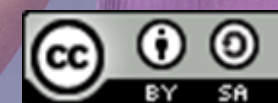




Módulos de formación sobre la transición ecológica

# MÓDULO 9: Comunicación ecológica (con empleados y clientes)

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos



Co-funded by  
the European Union





# Contenido de este módulo

1

Resultados de aprendizaje

2

Introducción

3

Conceptos clave - Contenido del módulo específico

4

Referencias y bibliografía recomendada





# Resultados de aprendizaje

Tras completar este módulo, los participantes podrán:

- **Comprender** por qué la **comunicación** es una parte clave de la transición ecológica y cómo afecta a la familia, los empleados, los clientes, los proveedores y la comunidad.
- Aprender a **identificar los grupos objetivo de comunicación** y a adaptar tanto el lenguaje como el formato en consecuencia.
- Familiarizarse con un amplio espectro de **herramientas de comunicación** tradicionales y modernas, y aprender a utilizarlas de forma sinérgica (enfoque omnicanal).
- Obtener consejos prácticos sobre cómo involucrar a la familia y a los empleados **en los cambios ecológicos** y convertirlos en embajadores de la sostenibilidad.
- Ser capaz de crear un **plan de comunicación sencillo** y dominar el arte de contar historias.

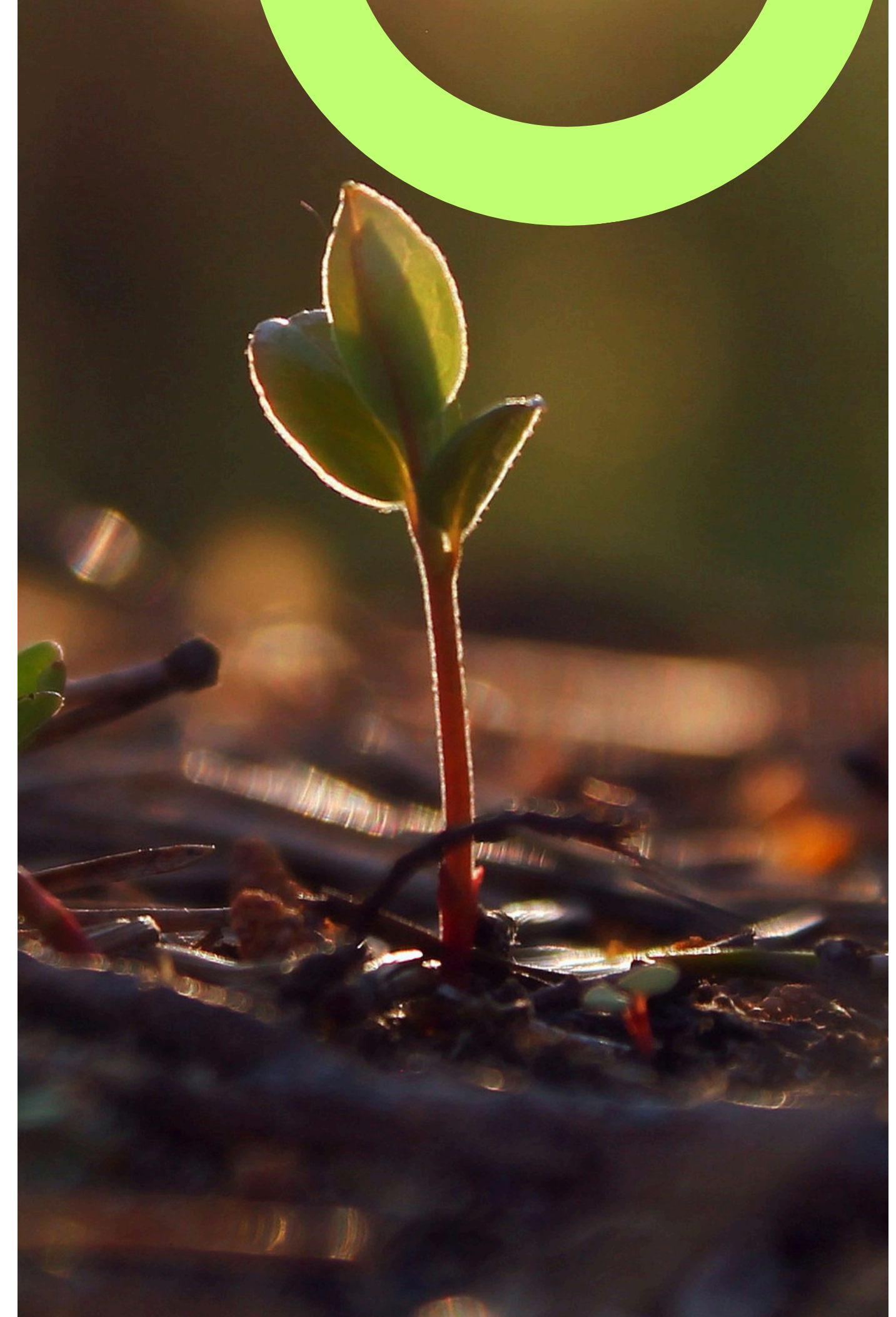
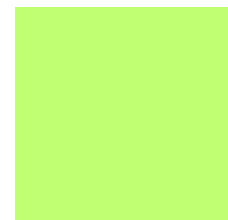


