Consumer20Report20May20201720VFpdf>
- Nyilasy, G., Gangadharbatla, H. y Paladino, A. (2014). Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions. *Journal of Business Ethics*, 125, 693-707.
- Ozuem, W., Ng, R., Willis, M., Howell, K. y Lancaster, G. (2021). Determinants of online brand communities' and millennials' characteristics: A social influence perspective. *Psychology and Marketing Journal*, 38(5), 794-818. <https://doi.org/10.1002/mar.21470>
- Panda, T. K., Kumar, A., Jakhar, S., Luthra, S., Garza-Reyes, J. A., Kazancoglu, I. y Nayak, S. S. (2020). Social and environmental sustainability model on consumers' altruism, green purchase intention, green brand loyalty and evangelism. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118575. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118575>
- Pappu, R. y Quester, P.G. (2016). How does brand innovativeness affect brand loyalty?. *European Journal of Marketing*, 50(1/2), 2-28.
- Paul, J., Modi, A. y Patel, J. (2016). Predicting green product consumption using theory of planned behaviour and reasoned action. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, pp. 123-134. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.11.006>
- Peattie, K. y Charter, M. (2003). *Green marketing. The Marketing Book*. Elsevier.
- Pencarelli, T., Taha, V. A., Škerháková, V., Valentiny, T. y Fedorko, R. (2020). Luxury products and sustainability issues from the perspective of young Italian consumers. *Sustainability (Switzerland)*, 12(1), 1-25. <https://doi.org/10.3390/SU12010245>
- Ruiz-Molina, M.E., Gil-Saura, I. y Servera-Francés, D. (2017). Innovation as a key to strengthen the effect of relationship benefits on loyalty in retailing. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 131-141.
- Rasche, A., Morsing, M. y Moon, J. (2017). *Corporate Social Responsibility*. Cambridge University Press.

- Sharma, M. y Joshi, S. (2019). Brand sustainability among young consumers: an AHP-TOPSIS approach. *Young Consumers*, 20(4), 314–337. <https://doi.org/10.1108/YC-12-2018-0914>
- She, C. y Michelon, G. (2019). Managing stakeholder perceptions: Organized hypocrisy in CSR disclosures on Facebook. *Critical Perspectives on Accounting*, 61, 54–76.
- Solomón, M.R. (2020). *Consumer Behaviour. Buying, Having and Being* (13^{ta} ed.). Pearson.
- Sroka, W. y Szanto, R. (2018). Corporate Social Responsibility and Business Ethics in Controversial Sectors: Analysis of Research Results. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 14, 111–126.
- Strauss, W. y Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's Future*. Harper Perennial.
- Taylor, P. (2016). *Next America*. Public Affairs Editions.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados* (pp. 100-132). Editorial Paidós Básica.
- Thorisdottir, T. S. y Johannsdottir, L. (2020). Corporate social responsibility influencing sustainability within the fashion industry. A systematic review. *Sustainability (Switzerland)*, 12(21), 9167. <https://doi.org/10.3390/su12219167>
- UNESCO (2021). *Education for Sustainable Development*. [https://en.unesco.org/themes/education-sustainable-development/](https://en.unesco.org/themes/education-sustainable-development/what-is-esd/sd#:~:{}:text=Sustainability%20is%20often%20thought%20of,research%20and%20technology%20transfer%2C%20education)
- United Nations (UN). (2020). Sustainable Development Goals. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- United Nations (UN). (2021). Take Action for the Sustainable Development Goals. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- Vesal, M., Siahtiri, V. y O'Casey, A. (2021). Strengthening B2B brands by signalling environmental sustainability and managing customer relationships. *Industrial Marketing Management*, 92, 321-331. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.024>
- World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our common future. The Brundtland Report*. Oxford University Press.
- Zappal, G. (2003). Corporate Citizenship and the Role of Government: The Public Policy Case. *Research Paper n.4*, 2003–2004, Australia. <https://www.aph.gov.au/binaries/library/pubs/rp/2003-04/04rp04.pdf>
- Zasuwa, G. (2017). The role of company-cause fit and company involvement in consumer responses to CSR initiatives: A meta-analytic review. *Sustainability*, 9(6), 1-16.