



## Sergio Olavarrieta

*Profesor Asociado  
Departamento de Administración  
Facultad de Economía y Negocios  
Universidad de Chile*

# El Desafío de crear **Marcas Sostenibles**

Ya sea por las presiones del entorno o por convicciones de sus dueños y directivos, en el último tiempo, muchas marcas comerciales están poniendo un énfasis mayor en la sostenibilidad. Ejemplos hay varios, desde bancos promocionando créditos con tasas especiales para viviendas sostenibles, hasta homecenters con acciones de reconstrucción comunitarias. A nivel del entorno, están los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) acordados por la ONU, y a los que Chile también adhiere con el objetivo de avanzar en ellos de manera importante en los próximos 10 años. Esta tendencia, entonces, parece ser más presente y el objetivo de estas líneas es proveer de algunas guías para su creación.

## »» Marcas Sostenibles

Nuestra perspectiva en estas líneas no es sólo la construcción de una marca que sea percibida como "sostenible", sino que es más amplia, entendiendo como marcas sostenibles aquellas que aumentan su aceptación en el mercado y, al mismo tiempo, disminuyen los efectos no deseados en la sociedad. O para usar el lenguaje de la sostenibilidad, son marcas que aumentan su probabilidad de supervivencia, contribuyendo a dejar

el mundo de una manera igual o mejor a la que estaba antes de que ésta se vendiera. Es decir, no son ejercicios sólo de comunicación (salvo en casos muy específicos), sino que representan propuestas de valor que se hacen cargo de beneficios buscados por la sociedad, además de los que los clientes de una categoría específica requieren.

Es importante recordar que las marcas, si bien son originadas desde las empresas o instituciones que las lanzan y patrocinan, son cocreadas con los clientes y la sociedad, y, por ende, en parte deben responder a los valores y creencias de las sociedades en que participan. Por cierto que las marcas pueden contribuir en términos de comunicar, expresar valores que sean considerados importantes, pero las marcas no son el fin, sino que los clientes y las sociedades, que siempre viven y tendrán que vivir con motivos, valores, deseos que pueden evolucionar y que también presentan conflictos o tradeoffs no siempre solucionables, y cambiantes dependiendo de los contextos y realidades que viven.

## »» Segmentos Diferentes

Los mercados de consumidores son heterogéneos, y esa heterogeneidad se manifiesta en diferentes posiciones con respecto a la sostenibilidad. Para simplificar el análisis, supondremos un esquema de segmentación de dos criterios: valoración de la sostenibilidad (alta/baja) y disposición a pagar por el producto (alta/baja). Esto generaría cuatro segmentos (ver figura): 1. Budget, 2. Sostenibles budget, 3. Sin restricción,

Los mercados de consumidores son heterogéneos, y esa heterogeneidad

se manifiesta en diferentes posiciones con respecto a la sostenibilidad.

y 4. Sostenibles sin restricción. Por cierto, la cantidad de clientes en cada segmento va a variar tanto por países, por grupos étnicos, y por categorías de producto. Por ejemplo, uno podría esperar que en la categoría de alimentación hubiera mayor cantidad de clientes en los segmentos 2 y 4 (sostenibles), mientras que en otras categorías (automóviles, por ejemplo), la cantidad de personas en los segmentos 3 y 4 (sin restricción) serían menos. Esta primera evaluación sería muy importante para guiar la Estrategia de Marca de una empresa con la intención de crear marcas sostenibles.

## » Distintas Estrategias para Marcas Sostenibles

Distintas opciones podrían utilizarse, que describimos a continuación. En algunos pocos casos, la estrategia obvia es clarificar la propuesta de valor de la marca, que ha sido mal comunicada o comprendida. Pueden existir marcas que hayan incorporado beneficios de sostenibilidad, pero que no son conocidos por el mercado, y que es necesario comunicar de manera más efectiva.

La estrategia más simple es preservar el posicionamiento de la marca existente y agregar dimensiones de sostenibilidad (ej. Envases reciclables, ingredientes naturales, bajo uso de energía, etc.), que resuenen a los segmentos actuales educando a los segmentos de clientes “no sostenibles” y atrayendo parcialmente al menos a los segmentos “sostenibles”.

En el lado opuesto del espectro, está el cambiar el posicionamiento y propuesta de valor de la marca de

manera sustantiva, reenfoicándola a los segmentos sostenibles. Lo anterior implica una transformación más definitiva de la marca, que en algunos casos puede significar reducir algunas propiedades o beneficios que tenía originalmente. Por ejemplo, si una marca dice que es totalmente biodegradable, con ingredientes 100% naturales, que no dañan el medioambiente, es más difícil al mismo tiempo decir que es el detergente que deja el blanco más blanco en la ropa de ese color (ver tb. Van Doom et. al 2021). Una manera de evitar este efecto indeseado es la inclusión de características definitivamente innovadoras en el producto que hagan contrapesar el aspecto de peor calidad.

Por esta razón, en muchos casos, surge una tercera opción, que es crear una marca nueva, agregándola al portafolio de marcas, para poder resolver este puzzle, que muchas veces es complejo para marcas establecidas.