# Introducción

La transición ecológica no se limita a las medidas en sí, sino que también influye en cómo las perciben las personas dentro y fuera de la empresa. **Por lo tanto, la comunicación es una parte inseparable de esta transición.** No se trata solo de compartir datos técnicos o informar sobre los ahorros, sino de saber **contar una historia:** por qué estamos implementando estos cambios, qué significan para nuestra empresa y nuestra familia, y cómo benefician a los empleados, los clientes y la comunidad.

Cada público requiere un lenguaje y un medio diferentes. Las familias buscan seguridad y una visión de futuro, los empleados quieren saber cómo afectarán los cambios a su trabajo, los clientes valoran los compromisos claros y los ejemplos concretos, los proveedores esperan normas de cooperación bien definidas y la comunidad busca transparencia y participación. Si los cambios no se explican adecuadamente, pueden trivializarse, malinterpretarse o incluso rechazarse. Por lo tanto, la comunicación actúa como **vehículo de significado y confianza.**

En resumen: **sin comunicación, no hay transformación.** Solo cuando somos capaces de hablar de nuestras acciones ecológicas de forma clara, abierta y actualizada, estas se convierten en parte visible de nuestra identidad y en una inspiración para quienes nos rodean.





# Conceptos clave

## Principales ventajas de la comunicación





## ¿Qué temas abarcará la comunicación?

Cuando se piensa en la transición ecológica, a menudo se imagina paneles solares o vehículos eléctricos. En realidad, abarca muchas actividades que transforman el funcionamiento de empresas, familias y comunidades. Para comunicarla eficazmente, es importante comprender sus principales áreas y actividades:

1

### Energía y consumo de energía

- Instalaciones de energías renovables (fotovoltaica, eólica, bombas de calor)
- Almacenamiento de energía (baterías, hidrógeno)
- Adquisición de electricidad verde (PPA)
- Gestión energética
- Reducción del consumo (LED, recuperación de calor, digitalización)

2

### Transporte y movilidad

- Transición a vehículos eléctricos o a GNC/biogás.
- Construyendo infraestructura de carga.
- Transporte compartido, uso compartido de automóviles, ciclismo.
- Optimización logística (rutas más cortas, motores eficientes).