Adicional a estas alternativas estratégicas, existe una cuarta opción, que es reforzar el posicionamiento en función de los beneficios más valorados y hacer el producto más sostenible. A qué nos referimos con esto: Si suponemos

que existen dos beneficios principales buscados en los detergentes: a) que la ropa quede muy limpia, o b) que la ropa quede con buen aroma, si queremos vender más de esta marca, y al mismo tiempo contribuir a la sostenibilidad, podemos evaluar cuál de estos es posible maximizar sin ir en contra de un producto más sostenible. Supongamos que las personas del segmento 1 (Budget), que no valoran tanto la sostenibilidad, pero sí el precio, y los beneficios a) y b) antes mencionados, entonces al ofrecerles una marca que ofrezca “los mejores aromas a limpio”, y que restrinja los componentes no degradables en sus ingredientes, envases o cadena de suministro, podrá mejorar su posición competitiva y su participación de mercado, con un impacto en la sostenibilidad, por cuanto en la industria general de detergentes, su marca “más sostenible” tendría un mayor porcentaje de mercado. La marca no sería necesariamente percibida más sostenible (salvo por algunos aspectos menores, del envase u otros), pero sí contribuiría a que hubiera menos efectos no deseados en la sociedad del consumo de detergentes.

El ejemplo anterior es similar a lo que sucede con TESLA, la marca de automóviles eléctricos norteamericana, pero con dos variantes interesantes. Vamos a suponer tres beneficios buscados en los compradores de autos: a) transporte eficiente y de calidad, b) status, y c) sostenibilidad. Uno de los problemas de la comercialización de productos es que los costos están muy determinados por las economías de escala, y esto es particularmente cierto en el caso de aquellos que involucran tecnologías nuevas y, en este caso, sostenibles (otro ejemplo es el de los

## SEGMENTOS DE CLIENTES

		VALORACIÓN SOSTENIBILIDAD	
		BAJA	ALTA
DISPOSICIÓN A PAGAR CATEGORÍA DE PRODUCTO	BAJA	1. Budget	2. Sostenibles budget
	ALTA	3. Sin restricción	4. Sostenibles sin restricción

paneles fotovoltaicos). Lo anterior restringe inicialmente el targeting de estos productos a los que tienen una alta disposición a pagar por la categoría (ej. Autos). Pero al reconocer que la cantidad de clientes en el segmento 3 (alta disposición, y baja preocupación por la sostenibilidad) es sustantivamente mayor que el segmento 4, la opción de TESLA fue cubrir de manera más clara los beneficios centrales buscados antes mencionados: status y calidad/eficiencia, concentrando gran parte de su oferta en el diseño exterior e interior (completamente diferente a los primeros híbridos de Toyota con sus alternativos Prius, por ejemplo) y en dimensiones de la calidad críticos para los típicos compradores de autos de lujo: mayor autonomía y baterías mas grandes... y los autos de mayor velocidad de arranque (3 segundos 0-100km-h, mejor que la mayoría los autos de combustión interna de lujo y casi el doble más rápido que otros competidores eléctricos). Entonces, si bien TESLA es una marca de autos eléctricos, su posicionamiento es una marca de lujo, cool, que da estatus, y eléctrica, se ha convertido en una de las marcas más deseadas y deseables

en el mercado de autos y una de las compañías de mayor valoración bursátil mundial. Lo anterior ha permitido que los autos eléctricos tengan más difusión, sean tendencia, y que mas autos en el mundo vayan con esta opción, disminuyendo la presencia de combustión y emisión de gases en el futuro.

Una última opción es la de educación de los consumidores, de modo de intentar aumentar el porcentaje de ellos que tienen una valoración baja por la sostenibilidad y se pasen a una valoración alta. Sin embargo, esto normalmente es muy costoso, y no siempre existen los recursos para realizarla. Adicionalmente, es importante recordar que esta estrategia también tiene riesgos, puesto que enfatizar la educación por sobre los beneficios buscados intrínsecos de la categoría, puede afectar la posición y participación de mercado.

Adicionalmente a estas opciones vinculadas a las estrategias para marcas individuales, Van Doom et al (2021) sugieren que la existencia de marcas corporativas o de familia que tengan una reputación de responsabilidad social alta, pueden apoyar estos lanzamientos de nuevas marcas.

## » Sintetizando

Crear marcas sostenibles, que satisfagan las necesidades y deseos de los clientes, y que al mismo tiempo mitiguen y reduzcan efectos indeseados del consumo para la sociedad, es una tarea más compleja que sólo comunicar que las marcas son preocupadas del entorno o la sociedad. Es importante volver a los fundamentos del marketing y las marcas, y conocer bien los segmentos que existen en cada categoría de producto, de modo de conocer el espacio de resonancia que pueden tener estrategias de marcas específicas. Tal como se plantea en estas líneas, muchas veces la manera de persuadir a los consumidores que consuman marcas que tienen menos efectos en el entorno será enfatizar los beneficios buscados intrínsecos de los clientes mayoritarios en la categoría (aroma o limpieza en los detergentes, velocidad o estatus en los autos). En lo planteado queda pendiente la apertura de los beneficios "sostenibles". No todas las personas valoran los objetivos sostenibles de igual manera, lo que también debe ser considerado por los gerentes de marcas, interesados en construir marcas sostenibles. ■■■