3

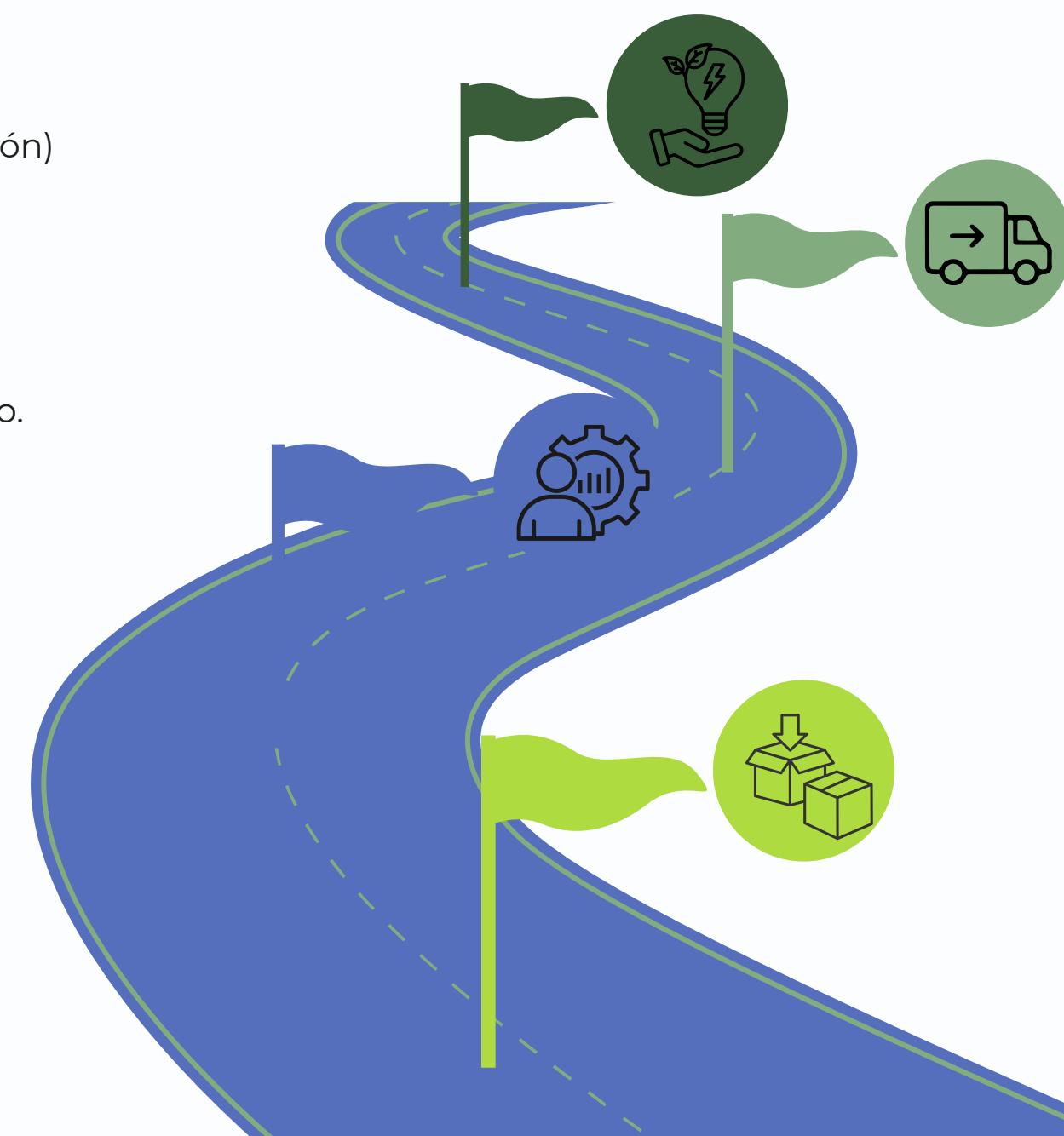
### Producción y operaciones

- Prácticas de economía circular (reciclaje, reutilización de materiales)
- Los residuos como recurso (calor residual, biorresiduos)
- Eficiencia hídrica (ahorro, riego inteligente)
- Tecnologías y procesos más ecológicos (menores emisiones, menor uso de productos químicos)

4

### Productos y embalajes

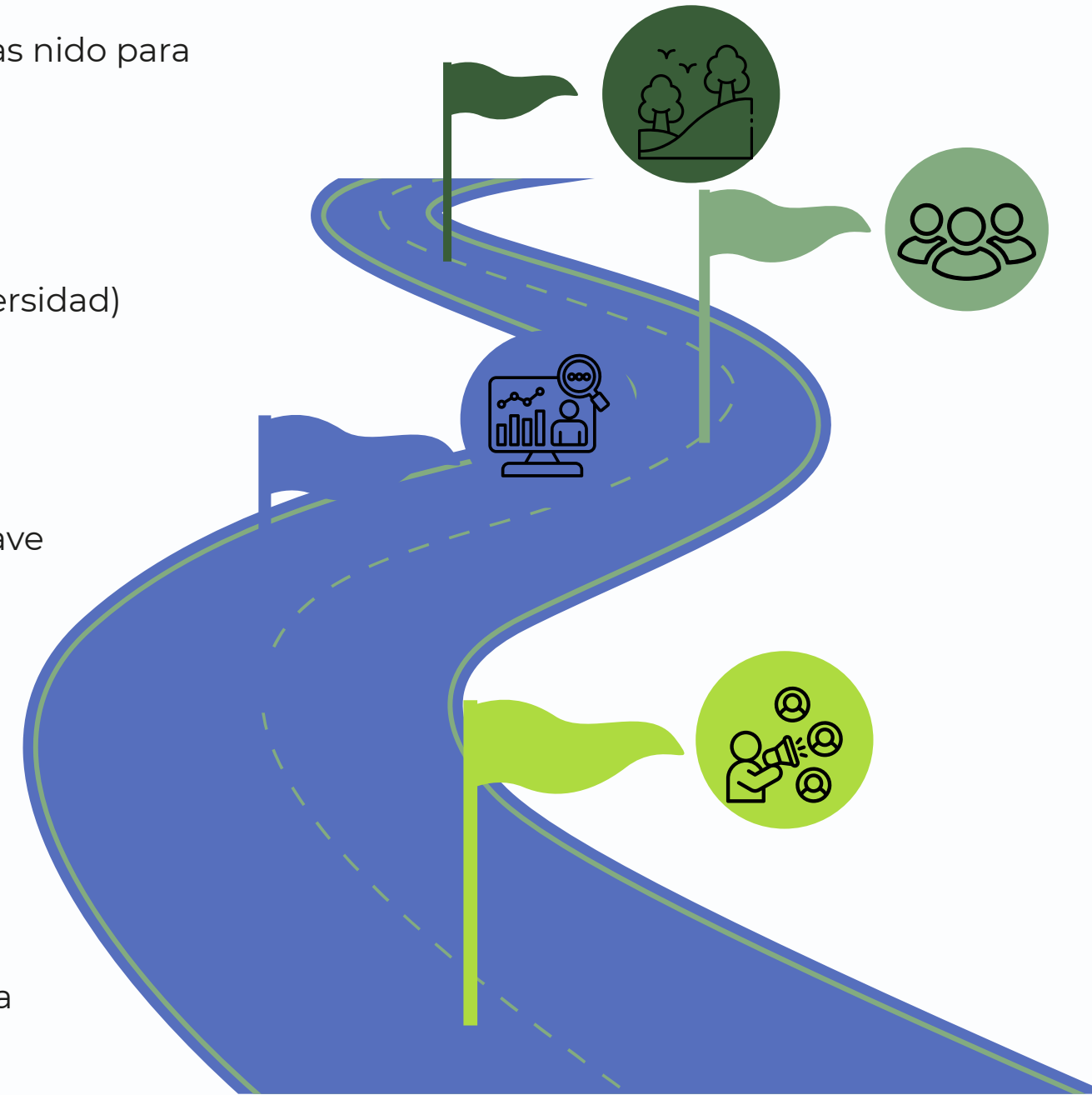
- Materiales certificados (FSC, madera PEFC)
- Envase reciclado o compostable
- Reducción de los plásticos de un solo uso
- Diseño ecológico de productos (durabilidad, reparabilidad, reciclaje creativo)





- 5 Naturaleza y paisaje**
  - Plantación de árboles y restauración de zonas verdes
  - Gestión de tierras respetuosa con el suelo y el agua
  - Apoyo a la biodiversidad (praderas, hoteles para insectos, cajas nido para pájaros)
- 6 Personas y cultura empresarial**
  - Formación de empleados en materia de ecología.
  - Participación de la comunidad y la familia
  - Estrategias y objetivos ESG (emisiones, energía, residuos, diversidad)
  - Programas de incentivos para la eco-innovación
- 7 Estrategia y gobernanza**
  - Objetivos medioambientales a largo plazo (por ejemplo, la neutralidad de carbono para 2030/2040)
  - Seguimiento y elaboración de informes de los indicadores clave de rendimiento (CO<sub>2</sub>, consumo de energía, reciclaje).
  - Participación en subvenciones y proyectos de energía comunitaria.
  - Normas para proveedores y reglas de inversión «prohibidas»
- 8 Comunidad y público**
  - Cooperación con municipios y escuelas en proyectos ecológicos locales
  - Apoyo a iniciativas comunitarias (carriles bici, jardines, eventos educativos)
  - Comunicación transparente sobre el impacto ambiental de la empresa.

**Solo cuando reconozcamos que la transición ecológica abarca todo este conjunto de actividades podremos pensar en cómo comunicarlas eficazmente.** Hablemos de forma diferente con familiares, empleados, clientes y proveedores, y elijamos los medios y canales adecuados.





# COMUNICACIÓN DENTRO DE LA FAMILIA

Resulta útil recordar las lecciones del material didáctico de **SUFABU I**. La práctica demuestra que una debilidad común en las empresas familiares durante el relevo generacional es la comunicación: falta de diálogo abierto, malentendidos entre generaciones o diferencias en valores y expectativas. Los mismos principios se aplican a la transformación ecológica: no basta con tomar una decisión técnica (por ejemplo, «instalaremos paneles fotovoltaicos»); la familia debe comprenderla, aceptarla y ser capaz de comunicarla con una sola voz.

## Los principios de la comunicación familiar (con énfasis en temas ecológicos) incluyen:



### Apertura y transparencia

Las generaciones mayores dan importancia a la seguridad, las más jóvenes a la innovación; ambas perspectivas son valiosas.



### Visión compartida

Consejos familiares, debates facilitados, derechos de decisión claramente definidos.

### Respeto entre generaciones



Los objetivos ecológicos pueden convertirse en un propósito unificador ("lo que transmitimos a las generaciones futuras").

### Diálogo estructurado



No solo hables de los beneficios, sino también de los riesgos (costos, largo período de recuperación de la inversión).



## Las herramientas de comunicación familiar interna pueden incluir:

Al combinar herramientas formales (consejo, constitución), informales (almuerzo, excursión) y digitales (unidades compartidas, aplicaciones), la familia aumenta las posibilidades de que el diálogo sobre la transición ecológica se mantenga vivo, comprensible y motivador para todas las generaciones.

01

### Consejos familiares

Reuniones con una estructura clara: agenda, actas, decisiones, responsabilidades.

05

### Reuniones familiares menos formales

Almuerzos compartidos, excursiones o charlas informales donde pueden surgir temas ecológicos sin presiones.

02

### Reunión familiar

Reunión breve y periódica (por ejemplo, de 30 minutos centrada en un tema ecológico).

06

### Herramientas digitales y plataformas compartidas

Unidad de almacenamiento (Google Drive, OneDrive), hojas compartidas o aplicaciones (Trello, Asana, Miro) para realizar un seguimiento de los proyectos, los KPI y las ideas.

03

### Constitución familiar o código ecológico

una declaración escrita de valores, principios y límites (por ejemplo, lo que nunca haremos debido al impacto ambiental).

07

### Canal de comunicación familiar

Por ejemplo, un grupo privado de WhatsApp/Signal o un canal interno de Slack/Teams dedicado a proyectos ecológicos.

04

### Facilitación por terceros

un moderador independiente o un experto externo si las disputas son importantes.

08

### Visualizaciones y paneles de control

Resúmenes de ahorro energético, CO<sub>2</sub> o proyectos exitosos compartidos en la intranet familiar o en las pantallas de la empresa.



## Ejemplo práctico: Grupo El Castillo

Grupo El Castillo, empresa familiar española con presencia en los sectores sanitario, inmobiliario y agrícola, busca reducir el consumo de recursos y mejorar las prácticas medioambientales en todos sus centros. La generación más joven, especialmente Patricia, promueve hábitos más sostenibles como la reducción de la impresión, la separación de residuos y la implementación de la norma ISO 14001 en los principales centros.



Mediante el diálogo, reuniones estructuradas y recursos digitales compartidos, la familia acordó un enfoque gradual: comenzar con las medidas de sostenibilidad en los centros más grandes. Esto equilibró el impulso de cambio de la generación más joven con las preocupaciones de la generación mayor sobre la viabilidad. Los primeros pasos piloto generaron resultados positivos en el ahorro de recursos y la participación de los empleados, demostrando que la transformación ecológica suele comenzar con cambios culturales y pequeñas prácticas cotidianas, más que con grandes tecnologías.



## Preguntas para la reflexión familiar

Estas preguntas pueden servir como **lista de verificación** en un consejo familiar o taller. Pueden ser la base para iniciar un debate sobre cómo comunicar la transición ecológica tanto interna como externamente.

### ¿Qué estamos haciendo ya?

- ¿Qué actividades ecológicas estamos implementando actualmente (por ejemplo, clasificación de residuos, ahorro de energía, digitalización)?
- ¿Cuáles de estas comunicamos externamente y cuáles permanecen internas?

### ¿Hacia dónde queremos ir?

- ¿Qué actividades de sostenibilidad queremos desarrollar en los próximos 10 años (por ejemplo, electromovilidad, envases circulares, energía comunitaria)?
- ¿Cómo participarán las diferentes generaciones de la familia en la toma de decisiones sobre estos pasos?

### ¿Cómo gestionaremos los cambios a nivel comunicativo?

- ¿Qué herramientas internas ayudarán a la familia a hablar con una sola voz (por ejemplo, consejo familiar, misión compartida)?
- ¿Qué canales externos deberíamos reforzar (sitio web, redes sociales, medios de comunicación locales, socios)?

### ¿Cómo mediremos el éxito?

- ¿Cómo sabremos que nuestra comunicación ecológica funciona (participación de los empleados, comentarios de los clientes, reputación en la comunidad)?



## Tarea para la familia

- **Elige un objetivo ecológico** que tu empresa pueda implementar de forma realista en los próximos años (por ejemplo, reducir el consumo de electricidad, introducir sensores inteligentes, ahorrar agua o cambiar a envases más ecológicos).
- **Formula el objetivo en una sola frase.** Ejemplo: “En dos años reduciremos el consumo de electricidad en un 10 % mediante un control de producción inteligente”.
- **Reparte las funciones familiares:** ¿quién presentará el proyecto, quién preparará la documentación y quién supervisará la implementación?
- **Elige las herramientas de comunicación adecuadas:** ¿cómo abordarás el tema (reunión informal)? ¿cómo tomarás la decisión (consejo familiar, reunión informal)? ¿cómo compartirás la información (plataforma digital)? ¿necesitas un facilitador o experto?
- **Propón los tres primeros pasos:** ¿qué harás en el plazo de un mes, en el plazo de un trimestre y en el plazo de un año?
- **Redacta un compromiso:** crea un documento breve (código ecológico o acta del consejo familiar) para dejar claramente reflejados el objetivo y el proceso.



Esta tarea puede completarse durante una reunión familiar (30 minutos). Su resultado será un objetivo ecológico concreto, respaldado por una decisión familiar y un proceso de comunicación acordado.



## COMUNICACIÓN A LAS PARTES INTERESADAS NO FAMILIARES

1

### Comunicación con los clientes

Los empleados son actores clave en la transición ecológica, ya que son quienes viven a diario las consecuencias de las medidas implementadas. Si no comprenden el propósito de los cambios, pueden percibirlos como "obligaciones adicionales". Por otro lado, cuando se les **informa de manera oportuna y clara**, ven las medidas ecológicas como parte de la cultura de la empresa y pueden convertirse en **promotores del cambio a nivel externo**.

Por lo tanto, una buena comunicación interna fortalece la confianza y la motivación, reduce la resistencia a los nuevos procedimientos, crea un sentimiento de orgullo y corresponsabilidad, aporta nuevas ideas de las personas a la práctica, prepara a los empleados para el cambio y su proceso, y destaca los aspectos positivos de las medidas que se están tomando.

La comunicación eficaz con los empleados en el contexto de la transición ecológica se basa en una **combinación equilibrada de herramientas tradicionales y modernas**, tanto formales como informales. Cada herramienta tiene un propósito diferente y, al combinarlas, los empleados no solo comprenden los cambios, sino que también se sienten parte del proceso y aportan sus propias ideas.







### Herramientas tradicionales formales:

- Reunión de personal: la dirección explica los motivos de las medidas ecológicas y su impacto previsto.
- Formación: talleres prácticos sobre nuevas tecnologías o procesos.
- Manual impreso / tablón de anuncios: procedimientos breves, beneficios y datos de contacto para obtener asistencia.



### Herramientas tradicionales informales:

- Café con la dirección: diálogo abierto con los empleados sobre los cambios.
- El supervisor habla con los turnos, explicando los cambios directamente en el lugar de trabajo.
- Almuerzo de empresa: un espacio informal para debatir sobre iniciativas de sostenibilidad.



### Herramientas modernas formales:

- Intranet de la empresa: sección “Nuestro camino hacia la sostenibilidad” con proyectos, resultados y preguntas frecuentes.
- Paneles de control en pantallas: visualización del ahorro energético y los resultados.
- Boletín electrónico: actualizaciones periódicas sobre proyectos ecológicos.
- Sección del sitio web para empleados: materiales, vídeos de formación y calendario de eventos.



### Herramientas modernas informales:

- Grupo de Teams/Slack: los empleados comparten experiencias e ideas.
- Vídeos cortos/reels que muestran nuevas tecnologías en la práctica.
- Gamificación y competiciones: los equipos proponen ideas para ahorrar.
- Bonificaciones de la empresa: recompensas por propuestas de mejora.







### Preguntas de reflexión sobre la comunicación con los empleados

- ¿Con qué frecuencia y a través de qué canales informamos a los empleados sobre las medidas ecológicas?
- ¿Tienen las personas la oportunidad de expresar sus opiniones o aportar sus propias ideas? ¿Y estamos preparados para recompensarlas?
- ¿Nuestra comunicación es comprensible también para quienes no tienen formación técnica?
- ¿Los empleados ven resultados (en cifras e historias) o solo escuchan promesas?
- ¿Existe algún vínculo entre los objetivos ecológicos y los programas de incentivos y bonificaciones?



De esta forma, los empleados no se convierten simplemente en receptores del cambio, sino en **coautores y embajadores del mismo**.

### Tarea para la empresa

- Elige una **actividad ecológica** que se esté implementando actualmente (por ejemplo, inteligencia artificial para el ahorro de energía, nuevos envases, clasificación de residuos).
- Divide las herramientas de comunicación en **dos grupos**: tradicionales y en línea.
- Propón **al menos dos herramientas de cada grupo** para informar a los empleados sobre esta actividad.
- Decide cómo vas a involucrar a los empleados **en la retroalimentación** y la motivación (por ejemplo, mediante concursos, bonificaciones o espacios en la intranet).
- Crea un **plan de comunicación breve de 3 meses**: quién, qué, cuándo y cómo.





## Texto sugerido: Concurso: ¡Conviértete en Ecoembajador!

*Estimados colegas,*

*Nuestra empresa se ha embarcado en la transformación ecológica, y tú eres una pieza clave. Cada día puedes contribuir con tu idea o pequeño gesto para ayudarnos a trabajar de forma más inteligente, eficiente y respetuosa con el medio ambiente. Por eso, ¡lanzamos un concurso para la mejor idea ecológica!*

### **¿Cómo unirse?**

- *Piensa en qué partes de tu trabajo se producen pérdidas innecesarias (energía, agua, materiales, tiempo).*
- *Envía tu idea a través de la aplicación de intranet EkoTip (icono en la página principal).*
- *Cada mes seleccionaremos las 3 propuestas más interesantes y las premiaremos.*

### **¿Qué puedes ganar?**

- *Una bonificación en tu nómina de XY CZK.*
- *Un vale regalo a tu elección.*

*El título de “Ecoembajador del Mes”, publicado en la intranet y en el tablón de anuncios de la empresa.*

*No temas proponer pequeñas mejoras: ¡a menudo son las que generan mayores ahorros! Juntos podemos demostrar que nuestras innovaciones no solo se basan en la tecnología, sino también en la inteligencia y la creatividad compartidas.*

*¡Haz clic en EkoTip y únete hoy mismo!*



## 2

## Comunicación con los clientes

Hoy en día, los clientes observan con atención cómo sus proveedores y socios abordan la sostenibilidad. Ya no se trata solo de la calidad y el precio del producto, sino también de los valores de la marca y la responsabilidad ecológica. Si una empresa logra comunicar claramente sus pasos en la transición ecológica, se gana la confianza y la lealtad de sus clientes, obtiene una ventaja competitiva, genera nuevas oportunidades de negocio y mejora su reputación.

### Formas de comunicación de marketing

Cada cliente, cada generación y cada grupo objetivo tiene una forma diferente de recibir información y buscar inspiración. Mientras que los clientes mayores pueden valorar un artículo de periódico o una reunión presencial, las generaciones más jóvenes esperan una comunicación visual rápida en las redes sociales o vídeos cortos.

Por eso, las empresas necesitan utilizar el marketing omnicanal: combinar herramientas tradicionales y digitales para que se complementen y, juntas, creen una historia coherente y una imagen corporativa unificada. El enfoque omnicanal garantiza que los clientes reciban un mensaje consistente, ya sea que lean un boletín informativo, visiten el sitio web, accedan a LinkedIn o vean el producto en una tienda.

**La clave reside en la sinergia.** Cada forma de comunicación refuerza a las demás, y solo juntas logran construir una imagen completa de la marca como una empresa familiar moderna y responsable.





## Herramientas tradicionales, por ejemplo:



Comunicados de prensa y artículos en medios locales o especializados.



Publicidad en periódicos, radio y revistas especializadas.



Folletos, trípticos y etiquetas ecológicas directamente en el embalaje del producto.



Eventos corporativos y jornadas de puertas abiertas centrados en la ecología.

## Herramientas modernas y en línea, por ejemplo:



**Sitio web:** una sección dedicada a "Nuestro camino hacia la sostenibilidad" con datos, indicadores clave de rendimiento (KPI) e historias.



**Redes sociales:** contenido diferenciado:

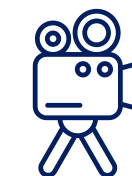
- Facebook: historias emotivas, fotos de empleados y clientes, eventos conjuntos.
- LinkedIn: datos, objetivos, proyectos B2B, colaboraciones, certificaciones.
- Instagram/TikTok: vídeos cortos y reels "detrás de las cámaras".



**Boletín informativo para clientes:** compartimos periódicamente actualizaciones e hitos medioambientales.



**Envases de productos con códigos QR** que enlazan con la historia de la innovación ecológica.



**Narrativa audiovisual:** un minidocumental sobre la trayectoria ecológica de la empresa.



## Ejemplo práctico

- Una empresa introduce la inteligencia artificial y la visión artificial para reducir el consumo de energía. Para los clientes, se convirtió en parte de la historia de su marca:
- En su sitio web, lanzaron una sección llamada "Producción inteligente = Menor huella de carbono" que explica cómo la IA reduce la huella de carbono de la fabricación.
- En LinkedIn, compartieron una infografía con cifras: 15 % de ahorro energético, XY toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub> reducidas anualmente.
- En Instagram, publicaron un breve vídeo de la producción en el que un técnico muestra el sistema de cámaras y explica cómo monitoriza su eficiencia.
- En el embalaje del producto, añadieron un código QR que enlaza con la página "Cómo producimos de forma sostenible".
- En la prensa local se publicó un artículo titulado: «Una empresa familiar regional ahorra energía gracias a la inteligencia artificial».

De esta forma, los clientes comprenden que la empresa no solo vende productos, sino que también **innova de forma responsable**.





## Preguntas de reflexión

- ¿Nuestra estrategia ecológica es visible en el sitio web y en las redes sociales?
- ¿Somos capaces de comunicar a los clientes las medidas ecológicas adoptadas con datos y cifras concretas?
- ¿Podemos vincular el producto con una historia, para que el cliente sepa que su elección apoya la sostenibilidad?
- ¿Con qué frecuencia informamos a los clientes sobre las actualizaciones y los resultados?
- ¿Quién es el responsable de la comunicación sobre "marketing verde" en nuestra empresa?

## Tarea para la empresa

- Elige una innovación ecológica (por ejemplo, inteligencia artificial en la producción, nuevos envases, ahorro de agua).
- Crea una breve historia para el cliente: explica qué significa para él, no solo para la empresa.
- Decide cómo vas a compartir la historia tanto de forma tradicional (por ejemplo, mediante un artículo o un folleto) como de forma moderna (por ejemplo, mediante un vídeo de Instagram o una infografía de LinkedIn).
- Define un indicador medible para mostrar a los clientes (CO<sub>2</sub>, % de ahorro, reciclaje).
- Diseña elementos visuales para la comunicación en diferentes medios.



## Ejemplo: Comunicación mediante narración de historias de una empresa familiar en redes sociales

### Historia familiar

Nuestros abuelos siempre nos inculcaron el respeto por la tierra y por nuestro trabajo. Hoy, buscamos trasladar este valor al siglo XXI; por eso, hemos incorporado la inteligencia artificial a la producción. Nos ayuda a ahorrar energía y materiales. Gracias a ello, podemos producir productos de la misma calidad con una menor huella ecológica, para usted y para las generaciones futuras.

**Un dato concreto:** "La IA ya nos ha ayudado a reducir el consumo de energía en un 15 % durante el primer semestre".

**Apelar a los valores:** "Hacemos esto porque creemos que una empresa familiar tiene una responsabilidad: con las personas, con la naturaleza y con el futuro".

**Hashtags:** #EmpresaFamiliar #TransiciónVerde #NuestroViaje

De esta forma, el cliente no solo está informado, sino que también se involucra emocional y racionalmente en la historia ecológica de la empresa.





## Conclusión del módulo

La comunicación no es un complemento para la transición ecológica, sino su condición esencial. Solo cuando podemos hablar de las medidas ecológicas con claridad, apertura y autenticidad, las acciones individuales se convierten en una historia poderosa que fortalece la confianza dentro y fuera de la empresa. La familia obtiene una visión clara, los empleados ganan motivación, los clientes encuentran un motivo para ser fieles, los proveedores se inspiran y la comunidad gana un socio en el que puede confiar. De este modo, la transición ecológica deja de ser un simple cambio tecnológico para convertirse en parte de la identidad de la empresa familiar y su responsabilidad con las generaciones futuras.



# Referencias y bibliografía recomendada

## Portales y recursos profesionales recomendados

- **Noticias ESG.** (2025). Un sitio web con noticias, informes y análisis actualizados sobre tendencias ESG, tecnología verde, regulación y financiación climática. <https://esgnews.com/>
- **FamilyBusiness.org.** (2025). Un excelente recurso centrado en aspectos específicos de las empresas familiares: liderazgo, gobernanza, educación de la próxima generación y estrategias ESG. <https://familybusiness.org/>
- **Alianza para la Economía Circular.** (2025). Una plataforma que apoya la adopción de la economía circular con programas educativos, cursos y herramientas prácticas. <https://circulareconomyalliance.com/>
- **STEP.** (2022). Principios de economía circular para empresas familiares y gestión patrimonial: un nuevo marco de gobernanza y sostenibilidad. <https://www.step.org>
- **Asociación de Empresas Familiares.** (2025). Crecimiento estratégico a través de valores y propósito – Informe de KPMG sobre empresas familiares. <https://kpmg.com/cn/en/insights/2025/05/global-family-business-report-2025.html>



## Referencias y Bibliografía Recomendada

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2023). Marketing 6.0: The Future is Immersive. John Wiley & Sons.
- Aleksic, A. (2025). Algospeak: How social media is Transforming the Future of Language. Knopf.
- O'Leary, J. (2025, June). 5X: The Five Seismic Shifts that Will Reshape Communications and Marketing Over the Next Five Years. Weber Shandwick.
- TikTok. (2025, January). TikTok Breaks Down 3 Big Trends that Brands Should Watch for in 2025. Business Insider.
- DeWitt, D. (2025, May). Audience Engagement 2025. AV Network.

## Artículos de Investigación y Académicos

- Pearson, S., & Malthouse, E. (2024). Fifth Generation IMC: Expanding the Scope to Profit, People, and the Planet.
- Aghaei, R., Kiaei, A. A., Boush, M., Vahidi, J., Zavvar, M., Barzegar, Z., & Rofoosheh, M. (2025). Harnessing the Potential of Large Language Models in Modern Marketing Management: Applications, Future Directions, and Strategic Recommendations.
- Abboud, S., Hanna, E., Jeunen, O., Raheja, V., & Wheeler, S. (2025). Agentic Personalisation of Cross-Channel Marketing Experiences.





# ¡Apuesta por lo ecológico con SUFABU!

[www.greensufabu.eu](http://www.greensufabu.eu)

**RegioVision**  
GmbH Schwerin



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



KNOW  
HOUSE



**CeFEO**  
Centre for Family  
Entrepreneurship  
and Ownership



**enprojects**

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos



Co-funded by  
the European Union